



**“PROPUESTA DE UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN  
PARA LA EMPRESA COSEMAR SERVICIOS INDUSTRIALES S.A.”**

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

**Alumna: Sabina Guevara Reyes**

**Profesor Guía: Rodrigo Villalobos Chandia**

**Santiago, enero de 2018**

## TABLA DE CONTENIDOS

<u>CAPÍTULO</u>	<u>PÁGINA</u>
<b>TABLA DE CONTENIDOS</b> .....	iv
<b>LISTADO DE TABLAS</b> .....	v
<b>LISTADO DE FIGURAS</b> .....	vi
<b>LISTADO DE GRÁFICOS</b> .....	vii
<b>RESUMEN</b>	1
<b>1. CAPITULO: INTRODUCCIÓN</b> .....	3
1.1 Justificación del Proyecto de Grado .....	5
1.2 Objetivo General .....	6
1.3 Objetivos Específicos .....	7
<b>2. CAPITULO: FORMULACIÓN ESTRATÉGICA</b> .....	8
2.1 Contexto de la Empresa y la Unidad Estratégica de Negocio (UEN) .....	8
2.1.1 Descripción de la Organización .....	9
2.1.2 Descripción Unidad Estratégica de Negocios .....	11
2.2 Análisis y definición de Misión, Visión y Creencias .....	14
2.2.1 Análisis y definición de la Misión .....	17
2.2.2. Análisis y definición Visión .....	19
2.2.3. Definición Creencias .....	19
2.2.3.1 Análisis e identificación de Creencias de UEN .....	21
2.3 Análisis Estratégico .....	22
2.3.1 Marco teórico Análisis Estratégico .....	27
2.3.2 Análisis Externo .....	28
2.3.2.1 Descripción del macro ambiente nacional .....	32
2.3.2.2 Descripción del Marco Legal y Regulatorio .....	33
2.3.2.2.1 Ley 20.920 Responsabilidad Extendida del Productos .....	36
2.3.2.3 Descripción del entorno del desarrollo económico en Chile .....	38
2.3.2.4 Análisis y descripción de la industria de Gestión de Residuos Sólidos .....	43
2.3.2.4.1 El entorno de la competencia .....	45

2.3.2.5 Conclusiones Análisis Externo .....	45
2.3.3 Análisis Interno .....	54
2.3.3.1 Conclusiones Análisis Interno.....	54
2.3.4 Análisis FODA .....	55
2.3.4.1 Identificación de Oportunidades y Amenazas .....	60
2.3.4.2 Identificación de Fortalezas y Debilidades .....	64
2.3.4.3 Conclusiones análisis FODA .....	68
2.3.4.4 FODA Cuantitativo .....	70
2.3.4.4.1 Desarrollo FODA Cuantitativo de Cosemar CSI .....	70
2.3.4.4.2 Análisis para cada cuadrante de la tabla FODA .....	72
2.3.4.4.3 Conclusiones análisis FODA Cuantitativo .....	73
2.3.4.5 Estrategias propuestas .....	74
2.3.5. Descripción de la Propuesta de Valor.....	76
2.3.5.1 Declaración de la Propuesta de Valor de Cosemar CSI .....	79
2.3.5.2 Relación Atributos Propuesta de Valor y Creencias .....	80
2.3.5.2 Relación Atributos Propuesta de Valor y Análisis FODA .....	81
<b>3.- CAPITULO: DESCRIPCIÓN DE LA ESTRATEGIA .....</b>	<b>82</b>
3.1 Modelo de Negocio .....	82
3.1.1 Importancia del Modelo de Negocio .....	85
3.1.2 Modelo de Negocios de Cosemar CSI .....	86
3.1.2.1 Descripción y análisis de los elementos del modelo de negocio .....	93
3.1.2.2 Relación Elementos Modelo de Negocio y Atributos Propuesta Valor .....	94
3.1.3 Análisis Rentabilidad o Captura de Valor del Modelo de Negocio .....	97
3.2 Mapa Estratégico .....	98
3.2.1 Importancia del Mapa Estratégico .....	100
3.3 Mapa Estratégico Propuesto .....	101
3.3.1 Explicación del Mapa Estratégico .....	103
3.3.2 Descripción de los Objetivos Estratégicos .....	108
3.3.3 Explicación del Mapa Estratégico a partir de los ejes estratégicos .....	109
3.3.3.1 Primer Eje Estratégico “Asesorar a sus clientes” .....	111
3.3.3.2 Segundo Eje Estratégico “Desarrollar y diseñar soluciones personalizadas” .....	113

3.3.3.3 Tercer Eje Estratégico “Brindar continuidad operacional” .....	114
3.3.4 Diccionario de Objetivos del Mapa Estratégico .....	115
3.3.4.1 Importancia del diccionario de Objetivos .....	116
3.3.4.2 Cuadro con diccionario de Objetivos Mapa Estratégico Cosemar CSI .....	118
3.4 Cuadro de Mando Integral .....	118
3.4.1 Importancia del Cuadro de Mando Integral .....	120
3.4.2. Presentación del Cuadro de Mando Integral .....	122
3.4.3 Descripción de las principales iniciativas estratégicas .....	125
<b>4.- CAPITULO: ALINEAMIENTO ORGANIZACIONAL</b> .....	126
4.1 Importancia del desdoblamiento estratégico .....	127
4.2 Organigrama .....	129
4.3 Tableros de Control .....	129
4.3.1 Importancia de los Tableros de Control .....	130
4.3.2 Tableros de Gestión y Control de Cosemar CSI .....	131
4.3.2.1 Tableros de Gestión y Control de la Sub-Gerencia Comercial. Eje “Asesorar a los clientes” .....	133
4.3.2.2 Tableros de Gestión y Control de la Sub-Gerencia Comercial. Eje “Desarrollar e implementar soluciones personalizadas” .....	134
4.3.3 Explicación de las principales iniciativas.....	137
4.4 Esquema de incentivos .....	137
4.4.1 Importancia de la motivación.....	139
4.4.2 Importancia de los esquemas de incentivos .....	140
4.4.3 Descripción y análisis crítico de la situación actual de Cosemar CSI .....	140
4.4.4 Propuesta de Esquemas de Incentivos.....	142
4.4.5 Justificación del Esquema de Incentivos Propuesto.....	146
<b>CONCLUSIONES</b> .....	148
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	150

## LISTADO DE TABLAS

<b><u>TABLAS</u></b>	<b><u>PÁGINA</u></b>
Tabla 1: Marco Legal y regulatorio relativo al Manejo de Residuos en Chile .....	33
Tabla 2: Identificación de principales competidores de Cosemar CSI .....	44
Tabla 3: Listado de Oportunidades y Amenazas.....	60
Tabla 4: Listado de Fortalezas y Debilidades .....	64
Tabla 5: Matriz FODA .....	66
Tabla 6: Matriz FODA Cuantitativo Cosemar CSI .....	70
Tabla 7: Relación Atributos Propuesta de Valor y Creencias .....	79
Tabla 8: Relación Atributos Propuesta de Valor con Matriz FODA .....	80
Tabla 9: Relación Elementos Modelo de Negocio y Atributos Propuesta de Valor.....	94
Tabla 10: Diccionario de Objetivos Estratégicos Cosemar CSI.....	118
Tabla 11: Cuadro de Mando Integral Cosemar CSI .....	122
Tabla 12: Tablero de Control Sub-Gerencia Comercial.....	132
Tabla 13: Tablero de Control Sub-Gerencia de Operaciones .....	134
Tabla 14: Esquema de Incentivos Sub-Gerencia Comercial .....	142
Tabla 15: Esquema de Incentivos Sub-Gerencia de Operaciones .....	142
Tabla 16: Explicación esquema de Incentivos Sub-Gerencia Comercial .....	119
Tabla 17: Explicación esquema de Incentivos Sub-Gerencia de Operaciones .....	145

## LISTADO DE FIGURAS

<b><u>FIGURA</u></b>	<b><u>PÁGINA</u></b>
Figura 1: Las cinco fuerzas Competitivas, Michael Porter (2008) .....	24
Figura 2: Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, Michael Porter (1985) .....	26
Figura 3: The Execution Premium, Kaplan y Norton (2008) .....	26
Figura 4: PIB 2013 A 2016 Cuentas Nacionales de Chile .....	29
Figura 5: Primer Reporte del Manejo de Residuos Sólidos en Chile.....	31
Figura 6: Principales definiciones de la Ley 20.920 .....	35
Figura 7: PIB por Actividad Económica, Cuentas Nacionales de Chile.....	37
Figura 8: Cadena de Valor Cosemar CSI.....	46
Figura 9: Documento Docente FODA Cuantitativo.....	69
Figura 10: Modelo CANVAS.....	83
Figura 11: Lienzo del Modelo de Negocio de Cosemar CSI .....	86
Figura 12: Mapa Estratégico Cosemar CSI.....	101
Figura 13: Eje Estratégico “Asesorar a los clientes”.....	111
Figura 14: Eje Estratégico “Desarrollar y diseñar soluciones personalizadas” .....	113
Figura 15: Eje Estratégico “Brindar continuidad operacional”.....	114
Figura 16: Organigrama Cosemar CSI.....	129
Figura 17: Tablero de Gestión Sub-Gerencia Comercial.....	132
Figura 18: Tablero de Gestión Sub-Gerencia de Operaciones .....	134

## LISTADO DE GRÁFICOS

<b><u>GRÁFICOS</u></b>	<b><u>PÁGINA</u></b>
Gráfico 1: Primer Reporte del Manejo de Residuos Sólidos en Chile .....	30
Gráfico 2: Generación de residuos, Tercer Reporte del Estado del Medio Ambiente.....	38
Gráfico 3: Generación de residuos por región, Tercer Reporte del Estado del Medio Ambiente.. .....	38

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El presente proyecto de grado es realizado para obtener el grado de Magister en Control de Gestión. En el documento se describe la metodología utilizada para diseñar la propuesta de un sistema de control de gestión para la unidad estratégica de negocio “Cosemar CSI”; que presta servicios de gestión integral de residuos sólidos industriales, no peligrosos y asimilables a domiciliarios, generados por empresas privadas y públicas.

Chile a partir del 2010, es miembro de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), lo que significó elevar los estándares en las políticas públicas en materia ambiental, siendo materializados con la implementación de la Ley 20.920 Responsabilidad Extendida del Productos y Fomento al Reciclaje el año 2016, que establece condiciones y medidas, que significan grandes oportunidades de crecimiento para la industria. Asimismo, en los últimos años Chile ha experimentado un crecimiento en el desarrollo económico y productivo y en la población, lo que produce un incremento en la generación de residuos sólidos generados por empresas públicas y privadas. Estos factores, han afectado a la industria de gestión ambiental de residuos sólidos industriales en el país, transformándola a que sea cada vez más exigente y competitiva. Por esta razón, y con el propósito de lograr los objetivos estratégicos establecidos por Cosemar CSI; se hace necesario la implementación de un sistema de control de gestión.

Consecuentemente, para elaborar la propuesta de un sistema de control de Gestión para Cosemar CSI; se realizó la formulación estratégica y el análisis estratégico. Mediante la evaluación de los factores endógenos y exógenos que afectan su desempeño, se identificaron las



oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, que permitieron desarrollar y definir la estrategia. Esta estrategia fue traducida en un mapa estratégico, para facilitar su comunicación e implementación. Además, se elaboró el cuadro de mando integral para evaluar su implementación y ejecución. Asimismo, con el objetivo de lograr el alineamiento organizacional se desarrollaron los tableros de gestión y control para las áreas críticas, y sus respectivos esquemas de incentivos.

Finalmente, se presentan las conclusiones de la propuesta realizada, donde se explica la contribución que realizará la implementación del sistema de control de gestión en Cosemar CSI; los desafíos que podrían presentarse en su implementación y el aprendizaje obtenido en la elaboración de esta propuesta.

## 1. INTRODUCCIÓN

El 2010 Chile se convierte oficialmente en miembro de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), lo que implicó elevar los estándares en las políticas públicas en materia ambiental, respecto a la gestión de residuos, mediante el perfeccionamiento de la legislación e institucionalidad ambiental, que significó la implementación de la Ley 20.920 Responsabilidad Extendida del Productos y Fomento al Reciclaje.

Por otra parte, de acuerdo con las estadísticas de Cuentas Nacionales de Chile elaboradas por el Banco Central el 2017, en los últimos años Chile ha experimentado un crecimiento en el desarrollo económico y productivo, lo que representa un aumento en la generación de residuos sólidos industriales. Por esta razón, en la actualidad la industria de gestión ambiental de residuos sólidos industriales cada vez es más exigente y competitiva.

Conforme a lo anterior, y con la finalidad de cumplir con los objetivos estratégicos que la unidad estratégica de negocio ha establecido, se requiere la utilización de herramientas del control de gestión. El diseño de un sistema de control de gestión para la unidad estratégica de negocios Cosemar CSI; permitirá enfocarse en fortalecer la calidad de los procesos y de los servicios que ofrece, lo que involucra una optimización en el uso de los recursos y mejorará la rentabilidad de la empresa, se incrementará el nivel de satisfacción y los beneficios que recibirán los clientes y accionistas.

## **1.1 Justificación del Proyecto de Grado**

Chile ha experimentado un crecimiento en el desarrollo económico y productivo y en la población en los últimos años, lo que se ve reflejado en el incremento del Producto interno bruto (PIB) en casi todas las actividades económicas que se desarrollan en el país en el período 2013 al 2016, de acuerdo con las estadísticas de Cuentas Nacionales de Chile que presenta el Banco Central el 2017. Si bien, el sector minero presenta una disminución, otros sectores económicos como la industria manufacturera, construcción, comercio y servicios financieros, presentan un incremento considerable.

La Comisión Nacional del Medio Ambiente (2005), en su documento de “Política de Gestión Integral de Residuos Sólidos”, establece que la generación de residuos sólidos aumenta en directa relación con el crecimiento de los factores tales como: población, desarrollo económico y producción, lo que se comprueba con el indicador de generación de residuos a nivel nacional, que ha ido aumentando progresivamente. Asimismo, la gestión de los residuos sólidos industriales presenta complejidades, porque sus dimensiones cruzan todos los ámbitos del desarrollo.

Por otra, el 2010 Chile es el primer miembro de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) en América del Sur, lo que significa un elevado estándar a las políticas públicas en materia ambiental, que lo obliga a establecer mejoras en la legislación e institucionalidad ambiental, elevando a su vez los estándares en la gestión de residuos. Por este motivo, Chile ha realizado avances importantes en el manejo de residuos sólidos que genera,

incorporando nuevas tecnologías y desarrollando e implementando leyes, tales como la Ley 20.920 Responsabilidad Extendida del Productos y Fomento al Reciclaje.

En consecuencia, el crecimiento económico, productivo y en la población en los últimos años es muy importante para la industria de gestión ambiental de residuos sólidos industriales, debido a que representa un incremento en la generación de residuos sólidos en el país. Asimismo, la implementación de la Ley 20.920 Responsabilidad Extendida del Productos y Fomento al Reciclaje, que regula la gestión de los residuos industriales, e impone condiciones y medidas que son grandes oportunidades de crecimiento para la industria de gestión de residuos. Por estas razones, y considerando que la unidad estratégica de negocios Cosemar CSI; realizó recientemente un cambio en su estructura organizacional, los recursos que ha invertido y ser una empresa relativamente nueva en el mercado industrial, surge la necesidad de disponer de un sistema de control de gestión, que le permita alinear, controlar y optimizar los recursos claves con lo que dispone.

El presente proyecto de grado entrega como resultado la propuesta del diseño de un sistema de control de gestión estratégico, para una empresa de la industria de gestión de residuos industriales. Este trabajo se desarrolla a nivel estratégico y está enfocado en la alta dirección de la empresa y las áreas claves y específicas.

El alcance del proyecto incluye la formulación y desarrollo de la estrategia, y los esquemas de incentivos para alinear a la organización con los objetivos estratégicos.

## **1.2 Objetivo General**

Para efectos de desarrollar el presente proyecto de grado se ha definido la unidad estratégica de negocios a Cosemar Servicios Industriales (CSI); debido a que: a) su estructura organizacional ha sido modificada recientemente, b) Dado los recursos que posee requiere ser potenciada y c) es una empresa relativamente nueva en el mercado industrial. Por este motivo, será la unidad de negocios que se analizará en este trabajo.

Por lo anterior, el objetivo general de este proyecto es proponer un Sistema de Control de Gestión para la empresa Cosemar CSI; que le permita definir y facilitar la comunicación de la estrategia a los distintos niveles de la organización y la ejecución de ésta.

## **1.3. Objetivos Específicos**

Los objetivos específicos de este proyecto de Grado son los siguientes:

Realizar la formulación de la estrategia para la empresa Cosemar CSI; por medio de la aplicación de las diferentes herramientas de gestión que permiten analizar y reformular la Misión, Visión, Valores y definir la Propuesta de valor y los ejes estratégicos.

Desarrollar y proponer la implementación de la estrategia, mediante la evaluación del modelo de negocio y la elaboración del mapa estratégico, del cual se desprende el cuadro de mando

integral que permita evaluar la ejecución de esta. Además, con la finalidad de alinear las diferentes áreas de la empresa a los objetivos estratégicos en la organización, se realiza el desdoblamiento estratégico, por medio de los tableros de control de las áreas más relevantes de la empresa, y se propone un esquema de incentivos para algunas áreas de la unidad de negocio seleccionada.

## **2. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA**

Para realizar el diseño de la propuesta de un sistema de control de gestión para Cosemar CSI; se realiza la descripción del contexto de la organización y la unidad estratégica de negocio. Asimismo, con la finalidad de desarrollar la estrategia se realiza el primer proceso de identificar y analizar bajo criterios críticos las declaraciones estratégicas y el análisis interno y externo. de la empresa, para determinar sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

### **2.1 Contexto de la Empresa y la Unidad Estratégica de Negocio (UEN)**

A continuación, se presenta una breve reseña de la empresa Cosemar Servicios Industriales (CSI) S.A., que forma parte del grupo COSEMAR S.A., empresa en la que se basa este proyecto de grado, con el fin de contextualizar y conocer la organización.

#### **2.1.1 Descripción de la Organización.**

COSEMAR S.A. inició sus operaciones en la gestión ambiental de residuos sólidos en 1997, esto incluye la implementación y operación de servicios de aseo público. Su primer cliente fue la Ilustre Municipalidad de Viña del Mar, operando desde el área de servicios de aseo público. En 1998 la empresa se adjudica el primer contrato de largo plazo de Recolección de Residuos sólidos domiciliarios, y se transformó en la primera empresa de Latinoamérica en implementar la

utilización de contenedores metálicos de carga lateral, siendo tecnología de última generación a nivel mundial. En la actualidad, COSEMAR S.A. presta servicios de aseo público a diversas comunas del país, y para ello cuenta con más de 300 equipos móviles entre camiones, camionetas y maquinaria y más de 1.300 trabajadores.

De acuerdo al Tercer Reporte del Estado del Medio Ambiente, emitido por el Ministerio del Medio Ambiente de Chile, se puede observar que en la industria de servicios de gestión de residuos sólidos industriales no peligrosos existen cuatro importantes segmentos de clientes: mineras, retail, constructoras e industria manufactureras, donde el primer segmento posee una gran concentración en el Norte del país, y tiene un alto estándar para poder ingresar como proveedor, así también en la y Región Metropolitana.

Dado lo anterior, y ante la necesidad de captar nuevos mercados, principalmente en las industrias de la empresa privada y específicamente en las mineras de la zona norte de Chile, aprovechando el conocimiento y recursos que disponía, en mayo de 2012 inicia sus funciones “*Cosemar Servicios Industriales*”, que está orientada a prestar los servicios a empresas privadas y públicas en la gestión ambiental de los residuos sólidos industriales, no peligrosos y asimilables a domiciliarios, y de esta forma diferenciarse de Cosemar S.A.



### **2.1.2 Descripción Unidad Estratégica de Negocios**

Como se menciona anteriormente, y de acuerdo con lo descrito anteriormente, para efectos de desarrollar el Modelo de Control de Gestión, se ha definido como la unidad estratégica de negocios a *Cosemar Servicios Industriales (CSI)*.

En Cosemar Servicios Industriales es una empresa por naturaleza experta en gestión ambiental de residuos, y cuenta con los equipos a la medida para la recolección de sus residuos industriales, no peligrosos y asimilables a domiciliarios. Cosemar Servicios Industriales (CSI); desarrolla y ofrece servicios integrales de recolección, transporte y disposición final de residuos industriales, provisión de agua potable e industrial, arriendo y limpieza de baños químicos a empresas privadas y mineras.

Los principales clientes de Cosemar CSI; son empresas Agrícolas, Mineras, Manufactura, Comercio y Servicios, quienes deben cumplir con la nueva Ley Responsabilidad Extendida del Productor “REP”, y certificar a sus empresas respecto a la disminución de generación de sus residuos.

Cabe señalar que la nueva Ley Responsabilidad Extendida del Productor les exige a las empresas saber cuánto y donde disponen de residuos, lo cual requiere más control. Por ello, las empresas requieren estos servicios de compañías establecidas y con experiencia.

Con presencia en las principales ciudades del país (Arica, Iquique, Copiapó, Vallenar, Viña del Mar, Concepción y Santiago) Cosemar Servicios Industriales proporciona diversas soluciones ambientales en la gestión de residuos, que apoyan a sus clientes en el cumplimiento de esta nueva ley, contando con equipos a la medida para la recolección, manejo y disposición final de los residuos industriales y asimilables a domiciliarios de sus clientes.

Entre sus servicios se pueden mencionar:

- Recolección Residuos Industriales
- Recolección de Lodos, Limpieza de Fosas y Cámaras
- Provisión y limpieza de Baños Químicos.

Conforme a las estadísticas que mantiene la empresa Cosemar CSI; los clientes más importantes son:

- Sociedad Contractual Minera Carola
- SCM Minera Lumina Copper Chile
- Cencosud Retail S.A.
- Sodimac S.A.
- Aguas Chañar S.A.
- Coca Cola Embonor S.A.
- Cia. Exploradora y Explotadora Minera Chileno Rumana S.A.
- Hotelera y Turismo Ocena Ltda.
- Progetti International Chile S.P.A.
- Hupermercados Tottus S.A.

## 2.2 Análisis y definición de Misión, Visión y Creencias

Para desarrollar la estrategia, de acuerdo con Kaplan y Norton (2008) plantean que el primer proceso que se debe realizar del Sistema integrado de gestión es definir la Misión, Visión y los valores de la Unidad de Negocio, por este motivo se han revisado diferentes definiciones de estos conceptos.

Los autores Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland (2012) (p 22 y 26), presentan las siguientes definiciones:

- Misión: *“Describe el propósito y el negocio actual de la empresa: ¿Quiénes somos?, ¿Qué hacemos? y ¿por qué estamos aquí?”*
- Visión: *“Describe las aspiraciones de la administración para el futuro, y bosqueja el curso estratégico y la dirección de largo plazo de la compañía”. El propósito real de una declaración de visión es servir como herramienta de la administración para dar a la organización un sentido de dirección; y como toda herramienta, se puede usar en forma apropiada, al comunicar con claridad la futura ruta estratégica de la compañía, o inapropiada al no hacerlo así.*
- Valores: *“Los valores de una compañía son las creencias, características y normas conductuales que se esperan de su personal cuando realiza negocios de la compañía y persigue su visión estratégica y su misión.”*

Por otra parte, Kaplan y Norton (2008) (p 60), define:

- Misión como *“La razón de ser de la compañía. La misión debería describir el propósito fundamental de la entidad y, en especial, lo que brinda a los clientes”. La misión debería comunicar a sus ejecutivos y empleados acerca del objetivo general que deben perseguir juntos.*
- Visión: *Define los objetivos a mediano y largo plazo (de tres a diez años) de la organización. Debería estar orientada al mercado y expresar – con frecuencia en términos visionarios – como quiere a empresa que el mundo la perciba. Para ello esta debe contener tres componentes esenciales: Objetivos desafiantes, Definición de nicho y horizonte de tiempo.*
- Valores: *“A menudo llamados valores centrales de una compañía definen su actitud, comportamiento y carácter”.* Por este motivo, es de especial importancia la definición de las creencias, ya que rigen las conductas de las personas que conforman la empresa

Respecto a los Valores o Creencias, otros autores como Hill y Jones (2005) precisan que los valores representan el fundamento de la cultura organizacional, es decir, el conjunto de valores, normas y estándares que controlan la manera en que los colaboradores trabajan para alcanzar la Visión y las metas de la empresa.

Simons (1995) establece en el Modelo de palancas de control, que el sistema de creencias (primera palanca de control) es utilizado por las compañías para articular los valores básicos, el propósito, y la dirección hacia donde los gerentes quieren que adopten y se dirijan los empleados. Cuando surgen problemas en la implementación de estrategias, el sistema de creencias ayuda a los participantes a determinar los tipos de problemas y abordarlos buscando soluciones, y en ausencia de conflictos, los sistemas de creencias motivan a los individuos a buscar nuevas formas de crear valor. Por otro lado, el establecimiento del sistema de límites (segunda palanca de control), genera estándares de comportamiento ético y códigos de conducta, que generan un marco de acción planteado en términos de las cosas que no se deben hacer.

En consecuencia, las declaraciones estratégicas definidas e identificadas por las compañías configuran el marco de acción de ésta. Por lo que este marco define el propósito de la empresa, los objetivos definidos para un período determinado, y cuáles serán sus creencias o valores “Cultura Organizacional”, que le permitirán lograr el cumplimiento de estas declaraciones estratégicas.

### **2.2.1 Análisis y definición de la Misión.**

Para efectos del presente trabajo, la Misión será analizada bajo la definición planteada por Kaplan y Norton (2008), “*describir el propósito fundamental de la entidad y, en especial, lo que brinda a los clientes*” respondiendo las siguientes preguntas: ¿Qué hacemos?, ¿Cuáles son los productos? ¿Quiénes son los clientes? Y ¿Cuál es la cobertura geográfica?

### **Misión actual:**

**“Desarrollamos soluciones para la recolección y transporte de residuos, de acuerdo con la legislación vigente y las necesidades de los clientes. Operamos en todo el territorio nacional y nos focalizamos en la industria general”**

### **Análisis:**

- ¿Qué hacemos?

Desarrolla soluciones para la recolección y transporte de residuos industriales no peligrosos líquidos y sólidos, domiciliarios, asimilables a domiciliarios. Para ello cuenta con amplios conocimientos de las normas medioambientales vigentes en el país y experiencia (Know How) en la implementación de sistemas de gestión de residuos. Además, proporciona otros servicios, tales como: provisión de agua potable e industrial, arriendo y limpieza de baños químicos.

- ¿Cuáles son los productos?

Implementación de las soluciones recomendadas a los clientes para el manejo de sus residuos, a través de los servicios de recolección, transporte y disposición final de residuos industriales, provisión de agua potable e industrial, arriendo y limpieza de baños químicos.

- ¿Quiénes son los clientes?

Cosemar CSI; atiende a la industria en general que requiere del manejo integral de sus residuos, con la finalidad de cumplir con la normativa ambiental vigente en el País, a través de los servicios

de recolección y transporte de los residuos que son generados por las empresas. Dentro de estas industrias están las siguientes: Agrícolas, Mineras, Manufactura, Comercio y Servicios.

- ¿Cuál es la cobertura geográfica?

Cosemar CSI; presta servicios dentro del territorio nacional, mayoritariamente en las ciudades de: Arica, Iquique, Copiapó, Vallenar, Viña del Mar, Concepción y Santiago, donde está concentrado el mayor desarrollo industrial del país.

Cosemar Servicios Industriales (CSI); ha desarrollado la Misión, pero la declaración sólo contempla los componentes básicos, en cuanto a mencionar el propósito fundamental de la empresa y el servicio que brinda al cliente, pero es poca inspiradora y no transmite su razón esencial de ser a sus ejecutivos y empleados. Por esta razón, luego de realizar el análisis se ha propuesto modificar la misión de la compañía.

### **Misión propuesta**

De acuerdo con el análisis realizado, se propone la siguiente declaración de Misión:

***“Somos una empresa dedicada a la gestión integral de residuos sólidos industriales, que son generados por todo tipo de empresas, en el territorio nacional.”***

Como se indica, esta misión propuesta se realiza de acuerdo con la definición que plantea Kaplan y Norton (2008), respondiendo las siguientes preguntas:

- ✓ ¿Qué hacemos? El propósito fundamental de Cosemar Servicios Industriales CSI; es proporcionar un servicio integral en el manejo de los residuos sólidos industriales, no tan sólo el transporte y disposición final de los residuos.
- ✓ ¿Cuáles son los productos? Asesorar permanentemente a los clientes, respecto a las últimas normativas vigente en la gestión ambiental de los residuos sólidos industriales, buscando las alternativas más eficientes y efectivas para satisfacer sus requerimientos y necesidades.
- ✓ ¿Quiénes son los clientes? Todas las empresas, empresas públicas y privadas, de los diferentes sectores industriales que generan residuos sólidos y deben cumplir la normativa vigente, respecto a su disposición final.
- ✓ ¿Cuál es la cobertura geográfica? Todo el territorio nacional.

### **2.2.2. Análisis y definición Visión.**

Para efectos del presente trabajo, la Visión será analizada bajo la definición que plantea por Kaplan y Norton (2008): “*Objetivos a mediano y largo plazo (de tres a diez años) de la organización*”, respondiendo las siguientes preguntas: *Objetivos desafiantes, Definición de nicho y horizonte de tiempo.*

Visión actual:

“Ser una alternativa eficiente en la industria de la recolección y transporte de Residuos”



Análisis:

- ¿Objetivos desafiantes?, No
- ¿Define el nicho o mercado?, No
- ¿Horizonte de tiempo?, No

Cosemar Servicios Industriales (CSI); actualmente presenta dentro de sus declaraciones estratégicas la Visión, pero no considera alguno de los componentes básicos mencionados por Kaplan y Norton (2008) “La visión define los objetivos de mediano y largo plazo (de tres a diez años), y debería estar orientada al mercado y expresar como quiere la empresa que el mundo la perciba, estableciendo los componentes esenciales como: Objetivo desafiante, Definición de nicho y horizonte de tiempo”. De acuerdo con el análisis realizado la visión actual no direcciona y no define tiempo de acción. Por esta razón se ha propuesto una nueva Visión.

### **Visión Propuesta**

De acuerdo con el análisis realizado, se propone la siguiente declaración de Visión:

***“En los próximos cinco años incrementar la participación en el mercado en un 5%, siendo una alternativa eficiente en la gestión integral de residuos industriales para los clientes”.***

Como se indica, esta visión propuesta se realiza de acuerdo con la definición que plantea Kaplan y Norton (2008), estableciendo que debe contener los siguientes componentes: Objetivos desafiantes, Definición de nicho y horizonte de tiempo. Asimismo, de acuerdo con los autores

Thompson et al. (2012), al indicar que el propósito real de una declaración de visión es servir como herramienta de la administración, para dar a la organización un sentido de dirección; y como toda herramienta, se puede usar en forma apropiada, al comunicar con claridad la futura ruta estratégica de la compañía, o inapropiada al no hacerlo así.

- ✓ *¿Objetivos desafiantes?* Sí, al plantear incrementar la participación en el mercado en un 5% y querer ser una alternativa eficiente.
- ✓ *¿Define el nicho o mercado?* Sí, al definir sus servicios en la gestión integral de residuos industriales, orientado a las empresas privadas y públicas, y de esta forma diferenciándola de las empresas que conforman al grupo que pertenece, quienes atienden a los municipios del país.
- ✓ *¿Horizonte de tiempo?* Sí, ha definido que en los próximos 5 años.

### **2.2.3. Definición Creencias.**

Debido a la gran importancia de las creencias y valores que se presentan en las organizaciones, dado que permiten el cumplimiento y logro de la Misión y Visión definidas, al generar la Cultura Organizacional, para el presente trabajo se ha analizado e identificado las creencias que se presentan en Cosemar CSI.

### ***2.2.3.1 Análisis e identificación de Creencias de UEN.***

Cosemar Servicios Industriales (CSI); actualmente no posee una declaración formal de valores, pero si están presente principalmente los siguientes: el respeto por el trabajador, el cuidado y protección del medio ambiente, el cumplimiento fiel de compromisos y el reconocimiento tácito de todos aquellos que colaboran con la empresa. Es por esta razón y con la aspiración de ser cada día mejor y ofrecer un servicio de excelencia a sus clientes, los motiva a disponer de un personal protegido y satisfecho laboralmente, a través de un adecuado manejo y control de los riesgos, protegiendo la vida y salud de los trabajadores, además de su entorno laboral y social. Asimismo, de acuerdo con la cultura que se observa en la empresa se visualizan las siguientes creencias más importantes para el desempeño:

- Respeto por el trabajador
- Orientación al cliente
- Integridad

#### **Respeto por el trabajador**

El cumplimiento fiel de compromisos y el reconocimiento tácito de todos aquellos que colaboran con la empresa. Por esta razón, el afán de la empresa es ser cada día mejor y ofrecer un servicio de excelencia a los clientes, los motiva disponer de un personal protegido y satisfecho laboralmente, a través de un adecuado manejo y control de los riesgos, protegiendo la vida y salud de los trabajadores, además de su entorno laboral y social.

## **Orientación al cliente**

Cosemar CSI; trabaja de forma profesional y constante para dar respuestas a las necesidades de los clientes y lograr su satisfacción. Para ello, se esfuerza en mantener una relación de confianza, transparencia y cercanía en el servicio facilitado a su cliente.

## **Integridad**

Cosemar CSI; mantiene una conducta basada en la confianza, honestidad, consecuencia y transparencia, cumpliendo con la palabra empeñada en cada compromiso adquirido, tanto interno como externo.

Como se puede observar, los valores que se presentan en Cosemar CSI; permiten el cumplimiento de la misión y visión planteada por la empresa, debido a que éstos (Respeto por el trabajador, Orientación al cliente e Integridad), dirigen las conductas del personal, motivándolos y comprometiéndolos en la búsqueda de mejoras continuas en los diferentes procesos que intervienen, creando valor. Asimismo, estos valores promueven los estándares de comportamiento ético y conducta que contribuyen en el cumplimiento de la propuesta de valor de la empresa.

## **2.3. Análisis Estratégico**

Como indican los autores Thompson et al., (2012), para definir la estrategia, las empresas, primeramente, deben realizar un análisis crítico de su entorno interno como externo, eso es, el macro ambiente en el cual compiten con el propósito de desarrollar una estrategia que les permita competir con éxito y alcanzar los objetivos y desempeño esperado.

### **2.3.1. Marco teórico Análisis Estratégico**

Los autores Thompson et al. (2012) (p 4), definen Estrategia como: *“La Estrategia de una compañía consiste en las medidas competitivas y los planteamientos comerciales con que los administradores compiten de manera fructífera, mejoran el desempeño y hacer crecer el negocio”* y *“La estrategia de una compañía es el plan de acción que la administración aplica para obtener una posición en el mercado, realizar sus operaciones, atraer y satisfacer a los clientes, competir con éxito y alcanzar las metas de desempeño deseadas”*. Asimismo, señalan que se debe realizar un análisis del macro ambiente de la compañía, que incluye siete componentes, que corresponden a los principales factores e influencias que están fuera de los límites de la organización. Estos son: características demográficas; valores y estilos de vida de la sociedad; factores legales, políticos y regulatorios; factores ecológicos y medioambientales; factores tecnológicos; condiciones económicas generales y fuerzas globales. Cada factor tiene el potencial para afectar al ambiente competitivo y la industria donde opera la compañía.

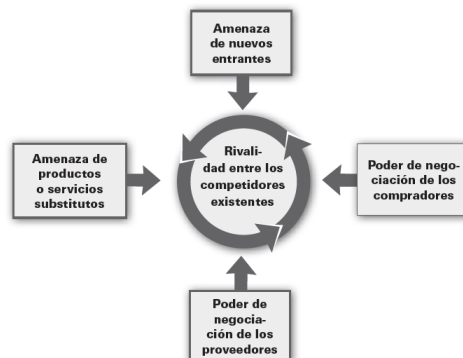
Para realizar el análisis externo de la empresa contamos con el Modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas Porter (2008), que es esencialmente un gran concepto de los negocios, por medio del cual se pueden maximizar los recursos y superar a la competencia, cualquiera que sea el giro de la empresa. Si no se cuenta con un plan perfectamente elaborado, no se puede sobrevivir en el mundo de los negocios de ninguna forma; lo que hace que el desarrollo de una estrategia competente no solamente sea un mecanismo de supervivencia, sino que además también da acceso a un puesto importante a la empresa en el mercado y logre conseguir sus objetivos. El análisis de las 5 fuerzas de Porter juega uno de los papeles más importantes, nos hablan de cómo usar la estrategia competitiva y además determinan la rentabilidad que se pueden tener en el mercado a largo plazo. Las primeras 4 de estas fuerzas van combinadas con otras cuestiones antes nombradas y que dan origen a la quinta.

**Las cinco fuerzas de Porter son las siguientes:**

1. **Amenaza de la entrada de los nuevos competidores.** Este tipo de amenazas puedes depender de las barreras de entrada. Hay 6 tipos de barreras diferentes: la economía de escalas, la diferenciación, el requerimiento de capital, el acceso a canales de distribución o las ventajas de los costos independientes.
2. **Intensidad de rivalidad entre competidores.** Es una de las fuerzas más famosas y que se usa en la industria para detectar empresas con las mismas características económicas o con productos similares en el mercado.
3. **Poder de negociación de los proveedores.** Proporciona a los proveedores de la empresa, las herramientas necesarias para poder alcanzar un objetivo.

4. **Poder de negociación de los compradores.** En este punto se tienen problemas cuando los clientes cuentan con un producto que tiene varios sustitutos en el mercado o que puede llegar a tener un costo más alto que otros productos si tu producto llega a tener un costo más alto que otros similares en el mercado. Si los compradores están bien organizados, esto hace que sus exigencias sean cada vez más altas y que exijan incluso una reducción de precios notable.
5. **Amenaza en tus ingresos por productos sustitutos.** En este punto, una empresa comienza a tener serios problemas cuando los sustitutos de los productos comienzan a ser reales, eficaces y más baratos que el que vende la empresa inicial. Esto hace que dicha empresa tenga que bajar su precio, lo que lleva una reducción de ingresos en la empresa.

Figura 1: Las cinco fuerzas Competitivas que le dan forma a la estrategia, Michael Porter (2008).



De acuerdo con el estudio realizado, el diagnóstico del análisis estratégico tanto interno como externo, es un requisito fundamental para que la administración logre definir una estrategia que se ajuste a la situación actual de su negocio, permitiendo crear ventajas competitivas e impulsar el desempeño.

Otra herramienta comúnmente utilizada es el Análisis de la Cadena de Valor, Porter (1985), que permite realizar un análisis estratégico interno de la empresa. En este modelo teórico se diferencian dos tipos de actividades, las primarias y las actividades de apoyo. Las actividades primarias son todas aquellas que tienen una relación directa con el proceso de fabricación, distribución, venta o servicio postventa del producto. La cadena de valor considera cinco actividades primarias: Logística interna, Producción, Logística externa, Marketing y Servicio de Postventa / Mantenimiento. Es decir, todas aquellas actividades que aportan en cada paso mayor valor al producto. En cuanto a las actividades de apoyo corresponden a todas aquellas relacionadas al aprovisionamiento, tareas de infraestructura, recursos humanos y la investigación / desarrollo.

Primero que nada, se debe identificar claramente cuáles son las diferentes actividades que se desarrollan en las empresas y realizar la diferenciación entre las primarias, que tienen efectos directos en la generación de valor del producto y servicio del resto de las actividades que ofrecen apoyo a las tareas primarias. Luego se debe analizar cuáles de esas actividades corresponden a una ventaja competitiva sustentable o cuáles actividades se desea realizar de un modo diferente y más eficiente que sus competidores, para desarrollar una estrategia diferenciadora, entregando características y servicios diferenciadores, permitiendo que la empresa sea más rentable y fortalezca su posición en el mercado. Asimismo, al realizar este análisis, se puede identificar que actividades de apoyo se pueden externalizar, con la finalidad de reducir costos lo máximo posible, siempre, sin perder la calidad intrínseca del producto y servicio.



Figura 2: Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, Michael Porter (1985)



De acuerdo con Kaplan y Norton (2008), luego del desarrollo del análisis interno y externo de la organización, se debe realizar un análisis FODA, siendo indicada por los autores como la primera y más importante herramienta de análisis de la estrategia. FODA identifica las actuales fortalezas y debilidades, las oportunidades emergentes y amenazas preocupantes que enfrenta la compañía, las que se resumen en la siguiente figura:

Figura 3: The Execution Premium, Kaplan y Norton (2008)

	Útil para alcanzar la visión de la organización	Perjudica para alcanzar la visión de la organización
Atributos internos	Fortalezas	Debilidades
Atributos externos	Oportunidades	Amenazas

- **Fortalezas:** corresponden a las capacidades especiales que presenta y dispone la empresa, y que le permite tener una posición favorable frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.
- **Oportunidades:** corresponden a los factores que resultan positivos, favorables, aprovechables y disponibles, que se deben identificar en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.
- **Debilidades:** corresponden a los factores que producen una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.
- **Amenazas:** corresponden a las situaciones que provienen del entorno y que afectan los resultados de la empresa, pudiendo llegar perjudicar la permanencia de la organización.

Estos factores externos e internos se seleccionan y posteriormente se clasifican y evalúan durante el proceso de planificación estratégica, y se resumen en una tabla FODA, considerando las condiciones más importantes en una lista breve que ayuda al equipo gerencial a comprender los temas claves que la organización debe analizar cuando formula su estrategia. Cada componente del análisis estratégico identifica los problemas que tienen implicancias estratégicas potenciales.

### **2.3.2 Análisis Externo**

El análisis externo permite identificar aquellos factores que son críticos para la organización, como también aquellas oportunidades que serían atractivas de evaluar y desarrollar.

El propósito de este análisis es identificar oportunidades y amenazas estratégicas en el ambiente en el que se desarrolla la Unidad Estratégica de Negocio, que influirán en su desempeño y como cumple su Misión y Visión. Para ello se evaluarán tres dimensiones: a) factores macroeconómicos nacionales, b) factores gubernamentales y legales y c) el ambiente de la industria en el que opera la empresa. Además, se desarrollará el análisis de los aspectos del ambiente externo, con la herramienta de las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter.

#### ***2.3.2.1 Descripción del macro ambiente nacional.***

La Gestión integral de residuos se refiere a todas las acciones relacionadas con el manejo de un residuo, desde antes de su generación hasta su eliminación, cuestión contraria al hábito tradicional de botar todo residuo que se generan. La gestión integral se inicia con la producción de un producto, siendo esta la primera etapa en la cual se debe intervenir para disminuir la cantidad de residuos a generar y por lo tanto a manejar. Chile ha realizado avances importantes en el manejo de residuos sólidos que genera, incorporando nuevas tecnologías y sistemas de operaciones. La gestión de los residuos sólidos (basura o desecho) presenta unas complejidades, debido a que sus dimensiones cruzan todos los ámbitos del desarrollo.

Los registros sobre la generación y manejo de residuos son recientes a nivel nacional, por lo que no se cuenta con registros rigurosos y extensos en el tiempo. Recién a partir del año 2015 se habilitó el Sistema de ventanilla Única del Registro de Emisiones y Transferencias de Contaminantes para el registro de generadores y destinatarios de residuos sólidos determinando la generación de más de 12 toneladas anuales.

La generación de residuos a nivel nacional ha ido aumentando progresivamente. Los diferentes estudios, tales como el realizado por la Comisión Nacional del Medio ambiente, “Política de Gestión Integral de Residuos Sólidos” (2005), indican que la generación de residuos sólidos aumenta en relación directa con el crecimiento de la población y desarrollo económico y productivo nacional. En consecuencia, y como se puede observar en la siguiente Figura 1, el PIB ha presentado un crecimiento considerable en los últimos años, por lo que se estima seguirá creciendo. Por este motivo, se puede deducir que la generación de residuos sólidos aumentará, y la industria en Gestión en Residuos Sólidos industriales debe comprometerse a proporcionar los servicios necesarios para el manejo adecuado de estos, con la finalidad de cumplir con las disposiciones legales vigentes.

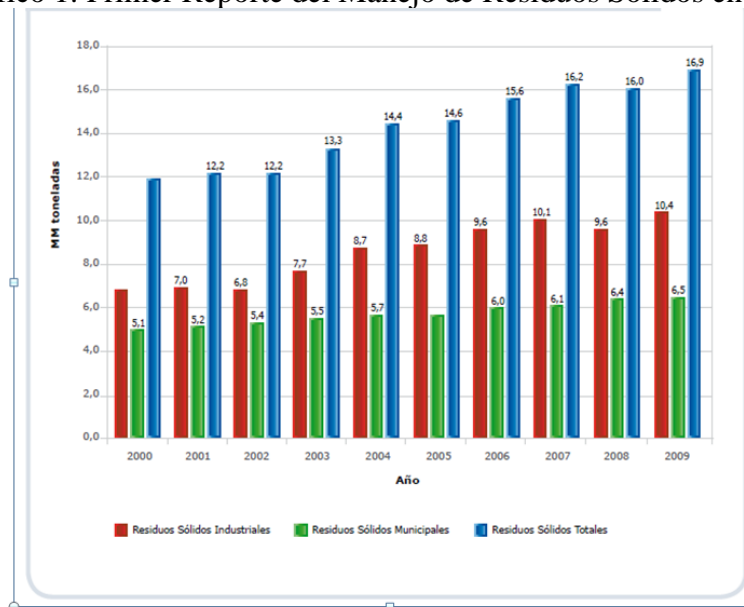
Figura 4: PIB 2013 A 2016 Cuentas Nacionales de Chile

Serie	2013	2014	2015	2016
PIB a precios corrientes	137.876	148.855	158.637	167.227
PIB volumen a precios del año anterior encadenado	137.876	140.509	143.674	145.957
PIB volumen a precios del año anterior encadenado (desestacionalizado)	137.951	140.531	143.637	145.836

Fuente: Banco Central de Chile 2017

De acuerdo con el Primer Reporte del Manejo de Residuos Sólidos en Chile, sólo de residuos sólidos en el 2009 se estima que se generaron 16,9 millones de toneladas de residuos sólidos, 6.5 millones de toneladas correspondieron a residuos municipales, mientras que los 10,4 millones de toneladas restantes correspondieron a residuos industriales.

Gráfico 1: Primer Reporte del Manejo de Residuos Sólidos en Chile



Fuente: Comisión Nacional del Medio Ambiente de Chile, 2010

Respecto al total de residuos industriales generados en 2009, el 56% correspondió a residuos de la construcción, siendo este el sector que aporta a lo largo de toda la década. Le siguen los residuos de la industria manufacturera 18%, agrícola y forestal 15%, minera y canteras 6%, producción de energía 5% y finalmente la purificación y distribución de agua 1%.

Figura 5: Primer Reporte del Manejo de Residuos Sólidos en Chile

Sector	Generación de RSI (millones toneladas)	Porcentaje (%)
Agrícola y forestal	1,56	15
Minería y cantera	0,63	6
Industria manufacturera	1,83	18
Producción de energía	0,47	5
Purificación y distribución de agua	0,08	1
Construcción	5,82	56

Fuente: Comisión Nacional del Medio Ambiente de Chile, 2010

Antes del 2016 no existía una ley general de residuos en Chile, cada uno de los tipos de residuos tiene sus propias regulaciones y mecanismos de manejo. En el caso de los residuos sólidos industriales, dependiente de la actividad de la que provenían tenían sus propias regulaciones a cargo de los organismos competentes. Por ejemplo, los residuos mineros deben seguir las especificaciones dispuestas por el Ministerio de Minería para sus disposiciones, mientras que las industrias silvoagropecuarias son reguladas por el Ministerio de Agricultura, etc. No obstante, existen disposiciones aplicables para residuos de manera transversal, que son supervigilados por otros organismos como el Ministerio de Salud, de Medio Ambiente, la Superintendencia de Servicios Sanitarios.

Por lo anterior, mejores prácticas en los tratamientos de los residuos dependían exclusivamente de las voluntades y capacidades de quienes lo generaban. De esta forma, una vez tratados los residuos, estos pasan a sitios de disposición final para su eliminación: rellenos sanitarios, vertederos, incineradoras y basurales, los que pueden tener instalaciones anexas para la recuperación de energía o no. Dependiendo de los residuos industriales, estos pasan a tranques de relaves (minería), pozos de áridos (construcción), entre otros.

El 2010 Chile pasa a ser el primer miembro pleno de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) en América del Sur, condición que impone un elevado estándar a las políticas públicas en materia ambiental, lo que obliga a establecer mejoras en la legislación e institucionalidad ambiental, elevando a su vez los estándares en la gestión de residuos. Uno de los compromisos de Chile fue desarrollar series de tiempo asociadas principalmente a generación, valoración y eliminación de residuos que faciliten la obtención de indicadores. Adicionalmente, se requiere informar a la población sobre el manejo de residuos. Para ello, la ODCE, como una forma de estandarizar los requerimientos, análisis y comparación de información respecto a residuos sólidos a nivel internacional, recomienda una clasificación detallada de las fuentes de generación los residuos sólidos, por lo que se clasifican en residuos sólidos industriales y residuos sólidos municipales. Para los residuos sólidos industriales el origen de los sectores considerados corresponde a la Clasificación Industrial Internacional Uniforme CIIU, de todas las actividades económicas que son: sector agrícola y silvícola, sector minero y cantera, sector manufacturero, sector productivo de energía, sector distribución y purificación de agua, y sector construcción.

### ***2.3.2.2 Descripción del Marco Legal y Regulatorio relativo al Manejo de Residuos en Chile.***

Debido a la importancia de la preservación del medio ambiente y aspectos sanitarios, lo que son afectados por el crecimiento y desarrollo del País, el Gobierno de Chile ha realizado

avances en la implementación de diversas leyes y reglamentos que regulen el manejo de los residuos sólidos que se generan, para controlar estos efectos.

A continuación, se presenta una tabla en la cual se pueden observar las regulaciones más relevantes respecto a la gestión de residuos sólidos no peligrosos:

Tabla 1: Marco Legal y regulatorio relativo al Manejo de Residuos en Chile

Año	Elemento	Descripción
1968	Código Sanitario	Rige todas las cuestiones relacionadas con el fomento, protección y recuperación de la salud de los habitantes, y regula aspectos específicos asociados a higiene y seguridad del ambiente y de los lugares de trabajo. Autoriza aspectos relativos a las instalaciones para el tratamiento, transporte y acumulación de residuos. Indica a las Municipalidades como responsables del orden sanitario dentro de las comunas.
1988 (Actualiz. 2006)	Ley 18.695 Orgánica Constitucional de Municipalidades	Establece como función privativa de los municipios el aseo y ornato de la comuna, incluyendo extracción, transporte y disposición de residuos. Permite contratar –mediante licitación pública- a terceros para prestar el servicio a los habitantes.
2000	Reglamento sobre Condiciones Sanitarias y Ambientales Básicas en los Lugares de Trabajo	
2005	Política de Gestión Integral de Residuos	Busca completar el marco regulatorio para los diferentes residuos sólidos y establecer medidas de fiscalización y mejoras en la gestión.
	Reglamento Sanitario sobre Manejo de Residuos Peligrosos	
2007	Programa Nacional de Residuos Sólidos de la Subsecretaría de Desarrollo Regional (SUBDERE)	La SUBDERE promueve la implementación de sistemas integrales de gestión de residuos sólidos en las diferentes regiones del país, disponiendo y administrando de fondos para ello, detectando oportunidades para la mejora de la gestión de residuos, proponiendo alternativas de inversión pública nacional, prestando capacitación y asesoría técnica a municipios.
2008	Reglamento sobre Condiciones Sanitarias y de Seguridad Básicas en los Rellenos Sanitarios	
2010	Reglamento para el Manejo de Lodos Generados en Plantas de Tratamiento de Aguas Servidas	
	Ley 20.417 Modifica Ley 19.300 sobre Bases Generales del Medio Ambiente	Crea y da potestad al Ministerio de Medio Ambiente para proponer políticas y formular normas, planes y programas en materias de residuos. Introduce el acceso a la información en la gestión de residuos.
2016	Ley 20.920 Establece Marco para la Gestión de Residuos, la Responsabilidad Extendida del Productor y Fomento al Reciclaje	Busca disminuir la generación de residuos, aumentar la valorización, reutilización y reciclaje y proteger la salud humana y la del medio ambiente. Obliga a los productores a responsabilizarse del procesamiento y/o valorización del producto. Otorga a los Municipios la facultad para establecer convenios con sistemas de gestión y con recicladores de base, la obligación de incorporar la separación en origen en sus ordenanzas municipales, implementar estrategias de comunicación y sensibilización, manejar solicitudes de permiso para instalaciones de almacenamiento y promover la educación ambiental.

Fuente: Elaboración Propia



### ***2.3.2.2.1 Ley 20.920 Responsabilidad Extendida del Productos y Fomento al Reciclaje.***

La Ley 20920 Marco para la Gestión de Residuos, la Responsabilidad Extendida del Productos y Fomento al Reciclaje, establece que *“tiene por objeto disminuir la generación de residuos y fomentar su reutilización, reciclaje y otro tipo de valorización, a través de la instauración de la responsabilidad extendida del productor y otros instrumentos de gestión de residuos, con el fin de proteger la salud de las personas y el medio ambiente”*.

La nueva ley también menciona los principios que la inspiraron, entre los cuales se pueden mencionar los siguientes:

- El que contamina paga: el generador de un residuo es responsable de éste, así como de internalizar los costos y las externalidades negativas asociados a su manejo.
- 
- Responsabilidad del generador de un residuo: el generador de un residuo es responsable de éste, desde su generación hasta su valorización o eliminación, en conformidad a la ley.
- 
- Transparencia y publicidad: La gestión de residuos se efectuará con transparencia, de manera que la comunidad pueda acceder a la información relevante sobre la materia.
- 
- Trazabilidad: Conjunto de procedimientos preestablecidos y autosuficientes que permiten conocer las cantidades, ubicación y trayectoria de un residuo o lote de residuos a lo largo de la cadena de manejo.

Por otra parte, también establece definiciones claras, tales como:

Figura 6: Principales definiciones de la Ley 20.920

<p><u>Gestor</u>: Persona natural o jurídica, pública o privada, que realiza cualquiera de las operaciones de manejo de residuos y que se encuentra autorizada y registrada en conformidad a la normativa vigente.</p> <p><u>Gestión</u>: Operaciones de manejo y otras acciones de política, de planificación, normativas, administrativas, financieras, organizativas, educativas, de evaluación, de seguimiento y fiscalización,</p> <p><u>Instalación de recepción y almacenamiento</u>: Lugar o establecimiento de recepción y acumulación selectiva de residuos, debidamente autorizado.</p> <p><u>Manejo</u>: Todas las acciones operativas a las que se somete un residuo, incluyendo, entre otras, recolección, almacenamiento, transporte, pretratamiento y tratamiento.</p> <p><u>Manejo ambientalmente racional</u>: La adopción de todas las medidas posibles para garantizar que los residuos se manejen de manera que el medio ambiente y la salud de las personas queden protegidos contra los efectos perjudiciales que pueden derivarse de tales residuos.</p> <p><u>Mejores prácticas ambientales</u>: La aplicación de la combinación más exigente y pertinente de medidas y estrategias de control ambiental.</p> <p><u>Mejores técnicas disponibles</u>: La etapa más eficaz y avanzada en el desarrollo de los procesos, instalaciones o métodos de operación, que expresan la pertinencia técnica, social y económica de una medida particular para limitar los impactos negativos en el medio ambiente y la salud de las personas.</p> <p><u>Reciclaje</u>: Empleo de un residuo como insumo o materia prima en un proceso productivo, incluyendo el coprocesamiento y compostaje, pero excluyendo la valorización energética.</p> <p><u>Recolección</u>: Operación consistente en recoger residuos, incluido su almacenamiento inicial, con el objeto de transportarlos a una instalación de almacenamiento, una instalación de valorización o de eliminación, según corresponda. La recolección de residuos separados en origen se denomina</p> <p><u>Residuo</u>: Sustancia u objeto que su generador desecha o tiene la intención u obligación de desechar de acuerdo a la normativa vigente.</p> <p><u>Reutilización</u>: Acción mediante la cual productos o componentes de productos desechados se utilizan de nuevo, sin involucrar un proceso productivo.</p> <p><u>Valorización</u>: Conjunto de acciones cuyo objetivo es recuperar un residuo, uno o varios de los materiales que lo componen y, o el poder calorífico de los mismos. La valorización comprende la preparación para la reutilización, el reciclaje y la valorización energética.</p>
---

Fuente: Elaboración propia

Se puede observar que la gran oportunidad que brinda la implementación de esta Ley a Cosemar CSI; se debe a que estipula una serie de obligaciones e infracciones a los generadores de Residuos, entre las cuales se incluyen las siguientes:

**Artículo 5°.** - **Obligaciones de los generadores de residuos.** Todo generador de residuos deberá entregarlos a un gestor autorizado para su tratamiento, de acuerdo con la normativa vigente,

salvo que proceda a manejarlos por sí mismo en conformidad al artículo siguiente. El almacenamiento de tales residuos deberá igualmente cumplir con la normativa vigente. Los residuos sólidos domiciliarios y asimilables deberán ser entregados a la municipalidad correspondiente o a un gestor autorizado para su manejo. Lo dispuesto en los incisos anteriores será sin perjuicio de lo establecido en el artículo 34.

**Artículo 6° . - Obligaciones de los gestores de residuos.** Todo gestor deberá manejar los residuos de manera ambientalmente racional, aplicando las mejores técnicas disponibles y mejores prácticas ambientales, en conformidad a la normativa vigente, y contar con la o las autorizaciones correspondientes. Asimismo, todo gestor deberá declarar, a través del Registro de Emisiones y Transferencia de Contaminantes, al menos, el tipo, cantidad, costos, tarifa del servicio, origen, tratamiento y destino de los residuos, de acuerdo con lo dispuesto en el reglamento a que se refiere el artículo 70, letra p), de la ley N°19.300

### ***2.3.2.3 Descripción del entorno del desarrollo económico en Chile.***

Chile ha experimentado un crecimiento económico importante desde 1990 a la fecha, cada vez más diversificado y liderado principalmente por las exportaciones. Las principales actividades productivas de acuerdo con el PIB año 2016, corresponden a los sectores: Minería, Industria manufacturera, construcción, energía y agua, y silvoagropecuario. El sector de los servicios, destacan los servicios financieros y los servicios personales. En el siguiente gráfico se puede observar la distribución del PIB asociado a los diferentes sectores económicos del país de los años

2013, 2014, 2015 y 2016, del cual se desprende que las actividades económicas manufactureras y comercio presentan crecimiento en los períodos presentados, y de los cuales forman parte los clientes de Cosemar CSI.

Figura 7: PIB por Actividad Económica, Cuentas Nacionales de Chile

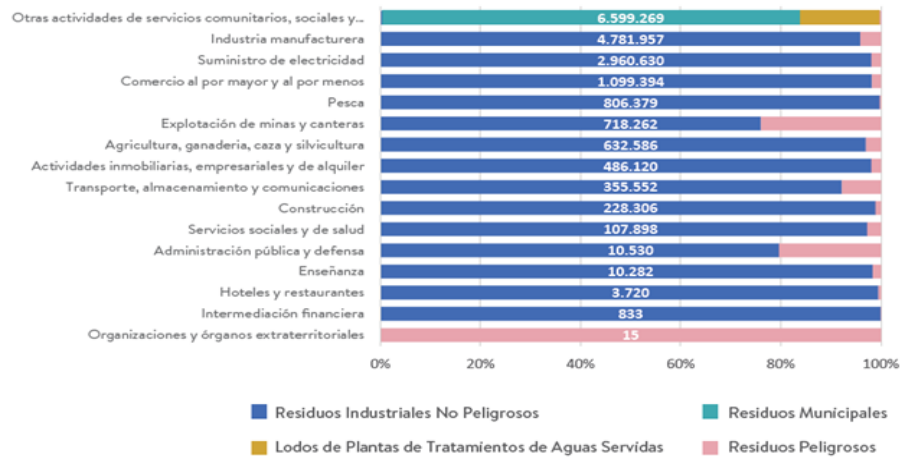
Serie	2013	2014	2015	2016	Serie	2013	2014	2015	2016
Agropecuaria-silvícola	4.031	4.530	5.231	5.383	Electricidad, gas, agua y gestión de desechos	3.544	3.673	4.477	4.951
Pesca	631	1.302	1.017	1.194	Construcción	8.995	9.413	10.405	11.010
Minería	15.144	16.214	13.960	13.536	Comercio	12.516	13.781	14.139	15.247
Minería del cobre	13.466	14.743	12.735	12.126	Restaurantes y hoteles	2.552	2.832	3.195	3.467
Otras actividades mineras	1.677	1.471	1.225	1.410	Transporte	6.500	6.967	8.090	8.768
Industria manufacturera	15.326	16.611	18.103	18.358	Comunicaciones y servicios de información	4.309	4.421	4.725	4.922
Alimentos	3.993	4.468	4.718	4.938	Servicios financieros	6.898	6.949	7.521	8.161
Bebidas y tabaco	2.039	2.169	2.691	2.759	Servicios empresariales	14.728	15.540	16.757	17.336
Textil, prendas de vestir, cuero y calzado	377	362	318	318	Servicios de vivienda e inmobiliarios	9.805	10.710	11.958	12.948
Maderas y muebles	792	1.041	1.156	1.089	Servicios personales	15.022	16.391	17.767	19.682
Celulosa, papel e imprentas	1.214	1.461	1.716	1.770	Administración pública	6.188	6.837	7.486	7.954
Refinación de petróleo	1.153	1.464	1.849	1.781	PIB a costo de factores	126.187	136.170	144.831	152.916
Química, caucho y plástico	2.202	2.239	2.287	2.214	Impuesto al valor agregado	11.041	11.967	13.086	13.678
Minerales no metálicos y metálica básica	897	855	749	727	Derechos de importación	648	718	721	636
Productos metálicos, maquinaria y equipos y otros	2.658	2.552	2.619	2.762	Producto Interno Bruto	137.876	148.855	158.637	167.227

Fuente Banco Central de Chile 2017.

En el siguiente gráfico se puede observar la evolución de la generación de residuos industriales no peligrosos del año 2015, por actividad económica, de acuerdo con el estudio elaborado por Sinader y Sidrep (2017). De acuerdo con la gráfica, se puede observar que dentro de las cuatro actividades económicas que generan mayores residuos industriales no peligrosos se encuentran las empresas manufactureras y comercio.

Gráfico 2: Generación de residuos, Tercer Reporte del Estado del Medio Ambiente

Año 2015

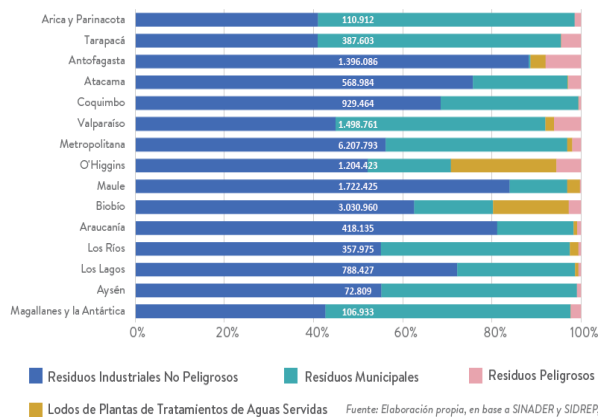


Fuente: Ministerio del Medio Ambiente de Chile, 2017

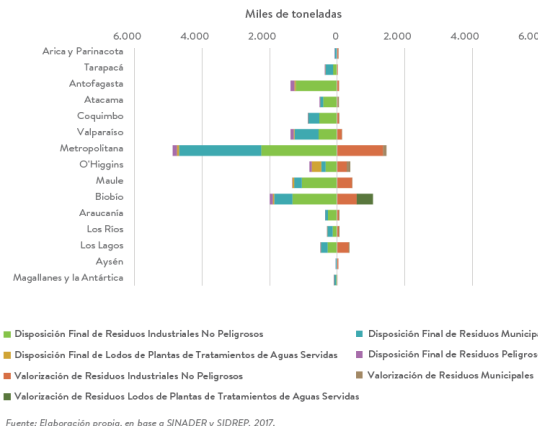
En las siguientes gráficas, se puede observar que en las regiones del norte del País y región Metropolitana se generan mayores residuos industriales no peligrosos del año 2015.

Gráfico 3: Generación de residuos por región, Tercer Reporte del Estado del Medio Ambiente

Año 2015



Año 2015



Fuente: Ministerio del Medio Ambiente de Chile, 2017

#### ***2.3.2.4 Análisis y descripción de la industria de Gestión de Residuos Sólidos Industriales en Chile.***

El sector industrial está compuesto por un grupo de empresas que ofrecen servicios similares y están en el mercado por casi 25 años, por lo que conocen muy bien el negocio. Cabe señalar que en los últimos años han ingresado inversionistas extranjeros que han comprado algunas de estas empresas con mucha experiencia en el negocio y que además son dueños de Rellenos Sanitarios o Vertederos para tener su propia disposición final.

Para el presente trabajo se ha desarrollado el análisis de los aspectos del ambiente externo con la herramienta de las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter, en el cual se desarrollan las operaciones y compite Cosemar CSI. Como se indicó anteriormente, las Cinco Fuerzas Competitivas son: intensidad de rivalidad entre competidores, amenaza de nuevos participantes, amenaza de sustitutos, poder de negociación de compradores y poder de negociación de proveedores. Estas cinco fuerzas delimitan precios, costos, y requerimientos de inversión, que constituyen los factores básicos que explican el atractivo de la industria, esto es, el potencial de rentabilidad.

##### **a. Amenaza de nuevos entrantes**

La identificación de nuevas empresas entrantes es importante porque éstas pueden significar una amenaza para la participación de mercado que tienen los competidores existentes. A continuación, se describen las posibles barreras de entrada de la industria:

**Diferenciación de los servicios:** En la actualidad no existen grandes diferenciaciones a nivel de los servicios entre los competidores de la industria, por lo tanto, es relativamente sencillo para nuevos entrantes ofrecer el servicio.

**Requerimientos de capital:** Se requiere un gran capital para ingresar a la industria, debido a que el servicio requiere activos importantes como camiones, equipos y terreno para las instalaciones de operaciones. Esto significa que las barreras de entradas son altas.

**Costos por cambio:** Los clientes tienen un bajo costo por cambiar de proveedor de servicio de retiro de residuos. En términos monetarios prácticamente no existe, sólo se incurre en costos a nivel de tiempo ocupado en alinearse con la nueva empresa.

**Políticas públicas:** Los camiones, las bases y equipos, requiere certificaciones del Servicio de Salud y medio ambiente para operar. En clientes como mineras exigen un estándar muy alto propio de la industria como la tasa de siniestralidad que no puede ser superior a 3,5%. Esto significa que las barreras de entrada de nuevos competidores son medianas.

Por lo anterior, la amenaza de nuevos entrantes implica bajo riesgo, debido a que es difícil que ingresen a la industria por los altos costos de capital e inversión que implica, y las barreras de salida son altas. Además de las nuevas leyes ambientales más rigurosas. Aunque la diferenciación es baja entre servicios prestados y bajo costo de cambio por parte de clientes logrando entregar un servicio eficiente a los clientes se puede competir. Se puede concluir que la industria posee una amenaza de nuevos entrantes baja.

#### **b. Poder de negociación de los proveedores**

La industria de servicios de gestión de residuos genera grandes costos en combustible y los proveedores del insumo son pocos y tienen el poder de negociación de los precios, porque está

dado por las condiciones del mercado mundial. Sin embargo, como Grupo Cosemar logra manejar de mejor forma ésta variable. También los proveedores que poseen los vertederos para la disposición final, que son muy pocos y ellos establecen las condiciones. Se puede concluir que la industria posee poder de negociación de los proveedores alto.

#### **c. Poder de negociación de los compradores**

En la industria de proveedores de servicios de gestión de residuos industriales, existen cuatro importantes segmentos de clientes: mineras, retail, constructoras e industria manufactureras, donde el primer segmento posee una gran concentración en el Norte del país, y tiene un alto estándar para poder ingresar como proveedor, esta condición propician la competencia de los proveedores de gestión de residuos, de tal modo que la empresa proveedora que logre los estándares propuestos será la que se adjudique el contrato. Los grandes retails del país, pueden cambiar de un proveedor a otro pagando sin costo para ellos. Por otro lado, los servicios ofrecidos por la industria son estándares, presentan poca diferenciación. Se puede concluir que la industria posee un poder de negociación de los compradores medio.

#### **d. Amenaza de servicios sustitutos**

El servicio de gestión de residuos no puede ser sustituido en su totalidad por el tipo de residuo que se generan en Chile, pero puede ser una amenaza el servicio sustituto de empresas de reciclaje, quienes realizan el retiro de residuo y reciclan casi la totalidad de éstos. Se puede concluir que la industria en estos momentos posee una amenaza de servicios sustitutos baja. Además, la Ley 20.920 promueve la formalidad de la industria del reciclaje en Chile, ya que espera aumentar de



un 10% al 30% la recuperación de residuos como: aceites lubricantes, artículos eléctricos y electrónicos, envases y embalajes, pilas, baterías y neumáticos.

**e. Intensidad de la rivalidad de los competidores**

En la industria de servicios de gestión de residuos industriales existen dependiendo de la zona, muchos y pocos competidores y la rivalidad entre los competidores se presentan en cada zona donde trabaja Cosemar CSI. A nivel nacional se reduce el nivel de competencia, ya que la industria son pocos competidores y no todos tienen a nivel nacional. Es posible concluir que la industria presenta una intensidad de rivalidad entre competidores media-alta.

Del análisis del ambiente externo en el cual se desarrollan las operaciones y compete Cosemar CSI; realizado con la herramienta de las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter, se puede concluir lo siguiente:

- Si bien el efecto de las amenazas de nuevos participantes en la industria y que ingresen servicios sustitutos, como el reciclaje, son bajos, se debe potenciar los atributos por los cuales los clientes contratan los servicios de Cosemar CSI; que es asesorar continuamente a sus clientes en la gestión de residuos sólidos. Por otra parte, a pesar de que en la industria existe una baja diferenciación de los servicios, se debe mejorar la calidad del servicio proporcionado a los clientes en la gestión y retiro de los residuos sólidos, esto es, realizar la prestación de servicios cada vez más eficiente, oportuna, rápida y limpia, convirtiéndose de esta forma en un apoyo permanente para sus clientes. Asimismo, el factor Intensidad de rivalidad entre competidores, que presenta un efecto media-alta, también se puede

manejar o mitigar los efectos al mejorar la calidad de los servicios, manteniendo un contacto permanente con los clientes, tanto el área comercial como operaciones.

- Respecto al poder de negociación de compradores, este presenta un efecto medio, considerando que en la zona Norte del País, los clientes mantienen altos estándares para el ingreso de proveedor, ya que deben cumplir las normativas legales y de seguridad que son altamente exigentes. Por este motivo, Cosemar CSI; debe contar con todas las acreditaciones y cumplir con todas las normativas legales necesarias para atender a ese mercado.
- En cuanto al poder de negociación de proveedores, el efecto es alto, pero Cosemar CSI; al formar parte de un Holding puede obtener mejores precios de su gran insumo que es el combustible y el costo del uso de los rellenos sanitarios o vertederos.

#### ***2.3.2.4.1 El entorno de la competencia.***

Como se puede observar en la siguiente Tabla 2, la Dirección de la Empresa conoce muy bien la competencia a la que está enfrentada. Esto les permite tomar decisiones e identificar las acciones necesarias e importantes, para promover la diferenciación en la entrega de sus servicios, satisfacer las necesidades de los clientes de formas más efectiva y eficiente y cumplir su propuesta de valor, para lograr la Misión y Visión planteada.

Los competidores de esta industria, en las diferentes zonas del país son:

Tabla 2: Identificación de principales competidores de Cosemar CSI

Empresa	Cobertura	Fortalezas	Debilidades
<b>RESITER S.A.</b>	Empresa con cobertura Nacional, con inicio en 1982.	Sus principales clientes son las mineras.	Presenta el precio mayor que el promedio.
<b>DISAL CHILE LTDA.</b>	Empresa con Cobertura Nacional, con más de 40 años de experiencia.	Tiene gran capacidad de stock en equipos en general.	Proporciona un servicio muy deficiente.
<b>ECOSER S.A.</b>	Empresa con Cobertura Nacional, con más de 21 años de experiencia.	Posee un buen sistema de programación de los servicios y cumple con los requeridos por el cliente a tiempo.	Presenta un mal clima laboral, lo que afecta el compromiso de su personal, por lo tanto, afecta al cliente.
<b>SERVICIOS DE HIGIENE AMBIENTAL VARDOR LIMITADA.</b>	Empresa con cobertura en la Zona Norte, principalmente la III Región de Atacama, sus inicios es de 1998.	Sus principales clientes son las mineras del norte y está bien posicionado con ellos. Tiene una flota de equipos nuevos.	Presenta un personal poco comprometido y no tiene control de su flota.
<b>ECOCLEAN S.A.</b>	Empresa con Cobertura en la Región Metropolitana IV, V, VI, VII y VIII, sus inicios son de 1995.	Presenta un buen servicio y buenos contactos en Santiago y una parte de la Quinta Región.	No posee Base de operaciones en Viña del Mar y tampoco fuerza de ventas.
<b>STARCO /DEMARCO S.A.</b>	Empresa con Cobertura en Antofagasta, La Serena, Región Metropolitana, VI, VII y VIII. Con más de 20 años de experiencia.	Presenta precios bajos.	Posee equipos antiguos.
<b>STERICYCLE CHILE S.A.</b>	Empresa con Cobertura Región de Valparaíso, Metropolitana, Del Bio Bio y Antofagasta. Con más de 15 años de experiencia.	Presenta precios bajos debido a que posee un Relleno Sanitario.	Proporciona un mal servicio al cliente, con equipos malos y antiguos. No tiene un personal adecuado.
<b>GERSA S.A.</b>	Empresa con Cobertura en la Región Metropolitana y Temuco. Sus inicios son del año 1995.	Posee su propio Relleno y estación de transferencia	Posee equipos antiguos.
<b>ECO-LOGICA S.A.</b>	Empresa con Cobertura en la Región Metropolitana. Sus inicios son del 1997.	Ofrece un buen servicio al cliente, y realiza todo el ciclo considerando reciclaje.	Posee una pequeña flota de camiones y equipos.

Fuente: Elaboración Propia

### 2.3.2.5 Conclusiones análisis externo.

De acuerdo con el análisis externo realizado, los resultados permiten establecer que Cosemar CSI; presenta los siguientes factores exógenos como las oportunidad y amenazas más relevantes y críticos para el cumplimiento de la visión, las que serán desarrolladas más adelante.

#### Oportunidades:

- Incremento de participación en el mercado debido a la implementación de la nueva Ley Responsabilidad Extendida del Productor.
- Crear alianzas estratégicas con empresas de reciclaje, debido a la Ley REP que promueve el reciclaje.
- Ampliar participación en Santiago, debido a que el mayor nivel de generación de residuos se produce en la Región Metropolitana.
- Nuevos servicios de retiro de residuos no sólidos, realizados con el equipo de vacío para limpieza de fosas.

#### Amenazas:

- Disminución de participación en el mercado, debido a que pueden ingresar al mercado empresas de reciclaje.
- Estrategia comercial es por Diferenciación de servicios, lo que conlleva a presentar el precio más alto en relación con la competencia.
- El ingreso de nuevos competidores a la industria, en Viña del Mar particularmente.
- Disminución de la actividad minera conforme al PIB, por lo que se puede enfrentar a un bajo crecimiento económico interno en la industria.

### **2.3.3 Análisis Interno.**

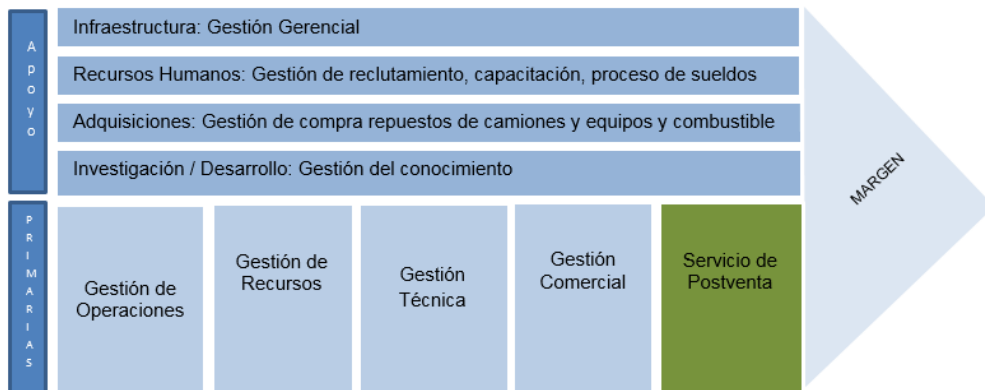
Como se explica anteriormente, al realizar un análisis interno de la compañía permite identificar las fortalezas y debilidades de ésta. Para ello, se evalúan los recursos con los que

dispone la empresa y las formas de generar ventajas competitivas. Lo anterior, siempre enfocado a lograr un nivel superior de eficiencia, calidad, innovación y atención al cliente. Por una parte, las fortalezas que presenta la empresa permiten desarrollar un desempeño superior, las que si son adecuadamente administradas también permitirán aminorar o mitigar los efectos de las debilidades existentes.

En consecuencia, cuando se habla de fortalezas y debilidades se refiere a todos los sistemas internos de la organización, tales como: infraestructura gerencial, recursos humanos, tecnología, finanzas, logística, operaciones, comercialización y servicios de posventa.

Para el presente trabajo se ha desarrollado el análisis del aspecto interno de Cosemar CSI; con la herramienta de “Análisis de la Cadena de Valor”, Michael Porter (1985), donde se han identificado las actividades Primarias y de Apoyo. Las actividades primarias son: Gestión de Operaciones, de Recursos, Técnica, Comercial y Servicios de Post Venta; y las actividades de apoyo son: Infraestructura, Recursos Humanos Adquisiciones y las de investigación / desarrollo.

Figura 8: Cadena de Valor Cosemar CSI



Fuente: Elaboración Propia.

### Actividades Primarias:

- **Gestión de Operaciones**

En el área de operaciones se planifica, implementa y desarrolla una serie de procesos con el objetivo de demostrar la correspondencia entre el desarrollo de los servicios y el cumplimiento de los requisitos establecidos por los clientes, la eficacia del Sistema de Gestión de Calidad, su mejora continua y el cumplimiento de los requisitos establecidos en la Norma ISO 9001:2008. Además, entiende que la coordinación permanente que realiza con los clientes afectará directamente como se realizará los servicios. Asimismo, mantiene un procedimiento de Orden, Aseo e higiene en las instalaciones, el cual tiene por objetivo el mantener un control efectivo y permanente de orden y limpieza de todas las instalaciones de la Empresa, para minimizar riesgos de salud y ambientales.

La principal actividad que realiza Operaciones es coordinar y gestionar las Bases de Operaciones ubicadas en las zonas y regiones del País donde presta servicios Cosemar CSI. Las bases disponen de los recursos tanto humanos (Peonetas y conductores) como equipos, contenedores y camiones, los que gestiona para la entrega de los servicios a los clientes.

Para la implementación de los servicios, el Área Comercial debe entregar a Operaciones la Ficha del Cliente, que contiene las condiciones y requerimientos de los servicios. Con esta Ficha el Área de Operaciones coordina Cómo y Cuándo se implementarán los servicios, de acuerdo con lo indicado en la Propuesta Técnica aceptada por el cliente y dependiendo del tipo de residuos

sólidos, para ello dispone y organiza a las personas (choferes y peonetas) que realizarán la instalación de los equipos, contenedores y camiones que se requieren para efectuarla.

Posterior a la implementación e instalación de los equipos, y de acuerdo con la Propuesta Técnica, Operaciones coordina el retiro y traslado de los residuos sólidos que fueron dispuestos por los clientes. Para ello, elabora las Hojas de Ruta de los camiones y las Guías de servicios.

Cabe señalar, que uno de los procesos claves de Cosemar CSI; es la gestión de operaciones, debido a que está directamente relacionado con el logro de la visión planteada. Esto se debe, a que, al gestionar eficientemente las actividades en las bases de operaciones se incrementará el grado de cumplimiento de los servicios contratados y aumentará el nivel de satisfacción de los clientes. Asimismo, se logrará optimizar los recursos e incrementar rentabilidad. El promedio del cumplimiento de las Hojas de Ruta es bueno, sin embargo, se observan espacios de mejoras y eficiencias en los servicios prestados por día, dado que cuenta con los recursos y dispone de las capacidades para ser más productivo. Por este motivo, se hace necesario realizar una revisión profunda de las hojas de rutas, e implementar un sistema de gestión de servicios, que permitirá, entre otras cosas, medir el tiempo que toma la ejecución de los servicios, evaluar el desempeño y determinar propuestas de mejora.

- **Gestión de Recursos** (Bases de Operaciones, Camiones y Equipos).

La empresa dispone de recursos propios para la prestación de sus servicios, y adicional a éstos, cuenta con el apoyo del Holding, del cual forma parte. Esto le permite focalizar sus esfuerzos en fortalecer la organización operacional de los trabajos y acciones a realizar, para reducir así la

probabilidad de ocurrencia de problemas que puedan afectar el desarrollo del servicio significativamente.

Junto a las instalaciones físicas, los vehículos y equipos forman parte activa de la infraestructura, siendo éstos de una variada gama y de diferentes envergaduras, los cuales tienen aplicaciones de características dedicadas según sea el caso. Esta es la más alta inversión de Cosemar CSI; y se resume de la siguiente forma:

a) Camiones recolectores / compactadores / lavadores de carga lateral

Existen diferentes configuraciones de camiones, las cuales nos permiten utilizar el equipo adecuado a la faena específica de recolección según las características propias del sector o terreno a recolectar.

b) Camiones ampliroll

Equipos que cuentan con un equipo hidráulico de levante que mediante un gancho especialmente diseñado permiten montar sobre el chasis diferente tipos de carrocerías, permitiendo con ello diferentes configuraciones al mismo chasis o camión (tolvas, carrocería plana, aljibe, cajas compactadoras, bodys, etc.), en forma rápida y eficiente.

c) Camiones recolectores/compactadores de carga trasera

Equipos que disponen de cajas de compactación y recolección de diferentes. Estos equipos operan en forma tradicional recolectando RSU mediante operarios que cargan el camión en forma manual por la parte posterior.



La principal actividad en la gestión de recursos es mantener un inventario de los todos equipos y camiones, y realizar un monitoreo constante de su estado, para que se encuentren disponibles y en condiciones óptimas para prestar los servicios. Para ello debe mantener un plan de mantención preventiva de camiones y equipos, para tener disponibles la dotación de los equipos necesarios para que el Área de Operaciones pueda realizar los servicios, entendiendo el alto impacto de tener un proceso de mantención correctiva y preventiva para toda la flota de vehículos, toda vez que el buen estado de los camiones y equipos les permite asegurar en gran medida la correcta y oportuna prestación de los servicios.

- **Gestión Técnica**

Cosemar CSI; es una empresa que se dedica a la gestión ambiental de residuos, por este motivo, una de las principales actividades es desarrollar soluciones para la gestión integral de residuos sólidos industriales, no peligrosos y asimilables a domiciliarios, esto implica almacenamiento, recolección, transporte y disposición final de éstos. Para desarrollar sus actividades Cosemar CSI; cuenta con equipos a la medida para la recolección de sus residuos industriales, no peligrosos y asimilables a domiciliarios.

Los clientes de Cosemar CSI; necesitan cumplir con las disposiciones legales vigentes respecto a la gestión de los residuos sólidos industriales que generan. Por este motivo como Cosemar CSI; atiende una diversidad de industrias, que generan diferentes tipos de residuos, bajo condiciones específicas y particulares por lo que debe preparar propuestas técnicas personalizadas que proporcionen soluciones eficientes para los clientes respecto a sus residuos, como también

mantenerse actualizado a éstos con la normativa ambiental vigente en el País y la tecnología disponible.

- **Gestión Comercial**

La principal actividad en la gestión comercial Cosemar CSI; es mantener un contacto permanente con los clientes, a través de reuniones, para lograr una relación cercana y así brindar un servicio personalizado, al obtener información de las necesidades y requerimientos actuales como futuros de éstos. Luego de obtener la información y requerimientos, esta información es analizada en conjunto con el Área Técnica para desarrollar las propuestas técnicas que le permita proporcionar la solución personalizada, más efectiva y óptima en la gestión de residuos. Otra actividad que realizar la gestión comercial es la determinación de los precios de los servicios.

- **Gestión de Postventa**

Para Cosemar CSI; es fundamental trabajar en el involucramiento de todos los protagonistas dentro del ciclo de generación de residuos, con la finalidad de continuamente mejorar sus servicios y velar por la satisfacción de los clientes. La experiencia en la implementación y desarrollo de los proyectos indica que mientras mayor sea el grado de interacción y cooperación entre las partes involucradas en el servicio que se entregará, se logrará obtener una mejor calidad de éste, lo que implica un aumento en los niveles de satisfacción de los clientes y cumplimientos de la solución implementada.

Con la finalidad de mantener e incrementar los resultados obtenidos en las encuestas, se propone como un objetivo estratégico implementar el servicio de post venta, para realizar un

trabajo permanente en la evaluación del nivel de satisfacción de los clientes. Por este motivo, la Gestión de Post Venta tendría como principales actividades monitorear las evaluaciones de las soluciones entregadas y las propuestas técnicas desarrolladas, realizando un seguimiento de la implementación e instalación del servicio, para evaluar los niveles de satisfacción del servicio, con la finalidad de entregar un servicio de calidad, esto es realizar el manejo y retiro de los residuos en forma rápida, limpia, eficiente y oportuna.

### **Actividades de Apoyo:**

- **Infraestructura: Gestión Gerencial**

Cosemar CSI; forma parte de un holding que tiene amplio conocimiento de la gestión ambiental, por lo cual tiene un fuerte respaldo y apoyo para crecer en el mercado en el que opera, contando con recursos humanos técnicos, financieros y equipos. La Gestión de Gerencial realiza la administración y gestión de estos recursos, lo que implica las funciones relacionadas con planificación estratégica, gestión comercial y técnica, administración corporativa, finanzas y contabilidad.

- **Recursos Humanos:** Gestión de reclutamiento, capacitación y proceso de sueldos.

Los recursos humanos juegan un rol fundamental para Cosemar CSI; por lo que la gestión de éstos es de suma importancia. Sus principales actividades corresponden a la Gestión de reclutamiento y contratación de personal, para mantener la dotación de personas necesarias en todas las áreas de la empresa, para el cumplimiento del objetivo. Procesamiento de sueldos, que les permita a los trabajadores sentirse respaldados por la empresa, logrando con ello mantener el

foco de su atención en los aspectos laborales propiamente tal, y también realiza programas de entrenamiento y capacitación del personal, para que puedan brindar un servicio óptimo a los clientes en la gestión medioambiental.

- **Adquisiciones:** Gestión de compra equipos y camiones, combustible y repuestos

Como parte de la mejora de la Infraestructura, la Gerencia evalúa constantemente el crecimiento en espacio físico, así como la incorporación de nuevas tecnologías y/o equipos operacionales y/o de apoyo para asegurar un desarrollo eficaz de todos los servicios que presta a sus clientes. Por este motivo, las actividades de adquisiciones consideran las compras de camiones, equipos y repuestos para las mantenciones requeridas, y también los insumos como el combustible, que se realiza a través del Holding, para obtener un mejor precio.

- **Investigación / Desarrollo:** Gestión del conocimiento en relacionados con el ambiente y generación de residuos sólidos

Una de las actividades primarias es la Gestión Técnica, que prepara y desarrolla las propuestas técnicas con soluciones eficientes para el almacenamiento, recolección, transporte y disposición final de los residuos sólidos industriales. Para ello requiere de expertos en gestión medioambiental de los diferentes residuos que se generan, siendo conocedores de la normativa vigentes en el País y también de nuevas tecnologías que pueden ser implementadas, para otorgar un mejor servicio. Por este motivo, la principal actividad es la gestión del conocimiento en temas relacionados con gestión integral de residuos sólidos industriales, no peligrosos y asimilables a domiciliarios y

realizar programas de capacitación permanente del personal y efectuar entrenamientos a los clientes en la gestión de sus residuos.

### ***2.3.3.1 Conclusiones Análisis Interno.***

De acuerdo con el resultado del análisis interno realizado, se puede establecer que Cosemar CSI; presenta los siguientes factores endógenos como las fortalezas y debilidades más relevantes para el cumplimiento de la visión, las que serán desarrolladas más adelante.

#### Fortalezas:

- . El conocimiento y experiencia de la industria de su plana ejecutiva (*Know How*).
- . Buen servicio al cliente en la industria, de acuerdo con los resultados obtenidos en las encuestas de servicios realizadas.
- . Equipo humano capacitado.
- . Capacidad financiera, para seguir invirtiendo y creciendo.

#### Debilidades:

- . No se posee un sistema en operaciones para controlar los servicios prestados.
- . En relación con la competencia, son una empresa relativamente nueva en el mercado en servicios orientados a las industrias.
- . No dispone de toda la certificación sanitaria necesaria para operar en Santiago.
- . Carece de un programa de prevención de riesgos en Santiago, Viña del Mar y Vallenar.

### **2.3.4 Análisis FODA.**

Como se mencionó anteriormente, con la finalidad de desarrollar una estrategia viable y confiable uno de los factores más importante es conocer la empresa, su entorno y los factores internos y externos que afectan su desarrollo. Por esta razón se utilizó la metodología FODA, que es ampliamente utilizada. Para ello se debe realizar un análisis profundo y evaluar las propias capacidades y deficiencias internas, y medirlas con la competencia, además de analizar cómo está evolucionando la industria en la cual está inserta y la implicancia y efectos que pueden producir a Cosemar CSI.

Luego de realizar el análisis de los factores internos y externos que afectan el desarrollo de Cosemar CSI; se han identificado los aspectos más relevantes y críticos para el cumplimiento de la misión y visión definida, los que se han determinado como las siguientes Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, que se desarrollan en la estrategia.

#### ***2.3.4.1 Identificación de Oportunidades y Amenazas.***

Luego de realizar el análisis externo, que permitió identificar los factores críticos para la organización, como también aquellas oportunidades que serían atractivas para el negocio, se han determinado las siguientes oportunidades y amenazas estratégicas, que se presentan en el ambiente en el que se desarrolla la Unidad Estratégica de Negocio Cosemar CSI; y que influyen en su desempeño para cumplir la Misión y Visión establecida.

## **Oportunidades**

### **1 Incremento de participación en el mercado debido a la implementación de la nueva Ley Responsabilidad Extendida del Productor.**

La nueva Ley Responsabilidad Extendida del Productor exige a las empresas saber cuánto y dónde disponen de residuos sólidos, por lo que deben mantener un mayor control de éstos. Para ello, los generados de residuos requieren los servicios de empresas con experiencia que realicen las operaciones del manejo de residuos, las que deben estar autorizadas y registradas en conformidad a la normativa vigente. Por este motivo, se observa una oportunidad importante del incremento de los ingresos y participación en el mercado, cuando la nueva normativa legal sea debidamente implementada.

### **2 Ampliar participación en Santiago, debido a que el mayor nivel de generación de residuos se produce en la Región Metropolitana.**

En Chile la industria de los residuos industriales está en crecimiento, por lo que se estima tener una expansión importante, cuando la nueva normativa legal sea debidamente implementada. Asimismo, Chile genera cerca de 17 millones de toneladas por año de residuos, de los cuales 7 millones corresponden a residuos domiciliarios y los 2,6 millones corresponden a residuos industriales y de estos un 10% corresponde a residuos peligrosos. De acuerdo con el Tercer Reporte del Estado del Medio Ambiente (2017), se puede observar que la mayor generación de residuos industriales no peligrosos se produce en la Región Metropolitana, por lo que se puede concluir que existe una oportunidad de incrementar la participación de mercado, generando nuevos negocios importante en Santiago y ampliando la cartera de clientes en la región.

### **3. Crear alianzas estratégicas con empresas de reciclaje.**

Una forma de captar nuevos clientes, disminuir el precio de venta y manejar la amenaza del servicio sustituto, es crear alianzas estratégicas con empresas de reciclaje constituidas en el país, con quienes se puede realizar un trabajo en conjunto en la gestión de los residuos que generan los clientes industriales, disminuyendo el costo de recolección y disposición final de éstos.

### **3 Nuevos servicios de retiro de residuos no sólidos, realizados con el equipo de vacío para limpieza de fosas.**

Este equipo permite retirar residuos correspondientes a evacuación de fosas sépticas de uso sanitario, fosas con lodo y grasas provenientes de casinos, siendo trasladados a plantas de tratamiento para su disposición final, con el fin de cumplir con las normativas sanitarias. En Viña del Mar no hay empresas privadas que cuenten con este tipo de equipo de vacío para limpieza de fosas, por lo que se considera una oportunidad de negocio para atender este mercado orientado a los patios de comidas de centros comerciales, hoteles y fábricas, y obtener beneficios considerables, debido a que el sistema es altamente rentable con costos de mantención bajos en relación con los ingresos que se pueden generar. Por otra parte, Viña del Mar es una zona geográfica con características turísticas por lo que se estima una alta demanda.



## Amenazas

### **1. Disminución de participación en el mercado, debido a que pueden ingresar al mercado empresas de reciclaje.**

El gran servicio sustituto en la gestión de residuos, son las empresas de reciclaje, quienes realizan directamente la gestión de los residuos con costo bajos en la recolección y disposición final de los residuos de los clientes, además de dar una connotación de Responsabilidad Social a las empresas. Asimismo, las nuevas tendencias de comportamiento de los consumidores y las nuevas regulaciones promueven que el consumidor se preocupe de reciclar un porcentaje de sus residuos, además de Tecnologías emergentes, que mejoran los procesos.

### **1 Estrategia comercial es por Diferenciación de servicios, lo que conlleva a presentar el precio más alto en relación con la competencia.**

La estrategia comercial que ha desarrollado Cosemar CSI; es por Diferenciación de servicios. Esto se debe a que brinda un mejor servicio a sus clientes respecto a sus competidores, esto es, rápido, limpio, eficiente y oportuno, lo que afecta el precio de sus servicios. El costo de los servicios que presenta la empresa es alto, debido a que debe mantener todos sus recursos disponibles y en buen estado para cumplir las exigencias de los clientes y no afectar las operaciones normales de estos. Por este motivo, se puede incrementar su competencia en Viña del Mar, ya que su principal competencia en la zona es Stericycle, que cuenta con una gran ventaja en su precio por los servicios de transporte de residuos, debido que son dueños del único Relleno Sanitario de la V Región El Molle.

## **2 El ingreso de nuevos competidores a la industria, en Viña del Mar particularmente.**

En la actualidad no existen grandes diferenciaciones a nivel de los servicios entre los competidores de la industria, por lo tanto, es relativamente sencillo para nuevos entrantes ofrecer el servicio. Por otra parte, Los clientes tienen un bajo costo por cambiar de proveedor de servicio de gestión de residuos. En términos monetarios prácticamente no existe, sólo se incurre en costos a nivel de tiempo ocupado en alinearse con la nueva empresa y la calidad del servicio.

## **3 Disminución de la actividad minera conforme al PIB, por lo que se puede enfrentar a un bajo crecimiento económico interno en la industria.**

De acuerdo con el PIB de los años (2013, 2014, 2015 y 2016) la producción de la actividad Minera presenta una disminución, por lo que una amenaza importante es que no repunte el crecimiento económico interno y las empresas tengan que disminuir más costos y cierren sus faenas mineras. Unas de las situaciones difíciles y que actualmente sigue afectando, es la crisis industria minera, ya que han bajado en forma importante los ingresos de la compañía. Esto se sigue enfrentando, buscando y captando negocios en otras industrias como la construcción, energética y otras zonas geográficas.

Tabla 3: Listado de Oportunidades y Amenazas

Oportunidades	Amenazas
1. Incremento de participación en el mercado debido a Ley Responsabilidad Extendida del Productor.	1. Disminución de participación en el mercado, debido a que pueden ingresar al mercado empresas de reciclaje.
2. Ampliación de la participación en Santiago, debido a que el mayor nivel de generación de residuos se produce en la Región Metropolitana.	2. Estrategia comercial es por Diferenciación de servicios, lo que conlleva a presentar el precio más alto en relación con la competencia.
3. Crear alianzas estratégicas con empresas recicladoras.	3. El ingreso de nuevos competidores a la industria en Viña del Mar particularmente.
4. Nuevos servicios de retiro de residuos no sólidos realizado con equipo de vacío para limpieza de fosas.	4. Disminución de la actividad minera conforme al PIB, por lo que se puede enfrentar a un bajo crecimiento económico interno en la industria.

Fuente: Elaboración Propia.

#### ***2.3.4.2 Identificación de Fortalezas y Debilidades.***

Luego del análisis interno de Cosemar CSI; se han determinado las siguientes fortalezas, que corresponden a las capacidades y recursos que presenta y dispone la empresa con las cuales se pueden desarrollar las ventajas competitivas. También se han identificados las debilidades, que son los factores que afectan el cumplimiento de la misión y visión planteadas.

## **Fortalezas**

### **1. El conocimiento y experiencia de la industria de su plana ejecutiva (*Know How*).**

La Alta dirección de la compañía cuenta con experiencia relevante en la gestión de Residuos, con amplios conocimientos en las normas medioambientales e implementación de sistemas de gestión de residuos, que las diferentes industrias deben cumplir en este momento y en el futuro. Cosemar CSI; no es una empresa que sólo transporta los residuos sólidos, sino que siempre asesora con las últimas normas vigentes y novedades del mercado, buscando la manera de hacer lo más eficiente su servicio.

### **2. Buen servicio al cliente en la industria, de acuerdo con los resultados obtenidos en las encuestas de servicios realizadas.**

Las encuestas que se han realizado reflejan la retroalimentación positiva que han recibido de sus clientes. A pesar del alto precio de venta de Cosemar CSI; a lo largo del 2016 los clientes de otras empresa observaron que el servicio que recibían era muy deficiente y afectaba directamente su negocio y ocasionaban problema en sus procesos de producción, por lo que varias empresas optaron por solicitar los servicios a Cosemar CSI; dispuestos a pagar más por un servicio de excelencia y con equipos nuevos, ya que la competencia se quedaba en panne muchas veces en sus instalaciones, obstruyendo el tránsito, lo cual les producía una situación de gran complicación.

### **3. Equipo humano capacitado.**

Cosemar CSI; dispone de personal de operaciones que tiene un alto nivel de conocimiento en la gestión de residuos industriales, por este motivo se diferencia del mercado y también por la

calidad del servicio, ya que responde en las fechas solicitadas, con capacidad para responder ante emergencias del cliente, contando con equipamiento moderno y choferes con experiencia en el negocio, y sobre todo comprometido con la empresa.

#### **4 Capacidad financiera, para seguir invirtiendo y creciendo.**

Como se menciona al principio, Cosemar CSI; es una empresa que pertenece a un grupo importante de la V región, por lo que cuenta con el todo el respaldo financiero, humano y equipos para afrontar los desafíos.

### **Debilidades**

#### **1. No se posee un sistema en operaciones para controlar los servicios prestados.**

Cosemar CSI; en la actualidad no dispone de un sistema de Operaciones que controle todos los Guías de Servicios que realiza, y que luego permitan realizar el proceso de facturación más fidedigno y sin errores. El proceso se realiza en forma manual, lo que conlleva una pérdida de ingresos por no facturación. También afecta el uso de recursos, debido a que algunas coordinaciones de ruta de servicios no se realizan en forma eficiente. Los servicios que prestan en algunas rutas toman más tiempo del debido en el traslado de los camiones y eso equivale mayor uso de horas hombre de trabajo, desgaste de camiones y utilización de combustible innecesario.

2. **En relación con la competencia, son una empresa relativamente nueva en el mercado en servicios orientados a las industrias.**

Debido a que son parte de un grupo Cosemar, es difícil reconocer a “Cosemar Servicios Industriales”, y diferenciarlo de Cosemar S.A., que presta servicios a las municipalidades y que sólo realiza la recolección y transporta de Residuos domiciliarios. Por el contrario, Cosemar CSI; es una Empresa que ofrece el servicio de manejo Integral de Residuos en Empresas públicas y privados, que cuenta con experiencia en el negocio, con conocimientos en las normas que tienen que cumplir en este momento y en el futuro, lo que permite asesorarlos continuamente con las últimas normas y novedades del mercado, buscando la manera de hacer lo más eficiente su servicio.

3. **No dispone de toda la certificación sanitaria necesaria para operar en Santiago.**

Cosemar CSI; no cuenta con toda la certificación sanitaria necesaria para operar en Santiago, por este motivo los servicios que puede prestar en la zona son muy limitados. Como se indicó anteriormente, la gestión ambiental de residuos cuenta con regulaciones legales importantes, para el buen cumplimiento de las normas ambientales vigentes en el país. Por lo tanto, si no obtiene todas las certificaciones requeridas por las normativas vigentes, no puede aumentar su participación en el mercado de la Región Metropolitana, lo que afecta directamente el cumplimiento de la visión planteada.

4. **Carece de un programa de prevención de riesgos en Santiago, Viña del Mar y Vallenar.**

Dado la normativa vigente en el país que regula las actividades medioambientales, es necesario desarrollar y mantener un programa de prevención de riesgos en las zonas de Santiago, Viña del

Mar y ValLENar. Hasta el momento no se ha realizado un programa que permita ejecutar más servicios a los clientes, porque lo que en las condiciones actuales sólo pueden ofrecer y prestar servicios limitados.

Tabla 4: Listado de Fortalezas y Debilidades

Fortalezas	Debilidades
1. El conocimiento y experiencia de la industria de su plana ejecutiva ( <i>Know How</i> ).	1. No se posee un sistema en Operaciones para controlar los servicios prestados.
2. Buen servicio al cliente en la industria, de acuerdo con los resultados obtenidos en las encuestas de servicios realizadas.	2. Es una empresa relativamente nueva en el mercado industrial.
3. Equipo humano capacitado.	3. No dispone de toda la certificación sanitaria necesaria para operar en Santiago.
4. Capacidad financiera, para seguir invirtiendo y creciendo.	4. Carece de un programa de prevención de riesgos en Santiago, Viña del Mar y ValLENar

Fuente: Elaboración Propia.

### 2.3.4.3 Conclusiones análisis FODA.

Para este trabajo se realizó un análisis de la industria y el entorno del negocio, para identificar las oportunidades y amenazas, y una evaluación interna para identificar las principales fortalezas y debilidades que presenta la empresa para el cumplimiento de la misión y visión. Del análisis realizado se terminaron las siguientes oportunidades y amenazas, fortalezas y debilidades a las que se ve afectada la empresa:

Tabla 5: Matriz FODA

Oportunidades	Amenazas
O1 Incremento de participación en el mercado debido a Ley Responsabilidad Extendida del Productor.	A1 Disminución de participación en el mercado, debido a que pueden ingresar al mercado empresas de reciclaje.
O2 Ampliación de la participación en Santiago, debido a que el mayor nivel de generación de residuos se produce en la Región Metropolitana.	A2 Estrategia comercial es por Diferenciación de servicios, lo que conlleva a presentar el precio más alto en relación con la competencia.
O3 Crear alianzas estratégicas con empresas recicladoras.	A3 El ingreso de nuevos competidores a la industria en Viña del Mar particularmente.
O4 Nuevos servicios de retiro de residuos no sólidos realizado con equipo de vacío para limpieza de fosas.	A4 Disminución de la actividad minera conforme al PIB, por lo que se puede enfrentar a un bajo crecimiento económico interno en la industria.



Fortalezas	Debilidades
F1 El conocimiento y experiencia de la industria de su plana ejecutiva ( <i>Know How</i> ).	D1 No se posee un sistema en Operaciones para controlar los servicios prestados.
F2 Buen servicio al cliente en la industria, de acuerdo con los resultados obtenidos en las encuestas de servicios realizadas.	D2 Es una empresa relativamente nueva en el mercado industrial.
F3 Equipo humano capacitado.	D3 No dispone de toda la certificación sanitaria necesaria para operar en Santiago.
F4 Capacidad financiera, para seguir invirtiendo y creciendo.	D4 Carece de un programa de prevención de riesgos en Santiago, Viña del Mar y Vallenar.

Fuente: Elaboración Propia

Como se menciona en el documento, la nueva Ley Responsabilidad Extendida del Productor permite a la empresa incrementar su participación en el mercado, debido a que todas las industrias están afectadas directamente por esta disposición legal, que las obliga a contar con los servicios de empresas externas autorizadas (Gestor) para la gestión de sus residuos industriales, y así lograr la certificación dispuesta por ley respecto a sus desechos o residuos no peligrosos. Ésta es una gran oportunidad que se puede enfrentar con las fortalezas que posee la empresa, tales como El conocimiento y experiencia de la industria de su plana ejecutiva (*Know How*), Equipo humano capacitado, Capacidad financiera para seguir invirtiendo y creciendo, y buen servicio al cliente en la industria. Sin embargo, presenta amenazas fuertes como el precio de mercado, ya que no compite por precio, sino por diferenciación de sus servicios, lo que muchas veces dispone de precio más altos que su competencia, que poseen ventajas importantes para prestar los servicios.

Asimismo, la Ley promueve el desarrollo de empresas de reciclaje en el País, por lo cual es una amenaza con la cual se ve enfrentada Cosemar CSI. Sin embargo, para contrarrestar los efectos se observa como una oportunidad el crear alianzas estratégicas con empresas de reciclaje, lo que es un incentivo importante para desarrollar nuevos negocios y bajar los costos operacionales, lo que significaría una disminución de precios y de esta forma competir de mejor manera en el mercado.

Por otra parte, el bajo desarrollo económico en la actividad minera que se viene presentando en el País afecta directamente el negocio. Como se indica en la descripción de la organización, Cosemar CSI; nace con la finalidad de prestar servicios a las empresas privadas y específicamente a las mineras de la zona norte de Chile. No obstante, de acuerdo con el análisis externo realizado, la generación de residuos a nivel nacional ha ido aumentando en los últimos años; según los estudios revisados establecen que la generación de residuos sólidos aumenta en relación directa con el crecimiento de la población y desarrollo económico y productivo nacional. Por lo tanto, a pesar del bajo desarrollo económico general, se debe ampliar la prestación de servicios a otras actividades industriales que presentan buenos índices de crecimiento, tales como la construcción.

Asimismo, debe desarrollar planes de acción urgente, para contar con todas las certificaciones necesarias para operar en todas las regiones del País en las que se presenta la mayor generación de residuos sólidos industriales no peligrosos, especialmente en la Región Metropolitana, como también desarrollar un programa de prevención de riesgos en Santiago, Viña

del Mar y Vallenar. Además, promover los nuevos servicios de retiro de residuos no sólidos, dada la reciente adquisición de un equipo de vacío para limpieza de fosas.

#### ***2.3.4.4 FODA Cuantitativo.***

Cancino (2012) establece que el análisis de la matriz FODA cuantitativo permite identificar la posición de la empresa respecto a los factores endógenos (internos) con los factores exógenos (externos) que enfrenta. Esto permite determinar en forma objetiva qué fortalezas y debilidades son las más importantes, y que oportunidades son las factibles de obtener beneficios para la organización. Para desarrollar el FODA Cuantitativo, se deben realizar las siguientes preguntas con el análisis FODA definido por la organización.

- ¿Qué debilidades son las que mayormente nos afectan y que debemos mejorar?
- ¿Cuáles son las oportunidades factibles de aprovechar según nuestras fortalezas?
- ¿Qué amenazas podré enfrentar y cuáles no?

En la elaboración de la matriz FODA se debe generar un estudio al interior de la organización, con aquellos miembros con mayor conocimiento de la unidad de negocio, respecto a los elementos internos y externos que afectan a la organización. Se deben identificar los factores endógenos o internos que pueden obtener luego de desarrollar un análisis de los factores críticos de éxito de la empresa. Asimismo, se debe identificar los factores exógenos o externos que pueden ser el resultado de aplicar el análisis de las 5 Fuerzas de Porter.

Para preparar el FODA Cuantitativo, se debe identificar los factores internos y externos y luego se deben seleccionar tres atributos de cada factor y valorizarlos utilizando una escala de 3 puntuaciones (0,1 y 2 puntos), según se cree su importancia relativa dentro de la tabla de Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y 3 Amenazas.

Figura 9: Documento Docente FODA Cuantitativo

	01	02	03	Promedio	A1	A2	A3	Promedio
F1	7	7	6		3	4	5	
F2	5	2	1		1	2	1	
F3	4	2	3		6	6	7	
Promedio								
D1	5	6	1		4	3	6	
D2	3	5	2		3	4	3	
D3	3	4	3		1	7	5	
Promedio								

Fuente Christian Cancino (2012).

Para cuantificar los factores se debe utilizar una escala de Likert con puntuación de 1 a 7, donde se genere el siguiente análisis:

- Cuadrante Fortalezas – Oportunidades. Se debe preguntar cómo una fortaleza nos permite aprovechar una oportunidad, y otorgarle una valoración con puntuación de 1 a 7 en la matriz, donde 7 significa que la fortaleza si permite tomar ventaja de la oportunidad.
- Cuadrante Fortalezas – Amenazas. Se debe preguntar cómo una fortaleza nos permite enfrentar una amenaza, y otorgarle una valoración con puntuación de 1 a 7 en la matriz, donde 7 significa que la fortaleza si permite enfrentar la amenaza.
- Cuadrante Debilidades – Oportunidades. Se debe preguntar cómo una debilidad no nos permite aprovechar una oportunidad, y otorgarle una valoración con puntuación de 1 a 7 en la matriz, donde 7 significa que la debilidad no nos permite tomar ventaja de la oportunidad.

- Cuadrante Debilidades – Amenazas. Se debe preguntar cómo una debilidad permite que se active una amenaza, y otorgarle una valoración con puntuación de 1 a 7 en la matriz, donde 7 significa que la debilidad permite que se active la amenaza.

#### 2.3.4.4.1 Desarrollo FODA Cuantitativo de Cosemar CSI.

Para fortalecer la formulación de la estrategia de Cosemar CSI; se ha desarrollado también la herramienta FODA Cuantitativo. Para ello se valorizará los factores internos y externos identificados en el análisis FODA realizado anteriormente. Al realizar esta cuantificación permite determinar con claridad como las fortalezas permiten desarrollar una ventaja competitiva para aprovechar y enfrentar las oportunidades que presenta el mercado y cuáles son las debilidades y amenazas que debe controlar o gestionar para que su efecto sea menor, al elaborar planes de acción para mitigar sus efectos, y de esta forma construir la estratégica que permita el cumplimiento de la misión y la visión planteada.

Tabla 6: Matriz FODA Cuantitativo Cosemar CSI

		Oportunidades				Promedio	Amenazas				Promedio
		O1	O2	O3	O4		A1	A2	A3	A4	
Fortalezas	F1	6	4	6	2	4.5	6	7	6	1	5
	F2	7	5	4	6	5.5	5	5	4	1	3.8
	F3	6	6	2	7	5.3	1	1	6	1	2.3
	F4	7	7	4	2	5	2	5	5	6	4.5
Promedio		6.5	5.5	4	4.25		3.5	4.5	5.25	2.25	
Debilidades	D1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	D2	1	7	5	5	4.5	4	6	2	1	3.3
	D3	6	7	5	5	5.8	1	1	1	1	1
	D4	7	7	5	1	5	1	1	1	1	1
Promedio		3.8	5.5	4	3		1.75	2.25	1.25	1	

Fuente: Elaboración Propia

#### **2.3.4.4.2 Análisis para cada cuadrante de la tabla FODA.**

De acuerdo con lo indicado anteriormente se ha desarrollado la herramienta FODA Cuantitativo, y como resultado de este análisis se han identificado las siguientes valoraciones y conclusiones:

##### **. Cuadrante Fortalezas – Oportunidades**

El análisis del cuadrante Fortalezas y Oportunidades nos permite identificar que la Oportunidad 1 “Incremento de participación en el mercado debido a Ley Responsabilidad Extendida del Productor.” es la que se puede aprovechar u obtener beneficios con las fortalezas que posee Cosemar CSI; siendo la Fortaleza 2 “Se destaca por un buen servicio al cliente en la industria”, quien nos permitiría enfrentar y obtener posicionamiento en el mercado deseado. Para ello se debe fortalecer el Área Técnica y Comercial en el conocimiento en gestión ambiental de residuos, para el desarrollo de soluciones y propuestas técnica más efectivas y eficientes para los clientes, a un precio que ellos estén dispuestos a pagar por el servicio y gestión.

##### **. Cuadrante Fortalezas – Amenazas**

El revisar el análisis del cuadrante de Fortalezas y Amenazas, nos da como resultado que la amenaza 3 “El ingreso de nuevos competidores a la industria, en Viña del Mar particularmente” es la que se puede enfrentar con las fortalezas que presenta la Empresa. Asimismo, la Fortaleza 1 “El conocimiento y experiencia de la industria de su plana ejecutiva (*Know How*)” nos permite enfrentar la amenaza de nuevos competidores.

#### · **Cuadrante Debilidades - Oportunidades**

Al observar el cuadrante de Debilidades y Oportunidades, podemos concluir que la dificultad para desarrollar la Oportunidad 2 “Ampliación de la participación en Santiago”, se ve fuertemente afectada por la Debilidad 3 “No dispone de toda la certificación sanitaria necesaria para operar en Santiago”, por lo cual la empresa debe tomar todas las medidas necesarias para obtener la certificación lo antes posible y así cumplir su visión. Así también, realizar todos los cambios y adecuaciones necesarias en la base de operaciones en Santiago, de acuerdo con los requisitos establecidos por la Ley para operar, y elaborar los programas de prevención de riesgos para sus bases de Santiago, Viña del Mar y Vallenar.

#### · **Cuadrante Debilidades – Amenazas**

Al analizar el último cuadrante del FODA cuantitativo se observa que la Debilidad 2 “Es una empresa relativamente nueva en el mercado industrial” activa la amenaza 2 “Precio del mercado”, lo que implica un alto riesgo. Esto se debe a que para promover y dar a conocer a la empresa se requiere muchos esfuerzos y recursos y, por otra parte, Cosemar CSI; no compite por precio, sino que su estrategia es por Diferenciación y calidad de servicio. Por este motivo, para mitigar y controlar los efectos de esta amenaza se debe realizar un análisis y control exhaustivo de costos.

#### **2.3.4.4.3 Conclusiones análisis FODA Cuantitativo**

Luego de realizar el análisis de FODA cuantitativo, se puede observar con mayor claridad cuáles son los factores internos y externos que mayormente pueden afectar o ser útiles para el desempeño y el logro de la visión de la empresa.

De acuerdo con el análisis realizado las Fortalezas que presenta Cosemar CSI; permiten desarrollar la Oportunidad 1 “Incremento de participación en el mercado debido a Ley Responsabilidad Extendida del Productor”, que conlleva a incrementar su participación en el mercado. Asimismo, la Oportunidad 2 “Ampliación de la participación en Santiago” se ve fuertemente afectada por las Debilidades que presenta la empresa, por lo cual se deben tomar fuertes medidas para mitigar los efectos de éstas, y poder desarrollar más sus actividades y operaciones en Santiago.

Respecto a las Amenazas que se ve enfrentada Cosemar CSI; estas se pueden enfrentar con las Fortalezas que posee, siendo la amenaza 3, “El ingreso de nuevos competidores a la industria en Viña del Mar particularmente”, la que se puede afrontar de mejor forma y mitigar sus efectos. Sin embargo, la Amenaza 2, “Precio del mercado”, es la más fuerte y las debilidades que presenta Cosemar CSI; potencian su efecto en la empresa.



### ***2.3.4.5 Estrategias propuestas***

Conforme a los resultados del análisis Foda Cuantitativo realizado y las conclusiones obtenidas, se proponen las siguientes estratégicas:

1. **Evaluación de costos:** En la industria de gestión de residuos los mayores costos se concentran en el consumo de combustible y los servicios de disposición final (Rellenos sanitarios y escombreras), por lo que se debe obtener el valor más bajo al negociar a nivel del Grupo, para ofrecer el servicio a mejor precio y rentabilizar las operaciones. Por otra parte, la política de precio es variable, dado que se evalúan la distancia y volumen en cada negocio, por lo que, para poder captar más clientes, sobre todo en Santiago, se requiere hacer una evaluación exhaustiva de los costos. Asimismo, identificar oportunidades de mejoras en los procesos que permitan realizar la gestión de operaciones más eficientemente, con el propósito de disminuir los costos operacionales.
2. **Obtener las certificaciones requeridas por la normativa legal vigente:** Es de suma importancia obtener las certificaciones para operar en todas las zonas del País y elaborar los programas de prevención de riesgos para todas sus bases de operaciones.
3. **Desarrollar alianzas estratégicas con empresas de reciclaje:** El servicio de gestión de residuos no puede ser sustituido en su totalidad, ya que depende del tipo de residuos que generen los clientes. Por lo que es muy importante generar alianzas estratégicas con empresas de reciclaje, para no perder mercado e ingresos y ofrecer alternativas interesantes para los clientes.

### **2.3.5. Descripción de la Propuesta de Valor.**

La Propuesta de Valor está compuesta por un conjunto de elementos y actividades que realiza la empresa y que determinan el valor que perciben los clientes. Estos elementos y actividades consideran los siguientes factores: Atributos del producto o servicio, Imagen de la empresa y como desarrolla su relación con el cliente. Los atributos corresponden a las características propias del producto o servicio, en cuanto a su calidad, su precio y el tiempo que demora el cliente en satisfacer su necesidad. Por este motivo, algunos autores establecen la importancia de conocer y trabajar aquellos valores que representan ventajas competitivas para la organización, Kaplan y Norton (1996).

Por otra parte, Thompson et al. (2012) establecen que los recursos y capacidades de una empresa representan sus “Activos Competitivos” y son grandes determinantes de su competitividad y capacidad de tener éxito en el mercado. Los recursos y capacidades de una empresa son los bloques fundamentales de su estrategia competitiva, al planear la estrategia es esencial que la Alta Dirección de la empresa sea capaz de reconocer sus recursos y capacidades, y saber cómo aprovechar todo el conjunto de recursos y capacidades que posee la empresa. El análisis de estos recursos y capacidades es una herramienta poderosa para medir los activos competitivos de la empresa, y determinar si pueden apoyar una ventaja competitiva sustentable sobre los rivales. Cabe mencionar que se entiende por Recurso como un insumo productivo o activo competitivo que la empresa controla y posee, y por Capacidad es la habilidad de una empresa de desempeñar alguna actividad de manera eficiente, que varían en calidad e importancia competitiva y algunas de ellas tienen mayor valor competitivo que otras.

Las capacidades se forman a partir del uso de los recursos y aprovechan cierta combinación de éstos conforme se usan. En algunas ocasiones estas capacidades se basan en conocimientos que residen en la gente y el capital intelectual o en los procesos y sistemas organizacionales de la empresa, los cuales incorporan conocimiento tácito. Por este se requiere que se analicen las diversas funciones que llevan a cabo para encontrar las diversas capacidades asociadas a cada función.

#### ***2.3.5.1 Declaración de la Propuesta de Valor de Cosemar CSI.***

Propuesta de Valor:

“Cosemar Servicios Industriales asesora a sus clientes en la gestión integral de sus residuos industriales, desarrollando soluciones personalizadas para el cumplimiento de las normas ambientales vigentes, ofreciendo tecnología de punta para brindar continuidad operacional”.

Atributos:

1. Asesora a sus clientes en la gestión medioambiental de sus residuos, manteniendo una relación cercana y permanente contacto con ellos.
2. Desarrolla soluciones personalizadas para el cumplimiento de la normativa medioambiental de los clientes.

3. Ofrece equipos y camiones con tecnología de punta que permite brindar continuidad operacional a los clientes.

### **Asesora a sus clientes**

La diversidad de industrias a las que atiende Cosemar CSI; genera diferentes tipos de residuos, bajo condiciones particulares, por lo que requieren de un experto en gestión medioambiental que entregue propuestas y soluciones para la gestión de éstos, lo que implica: almacenamiento, recolección, transporte y disposición final, de acuerdo con sus características particulares de generación. Por esta razón se mantiene una relación cercana y permanente contacto con sus clientes, para ofrecer las mejores alternativas de acuerdo con la situación actual y futuras de las operaciones de los clientes, apoyándolos permanentemente en el cumplimiento de las normas medioambientales que deben cumplir.

### **Desarrollando soluciones personalizadas**

Los expertos de Cosemar CSI; analizan las condiciones en que se generan los residuos sus clientes y el tipo de desecho, y de acuerdo con los requerimientos y el análisis realizado se preparan propuestas técnicas personalizadas, que serán implementadas como una solución eficiente para la recolección, transporte y disposición final. La finalidad de estas propuestas técnicas personalizadas es proporcionar un servicio en forma rápida, limpia, eficiente y oportuna, y sobre todo que no afecte las operaciones normales de sus clientes.

### **Brindar continuidad operacional**

Cosemar CSI; posee tecnología de punta, contando con equipos modernos y nuevos, que facilitan la labor de manejo y gestión de los residuos que generan los clientes, proporcionando un servicio en forma rápida, limpia, eficiente y oportuna, que permite brindar continuidad operacional y de esta forma no afectar las operaciones normales de los clientes.

### **Identificación del atributo diferenciador**

Cabe señalar que el atributo diferenciador de Cosemar CSI; es **Asesora a sus clientes**. Cosemar CSI; es una empresa que dispone de expertos en gestión ambiental de residuos, y posee equipos modernos para la gestión de residuos industriales no peligrosos y asimilables a domiciliarios. Con estos recursos y capacidades, desarrolla servicios integrales en la gestión de residuos sólidos industriales, tanto en la recolección y como el transporte de éstos. Asimismo, como se indicó anteriormente, cuenta con *Know How* y experiencia relevante en la gestión de residuos, con amplios conocimientos en las normas medioambientales e implementación de sistemas de gestión de residuos, que pueden ser implementados en las diferentes actividades industriales que se desarrollan en Chile, que requieren cumplir con las normas medioambientales que regulan la gestión de los residuos que generan.

Cosemar CSI; no es una empresa que sólo transporta los residuos sólidos, sino que siempre asesora y apoya permanentemente a sus clientes respecto a las últimas normas medioambientales que deben cumplir y novedades del mercado, buscando la alternativa más eficiente de proporcionar los servicios a sus clientes, para que estos efectúen correctamente el cumplimiento de las leyes

medioambientales y no afectar sus operaciones. Para ello, elaboran propuestas técnicas personalizadas para la gestión integral de residuos sólidos industriales de los clientes, de acuerdo con su característica particulares en la generación de residuos.

### 2.3.5.2 Relación Atributos Propuesta de Valor y Creencias.

A continuación, se muestra la relación entre las creencias y los atributos de la propuesta de valor.

Tabla 7: Relación Atributos Propuesta de Valor y Creencias

Atributos	Creencias		
	Respeto por el trabajador	Orientación al cliente	Integridad
<b>Asesora a sus clientes</b>	Se cumplen fielmente las leyes laborales y los compromisos con el personal, se realiza un reconocimiento tácito de todos aquellos que colaboran con la empresa, lo que promueve el compromiso del personal con la empresa y clientes.	CSI trabaja de forma profesional y constante para dar respuestas a las necesidades de los clientes en la gestión de los residuos que genera.	Apoya a sus clientes para el fiel cumplimiento de las normativas medioambientales vigentes, y el manejo de los residuos que estos generan.
<b>Desarrollar soluciones personalizadas</b>	Se comprometen con el Personal para que estos posean los conocimientos especializados en la gestión de residuos, para así ofrecer apoyo técnico para el diseño e implementación de los diferentes servicios.	Con el <i>Know How</i> en la gestión medioambiental se elaboran propuestas personalizadas para la gestión integral de residuos sólidos industriales de los clientes, de acuerdo con su característica particulares.	Con la finalidad de desarrollar y mantener una relación de confianza con los clientes, se entregan soluciones de acuerdo con sus necesidades, a un precio competitivo y justo. Lo que más valoran los clientes es la transparencia al momento de hacer una oferta, y explicarles porque se recomienda esa solución y no otra.
<b>Brindar continuidad operacional</b>	El afán de la empresa es ser cada día mejor y ofrecer un servicio de excelencia, lo que los motiva a disponer de un personal protegido en el uso de los equipos y satisfecho laboralmente.	Se realiza un análisis permanente de los equipos que se utilizan a nivel mundial, para implementarlos y entregar la mejor solución a los clientes.	Todos los equipos que posee la empresa cuentan con las mantenciones, seguros y certificaciones requeridas por las leyes chilenas.

Fuente: Elaboración Propia.

De acuerdo con el análisis, se puede observar que las creencias definidas en la formulación de la estrategia se encuentran alineados con los atributos de la propuesta de valor, por lo que los

valores que están presentan en Cosemar CSI; permiten el cumplimiento de la misión y visión, contribuyendo en el cumplimiento de la propuesta de valor de la empresa, específicamente Orientación al cliente.

### 2.3.5.3 Relación Atributos Propuesta de Valor y Análisis FODA.

A continuación, se realiza una relación y análisis de cada uno de los atributos de la propuesta de valor con las oportunidades, amenaza, fortalezas y debilidades que presenta Cosemar CSI.

Tabla 8: Relación Atributos Propuesta de Valor con Matriz FODA

Atributo	FODA			
	Oportunidades	Amenazas	Fortalezas	Debilidades
<b>Asesora a sus clientes</b>	Incremento de participación en el mercado debido a Ley Responsabilidad Extendida del Productor.	Que ingresen al mercado empresas de reciclaje y realicen directamente la gestión de los residuos.	El conocimiento y experiencia de la industria de su plana ejecutiva ( <i>Know How</i> ).	Es una empresa relativamente nueva en el mercado industrial.
<b>Desarrollar soluciones personalizadas</b>	Crear alianzas estratégicas con empresas recicladoras.	Precio del mercado. Competencia en Viña, estructura de costo.	Buen servicio al cliente, que se ve reflejado en la retroalimentación.	No dispone de toda la certificación sanitaria necesaria para operar en Santiago.
<b>Brindar continuidad operacional</b>	Nuevos servicios de retiro de residuos no sólidos realizado con equipo de vacío para limpieza de fosas.	Precio del mercado. Competencia en Viña, estructura de costo.	Capacidad financiera, para seguir invirtiendo y creciendo.	Es una empresa relativamente nueva en el mercado industrial.

Fuente: Elaboración Propia.

De acuerdo al análisis de la relación de cada uno de los atributos de la propuesta de valor con las oportunidades, amenaza, fortalezas y debilidades, se puede observar que con la fortaleza 2 “Buen servicio al cliente”, que se ve reflejado en la retroalimentación, esto debido a que mantiene una coordinación permanente en la realización de los servicios entre el área de operaciones y sus clientes; y con la fortaleza 1 “Conocimiento y experiencia de la industria de su plana ejecutiva

(*Know How*)” que transfiere al área técnica, contribuyen en los atributos de la propuesta de valor, respecto al Asesorar a sus clientes y Desarrollar soluciones personalizadas. Asimismo, con la capacidad financiera que posee puede brindar tecnología de punta a sus clientes, que les permita brindar continuidad operacional, al proporcionar un servicio en forma rápida, limpia, eficiente y oportuna, sin afectar las operaciones normales de sus clientes.



### **3.- DESCRIPCIÓN DE LA ESTRATEGIA**

Para realizar la estrategia de Cosemar CSI; se realiza primeramente el análisis del modelo de negocio, para identificar como desarrolla su operación la empresa, y como gestiona sus recursos. Asimismo, se desarrolla el mapa estratégico, que permitirá traducir la estrategia para su posterior comunicación y alineamiento de todas las áreas. Además, el cuadro de mando integral, que permitirá realizar el análisis de la ejecución de la estrategia y la identificación de las principales iniciativas estratégicas.

#### **3.1 Modelo de Negocio**

Con el propósito de desarrollar la estrategia, luego de realizar el análisis estratégico descrito anteriormente, a continuación, se realiza el análisis del modelo de negocio de Cosemar CSI.

##### **3.1.1 Importancia del Modelo de Negocio dentro de la Planificación Estratégica.**

Los autores Thompson et al. (2012), definen que el Modelo de Negocios establece la lógica económica para ganar dinero en una compañía según su estrategia. Describe dos elementos cruciales: Propuesta de valor para el consumidor y la fórmula de utilidades.

Conocer el modelo de negocio que aplica la empresa nos permite visualizar en forma sencilla y práctica como opera la empresa, que recursos utiliza y necesita para entregar su propuesta de valor, y sobre todo permite establecer en forma lógica y profunda como las empresas crean, entregan y capturan valor, de acuerdo con las relaciones que se producen para desarrollar el negocio. Asimismo, identificar claramente sus fortalezas y debilidades con las cuales debe competir.

Clark (2012), un modelo de negocios debería contar con nueve elementos, es decir, el modelo debería considerar los siguientes módulos: clientes, valor añadido, canales de distribución, relaciones con los clientes, ingresos, recursos claves, actividades claves, asociaciones claves y costos.

La herramienta Modelo CANVAS de los autores Osterwalder y Pigneur (2011) es la metodología más conocida, que permite desarrollar y visualizar el modelo de negocio óptimo, para crear valor y optimizar las operaciones y utilización de recursos. Este modelo 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 internos y externos. De esta forma, se comienza a desarrollar nueve módulos que se señalan a continuación:

Figura 10: Modelo CANVAS, Osterwalder y Pigneur (2011).



1. **Segmentos de clientes.** El objetivo es agrupar a los clientes con características homogéneas en segmentos definidos y describir sus necesidades, averiguar información geográfica y demográfica, gustos, etc. para establecer alguna estadística y crecimiento potencial del negocio.
2. **Propuesta de valor.** El objetivo es definir el valor creado para cada segmento de clientes, describiendo los productos y servicios que se ofrecen a cada uno.
3. **Canales.** Se resuelve la manera en que se establece contacto con los clientes. Se consideran variables como la información, evaluación, compra, entrega y posventa. Se debe detallar el canal de su distribución adecuado.
4. **Relación con el cliente.** Aquí se identifican cuáles recursos de tiempo y monetarios se utilizan para mantenerse en contacto con los clientes. Por lo general, si un producto o servicio tiene un costo alto, entonces los clientes esperan tener una relación más cercana con nuestra empresa.
5. **Fuentes de ingresos.** Este paso tiene como objetivo identificar qué aporte monetario hace cada grupo y saber de dónde vienen las entradas (ventas, comisiones, licencias, etc.). Así se podrá tener una visión global de cuáles grupos son más rentables y cuáles no.
6. **Recursos claves.** Después de haber trabajado con los clientes, hay que centrarse en la empresa. Para ello, hay que utilizar los datos obtenidos anteriormente, seleccionar la propuesta de valor más importante, relación con el segmento de clientes, los canales de distribución y los flujos de ingreso. Así, saber cuáles son los recursos claves que intervienen para que la empresa tenga la capacidad de entregar su oferta o propuesta de valor.
7. **Actividades claves.** En esta etapa es necesario saber qué es lo más importante a realizar para que el modelo de negocios funcione. Utilizando la propuesta de valor más importante, los

canales de distribución y las relaciones con los clientes, se definen las actividades necesarias para entregar la oferta.










8. **Asociaciones claves.** Es fundamental realizar alianzas estratégicas entre empresas, Joint Ventures, gobierno, proveedores, etc. En este punto se describe a los proveedores, socios, y asociados, con quienes se trabaja para que la empresa funcione. ¿Qué tan importantes son?, ¿se pueden reemplazar?, ¿pueden convertir en competidores?, etc.
9. **Estructura de costos.** Aquí se especifican los costos de la empresa, desde el más alto (marketing, RyD, CRM, producción, etc.). Luego se relaciona cada costo con los bloques definidos anteriormente, evitando generar demasiada complejidad. Posiblemente, se intente seguir el rastro de cada costo en relación con cada segmento de cliente para analizar las ganancias.

### **3.1.2 Modelo de Negocios de Cosemar CSI.**

Para analizar el modelo de negocios de Cosemar CSI; se ha utilizado la herramienta Modelo Canvas, debido a que permite desarrollar y visualizar todos los factores claves y críticos, tanto internos como externos, que crean valor y contribuye a optimizar las operaciones y los recursos.

A continuación, se realiza la presentación, descripción y análisis por medio del Lienzo del Modelo de Negocio de Cosemar CSI.

Figura 11: Lienzo del Modelo de Negocio de Cosemar CSI

<p>Asociaciones claves</p>  <p>Proveedores de Equipos</p> <p>Administradores de vertederos</p> <p>Empresas de reciclaje</p> <p>Apoyo del Grupo</p> <p>Instituciones financieras</p>	<p>Actividades claves</p>  <p><u>Gestión Técnica,</u></p> <p>Gestión de Operaciones</p> <p>Gestión de Recursos</p> <p>Gestión Comercial</p> <p>Servicio de Post Venta (Objetivo)</p> <p>Recursos claves</p>  <p>Personal capacitado y comprometido</p> <p>Camiones Equipos recolectores, Contenedores</p> <p>Instalaciones o bases de operaciones con certificaciones medioambientales</p>	<p>Propuesta de valor</p>  <p>“Cosemar Servicios Industriales <b>asesora a sus clientes</b> en la gestión integral de sus residuos industriales, <b>desarrollando soluciones personalizadas</b> para el cumplimiento de las normas ambientales vigentes, ofreciendo tecnología de punta para <b>brindar continuidad operacional</b>”.</p>	<p>Relaciones con clientes</p>  <p>Interacción permanente con los clientes para satisfacer sus necesidades en forma efectiva.</p> <p>Canales</p>  <p>Reuniones y visitas comerciales y técnicas</p> <p>Call Center,</p> <p>Página WEB,</p> <p>AVINA (Asoc. Industriales de Viña del Mar)</p> <p>Licitaciones de servicios.</p>	<p>Segmento de mercado</p>  <p>Empresas privadas y públicas que deben cumplir normas medioambientales con sus residuos, como la Ley 20920.</p>
<p>Estructura de costos</p> 	<p>Costos de operación:</p> <p>Remuneraciones</p> <p>Adquisiciones de camiones y equipos,</p> <p>Gastos mantención de bases</p> <p>Gastos por Insumos, combustible y uso de rellenos sanitarios</p> <p>Costos financieros</p>		<p>Fuentes de ingresos</p> 	<p>Facturación de ingresos por la implementación de soluciones en la gestión integral de residuos industriales.</p>

Fuente: Elaboración Propia.

### 3.1.2.1 Descripción y análisis de los elementos del modelo de negocio.

#### 1. Propuesta de valor

La unidad de negocio Cosemar CSI; desarrolla servicios integrales en la gestión ambiental de residuos sólidos industriales no peligrosos y asimilables a domiciliarios, esto involucra la recolección, transporte y disposición final de éstos. Como también, proporciona servicios de provisión de agua potable e industrial, arriendo y limpieza de baños químicos a empresas privadas y mineras.

La propuesta de valor de Cosemar CSI; describe las actividades que realiza para construir, profundizar y fortalecer la relación con sus clientes, identificando las características de sus servicios y los recursos que dispone para satisfacer sus necesidades y requerimientos en la gestión de los residuos industriales que generan.

Propuesta de valor: “Cosemar Servicios Industriales **asesora a sus clientes** en la gestión integral de sus residuos industriales, **desarrollando soluciones personalizadas** para el cumplimiento de las normas ambientales vigentes, ofreciendo tecnología de punta **para brindar continuidad operacional**”.

Como se menciona anteriormente el atributo diferenciador es “Asesora a sus clientes”. Para ello dispone de expertos en gestión ambiental de residuos, que cuentan con amplio conocimiento en las normas medioambientales vigentes en el País e implementación de sistemas de gestión de residuos industriales, los que pueden ser implementados en las diferentes actividades industriales que se desarrollan en Chile. Con los recursos y capacidades que dispone, brinda apoyo permanente y personalizado a los clientes, contribuyendo al cumplimiento de las normas medioambientales que regulan la gestión de los residuos que generan.

## 2. Segmento de mercado

Los clientes de Cosemar CSI; son empresas privadas y públicas que deben cumplir con las normas medioambientales vigentes respecto a los residuos que generan, y lo establecido en la nueva Ley 20.920.

Considerando los recursos y fortalezas que posee Cosemar CSI; está en condiciones de prestar sus servicios a todas las empresas que requieran sus servicios en la gestión de residuos sólidos industriales, independiente del tipo de actividad económica que desarrollan sus clientes.

### 3. Relaciones con clientes

Cosemar CSI; para construir, profundizar y fortalecer su relación con los clientes interactúa permanente con ellos, para asesorarlos y ofrecerles servicios a la medida y personalizados, que permitan cumplir las especificaciones requeridas, promoviendo una relación cercana para ofrecer nuevos servicios, de acuerdo a las nuevas necesidades del cliente, a través de: reuniones, entregando ofertas técnicas y económicas de los diferentes servicios que proporcionar Cosemar CSI; y coordinación permanente durante la instalación, implementación y gestión de la solución acordada.

Cosemar CSI; verifica que los requerimientos del cliente son determinados y conocidos por los involucrados, esto con la finalidad de asegurar el cumplimiento de los mismos y por ende la satisfacción del cliente. Para ello efectúa una revisión exhaustiva de toda la información recolectada a efectos de verificar la totalidad de los requerimientos, resolver dudas o efectuar consultas, para determinar que se posee la capacidad profesional en la ejecución de los servicios, para satisfacer a cabalidad los requerimientos del cliente. Lo anterior no sería factible si no existen los medios idóneos e interlocutores habilitados para gestionar el proceso comunicacional con el cliente en una instancia de negociación, de ejecución y de post venta.

#### 4. Canales

Los canales de comunicación que utiliza Cosemar CSI; para entregar su propuesta de valor son los siguientes:

- Reuniones con equipo de ventas
- Visitas técnicas
- Call Center
- Página WEB
- AVINA (Asociación Industriales de Viña del Mar)
- Licitaciones de servicios.

El Área Comercial de Cosemar CSI; coordina reuniones y visitas técnicas con sus clientes, con la finalidad de construir y fortalecer su relación con ellos, y promover los diferentes servicios que presta y pone a disposición de éstos. Además, sus clientes también mantienen una relación directa con los Jefes de Operaciones de las bases, cuando los servicios y soluciones se han implementado. Igualmente ha implementado un Call Center, en el cual sus potenciales clientes pueden obtener información de los servicios que ofrece la empresa y solicitar visitas del equipo de ventas.

Por otra parte, Cosemar CSI; está en permanente contacto con la Asociación Industriales de Viña del Mar, lo que les permite conocer como se está desarrollando el mercado y la industria en la región. Asimismo, para ofrecer sus servicios también participa en Licitaciones públicas y privadas, presentando propuestas técnicas y económicas de sus servicios.



## 5. Fuentes de ingresos

Ingresos obtenidos por la implementación de soluciones en la gestión integral de recolección, transporte y disposición final de residuos sólidos industriales, de acuerdo con contratos firmados y órdenes de compra recibidas, correspondiente a los servicios prestados durante el período a los clientes.

## 6. Asociaciones claves

Las asociaciones claves que requiere establecer y mantener Cosemar CSI; para entregar su propuesta de valor, a través de la elaboración de propuestas técnicas y económicas que concluyan con la implementación de soluciones en gestión integral de residuos sólidos industriales a sus clientes, son con: Proveedores de Equipos y camiones, Administradores de vertederos, Empresas de reciclaje y especialmente del Apoyo del Grupo Cosemar. Además, con Instituciones financieras, para disponer de los recursos necesarios en forma rápida y oportuna.

La principal asociación clave que presenta de Cosemar CSI; es con el Grupo Cosemar, debido a que este funciona como paraguas para la unidad estratégica de negocio, al brindarle todo el apoyo y respaldo que requiere para operar, tanto en el ámbito financiero para obtener créditos necesarios para invertir, como en la gestión de operaciones, al disponer de los recursos, tales como: camiones, equipos y recursos humanos, que necesita para operar frente a emergencias.

## 7. Actividades claves

De acuerdo con la Cadena de Valor, se pueden observar las siguientes actividades claves en Cosemar CSI:

- Gestión de Operaciones, coordina y gestiona las Bases de Operaciones ubicadas en las zonas y regiones del País donde presta servicios, para implementar, instalar y mantener los servicios contratados por los clientes.
- Gestión Técnica, debe elaborar las propuestas técnicas y desarrollar soluciones personalizadas para la gestión integral de residuos sólidos industriales, no peligrosos y asimilables a domiciliarios, esto implica almacenamiento, recolección, transporte y disposición final de éstos. Como se indica, el atributo diferenciador de Cosemar CSI; es Asesorar a sus clientes, para lo cual dispone de expertos en gestión ambiental de residuos, quienes deben desarrollar propuestas técnicas que permitan cumplir los requerimientos de los clientes en forma personalizada, de acuerdo con el tipo de residuo que generan.
- Gestión Comercial, es el encargado de construir, profundizar y fortalecer la relación con los clientes, manteniendo un contacto permanente con ellos, a través de reuniones, para lograr una relación cercana y así brindar un servicio personalizado.
- Gestión de Post Venta, se establece como objetivo estratégico la implementación del servicio Post Venta, con la finalidad de realizar permanentemente el monitoreo de las evaluaciones de las soluciones entregadas y las propuestas técnicas desarrolladas, realizando un seguimiento de la implementación e instalación del servicio, para evaluar los niveles de satisfacción del servicio, con la finalidad de entregar un servicio de calidad, esto es realizar el manejo y retiro de los residuos en forma rápida, limpia, eficiente y oportuna.

## 8. Recursos claves

Los recursos claves que presenta Cosemar CSI; para entregar y cumplir su propuesta de valor son los siguientes:

- Personal capacitado y comprometido de todas las áreas de la empresa
- Camiones en buenas condiciones
- Equipos recolectores y Contenedores modernos y en perfecto estado para disponer en cualquier momento de ellos.
- Instalaciones o bases de operaciones en funcionamiento, con las certificaciones requeridas por las normas medioambientales vigentes en el País.

## 9. Estructura de costos

Los costos en que incurre Cosemar CSI; para entregar y cumplir su propuesta de valor son los siguientes:

- Costos de personal y remuneraciones. Como se menciona anteriormente, uno de los valores de Cosemar CSI; es el Respeto por el trabajador, esto considera el cumplimiento fiel de compromisos laborales, que implica las remuneraciones, con la finalidad de mantener a sus colaboradores protegidos, motivados y satisfechos laboralmente.
- Adquisiciones de camiones y equipos. Un atributo de la propuesta de valor de Cosemar CSI; es ofrecer tecnología de punta. Para ello debe monitorear permanentemente el estado de sus activos para evaluar las necesidades de adquirir y renovar sus camiones y equipos, que les permita entregar un servicio en forma rápida, limpia, eficiente y oportuna, sin afectar las actividades normales de sus clientes.

- Costos de mantención de bases. Para desarrollar sus actividades operativas Cosemar CSI; dispone de bases o instalaciones de operaciones, que se encuentran ubicadas en las zonas del País donde presta servicios Cosemar CSI; lo que involucra el costo de servicios básicos de estas, como también la mantención y reparaciones de camiones y equipos.
- Gastos por Insumos, combustible y uso de rellenos sanitarios. Como se menciona anteriormente, los mayores costos involucrados en la industria de servicios de gestión de residuos, es el consumo de combustible y el uso de rellenos sanitarios o vertederos, los que se manejan a nivel de grupo para obtener mejores precios. sin embargo, deben ser evaluados, para disponer de un precio de venta más competitivo en el mercado.
- Costos financieros. Corresponde a todos los gastos pagados por la obtención de financiamiento externo, para mejorar la infraestructura de las instalaciones y la incorporación de nuevas tecnologías y/o equipos, que permitan asegurar el desarrollo eficaz de todos los servicios que presta a sus clientes.

### ***3.1.2.2 Relación Elementos Modelo de Negocio y Atributos Propuesta de Valor.***

A continuación, se realiza una relación y análisis de cada uno de los atributos de la propuesta de valor con el Modelo de Negocios que presenta Cosemar CSI.

Tabla 9: Relación Elementos Modelo de Negocio y Atributos Propuesta de Valor

CANVAS	Atributos Propuesta de Valor		
	Asesora a sus clientes	Desarrolla soluciones personalizadas	Brindar continuidad operacional
Recursos Claves	Personal con los conocimientos especializados en la gestión de residuos.	Personal con los conocimientos especializados en la gestión de residuos y que ofrecen apoyo técnico para el desarrollo e implementación de los diferentes servicios.	Equipos con tecnología de punta contenedores y camiones.
Actividades Claves	Capacitación permanente de sus empleados, para que cuenten con los conocimientos necesarios en la gestión de residuos.	Trabajo en conjunto del área comercial y técnica para el diseño de las mejores alternativas para satisfacer las necesidades de sus clientes, personalizadas.	Gestión de las operaciones, mantención de equipos y vehículos para que estén en perfectas condiciones.
Asociaciones Claves	Apoyo permanente del Grupo en la transferencia de conocimiento en la gestión de residuos.	Administradores de vertederos y Alianza con empresas de reciclaje.	Proveedores de equipos y camiones.
Relaciones con Clientes	Interacción permanente con los clientes, para ofrecer servicios de acuerdo con sus necesidades y nivel de satisfacción de las soluciones implementadas.	Interacción permanente con los clientes, para ofrecer servicios de acuerdo con sus necesidades y nivel de satisfacción de las soluciones implementadas.	Ofrecer a los clientes equipos modernos para el almacenamiento, recolección y transporte de los residuos.
Canales	Contacto permanente con los clientes, manteniendo reuniones para conocer sus necesidades y nivel de satisfacción de las soluciones implementadas.	Contacto permanente con los clientes, manteniendo reuniones para conocer sus necesidades y nivel de satisfacción de las soluciones implementadas.	A través de reuniones de trabajo con los clientes, se evalúa la mejor tecnología a implementar.
Segmento de Mercado	Empresas privadas y públicas que deben cumplir normas medioambientales de residuos que generan.	Empresas privadas y públicas que deben cumplir normas medioambientales con los residuos que generan.	Empresas privadas y públicas que deben cumplir normas medioambientales con los residuos que generan.
Ingresos	Al mantener contacto directo con los clientes, se van conociendo sus diferentes necesidades.	Al conocer las necesidades específicas de cada cliente se desarrolla la mejor solución, y el cliente acepta la oferta aun cuando es más alto el precio del mercado.	Dado las condiciones de los equipos que ofrece la empresa, brinda un servicio con mejores estándares de calidad.
Costos	Costos de personal capacitado en gestión ambiental.	Costos de personal capacitado en gestión ambiental y operaciones.	Mantención de equipos e instalaciones, combustible.

Fuente: Elaboración Propia.

### 3.1.3 Análisis Rentabilidad o Captura de Valor del Modelo de Negocio.

La industria en Chile recién comienza a aplicar medidas tendientes a minimizar la generación de sus residuos, como resultado de la implementación de leyes más específicas. En la actualidad es posible encontrar algunos antecedentes que permiten cuantificar y caracterizar los residuos industriales a escala nacional, principalmente en las regiones Metropolitana, V, VIII, IX.

Asimismo, los indicadores de crecimiento de la actividad económica del País nos permiten concluir que se puede incrementar los ingresos por ventas.

En el sector industrial del cual forma parte Cosemar CSI; su competencia conoce muy bien el negocio. También han ingresado al mercado inversionistas extranjeros, que compran estas empresas, que poseen amplios conocimientos del negocio, y debido a su nivel de inversión, algunos competidores poseen Rellenos Sanitarios o Vertederos, para tener su propia disposición final, lo que implica tener costos más bajos.

Luego del análisis realizado, las propuestas para mejorar y fortalecer el modelo de negocio, con la finalidad de capturar la mayor rentabilidad posible son las siguientes:

1. Definir un Plan Comercial para los próximos años, estableciendo objetivos y metas respecto a las ventas. Como se observó en el análisis externo, se presenta un crecimiento en otras actividades, como la construcción y comercio, por lo que se debe considerar prestar servicios a estas industrias y otras que no se han desarrollado negocios.
2. Es una empresa relativamente nueva en el mercado industrial, por lo que se requiere desarrollar un Plan de Marketing táctico para los servicios, y dar a conocer a “Cosemar CSI”; diferenciándola de “Cosemar S.A.”
3. Potenciar los atributos de la propuesta de valor, sobre todo el diferenciador. Como se menciona anteriormente, en la actualidad no existen grandes diferenciaciones a nivel de los servicios

entre los competidores de la industria, por lo que es necesario promover las asesorías permanentemente a sus clientes, y realizar los servicios cada vez más eficiente, oportuna, rápida y limpia en la gestión de residuos sólidos.

4. La industria de servicios de gestión de residuos es intensiva en el consumo de combustible y los proveedores son pocos, por lo que no se posee poder para negociar los precios, porque está dado por las condiciones del mercado mundial. Por otra parte, también están los proveedores de la disposición final (Rellenos sanitarios y escombreras) que son muy pocos y establecen las condiciones. Por este motivo para obtener el mejor precio se debe continuar obteniendo los mejores precios a nivel del Grupo, para ofrecer el servicio a mejor precio y rentabilizar las operaciones. Asimismo, realizar la gestión de operaciones de forma más eficiente, permitiendo incrementar la realización de servicios.
5. En la industria de proveedores de servicios de gestión de residuos industriales algunos clientes tienen un alto estándar para el ingreso como proveedor. Estas condiciones propician la competencia de los proveedores de gestión de residuos, de tal modo que la empresa proveedora que logre los estándares propuestos y brinde el mejor servicio será la que se adjudique el contrato, por lo cual se debe potenciar los atributos que posee la empresa y contar con las acreditaciones necesarias para ampliar su cartera de clientes a nivel País.
6. El servicio de gestión de residuos no puede ser sustituido en su totalidad, ya que depende del tipo de residuos que generen los clientes. La empresa atiende algunos clientes que pueden utilizar el servicio sustituto de reciclaje, para que realicen el retiro de los residuos y luego

pueden realizar el proceso de reciclaje de éstos. Por este motivo es de mucha importancia generar alianzas estratégicas con este tipo de empresas, para no perder mercado e ingresos.

7. Para lograr alinear y comprometer al personal de la empresa se debe analizar e implementar un plan de incentivo.
8. Respecto a la estrategia y políticas de precio, se debe evaluar el margen de utilidad. La Política de precio es variable, dado que se evalúan la distancia y volumen en cada negocio. para poder captar e introducir más clientes, sobre todo en Santiago, se requiere hacer una evaluación exhaustiva de los costos y fortalecer la gestión de operaciones.
9. Promover los nuevos servicios de retiro de residuos no sólidos, dada la reciente adquisición de un equipo de vacío para limpieza de fosas.

### **3.2 Mapa Estratégico**

Los autores Kaplan y Norton (2004) plantean que el mapa estratégico permite comunicar la estrategia a toda la organización y disponer de los recursos y esfuerzos en aquellos temas o ejes críticos para alcanzar un desempeño superior. El mapa estratégico representa cómo deben actuar conjuntamente las distintas áreas de la empresa para ejecutar la estrategia con mayor efectividad. Los temas o ejes estratégicos representan los principales elementos de la estrategia, por este motivo



la empresa puede gestionar por separado cada uno de los componentes claves de la estrategia, dado que son transversales a las unidades organizacionales.

### **3.2.1 Importancia del Mapa Estratégico como herramienta de planificación y control de gestión.**

Asimismo, Kaplan y Norton (2004) establecen que un Mapa Estratégico describe el proceso de creación de valor mediante una serie de relaciones causa y efecto entre los objetivos de las cuatro perspectivas del BSC. Las Perspectivas son: Financiera, Cliente, Procesos y Aprendizaje y Crecimiento, proporcionando el marco visual para integrar los objetivos de la organización en las cuatro perspectivas de un BSC e ilustrando las relaciones causa - efecto que vinculan los resultados deseados en estas diferentes perspectivas.

- Perspectiva Financiera, describe los resultados tangibles de la estrategia en términos financieros tradicionales.
- Perspectiva del Cliente, define la propuesta de valor para los clientes objetivo. La propuesta de valor proporciona el contexto para que los activos intangibles creen valor.
- Perspectiva de Procesos internos, identifica los pocos procesos críticos que se espera tengan el mayor impacto sobre la estrategia y son importantes para la propuesta de valor para los clientes.
- Perspectiva del Aprendizaje y Crecimiento, identifica los activos intangibles que son más importantes para la estrategia. Los objetivos de esta perspectiva es identificar qué tareas (el

capital humano), qué sistemas (el capital de información) y qué clase de ambiente (el capital organizacional) se requieren para apoyar los procesos internos de creación de valor.

Un Mapa Estratégico se considera como la traducción de la estrategia, generado a partir temas estratégicos, asociado a indicadores y metas para cada objetivo estratégico que describen como debe crearse valor dentro de cada tema del mapa. El mapa estratégico proporciona una arquitectura para integrar las estrategias y operaciones de las diversas unidades dispersas en toda la organización.

Kaplan y Norton (2004) indican que el mapa estratégico se construye a partir de temas estratégicos, que corresponden a grupos de objetivos estratégicos relacionados dentro del mapa. La mayoría de los temas estratégicos son combinaciones verticales de objetivos que se originan en la perspectiva de los procesos, donde se ejecuta la estrategia. Un tema estratégico basado en el proceso puede conectarse hacia arriba con el cliente y con los resultados financieros, y hacia abajo con los objetivos habilitadores de la perspectiva del aprendizaje y crecimiento.

Los temas estratégicos dividen a la estrategia en varios procesos diferentes que crean valor, personalizada por cada organización dependiendo de la propuesta de valor para sus clientes. Los objetivos estratégicos y los mapas estratégicos aclaran, con palabras y diagramas, los objetivos de la organización para lograr un buen desempeño a corto y largo plazo. Es necesario que las metas de cada tema estratégico deban relacionarse con las metas definidas para los otros objetivos del tema, en una cadena que presente una lógica de causa y efecto.

La importancia del Mapa Estratégico como herramienta de planificación y control de gestión, se debe a que el 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 el eslabón que faltaba entre la formulación de la estrategia y su ejecución.

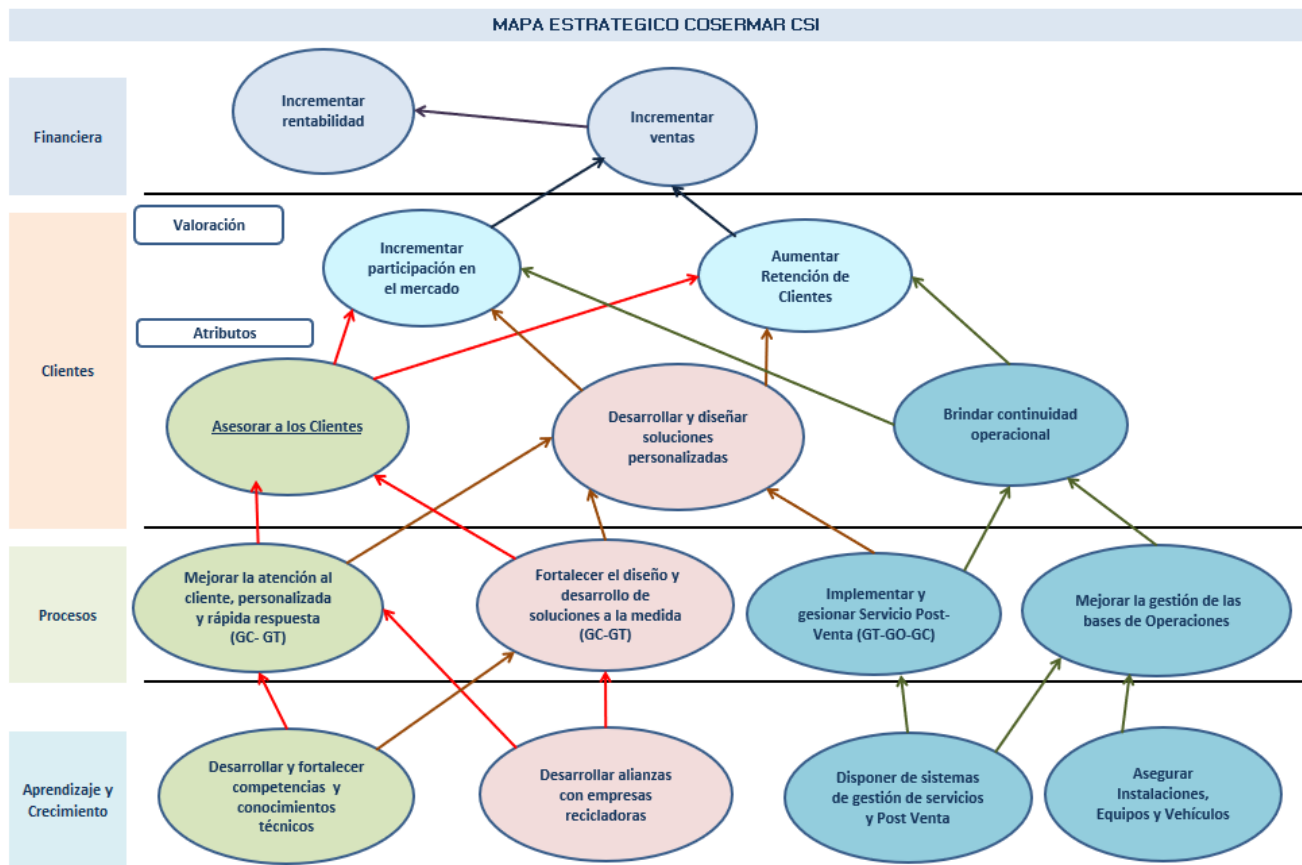
### **3.3 Mapa Estratégico Propuesto**

De acuerdo al análisis realizado en el presente trabajo, específicamente utilizando las herramientas FODA y el Modelo Canvas, y conforme a las conclusiones y estrategias propuestas, se ha realizado la traducción de la estrategia mediante el desarrollo del Mapa Estratégico de Cosemar CSI; el cual tiene por objetivo comunicar la estrategia a través de las perspectivas: Financiera, Cliente, Procesos y Aprendizaje y Crecimiento, para disponer de los recursos y esfuerzos en los factores críticos, a partir de los atributos de la Propuesta de Valor, para alcanzar el desempeño superior esperado, y de esta forma cumplir con su Misión y lograr la Visión definida.

- Misión: “Somos una empresa dedicada a la gestión integral de residuos sólidos industriales, que son generados por todo tipo de empresas, en el territorio nacional.”
  
- Visión: “En los próximos cinco años incrementar la participación en el mercado en un 5%, siendo una alternativa eficiente en la gestión integral de residuos industriales para los clientes”.

- Propuesta de Valor: “Cosemar Servicios Industriales asesora a sus clientes en la gestión integral de sus residuos industriales, desarrollando soluciones personalizadas para el cumplimiento de las normas ambientales vigentes, ofreciendo tecnología de punta para brindar continuidad operacional”.

Figura 12: Mapa Estratégico Cosemar CSI



Fuente: Elaboración Propia.

### **3.3.1 Explicación del Mapa Estratégico.**

Cosemar CSI; es una empresa perteneciente a la industria de gestión de residuos sólidos industriales no peligrosos, asimilables a domiciliarios, que en este proceso de planificación estratégica busca optimizar sus recursos e incrementar la rentabilidad del negocio, y para ello ha desarrollado los factores críticos a partir de los atributos de la Propuesta de Valor, enfocándose en los siguientes ejes: Asesorar a sus clientes, Desarrollar soluciones personalizadas y Brindar continuidad operacional.

La perspectiva financiera describe los objetivos que persigue el directorio de la empresa, la cual está orientada a cumplir la visión planteada, por medio de incrementar las ventas, aumentar su rentabilidad.

La perspectiva clientes describe los atributos de la propuesta de valor que son: Asesorar a sus clientes, Desarrollar y Diseñar soluciones personalizadas y Brindar continuidad operacional. Estos tres ejes serán valorados y evaluados por el nivel de Retención de clientes que se obtenga y el incrementar su participación en el mercado, debido a que los tres tienen efectos e impacto en la valoración de los clientes y objetivos de Cosemar CSI.

En la perspectiva de procesos lo primordial será concentrarse en las actividades primarias descritas en la cadena de valor, que son: Gestión de Operaciones, Gestión de recursos, Gestión Técnica, Gestión Comercial, y Servicios Post Venta. Las gestiones de las áreas serán valorados y evaluados por medio de los siguientes objetivos: Mejorar la atención a los clientes, personalizada

y rápida respuesta, Fortalecer el diseño y desarrollo de soluciones a la medida, Implementar y gestionar servicios Post Venta y Mejorar la gestión de las bases de operaciones.

Finalmente, en la perspectiva aprendizaje y crecimiento, es de suma importancia contar con los recursos necesarios para desarrollar las actividades primarias descritas en la cadena de valor. Estos resultados serán valorados y evaluados por medio de los siguientes objetivos: Desarrollar y fortalecer competencias y conocimientos técnicos, Desarrollar alianzas con empresas de reciclaje, Disponer de sistemas de gestión de servicios y post venta y Asegurar instalaciones, equipos y vehículos.

### **3.3.2 Descripción de los Objetivos Estratégicos.**

Como se menciona anteriormente, la traducción de la estrategia se ha realizado mediante el desarrollo del Mapa Estratégico de Cosemar CSI; con la finalidad de comunicarla a través de las perspectivas y facilitar su implementación y ejecución, por medio de los siguientes objetivos estratégicos definidos:

#### Perspectiva Financiera:

- . Incrementar rentabilidad

Este objetivo tiene por finalidad maximizar los resultados de la empresa, por medio de la optimización de los costos operacionales y el incremento de los ingresos por ventas. Este objetivo será evaluado por medio del indicador EBITDA (*Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation,*

*and Amortization*), que corresponde al beneficio bruto de explotación, esto es, ganancias antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización.

- . Incrementar ventas

Este objetivo tiene el propósito de apoyar el incremento de la rentabilidad, debido a que uno de los factores importantes para lograrlo es el incremento de los ingresos por ventas. Por este motivo, se deben realizar todas las gestiones necesarias para proporcionar nuevos servicios a los clientes actuales y ampliar la cartera.

#### Perspectiva Clientes:

- . Incrementar participación en el mercado

Este objetivo se refiere a incrementar su cartera de clientes a nivel País, aumentando de esta forma su participación en el mercado de gestión de residuos, tanto en número de clientes como en ingresos por ventas asociados a éstos. Asimismo, promover a Cosemar CSI; y diferenciarla de Cosemar S.A.

- . Aumentar la Retención de Clientes

Este objetivo se enfoca en mantener a los clientes actuales e incrementar la cartera. Para ello es de suma importancia la relación directa y estrecha de colaboración entre las partes, y potenciar la gestión de clientes para proporcionando soluciones personalizadas en la gestión de sus residuos. Además, ampliando y obteniendo nuevos contratos por servicios adicionales, tales como: provisión

de agua potable e industrial, arriendo y limpieza de baños químicos y recolección de lodos, limpieza de fosas y cámaras.

- . Asesorar a los Clientes

Este objetivo tipo por propósito brindar asesoramiento continuo a los clientes, buscando la alternativa o solución más eficiente en la gestión de sus residuos, para apoyarlos en el cumplimiento de las leyes y normativas medioambientales vigentes que los afectan.

- . Desarrollar y diseñar soluciones personalizadas

Este objetivo se enfoca en cumplir la propuesta de valor de Cosemar CSI; que es brindar un servicio personalizado en la gestión de residuos de los clientes. Esto se debe a la diversidad de clientes que atiende y los diferentes tipos de residuos que generan, de acuerdo con las condiciones y características particulares. Para ello, la empresa dispone de especialistas o expertos en gestión medioambiental, que se encargan de desarrollar y diseñar propuestas técnicas y económicas personalizadas para la gestión de sus residuos, esto es: recolección, transporte y disposición final de estos.

- . Brindar continuidad operacional

Este objetivo se enfoca en garantizar a los clientes que contarán con equipos modernos y en buenas condiciones, que facilitan la gestión de manejo y retiro de los residuos, en forma rápida, limpia, eficiente y oportuna, con la finalidad de no afectar el normal desarrollo de sus operaciones y apoyarlos en su continuidad operacional.



### Perspectiva de Procesos:

- Mejorar la atención al cliente, personalizada y rápida respuesta

Este objetivo se enfoca en construir y fortalecer la relación con los clientes, por medio del contacto permanente con ellos, para lograr establecer un relacionamiento cercano, que permita obtener información de sus necesidades actuales y futuras, para así desarrollar soluciones óptimas y personalizadas.

- Fortalecer el diseño y desarrollo de soluciones a la medida

Este objetivo se enfoca en potenciar y fortalecer el diseño y desarrollo de las propuestas y soluciones técnicas que son elaboradas en Cosemar CSI. Esto con la finalidad de incrementar el nivel de satisfacción de los clientes al implementar la gestión integral de sus residuos de forma eficaz y eficientes. Para ello se requiere que el personal técnico y comercial disponga de un conocimiento amplio en la gestión de residuos y normas medioambientales vigentes en el País.

- Implementar y gestionar Servicio Post- Venta

Este objetivo se refiere a la implementación y gestión del Servicio Post Venta, que les permita analizar los resultados (nivel de satisfacción) de las propuestas técnicas proporcionadas y las soluciones implementadas, gestionando los feedback de los clientes. Asimismo, gestionar los reclamos y observaciones que se recibirán de los clientes, lo que permitirá evaluar los servicios proporcionados y mejorar la calidad de estos, para brindar un servicio óptimo, esto es en forma rápida, limpia, eficiente y oportuna, y apoyarlos en su continuidad operacional.

- Mejorar la gestión de las bases de Operaciones

Este objetivo se refiere a gestionar eficientemente las actividades que se desarrollan en las Bases de Operaciones, para cumplir con los requerimientos de los clientes, respecto a la implementación y mantención de las soluciones contratadas, brindando un servicio rápido, limpio, eficiente y oportuna. Si bien el nivel de satisfacción de los clientes es bueno, de acuerdo con las encuestas realizadas, se observa que hay espacios de mejoras en el desarrollo de las diferentes actividades que se realizan en las bases, tales como la programación de las mantenciones de las soluciones, esto es, el retiro de residuos.

#### Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento:

- Desarrollar y fortalecer competencias y conocimientos técnicos

Este objetivo se ha establecido debido a que se requiere que el Personal del área técnica y comercial sea especialista en la gestión de residuos y normas medioambientales, para desarrollar propuestas técnicas y comerciales eficiente y eficaz, otorgando las mejores alternativas en el manejo de los residuos a los clientes.

- Desarrollar alianzas con empresas recicladoras

Este objetivo se ha establecido debido a la implementación de la Ley 20920, que promueve y fomenta el reciclaje, y su finalidad es gestionar acuerdos y alianzas con empresas de reciclaje, que permitan mitigar los efectos de la amenaza del servicio sustituto y aprovechar la oportunidad importante que puede enfrentar Cosemar CSI; con los recursos que posee. Asimismo, se observa que estas alianzas también permitirán disminuir los costos de los servicios y el precio de venta.

Por lo tanto, es de suma importancia analizar los tipos de residuos que genera cada cliente, para gestionar acuerdos con empresas de reciclaje.

- . Disponer de sistemas de gestión de servicios y Post Venta

El objetivo de Disponer de sistemas de gestión de servicios se ha establecido para mejorar la coordinación y planificación de los servicios, que faciliten la preparación, seguimiento y análisis de las Hojas de Ruta y Guías de Servicios, con la finalidad de optimizar los recursos e incrementar la rentabilidad del negocio. Por otra parte, se requiere del Servicios Post venta para gestionar la información recibida de los clientes, respecto al nivel de satisfacción y cumplimiento de los requerimientos y acuerdos.

- . Asegurar Instalaciones, Equipos y Vehículos

Este objetivo se ha establecido para gestionar de forma eficiente los recursos tangibles que posee Cosemar CSI; y que les permitirá entregar un servicio óptimo a sus clientes y brindar continuidad operacional a los clientes.

### **3.3.3 Explicación del Mapa Estratégico a partir de la descripción de los ejes estratégicos.**

Como se menciona anteriormente, el mapa estratégico se desarrolló a partir de los temas o ejes críticos que presenta Cosemar CSI; a partir de la Propuesta de valor, y describen la integración de los objetivos, identificando e ilustrando las relaciones causa – efecto que se presentan, y que

vinculan los resultados que se desean lograr en las perspectivas: Financiera, Cliente, Procesos y Aprendizaje y Crecimiento.

Los siguientes son los ejes estratégicos desarrollados para alcanzar un desempeño superior, y que se podrán gestionar por separado por cada área de la empresa involucrada en los objetivos propuestos, que son los siguientes: Asesorar a sus clientes, Desarrollar soluciones personalizadas y Brindar continuidad operacional.

#### ***3.3.3.1 Primer Eje Estratégico “Asesorar a sus clientes”.***

El primer eje estratégico corresponde a “Asesorar a sus clientes” en la gestión de los residuos sólidos industriales que generan. Como se menciona anteriormente, este es el atributo diferenciador de Cosemar CSI; debido a que su objetivo y enfoque es proporcionar asesoramiento permanente, buscando la manera más eficiente de prestar sus servicios y el cumplimiento de las leyes medioambientales que afectan a sus clientes. Para ello cuenta con un departamento Técnico que desarrolla y diseñar soluciones personalizadas. Esto se debe a la diversidad de clientes que atiende y que generan diferentes tipos de residuos, bajo condiciones y características particulares, por lo que requieren de un experto en gestión medioambiental que entregue propuestas técnicas y económicas para la gestión de sus residuos, esto es: recolección, transporte y disposición final de estos. Este eje estratégico permitirá asegurar la fidelidad de los clientes y a su vez aumentar la retención de ellos.

Los procesos que se requieren para el cumplimiento de este objetivo estratégico son:

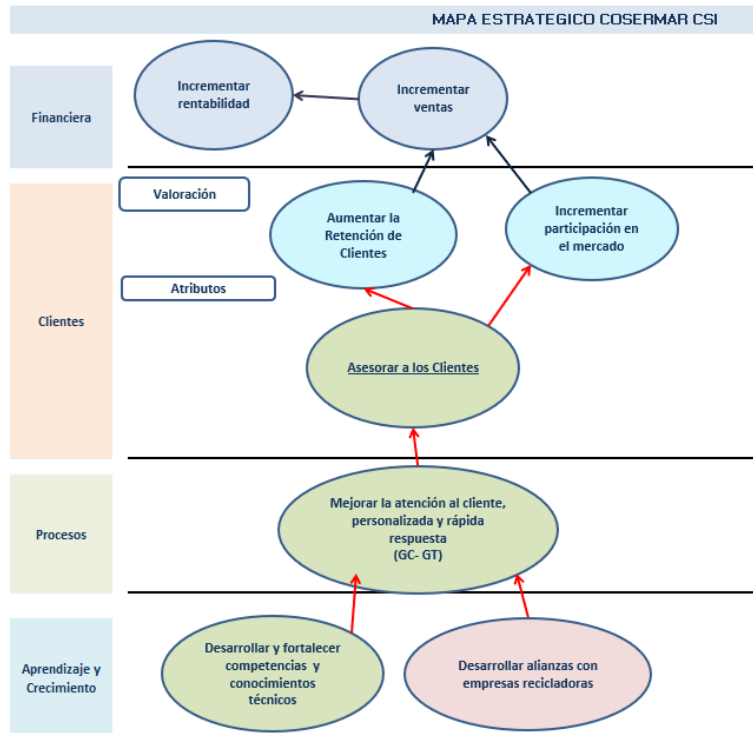
- Mejorar la atención a los clientes y brindar un servicio personalizado con capacidad de respuesta rápida. Por medio de reuniones permanente con Cliente para obtener información de sus necesidades y requerimientos y así desarrollar soluciones óptimas.
- Fortalecer el diseño y desarrollo de soluciones a la medida. Las propuestas y soluciones que requieren los clientes son aquellas que les permitan implementar la gestión de sus residuos de la manera más eficaz y eficientes, que les proporcione continuidad operacional sin afectar el desarrollo de sus actividades principales. Para ello se requiere fortalecer el conocimiento del personal técnico y comercial en la gestión de residuos y normas medioambientales vigentes en el País.

Los recursos considerados críticos para realizar estos procesos son:

- Desarrollar y fortalecer competencias y conocimientos técnicos, ya que se requiere que el Personal del área técnica y comercial sea especialista en la gestión de residuos y normas medioambientales, y estar capacitados continuamente, para mantener los conocimientos actualizado en la normativa y tecnología que se puede implementar y para realizar una propuesta técnica y comercial eficiente y eficaz, otorgando las mejores alternativas en el manejo de los residuos.
- Desarrollar alianzas con empresas de reciclaje. Como se menciona en la Ley 20920, uno de los objetivos es fomentar el reciclaje, por lo que es de suma importancia analizar los tipos de

residuos que genera cada cliente y gestionar acuerdo con empresas de reciclaje, para atender de mejor forma a los clientes y entregar las propuestas que le permitan cumplir la normativa de manera eficiente y eficaz.

Figura 13: Eje Estratégico “Asesorar a los clientes”



Fuente: Elaboración Propia.

### 3.3.3.2 Segundo Eje Estratégico “Desarrollar y diseñar soluciones personalizadas”.

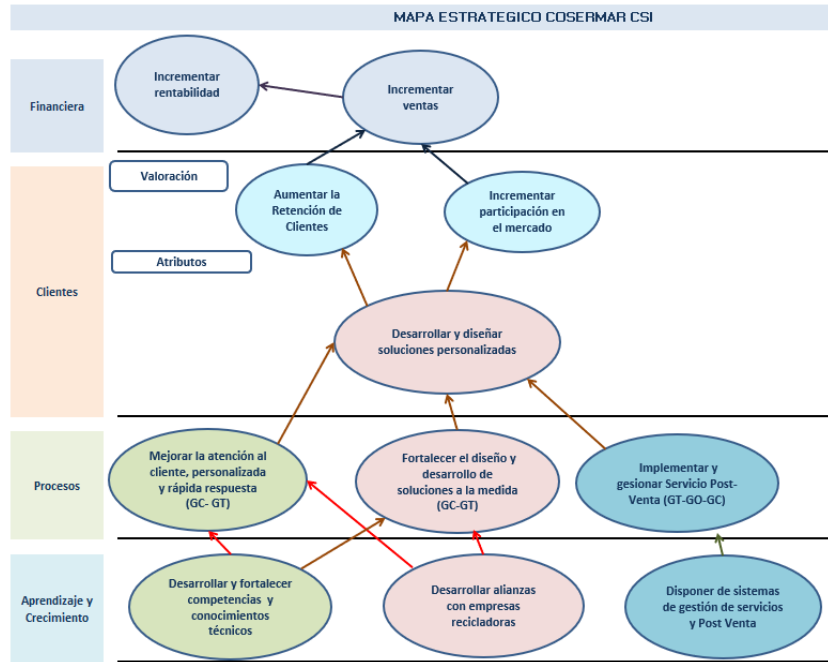
El segundo eje es Desarrollar y diseñar soluciones personalizadas. El objetivo de este eje es aumentar la retención de los clientes, por medio del desarrollo y diseño de propuestas y soluciones técnicas personalizadas. Para ello los expertos del área técnica y comercial de Cosemar CSI; en conjunto con sus clientes, analizan las condiciones en que se generan los residuos y el tipo

de este, para diseñar e implementar un sistema de gestión de residuos eficiente, para ambas partes, en los procesos de recolección, transporte y disposición final. Asimismo, la finalidad de estas propuestas técnicas personalizadas es proporcionar un servicio en forma rápida, limpia, eficiente y oportuna, y sobre todo que no afecte las operaciones normales de sus clientes.

El principal proceso que se requiere para cumplir este objetivo estratégico es Fortalecer el diseño y desarrollo de soluciones a la medida. Este objetivo tiene como finalidad incrementar y robustecer el conocimiento del personal Técnico, en la gestión de residuos y normas medioambientales vigentes en el País, para entregar propuestas técnicas que proporcionen soluciones eficientes y óptimas a los clientes

Respecto a los principales recursos que se requieren, descritos en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, son: Desarrollar y fortalecer competencias y conocimientos técnicos y Desarrollar alianzas con empresas de reciclaje.

Figura 14: Eje Estratégico “Desarrollar y diseñar soluciones personalizadas”



Fuente: Elaboración Propia.

### 3.3.3.3 Tercer Eje Estratégico “Brindar continuidad operacional”.

El tercer eje estratégico es “Brindar continuidad operacional”, cuyo objetivo es incrementar la lealtad y nivel satisfacción de los clientes y lograr retenerlos. El enfoque de este eje es garantizar a los clientes que contarán con equipos modernos y en buenas condiciones, que facilitan la gestión de manejo y retiro de los residuos, en forma rápida, limpia, eficiente y oportuna, con la finalidad de no afectar el normal desarrollo de sus operaciones y apoyarlos en su continuidad operacional.

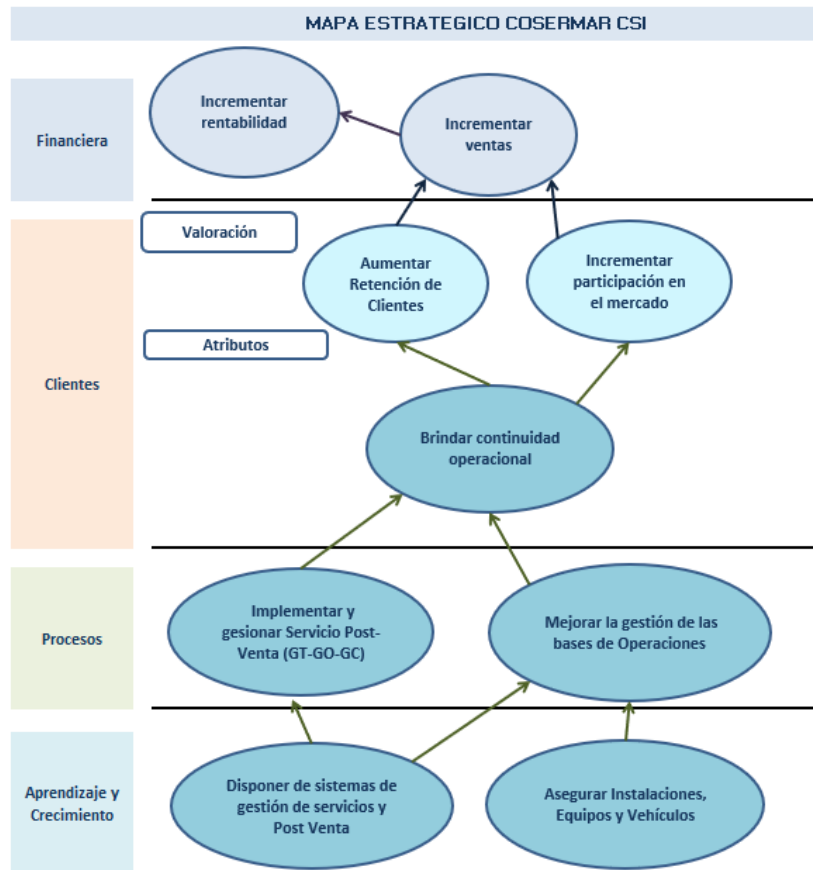
De acuerdo con la cadena de valor descrita, la Gestión de Recursos debe asegurar que Cosemar CSI; disponga de tecnología de punta, esto es equipos modernos y nuevos, para que el área de operaciones pueda focalizar sus esfuerzos en el desarrollo de las operaciones y reducir la



probabilidad de problemas que afecten la prestación de los servicios. Para ello, los procesos necesarios son los siguientes: Implementar y gestionar servicios Post Venta y Mejorar la gestión de las bases de operaciones.

Respecto a lo recursos que se requieren para lograr el objetivo del eje se descritos en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento son: Disponer de sistemas de gestión de servicios y post venta y Asegurar instalaciones, equipos y vehículos.

Figura 15: Eje Estratégico “Brindar continuidad operacional”



Fuente: Elaboración Propia.

### **3.3.4 Diccionario de Objetivos del Mapa Estratégico.**

Para una mejor comprensión del Mapa estratégico propuesto para Cosemar CSI; se ha desarrollado el siguiente diccionario de objetivos.

#### ***3.3.4.1 Importancia del diccionario de Objetivos.***

Como se menciona anteriormente, un Mapa Estratégico describe el proceso de creación de valor mediante una serie de relaciones causa y efecto entre los objetivos de las cuatro perspectivas del BSC, Financiera, Cliente, Procesos y Aprendizaje y Crecimiento, permitiendo su visualización e integración de los objetivos de la organización, ilustrando las relaciones causa - efecto que vinculan los resultados deseados en estas diferentes perspectivas.

Si bien el Mapa Estratégico es una herramienta que permite visualizar la estrategia de una empresa, éste por sí solo no asegura la ejecución óptima a pesar de tener identificados claramente los objetivos y sus conexiones. Para asegurarnos de una buena ejecución de la estrategia se requiere de una asignación clara de responsabilidades y tareas, y el primer paso para ello es aclarar los términos y conceptos planteados en los objetivos, para que todas las áreas de la organización estén alineadas. Por este motivo, nace la importancia y necesidad de desarrollar un diccionario de objetivos. Este documento, es el sustento de la alta administración para transmitir al Directorio y la organización la importancia de cada uno de los objetivos definidos y para el logro de la estrategia

y la visión de la empresa. El diccionario de objetivos permitirá en la práctica llevar a cabo la implementación de la estrategia, ya que en este identifican las tareas y se direccionan los esfuerzos.

#### ***3.3.4.2 Cuadro con el diccionario de Objetivos Mapa Estratégico Cosemar CSI.***

Con el propósito de aclarar los términos y conceptos planteados en el Mapa Estratégico de Cosemar CSI; y que los colaboradores de todas las áreas conozcan y entiendan con claridad los objetivos estratégicos planteados en este, se ha desarrollado el siguiente Diccionario, que permitirá a la organización estar alineada y ejecutar la estrategia para cumplir la Misión y Visión planteada.

Tabla 10: Diccionario de Objetivos Estratégicos Cosemar CSI

Causa	Efecto	Descripción
<b>Perspectiva del Aprendizaje y Crecimiento</b>		
Asegurar Instalaciones, Equipos y Vehículos.	Brindar continuidad operacional	Los bienes tangibles, como instalaciones, equipos y vehículos se deben gestionar eficientemente. Esto implica mantenerlos en perfecto estado y evaluar cambios por desgaste o deterioro de materiales, para ofrecer y proporcionar a los clientes tecnología de punta y entregar un servicio óptimo y que no afecten las operaciones de los clientes. El área de Operaciones debe estar en contacto permanente con el cliente, para evaluar el estado de los equipos instalados para cumplir la propuesta de valor. b) Respecto a las instalaciones, todas las bases de operaciones deben contar con todas certificaciones y programas de prevención de riesgos necesarios para operar al 100%.
Disponer de Sistemas de Gestión de servicios y Post-venta	Implementar y gestionar servicio de Post venta	Con la finalidad de contar con feedback constante de los clientes, respecto a las asesorías y soluciones presentadas e implementadas, se requiere un sistema de Post venta, para realizar un monitoreo y recolección de datos permanente, que permitirán efectuar un análisis constante del nivel de satisfacción de los clientes y mejorar los servicios y reizar las correcciones oportunamente.
	Mejorar la gestión de las bases de operaciones	a) Para implementar correcta y eficientemente las soluciones proporcionadas a los clientes, se requiere la coordinación de la instalación de los servicios que realiza el área de Operaciones, lo que será facilitado con la implementación del sistema de gestión de los Servicios, para la preparación de las Hojas de Ruta y Guías de Servicios. b) Con la implementación del sistema de gestión de los Servicios se realizará en forma más efectiva la gestión de los equipos instalados a los clientes, lo que permite evaluar el estado de estos y realizar los cambios que se requieren para entregar un servicio óptimo, de acuerdo a las necesidades específicas de los clientes. c) Llevar un control de los servicios prestados para la posterior facturación de estos, y d) Optimizar los recursos e incrementar la rentabilidad del negocio.
Desarrollar alianzas con empresas de reciclaje	Mejorar la atención al cliente, personalizada y rápida respuesta	Para proporcionar un servicio mas eficiente y que los clientes perciban que cumplen de forma óptima la Ley 20920, y así también ofrecer el mejor precio de mercado, se debe desarrollar alianzas estratégicas con estas empresas de reciclaje.
	Fortalecer el diseño y desarrollo de soluciones a la medida	
Desarrollar y fortalecer competencias y conocimientos técnicos	Mejorar la atención al cliente, personalizada y rápida respuesta	Fortalecer la gestión de clientes, que les permite incrementar la orientación al cliente a todas las áreas de la empresa, para mantener e incrementar las evaluaciones de los servicios proporcionados y construir, profundizar y fortalecer la relación con los clientes.
	Fortalecer el diseño y desarrollo de soluciones a la medida	Fortalecer el conocimiento del personal (Comercial y Técnico) en la gestión de residuos y normas medioambientales, para entregar soluciones eficientes.
<b>Perspectiva de los Procesos internos</b>		
Mejorar la atención al cliente, personalizada y rápida respuesta	Asesorar a los clientes	Asesorar a los clientes y desarrollar soluciones personalizadas, con capacidad de respuesta rápida y oportuna, por medio de reuniones periódicas con los Clientes, para obtener información de sus necesidades y requerimientos, y así desarrollar soluciones optimas en la gestión de residuos y normas medioambientales, para el cumplimiento de las leyes vigentes.
	Desarrollar y diseñar soluciones personalizadas	
Fortalecer el diseño y desarrollo de soluciones a la medida	Asesorar a los clientes	Fortalecer el conocimiento del personal (Comercial y Técnico) en la gestión de residuos y normas medioambientales vigentes en el País, para entregar propuestas técnicas que proporcionen soluciones eficientes y óptimas a los clientes, así también la gestión de las operaciones.
	Desarrollar y diseñar soluciones personalizadas	
Implementar y gestionar Sistema Post Venta	Brindar continuidad operacional	Las propuestas técnicas que se desarrollen deben considerar la implementación de tecnología de punta, que permitan proporcionar soluciones eficientes y óptimas en la gestión de residuos de los clientes.
	Desarrollar y diseñar soluciones personalizadas	Implementar Servicio Post Venta para gestionar los resultados de las soluciones implementadas y las propuestas técnicas proporcionadas, que permita analizar los feedback de los clientes. Asimismo, se requiere conocer el nivel de satisfacción de los clientes en la entrega de los servicios, que nos permitan evaluar, mejorar la calidad y cumplir con lo ofrecido como un servicio óptimo, esto es en forma rápida, limpia, eficiente y oportuna.
Mejorar la gestión de las Bases de operaciones	Desarrollar y diseñar soluciones personalizadas	Para cumplir con lo ofrecido a nuestros clientes, respecto a implementar soluciones óptimas y ofrecer tecnología de punta, se requiere que las Bases de Operaciones gestionen eficientemente las actividades que se requieren realizar, para cumplir con el servicio óptimo, en cuanto a forma rápida, limpia, eficiente y oportuna. Esto implica gestionar los equipos y vehículos, y ofrecer a los clientes la alternativa más eficiente para ellos.
	Brindar continuidad operacional	

Perspectiva del Cliente		
Aumentar la retención de clientes (Proporcionar un servicio óptimo)	Incrementar rentabilidad	Los servicios que proporciona CSI se pueden implementar en todo tipo de industrias, para ello se requiere diseñar soluciones personalizadas, a la medida del cliente. Por este motivo, pueden atender a diversos clientes, e incrementar la rentabilidad al utilizar todos los recursos, tangibles como intangibles, independiente del cliente y tipo de necesidad, lo que puede incrementarse las ventas y disminución de costos. Al cumplir con el ofrecimiento de servicio óptimo, en cuanto a forma rápida, limpia, eficiente y oportuna, se desarrolla una relación duradera y estrecha con los clientes, por lo cual su nivel de satisfacción y lealtad será alto, lo que incrementara las ventas y la rentabilidad del negocio.
	Incrementar ventas	
	Incrementar la participación en el mercado	
Incrementar la participación en el mercado	Incremento de ventas y rentabilidad	Incrementar la participación en el mercado por medio de nuevos clientes y brindar otros servicios a los clientes actuales se generará un incremento en las ventas, y con un debido control de costos, se producirá un incremento en la rentabilidad del negocio.
Asesorar a los clientes	Aumentar la retención de clientes	Debido a la diversidad de clientes e industrias a las que atiende CSI que generan diferentes tipos de residuos, bajo condiciones particulares, por lo que requieren de un experto en gestión medioambiental que los asesore permanentemente y entregue propuestas para la recolección, transporte y disposición final de los residuos de acuerdo a sus características y necesidades.
Desarrollar y diseñar soluciones personalizadas	Aumentar la retención de clientes	Desarrollar e implementar soluciones óptimas por medio de asociaciones con los clientes para desarrollar soluciones personalizadas. Los expertos de CSI en conjunto con sus clientes analizan las condiciones en que genera el residuo y el tipo, para implementar un sistema eficiente para ambas partes de recolección, transporte y
Brindar continuidad operacional	Aumentar la retención de clientes	CSI Ofrece y proporciona tecnología de punta, contando con Equipos modernos y en buenas condiciones que facilitan la labor de manejo y retiro de los residuos, en forma rápida, limpia, eficiente y oportuna, con lo que incrementa la lealtad y satisfacción de los clientes al proveerles tecnología de punta, lo que permite no afectar las operaciones normales de los clientes.

Perspectiva Financiera		
Incrementar rentabilidad	Incremento de EBITDA	Al desarrollar e implementar soluciones óptimas y personalizadas, proporcionando un servicio óptimo a los clientes, serán incrementadas las ventas, tanto de clientes actuales como nuevos, por lo cual los ingresos serán aumentados, lo cual afectaría positivamente la rentabilidad de la empresa, con un debido control de costos.
Incrementar ventas	Incremento de rentabilidad y participación en el mercado	

Fuente: Elaboración Propia

### 3.4. Cuadro de Mando Integral

Como se menciona, se ha desarrollado el cuadro de mando integral, con la finalidad de proporcionar una herramienta de gestión a la Alta Dirección, que les permita realizar el análisis y medición de la implementación y ejecución de la estrategia.

### **3.4.1 Importancia del Cuadro de Mando Integral como herramienta de planificación y control de gestión.**

Kaplan y Norton (2009) establecen que el Cuadro de Mando Integral (CMI) proporciona a los directivos el equipo de instrumentos que necesitan para navegar hacia un éxito competitivo futuro. Hoy en día, las organizaciones están compitiendo en entornos complejos y, por lo tanto, es vital que tengan una exacta comprensión de sus objetivos y de los métodos que han de utilizar para alcanzarlos. Un CMI adecuadamente construido articula la teoría del negocio, ya que el CMI debería basarse en una serie de relaciones causa - efecto, derivadas de la estrategia.

El Cuadro de Mando Integral traduce la estrategia y la misión de la organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica. El CMI sigue poniendo énfasis en la consecución de objetivos financieros, pero también incluye los inductores de actuación de esos objetivos financieros. El CMI mide la actuación de la organización desde las cuatro perspectivas: Financiera, Cliente, Procesos y Aprendizaje y Crecimiento. El CMI permite que las empresas puedan seguir la pista de los resultados financieros, al mismo tiempo que observan los progresos en la formulación de aptitudes y la adquisición de los bienes intangibles que necesitan para un crecimiento futuro. Además, proporciona las bases para comunicar y conseguir el compromiso con una estrategia de la unidad de negocio, con los ejecutivos del nivel corporativo y el Consejo de Administración. Asimismo, el CMI permite vigilar y ajustar la puesta en práctica de su estrategia y, si fuera necesario, hacer cambios fundamentales en la propia estrategia.

La importancia del Cuadro de Mando Integral como herramienta de planificación y control de gestión se debe a que el CMI es más que un sistema de medición táctico u operativo. Las empresas deben utilizar el CMI como un sistema de gestión estratégica, para gestionar su estrategia a largo plazo. Están deben utilizar el enfoque de medición del CMI para llevar a cabo el proceso de gestión decisivos, tales como:

- Aclarar y traducir o transformar la visión y la estrategia
- Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos
- Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas
- Aumentar el feedback y formulación estratégica

### **3.4.2. Presentación del Cuadro de Mando Integral.**

Como se menciona anteriormente, el Cuadro de Mando Integral traduce la estrategia definida por la empresa en un conjunto de medidas, que proporcionan la estructura de un sistema de gestión y medición estratégica. El CMI mide las acciones que deben realizarse en Cosemar CSI; desde las cuatro perspectivas: Financiera, Cliente, Procesos y Aprendizaje y Crecimiento, para el cumplimiento de la misión y visión definida.

Asimismo, proporciona un marco para comunicar y conseguir el compromiso de todos los empleados de Cosemar CSI; con la estrategia definida. Además, el CMI permitirá alertar y ajustar la puesta en práctica de la estrategia y, si fuera necesario, realizar los cambios para lograr los objetivos planteados.

Para efectos de lograr el cumplimiento de los objetivos estratégicos planteados en el Mapa Estratégico, se ha desarrollado el siguiente Cuadro de Mando Integral para Cosemar CSI:

Tabla 11: Cuadro de Mando Integral Cosemar CSI

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Meta	Responsable	Frecuencia	Iniciativa
Financiera	Incrementar rentabilidad	EBITDA	>=15%	Gerencia General	Trimestral	Gestión de costos, optimización de operaciones y gestión de ventas
		% Disminución de costos operacionales	>=3%	Gerencia Operaciones	Semestral	Optimización de las bases de operaciones
	Incrementar ventas	% Crecimiento de ventas	>=10%	Gerencia Comercial	Trimestral	Fortalecer la gestión del Área Comercial y Técnica
Clientes	Aumentar la Retención de Clientes	Nro de clientes actuales que solicitan 2 o más servicios	>5	Gerencia Comercial	Mensual	Fortalecer el Área Comercial y Gestión Técnica
		Nro. de clientes perdidos en el período	<2	Gerencia Comercial	Semestral	
		Nro clientes con equipos nuevos instalados o cambios realizados	>15	Gerencia Operaciones	Semestral	
		Nivel de satisfacción de soluciones implementadas	>95%	Gerencia Comercial (DT)	Semestral	Gestión Servicio Post-Venta
	Incrementar participación en el mercado	% Incremento Ventas por clientes actuales con nuevos servicios	>=10%	Gerencia Comercial	Mensual	Fortalecer la gestión del Área Comercial y Técnica
		% Incremento Participación de mercado por Área Geográfica	>=5%	Gerencia Comercial	Semestral	Análisis de clientes, Industria, área geográfica y servicios realizados
		Nro clientes nuevos por segmento (actividad industrial)	>=2	Gerencia Comercial	Trimestral	Fortalecer el Área Comercial
	Asesorar a los Clientes	Nro. Capacitaciones realizadas a clientes respecto a las normas medioambientales	>6	Gerencia Comercial (DT)	Semestral	Desarrollar un Plan de capacitación orientada a los clientes
		Nro. de clientes que han modificado/actualizado los servicios	>5%	Gerencia Comercial	Semestral	
		Nro de clientes nuevos	>3	Gerencia Comercial	Trimestral	Fortalecer el Área Comercial
	Incremento ventas a nuevos clientes por segmento (actividad industrial)	>5%	Gerencia Comercial	Mensual		
	Desarrollar y diseñar soluciones personalizadas	% Propuestas de servicios entregadas y aceptadas a clientes actuales	>90%	Gerencia Comercial (DT)	Trimestral	Implementar Servicios Post Venta, para la recolección de información y elaborar estadísticas con las evaluacion recibidas
		% Propuestas de servicios entregadas y aceptadas a Clientes nuevos	>60%	Gerencia Comercial (DT)	Trimestral	
	Brindar continuidad operacional	Nivel de satisfacción del clientes (Resultado de encuestas)	>95%	Gerencia General	Anual	Fortalecer la gestión Comercial y operaciones
		Nro. de reclamos de clientes	<3	Gerencia Comercial	Trimestral	
Nivel de satisfacción de equipos instalados		>95%	Gerencia Operaciones	Semestral		
Procesos	Mejorar la atención al cliente, personalizada y rápida respuesta	Nivel de satisfacción en la implementación de los servicios contratados	>98%	Gerencia Comercial	Trimestral	Implementar sistema de Gestión de servicios que permita realiar el seguimiento de hoja de servicios
		% Cumplimiento reuniones con clientes nuevos (realizadas vs programadas)	>90%	Gerencia Comercial	Mensual	Elaborar plan comercial
		% Cumplimiento reuniones con clientes actuales (realizadas vs programadas)	>98%	Gerencia Comercial	Mensual	
		Nivel de cumplimiento de los servicios realizados vs programados	>95%	Gerencia Operaciones	Trimestral	Implementar sistema de seguimiento de hoja de servicios
	Fortalecer el diseño y desarrollo de soluciones a la medida	Incremento Nro. de propuestas técnicas aceptadas por clientes	>95%	Gerencia Comercial (DT)	Semestral	Medición de resultados del Plan de capacitación área Técnica
		Implementar y gestionar Servicio Post- Venta	Nivel de satisfacción de clientes con las propuestas implementadas	>95%	Gerencia Comercial (DT)	Trimestral
	% Reclamos de Clientes atendidos (reclamos gestionados vs reclamos recibidos)		>98%	Gerencia Comercial	Mensual	Implementar Servicio Post- Venta
	Mejorar la gestión de las bases de Operaciones	% de incremento de servicios prestados por periodo ( por tipo de servicio)	>15%	Gerencia Operaciones	Trimestral	Implementar Sistema Gestion de servicios
		Nro de mejoras continuas propuestas por empleado	5	Gerencia Operaciones	Semestral	Promover ISO
		Nro de mejoras continuas implementadas	2	Gerencia Operaciones	Semestral	Promover ISO
Optimización de la gestión de operaciones (Incremento de servicios realizados)		>95%	Gerencia Operaciones	Mensual	Implementar sistema de gestión de servicios	



Aprendizaje y Crecimiento	Desarrollar y fortalecer competencias y conocimientos técnicos	Nivel de cumplimiento del plan de capacitación( programadas vs realizadas)	>95%	Area Administrativa	Semestral	Desarrollar un Plan de capacitación área Comercial y Técnica
		Nro. Capacitaciones realizadas al Depto Técnico y G. Comercial	5	Área Administrativa	Semestral	
		Incremento de capacidades técnicas (Depto Técnico y G. Comercial - Evaluación de desempeño)	>95%	Area Administrativa	Anual	
	Desarrollar alianzas con empresas recicladoras	Identificación de Clientes y empresas de reciclaje	2	Gerencia Comercial (DT)	Mensual	Evaluación de residuos generados por clientes para elaborar un plan de trabajo
		Nro de acuerdos con empresas de reciclaje	1	Gerencia General	Semestral	Identificación de empresas de reciclaje a nivel País y realizar negociaciones
	Disponer de sistemas de gestión de servicios y Post Venta	Diseño Sistema (Servicio Post-Venta y Gestión de Servicios)	Marzo 2018	Gerencia General	Mensual	Implentación de sistemas de Servicios de Post Venta y Gestión de Operaciones
		Desarrollo Sistema (Servicio Post-Venta y Gestión de Servicios)	Junio 2018	Gerencia General	Mensual	
	Asegurar Instalaciones, Equipos y Vehículos	Nivel de operaciones de Bases	100%	Gerencia Operaciones	Mensual	Gestionar las certificaciones necesarias y desarrollar plan de prevención de riesgos para todas las Bases
		Nivel de cumplimiento del plan de mantención	>98%	Gerencia Operaciones	Trimestral	Desarrollar un plan de mantención de equipos y camiones
		Nivel de disponibilidad de equipos y camiones	>98%	Gerencia Operaciones	Trimestral	Revisión periódica del estado de camiones y equipos

Fuente: Elaboración Propia

### 3.4.3 Descripción de las principales iniciativas estratégicas.

Kaplan y Norton (2008) establecen que las iniciativas estratégicas son programas de acciones, destinados a alcanzar el desempeño deseado en los objetivos del mapa estratégico, debido a que representan como lograr los objetivos planteados por la organización, no incluidos en las actividades operacionales cotidianas de la esta.

Para elaborar las iniciativas estratégicas se desarrollan los siguientes procesos:

- Elección de las iniciativas estratégicas, corresponden a la definición de los programas de acción que necesita la estrategia desarrollada, para cerrar las brechas del desempeño.
- Financiamiento de las iniciativas estratégicas, corresponden a la determinación de como financiarían las iniciativas, sobre todo cuando representan realizar inversiones que no están consideradas en el presupuesto operacional.
- Definición de responsables de las iniciativas estratégicas, corresponden a la determinación de quien es el responsable y responsabilidad en la realización y ejecución de las iniciativas, sobre

todo cuando representan realizar inversiones que no están consideradas en el presupuesto operacional

Las principales iniciativas estratégicas que se han propuesto en el CMI de Cosemar CSI; para ejecutar la estrategia y cerrar las brechas de desempeño que se observan, son las siguientes:

1. Gestionar las certificaciones necesarias y desarrollar plan de prevención de riesgos para todas las Bases.

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento, Objetivo estratégico: Asegurar Instalaciones, Equipos y Vehículos.

Para optimizar las operaciones y proporcionar un buen servicio, y ampliar su participación en el mercado, en todas las regiones del país, específicamente la región Metropolitana, se requiere con urgencia gestionar la obtención de las certificaciones requeridas para operar, y también elaborar los planes de prevención de riesgos es las bases.

2. Gestión de costos y optimización de operaciones

Perspectiva: Financiera, Objetivos estratégicos: Incrementar rentabilidad e Incrementar ventas

Se requiere optimizar las operaciones de Cosemar CSI; con el objetivo de aumentar el nivel de satisfacción de los clientes, para lograr fidelidad y retención de clientes, e incrementar la rentabilidad del negocio, ofreciendo los servicios al precio más competitivo del mercado.

3. Evaluación de residuos generados por clientes para elaborar un plan de trabajo y desarrollar alianzas estratégicas con empresas de reciclaje

Perspectiva: Aprendizaje y Crecimiento, Objetivo estratégico: Desarrollar alianzas con empresas recicladoras

Perspectiva: Financiera, Objetivos estratégicos: Incrementar rentabilidad e Incrementar ventas

Se requiere evaluar y analizar los diferentes residuos que generan los actuales clientes de Cosemar CSI; con la finalidad desarrollar alianzas estratégicas con empresas de reciclaje, lo que permite: a) entregar propuestas eficientes para los clientes, b) mantener un precio más competitivo, c) disminuir costos de operaciones, d) rentabilizar el negocio y e) promover la responsabilidad con el medioambiente.

#### 4. Fortalecer el Área Comercial y Gestión Técnica

Perspectiva: Financiera, Objetivos estratégicos: Incrementar ventas

Perspectiva: Clientes, Objetivos estratégicos: Incrementar participación en el mercado, Aumentar la Retención de Clientes, Asesorar a los Clientes

Perspectiva: Procesos, Objetivo estratégico: Fortalecer el diseño y desarrollo de soluciones a la medida

Se requiere fortalecer las habilidades y competencias del área comercial de la empresa, promoviendo el conocimiento del equipo de ventas en la gestión de residuos sólidos industriales, y convertirlos en Especialistas del tema, para que puedan asesorar a los clientes en la gestión de los residuos que generan.

Asimismo, se requiere fortalecer los conocimientos del Área Técnica, realizando capacitaciones permanentes en temas medioambientales y la gestión de residuos, tanto en la parte legal como la tecnología disponible en el mercado. Para desarrollar y proporcionar soluciones eficientes, personalizadas y óptimas a los clientes.

5. Implementar un esquema de incentivos, asociada a las evaluaciones de desempeño de los colaboradores

Perspectiva: Aprendizaje y Crecimiento, Objetivo estratégico: Desarrollar y fortalecer competencias y conocimientos técnicos

Con la finalidad de alinear a las áreas y medir los resultados del plan de capacitación que se desarrollará, se debe implementar un sistema de evaluación de desempeño de los colaboradores y motivarlos con un plan de incentivos, asociados a sus resultados.

6. Desarrollar e implementar los sistemas de Servicios Post Venta y Gestión de Servicios

Perspectiva: Aprendizaje y Crecimiento, Objetivos estratégicos: Desarrollar e implementar soluciones personalizadas y Ofrecer y proporcionar tecnología de punta.

Desarrollar e implementar un Sistema de servicio de Post Venta para gestionar los resultados de las soluciones y propuestas, para evaluar mejoras en las propuestas técnicas desarrolladas y medir el nivel de satisfacción de los clientes periódicamente, como también gestionar los recursos para dar cumplimiento a la propuesta de valor. Asimismo, será la unidad que realizará el monitoreo de los servicios entregados a los clientes, y gestionar los reclamos.

Implementar un sistema de gestión de servicios, para realizar el seguimiento de hoja de servicios y ruta de servicios, que faciliten la coordinación de la implantación e instalación de servicios. Asimismo, permita realizar un análisis de la gestión operativa de Cosemar CSI; con la finalidad de proporcionar un servicio óptimo a los clientes, esto implica realizar los servicios en forma rápida, limpia, eficiente y oportuna. (Excelencia Operacional).

## **4.ALINEAMIENTO ORGANIZACIONAL**

Con el propósito de realizar una implementación y ejecución exitosa de la estrategia propuesta a Cosemar CSI; se realiza la alineación de la organización. Para ello, primeramente, se realiza el despliegue de la estrategia, por medio de los tableros de gestión de las áreas que realizan los procesos críticos de ésta. Asimismo, se desarrollan los respectivos tableros de control, que permiten realizar la medición del desempeño de las áreas, y el respectivo esquema de incentivos para comprometer la contribución de los colaboradores.

### **4.1 Importancia del desdoblamiento estratégico**

Kaplan y Norton (2008) establecen que la alineación de las unidades organizacionales y del personal es crítica para el éxito de la implementación de la estrategia. El proceso de alineación y comunicación debe comenzar en cuanto se definen los objetivos y los temas estratégicos de alto nivel. La alineación vertical permite que cada unidad de negocio y departamento contribuya a cumplir los objetivos estratégicos de más alto nivel, mientras se esfuerza por implementar su estrategia local para tener éxito en su entorno competitivo. La alineación horizontal con otras unidades de negocio permite que la empresa materialice las sinergias a partir de lo siguiente:

- a) Brindar una propuesta integrada de valor para el cliente en múltiples unidades de negocio
- b) Consolidar la marca corporativa durante cada experiencia de compra de los clientes
- c) Lograr economía de escala compartiendo los recursos de producción, tecnología, distribución o ventas, así como las funciones del personal corporativo

- d) Compartir el conocimiento y las mejores prácticas en toda la empresa
- e) Ampliar las capacidades del personal mediante capacitación común y planes gestionados de desarrollo profesional.

La mayoría de la organización consta de múltiples unidades de negocio y soporte, de modo que el sistema de gestión también debe abordar como se integra la estrategia en las diversas unidades organizacionales. Además de alinear las unidades organizacionales con la estrategia, el sistema debe alinear con ella también a los empleados para una ejecución exitosa. Para ello, se requiere que todo el personal entienda la estrategia y este motivado para lograrla.

La estrategia describe como se propone crear más valor a partir de su conjunto de unidades de negocio, para ello desarrolla mapas estratégicos contruidos alrededor de temas estratégicos que proporciona una gran estructura para realizar el desdoblamiento desde el nivel corporativo a cada unidad operativa e integrar las operaciones de diversas unidades de negocio. La importancia del desdoblamiento estratégico se debe a que al desdoblar los mapas estratégicos hacia abajo y a través de la organización ayuda a las unidades de negocios a asimilar su doble papel de optimización local y aporte corporativo, de esta forma todas las unidades están alineadas con las prioridades definidas por la empresa.

## 4.2 Organigrama

De acuerdo con Robbins y Judge (2009) La estructura organizacional que adopta o implementa una organización es un medio para ayudar y apoyar a la administración para alcanzar sus objetivos, derivados de la estrategia general de esta. Por este motivo, la estrategia y estructura deben estar relacionadas estrechamente. Por otra parte, las relaciones estructurales definidas por las organizaciones también producen efectos en las actitudes y comportamientos de los empleados.

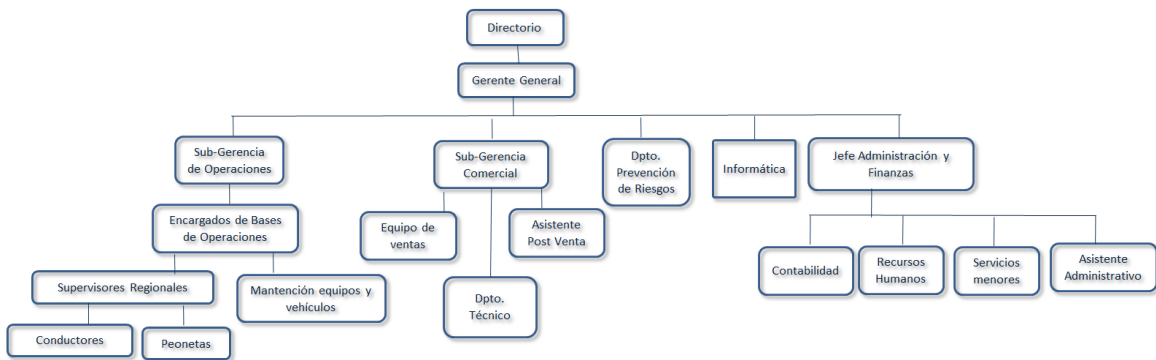
Las organizaciones deben considerar los siguientes aspectos importantes, para implementar un diseño organizacional:

- Estrategia: Definiciones estratégicas establecidas por la organización.
- Tamaño de la organización: Cantidad de personas que emplea.
- Tecnología: Modo en que una organización transforma sus insumos en productos.
- Ambiente: Instituciones o fuerzas externas de una organización que afectan potencialmente su desempeño.

Cosemar CSI; está organizada de manera funcional, siendo encabeza por la Alta Dirección conformada por el Directorio y Gerencia General, y estableciendo Sub-Gerencias encargadas de las Áreas de Operaciones y Comercial, además de: Departamento de Prevención de Riesgos, Informática y Jefatura de Administración y Finanzas, para desarrollar las diferentes funciones de la empresa.

Este modelo es adecuado para la empresa, en la cual que actualmente trabajan alrededor de 120 personas, distribuidas en 6 Bases de Operaciones instaladas en: Arica, Iquique, Copiapó, Vallenar, Santiago y la Matriz ubicada en Viña del Mar. De las diferentes Sub-Gerencias dependen las áreas operativas de la empresa, y los departamentos de apoyo y soporte, las cuales funcionan en un modelo de pirámide organizacional, que se ilustra en el siguiente organigrama de la empresa.

Figura 16: Organigrama Cosemar CSI



Fuente: Elaboración Propia

Para efectos del presente trabajo se examinó la estructura organizacional que presenta Cosemar CSI; y se considera apropiada, y que permitirá el cumplimiento de la Misión, Visión y objetivos estratégicos propuestos.

### 4.3 Tableros de Control

Con el propósito de alinear a las unidades de Cosemar CSI; se han elaborado los tableros de control.



### **4.3.1 Importancia de los Tableros de Control.**

Kaplan y Norton (2008) establecen que las empresas optimizan las mejoras a sus procesos mediante el diseño y el despliegue de tableros de control operacionales locales, que son grupos de indicadores clave que brindan retroalimentación sobre el desempeño de los procesos locales. Los tableros de control automatizados reflejan la infraestructura de inteligencia para los negocios e integración de datos, que facilita la representación visual de los datos subyacentes. Permiten a los empleados obtener más datos para el análisis interactivo. Aunque todos los procesos se benefician con la medición y generación sistemáticas de informes, los tableros de control son la herramienta más efectiva a la hora de subrayar los procesos de la perspectiva de los procesos del BSC de la unidad.

Los tableros de control difieren de los BSC de distintas maneras, los tableros de control son operacionales no estratégicos, por consiguiente, es posible que no tengan indicadores financieros o del cliente. Los tableros de control se focalizan en la métrica de los procesos que los empleados puedan modificar sus acciones cotidianas. Mientras que la mayoría de los indicadores del BSC son de resultados, y se actualizan mensual o trimestralmente, los tableros de control pueden reflejar el desempeño por día e incluso por hora, de manera que los empleados reciben una retroalimentación rápida y oportuna sobre el desempeño más reciente.

### **4.3.2 Tableros de Gestión y Control de Cosemar CSI.**

A continuación, se presenta el despliegue de los objetivos estratégicos por medio de los tableros de gestión de dos áreas que realizan los procesos críticos para el cumplimiento de la propuesta de valor, que son: la Sub-Gerencia Comercial y la Sub-Gerencia de Operaciones, de Cosemar CSI. Estos tableros de gestión corresponden a la representación visual de la relación Input (Recursos) – Procesos – Output (Propuesta de valor).

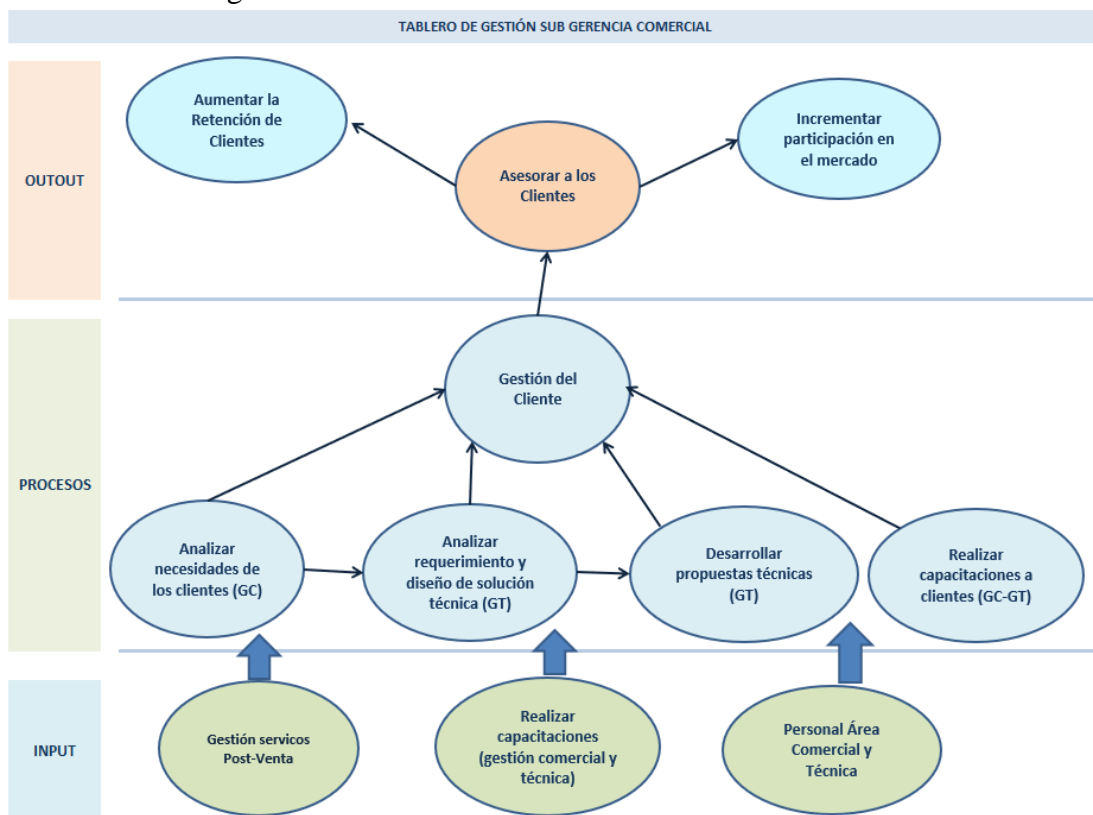
El despliegue desarrollado de los objetivos estratégicos corresponde al primer eje “Asesorar a los clientes”, siendo la Sub-Gerencia Comercial la responsable de gestionar las actividades desarrolladas por sus áreas Técnica y Ventas para su cumplimiento. Y el segundo eje es “Brindar continuidad operacional”, del cual la Sub-Gerencia de Operaciones es responsable de gestionar las actividades necesarias para su cumplimiento, tales como realizar la coordinación y gestión de las Bases de Operaciones, para proporcionar un servicio forma rápida, limpia, eficiente y oportuna, que permite brindar continuidad operacional, y de esta forma no afectar las operaciones normales de los clientes.

#### ***4.3.2.1 Tableros de Gestión y Control de la Sub-Gerencia Comercial, Eje “Asesorar a los clientes”.***

El cumplimiento del objetivo estratégico del eje “Asesorar a los clientes”, está bajo la responsabilidad de la Sub-Gerencia Comercial, con su equipo de Ventas y el departamento

Técnico. El proceso crítico es el “Fortalecer el diseño y desarrollo de soluciones a la medida”. Para ello, se requiere que la Sub-Gerencia Comercial gestione las actividades de los clientes, cuya finalidad es construir, profundizar y fortalecer la relación con estos; y la gestión Técnica, que es la encargada de preparar y desarrollar las propuestas y soluciones técnicas, que permitan cumplir con los requerimientos de los clientes en forma personalizada.

Figura 17: Tablero de Gestión Sub-Gerencia Comercial



Fuente: Elaboración Propia

Asimismo, se ha desarrollado el Tablero de Control de la Sub-Gerencia Comercial, que permitirá realizar la evaluación y medición del desempeño del área.

Tabla 12: Tablero de Control Sub-Gerencia Comercial

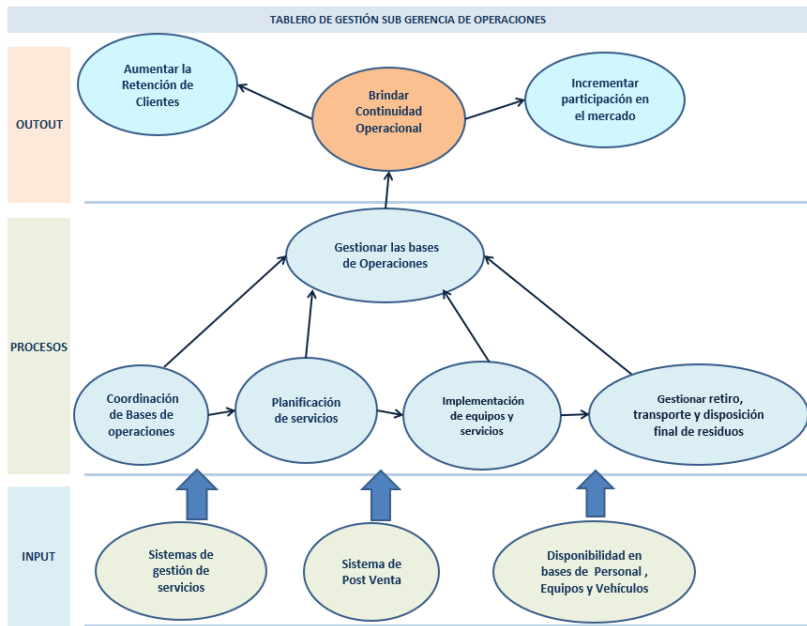
	OBJETIVO	INDICADOR	META	FRECUENCIA	INICIATIVA
<b>OUTPUT</b>	Asesorar a los Clientes	Propuestas técnicas desarrolladas vs propuestas técnicas requeridas	> 85%	Mensual	Fortalecer el conocimiento del Área Técnica respecto a la gestión de residuos, para entregar la solución eficiente
<b>PROCESOS</b>	Gestión del cliente	Nivel de aceptación de propuestas entregadas a clientes	> 85%	Mensual	Monitorear la gestión del área de ventas
		Número de horas utilizadas en reuniones con clientes	>100 Horas	Mensual	
		Nivel de cumplimiento de plan comercial (Meta de ventas)	>= 90%	Mensual	
	Análisis de necesidades de los clientes	# Días requeridos para analizar las necesidades de los clientes	<2 días hábiles	Mensual	
	Análisis de requerimientos y diseño de la solución	# Días requeridos para analizar requerimiento y diseñar soluciones	<2 días hábiles	Mensual	Monitorear los requerimientos de los clientes y las propuestas desarrolladas y entregadas a los clientes
	Desarrollar Propuesta Técnicas	# Días requeridos para la preparación de la propuesta y determinación de precio	< 2 días hábiles	Mensual	Monitorear las propuestas técnicas desarrolladas y entregadas a los clientes
Realizar capacitaciones a clientes	% Cumplimiento del plan de capacitaciones a clientes (Realizadas vs Planificadas)	> 90%	Trimestral	Fortalecer el conocimiento del Área Técnica respecto a la gestión de residuos, para entregar la solución eficiente	
<b>INPUT</b>	Realizar capacitaciones (gestión comercial y técnica)	Nro. De entrenamientos realizados en la gestión de clientes	>= 1	Trimestral	Desarrollar Plan de capacitación para fortalecer las habilidades del área Comercial y el conocimiento del área técnica respecto a la gestión de residuos
		Nro. De entrenamientos realizados en la gestión de residuos	>= 1	Trimestral	
	Personal Área Comercial y Técnica	Personal con competencias requeridas	> 80%	Trimestral	Plan de reclutamiento de la Sub-Gerencia
	Sistemas de servicios Post-Venta	% Disponibilidad del sistema	> 90%	Trimestral	Implementación Servicio Post-Venta

Fuente: Elaboración Propia

**4.3.2.2 Tableros de Gestión y Control de la Sub-Gerencia de Operaciones. Eje “Desarrollar e implementar soluciones personalizadas”.**

Parte del cumplimiento del objetivo estratégico bajo el eje “Desarrollar e implementar soluciones personalizadas”, está bajo la responsabilidad de la Sub-Gerencia de Operaciones. El proceso crítico del cual es responsable esta área, es la realización de Mejorar la gestión de las bases de operaciones, con la finalidad de realizar una correcta coordinación e implementación de los servicios, los que se deben realizar de acuerdo a las propuestas técnicas aceptadas por los clientes, con la finalidad de proporcionar un servicio de calidad, esto significa, realizar el manejo y retiro de los residuos en forma rápida, limpia, eficiente y oportuna, apoyando a los clientes en su continuidad operacional.

Figura 18: Tablero de Gestión Sub-Gerencia de Operaciones



Fuente: Elaboración Propia

Asimismo, se ha desarrollado el Tablero de Control de la Sub-Gerencia de Operaciones, que permitirá realizar la evaluación y medición del desempeño del área.

Tabla 13: Tablero de Control Sub-Gerencia de Operaciones

	OBJETIVO	INDICADOR	META	FRECUENCIA	INICIATIVA
OUTPUT	Brindar Continuidad Operacional	% cumplimiento de implementación de servicios (realizados vs programados)	>98%	Semanal	Implementar el monitoreo de las Hoja de Ruta
		% cumplimiento de retiro de residuos (realizados vs programados)	>98%	Semanal	Implementar el monitoreo de las Hoja de Ruta y Guía de Servicios
PROCESOS	Gestionar las bases de Operaciones	Nivel de operaciones por base	>98%	Semanal	Obtener certificaciones requeridas y realizar plan de prevención de riesgos
	Coordinación de Bases de operaciones	% cumplimiento de Hoja de Ruta y Guía de servicios	>98%	Semanal	Implementar el seguimiento del análisis de las Hoja de Ruta
	Planificación de los servicios	% Incremento de servicios realizados en el periodo	>15%	Semanal	Implementar sistema de gestión de servicios
	Implementación de equipos y servicios	Nivel de Satisfacción del cliente con la implementación de la solución	>95%	Semanal	Implementación Servicio Post-Venta
	Gestión de retiro , transporte y disposición final de residuos	% Incremento de retiros realizados en el periodo	>10%	Semanal	Implementar sistema de gestión de servicios
INPUT	Disponibilidad en bases de Personal, Equipos y Vehículos	% de vehículos disponibles en perfecto estado	>95%	Semanal	Realizar plan de mantenimiento de vehículos
		% de equipos disponibles y en buen estado	>95%	Semanal	Monitoreo del estado de los equipos (Contenedores, tolvas, etc.)
		% Disponibilidad de conductores y operarios	>95%	Mensual	Monitero de requerimientos de personal de operaciones
	Disponibilidad de sistema Post venta	% Disponibilidad del sistema	> 80%	Trimestral	Implementación de sistemas
	Disponibilidad de sistema de gestión de servicios	% Disponibilidad del sistema	> 80%	Trimestral	

Fuente: Elaboración Propia

### **4.3.3 Explicación de las principales iniciativas.**

Después de desarrollar el Tablero de Control de la Sub-Gerencia Comercial y la Sub-Gerencia de Operaciones, se han definidos algunas iniciativas, que permitan mejorar el desempeño del área y disminuir la brecha entre el desempeño actual y el deseado.

Las Iniciativas desarrolladas para la Sub-Gerencia Comercial son las siguientes:

- Fortalecer el conocimiento del Área Técnica en gestión de residuos, para entregar la solución eficiente:

Para preparar y desarrollar las propuestas técnicas con soluciones eficientes, se requiere de expertos en gestión medioambiental de los diferentes residuos para la recolección, transporte y disposición final.

- Monitorear las propuestas técnicas desarrolladas y entregadas a los clientes:

Evaluar los requerimientos de los clientes y el tiempo que se utilizó para la preparación de las propuestas técnicas y determinación de precios.

- Monitorear los requerimientos de los clientes y las propuestas desarrolladas y entregadas a los clientes:

Evaluar los requerimientos de los clientes y el tiempo que se utilizó para el análisis y desarrollo de la solución.

- Implementar un sistema de monitoreo de propuestas técnicas y económicas desarrolladas y entregadas:

Implementar un sistema de monitoreo de propuestas técnicas y económicas desarrolladas y entregadas, para evaluarlas respecto a los servicios implementados y medir el nivel de cumplimiento de los requerimientos de los clientes y satisfacción de sus necesidades puntuales. Asimismo, evaluar las propuestas desarrolladas y entregadas a clientes que no contrataron los servicios, para monitorear los eventuales errores que podrían contener. Todo con la finalidad de proporcionar soluciones óptimas y personalizadas.

- Desarrollar Plan de capacitación:

Desarrollar plan de capacitación para fortalecer las habilidades en la gestión de ventas y fortalecer el conocimiento en gestión medioambiental y leyes vigentes en el País.

Las Iniciativas desarrolladas para la Sub-Gerencia de Operaciones son las siguientes:

- Implementar el monitoreo de las Hoja de Ruta y Guías de servicios:

Monitorear la información de las Hojas de Rutas y Guías de Servicios, para analizar el cumplimiento de los servicios y el uso de los recursos.

- Monitoreo de las Hoja de Ruta:

Evaluar la coordinación de los servicios y efectividad de las Hojas de Rutas y Guías de Servicios.

- Evaluación mensual de los requerimientos de persona de operaciones:

Mantener la dotación de personal de operaciones, necesario para el cumplimiento de los servicios requeridos.

#### **4.4 Esquema de incentivos**

Con la finalidad de alinear y comprometer la contribución de los colaboradores, se ha desarrollado el esquema de incentivo propuesto a Cosemar CSI.

##### **4.4.1 Importancia de la motivación.**

Kaplan y Norton (2008) establecen que *“Además de alinear a las unidades de la organizacionales con la estrategia, el Sistema debe alinear con ella también a los empleados. Salvo que todo el personal entienda la estrategia y esté motivado para lograrla, es muy poco probable que la ejecución sea exitosa”*.

Asimismo, indican que, el proceso para alinear a los empleados con la estrategia requiere tres pasos: a) Comunicar e impartir educación sobre la estrategia a los empleados, y también ayuda a desarrollar la cultura de la organización, b) Relacionar los objetivos personales y los incentivos de los empleados con la estrategia y c) Alinear los programas de desarrollo y capacitación del



personal a fin de brindar a los empleados los conocimientos, las habilidades y competencias que necesitan para ayudar a implementar la estrategia.

En consecuencia, la Motivación de los empleados es de suma importancia y necesaria para la implementación y ejecución efectiva y exitosa de la estrategia, dado que requiere que los empleados se comprometan personalmente a colaborar para que la empresa y la unidad cumpla y logren los objetivos estratégicos. Por este motivo, para una mayor comprensión de este predictor, se requiere profundizar en el concepto de Motivación, debido a que de acuerdo con el grado de motivación que presenten los empleados con la organización, se lograran los objetivos que esta plantea. Por lo cual es un predictor del comportamiento de todos los colaboradores

De acuerdo con los autores Robbins y Judge (2009) Motivación se define como: *“El proceso que involucra la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo hacia el logro de un objetivo”*.

Por otra parte, indican que, de acuerdo con la Teoría de las Expectativas, los empleados son motivados a desarrollar cierto nivel de esfuerzo cuando consideren que esto les permitirá obtener una buena evaluación de su desempeño, y que ésta conducirá a premios o recompensas, tales como: aumentos de salarios, bonos o ascenso. Además, que estas recompensas contribuyen a sus metas personales. Por este motivo, los sistemas de compensaciones son motivadores, debido a que, si estos están diseñados en forma correcta, los individuos perciben una relación fuerte entre su desempeño y las recompensas que reciben. Por otra parte, estos esquemas deben considerar la importancia que tiene que las recompensas se adecuen a las necesidades individuales de los

empleados, de acuerdo con sus características. Para ello es necesario conocer a los empleados, para lograr determinar cuáles son las mejores formas y prácticas para motivarlos, con la finalidad de que el esfuerzo que dispongan en las metas u objetivos asignados sean lo que se espera que ellos entreguen y que este esfuerzo sea constante en el tiempo.

#### **4.4.2 Importancia de los esquemas de incentivos.**

Como se mencionó anteriormente, Kaplan y Norton (2008) establecen que las organizaciones obtienen un mayor conocimiento y compromiso con la estrategia por parte de los empleados cuando relacionan los incentivos y los bonos salariales con el logro de los objetivos del empleado, de la unidad de negocio y de la empresa. Además, el departamento de Recursos Humanos trabaja en estrecho contacto con los empleados y sus supervisores para diseñar programas personalizados de capacitación y desarrollo de experiencias, de modo que los empleados puedan forjar las competencias que los ayuden a cumplir sus objetivos personales y contribuir al éxito de la unidad de negocio y la compañía.

Según los autores Robbins y Judge (2009) existen incentivos que articulan desempeños de corto plazo, principalmente las recompensas monetarias como bonos, e incentivos que modulan desempeños de largo plazo en donde se encuentran las recompensas no monetarias como el desarrollo de carrera y la capacitación. Por otra parte, también existen incentivos individuales y grupales, los incentivos individuales premian el desempeño del empleado y los incentivos grupales fomentan la colaboración y estimulan la cohesión del grupo.

Cabe señalar que los planes de incentivos varían considerablemente según la organización. Sin embargo, por lo general tienen componentes individuales, de la organización y la unidad de negocio. Los planes que consideran los premios exclusivamente según el desempeño de la unidad de negocio y la organización subrayan la importancia del trabajo en equipo y el conocimiento compartido, pero también dan la posibilidad de evadir las responsabilidades y dejar que los demás hagan el trabajo. Los planes que recompensan sólo el desempeño individual generan importantes incentivos para los empleados con el fin de que mejoren sus indicadores de desempeño personales, pero no promueven el trabajo en equipo, el conocimiento compartido y las sugerencias para mejorar el desempeño que está fuera de la responsabilidad y control inmediatos del empleado.

#### **4.4.3 Descripción y análisis crítico de la situación actual de Cosemar CSI.**

Cosemar CSI; en la actualidad no ha implementado un esquema de incentivos, solamente paga las remuneraciones acordadas en los contratos de trabajo y el beneficio de la gratificación legal, que forma parte de las remuneraciones mensuales, en cumplimiento de las disposiciones laborales vigentes y el pago de comisiones establecidas para el Área Comercial por las ventas realizadas.

A pesar de no disponer de un esquema de incentivos para los empleados, esto no ha sido un obstáculo para el logro de los objetivos planteados por la Dirección de la empresa. Sin embargo, esta es una oportunidad importante para comprometerlos y motivarlos personalmente a colaborar, para que las unidades cumplan y logren los objetivos estratégicos definidos por Cosemar CSI.

#### **4.4.4 Propuesta de Esquemas de Incentivos.**

Para el presente trabajo y con la finalidad de alinear a las Sub gerencias Comercial y Operaciones, con los objetivos estratégicos definidos por la empresa, se ha desarrollado el esquema de incentivos de Cosemar CSI; que ha sido asociado a los tableros de gestión y control mencionados anteriormente, que corresponden a las áreas que realizan los procesos críticos para la entrega de la propuesta de valor. Este esquema estará vinculado a las evaluaciones de desempeño de las Sub gerencias Comercial y Operaciones, con la finalidad de relacionar los objetivos personales y los incentivos de los empleados con la estrategia.

Por otra parte, la gestión del conocimiento debe enfocarse en diseñar y realizar programas de desarrollo y capacitaciones con el propósito de proporcionar a los colaboradores los conocimientos, habilidades y competencias que necesitan para ejercer sus cargos y potenciar sus habilidades, y de esta forma apoyar en la implementación y ejecución de la estrategia definida.

En consecuencia, los empleados serán motivados a desarrollar su mayor nivel de esfuerzo y ser constantes en el tiempo, cuando sientan que esto les permitirá obtener una buena evaluación de su desempeño anual, lo que implicará la obtención de incentivos económicos.

A continuación, se presentan los esquemas de incentivos de las Sub gerencias Comercial y de Operaciones:

Tabla 14: Esquema de Incentivos Sub-Gerencia Comercial

Esquema de Incentivos Sub Gerencia Comercial

REFERENCIA VENTAS ANUALES PROMEDIO ÚLTIMO 3 AÑOS CLP\$ 1.060.000.000

	Objetivo Estratégico	Objetivo Tablero Control	Indicador	Meta	Porcentaje mínimo cumplimiento	Porcentaje de incidencia	Incentivo Anual
<b>OUTPUT</b>	Asesorar a los clientes	Asesorar a los Clientes	Propuestas técnicas desarrolladas vs propuestas técnicas requeridas	> 85%	100%	60%	0.6% Ventas Netas Anuales
<b>PROCESOS</b>	Mejorar la atención al cliente, personalizada y rápida respuesta	Gestión del cliente	Nivel de aceptación de propuestas entregadas a clientes	> 85%	95%		
			Número de horas utilizadas en reuniones con clientes	>100 Horas	95%		
			Nivel de cumplimiento de plan comercial (Meta de ventas)	>= 90%	98%		
			Fortalecer el diseño y desarrollo de soluciones a la medida	Análisis de necesidades de los clientes	# Días requeridos para analizar las necesidades de los clientes	<2 días hábiles	
	Análisis de requerimientos y diseño de la solución	# Días requeridos para analizar requerimiento y diseñar soluciones			<2 días hábiles	98%	
	Desarrollar Propuesta Técnicas	# Días requeridos para la preparación de la propuesta y determinación de precio	% Cumplimiento del plan de capacitaciones a clientes (Realizadas vs Planificadas)	< 2 días hábiles	98%		
> 90%				95%			
<b>INPUT</b>	Desarrollar y fortalecer competencias y conocimientos técnicos	Realizar capacitaciones (gestión comercial y técnica)	Nro. De entrenamientos realizados en la gestión de clientes	> 3	100%	20%	
			Nro. De entrenamientos realizados en la gestión de residuos	> 3	100%		
		Personal Área Comercial y Técnica	Personal con competencias requeridas	> 80%	98%		
		Sistemas de servicios Post-Venta	% Disponibilidad del sistema	> 90%	98%		

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 15: Esquema de Incentivos Sub-Gerencia de Operaciones

Esquema de Incentivos Sub Gerencia de Operaciones

REFERENCIA VENTAS ANUALES PROMEDIO ÚLTIMO 3 AÑOS CLP\$ 1.060.000.000

	Objetivo Estratégico	Objetivo Tablero Control	Indicador	Meta	Porcentaje mínimo cumplimiento	Porcentaje de incidencia	Incentivo Anual
<b>OUTPUT</b>	Brindar Continuidad Operacional	Brindar Continuidad Operacional	% cumplimiento de implementación de servicios (realizados vs programados)	>98%	100%	80%	0.3% Ventas Netas Anuales
<b>PROCESOS</b>	Mejorar la gestión de las Bases de operaciones	Gestionar las bases de Operaciones	% cumplimiento de retiro de residuos (realizados vs programados)	>98%	100%		
			Nivel de operaciones por base	>98%	100%		
			Coordinación de Bases de operaciones	% cumplimiento de Hoja de Ruta y Guía de servicios	>98%	95%	
			Planificación de los servicios	% Incremento de servicios realizados en el periodo	>15%	100%	
			Implementación de equipos y servicios	Nivel de Satisfacción del cliente con la implementación de la solución	>95%	95%	
			Gestión de retiro , transporte y disposición final de residuos	% Incremento de retiros realizados en el periodo	>10%	100%	
<b>INPUT</b>	Asegurar Instalaciones, Equipos y Vehículos.	Disponibilidad en bases de Personal, Equipos y Vehículos	% de vehículos disponibles en perfecto estado	>95%	95%	20%	5% Disminución de costos operacionales
			% de equipos disponibles y en buen estado	>95%	95%		
			% Disponibilidad de conductores y operarios	>95%	95%		
			Disponibilidad de sistema Post venta	% Disponibilidad del sistema	> 80%		
Disponibilidad de sistema de gestión de servicios	% Disponibilidad del sistema	> 80%	95%				

Fuente: Elaboración Propia

#### 4.4.5 Justificación del Esquema de Incentivos Propuesto.

Como se mencionó anteriormente, con el propósito de alinear a las Sub-Gerencia Comercial y Operaciones, con los objetivos estratégicos definidos por la empresa, se ha

desarrollado el esquema de incentivos de Cosemar CSI; vinculado al nivel de desempeño de los colaboradores. Por este motivo, se ha considerado el diseño e implementación de un Sistema de Evaluación de Desempeño, donde serán definidos los objetivos para cada cargo identificado en la empresa, y que contribuya al alineamiento con la estrategia.

Con el propósito de diseñar un esquema de incentivo adecuado para la empresa, es necesario definir las pautas y directrices al respecto, tales como:

- Determinar y equilibrar las variables internas y externas de la empresa
- Establecer metas al inicio del ejercicio
- Fijar metas ambiciosas, pero no imposibles
- Asegurar la coherencia y alineamiento de las metas entre unidades y niveles

Además, desarrollar criterios para realizar la evaluación del cumplimiento de los indicadores con las metas definidas, de manera que asegure una razonable sensibilidad a los resultados esperados sobresalientes y los deficientes. Para ello, se debe considerar cierta flexibilidad al cumplimiento de los indicadores que están vinculados con el esquema de incentivos.

Lo anterior tiene por objetivo lograr que los empleados perciban la justicia organizacional, mediante la obtención de remuneraciones de acuerdo con el mercado y mecanismo que permitan el reconocimiento y recompensen el buen desempeño de los colaboradores. Asimismo, promover el trabajo en equipo, generando sinergia, mediante la coordinación de esfuerzos individuales, que den como resultado un desempeño mayor como grupo; incentivando las aportaciones y

contribuciones de cada persona al logro de los objetivos de la empresa. Y finalmente promover la alineación de los objetivos personales de los empleados con la estrategia y modelo de negocio de Cosemar CSI.

Para el diseño del esquema de incentivos desarrollado, se han considera los siguientes factores:

- La evaluación de desempeño y el pago del incentivo se realizará en forma anual
- El pago de incentivo está vinculado directamente con la evaluación de desempeño de los colaboradores
- Se han identificados Objetivos estratégicos definidos en el mapa estratégico del sistema, asociados a los Objetivos establecidos al Tablero Control que consideran los objetivos, indicadores y metas de las Subgerencias
- Se realizó la identificación de porcentajes de cumplimientos mínimos de los indicadores y metas de las Subgerencias Comercial y Operaciones.
- Se identificó una ponderación de cada grupo de indicadores y metas de las Subgerencias, y se asignó un porcentaje de incidencia en el incentivo anual. Los incentivos anuales que tiene mayor ponderación corresponden a los vinculados con los objetivos del Tablero de Gestión y Control más relevantes para la ejecución de la estrategia y cumplimiento de la misión y visión definida.
- Se ha considerado que los incentivos deben estar vinculados a factores importante para la empresa, como el incremento de ventas y la disminución de los costos operacionales. Por este motivo, se ha definido y asignado porcentajes sobre estas variables, para el cálculo del incentivo monetario.

Asimismo, el esquema de incentivos se ha desarrollado asociados a los objetivos establecidos en el Tablero Control de las Sub-gerencias, que son los siguientes:

Tabla 16: Explicación esquema de Incentivos Sub-Gerencia Comercial

Objetivo Tablero Control	Indicador	Meta	Porcentaje mínimo cumplimiento	Porcentaje de incidencia	Incentivo Anual	Descripción
Asesorar a los Clientes	Propuestas técnicas desarrolladas vs propuestas técnicas requeridas	> 85%	100%	60%	0.6% Ventas Netas Anuales	Con la finalidad de cumplir la propuesta de valor, y Asesorar permanentemente a los clientes, se requiere realizar un monitoreo del equipo de ventas y técnico respecto al trabajo realizado y evaluar si cumplen los objetivos.
Gestión del cliente	Nivel de aceptación de propuestas entregadas a clientes	> 85%	95%			
	Número de horas utilizadas en reuniones con clientes	>100 Horas	95%			
	Nivel de cumplimiento de plan comercial (Meta de ventas)	>= 90%	98%	20%	0.6% Ventas Netas Anuales	Con la finalidad de cumplir los objetivos financieros del CMI, se requiere realizar un monitoreo periódico del equipo de ventas, para evaluar el cumplimiento del plan comercial y las metas establecidas.
Análisis de necesidades de los clientes	# Días requeridos para analizar las necesidades de los clientes	<2 días hábiles	98%			
Análisis de requerimientos y diseño de la solución	# Días requeridos para analizar requerimiento y diseñar soluciones	<2 días hábiles	98%			
Desarrollar Propuesta Técnicas	# Días requeridos para la preparación de la propuesta y determinación de precio	< 2 días hábiles	98%	20%	0.6% Ventas Netas Anuales	Con la finalidad de medir el tiempo de respuesta a los clientes e incrementar su nivel de satisfacción de las soluciones diseñadas, se requiere realizar el monitoreo del equipo de ventas y técnico, para evaluar su desempeño y el cumplimiento de sus cargos.
Realizar capacitaciones a clientes	% Cumplimiento del plan de capacitaciones a clientes (Realizadas vs Planificadas)	> 90%	95%			
Realizar capacitaciones (gestión comercial y técnica)	Nro. De entrenamientos realizados en la gestión de clientes	> 3	100%	20%	0.6% Ventas Netas Anuales	Para cumplir la propuesta de valor se requiere que el equipo de ventas y técnicos sean expertos en gestión ambiental. Para ello, se debe promover los conocimientos y competencias necesarias, para cumplir los objetivos de su cargo.
		Nro. De entrenamientos realizados en la gestión de residuos	> 3			
Personal Área Comercial y Técnica	Personal con competencias requeridas	> 80%	98%			
Sistemas de servicios Post-Venta	% Disponibilidad del sistema	> 90%	98%			

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 17: Explicación esquema de Incentivos Sub-Gerencia de Operaciones

Objetivo Tablero Control	Indicador	Meta	Porcentaje mínimo cumplimiento	Porcentaje de incidencia	Incentivo Anual	Descripción
Brindar Continuidad Operacional	% cumplimiento de implementación de servicios (realizados vs programados)	>98%	100%	80%	0.3% Ventas Netas Anuales	Para cumplir la propuesta de valor y proporcionar un servicio óptimo, en cuanto a forma rápida, limpia, eficiente y oportuna, se requiere que los siguientes recursos de operaciones: Personal, Equipos y Vehículos, estén disponibles y en perfectas condiciones, y entregar a los clientes la alternativa eficiente para ellos, apoyándolos en su continuidad operacional.
	% cumplimiento de retiro de residuos (realizados vs programados)	>98%	100%			
Gestionar las bases de Operaciones	Nivel de operaciones por base	>98%	100%			
Coordinación de Bases de operaciones	% cumplimiento de Hoja de Ruta y Guía de servicios	>98%	95%			
Planificación de los servicios	% Incremento de servicios realizados en el periodo	>15%	100%			
Implementación de equipos y servicios	Nivel de Satisfacción del cliente con la implementación de la solución	>95%	95%	20%	5% Disminución de costos operacionales	Para cumplir la propuesta de valor e implementar soluciones personalizadas, se requiere mejorar la gestión de las bases, para ello se debe evaluar el nivel de servicios realizados y la calidad de éstos.
Gestión de retiro, transporte y disposición final de residuos	% Incremento de retiros realizados en el periodo	>10%	100%			
Disponibilidad en bases de Personal, Equipos y Vehículos	% de vehículos disponibles en perfecto estado	>95%	95%			
	% de equipos disponibles y en buen estado	>95%	95%			
	% Disponibilidad de conductores y operarios	>95%	95%			
Disponibilidad de sistema Post venta	% Disponibilidad del sistema	> 80%	95%			Para cumplir la propuesta de valor y proporcionar un servicio óptimo, en cuanto a forma rápida, limpia, eficiente y oportuna, se requiere que los siguientes recursos de operaciones: Personal, Equipos y Vehículos, estén disponibles y en perfectas condiciones, y entregar a los clientes la alternativa eficiente para ellos, apoyándolos en su continuidad operacional.
Disponibilidad de sistema de gestión de servicios	% Disponibilidad del sistema	> 80%	95%			

Fuente: Elaboración Propia



Como se puede observar, los esquemas de incentivos propuestos para las Sub-Gerencia Comercial y Operaciones, se han vinculado a los objetivos definidos en el Mapa Estratégico de Cosemar CSI; asociándolos a los tableros de control de las áreas, con el propósito de alinearlas y lograr los resultados esperados.

Para efectos de determinar los incentivos económicos de las Sub-Gerencia Comercial y Operaciones, como se menciona anteriormente, la propuesta se ha dividido en dos fases. En primer lugar, se debe evaluar el nivel de desempeño de los colaboradores durante el ejercicio, mediante el Sistema de evaluación de desempeño que se propone implementar. Y, en segundo lugar, con la finalidad de obtener el máximo nivel de esfuerzo y compromiso por parte de los colaboradores para el logro de los objetivos definidos, se ha establecido que los porcentajes de cumplimiento mínimo de las metas definidas en los tableros de control sean altos, esto es, entre un 95% y 100% de cumplimiento por indicador.

## CONCLUSIONES

El objetivo del presente trabajo fue diseñar la propuesta de un sistema de control de gestión para la unidad estratégica de negocios Cosemar CSI; que les facilitará cumplir su Misión y lograr los objetivos definidos en su Visión, al utilizar las herramientas del control de gestión, tales como: el mapa estratégico, el Cuadro de Mando Integral, los tableros de gestión y control. Asimismo, promover la alineación y compromiso de todos los colaboradores de la empresa en la optimización de las operaciones. Igualmente, se espera que su implementación les permita enfocarse en fortalecer la calidad de los procesos críticos y los servicios que ofrece, lo que implicará la optimización de los recursos claves que dispone y aprovechar las oportunidades que brinda el mercado, como también mitigar los efectos de las debilidades que presenta y las amenazas a las que se está enfrentando la industria de gestión ambiental de residuos sólidos industriales en Chile.

Se considera que la importancia en lograr una implementación satisfactoriamente de la estrategia definida para Cosemar CSI; radica en que les permitirá crear más valor, como también, enfrentar de mejor forma los nuevos escenarios de competitividad de la industria, exigencias de los clientes y entidades reguladoras, buscar la aplicación de nuevas tecnologías e innovación en los procesos críticos y desarrollo de nuevos negocios.

No obstante, han sido definidos los objetivos estratégicos, metas, iniciativas e indicadores de las áreas que realizan los procesos críticos y que contribuyen al logro de la estrategia, no se puede asegurar el éxito y su correcta implementación, debido a que en toda organización el factor humano es el elemento clave para la consecución de cualquier objetivo. Sin embargo, se considera

que las herramientas elegidas permitirán hacer operativa la estrategia, al traducirla en acciones operativas y medibles, que facilitarán la realización de un constante monitoreo y control. Por este motivo, es imprescindible que la alta administración comunique la estrategia a todos los niveles y colaboradoras que forman parte de Cosemar CSI; con la finalidad de lograr el conocimiento, participación y compromiso en el cumplimiento de los objetivos estratégicos definidos. Para ello, es necesario, además del esquema de incentivos propuesto, la creación de una Oficina de gestión estratégica, que cumpla la función de gestionar y coordinar los diferentes procesos identificados en la propuesta del modelo del sistema de control de gestión. Conjuntamente, desarrollar una Agenda de cambio y diseñar un plan de comunicación.

Finalmente, durante la elaboración de la propuesta de un sistema de control de gestión para la empresa Cosemar CSI; proyecto de grado, me permitió adquirir un crecimiento profesional, al poner en práctica todos los conocimientos teóricos adquiridos durante el periodo académico. Mediante la aplicación de toda la teoría estudiada, se ha logrado diseñar un sistema de control de gestión que se ha puesto a disposición de la unidad estratégica de negocios Cosemar CSI.

## BIBLIOGRAFÍA

### LIBROS

- Clark, T., (2012). *Tu modelo de negocios*. Barcelona, España: Editorial de centro de libros papf.
- Kaplan y Norton, (1996). *The Balanced Scorecard*. Harvard Business School Press. Cambridge.
- Kaplan y Norton, (2004). *Mapas Estratégicos*. Barcelona, España. Ediciones Gestión 2000.
- Kaplan y Norton, (2008). *The Execution Premium*. Barcelona, España: Deusto S.A. Ediciones.
- Kaplan y Norton, (2009). *El Cuadro de Mando Integral*. Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000.
- Osterwalder y Pigneur, (2011). *Generación de Modelos de Negocio*. Barcelona, España: Ediciones Deusto S.A.
- Porter, (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York, EEUU: The Free Press.
- Porter, (2008). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*. Harvard Business Review. América Latina.
- Robbins y Judge, (2009). *Comportamiento Organizacional*. México D.F., México: Pearson.
- Simons, (1995). *Palancas de Control*. Harvard Business School Press. Boston.

- Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland, (2012). *Administración Estratégica Teoría y Casos, 18° Edición*. México D.F., México: Mc Graw Hill/ Interamericana Editores S.A. México.

## DOCUMENTOS DOCENTES

- Christian Cancino del Castillo, (2012). *Matriz de Análisis FODA Cuantitativo*.

## ESTUDIOS

- Ley, No. 20.920, Responsabilidad Extendida del Productos y Fomento al Reciclaje. Ministerio del Medio Ambiente, Chile.
- Cuentas Nacionales de Chile, Banco Central de Chile 2017.
- Primer Reporte del Manejo de Residuos Sólidos en Chile, Comisión Nacional del Medio Ambiente de Chile, 2010
- Tercer Reporte del Estado del Medio Ambiente, Ministerio del Medio Ambiente de Chile, 2017.
- Política de Gestión Integral de Residuos Sólidos. Comisión Nacional del Ministerio del Medio Ambiente de Chile, 2005.