

**PROPUESTA DE DISEÑO DE UN SISTEMA DE
CONTROL DE GESTIÓN PARA LA EMPRESA
APORT OPERACIONES S.A.**



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

Alumno: Juan Jesús Muñoz Rojas
Profesor Guía: Antonio Farías Landabur

Antofagasta, marzo 2021

Resumen Ejecutivo

El presente documento propone el diseño de un sistema de control de gestión, el cual comienza con un estudio evaluativo de la historia organizacional con el fin de obtener la visión de negocios, su misión y sus creencias. Luego se realiza un estudio del entorno organizacional, desarrollando la caracterización del negocio y la composición de su contexto, los cuales entregarán los resultados necesarios para comprender que oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades se tienen para hacer frente al cambio diario de la operación del negocio. Luego se realiza un análisis crítico de las declaraciones estratégicas y se desarrolla el modelo de negocios a través del lienzo canvas, encontrando los factores que crean, entregan y capturan valor. Con estas bases se realiza un estudio de la propuesta de valor, para consecuentemente plantear la estrategia que guiará a la empresa por el periodo que se tenga contemplado. Esta estrategia debe ser plasmada y comunicada al personal, lo cual se desarrolla en el mapa estratégico generado, planteando los temas y los objetivos estratégicos de mas importancia a cumplir. Estos objetivos deben ser medidos para lograr los objetivos, por lo que se desarrolla el cuadro de mandos integral, desarrollando indicadores cuya medición y evaluación darán a conocer la brecha que se tiene con las metas propuestas. Junto con el cuadro de mandos integral, se plantean las iniciativas necesarias para acortar estas brechas. El cuadro de mandos integral medirá el cumplimiento de los objetivos organizacionales, mientras que el despliegue a través de los tableros de control medirá los objetivos para las diferentes áreas de la organización, generando que cada una contribuya mediante su trabajo. Para que cada ejecutivo de área no desista en el esfuerzo que entrega diariamente para cumplir los objetivos asignados, se plantea un esquema de incentivos asociados al cumplimiento de los indicadores del cuadro de mando integral y los tableros de control, complementándose además con los beneficios no económicos que entrega la organización en la actualidad. Por ultimo y como complemento al proceso de revisión y evaluación de indicadores, se desarrolla un modelo de análisis del desempeño el cual para el presente trabajo se concentra en el desarrollo de 3 factores, los intra, inter KPI y el factor del entorno, presentando además en complemento a lo que actualmente desarrolla la organización un bosquejo gráfico de presentación de resultados.

Tabla de contenido

1.	Introducción	1
1.1.	Objetivos del Proyecto	1
1.2.	Justificación del Proyecto.....	2
1.3.	Metodología	3
1.4.	Alcances y Limitaciones	4
1.5.	Organización del documento.....	4
2.	Contexto de la empresa el negocio y UEN.....	7
2.1.	Descripción de la Organización	7
2.1.1.	Historia	7
2.1.2.	Propiedad	9
2.1.3.	El Negocio	9
2.2.	Descripción de la Unidad Estratégica de Negocios (UEN).....	10
2.3.	Caracterización del negocio	11
2.4.	Composición del Contexto.....	18
2.5.	Descripción de los Stakeholders	19
2.5.1.	Ministerio de Obras Públicas.....	19
2.5.2.	Dirección General de Aeronáutica Civil	24
2.5.3.	Proveedores de servicios y Subconcesionarios:	25
2.5.4.	Usuarios y comunidad:	25
2.5.5.	Trabajadores de APORT Operaciones:	27
3.	Declaraciones estratégicas	29
3.1.	Análisis y definición Misión de la Unidad Estratégica de Negocios	29
3.2.	Análisis y definición Visión de la Unidad Estratégica de Negocios.....	31
3.3.	Análisis y definición de los valores en la Unidad Estratégica de Negocios	32
4.	Análisis Estratégico	36
4.1.	Análisis Externo	36
4.1.1.	Modelo de Savage	37

4.1.2. Modelo de Gardner	40
4.1.3. Tabla Resumen.	47
4.2. Análisis Interno	47
4.2.1. Aliados claves.....	48
4.2.2. Actividades Claves	48
4.2.3. Recursos Claves.....	54
4.2.4. Tabla Resumen.	57
4.3. FODA.....	58
4.4. Análisis matriz FODA.....	60
4.4.1. Fortalezas v/s Oportunidades.....	61
4.4.2. Fortalezas v/s Amenazas	62
4.4.3. Debilidades v/s Oportunidades	62
4.4.4. Debilidades v/s Amenazas.....	63
5. Formulación Estratégica	64
5.1. Análisis de la curva de valor y selección de atributos claves.....	64
5.2. Análisis de la curva de valor y selección de atributos claves.....	68
5.2.1. Entregar servicios a precio competitivo	69
5.2.2. Entregar un servicio confortable.....	72
5.2.3. Aumentar la diversidad de servicios.....	75
5.3. Declaración de la propuesta de valor	78
5.3.1. Descripción de los atributos de la propuesta de valor	79
5.4. Descripción de la estrategia de la empresa.....	81
5.4.1. Excelencia Operacional	81
5.4.2. Experiencia pasajero	81
6. Modelo de Negocio.....	83
6.1. Descripción del modelo de negocio	83
6.1.1. Segmento de Mercado	84

6.1.2. Propuesta de valor	84
6.1.3. Canales.....	85
6.1.4. Relaciones con clientes.....	85
6.1.5. Fuentes de Ingreso.....	86
6.1.6. Recursos claves.....	87
6.1.7. Actividades claves	88
6.1.8. Asociaciones claves.....	89
6.1.9. Estructura de costes	90
6.2. Descripción y análisis del modelo de negocio	92
6.2.1. Segmento cliente/Propuesta de valor.....	92
6.2.2. Segmento cliente/Canales.....	93
6.2.3. Segmento cliente/Relaciones con los clientes	94
6.2.4. Segmento cliente/Fuentes de Ingreso	95
6.2.5. Segmento cliente/Recursos claves.....	95
6.2.6. Segmento cliente/Actividades claves	96
6.2.7. Segmento cliente/Asociaciones claves	96
6.2.8. Segmento cliente/Estructura de Costos	96
6.2.9. Propuesta de valor/Canales.....	97
6.2.10. Propuesta de valor/Relación con los clientes	97
6.2.11. Propuesta de valor/Fuentes de ingreso	97
6.2.12. Propuesta de valor/Recursos claves.....	97
6.2.13. Propuesta de valor/Actividades claves	98
6.2.14. Propuesta de valor/Asociaciones claves	98
6.2.15. Propuesta de valor/Estructura de costos	98
6.2.16. Canales/Relaciones con clientes	98

6.2.17. Canales/Fuentes de ingreso	99
6.2.18. Canales/Recursos claves	99
6.2.19. Canales/Actividades claves	99
6.2.20. Canales/Asociaciones claves	99
6.2.21. Canales/Estructura de costos	100
6.2.22. Relaciones con clientes/Fuentes de ingreso.....	100
6.2.23. Relaciones con clientes/Recursos claves	100
6.2.24. Relaciones con clientes/Actividades claves	100
6.2.25. Relaciones con clientes/Asociaciones claves	100
6.2.26. Relaciones con clientes/Estructura de costos	101
6.2.27. Fuentes de ingreso/Recursos claves	101
6.2.28. Fuentes de ingreso/Actividades claves	101
6.2.29. Fuentes de ingreso/Asociaciones claves	101
6.2.30. Fuentes de ingreso/Estructura de costos	102
6.2.31. Recursos claves/Actividades claves	102
6.2.32. Recursos claves/Asociaciones claves	102
6.2.33. Recursos claves/Estructura de costos	102
6.2.34. Actividades claves/Asociaciones claves.....	103
6.2.35. Actividades claves/Estructura de costos.....	103
6.2.36. Asociaciones claves/Estructura de costos.....	103
6.3. Análisis rentabilidad o captura de valor del modelo de negocio.....	104
6.3.1. Análisis Fuentes de ingreso	104
6.3.2. Análisis estructura de costos.....	110
7. Definición de los objetivos estratégicos de la Unidad Estratégica de Negocios	117
7.1. Introducción al mapa estratégico.....	117

7.2. Temas y objetivos estratégicos, coherencia con las declaraciones y el modelo de negocios	120
7.2.1. Excelencia Operacional	120
7.2.2. Experiencia pasajero.....	121
7.3. Mapa estratégico para APORT Operaciones	122
7.3.1. Relacionamiento del mapa estratégico.	124
7.4. Diccionario de objetivos estratégicos, relaciones de causa-efecto.....	127
7.5. Selección de iniciativas	129
7.5.1. Sistema medición del desempeño de iniciativas.....	132
7.6. Justificación de la implementación de un Mapa Estratégico	133
8. Diseño del sistema de medición del desempeño de la UEN.....	134
8.1. Selección de indicadores	134
8.1.1. Descripción de indicadores.....	135
8.2. Selección de Metas.....	139
8.3. Cuadro de Mando Integral.....	140
8.4. Justificación del Cuadro de Mando Integral	143
9. Despliegue de la estrategia	144
9.1. Explicación de las funciones de la UEN	145
9.1.1. Gerencia de Operaciones	145
9.1.2. Gerencia Comercial	146
9.2. Flujo de actividades.....	147
9.3. Selección de las funciones a analizar	149
9.3.1. Tablero de gestión Gerencia de Aeropuertos	152
9.3.2. Tablero de control para la Gerencia de Aeropuertos.....	153
9.3.3. Tablero de gestión Gerencia Comercial	154
9.3.4. Tablero de control para la Gerencia Comercial.....	155
9.4. Justificación de la propuesta de tableros funcionales de control	156
10. Esquema de incentivos	158
10.1.1. Identificación de los desempeños claves a recompensar.....	159

10.2.	Descripción de los esquemas de incentivos actuales	160
10.3.	Análisis crítico del actual sistema de compensación	162
10.4.	Propuesta de esquema de incentivos	163
10.4.1.	Metodología de aplicación de un esquema	164
10.4.2.	Requerimientos del negocio y desempeño esperado	167
10.4.3.	Esquema de incentivo asociado a las gerencias	167
10.5.	Justificación del esquema de incentivos	176
11.	Análisis del desempeño	180
11.1.	Modelo de análisis del desempeño	180
11.2.	Reporte del desempeño	184
11.2.1.	Intra KPI-Nivel	184
11.2.2.	Intra KPI – Variables	184
11.2.3.	Patrón entorno	187
11.2.4.	Modelo de reporte de desempeño	187
11.3.	Proceso de análisis y revisión del desempeño	191
11.3.1.	Flujo de información	191
11.3.2.	Reunión de revisión del desempeño	191
11.3.3.	Justificación del modelo y proceso de análisis del desempeño	192
12.	Conclusiones	194
12.1.	Cumplimiento de objetivos del proyecto	194
12.2.	Justificación y contribución	195
12.3.	Recomendaciones	196
13.	Bibliografía	a
14.	Anexos	A

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1. Mercado de terminales aeroportuarios adjudicados	18
Ilustración 2. Inversión del Gobierno Central en infraestructura pública. (En US\$ millones y en % del PIB)	21
Ilustración 3. Participación de ministerios en la inversión del gobierno central. (Promedio 2005-2018)	22
Ilustración 4. Esfuerzo de Inversión del MOP. (% del PIB y US\$ millones)	22
Ilustración 5. Composición de la Inversión del MOP.	23
Ilustración 6. Inversión anual de concesiones. (en US\$ millones y % del PIB)	24
Ilustración 7. Cartera Concesiones Aeroportuarias 2019-2020.....	26
Ilustración 8. Modelo de Savage, ejemplificación.	37
Ilustración 9. Análisis de Stakeholders que influyen en la organización.	39
Ilustración 10. Modelo de Gardner, ejemplificación.	41
Ilustración 11. Modelo de Gardner para APORT Operaciones.....	43
Ilustración 12. Matriz FODA Cuantitativa APORT Operaciones S.A.....	61
Ilustración 13. Gráfica curva de valor de los servicios más valorados por los pasajeros.....	67
Ilustración 14. Lienzo CANVAS APORT Operaciones.	91
Ilustración 15. Distribución costos de mantenimiento.	111
Ilustración 16. Distribución de costos de mantención por obras civiles	112
Ilustración 17. Distribución de costos de mantención por equipos electromecánicos	113
Ilustración 18. Distribución costos de operatividad	114
Ilustración 19. Distribución de costos por Utilities	114
Ilustración 20. Distribución de costos por servicios generales.....	115
Ilustración 21. Flujo de actividades para conseguir entregar un servicio confortable por la Gerencia de Operaciones.....	148
Ilustración 22. Tablero de gestión Gerencia de Aeropuertos en la entrega de un servicio confortable.	152
Ilustración 23. Tablero de Gestión Gerencia Comercial en la entrega de un servicio confortable.	154
Ilustración 24. Ciclo de evaluación del desempeño.	166
Ilustración 25. EBITDA Aeropuerto de Antofagasta mes de agosto 2020.	181

Ilustración 26. EBITDA Aeropuerto de Iquique mes de agosto 2020.....	182
Ilustración 27. Ejemplo de Drill Down por niveles del KPI central.....	184
Ilustración 28. Ejemplo Drill Dow por variables del KPI central	185
Ilustración 29. Ejemplo de Drill Down por variable para el KPI central	185
Ilustración 30. Ejemplo 2 de Drill Down para KPI central	186
Ilustración 31. Tráfico nacional de pasajeros enero-agosto y agosto. Tráfico total por operaciones.	187
Ilustración 32. Ejemplo de reporte de análisis de desempeño. Operaciones aeroportuarias.	189
Ilustración 33. Ejemplo de reporte de análisis de desempeño. Operaciones aeroportuarias comerciales.....	190

Índice de Tablas

Tabla 1 Cartera Concesiones Aeroportuarias 2019-2020	20
Tabla 2. Análisis de la misión para APORT Operaciones.....	30
Tabla 3. Análisis nueva Misión propuesta para APORT Operaciones.	30
Tabla 4. Análisis de la visión para APORT Operaciones.....	31
Tabla 5. Análisis nueva Visión propuesta para APORT Operaciones.....	32
Tabla 6. Valores dominantes de la fuerza laboral actual.	33
Tabla 7. Composición etaria de APORT Operaciones.	33
Tabla 11. Resumen de oportunidades y amenazas.....	47
Tabla 8. Análisis VRIO realizado a los recursos y capacidades presentados.	56
Tabla 9. Resumen de fortalezas y debilidades para los recursos actuales que posee la organización.	57
Tabla 10. Resumen de fortalezas y debilidades.....	57
Tabla 12. Matriz FODA de APORT Operaciones	59
Tabla 13. Agrupación de Aeropuertos concesionados por controlador	66
Tabla 14. Relacionamiento entre entrega precio competitivo-rentabilización y FODA APORT Operaciones	70
Tabla 15. Relacionamiento entre la entrega de un servicio confortable y FODA APORT Operaciones	73
Tabla 16. Relacionamiento entre aumentar la diversidad de servicios y FODA APORT Operaciones	76
Tabla 17. Porcentaje de participación en los ingresos totales por actividades ordinarias del negocio	104
Tabla 18. Porcentaje de participación en los costos totales por actividades ordinarias del negocio.	111
Tabla 19. El modelo proceso de traslado de la estrategia.	119
Tabla 20. Diccionario de objetivo estratégico: Excelencia operacional.	127
Tabla 21. Diccionario de objetivo estratégico: Experiencia pasajero.	128
Tabla 22. Modelo del proceso de gestión de iniciativas	130
Tabla 23. Metodología medición desempeño para las iniciativas propuestas.	132
Tabla 24. Metas generales por tema estratégico.	140

Tabla 25. Cuadro de Mando Integral	142
Tabla 26. Alineación de la organización.....	145
Tabla 27. Principales objetivos y funciones de la Gerencia de Aeropuertos.....	146
Tabla 28. Principales objetivos y funciones de la Gerencia Comercial.....	146
Tabla 29. Tablero de control Gerencia de Aeropuertos	153
Tabla 30. Tablero de control Gerencia Comercial.....	155
Tabla 31. Referencia sueldos ejecutivos APORT.....	161
Tabla 32. Desafíos y desempeños esperados por áreas de la organización	167
Tabla 33. Valores por ponderador aeroportuario	169
Tabla 34. Consideraciones del esquema de incentivos propuesto para la gerencia de aeropuertos y la gerencia comercial.....	169
Tabla 35. Estructura de esquema de incentivo propuesto para el gerente de aeropuertos	171
Tabla 36. Estructura de incentivos propuesto para el gerente comercial.....	172
Tabla 37. Matriz de pago bono anual propuesto para el Gerente de Aeropuertos.....	173
Tabla 38. Matriz de pago anual propuesta para el Gerente Comercial.	174

Anexos

Anexo A. Organigrama APORT Operaciones S.A.....	A
Anexo B. Organigrama Sociedad Concesionaria Antofagasta	B
Anexo C. Organigrama Sociedad Concesionaria Iquique.	C
Anexo D. Cuadro Resumen de Tarifas Máximas Servicio de Embarque/Desembarque.....	D
Anexo E. Estructuración de análisis relacional lienzo CANVAS.	E
Anexo F. Diagrama relacionamiento del mapa estratégico con las declaraciones estratégicas.....	F
Anexo G. Diagrama relacionamiento del mapa estratégico con el marco de estudio FODA.....	G
Anexo H. Diagrama relacionamiento con el modelo de negocios. Elaboración propia.	H
Anexo I. Guía rápida de meta SMART.	I
Anexo J. Mapeo 9 Box a implementar.....	J
Anexo K. Sistema de Gestión, integrando la estrategia y las operaciones.	K

1. Introducción

El presente documento por desarrollar se concentrará en el diseño de un sistema de control de gestión para la empresa APORT Operaciones S.A, organización dedicada al rubro aeroportuario en Chile y en el extranjero. La necesidad de este sistema proviene del crecimiento exponencial que ha estado desarrollando la organización con el paso de los años, en donde se ha vuelto cada vez más difícil el control organizacional por parte de la Gerencia General, cuyas causas provienen del entorno competitivo, la cultura organizacional y prácticas arraigadas de trabajo del personal que se contrata. Este desarrollo complementa a los esfuerzos realizados a través de los años por miembros de la organización, profesionaliza y genera directrices a la aplicación de la estrategia actual.

1.1. Objetivos del Proyecto

El objetivo general del presente desarrollo es el diseño de un sistema de control de gestión a la unidad de negocios aeroportuaria nacional de la organización APORT Operaciones S.A.

Paralelamente, los objetivos específicos son:

- Realizar un análisis crítico de las declaraciones estratégicas (misión y visión) de la organización, direccionando su objetivo a la estrategia que se propondrá a la empresa.
- Analizar los atributos del negocio aeroportuario en conjunto con los de la organización, los cuales ayudarán a identificar la propuesta de valor. Esto asentará las bases para la descripción de la estrategia.
- Desarrollar un mapa estratégico, elaborar un cuadro de mando integral (CMI) y generar la bajada en cascada hacia las unidades principales.
- Proponer un modelo de esquema de incentivos como mecanismo de alineamiento para los centros de responsabilidad de la organización.
- Proponer un modelo de análisis del desempeño de la organización junto con un esquema tipo.

1.2. Justificación del Proyecto

El diseño de un sistema de control de gestión se basa necesariamente en atacar las temáticas principales del área, que tienen relación con el estado actual que vive la organización. Estas temáticas se centran en el foco de la estrategia actual con el entorno y los problemas de comportamiento organizacional, tales como los alineamientos verticales-horizontales, diseño y cultura organizacional, competencias y/o diseño e implementación de los sistemas ya propuestos. En la actualidad, los problemas que se encuentran en la gestión del negocio de la organización son:

El cambio actual del entorno en las empresas que entregan servicios en infraestructura concesionada. Existe un aumento en los estándares de calidad percibidos por el cliente, que deberían motivar a la organización a enfocar sus objetivos en incrementar el abanico de servicios que pueda necesitar, en conjunto con elevar los estándares de los que ya se entregan. Este enfoque puede mermar los esfuerzos de la organización, centrándose fuertemente en el control presupuestario, generando que en ocasiones se pierda el sentido principal de los negocios/servicios que se entregan.

La organización tiene objetivos ambiciosos a futuro, los que son obtener el puntaje máximo en los procesos licitatorios y operar gran parte del mercado chileno. Si bien es una visión clara, su ejecución se verá obstaculizada con el crecimiento en personal y sistemas que conlleva la adquisición de un nuevo aeropuerto, adicionando el problema cultural que se podría generar en la forma de administración, cadena de suministro, etc.

No presencia de un plan estratégico tácito que defina y presente los objetivos a largo plazo de la organización y que se comunique al personal que interactúa de manera directa con el usuario. Esta escasa y poco clara información no permite la alineación de los objetivos de la empresa con el de los empleados, teniendo personal enfocado solamente en cumplir su jornada laboral, con bajo apoyo en las sugerencias de eficiencia que pueda haber en su área.

Existen diferentes estilos de administración para filiales dentro de un área, observándose distintos procedimientos para una misma tarea y distintos mecanismos de control. Esto genera la comparación por parte del personal en cada filial, desmotivando la

gestión de cada uno. Este punto se amplía considerando las diferencias geográficas en que está situado cada aeropuerto.

Existe descoordinación entre áreas. Los objetivos que persigue, por ejemplo, el área comercial en cada aeropuerto, se interponen con los objetivos que tiene el área de operaciones, afectando directamente los costos para esta última y su evaluación del desempeño.

1.3. Metodología

El desarrollo del diseño de un modelo de control de gestión para la organización utiliza como base parte de la arquitectura de integración de la planificación estratégica y la ejecución operacional (Kaplan y Norton, 2012), el cual consta de los siguientes procesos a realizar:

- Desarrollo de la estrategia empresarial utilizando herramienta de evaluación de capacidades internas y externas respondiendo a interrogantes como: ¿Cuál es el negocio que se participa y por qué? ¿Cuáles son los puntos claves? ¿Cómo se puede competir mejor?
- Planificación de la estrategia desarrollando objetivos estratégicos, indicadores, metas e iniciativas que guían la acción y la asignación de recursos, respondiendo a las interrogantes de ¿Cómo se describe la estrategia? ¿Cómo se mide el plan? ¿Qué programas de acción necesita la estrategia?
- Alineación de la organización, relacionando la estrategia de la compañía con las estrategias de sus unidades funcionales y de negocios individuales, las preguntas a responder en esta etapa son: ¿Cómo se puede asegurar que todas las unidades organizacionales estén en la misma línea de acción? ¿Cómo se alinea a las unidades de soporte con las estrategias de la unidad de negocios y la estrategia corporativa? ¿Cómo se motiva a los empleados para que apoyen en el proceso de ejecución de la estrategia?

El diseño del modelo de control de gestión para la organización se compondrá en su estructura interna de los procesos enunciados, con el fin ser una guía.

1.4. Alcances y Limitaciones

El diseño del sistema de control de gestión para la organización se realiza a las áreas de operaciones y comercial, las cuales conforman el núcleo operacional del negocio. Por confidencialidad en la información expresada por la organización, no se revela datos financieros referentes al desempeño de la empresa ni datos referente al monto y forma de incentivos al área ejecutiva. Toda esta última se obtuvo de informes de estados de resultados, información de la intranet de la organización, información pública y contenido restringido a público entre los años 2017 y 2020, sin considerar los años de anteriores de revistas y/o estudios que sustentan el marco teórico del presente documento.

En cuanto al entorno a evaluar, la administración de concesiones de infraestructura pública aeroportuaria representa para APORT Operaciones el 90 % del negocio de la organización en Chile, el restante 10% se concentra en la administración de infraestructura de estacionamientos. Si bien las industrias son sutilmente distintas, el alcance del presente trabajo se define en la administración de infraestructura pública aeroportuaria concesionada. Este marco de trabajo es el que se analiza y se describe en una sección siguiente, en la definición de la UEN (Unidad Estratégica de Negocios).

1.5. Organización del documento

El documento se encuentra organizado siguiendo una estructura descriptiva detallada. Se comienza en el capítulo 2 con la descripción de la organización y las áreas en la cual se enfoca la implementación del sistema de control de gestión. Esta descripción al detalle abarca la historia, la propiedad y el negocio, siguiendo con una muestra de la estructura organizacional que en la actualidad se implementa.

Luego, en el capítulo 3 se prosigue con un análisis de las declaraciones estratégicas de la organización, como lo son la misión, la visión y los valores organizacionales. Esta descripción ayuda a establecer tácitamente la meta final que la organización desea o se plantea alcanzar, junto con establecer mediante qué elementos logra alcanzar esa meta.

En el capítulo 4 el análisis prosigue con un estudio del macro y microentorno de la organización, esto con el fin de esclarecer cuales son las fortalezas y debilidades, como condicionantes internos; las oportunidades y amenazas, como los factores influyentes

externos. Este análisis resalta qué elementos deben ser utilizados y ser aprovechados al máximo, con el fin de generar ventajas del tipo comparativas y competitivas, junto con el conocimiento de aquellos factores que debilitan el trabajo y qué medidas son necesarias para mitigar los posibles impactos.

En el capítulo 5, se continúa ya con la formulación estratégica tomando como base el análisis FODA del capítulo precedente para establecer la propuesta de valor y las necesidades del mercado. Esta formulación también describe los atributos a incluir en la propuesta de valor y que permite a la organización poder alcanzar sus objetivos.

En el capítulo 6 se realiza un análisis al modelo de negocios de la organización, a través del marco de estudio CANVAS presentado por los autores (Osterwalder y Pigneur, 2010), describiendo la generación de valor en la propuesta de valor, relación y comunicación con el cliente; y las metodologías de creación del valor descrito a través de los recursos actividades y socios claves y la metodología de captura de valor del negocio, a través del análisis de la estructura de costos e ingresos.

En el capítulo 7 se definen y plantean, tácita y descriptivamente los objetivos organizacionales a través del mapa estratégico, herramienta presentada por los autores (Kaplan y Norton, 2012). Esta herramienta integra la focalización de los recursos y esfuerzos en las diferentes perspectivas de interés para el Core de la organización, como la perspectiva financiera, perspectiva de los clientes, perspectiva de los procesos y la perspectiva de aprendizaje y crecimiento. Paralelamente, se definen las iniciativas claves que permite la consecución de los mencionados objetivos en las perspectivas.

En el capítulo 8 se diseña el sistema de medición del desempeño para los objetivos planteados en el mapa estratégico, como herramienta crucial para el control y seguimiento por parte de los directivos de la organización. Esta definición se centra en el planteamiento de indicadores claves de rendimiento (KPI), su métrica y las metas necesarias para contribuir proporcionalmente a los objetivos finales generales.

En el capítulo 9 se realiza el despliegue de la estrategia creada, realizando el proceso de cascada de los objetivos organizacionales, en complemento con los objetivos que tenga cada área para medir el desempeño de sus funciones. En este capítulo además se revisan las

actividades necesarias de la cadena de valor para la consecución de un atributo principal, desde la perspectiva de las dos áreas descritas en el alcance.

En el capítulo 10 se revisa el actual sistema de compensación que tiene la organización para el premio al esfuerzo de sus ejecutivos líderes de área, siguiendo con un análisis de las ventajas y desventajas del actual modelo, para terminar con la proposición y ejemplo directo de un sistema de incentivos.

En el capítulo 11 se evalúa y realiza un modelo de análisis del desempeño organizacional, dando como pivote inicial un indicador financiero donde mediante él se desprenderán se desprenderán las causas del por qué un buen o mal desempeño, causas provenientes del factor externo, factor objetivos organizacionales (provenientes del mapa) o factores intrínsecos del mismo indicador elegido (intra e inter-KPI).

Finalmente, en el capítulo 12 se realizan las conclusiones del presente trabajo, entregando además la justificación de cómo el sistema de control de gestión realizado se hace cargo de los problemas de control presentados en 1.2, junto con un set de recomendaciones que convierten el presente desarrollo en un ciclo de control y no en un proyecto de inicio-término.

2. Contexto de la empresa el negocio y UEN.

Se comienza presentando a la organización, su historia, propiedad y el negocio que realiza con el fin de otorgar un marco de trabajo y estudio que entregue las bases para las respuestas que la entidad debería dar ante cambios en el entorno o el control organizacional ante crecimiento que ha presentado. Luego, se hace necesario definir este marco de acción a través de la unidad estratégica de negocios, estudiar las características actuales del mercado en que la organización se desenvuelve, esto último con el fin de encontrar las oportunidades y amenazas que podrían significar para la organización. Luego, a través de la composición del contexto y análisis y descripción de los Stakeholders, se pretende encontrar las fortalezas y debilidades de la organización, para poder definir con qué herramientas la empresa podrá hacer frente a las oportunidades y amenazas. El marco de acción del actual negocio.

2.1. Descripción de la Organización

En el actual punto se describe a la organización describiendo su historia, propiedad y el negocio en el cual se desenvuelve.

2.1.1. Historia

APORT Operaciones S.A. nace en Chile en 1994 bajo la denominación inicial de *Gestión e Ingeniería IDC S.A.*, empresa creada con el objetivo de participar del sistema de concesiones de infraestructura tanto en el ámbito nacional como en el internacional. En 1996 esta compañía se adjudicó la primera concesión aeroportuaria en Chile: el aeropuerto El Tepual, en Puerto Montt. Desde entonces, ha sido un actor relevante en el desarrollo de diversos aeropuertos y de la industria aeroportuaria en Chile y la región. Las concesiones aeroportuarias en la que ha participado la empresa a través del tiempo son:

<u>Chile</u>
Aeropuerto El Loa, Calama. 1997-2011.
Aeropuerto La Florida, La Serena. 1997-2012.
Aeropuerto El Tepual, Puerto Montt. 1995-2014.
<u>Venezuela</u>
Aeropuerto Santiago Mariño, Isla Margarita. 2004-2006.
<u>Honduras</u>
Aeropuerto de Tegucigalpa, San Pedro Sula, La Ceiba y Roatán.

En la actualidad, opera y administra las siguientes infraestructuras concesionadas:

<u>Chile</u>
Aeropuerto Internacional Andrés Sabella, Antofagasta (2012).
Aeropuerto Internacional Diego Aracena, Iquique (2013).
<u>Latinoamérica</u>
Aeropuerto El Dorado de Bogotá, Colombia (2006). Operador del Aeropuerto a través de Contrato de Asistencia Técnica (TSA).
Aeropuerto Internacional Hato, Curazao (2007). Accionista minoritario y Operador del Aeropuerto a través de contrato TSA.
<u>Honduras</u>
Aeropuerto de Tegucigalpa, San Pedro Sula, La Ceiba y Roatán. 2006-201.

También es responsable de la operación, administración y gestión de los estacionamientos:

- Plaza Perú.
- Isidora Goyenechea de Las Condes, Santiago de Chile.

2.1.1.1. *Aeropuerto Diego Aracena*

APORT Operaciones S.A. es dueña de la sociedad concesionaria a cargo de la obra “Aeropuerto Diego Aracena Iquique”. Las obligaciones de dicho contrato de concesión se cumplen a través de un contrato OyM con APORT Operaciones S.A.

El aeropuerto es la puerta de entrada al desarrollo turístico y minero de la región y se sitúa a 30 minutos de la ciudad de Iquique, la que es reconocida por tener uno de los puertos libres más grande de América del Sur.

- Propietario de la Concesión y Contrato OyM.
- Pasajeros Totales: 1.4 millones anuales.
- Plazo Máximo de la Concesión: 2043.
- Ciudad/País: Iquique – Chile.
- www.aerpuertodiegoaracena.cl

2.1.1.2. Aeropuerto Andrés Sabella

APORT Operaciones S.A. es dueña de la sociedad concesionaria a cargo de la obra “Aeropuerto Cerro Moreno de Antofagasta”. Las obligaciones de dicho contrato de concesión se cumplen a través de un contrato OyM¹ con APORT Operaciones S.A.

Las principales actividades de la región de Antofagasta se encuentran ligadas a la minería, motivo por el cual los viajes por negocio/trabajo representan un 57% del perfil del pasajero transportado en el edificio, un 15% corresponde a viajes por vacaciones, mientras que un 8% y 5% corresponden a viajes por ocio y educación respectivamente. El porcentaje restante corresponden a otros tipos de motivos (ENM Universidad Católica del Norte, 2019).

- Propietario de la Concesión y Contrato OyM.
- Pasajeros Totales: 2.1 millones anuales.
- Plazo Máximo de la Concesión: 2025.
- Ciudad/País: Antofagasta– Chile.
- www.aeropuertoantofagasta.cl

2.1.2. Propiedad

Actualmente la empresa dueña de APORT Operaciones S.A es **Flughafen Zürich AG**, empresa operadora del aeropuerto de Zúrich (Suiza), uno de los principales CENTRO DE OPERACIONES aeroportuarios en Europa. **Flughafen Zürich AG** participa en APORT desde el año 2002 y es uno de los 15 aeropuertos con mayor tráfico de Europa. En 2017, Flughafen Zürich AG adquiere el 100% de APORT S.A.

2.1.3. El Negocio

Con más de 20 años de experiencia en Chile, **APORT Operaciones S.A** es dueño y responsable de la administración y gestión de los de los activos de las sociedades concesionarias de los aeropuertos de Antofagasta e Iquique. Adicionalmente en Santiago de Chile, opera bajo el mismo sistema de concesión los estacionamientos de Las Condes (Plaza Perú e Isidora Goyenechea) y de Vitacura (Plaza Lo Castillo y Alonso de Córdova). En Latinoamérica y el Caribe participa en la operación mediante Contratos de Asistencia Técnica (TSA) suscritos con las concesionarias de los aeropuertos: El Dorado de Bogotá,

¹ OyM: Operación y mantenimiento.

Colombia y Aeropuerto de Curaçao en el Caribe (APORT Operaciones S.A., s.f.). Su estructura organizacional se aprecia en Anexo A.

Dentro de esta estructura organizacional, en la Gerencia de Aeropuertos son los Gerentes de Operaciones quienes organizan y distribuyen de manera independiente su estructura organizacional para la operación de las Sociedades Concesionarias. La estructura organizacional de la Sociedad Concesionaria Aeropuerto de Antofagasta S.A. se presenta en Anexo B, mientras que para la Sociedad Concesionaria Aeropuerto Diego Aracena se presenta en Anexo C.

2.2. Descripción de la Unidad Estratégica de Negocios (UEN)

Una *Unidad de Negocio*, también denominada división, es responsable de todas las funciones que llevan consigo la producción y el marketing de una línea específica de los productos. Se diseñan para resolver los problemas inherentes a una estructura funcional (Anthony y Govindarajan, 2003). Una *Unidad Estratégica de Negocio*, es la unidad o departamento de la empresa donde se enmarca el estudio, desarrollo e implementación de la estrategia empresarial. Cuenta con una competencia que está perfectamente identificada, tiene un objetivo diferenciado y único del resto de la entidad o de las otras unidades estratégicas de negocios y el mercado al que se dirige está claramente identificado. Para (Gupta y Govindarajan, 1984) la efectividad de la implementación de la estrategia a nivel de la unidad estratégica de negocios (UEN) depende directamente de las características del gerente general, la organización interna y la naturaleza del control operativo sobre la UEN.

En cuanto a la unidad a analizar en el presente estudio, es la ***rama nacional del servicio de Operación y Mantenimiento para el negocio de las Concesiones de Infraestructura pública Aeroportuaria de APORT Operaciones S.A.*** No se considera el negocio aeroportuario internacional que tiene la organización debido al macroentorno al que se ven influidas las organizaciones en los distintos países donde se instalen, como por ejemplo las regulaciones políticas, económicas y tecnológicas. Tampoco se considera el negocio de estacionamientos concesionados, ya que su contexto de acciones obedece al de una industria diferente, sin perjuicio de tener similitudes en la operatividad.

Realizando un análisis en detalle sobre la UEN mencionada se utiliza como ejemplo la estructura organizacional de APORT Operaciones S.A, representada en Anexo A.

En primer lugar y según lo descrito en el párrafo precedente, no se observa un departamento de gestión de operaciones en estacionamientos concesionados. Por el contrario, se hace una clara distinción en que la unidad de importancia en el rubro concesionado dedicado por la empresa es la aeroportuaria, dejando el negocio de los estacionamientos bajo la tutela y control del área de administración y finanzas. Por otro lado, no se aprecian departamentos independientes de apoyo a los de ejecución, como lo es calidad, medio ambiente, prevención de riesgos y sistemas de información. Estos servicios son subcontratados a empresas externas certificadas. De igual manera, para la Gerencia de Aeropuertos y específicamente los dos aeropuertos concesionados en Chile, se aprecian estructuras organizacionales distintas.

El negocio central (concesiones aeroportuarias) de la empresa en Chile está dirigido a dos actores principales que permiten la existencia del mercado, donde el primero es el consumidor final, usuario o pasajero de todo tipo de edad y condición que haga uso de los servicios ofrecidos en una infraestructura concesionada. Este tipo de pasajero es quien evalúa en la cadena final los servicios entregados por la empresa en el aeropuerto o estacionamiento concesionado; el segundo es el adjudicador de los contratos de Concesión, en este caso la Dirección General de Concesiones del Ministerio de Obras Públicas, quien prepara los proyectos de infraestructura y licita la ejecución a través de empresas privadas que tengan el respaldo financiero para construir, mantener y operar la infraestructura pública.

2.3. Caracterización del negocio

Desde la década de los noventa, Chile ha abierto sus fronteras a oportunidades de inversión en materia de infraestructura pública a través del Sistema de Concesiones, permitiendo a los privados participar de los procesos de inversión, explotación y mantención de las obras fiscales de infraestructura vial, edificación pública e infraestructura aeroportuaria, a cambio del cobro directo de tarifas a los usuarios o de la activación de subsidios. La evolución y consolidación de este sistema ha permitido el desarrollo y la diversificación de la cartera de proyectos, contribuyendo a la integración territorial y de conexión internacional, transformando los centros urbanos en ciudades amigables y potenciando el desarrollo productivo, con una mejor calidad de vida para los habitantes (Dirección General de Concesiones, 2019).

Un modelo de negocio son las historias que muestran cómo la empresa, para este caso la industria, trabaja y responde las preguntas fundamentales sobre ¿Quién es el cliente?, ¿Cuál es el valor para el cliente? y ¿Cómo hacer dinero en este negocio?

El negocio aquí son las concesiones, que por su nombre lo indica, es el otorgamiento del derecho a explotar financieramente, por un periodo determinado, los bienes y servicios que ofrece la infraestructura o negocio por parte de un privado. Las actividades claves de la industria conformada por concesiones se rigen bajo la modalidad BOT, en donde el privado – concesionario es el encargado del financiamiento, la construcción (incluido su diseño), operación (donde está implícito el mantenimiento) y la transferencia de la obra al Estado una vez cumplido el plazo de concesión establecido en el contrato.

La construcción de la Obra comienza una vez se haya adjudicado, “mediante el Decreto Supremo de Adjudicación, el proyecto licitado por el Estado administrador a través del Ministerio de Obras Públicas, y en la medida que se haya constituido la Sociedad Concesionaria”. Para la fase de Operación de la Obra, La Sociedad Concesionaria una vez que la construcción de la obra pública licitada ha sido terminada, completa o parcialmente –según lo permita las bases de licitación-, lo que deberá ser visado por la autoridad fiscalizadora correspondiente, toma posesión temporal del bien, lo mantiene y opera por el período concesionado que se ha convenido según el Contrato de Concesión de Obra Pública. Durante esta etapa la Sociedad Concesionaria está autorizada para explotar la obra pública construida; esta explotación conlleva darle un uso natural que dice relación con el fin para la que fue construida –satisfacer una necesidad social- y que en detalle se expresará en el contrato”. Por último, para la transferencia, “Transcurrido el período por el que se estableció la Concesión, la Sociedad Concesionaria transfiere la propiedad y la operación de la Obra Pública a la Administración o a la autoridad correspondiente del Estado. Esta etapa es importante desde la óptica de la inversión Estatal en infraestructura pública a largo plazo, porque es aquí cuando el Estado recupera una obra que antes no tenía, o si la tenía era en peores condiciones, con la que la autoridad de la época podrá realizar lo que estime pertinente”. (Barrales Betancourt y Vargas Gallegos, 2012).

Los sistemas de concesiones privados realizan un trabajo mancomunado con el sector público, utilizando sus recursos en la realización de diversas obras que por su naturaleza

social son de responsabilidad del mundo público, y de la cual ambas partes obtienen beneficios: el agente privado mediante la explotación de la obra por un tiempo o a perpetuidad, recupera la inversión y apuesta a conseguir utilidades; el sector público no se beneficia recibiendo recursos directamente sino que consigue atender una necesidad social sin utilizar las arcas fiscales, por lo que puede disponer de esos recursos en la satisfacción de otras necesidades.

La entrega directa del servicio al cliente directo (pasajeros) luego de terminado el periodo de construcción se realiza en la fase de explotación, donde se prioriza la entrega de servicios tanto aeronáuticos (uso de puentes de embarque, uso de cintas transportadoras, zonas para la carga aérea, entre otros) y no aeronáuticos (servicios de mantenimiento y conservación, comidas, locales comerciales, transporte, etc.), en donde la concesión tiene derecho a usar y generar comercialmente ingresos mediante los bienes dispuestos. Lo anterior hasta cumplir las condiciones económicas de recuperación de la inversión realizada, estipuladas en los diferentes contratos de adjudicación.

Debido a la apretada agenda presupuestaria de los gobiernos de turno, la financiación de este tipo de proyectos es un recurso clave, debido al alto monto de inversión requerido y a las pocas entidades que cuenten con un patrimonio sólido que les permita firmar obligaciones a largo plazo con las distintas entidades del mercado de capitales. Un ejemplo de obtenciones de este nivel de deuda son los compromisos adquiridos a través de boletas de garantías bancarias en las etapas de construcción y explotación.

El primer ejemplo para los tipos de financiamiento es lo realizado por la Sociedad Concesionaria Aeropuerto de Antofagasta S.A, creada por APORT Operaciones para ser responsable del contrato de concesión del Aeropuerto Andrés Sabella de Antofagasta, en donde en el mes de junio del año 2012 realiza un contrato de financiamiento con el Banco del Estado de Chile para sostener la inversión, boletas de garantías y otras necesidades que el negocio requiriera. Los financiamientos y montos fueron (Sociedad Concesionaria Aeropuerto de Antofagasta S.A., 2018):

- Financiamiento a largo plazo por 555.000 UF para la construcción y el equipamiento inicial.

- Financiamiento de 80.000 UF para cubrir el impuesto al valor agregado generado por las actividades de construcción.
- Financiamiento de 99.000 UF para la emisión de boletas de garantía requeridas por el contrato de concesión.

En un segundo ejemplo, lo realizado por la Sociedad Concesionaria Nuevo Pudahuel S.A., creada por Group ADP, VINCI Airport y Astaldi Concessioni para ser responsable del contrato de concesión del Aeropuerto Arturo Merino Benítez, en el mes de julio del año 2016 la Sociedad firma contratos de financiamiento de las obras con 7 bancos locales e internacionales, por un monto de 500 MUSD. Las empresas que financian las obras son:

- Banco de Crédito e Inversiones (CLP).
- Banco Bice (CLP) - Banco Santander Chile (CLP)
- Itau Corpbanca (CLP)
- Penta Vida Compañía de Seguros de Vida S.A. (CLP)
- Seguros Vida Security Previsión S.A. (CLP)
- Banca IMI – London Branch (USD)
- Caixabank (USD)
- Credit Agricole Corporate and Investment Bank (USD).
- Societe Generale Corporate and Investment Bank (USD)
- Banco Santander SA (USD)

Donde además para cubrir a la sociedad concesionaria del riesgo de evolución de las tasas de interés, riesgo de inflación local y riesgo de evolución de las monedas en periodo de construcción, se debió suscribir contratos de derivados por un valor de 11.476 M CLP (Sociedad Concesionaria Nuevo Pudahuel S.A., 2018).

Los aliados claves para sostener este tipo de negocio es el mercado de capitales, como fondos de pensiones, bancos, compañías de seguro, AFP's y otras reparticiones públicas. Su importancia radica en la obtención del financiamiento requerido para la ejecución de este tipo de proyectos, considerándola ventaja real de las concesiones en la integración de varios procesos en una misma empresa: la construcción, operación y mantenimiento (significando un alto monto a invertir), lo que en el caso de Chile, genera un ahorro a largo plazo para los usuarios del servicio, ya que las diferentes licitaciones solicitan

este tipo de modelo de costeo en sus proyectos licitatorios (Universidad de Chile, 2014). Al incluir a los fondos de pensiones y las compañías de seguros, instituciones con gran disponibilidad de recursos, la viabilidad de ejecución de este tipo de proyectos aumenta su probabilidad, considerando las preferencias de ambos en invertir a largo plazo (Dirección General de Concesiones, s.f.). Otro tipo de aliado son los inversionistas extranjeros, que en el caso de Chile representaron cerca de un 80% de las acciones-dividendos obtenido para llevar a cabo los proyectos (Públicas, 2015). Existen también las llamadas Subconcesiones, empresas que prestan servicios a las Sociedades Concesionarias dentro del edificio terminal. Estos servicios son de diferentes tipos, como por ejemplo el retiro de basura, el aseo y ornato, alimentación y bebidas, taxi turismo, rent a car y locales comerciales, servicios que la Sociedad Concesionaria conformada puede realizar de manera directa, pero al no tener el know how en el rubro o simplemente por una evaluación del costo que significa operar estos servicios de manera directa, deciden externalizarla bajo el control operacional. Por último, se encuentran los proveedores de servicios de mantenimiento tanto vertical como horizontal, que permiten una adecuada conservación de equipos y áreas en los terminales aeroportuarios. Equipos como el climatizado, puentes de embarque, cintas transportadoras de equipaje, tableros eléctricos, generadores, plantas de impulsión de agua potable y plantas de tratamiento de aguas servidas son actividades que la concesionaria puede especializarse o externalizar. En este punto recae el Know How de las empresas que llevan tiempo trabajando bajo este sistema, ya que son los mismos empleados quienes aprenden la operatividad y mantenibilidad de estos equipos, junto con las capacitaciones que las empresas puedan otorgar, lo que hace adquirir este costo y disminuirlo utilizando las economías de escala y la curva de experiencia.

Los servicios entregados en los terminales aeroportuarios son realizados generalmente por empresas reconocidas en el rubro. Servicios comerciales como salones VIP “The Lounge”, Brioche Dore, Britt Shop, Econorent, MITTA, West Rent a Car generan un aumento de los ingresos comerciales al ser marcas reconocidas. La distribución de los espacios e incluso la fachada de los locales comerciales tienen incidencia en los ingresos (Olariaga O. D., 2015), es por lo anterior una oportunidad en la generación del conocimiento de marca por parte de las empresas concesionarias para potenciar sus ingresos no aeronáuticos y la futura preferencia de los pasajeros.

La obtención de utilidades que se generan por el modelo se divide en dos grandes grupos, los ingresos aeronáuticos y los no aeronáuticos. Para los ingresos aeronáuticos el ingreso percibido proviene de las tasas aeronáuticas (tasas de embarque, uso de equipos de apoyo al aeronave, cintas de equipaje, etc.) que la concesión define para que su modelo sea óptimo en el plazo de construcción y explotación. Para el caso de los ingresos no aeronáuticos se perciben ingresos de los distintos servicios comerciales que se presten en el terminal aeroportuario. La norma general observada en la estructura de ingreso para las concesiones (el caso varía dependiendo de cada contrato) es del orden del 30%-60%, el primero para los ingresos aeronáuticos mientras que el segundo es para los no aeronáuticos.

Referente a los costos, para iniciar una concesión se incurre en 2 tipos diferentes. Están los costos de capital (CAPEX) en donde el financiamiento obtenido se dirige a la etapa de diseño (anteproyecto, estudios de ingenierías) y construcción. Por otro lado, se tienen los costos de explotación (OPEX) donde están los costos fijos de mantenimiento y operaciones (insumos, personal, etc.)

Referente a los canales directos de comunicación, los usuarios y cualquier entidad tienen la posibilidad de realizar sugerencias y reclamos sobre la operación de las Sociedades Concesionarias, las cuales su tratamiento se rigen bajo las normativas de las diferentes Bases de Licitación por contratos, y llega a conocimiento de la Inspección Fiscal encargada del proyecto. Por otro lado, directamente a nivel de DGC² se realizan mediciones y encuestas para evaluar la satisfacción del usuario referente a los servicios prestados en la infraestructura pública.

Para el caso del relacionamiento, con el fin de hacer crecer y mantener la cartera actual de los clientes (usuarios finales) se busca convertir en atractiva la estancia (tiempo de espera al despegue de los vuelos y conexiones) de un pasajero en el terminal Aeroportuario. Esto se consigue al incrementar el abanico de diferentes tipos de servicios comerciales, los que generan relaciones de tipo transaccional (intercambio de bienes) y recreacionales, los que generan y mantienen las relaciones a largo plazo. En la actualidad se han habilitado en distintos aeropuertos servicios como los centros comerciales, hoteles, patio de juegos, patio de comidas, co-work (estaciones de trabajo para ejecutivos), y se entregan las comodidades

² DGC: Dirección General de Concesiones

básicas como la conectividad inalámbrica a las redes sociales y buscadores de la web, la comunicación y la cultura.

El usuario final del servicio a prestar se define como todo tipo de usuario o pasajero, de todo tipo de edad y condición que haga uso de los servicios ofrecidos en una infraestructura pública fiscal. Existe además otro tipo de cliente, el cual es el mandante (Estado) que es en estricto rigor quien contrata los servicios ofrecidos por las Sociedades Concesionarias para su entrega al usuario final.

Referente a los participantes en esta industria, los procesos licitatorios se adjudican en su mayoría mediante consorcios, debido al alto volumen de inversión y especialización de competencias técnicas. En la Ilustración 1 se puede apreciar los diferentes aeropuertos concesionados que se encuentran en el territorio nacional, y sus respectivos administradores:

Ilustración 1. Mercado de terminales aeroportuarios adjudicados

Aeropuerto /Aeródromo	Ciudad	Concesionario	Pasajeros salidos en año 2019(*)	% participación de mercado
Chacalluta	Arica	Consorcio Aeroportuario de Arica S.A-Agunsa.	452.933	3.23%
Diego Aracena	Iquique	Sociedad Concesionaria Aeropuerto diego Aracena S.A – Consorcio Aport Chile S.A, APORT S.A.	776.761	5.55%
Andrés Sabella	Antofagasta	Sociedad Concesionaria Aeropuerto de Antofagasta S.A-Consorcio Aport Chile S.A, APORT S.A	1.079.319	7.71%
El Loa	Calama	Consorcio Aeroportuario de Calama S.A-Agunsa	1.134.461	8.1%
Desierto de Atacama	Caldera	Sociedad Concesionaria Aeropuerto Regional de Atacama S.A-Inversiones Aeroportuarias Atacama S.A, CMB-PRIME Administradora General de Fondos S.A	309.883	2.21%
La Florida	La Serena	Consorcio Aeroportuario de La Serena S.A- Agunsa	629.445	4.49%
Arturo Merino Benítez	Santiago	Sociedad Concesionaria Nuevo Pudahuel S.A.- Group ADP, VINCI Airport y Astaldi Concessioni.	6.800.141	48.55%
Carriel Sur	Concepción	Sociedad Concesionaria Aeropuerto Carriel Sur S.A - Icafal Inversiones S.A.	837.220	5.98%
Nuevo AP. De la Araucanía	Temuco	Sociedad Concesionaria Aeropuerto Araucanía S.A - Constructora Belfi S.A., Inversiones Araucanía S.A	511.740	3.65%
El Tepual	Puerto Montt	Sociedad Concesionaria Aeropuerto del Sur SA - Consorcio Sacyr-Agunsa	960.790	6.86%
Carlos Ibáñez Del Campo	Punta Arenas	Consorcio Aeroportuario Magallanes S.A – Agunsa.	342.235	2.44%

Fuente: Adaptación JAC, resumen mensual de estadísticas diciembre 2019.

2.4. Composición del Contexto

Los stakeholders son las personas y organizaciones como clientes, patrocinadores, organización ejecutante y el público, involucrados directa o indirectamente en el negocio, cuyos intereses pueden verse afectados de manera positiva o negativa por la operación de este.

Para el estudio de las partes interesadas primero se describe los stakeholders más importantes que componen el entorno del negocio de la organización. Luego se utilizan dos modelos, el modelo de Savage (Savage y otros, 1991) y el modelo de Gardner (Gardner y otros, 1986) para análisis del poder de amenaza, grado de cooperación, nivel de interés de cada uno de ellos. En los siguientes párrafos, se describen los conceptos a utilizar y se analiza el contexto de la empresa APORT Operaciones S.A.

2.5. Descripción de los Stakeholders

2.5.1. Ministerio de Obras Públicas

El ministerio de Obras públicas, a través de la Dirección General de Concesiones (en específico el Inspector Fiscal de Explotación), controla y hace cumplir el nivel de servicio que debe entregar la organización en la administración y operación del terminal aeroportuario en cuanto a lo exigido en el contrato de concesión firmado. Se entiende por Inspector Fiscal de la concesión, a quien el Director General de Obras Públicas haya encargado velar directamente por el cumplimiento del Contrato de Concesión (Ministerio de Obras Públicas, 2011). El Inspector Fiscal, entre otras actividades, realiza las siguientes tareas en materia de control sobre el concesionario:

- Fiscalizar:
 - i. El Contrato de Concesión por parte del MOP durante el período de explotación;
 - ii. El cumplimiento de las normas técnicas sobre la conservación de las obras;
 - iii. El cumplimiento del Plan de Trabajo aprobado por el Inspector Fiscal;
 - iv. El cumplimiento de las normas técnicas sobre la operación de las obras y servicios;
 - v. El cumplimiento del Reglamento de Servicio de la Obra;
 - vi. El cumplimiento del cobro de tarifas;
 - vii. El cumplimiento de las condiciones económicas de la licitación;
 - viii. Y velar por el cumplimiento de los aspectos jurídicos, contables, administrativos y, en general, de cualesquiera otros que emanen de los documentos del contrato;

- ix. Realizar los análisis pertinentes de los antecedentes que debe entregar la Sociedad Concesionaria;
- x. Entregar a la DGOP los reportes que esta Dirección solicite relativos a la gestión de la concesión;
- xi. Proponer la aplicación de multas que correspondan, en virtud del Contrato de Concesión.

Por otro lado, en virtud del programa de gobierno, el Ministerio de Obras Públicas a través de la Dirección General de Concesiones, es la encargada de realizar los estudios y presentar la cartera de concesiones, que en referencia a la red aeroportuaria chilena presenta el cronograma de la Tabla 1.

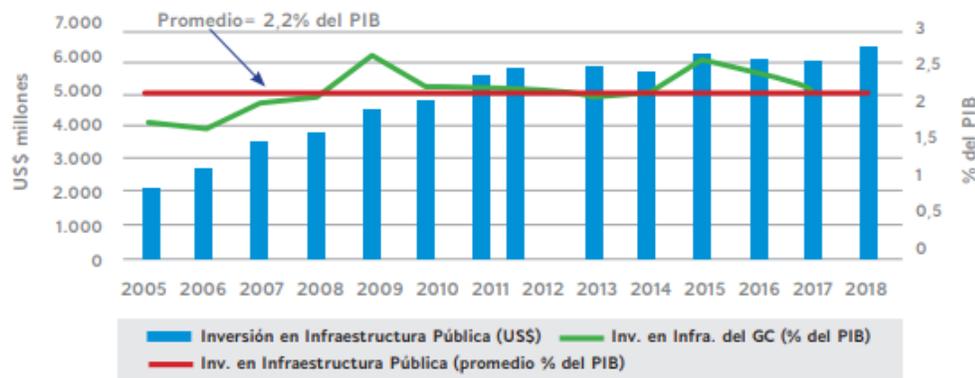
Tabla 1 .Cartera Concesiones Aeroportuarias 2019-2020

Año	Proyecto	Mes	Monto Inversión (MM USD)
2019	Red Aeroportuaria Austral	Agosto	162
2019	Aeropuerto La Florida	Noviembre	68
2021	Aeropuerto El Loa	2° Trimestre	50
2022	Aeropuerto Regional Atacama	1° Semestre	42
2022	Aeropuerto La Araucanía	2° Semestre	84
Total			406

Fuente: Adatado de (Dirección General de Concesiones, 2019)

En cuanto a la inversión total en infraestructura pública que realiza el Gobierno Central, se puede observar su evolución a través de la Ilustración 2.

Ilustración 2. Inversión del Gobierno Central en infraestructura pública. (En US\$ millones y en % del PIB)



Fuente: CGB, BCCH y cálculos del autor.

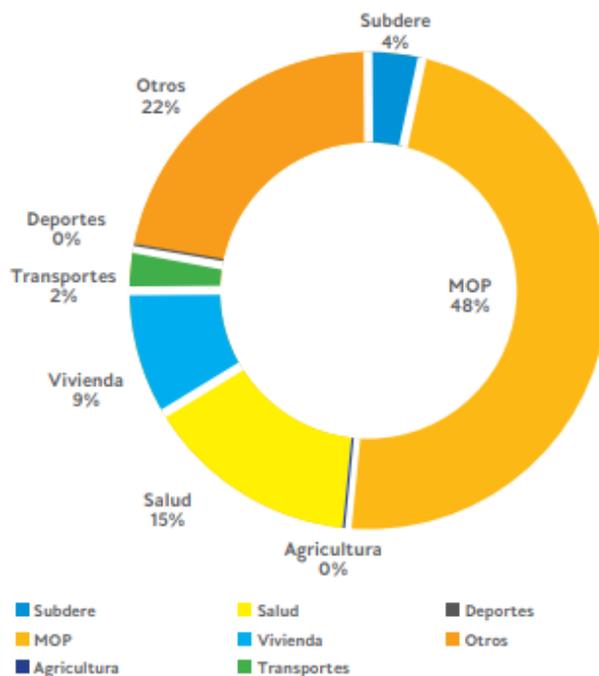
Fuente: Extraído de (Consejo Políticas de infraestructura, 2019).

Se observa un incremento entre los años 2005 al 2009 de la inversión en este sentido, como porcentaje del PIB, debido al aumento del precio del cobre y la robustez que presentaban las finanzas públicas. Frente a la crisis financiera el 2009, no se observa una disminución notoria de la inversión en esta materia, ocurriendo lo mismo para la crisis del año 2015. Esta inversión por parte del gobierno, presentando un comportamiento contra cíclico, evitó una caída mayor de la producción al compensar la fuerte caída de la actividad económica en el país. Para el periodo 2016-2018, la política de inversión vuelve a la neutralidad cíclica, disminuyendo junto con la desaceleración general de la inversión privada y de la economía.

En cuanto al nivel de inversión por ministerios, se observa en Ilustración 3 la participación relativa en la inversión desde el año 2005 al año 2018, siendo el MOP una entidad de importancia en las políticas públicas. Ha invertido montos que en promedio han representado alrededor del 1% del PIB, durante el periodo 2005-2018, siendo su valor más alto un 1.3% del PIB en 2009 y su punto más bajo un 0.9% en 2018.

La mayor parte de la inversión del MOP está concentrada en obras civiles y proyectos, categoría ubicada siempre por encima del 80% durante el periodo presentado. Lo anterior puede desprenderse de Ilustración 4 e Ilustración 5.

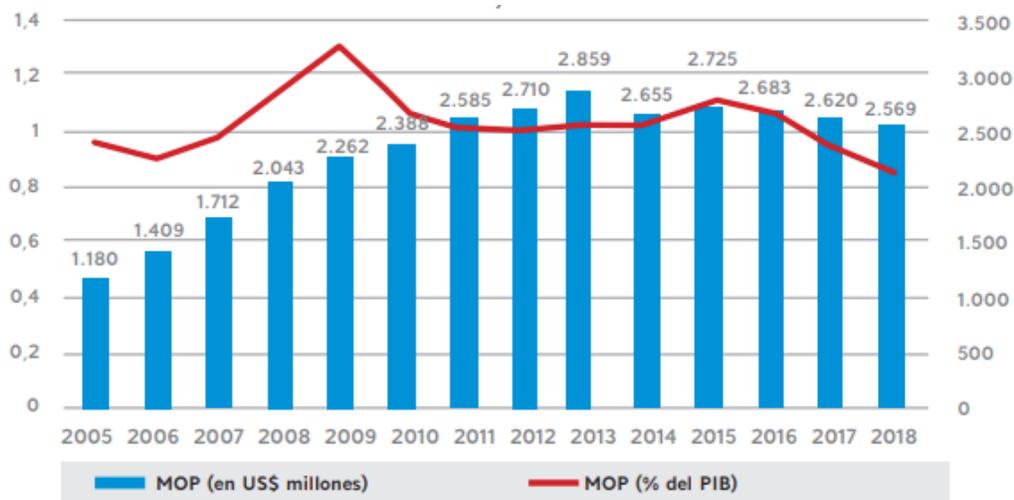
Ilustración 3. Participación de ministerios en la inversión del gobierno central. (Promedio 2005-2018)



Fuente: CGR y cálculos del autor.

Ilustración 4. Esfuerzo de Inversión del MOP. (% del PIB y US\$ millones)

Fuente: Extraído de (Consejo Políticas de infraestructura, 2019).

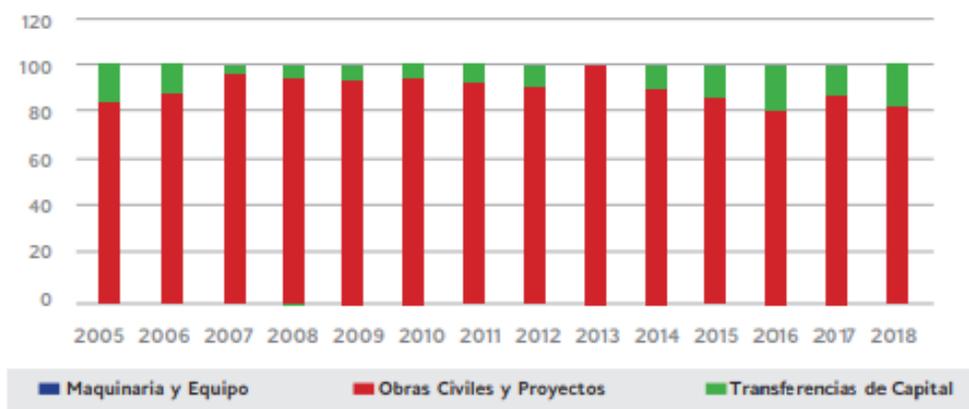


Fuente: CGB, BCCH y cálculos del autor.

Fuente: Extraído de (Consejo Políticas de infraestructura, 2019).

En cuanto al monto anual y por periodo que invierten las concesiones en materia de infraestructura pública, en el periodo 1993-2004 hubo un aumento continuo de inversión por la vía de concesiones salvo el año 2002 debido a la crisis financiera mundial de cambio de siglo y el bajo precio que tenía el cobre en ese año. Desde al año 2004 el nivel de inversión a través de las concesiones no ha alcanzado el nivel de los US\$1.125 registrados para ese año, teniendo simultáneamente en construcción la Ruta 5 y las autopistas urbanas de Santiago. Con posterioridad al periodo 1999-2005, el nivel de la inversión a través de las concesiones ha sido bajo, fluctuando entre los 0,8% y 1,2% del PIB, llegando a mínimos de 0,1% del PIB para el año 2009. A partir del año 2010 se reanuda el esfuerzo de inversión vía concesiones, especialmente en aeropuertos y hospitales, aunque los montos invertidos (crecientes) sólo han llegado a ser un 72% del máximo invertido para el año 2004 con niveles de solo US\$809 millones en ella lo 2017. En comparación al tamaño de la economía, la inversión en concesiones cayó a 0,2% del PIB en 2017 comparada con el 1,1% en 2009. El promedio invertido durante los últimos 9 años estuvo en un 0,2% del PIB, lejos del 1% del PIB promedio del sexenio 1999-2005 (Consejo Políticas de infraestructura, 2019). Lo anterior puede ser visualizado a través de la Ilustración 6.

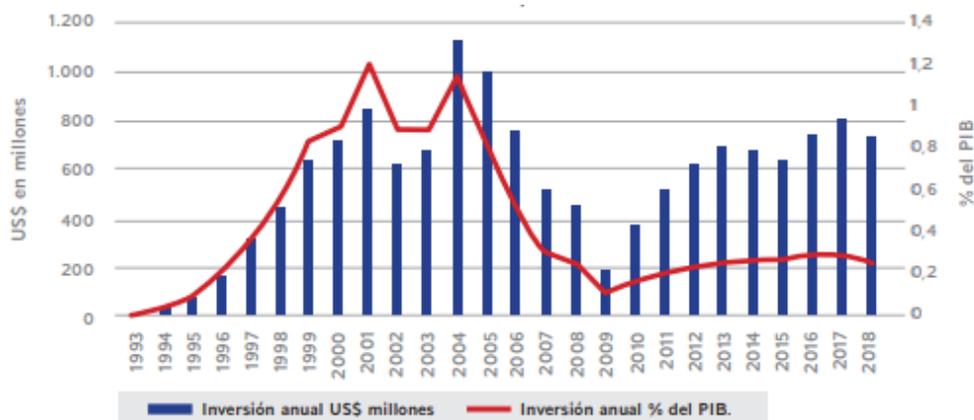
Ilustración 5. Composición de la Inversión del MOP.



Fuente: CGR y cálculos del autor.

Fuente: Extraído de (Consejo Políticas de infraestructura, 2019).

Ilustración 6. Inversión anual de concesiones. (en US\$ millones y % del PIB)



Fuente: DGC, BCCH y elaboración propia.

Fuente: Extraído de (Consejo Políticas de infraestructura, 2019).

A pesar de su importancia en términos absolutos y su aporte para la calidad de vida, actualmente las concesiones aparecen como un factor de segunda importancia en el esfuerzo de inversión nacional. Durante el segundo gobierno de Sebastián Piñera se han identificado proyectos factibles de ser concesionados en los próximos años por un monto total de USD 14.500 millones. En el actual periodo presidencial se aspira a llegar a unos USD 8.000 millones anuales, representando un 0,66% del PIB.

2.5.2. Dirección General de Aeronáutica Civil

Dirección General de Aeronáutica Civil es un organismo dependiente de la Comandancia en Jefe de la Fuerza Aérea de Chile, conforme al artículo 1° de la Ley 16.752 de 1968, Orgánica de la Dirección General de Aeronáutica Civil (Ministerio de Obras Públicas, 2011). Es la encargada a nivel nacional y local de la operación aérea, en el área de movimiento de aviones, en los terminales aeroportuarios (control de vuelos, logística, mantenimiento de aeronaves, vuelos particulares, etc.), por lo que es “un vecino” de la organización que opera en el Edificio Terminal.

Los servicios que presta la DGAC en los terminales aeroportuarios específicamente son los siguientes (Poblete Vásquez, 2016):

- Servicios Aeroportuarios: Tales como Servicios de Seguridad de la Aviación Civil (AVSEC) y el Servicio de Salvamento y Extinción de Incendios (SSEI)

- Servicios de Navegación aérea: Tales como el tránsito aéreo, telecomunicaciones aeronáuticas y los servicios de ayuda a la navegación aérea.
- Servicios de Seguridad Operacional: Como la entrega de certificación de aeronaves, certificación de empresas, habilitaciones, licencias al personal aeronáutico, fiscalizaciones, prevención e investigación de incidentes y accidentes de aviación y la investigación de infracciones aeronáuticas.
- Servicios de meteorología: Tanto aeronáutica como no aeronáutica.
- Normativa aeronáutica, meteorológica y medioambiental.
- Servicios de información y comunicación a usuarios y servicios de difusión del patrimonio histórico aeronáutico: Tales como la biblioteca y archivo histórico aeronáutico, difusión del patrimonio histórico aeronáutico y los servicios de comunicaciones e información pública, reclamos y sugerencias.

2.5.3. Proveedores de servicios y Subconcesionarios:

La organización cuenta con una vasta red de proveedores tanto de servicios básicos como de mantenimientos especializados. Es necesario el establecer un relacionamiento a largo plazo que permita una respuesta eficaz ante inconvenientes en las operaciones. Los proveedores de mantenimiento son aquellos que conservan equipos o sectores de las instalaciones, en los cuales la organización no puede hacerse cargo ya sea por la naturaleza o por no tener la experiencia ni certificación necesaria para prestarlos. Dentro de este grupo se encuentran las empresas proveedoras de electricidad, agua potable, gas, empresas mantenedoras de equipos electromecánicos, certificadoras, auditoras y estudios de perfilómetro de pavimentos.

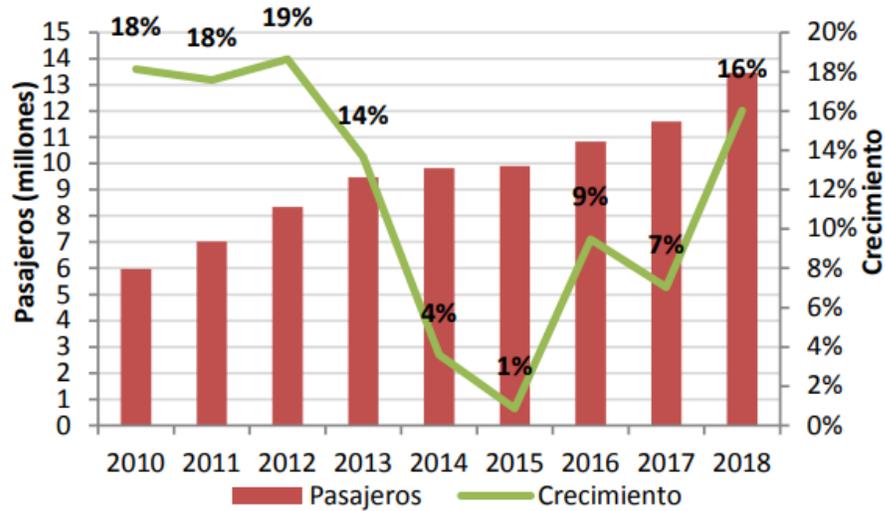
Por otro lado, los Subconcesionarios son aquellos que prestan un servicio a la organización estrictamente mediante un contrato de prestación, catalogado de servicio comercial, para entregarlo de forma directa a los usuarios. Dentro de este grupo están los servicios de alimentación y bebidas, locales comerciales, transporte, rent a car, etc.

2.5.4. Usuarios y comunidad:

El transporte aéreo doméstico en Chile, así como los usuarios y pasajeros han ido en aumento en los últimos años. Desde el año 1984 al 2018, el crecimiento promedio anual fue de 10,3% considerado un promedio histórico para el transporte aéreo en el país (Junta de

Aeronáutica Civil, 2018). Este crecimiento está directamente relacionado con el crecimiento económico del país, ya que como se puede apreciar en la Ilustración 7, para los años 2014-2015 el menor crecimiento se explicó principalmente por una desaceleración de la economía nacional.

Ilustración 7. Cartera Concesiones Aeroportuarias 2019-2020.



Fuente: Adatado de (Dirección General de Concesiones, 2019).

Referente a la comunidad latente, la población chilena asciende a 17.574.003 habitantes al censo realizado el año 2017 (Instituto Nacional de Estadísticas, 2018). Para este periodo, el 68,5% de la población pertenece al rango etario entre los 15- 64 años, el 20,1% a menores entre 0-14 años y el restante 11,4% pertenece al rango de personas con 65+. A su vez, el porcentaje de la población que declara el nivel educacional superior aprobado es del 29,8%, quienes declaran la educación media aprobada corresponde al 44,6% y quienes declararon sólo el nivel educacional básico aprobado corresponde al 25,6% (Instituto Nacional de Estadísticas, 2018). En referencia a la generación, en la actualidad está conformada por el llamado grupo de los “Millennials”, que son las personas generalmente nacidas entre los años 1980 y 1984 (Sepúlveda Acevedo, 2013). La anterior cita intenta demostrar en su estudio las hipótesis investigativas de “Millennials on board”, que describe las conductas generales que tiene este tipo de generación y, por ende, las

conductas que mantiene el grueso de la comunidad activa laboralmente hoy en día. Esas conductas son (Sepúlveda Acevedo, 2013):

- a) Estrés y la ansiedad son uno de los principales problemas de los Millennials. Existe una mayor sensación de fragilidad y dificultad para manejar las presiones y la frustración. Estos mismos trastornos pueden manifestarse en su vida laboral, pero sin contar con la red de apoyo psicológico desarrollada en colegios y universidades.
- b) La tecnología afecta la manera en que los Millennials se relacionan entre ellos, personas de otras generaciones y el mundo en general. Debido a su roce constante con avances tecnológicos, son ágiles en el aprendizaje e implementación de distintas innovaciones. Han desarrollado menos habilidades asociadas a la creatividad, pierden la paciencia con mayor facilidad y les es difícil manejar la incertidumbre. También han desarrollado la capacidad de trabajar en modo multitarea.
- c) Los Millennials han crecido en un ambiente enfocado al trabajo en equipo, siempre supervisado por un adulto. La falta de autonomía en esta área ha afectado su habilidad de adaptación y de resolución de conflictos. La colaboración y el logro del objetivo común es parte de su naturaleza
- d) Han crecido escuchando lo especiales que son. Han sido ubicados en el primer plano de sus familias y la sociedad. Fueron criados en un ambiente de constante elogios, desarrollando una fuerte autoestima y seguridad. Sin embargo, esta confianza exige más acompañamiento y atención de sus mayores.
- e) Esta es una generación sumamente activa en política. El compromiso político es considerado efectivo para la resolución de los temas país. Se caracterizan por su espíritu inclusivo y la búsqueda de consensos. Son optimistas y comparten el deseo de hacer el mundo un lugar mejor.

2.5.5. Trabajadores de APORT Operaciones:

Al ser una organización prestadora de servicios, los trabajadores de APORT Operaciones constituyen la base del buen negocio para la organización. Es con esto en donde la empresa puede preservar la imagen corporativa frente a los usuarios, tanto en la

entrega directa de servicios comerciales como en el conocimiento que se tiene en los otros servicios no comerciales que deben ofrecerse, tales como mantenimientos de equipos electromecánicos (si se presta en forma directa), mantenimiento de pavimentos, áreas verdes, entre otros.

3. Declaraciones estratégicas

La formulación estratégica es un proceso completo para clarificar la misión, establecer los objetivos de mediano - largo plazo y desarrollar la estrategia (Kaplan y Norton, 2012). Al comenzar un proceso de formulación estratégica en una organización, se deben analizar las declaraciones estratégicas que forman las bases de la empresa en el negocio. Estas son las declaraciones de misión (el propósito de la compañía), visión (aspiraciones a futuro) y valores (acciones a realizar). La misión y valores generalmente permanecen estables con el paso del tiempo, no así la visión, que cambia de acuerdo con los planes a futuro que tiene la organización en un periodo regular de 3 a 5 años.

¿Por qué se está en este negocio? Como objetivo principal, se deben generar pautas de alto nivel sobre el propósito y conducción de la organización, encontrando barreras como la definición de visión generalmente realizada, donde se describe en términos que no conducen a la ejecución (Kaplan y Norton, 2012).

3.1. Análisis y definición Misión de la Unidad Estratégica de Negocios

La *Misión* es la razón de ser de la organización, y describe el propósito fundamental que tiene y en especial, lo que brinda a sus clientes. Esta declaración debería informar a los ejecutivos y empleados acerca del objetivo general que deben perseguir juntos (Kaplan y Norton, 2012).

Evaluando la misión actual de APORT Operaciones y analizando la médula de esta declaración a través de un set de 6 preguntas instauradas por (Thompson, y otros, 2018) se afirma si está correctamente formulada y si tiene alguna posibilidad de mejora. La declaración de misión actual es:

“Crecer de manera sustentable en el negocio de la operación y administración de aeropuertos en América Latina y el Caribe, y en el negocio de estacionamientos en Chile, de acuerdo con las mejores prácticas internacionales en materia de seguridad, eficiencia y confort, transformando su experiencia, conocimiento y profesionalismo en valores permanentes para beneficio de la empresa y su entorno”.

Realizando el análisis crítico descrito en Tabla 2:

Tabla 2. Análisis de la misión para APORT Operaciones.

Criterio	Análisis declaración actual
¿Qué se hace?	No explica directamente el negocio de la operación y administración aeroportuaria. Se entiende que el objetivo principal es crecer de manera sustentable.
¿Cuáles son nuestros productos?	No especifica los servicios que entrega en la operación y administración aeroportuaria.
¿Quiénes son nuestros clientes?	No especifica los clientes a los cuales está dirigido el negocio.
¿Cuál es el enfoque para complacer a los consumidores?	No especifica el enfoque que tiene la empresa.
¿Concede a la organización identidad propia?	No concede identidad propia debido a la forma en que detalla su misión.

Fuente: Elaboración propia.

Del análisis anterior se propone modificar la misión de la organización en lo que sigue:

“Operar y administrar Aeropuertos concesionados en Chile, entregando una gran variedad de servicios atractivos, información, conectividad y seguridad a nuestros pasajeros y clientes internos, conduciéndolos a vivir la experiencia aeroportuaria de más alta calidad, sustentándonos de nuestra experiencia, conocimiento y profesionalismo en el rubro.”

Iterando el análisis anterior a la nueva misión propuesta en Tabla 3:

Tabla 3. Análisis nueva Misión propuesta para APORT Operaciones.

Criterio	Análisis nuevo propuesta
¿Qué se hace?	Operar y administrar aeropuertos en Chile.
¿Cuáles son nuestros productos?	Queda claro que los servicios entregados son la variedad de oferta comercial, conectividad y seguridad, junto con los servicios estándares de cada aeropuerto.
¿Quiénes son nuestros clientes?	Pasajeros y clientes internos (Estado de Chile)
¿Cuál es el enfoque para complacer a los consumidores?	La misión propuesta explica, conduciéndolos a vivir la experiencia aeroportuaria de más alta calidad.
¿Concede a la organización identidad propia?	Esta idea se apoya en la inserción del conocimiento, experiencia y profesionalismo que tiene la organización.

Fuente: Elaboración propia.

Esta nueva declaración propuesta es clara en el objetivo principal que persigue la organización, y puede ser informada con más claridad a todas las áreas del núcleo y soporte del negocio principal.

3.2. Análisis y definición Visión de la Unidad Estratégica de Negocios

La *visión* define los objetivos de mediano y largo plazo, está orientada al mercado y expresa en términos visionarios cómo quiere la empresa que el mundo la perciba (Kaplan y Norton, 2012).

Realizando el mismo procedimiento de análisis realizado para la misión en el apartado anterior, y considerando nuevamente un set de 6 preguntas propuestas por (Thompson, y otros, 2018), la visión actual de APORT Operaciones S.A. es la siguiente:

“Ser reconocidos internacionalmente como una empresa líder en la operación y gestión de aeropuertos y otros tipos de infraestructura, a través de su experiencia en eficiencia operativa, rentabilidad comercial y calidad de servicio.”

Realizando el análisis crítico descrito en Tabla 4:

Tabla 4. Análisis de la visión para APORT Operaciones.

Criterio	Análisis declaración actual
¿Es medible?:	No, ya que no indica un plazo en el que se pueda evaluar los resultados esperados en ella.
¿Se direcciona a futuro?	Si, ya que indica el ser reconocidos internacionalmente como líderes.
¿Es viable?	Si, debido a que el ser reconocido internacionalmente puede ser medido a través de las menciones en ranking.
¿Es fácil de recordar?	Si, ya que puede ser recordada debido al único objetivo que se plantea, el “ser reconocido internacionalmente”.
¿Es ambigua o incompleta?	Es ambigua ya que no explica el por quien quiere ser reconocida internacionalmente.
¿Su lenguaje es demasiado general?	Si, en la frase “y otros tipos de infraestructura” se infiere que bien podría operar y administrar en cualquier otro rubro.
¿Es sosa o poco inspiradora?	No, ya que plantea una meta ambiciosa.

Fuente: Elaboración propia.

Del análisis anterior se propone la siguiente visión para la organización:

“Al año 2027, operar al menos el 50% de los aeropuertos del mercado chileno, utilizando nuestra experiencia en eficiencia operativa, rentabilidad comercial y calidad de servicio.”

Iterando el análisis anterior a la nueva visión propuesta en la Tabla 5.

Tabla 5. Análisis nueva Visión propuesta para APORT Operaciones.

Criterio	Análisis nuevo propuesta
¿Es medible?	Sí, indica un plazo de tiempo para cumplir el objetivo.
¿Se direcciona a futuro?	Si, ya que direcciona a ser reconocidos como líderes en la región.
¿Es viable?	Si, debido a que el ser reconocido nacionalmente puede ser medido en ranking.
¿Es fácil de recordar?	Si, ya que puede ser recordada debido al único objetivo que se plantea, operar la mitad de los aeropuertos concesionados chilenos.
¿Es ambigua o incompleta?	No, explica claramente el direccionamiento futuro que quiere la organización.
¿Su lenguaje es demasiado general?	No, ya que se enfoca en el negocio principal de las concesiones aeroportuarias.
¿Es sosa o poco inspiradora?	No, ya que plantea una meta ambiciosa.

Fuente: Elaboración propia.

Esta nueva declaración propuesta es clara en el objetivo principal que persigue la organización, y puede ser informada con más claridad a todas las áreas del núcleo y soporte del negocio principal, junto con lo anterior, es fácil de recordar.

3.3. Análisis y definición de los valores en la Unidad Estratégica de Negocios

Los valores de una organización definen su actitud, comportamiento y carácter. Reflejan lo que realmente es importante para la empresa, no cambian a través del tiempo ni de acuerdo con la situación o la persona, sino que son los fundamentos de la cultura organizacional (Kaplan y Norton, 2012). Mientras que en el sistema de creencias proveniente de una de las palancas de Simmons señala que los valores son el conjunto de definiciones formales de la organización, que los altos ejecutivos comunican y refuerzan sistemáticamente para proveer valores básicos, propósito y dirección. Las definiciones enlazan los valores y la dirección que los ejecutivos quieren que sus subordinados adopten. Estos valores centrales están conectados con la estrategia de negocio de la Unidad Estratégica de Negocios.

Para APORT Operaciones S.A, no existe una declaración de valores formal que sustente la estructura central de la organización. No obstante, lo anterior se puede realizar un análisis generalizado sobre la conducta y personalidades que hay en la organización a través del estudio generacional en ella. En la Tabla 6 se categoriza a individuos de acuerdo con la época a la que ingresaron a la fuerza laboral:

Tabla 6. Valores dominantes de la fuerza laboral actual.

Cohorte	Época de ingreso a la fuerza laboral	Edad actual aproximada	Valores laborales dominantes
Baby boomers	1965 a 1985	Entre 50 y 70 años	Éxito, logro, ambición, disgusto por la autoridad, lealtad por la carrera
Generación X	1985 al 2000	De mediados de los 30 a 50 años	Equilibrio entre el trabajo y su vida personal, orientados a los equipos, no les gustan las reglas; lealtad a las relaciones
Generación del Milenio	De 2000 a la actualidad	Hasta mediados de los 30 años	Confiados, con éxito económico, independientes pero orientados a equipos; lealtad tanto a sí mismos como a sus relaciones

Fuente: Adaptado de Stephen P. Robbins Comportamiento Organizacional.

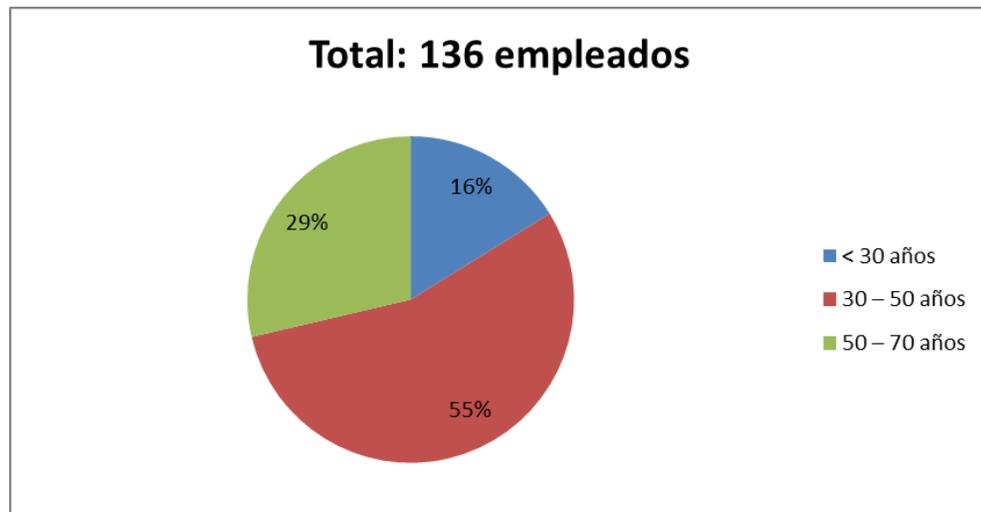
La composición etaria para el personal de APORT Operaciones se representa en la Tabla 7.

Tabla 7. Composición etaria de APORT Operaciones.

Parámetros	SCL	ELC	ANF	IQQ	TOTAL
50 – 70 años	5	2	19	13	39
30 – 50 años	1	3	19	38	75
< 30 años	4	0	5	13	22
Total	24	5	43	64	136

Fuente: Elaboración propia.

Figura 1. Representación porcentaje de empleados por rango etario de la organización.



Fuente: Elaboración propia.

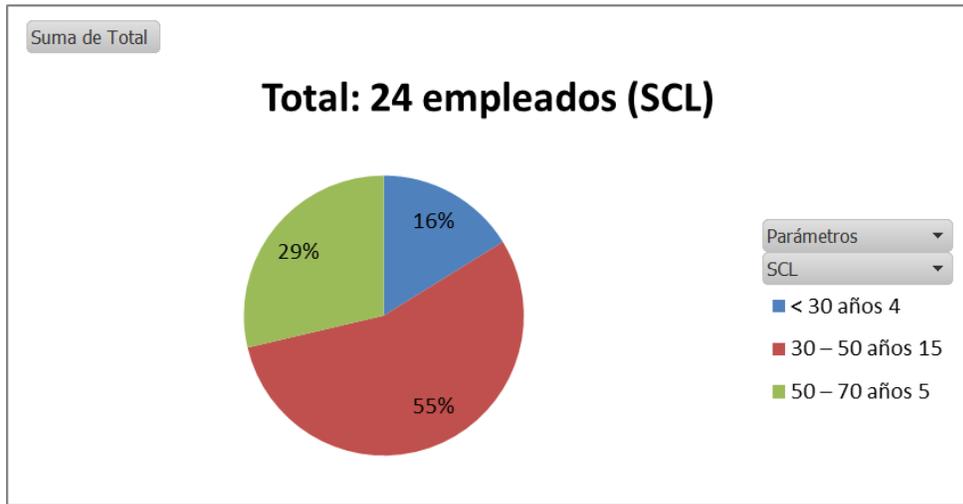
Como se aprecia en Figura 1, el 55% de los empleados de la organización se encuentran en el rango etario entre los 30 y los 50 años, por lo que siguiendo los lineamientos de la Figura 1, los valores organizacionales mayoritarios se caracterizan por la lealtad hacia las relaciones, orientados a los equipos (compañerismo) y con un alto equilibrio entre el trabajo y la vida laboral.

Por otro lado, el 29% de los empleados de la organización corresponde al rango etario entre los 50 y los 70 años, por lo que el segundo rasgo predominante es el éxito, logro y ambición, el disgusto por la autoridad y la orientación hacia la carrera profesional.

Por último, el 16% de los empleados corresponde al rango etario bajo los 30 años, siendo un personal confiado, con éxito económico, independiente pero orientado a los equipos y la lealtad tanto para sí mismo como para las relaciones.

Un aspecto interesante para evaluar es el hecho que en Santiago de Chile (SCL), APORT Operaciones concentra el 24% de su personal directivo de alta línea. En la Figura 2 puede apreciarse el rango etario que se encuentra en esta sucursal, que por estar compuesta en su mayoría por ejecutivos de alta línea, puede dar una percepción del comportamiento real que tiene la dirección de la organización Este comportamiento directivo responde a cualidades como la lealtad hacia las relaciones, orientados a los equipos (compañerismo) y con un alto equilibrio entre el trabajo y la vida laboral.

Figura 2. Rango etario de casa matriz APORT Operaciones.



Fuente: Elaboración propia.

4. Análisis Estratégico

Se debe realizar un análisis interno y externo de la organización, que incluye una evaluación amplia de sus propias capacidades y desempeño en relación con los de sus competidores, así como también su posicionamiento con respecto a las tendencias de la industria (Kaplan y Norton, 2012). La valoración de los ambientes externos e internos de una organización es a menudo una parte vital del proceso para desarrollar la estrategia, ya que puede sostener las alternativas estratégicas y modelos de negocios más promisorios para su evaluación, e informar a los administradores cuando eligen una estrategia específica (Thompson, y otros, 2018). En este capítulo se analiza en profundidad la caracterización y el contexto del negocio descrito en la Unidad 2, con el fin de encontrar las fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas respectivamente, para asentar las bases de las estrategias a implementar por parte de la organización.

4.1. Análisis Externo

Se necesita comprender el impacto de las tendencias en la estrategia y operaciones de la organización a nivel macro e industrial. Este análisis externo evalúa el entorno macroeconómico del crecimiento económico, las tasas de interés, movimientos cambiarios, precios de los factores de producción, normativa y expectativas generales del papel que tiene la organización en la sociedad (Kaplan y Norton, 2012). Los componentes del ambiente externo son fuente tanto de amenazas como de oportunidades para la organización, así que el diagnóstico de la situación actual y futura es una parte importante del proceso de la administración estratégica, y posterior formulación estratégica (Thompson, y otros, 2018).

De manera similar a la metodología aplicada en el análisis interno, existen diferentes herramientas para evaluar el macroentorno, como el reconocido análisis PESTEL, donde se evalúan los ambientes políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y el marco de leyes aplicables. También existe el análisis de las cinco fuerzas de Porter, en donde se estudian las diferentes relaciones que se tiene con la industria en cuando a poder de negociación con proveedores, clientes, competencia y posibles sustitutos que tenga el mercado. Para este estudio se utiliza la composición del contexto de la organización para

obtener las amenazas y oportunidades relacionándolos con las dos herramientas descritas para tal efecto.

En primer lugar, se utiliza la descripción de los principales grupos de interés y se analiza el grado de relacionamiento estratégico que se deba tener para con ellos, para después analizar distintos factores uno a uno por cada grupo de interés.

4.1.1. Modelo de Savage

El modelo de Savage (Savage y otros, 1991), presenta una matriz de doble entrada para identificar a los Stakeholders que influyen en la organización. Posee dos ejes críticos: el potencial de estos actores para amenazar a la organización y el potencial de estos grupos de interés de cooperar con la organización.

4.1.1.1. Potencial de amenazas

El poder se define como el grado en que los individuos o grupos son capaces de persuadir, inducir o coaccionar a otros para seguir ciertas líneas de conducta, y de acuerdo con sus expectativas influir en las estrategias de la organización (Johnson y Scholes, 2001).

4.1.1.2. Potencial de cooperación

En su estudio ((Savage y otros, 1991), afirman que evaluando el potencial de cada grupo de interés para amenazar o cooperar con la organización, se pueden prevenir los acontecimientos, obteniendo como resultado qué actitud a asumir ante cada uno de ellos. En Ilustración 8 se aprecia un resumen de lo indicado por los autores.

Ilustración 8. Modelo de Savage, ejemplificación.

Modelo de Savage

POTENCIAL DE LOS GRUPOS DE INTERES
PARA AMENAZAR A LA ORGANIZACION

		ALTO	BAJO
POTENCIAL DE LOS GRUPOS DE INTERES PARA COOPERAR CON LA ORGANIZACION	ALTO	GRUPO DE INTERES MIXTO "ESTRATEGIA COLABORAR"	GRUPO DE INTERES DE APOYO "ESTRATEGIA IMPLICAR"
	BAJO	GRUPO DE INTERES NO APOYO "ESTRATEGIA DEFENSA"	GRUPO DE INTERES MARGINAL "ESTRATEGIA CONTROLAR"

Fuente: Adaptado de La Gestión de los Stakeholders, análisis de los diferentes modelos, Andrea Paola Bascuñán.

4.1.1.3. *Análisis en base al modelo*

- Ministerio de Obras Públicas:

Su poder de amenaza frente a la organización es **alto**, ya que, si bien no puede obligar a la concesión a desarrollar actividades, puede ejercer presión referente al cumplimiento del compromiso contractual o exigir información y planteamientos necesarios. Tiene la potestad de aplicar multas a la concesión, siempre y cuando se enmarque en incumplimiento de las bases de licitación. Su potencial de colaboración también es del tipo **alto**, ya que la gestión del concesionario también resulta en su gestión de control frente a los usuarios, en este caso los pasajeros. Debido a lo anterior el Ministerio de Obras públicas se cataloga como un **grupo de interés mixto**, donde la estrategia a realizar es de **colaboración**.

- Dirección General de Aeronáutica Civil:

Su potencial de amenaza es **bajo** frente a las directrices de la organización, ya que es un organismo público que se ubica en el mismo terminal aeroportuario, velando sólo por sus intereses, donde no puede obligar a la empresa a realizar actividades directamente. La presión amenazante la ejerce a través de las comunicaciones con el Inspector Fiscal de la obra, y mientras las actividades se adhieran al marco de actividades estipulados por las bases de Licitación y el Reglamento de Servicio a la Obra para cada contrato de Concesión. El potencial de colaboración es del tipo **alto**, ya que es una entidad independiente en el cumplimiento de sus intereses, su gestión también se ve influenciada por la gestión de la organización, por lo que busca un resultado común frente a los usuarios. Debido a lo anterior la Dirección General de Aeronáutica Civil se cataloga como un **grupo de interés de apoyo**, donde la estrategia a realizar es de **implicar**.

- Proveedores de servicios y Subconcesionarios:

El potencial de amenaza para este grupo es **alto**, ya que si bien no prestar un servicio estándar de calidad, buen trato a los usuarios o simplemente no prestar el servicio por el cual firmaron contrato, puede hacer incurrir a la organización en la multa respectiva por parte del Inspector Fiscal. La organización mitiga este efecto en las condiciones contractuales que se firman para las licitaciones y/o contratación de servicios mediante el

control recurrente y la fiscalización de actividades. El potencial de colaboración es del tipo **alto**, ya que persiguen el beneficio económico al entregar un servicio comercial directo. Debido a lo anterior los proveedores de servicio y Subconcesionarios se catalogan como un **grupo de interés mixto**, donde la estrategia a realizar es de **colaboración**.

- Usuarios y comunidad:

El potencial de amenaza de este grupo es **alto**, ya que basta con una exposición no deseada por parte de la organización, ya sea malas prácticas, malos tratos a los usuarios, contrataciones sin el conocimiento técnico necesario, para que desencadene un deterioro de la imagen a través de las redes sociales o frente a organismos fiscalizadores y auditores de operaciones. El potencial de colaboración es del tipo **bajo**, ya que no se interioriza profundamente con la gestión de la organización. Debido a lo anterior los usuarios y la comunidad se catalogan como un **grupo de no apoyo**, donde la estrategia a realizar es de **defensa**.

- Trabajadores de APORT Operaciones:

El potencial de amenaza de este grupo es **alto**, ya que basta con una exposición no deseada de un trabajador, ya sea malas prácticas, malos tratos a los usuarios, contrataciones sin el conocimiento técnico necesario, para que desencadene un deterioro de la imagen a través de las redes sociales o frente a organismos fiscalizadores y auditores de operaciones. El potencial de colaboración es del tipo **alto**, ya que ambos buscan el beneficio propio. Debido a lo anterior los trabajadores de APORT Operaciones se catalogan como un **grupo de interés mixto**, donde la estrategia a realizar es de **colaboración**.

En cuanto al análisis anterior, la matriz de Savage para identificar a los Stakeholders que influyen en la organización se representa en la Ilustración 9.

Ilustración 9. Análisis de Stakeholders que influyen en la organización.

		Modelo de Savage-APORT Operaciones	
		Poder de Amenaza	
		Bajo	Alto
Poder de cooperación	Alto	Implicar Dirección General de Aeronáutica Civil.	Colaborar Ministerio de Obras Públicas. Trabajadores de APORT Operaciones. Proveedores y Subconcesiones
	Bajo		

	Bajo	Defender comunidades	Usuarios y	Controlar	N/A
--	-------------	--------------------------------	------------	------------------	-----

Fuente: Elaboración propia.

4.1.2. Modelo de Gardner

El modelo de Gardner (Gardner, Rachlin, y Sweeny, 1986), se orienta a clasificar a los Stakeholders de acuerdo con la variable “*poder que poseen*” y el “*grado de interés*” que demuestran por las estrategias de la empresa. Se utiliza para indicar qué tipo de relación debe desarrollar la empresa con cada uno los grupos y de esta manera ayudar a definir estrategias específicas de relaciones con los Stakeholders.

El interés representado en la Ilustración 10 va a depender de la valoración correcta de los siguientes puntos:

- Si el nivel de interés-poder de los grupos refleja de un modo adecuado el marco del gobierno corporativo en el que trabaja la organización.
- Si es necesario continuar determinadas estrategias para reubicar algunos grupos de interés. Esto puede ser debido a la necesidad de reducir la influencia de un jugador clave o, en algunos casos, a garantizar que hay más jugadores clave que dirijan la estrategia (clave en el contexto de los servicios públicos).
- Quiénes son los principales obstructores y promotores de cambios, y como se responde ante ellos, por ejemplo, en términos de educación o persuasión.
- El grado en que los grupos de interés deben ser apoyados, o hasta qué punto se les debe motivar para mantener su nivel de interés o poder con el fin de garantizar la aplicación exitosa de la estrategia.

Ilustración 10. Modelo de Gardner, ejemplificación.

		Modelo de Gardner	
		Nivel de Interés	
		Bajo	Alto
Poder frente a la organización	Alto	Mantener satisfecho Poderosos pero predecibles	Jugadores Claves Amenaza u oportunidad
	Bajo	Observar Mínimo esfuerzo, pocos problemas.	Mantener informado Impredecibles pero manejables

Fuente: Adaptado de La Gestión de los Stakeholders, análisis de los diferentes modelos, Andrea Paola Bascuñán.

4.1.2.1. Análisis en base al modelo

- Ministerio de Obras Públicas:

Su nivel de interés frente a la organización es **bajo**, debido a que está enfocada en la gestión de la sociedad concesionaria responsable del contrato. Su nivel de poder es **alto** frente a la organización, ya que esta última es privada y no depende ni da cumplimiento a lo que pueda indicar esta entidad del Estado, pero sí puede ser multada debido a las malas gestiones y prácticas de la Sociedad Concesionaria. Debido a lo anterior, el Ministerio de Obras públicas se cataloga como un **grupo de interés de “Tener Satisfechos”**, lo cual indica que son poderosos pero predecibles.

- Dirección General de Aeronáutica Civil:

Su nivel de interés es **bajo** frente a las directrices de la organización, ya que es un organismo público cuya gestión no tiene relación con la empresa. Su nivel de poder es **bajo** frente a la organización, ya que de igual manera el caso anterior, esta última es privada y no depende ni da cumplimiento a lo que pueda indicar esta entidad del Estado. Debido a lo anterior, la Dirección General de Aeronáutica Civil tanto a nivel local como nacional se cataloga como un **grupo de interés de “público en general”**, por lo cual la estrategia frente a esta entidad debería estar orientada a la **observación de sus gestiones**.

- Proveedores de servicios y Subconcesionarios:

El nivel de interés de este grupo es **alto**, ya que la gestión de la organización en materia de entrega de servicios comerciales o mantenimiento de equipos electromecánicos está directamente relacionada con el negocio de este grupo. Su nivel de poder frente a la organización es **alto**, ya que, si bien son proveedores de servicios, en el mercado oferente no siempre se encuentra al participante idóneo para el negocio. Este es un factor importante para evaluar ya que el servicio entregado por el tercero afecta directamente a la imagen de la organización. Debido a lo anterior los proveedores de servicio y Subconcesionarios se catalogan como un **grupo de interés de “jugadores claves”**, el cual puede representar una amenaza u oportunidad.

- Usuarios y comunidades

Su nivel de interés para con la organización es **bajo**, debido a que los usuarios y comunidades sólo enfocan su atención en los servicios que presta la organización, no existe un interés mutuo en apoyar las gestiones, más bien se centra en ellas con el fin de evaluar las implicancias tanto en lo económico como medioambiental que puedan tener. Su poder frente a la organización es **alto**, debido a que es un grupo de masas, cuya opinión puede revertir decisiones estratégicas de la organización si esta afecta el entorno de este grupo de interés. Por lo anterior expuesto, se cataloga a este **grupo de interés de “Tener Satisfechos”**, lo cual indica que son poderosos pero predecibles.

- Trabajadores de APORT Operaciones:

El nivel de interés del grupo frente a la gestión organizacional de la empresa es **alto**, mientras que el poder es **alto**, debido a lo ya anteriormente expuesto referente a que la imagen organizacional frente a las autoridades y el público en general depende del servicio que entreguen los trabajadores de la empresa. Debido a lo anterior los trabajadores de APORT Operaciones se catalogan como un **grupo de interés de “jugadores claves”**, el cual puede representar una amenaza u oportunidad.

En cuanto al análisis anterior, la matriz de Gardner para identificar a los Stakeholders que influyen en la organización se representa en la Ilustración 11.

Ilustración 11. Modelo de Gardner para APORT Operaciones.

		Modelo de Gardner-APORT Operaciones	
		Nivel de Interés	
		Bajo	Alto
Poder frente a la organización	Alto	Mantener satisfecho Ministerio de Obras Públicas Usuarios y comunidades	Jugadores Claves Proveedores - Subconcesionarios. Trabajadores de APORT Operaciones
	Bajo	Observar Dirección General de Aeronáutica Civil. Competencia	Mantener informado N/A

Fuente: Elaboración propia.

4.1.2.2. *Ministerio de Obras Públicas*

Los cambios de gobierno han generado una modificación importante a los planes de crecimiento en infraestructura, lo que afecta directamente los objetivos en el corto y mediano plazo de la Dirección General de Concesiones del MOP. Un ejemplo de esto fue la cancelación del proyecto Aeropuerto Internacional de Tongoy el año 2017 por el excandidato Presidencial Sebastián Piñera (biobiochile, 2017). La importancia de este factor radica principalmente en el ámbito macroeconómico en que se encuentre el país, además de ser direccionado por la orientación del Gobierno de turno. Este factor demuestra una amenaza al crecimiento proyectado de la organización en cuanto a este agente externo.

Existe una estrecha relación entre el crecimiento económico y el crecimiento del transporte aéreo (Rodríguez-Brindis, Mejía-Alzate, y Zapata-Aguirre, 2015). Esto incide de manera directa en el alcance de capacidad máxima de pasajeros por edificio terminal de los aeropuertos, con la futura necesidad de ampliación y operación por parte de los agentes concesionados. Por el contrario, un aumento de los pasajeros embarcados eleva los ingresos aeronáuticos recibidos, con lo que se alcanza con más rapidez el plazo de extinción de una concesión dependiendo de las condiciones fijadas en el contrato de adjudicación. Para el caso del Aeropuerto de Antofagasta, la concesión se extingue luego de 36 meses cuando el

valor presente de los ingresos es igual al 75% del monto de ingreso total de la concesión por concepto de tarifa por pasajero embarcado (Ministerio de Obras Públicas, 2011). Por lo tanto, este factor externo puede ser considerado tanto una oportunidad como una amenaza, oportunidad en el sentido que el crecimiento económico eleva las posibilidades de adjudicar contratos de concesión, pero al mismo tiempo, acorta la duración de éstos debido a que se reciben mayores ingresos aeronáuticos en menos tiempo, dependiendo de las condiciones establecidas en los contratos de adjudicación. Esto último ya que existen concesiones cuyos contratos especifican un tiempo determinado de duración, no por cumplimiento de su ITC.

En cuanto al entorno legal, la operación de la Concesión se enmarca en las respectivas Bases de Licitación con la que se adjudicó el proyecto al licitante. Cualquier cambio contractual es estudiado en las respectivas áreas jurídicas y se resuelve en primera instancia en base a este contrato. Un ejemplo claro de esto fue la aprobación de la Ley N° 20.967 que regula el cobro de servicios de estacionamientos, la cual no afecta, por ejemplo, a la Concesionaria Aeropuerto de Antofagasta S.A. debido a su Artículo Segundo en las Disposiciones Transitorias de la misma Ley citada (Biblioteca del Congreso Nacional de Chile, 2016). Otro aspecto interesante es una cláusula de modernización y adaptación a las actualizaciones de las normativas de operatividad de diferentes servicios, las cuales afectan fuertemente en inversión de infraestructura no considerada en el modelo original de negocios. Un ejemplo de esto es la actualización del DS 43 sobre contaminación lumínica, el cual instruye el recambio de toda luminaria vial no considerada en proyectos de licitación antiguos.

4.1.2.3. Proveedores de servicios y Subconcesionarios

Existe variada oferta para los diferentes servicios que se ofrecen en los terminales aeroportuarios, ya sea de servicios No aeronáuticos No comerciales y servicios No Aeronáuticos Comerciales Obligatorios y Facultativos. Los Subconcesionarios existentes entregan un servicio diferenciado, afectando directamente en el desempeño y la calidad del servicio de la industria. El producto que se entrega (servicio de alimentación y bebidas, transporte, locales comerciales, etc.) es estándar y puede ser suministrado fácilmente por muchos otros proveedores. Por lo que no es difícil para la organización cambiar las compras de un proveedor a otro. La industria del proveedor no está dominada por pocas empresas

grandes, tampoco está más concentrada que la industria a la que vende, y tiene buen sentido económico que la organización pudiera integrarse hacia atrás, por ejemplo, el asumir funciones y capacitar personal para la realización de mantenimiento a equipos electromecánicos. Debido a lo anteriormente expuesto, el poder de los proveedores es bajo.

4.1.2.4. Usuarios y comunidad:

Este factor tiene una influencia directa en el modelo de negocio a adoptar por la empresa. El creciente uso de las redes para realizar denuncias de malas prácticas pone en riesgo diario la marca de la organización. La calidad y operación del servicio de aseo, el trato a la flora y fauna del sector, la resolución de conflictos y capacidad de respuesta son factores que al ser mal operados ponen en tela de juicio el proceder de la concesión. Se debe considerar además el efecto que ha tenido la reciente pandemia por el virus SARS-COV-2 (COVID-19), el cual ha sido una amenaza potencial al modelo de negocios cuyos efectos se concentran directamente en los usuarios y comunidad, es decir, en los pasajeros embarcados, afectando directamente en los ingresos económicos de la concesión.

En cuanto a la tecnología que cada año se hace un factor de importancia a considerar por este grupo de interés, no es un factor que impacte de manera proporcional a la industria. Si bien los cambios tecnológicos determinan y diferencian de gran manera los servicios entregados en los aeropuertos, como el reconocimiento de tickets para ingreso en las puertas de embarque, sistemas de control de ingresos a zonas restringidas, sistemas de ubicación de bienes muebles, etc., un cambio agresivo en este factor no provoca un análisis y posterior reajuste de la estrategia, pero sí implementación sí puede afectar la forma en que es entregada.

En cuanto a los entornos medioambientales, este factor influye en los proyectos concesionados, en el sentido del cumplimiento constante de las normativas medioambientales que exige el Estado. Se trabaja constantemente en el cumplimiento de las calificaciones RCA³ que rigen los contratos concesionados.

Referente a las preferencias, los costos de cambio a marcas competidoras o sustitutos son altos, ya que no es posible para los usuarios dirigirse a otro terminal

³ RCA N°154. Califica ambientalmente el proyecto "ANTEPROYECTO REFERENCIAL AMPLIACIÓN Y MEJORAMIENTO DEL AEROPUERTO CERRO MORENO II REGIÓN".

aeroportuario por los servicios ofrecidos, lógicamente. Los bienes de la industria son estandarizados o tienen poca diferenciación, considerando además que el mercado es grande en número y no categorizado en relación con el número de vendedores. La demanda de compra es fuerte al ser servicios básicos y los miembros de la industria se aferran por vender más utilidades. Por último, los compradores están bien informados sobre los productos, precios y costos de los vendedores (Pasajeros y MOP respectivamente), además de la nula amenaza de integración hacia atrás por parte de los compradores. En base a lo anterior se concluye que el poder de negociación de los clientes es bajo.

4.1.2.5. Participantes

Las características del rubro aeronáutico definen un mercado en que la demanda crece con el aumento de la actividad económica del país, en este caso un crecimiento económico paulatino. No es costoso para los pasajeros el cambio de marca, se tienen servicios estándares fácilmente imitables, con un alto número de competidores a nivel nacional y de gran tamaño capaces de entregarlos. Por la elevada inversión para construir y operar los terminales aeroportuarios, las barreras de salida son altas. Debido a lo anterior se aprecia una elevada rivalidad entre los competidores existentes.

Para la Industria, existen economías de escalas y efectos de curva de aprendizaje significativos en la operación, mantenimiento y la comercialización, ya que los actores existentes poseen experiencia en el rubro. El desconocimiento y la baja preferencia de marca y lealtad de los consumidores, las altas políticas gubernamentales restrictivas, la industria cuyas barreras se incrementan o reducen conforme el movimiento de la economía, causan que la amenaza de ingreso de nuevos competidores a la industria sea baja.

De la cartera de servicios que entrega un terminal aeroportuario, no puede encontrarse un sustituto similar para el mismo mercado. Un negocio de similares características serían los terminales rodoviarios, pero técnicamente no sería un sustituto, ya que su objetivo es un mercado distinto. Esto demuestra una baja amenaza del ingreso de servicios sustitutos.

4.1.3. Tabla Resumen.

De los análisis realizados anteriormente, se pueden listar las siguientes oportunidades y amenazas. Para efectos de este documento se simplifican a 5 factores cada uno:

Tabla 8. Resumen de oportunidades y amenazas.

Oportunidades		Amenazas	
O1	Creciente desarrollo tecnológico para aumentar el confort del pasajero y el reconocimiento de la marca.	A1	Dependencia de crecimiento ante el gobierno de turno.
O2	Baja posibilidad de ingreso de nuevos competidores al mercado, a no ser que ingresen mediante asociaciones.	A2	Dependencia al crecimiento de pasajeros debido al crecimiento económico del país.
O3	Bajo poder de negociación de proveedores lo que permite mejores precios de contratación y posibilidades de interiorización de negocios.	A3	Fuerte marco legal al que se ajusta el negocio.
O4	Bajo poder de Negociación de los clientes, lo que permite obtener un mercado seguro al que vender, a un precio que permita la obtención de utilidades.	A4	Exposición constante a través de medios digitales.
O5	Bajo poder de ingreso de servicios sustitutos, lo que permite poder competir con productos y servicios en base a costos.	A5	Alta rivalidad entre los competidores pertenecientes al mercado.

Fuente: Elaboración propia.

4.2. Análisis Interno

El análisis interno examina el desempeño y las capacidades de una empresa (Kaplan y Norton, 2012). Este análisis también es conocido como la visión basada en recursos, adopta una perspectiva de adentro hacia afuera. La idea básica es que las organizaciones deben observarse primero desde adentro, para detectar las fuentes de ventajas competitivas, en lugar de observarse primero a partir del ambiente externo (Thompson, y otros, 2018). Existen diferentes herramientas para la evaluación del análisis interno, como por ejemplo el análisis de la cadena de valor (Porter, 1985), pero en este caso, al ser una actividad de formación equivalente relacionada al control de gestión, se utiliza la caracterización del negocio descrita en la unidad 2 para encontrar las fortalezas y debilidades de la organización en base a los atributos del negocio descritos.

4.2.1. Aliados claves

Como bien se describió en este apartado, la necesidad de contar con aliados claves es imperiosa ya que financieramente, ayudan a sostener el nivel de inversión necesaria que se requiere para iniciar un proceso de licitación. Las empresas “Sociedades Concesionarias” creadas por APORT tienen en sus estados financieros una fuerte deuda a largo plazo, provenientes de las entidades bancarias que dieron los créditos necesarios para que la empresa pudiese construir, y cuyos términos de contrato expresan el pago durante la fase de explotación u operación.

Referente a los inversores, **Flughafen Zürich AG** es accionista y dueño del 100% de APORT S.A. en Chile. Es el operador del Aeropuerto de Zurich, y presenta márgenes del EBITDA del orden de 26,8 %, correspondiente a 303.7 millones de francos suizos (aproximadamente 17.1 millones de UF) en los recientes periodos de operación (Flughafen Zürich AG , s.f.).

Debido a lo anterior expuesto se puede señalar que el tener apoyo financiero para los distintos proyectos aeroportuarios en los que pueda estar interesada la organización, se considera una fortaleza.

4.2.2. Actividades Claves

Como ya se enunció, el modelo de concesiones opera bajo la modalidad BOT (Construir, operar y transferir). Este estudio se concentra principalmente en la fase de explotación, es decir, en la operación comercial y actividades de mantenimiento/conservación de los terminales aeroportuarios. Referente a las actividades generadoras de costos en el núcleo central del negocio se desprenden dos departamentos fundamentales, operación y mantenimiento.

4.2.2.1. *Mantenimiento*

El primero de la cadena, encargado de proveer y mantener las instalaciones necesarias para que la operación sea cómoda y eficiente, se desglosa en los siguientes procesos internos:

- Conservación de Infraestructura vertical: Obras Civiles.
- Conservación de Infraestructura vertical: Equipos electromecánicos.

- Conservación de Infraestructura vertical: Otros.
- Conservación de Infraestructura horizontal: Pavimentos.
- Planificación turnos personal de mantenimiento.
- Abastecimiento.
- Supervisión de actividades en ejecución.
- Gestión contratistas mantenedores de equipos.
- Elaboración de informes técnicos.
- Mantenimiento de áreas verdes.

Analizando los procesos que realiza el área, mantención no posee personal calificado para poder supervisar con suficiencia el proceso de conservación (mantenimiento) de equipos electromecánicos (ascensores, puentes de embarque, cintas transportadoras de equipajes, tableros de control, generador eléctrico). Esto conlleva un elevado costo en proveedores calificados que se contratan mensualmente para esta labor. Sí posee personal calificado para la ejecución y supervisión de infraestructura vertical y la conservación de pavimentos (edificio terminal, mantenimiento de áreas verdes, calles de rodaje, pista, eje de pasajeros, etc.) lo que posibilita la ejecución de estas labores con personal propio, a un bajo costo operacional. Una debilidad que se aprecia es la ejecución propia de actividades de abastecimiento y logística al no tener un departamento especializado de compras, lo que genera una menor dedicación (menos tiempo) a actividades de supervisión, estudio de alternativas y alcance de mantenimiento correctivos a realizar. A esto se le suma el bajo número de personal subalterno, ya que la totalidad de este se reparte tanto para la supervisión y ejecución en el área de mantenimiento, como para la operación diaria en la unidad de operaciones. Lo anterior decanta en un atraso y tensión en la ejecución de las actividades programadas, teniendo un bajo índice de eficiencia mensual, bajo nivel de servicio entregados por los equipos y poco alcance de la supervisión de labores.

4.2.2.2. Operaciones

Encargada de la gestión de los servicios internos que presta el edificio terminal aeroportuario, se desglosa en los siguientes procesos:

- Cumplimiento del Programa de aseo y ornato (Servicios Higiénicos, aseo rudimentario, aseo exterior).
- Revisión inicial diaria de equipamiento electromecánico.
- Revisión diaria infraestructura vertical.
- Revisión de plantas (Planta de tratamientos de aguas servidas, Planta elevadora de aguas servidas, Planta de impulsión de agua potable).
- Gestión operacional de Subconcesiones.
- Supervisión cumplimiento programa de retiro de basura.
- Gestión sistemas de soporte de servicios informáticos (CCTV, FIDS, PAS, página web).
- Supervisión operatividad equipos de ámbito financiero.
- Asignación diaria de puentes de embarques.
- Gestión de operación, trabajos y contingencias en plataforma comercial.
- Servicio de información al usuario.
- Gestión del riesgo, incidentes, accidentes y participación del S.G.C.
- Control de ingreso y estadía personal externo.
- Gestión del servicio de seguridad aeroportuaria.
- Administración personal subalterno.
- Reparaciones menores.
- Abastecimiento.
- Planificación turnos personal de operativo.

El análisis de los procesos que realiza el área describe una mayor y diversificada labor por parte de la unidad. Para el proceso de cumplimiento del programa de aseo y ornato, se tienen deficiencias operacionales en la distribución y cumplimiento del mismo, ya que en horarios de máximo flujo de pasajeros el sistema actual se ve superado, generando un desprestigio de la marca por exposición de situaciones en redes sociales. El personal que compone el equipo de supervisores y operarios de mantenimiento no está completamente capacitado para realizar las labores de revisión de plantas y las respectivas reparaciones menores que contempla alguna falla recurrente en estos sistemas. Lo anterior genera sobrecostos en la contratación de servicios de inspección a externos para solucionar fallas recurrentes, de igual manera, el área de calidad que posee la empresa no centra su atención

en la mejora continua de los procesos operacionales, por lo que la elevada carga y desorden de los procesos estresa la línea de supervisores de terminal. Existe además una falta de comunicación entre las distintas áreas de los aeropuertos con la información generada por la unidad de inteligencia y datos, el área de proyectos y el área comercial, lo que se resume en malas gestiones de asignación de puentes de embarque (importante para el ingreso de flujo de ventas), malas gestiones en la adjudicación de contratos para Subconcesiones, información errónea por el desconocimiento de la infraestructura existente y otros. De igual manera al área de mantenimiento, se realiza la ejecución propia de actividades de abastecimiento y logística al no tener un departamento especializado de compras, actividad asumida por distintas áreas dentro de la administración interna de cada aeropuerto.

El área encargada de la generación de ingresos comerciales en el terminal aeroportuario en el corto y mediano plazo es el área comercial, unidad separada del núcleo de trabajo en aeropuertos.

4.2.2.3. Comercial

Encargada de la generación de los ingresos de la organización, ubicada en la casa matriz (Santiago). Los ingresos comerciales representan una parte importante de los ingresos totales de las concesiones, sobrepasando en ocasiones el 50% de esta partida. Las actividades que realiza esta área se pueden describir en:

- Preparación de documentos de licitación comercial para las distintas categorías del negocio, tales como publicidad, retail, restaurant, servicios financieros, comunicaciones, salas vip, duty free entre otros.
- Negociación directa con los distintos Subconcesionarios comerciales.
- Evaluar propuestas vía licitación o propuestas directas para ser presentadas a gerencia general.
- Presentación de documentos a directorios de la empresa y de empresas relacionadas.
- Elaboración de presupuestos de venta anuales.
- Optimización y elaboración de lay-outs comerciales para aeropuertos y otras concesiones.

- Elaboración de indicadores comerciales (benchmarks), mediante información relevante del negocio, tales como ingresos y gastos por pasajero y usuario.
- Preparación y revisión de contratos comerciales y posterior gestión de estos.
- Participar en procesos de licitación y adquisición de aeropuertos.
- Transversalmente a esos procesos puramente comerciales, la unidad también alimenta con información relevante a distintas áreas, especialmente de proyectos, para hacer proyecciones de ingresos de nuevos proyectos (eje de pasajeros, nuevos aeropuertos, etc.).

Dado lo anteriormente expuesto y bajo un análisis de la gestión habitual que tiene la unidad, las fortalezas del área comercial decantan en una visión fresca y con poco sesgo para generar nuevos e innovadores negocios en los terminales aeroportuarios. Como debilidades, se tiene una estructura departamental desproporcionada respecto de su importancia relativa en el negocio, además de una clara falta de conocimiento aeroportuario referente a la normativa legal y contractual que se rige en cada aeropuerto, generando ineficiencias en los procesos de apertura a nuevos negocios (retrasos) y pérdida de información relevante en la gestión.

Las unidades de soporte son variadas y se habilitan tanto en aeropuertos como en la casa matriz de la organización. Dentro de las actividades de soporte en los aeropuertos, se desprenden cargos asignados a las unidades generales que responden de manera directa a estas últimas, pero bajo la responsabilidad del gerente de operaciones en cada unidad aeroportuaria. Las siguientes son unidades de soporte:

4.2.2.4. *Administración interna*

Micro áreas de cada aeropuerto como apoyo a las actividades primarias.

- Contabilidad, encargada de todos los ingresos que genera el aeropuerto, cobros y funciones de tesorería.
- Secretaría – recursos humanos, área de soporte en la administración además de ser el nexo en la gestión departamental Recursos humanos.
- Programación y control, planificación general de las actividades a realizar por las áreas de mantenimiento y operaciones, junto con la realización y control del presupuesto aeroportuario.

- Gerencia de Operaciones, directriz e implantación de la estrategia en los diferentes departamentos.

En base a las gestiones habituales que realiza el área, se observa disparidad en la asignación de responsabilidades en cada unidad aeroportuaria, provocando niveles no homogéneos de eficiencia, cruce de actividades y, por ende, pérdida de capacidad laboral.

4.2.2.5. *Recursos humanos*

Es responsable de planificar, coordinar, supervisar y ejecutar todas las actividades inherentes a la contratación e inducción de nuevos trabajadores, la recopilación de información que permitan la confección y cancelación de sueldos y de cotizaciones previsionales de todos los trabajadores; vela por la capacitación y bienestar del recurso humano de la empresa. Cooperar con la seguridad e integridad de los trabajadores.

4.2.2.6. *Unidad de Administración y Finanzas*

Planear, dirigir, coordinar, controlar y proponer los objetivos, lineamientos de política, estrategias, planes y programas financieros-contables, administrativos y de recursos humanos.

4.2.2.7. *Unidad Jurídica*

Abogado, asesorar e informar al directorio y gerencia general de la empresa, en los aspectos corporativos, regulatorios, administrativos y litigioso.

4.2.2.8. *Unidad de Inteligencia y Datos*

Apoyar la toma de decisiones estratégicas a través del análisis de la información utilizando procesos, aplicaciones, modelos económicos y estadísticos. Utilizar y promover la aplicación de tecnología que facilite y oriente el proceso de toma de decisiones, a partir de los resultados obtenidos.

4.2.2.9. *Unidad Desarrollo de Proyectos*

Gestionar proyectos durante el desarrollo de la oferta y la construcción además de dar soporte durante la explotación. Proponer mejoras de procesos y materiales buscando eficiencia operacional, además de administrar las pólizas de seguros específicas de proyecto.

4.2.2.10. Gerencia de Aeropuertos

Dirigir, coordinar y controlar el cumplimiento de las obligaciones del personal que desarrolla actividades en los diferentes aeropuertos con los cuales la empresa ha suscrito contrato de OyM o contratos de TSA.

4.2.3. Recursos Claves

Existen otros tipos de recursos aparte de los financieros, los cuales describen a la organización. A continuación, se describen los tipos de recursos tangibles, intangibles y capacidades que posee APORT Operaciones.

4.2.3.1. Recursos Tangibles

Respecto de la infraestructura, la organización no cuenta con un sitio propio para la ejecución de sus labores. La casa matriz, que concentra al personal de la gerencia, realiza sus actividades desde la ciudad de Santiago, mientras que el área operacional, desde el gerente de operaciones hacia la parte inferior de la estructura organizacional, realizan sus labores en los Aeropuertos, que son considerados bienes fiscales de uso privado. Esto es considerado una ventaja que ofrece el negocio, ya que una gran cantidad de personal operacional se encuentra emplazado en los aeropuertos, siendo un menor gasto en arriendo de oficinas para estas sucursales, además de una menor barrera de salida al negocio si se debe dejar la ciudad por no continuidad en la operación.

Otro de los recursos tangibles a mencionar es el respaldo financiero con el que cuenta la organización al pertenecer a un grupo aeroportuario de magnitud como lo es **Flughafen Zürich AG**, empresa operadora del aeropuerto de Zúrich (Suiza). Contar con un respaldo sólido permite disminuir una barrera a la entrada del negocio en cuanto a la presentación como grupo licitante a los procesos de apertura que llama el gobierno.

Respecto a los recursos tecnológicos y sistemas de información, la organización no cuenta con un sistema integrado de información. Posee licencias de softwares como Softland, SharePoint, Dropbox y Contractus, todos sistemas muy útiles para compras, almacenamiento de documentos y procedimientos junto con la gestión de tareas internas, pero no existe la integridad total entre ellos ya que los ejecutivos tienen que hacer uso individual de cada uno, aumentando la cantidad de tareas a realizar para un mismo objetivo,

por ejemplo, ver el seguimiento de una temática contractual. Esto último puede considerarse una debilidad.

4.2.3.2. *Recursos Intangibles*

Referente a los recursos humanos, la organización posee un vasto arsenal de personal con gran experiencia y años en el rubro aeronáutico para la alta gerencia. La rotación del personal antiguo y gerencial es bastante baja, por lo que es un indicador de estabilidad en términos de dirección empresarial. Sin embargo, la rotación del personal de operaciones y mantención, el medio para lograr el fin de la organización es elevada. Esto demuestra una inestabilidad operacional presente, pudiendo ser una debilidad en el corto, mediano y largo Plazo.

Con respecto al número de profesionales, la organización no cuenta con el necesario contingente de profesionales o técnicos para hacer frente a las distintas aristas presentes tanto en las áreas de Operaciones como en Mantención en los cargos que son necesarios.

Referente a la marca, la organización no ha explotado el uso de su imagen y no direcciona los esfuerzos en ser reconocidos por los clientes (MOP y usuarios finales). Respecto de las relaciones organizacionales, éstas se mantienen en buena operación. La organización no cuenta con un sistema de incentivos avanzado, por lo que podría ser una debilidad por las asimetrías de información que pudiesen ocurrir en el mediano y largo plazo. No existe una medida para la satisfacción de cliente, por lo que no hay una muestra clara de la eficiencia en el ámbito externo de la organización.

Una fortaleza para destacar es la posesión de redes de contactos en materia de mantenibilidad de equipos y soluciones de contingencias operacionales, como o son proveedores de mantenimiento del sistema generador eléctrico, sistemas hidráulicos, alcantarillado y climatizado, entre otros. Esto permite a la organización contar con rapidez en lograr la continuidad operacional, aunque no siempre al mejor costo.

4.2.3.3. *Capacidades*

Una capacidad evidente es el alto grado de conocimiento de la alta gerencia respecto de la industria, el cómo responder antes cambios en ella y donde dirigir los esfuerzos competitivos. Bajo esta afirmación, la organización ha acumulado con el paso de los años

(aunque no de manera tácita) diversas metodologías operacionales de mantenibilidad y de ventas, como lo son la aplicación de economías de escala entre los aeropuertos, búsqueda constante de eficiencias para la reducción de costos en la cadena de valor, junto con la rentabilización constante de áreas vendidas para los ingresos en la fase de explotación de la Concesión.

Por otro lado, pudiendo ser tanto una fortaleza como debilidad, se encuentra la prestación de los servicios comerciales que deben ser realizados en todo terminal aeroportuarios, como lo es el servicio de alimentación y bebidas, transporte público, retail, entre otros. Si bien un especialista de marca renombrada en estos servicios (marcas reconocidas a nivel país como transvip, Bakery y Co, entre otros) puede generar un aumento de las ventas por la fidelidad de clientes y la experiencia en el rubro, no siempre responde de la mejor manera en temas de control de calidad de servicio.

Realizando un análisis paralelo en Tabla 9, se somete a las fortalezas descritas con anterioridad a las 4 pruebas para definir si los recursos y capacidades de la organización son bastante fuertes para permitir una ventaja competitiva sostenible.

Tabla 9. Análisis VRIO realizado a los recursos y capacidades presentados.

Fortaleza	Valioso	Raro	Inimitable	O (capturado)
Elevada red de contactos en temas operacionales	Contribuye a la eficiencia y es directamente importante para la empresa.	No es raro, la competencia se beneficia de esta fortaleza de la misma manera.	-	-
Respaldo Financiero	Fortaleza directamente importante para la empresa	Pocas empresas tienen un respaldo financiero que les permita el nivel de deuda que requiere una concesión.	Recurso imitable, ya que se puede conseguir un buen respaldo financiero de accionistas dispuestos.	-
RR. HH antiguo y experiencia en el rubro.	Fortaleza directamente importante para la empresa, ya que contribuye a la eficiencia de su operación.	Recurso raro ya que el rubro es acotado y por ende el número de empleados que se obtengan de él es bajo.	Recurso no inimitable, ya que la competencia puede hacer búsqueda de este tipo de profesional en la DGAC local e internacional.	-
Uso del Know How en ventas y operaciones.	Fortaleza directamente importante para la empresa, ya	Es raro ya que el conocimiento operativo de esta industria es acotado.	Inimitable en cierto grado, hasta que la industria se desarrolle y se generen	La organización no es capaz de capturar las

que contribuye a la eficiencia de su operación.	investigaciones dirigidas a aumentar la eficiencia de la operación, mantención y explotación.	ventajas de esta fortaleza, debido al poco conocimiento del personal.
---	---	---

Fuente: Elaboración propia.

De lo anterior se desprende la existencia de una (1) capacidad fuerte que puede ser la base de una ventaja competitiva sostenible, sin embargo, está limitada por la capacidad de la organización en poder capturar la ventaja de esta capacidad. Lo mismo ocurre con la condición de inimitable, ésta es una capacidad que genera valor en la medida la organización aproveche a condición actual de la industria.

Resumiendo lo anteriormente descrito en la Tabla 10.

Tabla 10. Resumen de fortalezas y debilidades para los recursos actuales que posee la organización.

Análisis de Recursos y Capacidades – Tangibles e Intangibles	
Fortalezas	Debilidades
Elevada red de contactos en temas operacionales	No integración de los sistemas de información.
Respaldo Financiero	Elevada rotación del Personal operacional
RR. HH antiguo y experiencia en el rubro.	Baja especialización del negocio en actividades relacionadas a la mantenibilidad y la operación.
Uso del Know How en ventas y operaciones.	Baja explotación de la marca y reputación
-	Falta de un sistema de incentivo a las áreas.

Fuente: Elaboración propia.

4.2.4. Tabla Resumen.

De las descripciones realizadas anteriormente, en Tabla 11 se resumen las fortalezas y debilidades que, para efectos de este documento, se simplifican a 5 factores cada uno.

Tabla 11. Resumen de fortalezas y debilidades.

Fortalezas	Debilidades
F1 Uso de economías de escala y curva de experiencia.	D1 No integración de los sistemas de información.

F2	Respaldo financiero presentado por el grupo.	D2	Elevada rotación del Personal operacional.
F3	RR. HH antiguo y experiencia en el rubro.	D3	Baja especialización del negocio en actividades relacionadas a la mantenibilidad y la operacionalidad.
F4	Elevada red de contactos en temas operacionales.	D4	Baja explotación de la marca y reputación.
F5	Uso del Know How en ventas y operaciones.	D5	Falta de un sistema de incentivo a las áreas.

Fuente: Elaboración propia.

4.3. FODA.

Ya realizado el análisis interno y externo, se debe realizar un análisis FODA. Este análisis identifica las actuales fortalezas y debilidades, las oportunidades emergentes y las amenazas preocupantes que enfrenta la compañía (Kaplan y Norton, 2012). En base a la descripción del micro y macro ambiente realizado anteriormente, a modo de simplificación se resumen las siguientes fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización.

Tabla 12. Matriz FODA de APORT Operaciones

		Fortaleza	Debilidades
Factores Internos	F1: Uso de economías de escala y curva de experiencia.	D1: No integración de los sistemas de información.	
	F2: Respaldo Financiero	D2: Elevada rotación del Personal operacional.	
	F3: RR. HH antiguo y experiencia en el rubro para los directores de la organización.	D3: Baja especialización del negocio en actividades relacionadas a la mantenibilidad y la operacionalidad.	
	F4: Elevada red de contactos en temas operacionales.	D4: Baja explotación de la marca y reputación.	
	F5: Uso del Know How en ventas y operaciones.	D5: Falta de un sistema de incentivo a las áreas.	
		Oportunidades	Amenazas
Factores Externos	O1: Creciente desarrollo tecnológico del entorno cada vez más valorado por el pasajero.	A1: Dependencia de crecimiento ante el gobierno de turno.	
	O2: Baja posibilidad de ingreso de nuevos competidores al mercado, a no ser que ingresen mediante asociaciones.	A2: Dependencia al crecimiento de pasajeros debido al crecimiento económico del país.	
	O3: Bajo poder de negociación de proveedores lo que permite mejores precios de contratación y posibilidades de interiorización de negocios.	A3: Fuerte marco legal al que se ajusta el negocio.	
	O4: Bajo poder de Negociación de los clientes, lo que permite obtener un mercado seguro al que vender, a un precio que permita la obtención de utilidades.	A4: Exposición constante a través de medios digitales.	
	O5: Bajo poder de ingreso de servicios sustitutos, lo que permite poder competir con productos y servicios en base a costos.	A5: Alta rivalidad entre los competidores pertenecientes al mercado.	

Fuente: Elaboración propia.

Como bien se puede apreciar, las fortalezas de la organización vienen de la experiencia y conocimiento que la empresa ha forjado a través de los años. Esta experiencia en “como se hacen las cosas” acompañada de las nuevas teorías de optimización de flujos de procesos y trabajos, facilitan la labor de la empresa en materia de costos, permitiendo las economías de escala y la innovación. Por otro lado, el respaldo financiero es importante para la presentación en las licitaciones, permitiendo en ocasiones un no tan elevado apalancamiento en el negocio. APORT S.A cuenta con el respaldo de suizos, que son un referente de administración aeroportuaria europeo, fuente de recursos y conocimientos.

Las debilidades provienen en su mayoría del ámbito operacional, existen muchos procesos que no cuentan con el soporte informático necesario para que se realicen con facilidad y regularidad. APORT debiese centrar sus esfuerzos en mejorar estas debilidades ante un mercado en crecimiento y un muy exigente público.

Las oportunidades del negocio se presentan en la industria, ésta es concentrada, con altas barreras de entrada, bajo poder de sustitutos, proveedores y clientes, que permiten un desarrollo del negocio con pocas complicaciones en los procesos. El peligro está en las amenazas que confiere la alta concentración de mercado, ya que cada vez los competidores ajustan mejor sus curvas de costos. De igual manera, el crecimiento en el negocio está asociado fuertemente a los cambios que ocurran en la economía, y al perfil que mantenga el gobierno de turno.

4.4. Análisis matriz FODA

Para comprender el posicionamiento estratégico de la empresa, se debe realizar un análisis de los principales cruces de la matriz FODA, contrarrestando cada cuadrante con la influencia que generan los factores internos, fortalezas y debilidades, enfrentando a los factores externos, oportunidades y amenazas (Cancino, 2012). En este sentido, la mejor forma de relacionar tanto los factores internos como los externos es a través de la cuantificación de sus valores. Para lograr este cometido, se aplica la asignación de calificaciones usando calificaciones del 1 al 5, donde 1 representa una relación muy baja, 2 equivale a una baja relación, 3 refleja una mediana relación, 4 corresponde a una alta relación y 5 se califica como una alta relación entre las variables. La asignación de la calificación se realiza de manera personal para dirigir el análisis, pero en una situación

llevada a la realidad se debiese comentar con el grupo de directivos la ponderación de los factores del FODA.

**Ilustración 12. Matriz FODA Cuantitativa
APORT Operaciones S.A.**

	Oportunidades							Amenazas					
	O1	O2	O3	O4	O5	Promedio	A1	A2	A3	A4	A5	Promedio	
Fortalezas	F1	4	5	5	3	4	4,2	5	5	2	2	5	3,8
	F2	4	5	4	1	1	3	3	4	2	1	3	2,6
	F3	2	1	3	4	1	2,2	5	4	5	1	5	4
	F4	1	1	1	3	2	1,6	1	1	1	4	2	1,8
	F5	4	2	1	5	4	3,2	3	5	2	4	5	3,8
Promedio	3	2,8	2,8	3,2	2,4		3,4	3,8	2,4	2,4	4		
Debilidades	D1	4	1	3	3	2	2,6	2	3	2	2	4	2,6
	D2	1	2	4	4	1	2,4	1	1	4	5	4	3
	D3	4	1	5	1	1	2,4	1	1	3	3	5	2,6
	D4	3	1	4	3	1	2,4	1	2	5	5	5	3,6
	D5	1	1	5	5	4	3,2	1	1	3	4	5	2,8
Promedio	2,6	1,2	4,2	3,2	1,8		1,2	1,6	3,4	3,8	4,6		

Fuente: Elaboración propia.

4.4.1. Fortalezas v/s Oportunidades

Para este cuadrante, lo que se quiere responder es la interrogante: ¿Cómo las fortalezas de la organización ayudan a capturar las oportunidades del entorno? El análisis de este cuadrante demuestra que, respecto a las fortalezas, el *uso de economías de escala y curva de experiencia (promedio 4.2)*, junto con el *uso del know how en ventas y actividades operacionales (promedio 3.2)*, son las que la organización debe potenciar y obtener provecho para capturar el conjunto de oportunidades descritas.

Referente a las oportunidades, la que debe ser capturada en su totalidad mediante el buen uso de las fortalezas internas son *creciente desarrollo tecnológico de la industria (promedio 3.0)*, junto con *la obtención de un mercado seguro al que vende a un precio que permita la obtención de utilidades (promedio 3.2)*. El hecho de que las valoraciones que, si bien son las máximas dentro de su conjunto, representan un bajo valor, puede indicar que las fortalezas internas no son una buena fuente de habilidades para aprovechar al máximo las oportunidades actuales que ofrece el mercado.

De este cuadrante la estrategia que se desprende es la ampliación del rubro de la organización, en el sentido de poder explotar comercialmente el área disponible de la infraestructura, aprovechando la oportunidad O4 utilizando la fortaleza F5.

4.4.2. Fortalezas v/s Amenazas

Para este análisis, la interrogante a responder es cómo las fortalezas internas ayudan a mitigar las amenazas del entorno. El análisis de este cuadrante demuestra que, respecto a las fortalezas, el *uso de economías de escala y curva de experiencia (promedio 3.8)*, *RR. HH antiguo y con experiencia en el rubro (promedio 4.0)* y *el uso del know how en ventas y actividades operacionales (promedio 3.8)* son las que ayudan a poder enfrentar mejor el conjunto de amenazas del mercado. De estas últimas, el estar *fuertemente regulado por el marco legal (causante de multas a la operación) (promedio 2.4)* y la *fuerte exposición a través de medios digitales/sociales (promedio 2.4)*, son las más propensas a ocurrir debido a que el conjunto de fortalezas no sería capaz de enfrentarlas.

En general, el *tener una elevada red de contactos en temas operacionales* no ayuda a aprovechar (*promedio 1.6*) ni enfrentar (*promedio 1.8*) el conjunto actual de oportunidades y amenazas presentes respectivamente. Esto último es sutilmente lógico, ya que es una oportunidad a nivel operacional que permite enfrentar mejor un negocio de estas características, más que una oportunidad a nivel estratégico. El *uso de economías de escala y curva de experiencia* es la fortaleza más crucial de la organización en el mismo sentido anterior.

La estrategia que puede desprenderse de este cuadrante es basar la operatividad del negocio en costos, teniendo cuidado con la calidad del servicio entregado.

4.4.3. Debilidades v/s Oportunidades

Para este cuadrante la interrogante es cómo las debilidades de la organización influirían en la pérdida de las oportunidades que está generando el entorno. Del análisis se puede visualizar que la *no integración de los sistemas de información (promedio 2.6)*, y la *falta de un sistema de incentivo a las áreas (promedio 3.2)* son las que más frenan el aprovechar el conjunto de oportunidades que está generando el entorno. Lo anterior se explica debido a que para aprovechar bien las oportunidades se deben obtener ideas

innovadoras que mejoren la actual operación, y estas ideas se lograrían motivando a los colaboradores a esforzarse mejor en sus actividades diarias y mejora continua de tales.

En cuanto a las oportunidades, el *bajo poder de negociación de proveedores (promedio 4.2)* y el *bajo poder de Negociación de los clientes (promedio 3.2)*, son las que más se verían afectadas por las debilidades de la organización debido a que como se ha explicado, no existe un nivel de especialización técnica que permita la interiorización de actividades.

La estrategia que se desprende de este cuadrante dice relación con la capacitación del personal en competencias técnicas necesarias para poder incorporar un rubro distinto al actual, aprovechando el micro-mercado que se forma dentro de un terminal aeroportuario.

4.4.4. Debilidades v/s Amenazas

Por último, para este cuadrante la interrogante a resolver es cómo las debilidades de la empresa pueden acrecentar el riesgo que implican las amenazas del entorno. Del análisis se puede inferir que *elevada rotación del personal operacional (promedio 3.0)* y *la baja explotación de la marca y la reputación (promedio 3.6)* son las más propensas a activar el conjunto de amenazas descrito. Referente a estas últimas, la *alta rivalidad entre los competidores pertenecientes al mercado (promedio 4.6)* y la *exposición constante a través de los medios digitales/sociales (promedio 3.8)* son las más propensas a activarse debido al conjunto de debilidades descritas de la organización.

En general, *la baja especialización del negocio en actividades relacionadas a la mantenibilidad y operacionalidad, junto con la no existencia de un sistema de incentivo a las áreas*, son las debilidades que más afectan el aprovechar las oportunidades y activar las amenazas presentes. En cuanto a las oportunidades y amenazas como un conjunto general, es el *bajo poder de ingreso de servicios sustitutos, lo que permite poder competir con productos y servicios en base a costos* es la más propensa a ser desaprovechada, mientras que la amenaza de la *alta rivalidad entre los competidores pertenecientes al mercado* es la más propensa a ser activada por las debilidades, pero también la que más se puede enfrentar con otras oportunidades de la organización.

5. Formulación Estratégica

Se llega al momento en donde la disciplina formal del proceso de desarrollo de la estrategia se cruza con el arte de su formulación. Es donde los ejecutivos de la organización deben decidir se alcanza la agenda de la organización a la luz de sus análisis a la fecha, sus objetivos, temas, problemas críticos, oportunidades y amenazas (Kaplan y Norton, 2012). Para este estudio, se utiliza el enfoque de océano azul, en donde se desarrolla un posicionamiento competitivo sostenible y creativo para una gran base de clientes (Kim y Mauborgne, 2004). Como indican (Kaplan y Norton, 2012), independiente de la metodología aplicada, el resultado de cualquier enfoque de formulación de la estrategia es desarrollar un rumbo que diferencie la posición y oferta de la compañía de la de sus competidores para poder crear una ventaja competitiva sustentable que derive en un desempeño financiero superior. Como la compañía no tiene una marca distintiva ni presencia en el mercado, el foco en la identificación de un segmento atractivo de cliente podría demostrar su relevancia. Por otro lado, la compañía tiene una gran base de capital humano, con empleados capacitados, experimentados y altamente motivados, por lo que impulsar la creación de una organización orientada al aprendizaje y alentar la propuesta de estrategias emergentes puede detectar nuevos enfoques estratégicos promisorios. Por último, si la compañía tiene capacidades distintivas en procesos de negocios importantes – gestión de operaciones, por ejemplo, data mining del cliente o características e innovación en los productos- que son superiores a las de sus competidores, entonces la visión basada en los recursos y la identificación de las competencias centrales son marcos efectivos para la formulación de la estrategia (Kaplan y Norton, 2012).

5.1. Análisis de la curva de valor y selección de atributos claves

La curva de valor es una forma de representar gráficamente la dinámica competitiva del mercado actual, concentrándose en la percepción del valor que aporta cada participante desde el punto de vista del cliente. El objetivo de la construcción de una curva de valor no es ser exhaustivo, sino comprender perfectamente las posiciones relativas de los actores (Caprile, Presentación Oceano Azul, 2019).

Gráficamente, se representan en el eje horizontal los factores clave en los que la industria actual compite e invierte, y en el eje vertical el nivel de oferta que el comprador

recibe en cada uno de los factores competitivos. Para identificar los factores competitivos del mercado, se debe reflexionar y analizar sobre qué aspectos valora el cliente en la oferta del mercado.

Como primer paso se debe identificar cuáles son los elementos que más valoran los clientes de la actual oferta de mercado, lo que permite entender los actuales límites y los factores más importantes. Como bien se describió en la sección anterior, los servicios que se ofrecen al público final (pasajeros) en un terminal aeroportuario vienen normados a través de las bases de licitación que genera el MOP para la adjudicación de los proyectos. Se utilizan los servicios descritos en (Ministerio de Obras Públicas, 2011). Estos últimos se repiten para las diferentes concesiones y se amplían en base a los requerimientos de los nuevos estudios realizados. Al ser los anteriores servicios ya adquiridos como “normales” por los pasajeros, se debe actualizar la oferta. Es por esto por lo que se agregan los siguientes servicios:

- Servicios no aeronáuticos comerciales facultativos:
 - Servicio de entretenimiento y turismo
- Servicios no aeronáuticos no comerciales:
 - Estaciones de trabajo y conectividad
 - Servicio de atención médica
 - Seguridad (Security)
 - Sostenibilidad medio ambiental
 - Servicio y áreas para el desarrollo cultural y social.

Como segundo paso, se debe validar la frontera de mercado. El objetivo es comprender y validar cuáles son los factores que más valoran en la oferta actual del mercado.

Los pasajeros de terminales aeroportuarios cada vez se vuelven más exigentes en cuanto al estándar de prestación en los servicios que se entregan. Razón por la cual los factores que más valora el mercado actual son los siguientes:

- Precio de los servicios no aeronáuticos comerciales obligatorios entregados (especialmente alimentación y bebidas).

- Estándar mínimo del aseo, ornato y comodidad de los servicios no aeronáuticos no comerciales.
- Uso de alta tecnología para los servicios de información al público.
- Variedad de oferta en los servicios no aeronáuticos comerciales facultativos.
- Seguridad del terminal aeroportuario.
- Conectividad del terminal aeroportuario con la ciudad, la nación y el continente.

El tercer paso es identificar a los competidores más relevantes. Para esto se utiliza una pequeña modificación de la Ilustración 1, ordenado por grupo competidor.

Tabla 13. Agrupación de Aeropuertos concesionados por controlador

Competidor	Aeropuerto
Agunsa	Chacalluta
	El Ioa
	La Florida
	Carlos Ibáñez del Campo
Aport	Diego Aracena
	Andrés Sabella
Consortio Inversiones Aeroportuarias Atacama S.A, CMB-PRIME Administradora General de Fondos S.A	Desierto de Atacama
Consortio Group ADP, VINCI Airport y Astaldi Concessioni.	Arturo Merino Benítez
Icafal	Carriel Sur
Consortio Constructora Belfi S.A., Inversiones Araucanía S.A	Nuevo AP. De la Araucanía
Consortio Sacyr-Agunsa	El Tepual

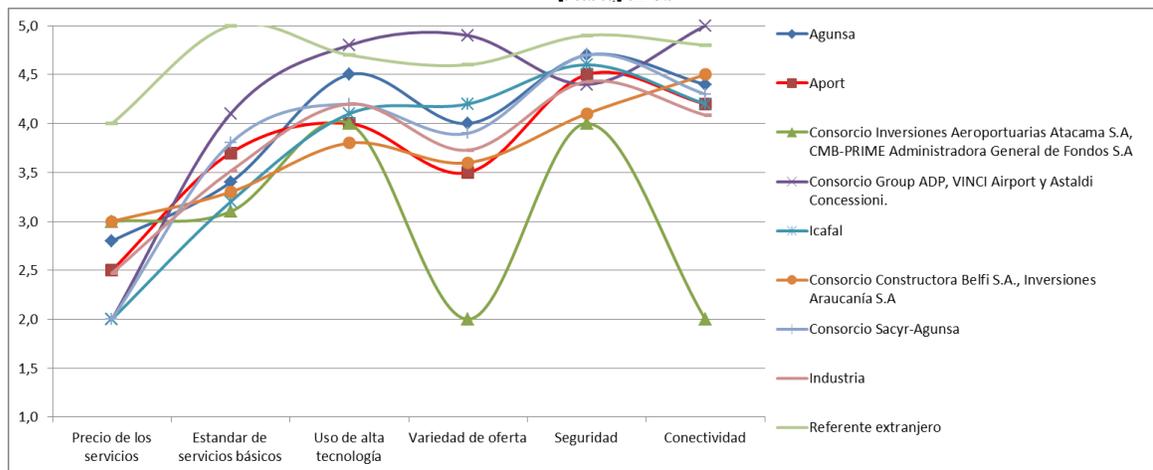
Fuente: Elaboración propia.

El cuarto paso es asignar un valor a la estrategia de cada grupo. Para esto se aplica la asignación de calificaciones usando numeración del 1 al 5, donde 1 representa una nota muy baja, 2 equivale a una baja nota, 3 refleja una mediana nota, 4 corresponde a una alta nota y 5 se califica como la máxima nota entre las variables.

Luego, el paso quinto y sexto, trata de asignar un valor a la estrategia de cada grupo e incluirse uno mismo (la empresa) respectivamente. Para esta gráfica se grafica además el

estándar entregado por la industria, y el valor que tendría un referente europeo, por ejemplo, el aeropuerto de Zúrich. Una última consideración a tener en cuenta en la siguiente gráfica a presentar es la unión de los servicios presentados anteriormente en un indicador global. Por ejemplo, en “precio de los servicios no aeronáuticos no comerciales” se evalúa la variable precio (mientras más alto el valor asignado implica que más barato es la obtención de ese servicio que entrega el controlador), en “Estándar mínimo del aseo, ornato y comodidad de los servicios no aeronáuticos no comerciales” se unen los servicios no aeronáuticos no comerciales que se entregan, etc. La gráfica de la curva de valor obtenida se presenta en la Ilustración 13.

Ilustración 13. Gráfica curva de valor de los servicios más valorados por los pasajeros



Fuente: Elaboración propia.

Se aprecia que APORT Operaciones es catalogada por los pasajeros con valores bajo a los que la industria chilena representa. El controlador del aeropuerto de Santiago obtiene calificaciones mayores a los presentados por la industria chilena, esto debido al centralismo que ocurre en Chile, en donde la capital es el centro de conectividad y punto de conectividad para pasajeros que vienen/van del País.

De acuerdo con lo anterior, un factor muy importante para los pasajeros tiene un notorio estándar en la industria, y es que los precios de los servicios entregados por las concesiones son categóricamente mal evaluados, siendo el promedio de la industria de un aproximado 3.5, es decir, precios muy elevados. Lo anterior tiene cierta ocurrencia en la ubicación geográfica de los aeropuertos, los cuales se encuentran a una distancia alejada de

las ciudades que conectan. Esto genera un cierto poder de negociación frente al pasajero, generando la compra de los servicios por parte de estos a “duras penas, ya que no hay donde más comprar”. Paralelamente, la variedad de la oferta de servicios entregados por la organización se encuentra bajo el promedio de la industria y es un factor importante para tener en consideración. APORT debe tener en cuenta el uso de la variedad comercial con el fin de generar más oferta en la cartera de servicios y encontrar la metodología de reducir el precio de venta por parte de estos, pudiendo hacer más atractiva la cartera de servicios entregados a los pasajeros. Por otro lado, se debiese potenciar el estándar de los servicios básicos entregados, ya sean los servicios de limpieza, ornato y acrecentar la percepción de comodidad por parte de los pasajeros en el edificio terminal. Esto se logra con el uso de las fortalezas en economías de escala y expertise en los negocios del rubro de los aeropuertos concesionados. En cuanto a seguridad y conectividad, APORT encuentra su evaluación por sobre el promedio de la industria, por lo tanto, su estrategia debiese basarse en mantener los actuales estándares focalizados a estos factores, sin mermar en su calidad de entrega y con el fin de dirigir los esfuerzos a factores de más baja evaluación. Pese a lo anterior, la evaluación de estos factores más valorados por los pasajeros por parte de la industria y el referente nacional, el aeropuerto de Santiago, están por debajo de los estándares de servicio entregados por el referente europeo, el aeropuerto de Zúrich. APORT debe usar y adquirir los conocimientos y habilidades para igualar el estándar del servicio europeo al chileno, valiéndose del hecho de que es su principal accionista.

5.2. Análisis de la curva de valor y selección de atributos claves

La creación de la gráfica de la curva de valor, que muestra los factores más valorados por los clientes de la industria (los pasajeros), representa el valor que el mercado le asigna a la organización en la entrega de los servicios en cuestión. Para realizar un análisis a fondo de los atributos a los cuales la organización debe focalizar sus esfuerzos, lo primero a tener en cuenta es que la empresa tiene bajas calificaciones, incluso bajo el valor asignado a la industria, en el 50% de los factores/atributos de la industria más valorados por los pasajeros. Estos factores, representan tres grandes atributos base en la definición de la estrategia empresarial.

El primer atributo se define bajo el tema estratégico de la *experiencia pasajero* cuya meta es la entrega de precios competitivos en los diferentes negocios que puedan existir en la cartera, junto con maximizar la rentabilidad del espacio comercial que se tiene adjudicado bajo el contrato de concesión. Este tema y meta, se analiza cotejándolo directamente con las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades descritas en la sección anterior para la organización, con el fin de verificar si es una meta viable, ya que de primer plano se cataloga como un factor a ser considerado importante debido a la baja calificación y al posible nicho de mercado a encontrar, y “atraer”, a los terminales aeroportuarios.

5.2.1. Entregar servicios a precio competitivo

Como bien se ha mencionado, este atributo central se enfoca en alcanzar la meta de la entrega de precios competitivos que se otorgan en los servicios no aeronáuticos comerciales en general junto con la maximización de la rentabilización de las áreas bajo concesión. La base fundamental para lograr estas metas se encuentra en la adquisición de nuevos negocios ajenos a la industria actual de la organización. ¿Por qué la interiorización de un negocio ajeno al actual, por ejemplo, el servicio de restaurantes? Debido al rol que juega la adquisición de conocimiento de este rubro visualizado en los años de concesión y a las economías de escala que se pueden aprovechar en la operación de estos, pudiendo abaratar los costos de operación al usar cadenas de suministros actuales y conocimientos en programación de producción. Esto último afecta directamente al margen de contribución y por ende, se podría modificar el precio de venta del servicio que se entrega directamente, generando una mayor venta y la consecuente atracción y retención de mercado de pasajeros en el aeropuerto.

Consecuentemente con el análisis realizado, es importante verificar si los factores de la matriz realizada en la sección 5.3 contribuye de manera potente en la consecución de este objetivo.

Tabla 14. Relacionamiento entre entrega precio competitivo-rentabilización y FODA APORT Operaciones

Atributo	Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
Precio competitivo	F1 El uso de las actuales cadenas de suministro y líneas actuales de programación.	D1 Dificultar el negocio referente a los soportes de datos de ventas, información de stock de insumos.	O1 Aumenta el nivel de entrega de servicio y la satisfacción del pasajero en su recepción.	A1 Afecta la habilitación de este servicio por parte de la organización, ya que el negocio se vuelve atractivo al tener más venta en varios aeropuertos.
	F2 N/C	D2 Compromete la entrega del servicio en cuanto a calidad en la atención, metodologías y procedimientos de trabajo.	O2 No afecta ya que la organización determina si entrega o no un servicio de manera directa.	A2 Afecta directamente en los niveles de ingreso por venta.
	F3 Uso de personal senior con experiencia y contactos en el rubro.	D3 Debilita el aprovechar las economías de escala que genera la experiencia y conocimiento en el rubro.	O3 Afecta de manera positiva en el abastecimiento requerido para este negocio y en la cadena de suministro.	A3 Como todo nuevo giro comercial, afecta en la obtención de patentes y licencias comerciales necesarias para su habilitación.
	F4 Uso en adquisición de suministros, buenas prácticas y metodologías de trabajo.	D4 Dificulta la prestación del servicio en la no captación de pasajeros al no tener fidelización de pasajeros.	O4 Afecta de manera positiva en la aceptación por parte del pasajero de un precio prudentemente razonable.	A4 Afecta directamente tanto de manera negativa como positiva, depende mucho del nivel del personal que ejecuta el trabajo y su coordinación.
	F5 Niveles de ventas y costos que se programen.	D5 Afecta la prestación del servicio al no generar el comportamiento necesario en las ventas mensuales ni en entrega de calidad de servicio.	O5 Por la ubicación geográfica y el entorno aeroportuario, no contribuye como efecto negativo.	A5 Afecta en la productividad general de la organización, al ser más competitivo en el mercado.

Fuente: Elaboración propia.

Como se observa en la Tabla 14, las fortalezas sostienen la entrega de precios competitivos (nuevos), aprovechando la cadena de valor de los procesos, las economías de escala generadas, las instalaciones y la gestión de costos global al tener una oferta amplia en insumos debido a las redes de contactos.

En cuanto a las debilidades, se genera un deterioro de la imagen debido a las constantes rotaciones y bajo personal interiorizado con los procedimientos, metodologías y prácticas operativas atinentes del negocio.

Respecto de las oportunidades, el creciente desarrollo tecnológico y su utilización mejorarían la entrega de los servicios comerciales a realizar de manera directa, facilitando la obtención de datos de consumo, de horarios con mayor afluencia de públicos y mantención de la seguridad de las instalaciones. La baja posibilidad de ingresos de competidores a estos nuevos servicios no es tal, ya que es la empresa quien decide si prestar el servicio de manera directa o a través de un tercero, teniendo en cuenta que se debe mantener un nivel estándar de calidad. El bajo poder de los proveedores apoya la gestión de costos para la obtención de insumos y utilización de la cadena de suministros, mientras que el bajo poder de negociación de los clientes permite una mayor captura de valor, en conjunto con el bajo poder de ingreso de sustitutos. El entorno aeroportuario es una ventaja a no ser desaprovechada.

Por último, referente a las amenazas del entorno para este atributo, la dependencia del crecimiento del negocio ante cambios en los gobiernos de turno no afecta la prestación de servicios de manera directa para los proyectos ya adjudicados, no así la dependencia ante el crecimiento económico del país, debido a que la baja en pasajeros circulantes afecta directamente el nivel de ventas, comprometiendo las decisiones. Los distintos marcos legales que se requieran, ya sea patente de alcoholes, acreditaciones de seguridad, ciertamente son obstáculos a la prestación del servicio, pero son absolutamente abordables. La exposición constante a través de los medios puede afectar tanto de manera positiva como negativa a la prestación del servicio afectando niveles de venta, las redes sociales incentivan/desincentiva el comportamiento de consumo, por lo que mantener resguardos es la recomendación. Por último, la alta rivalidad de competidores en el mercado, centrándose en el mercado que se ingresa al adquirir un nuevo servicio afecta la rentabilidad, ya que

existen potentes competidores en estos mercados, pudiendo ser difícil adquirir una clientela fija.

5.2.2. Entregar un servicio comfortable

Continuando con el relacionamiento entre los factores de la matriz FODA para APORT Operaciones y los enfoques a considerar en la formulación estratégica, el siguiente atributo a analizar es la visión basada en los recursos, cuya meta principal es elevar el estándar de los servicios básicos entregados por la organización en un terminal aeroportuario concesionado. Estos servicios básicos son la electricidad, agua potable, climatización, aseo del edificio, retiro de basura, entre otros. Además, el estándar de entrega no solo se dirige hacia estos servicios, sino que abarca todos los que actualmente se entregan tanto de manera directa como a través de un tercero. La base inicial para realizar este enfoque es elevar la eficiencia en el uso de los recursos, junto con mejorar los procedimientos para la realización de actividades, programas y supervisiones al cumplimiento. El interés es llegar a una excelencia operacional, utilizando diferentes herramientas basadas en la calidad de los procesos para lograrlo.

Es importante verificar si los factores de la matriz realizada en la sección 3 contribuye de manera potente en la consecución de este objetivo.

Tabla 15. Relacionamiento entre la entrega de un servicio confortable y FODA APORT Operaciones

Atributo	Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas				
Estándar elevado en calidad de servicio	F1	Soporte para la reducción de costos en los procesos actuales, aprovechar la cadena de suministro.	D1	Merma el proceso en el flujo informativo, metodologías, procedimientos y datos.	O1	La incorporación de equipos de tecnología en eficiencia a los procesos ayuda de mejor forma a la obtención de la meta asignada.	A1	N/C
	F2	Sustento para nuevas inversiones cuyo fin sea eficiencia operacional	D2	Afecta en la eficiencia-efectividad de los trabajos a realizar y en la utilización de recursos.	O2	Posible diferenciación en el negocio debido a los pocos actores en concesiones aeroportuarias, oportunidad de ampliar el conocimiento de la marca.	A2	N/C
	F3	Estandarización de la calidad de servicio entregada para todo aeropuerto que se adjudique.	D3	Influye en aumento de costos por la contratación de este tipo de servicios a externos y el bajo conocimiento para la supervisión.	O3	Apoyo en la reducción de costos de la cadena de suministros y la integración horizontal en el actual modelo de trabajo.	A3	El fuerte marco legal exige al contrato un nivel de servicio a entregar por parte de la concesión.
	F4	Soporte para la adquisición de conocimientos y metodologías cuyo objetivo sea la mejora en la eficiencia de uso de recursos.	D4	Relacionamiento a largo plazo, estos servicios adquiridos y su estándar de entrega son la base del conocimiento de la marca y reputación por parte de los usuarios del terminal.	O4	N/C	A4	Afecta tanto de manera positiva como negativa, la utilización de este medio como quejas por parte de los usuarios requiere un estado de alerta constante.
	F5	Incorporación de mejores prácticas y estandarización de estas.	D5	Afecta al no generar el comportamiento necesario para la generación de ideas de eficiencia y la eficacia de entrega.	O5	N/C	A5	Puede contribuir de manera positiva en el Benchmarking a generarse en las adquisiciones de buenas prácticas de gestión del negocio.

Fuente: Elaboración propia.

Realizando un análisis de las variables relacionadas en la Tabla 15, las fortalezas de la organización son un sustento fundamental para que se pueda entregar un servicio confortable debido a la experiencia y conocimiento en el rubro aeroportuario, así como de las buenas prácticas que puedan ser adquiridas y aplicadas en los terminales aeroportuarios chilenos adjudicados. Estas buenas prácticas deben ser plasmadas en procedimientos y objetivos que sean utilizados por el personal, a través de inducciones y capacitaciones de ingresos al área operativa. Al mismo tiempo, el conocimiento de la industria permite adquirir economías de escala en la cadena de suministros de los insumos y los mantenimientos, pudiendo reducir costos en este nivel operativo y obtener un sistema de operación eficaz y eficiente en todo sentido, el que debe ser medido por los pasajeros (cómo se percibe la entrega de servicios) y evaluadas por la alta dirección (cuánto cuesta esta entrega de servicios).

En cuanto a las debilidades, se debe tener especial atención en la pérdida de información por la falta de un sistema de soporte tal que permita capturar las variantes que ocurren en los diferentes procesos aeroportuarios. Estas variantes son fuentes de mejoras continuas, por lo que un potente sistema de gestión de calidad sostiene el nivel de la empresa frente a sus pares. La baja especialización en materias técnicas de mantenibilidad y operatividad lleva a un aumento en los costos respectivos, junto con una consecuente baja en la calidad de servicio entregado si no se tiene una correcta supervisión de ellos, aunque, si bien la entrega de servicios a través de un tercero puede ser supervisada y exigida, no siempre se dispone de los medios necesarios para evaluar en forma correcta su aplicación.

Referente a las oportunidades, el entorno aeroportuario es exigente y constantemente en crecimiento, y teniendo en cuenta los niveles de excelentes referentes extranjeros, la calidad percibida por los usuarios es un escalón importante para llegar a la cima. Se deben aprovechar las nuevas tecnologías para potenciar la operatividad normal que tiene un terminal, integrando servicios básicos al sistema como lo es la seguridad, la comodidad percibida, la conectividad y la información oportuna.

Por último, las debilidades en este marco de análisis y en la actualidad generacional se presentan en la exposición constante en los medios digitales, ya sea para la expresión de satisfacción como de insatisfacción por parte de los usuarios. Estas expresiones pueden

generar tensiones importantes con las entidades con las cuales se relaciona la organización. La alta competitividad del mercado juega un papel doble, pero referido en cuanto al nivel de amenaza presiona a la organización a estar actualizada en cuanto a prácticas de gestión operacional y diferenciación, pudiendo incluso perder la carrera al podio nacional y consecuentemente, al objetivo organizacional planteado. La legalidad contractual engloba los contratos concesionados, por tanto, caer en amonestaciones por parte del Estado afecta a la consecución de los objetivos de largo plazo.

5.2.3. Aumentar la diversidad de servicios

Por último, se enfoca la atención en cubrir la totalidad de las necesidades del pasajero en la experiencia aeroportuaria, cuya meta principal es generar variedad en los servicios entregados por la organización en un terminal aeroportuario concesionado. Estos servicios varían, como por ejemplo incluir salas de cine, espacios de entretenimiento y todo aquel servicio que cambie la visión que se tiene de un aeropuerto, la cual es llegar y esperar demasiadas horas tu vuelo.

Es importante verificar si los factores de la matriz realizada en la sección 3 contribuye de manera potente en la consecución de este objetivo.

Tabla 16. Relacionamiento entre aumentar la diversidad de servicios y FODA APORT Operaciones

Atributo	Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
Generar variedad en la oferta	F1 Identificación de las principales necesidades de los clientes en el terminal aeroportuario.	D1 Falta de integración de la información completa para la toma de decisiones referente a entregar un nuevo servicio.	O1 Diversidad de soluciones integrales cada vez más demandadas por los pasajeros ante sus necesidades. Es necesario estar atentos al panorama.	A1 N/C
	F2 Respaldo a las ideas que influyan significativamente al aumento del nivel de servicio con su correspondiente contribución económica.	D2 N/C	O2 Libertad de decisión en la entrega de un servicio de rubro distinto en el periodo del contrato.	A2 Determinante en la toma de decisiones para la entrega de nuevos servicios.
	F3 Contribuye en la diversidad de ideas de nuevos servicios que se puedan generar. Utilizando referentes internacionales.	D3 Pérdida de focalización en el aprendizaje operacional del nuevo servicio a ofrecer.	O3 Ventaja en la gestión de costos de la cadena de suministros.	A3 Determinante y discriminante en el tipo de servicio que puede entregarse en el área concesionada.
	F4 Contribuye en la diversidad de ideas de nuevos servicios que se puedan generar.	D4 Pérdida de mercado al no generar la confianza necesaria en el cliente objetivo.	O4 Entrega del servicio a un precio que permita obtener utilidades aceptables, enmarcado en la libre competencia.	A4 Contribuye en la obtención de ideas de pares de competidores, benchmarking, o consultas ciudadanas directas.
	F5 Identificación de las principales necesidades de los clientes en el terminal aeroportuario.	D5 El tratamiento de esta debilidad puede impulsar la generación de ideas innovadoras por parte del personal que trata de forma directa con las necesidades del pasajero.	O5 Permite especialización del rubro a adquirir y su posterior aprendizaje y escala en costos.	A5 Discriminante en la comparativa referente el nivel de servicio posible de entregar.

Fuente: Elaboración propia.

Realizando un análisis de las variables relacionadas, todas las fortalezas de la organización contribuyen a la identificación de necesidades de los clientes del terminal, los cuales pueden resultar en factibles negocios a entregar de manera directa o tercerizadas. El grado de factibilidad económica de cada negocio depende directamente de su desempeño en el mercado, el cual define además el respaldo por parte de los accionistas para las inversiones necesarias.

En cuanto a las debilidades, un débil sistema de información de soporte organizacional puede afectar en la obtención de la información completa para la toma de decisiones de los servicios nuevos a entregar, como por ejemplo el flujo de pasajeros que requieren de un determinado servicio. La falta de especialización en materias de mantenibilidad por parte del personal influye en el aprendizaje del nuevo servicio a entregar, debido al control natural en los costos de ambas directrices. El poco uso de la marca y la presencia de empresas conocidas por el mercado en el terminal, afecta en la adquisición y captura de los clientes que concurren, por lo que un buen manejo de las redes potenciando los servicios entregados por la organización en conjunto con una excelente calidad de servicio, comienza con la captura de mercado. En cuanto a los esquemas de incentivos, si bien son una herramienta de direccionalidad del comportamiento, si se quiere generar una búsqueda constante de las necesidades se deben integrar a todo el personal en la estrategia empresarial, por ende, una buena estructuración del esquema ayuda en este proceso.

Referente a las oportunidades, la tecnología en constante actualización es el motor para mantener los servicios entregados a la vanguardia, por otro lado, esta herramienta es la facilitadora de las soluciones a implementar. El bajo ingreso de nuevos competidores permite a la organización tener la libertad de decisión en la entrega de un servicio de rubro distinto en el periodo en que el contrato de concesión se encuentre vigente, ya que una vez dueño del contrato, la atención se dirige a maximizar el retorno de la inversión realizada. El bajo poder de negociación con los proveedores permite obtener un mejor precio de los insumos y materiales requeridos para la operación de los servicios a entregar. De igual manera, el bajo poder de los clientes permite obtener una utilidad asegurada a un “precio aeropuerto”, siempre y cuando se enmarque en la libre competencia exigida por el contrato.

Por último, el bajo poder de ingreso de sustitutos permite la focalización de las actividades a realizar y la no pérdida de margen.

Por último, en cuanto a las amenazas, como se ha expresado el crecimiento económico afecta en la cantidad de pasajeros que realizan viajes tanto nacionales como internacionales. Este factor influye en la toma de decisión sobre el realizar de manera directa o no un servicio, ya sea porque la economía no permita grandes márgenes a cobrar a un tercero especializado, y realizar el servicio de manera directa sí lo permita.

Estos tres factores, *entregar un precio competitivo* en los servicios no aeronáuticos comerciales facultativos y obligatorios, con el fin de hacer atractiva y mantener al mercado, *entregar un servicio confortable* para mejorar la estadía dentro del edificio y, *aumentar la diversidad de servicios* con el fin de conquistar y cambiar la visión de un pasajero acerca de su espera en los terminales aeroportuarios, son los factores escogidos para conquistar y ser atractivos. Los otros factores como el uso de alta tecnología, la conectividad y la seguridad en el terminal, no son utilizados como pilar en la propuesta de valor, debido a que son factores con los cuales la organización ya es reconocida por entregar con un estándar mínimo o al menos sobre la industria de las concesiones chilenas. Por otro lado, no es productivo seguir gastando recursos en ser valorados bajo esos factores, sino en ser valorados por los factores que actualmente generan el descontento del público habitual, y de los cuales se pueda seguir obteniendo el beneficio económico.

5.3. Declaración de la propuesta de valor

El elemento crucial del modelo de negocios de una compañía es su propuesta de valor para el cliente y su fórmula de utilidades (Thompson, y otros, 2018). La propuesta de valor para el cliente plantea el enfoque con que la compañía pretende satisfacer los deseos y necesidades a un precio que consideren un buen valor. Por lo que si el valor que se ofrece (V) es mayor que el precio (P), más atractiva será la propuesta de valor. Es por ello que definiendo la propuesta de valor, la esencia de la estrategia, la organización logra enfocarse en determinar una estructura de costos que permita obtener utilidades, considerando los precios incluidos en la propuesta de valor para el cliente, que depende de tres elementos básicos: V , el valor que se proporciona a los clientes en términos de la eficacia con que los bienes o servicios de la compañía satisfacen las necesidades y deseos de los clientes; P , el

precio cobrado a los clientes, y C , los costos de la compañía. Mientras menores sean los costos (C) dada la propuesta de valor para los clientes ($V - P$), mayor capacidad tendrá el modelo de negocios para ganar dinero (Thompson, y otros, 2018).

En base al análisis de los atributos que valoran los pasajeros en esta industria, la propuesta de valor que se plantea para APORT Operaciones es:

“Operar y administrar continuamente aeropuertos concesionados en Chile, entregando una diversidad de servicios confortables, a un precio competitivo”.

5.3.1. Descripción de los atributos de la propuesta de valor

5.3.1.1. *Aumentar la diversidad de servicios*

La inclusión de este concepto como atributo en la propuesta de valor pretende cambiar el concepto que tiene el pasajero de los terminales aeroportuarios. Por lo general, antes de iniciar un viaje el pasajero debe programar con mucha anticipación su arribo a las dependencias. Esta anticipación comienza al menos 24 horas antes del vuelo, realizando el proceso de check-in, coordinando el medio de transporte desde su domicilio al terminal (viaje de por lo menos 1 hora y media en promedio), esperas en el control de acceso a zona restringida (AVSEC-DGAC) y la espera al proceso de embarque, con el posterior tiempo utilizado en los viajes, sin mencionar las esperas que pudiera haber en vuelos de conexiones, etc. Estos tiempos de espera afectan la actitud de un pasajero en los viajes, por lo que crear los servicios específicos para que el pasajero disfrute y sienta que el tiempo transcurre rápido antes que su vuelo despegue se vuelve un objetivo fundamental para la obtención de utilidades y el aumento del nivel de servicio entregado como organización.

Una medición objetiva y clara para la verificación de la efectividad de este primer atributo de la propuesta de valor, es la rentabilidad económica de los espacios comerciales del edificio terminal. Adicionalmente, la medición de niveles de satisfacción de los clientes con los servicios ofrecidos, consultar sus opiniones y sugerencias.

5.3.1.2. *Entregar un servicio comfortable*

Este atributo busca mejorar la eficiencia y eficacia actual de los procesos operacionales, comerciales, mantenimiento, etc., con el fin de obtener el máximo provecho de los recursos destinados para cada actividad y así conseguir elevar el estándar de calidad

de servicio “mínima” que un aeropuerto debe tener (cotejándolo con el estándar de servicios ofrecidos en aeropuertos de índole europea). La eficacia en la ejecución de actividades se dirige a potenciar las áreas donde existe directa relación con el pasajero, por ejemplo, el área operacional y comercial con el servicio de aseo y ventas del edificio terminal respectivamente. Los recursos deben orientarse en programas de capacitación de uso de maquinarias, procedimientos de uso de insumos de limpieza, resolutive de problemas y optimización, buena comunicación y entrega de información a los pasajeros. La eficiencia se centra en realizar las gestiones necesarias para encontrar el punto óptimo entre costo y calidad en la actividad entregada.

Una alternativa de medición de esta visión basada en recursos puede ser, en primer lugar, mediante índices de satisfacción del pasajero referente a su entorno en el edificio terminal. Esta medición debe acompañarse del porcentaje de ahorro en los costos asociados a los diferentes servicios básicos, catalogados como no aeronáuticos no comerciales.

5.3.1.3. *Entregar un precio competitivo*

Este atributo en la propuesta de valor está dirigido a capturar el mayor beneficio posible del actual modelo de concesiones. Ser un operador aeroportuario que es capaz de atender la variedad de necesidades que requiere el cliente de forma directa asegurando la prestación confortable y cuya inclusión en su modelo de costos represente el menor valor posible. Al gestionar los diferentes servicios que se entregan a través de terceros en el edificio terminal, la organización puede ampliar horizontalmente su negocio al hacer uso de sus cadenas de suministros y logística para abastecer su nuevo flujo operacional, utilizando directamente el beneficio de las economías de escala, teniendo seguridad del estándar de calidad del servicio otorgado y desarrollando un reconocimiento de marca en el mercado que atrae beneficios económicos a largo plazo. Entre los servicios que la organización pudiese prestar de manera directa, están los de alimentación y bebidas, retail, rent a car, taxis ejecutivos, servicios de apoyo en tierra a aeronaves y otros.

Como indicador a la medición de esta propuesta de valor, se puede utilizar el crecimiento de los servicios directamente prestados por la organización, evaluando el potencial económico que tiene para la empresa el otorgar de manera directa a los usuarios. Otro tipo de medición sería el factor de preferencia de los usuarios, al analizar cuantas veces

prefieren más los pasajeros los servicios prestados de manera directa que a través de un tercero.

5.4. Descripción de la estrategia de la empresa

Según (Thompson, y otros, 2018), la estrategia de una compañía es el plan de acción que sigue la administración para competir con éxito y obtener utilidades, a partir de un arsenal integrado de opciones, es decir, son las medidas competitivas y los planteamientos comerciales con que los administradores compiten de manera fructífera, mejoran el desempeño y hacen crecer el negocio.

Al elegir una estrategia, la administración decide entre las diversas formas de conducir y competir que disponen la organización, una combinación particular de planteamientos para llevar a la empresa en la dirección deseada, fortalecer su posición en el mercado y su competitividad, y mejorar su desempeño.

El camino por seguir por APORT Operaciones para entregar a los clientes los atributos expuestos debe seguir los siguientes lineamientos o pilares de base:

5.4.1. Excelencia Operacional

Bajo este pilar se debe *entregar un servicio comfortable*. Básicamente, es mejorar los procesos internos en las áreas primarias de la cadena de valor (Operaciones – mantenimiento - comercial) que permitan ser eficientes y eficaces en el uso de recursos y generando alternativas para mejorar los procesos en dirección de un aumento en el nivel de servicio entregado a los pasajeros. Mejorar la eficiencia en el uso de los recursos (una tarea de la excelencia operacional) permite aumentar el margen de contribución, volviendo rentable la alternativa.

5.4.2. Experiencia pasajero

Bajo este pilar se asienta la entrega de una *diversidad de servicios a precio competitivo*. Este último se conseguiría ampliando la cartera de licitantes y entregando los servicios de manera directa, lo que aumentaría la oferta y volvería más competitivo el entorno. Con esto los diferentes oferentes estarán motivados a mejorar sus precios y su calidad de atención en la entrega de servicios para ser preferidos por el tipo de pasajero que acude al terminal aeroportuario. Este pilar debe potenciar obtener todo el valor posible de

parte del pasajero, acudiendo a alternativas de precios que permitan acceder a los servicios a los diferentes segmentos de clientes que acuden al aeropuerto. Paralelamente, una buena gestión del área comercial permite observar nuevas necesidades a ser satisfechas para los pasajeros, creando nuevos nichos y contribuyendo finalmente al enfoque de la experiencia aeroportuaria.

6. Modelo de Negocio

El funcionamiento de la empresa, así como de su Unidad Estratégica de Negocios, se debe enmarcar en un modelo de operatividad, o lo que es comúnmente conocido, un modelo de negocios. Para (Thompson, y otros, 2018) el modelo de negocios de una organización establece la lógica económica para ganar dinero en un negocio, dada la estrategia de la organización. Describe dos elementos cruciales: (1) la propuesta de valor para el consumidor y (2) el modelo de operación. La propuesta de valor para el cliente plantea el enfoque con que la compañía pretende satisfacer los deseos y necesidades de los clientes a un precio que consideren un buen valor. Mientras que el modelo de operación describe el enfoque de la compañía para determinar una estructura de costos que permita utilidades aceptables, dados los precios asociados con la propuesta de valor para el cliente. Por lo que las funciones de un modelo de negocio son: articular la proposición de valor; identificar un segmento de mercado; definir la estructura de la cadena de valor; estimar la estructura de costes y el potencial de beneficios; describir la posición de la empresa en la red de valor y formular la estrategia competitiva. Congruentemente, (Casadesus-Masanel y Ricart, 2010) concluyen que estrategia y modelo de negocios son dos conceptos distintos, un modelo de negocios es el resultado directo de la aplicación de la estrategia, pero no es en sí mismo estrategia. Un modelo de negocios responde a una estrategia definida para lograr el éxito esperado (Páez, 2010). Sin un óptimo modelo de negocios la estrategia no será viable y estará en duda la supervivencia de este (Thompson, y otros, 2018).

La herramienta más utilizada para el estudio de modelos de negocios en las organizaciones o proyectos es la herramienta CANVAS (Osterwalder y Pigneur, 2010) en término de sus 9 elementos claves. Este modelo estructura de manera gráfica el modelo de negocios como resultado de la estrategia, donde en su parte central se encuentra lo que hace a la empresa ser competitiva en el mercado, la propuesta de valor. Esta propuesta está dirigida a un segmento de clientes, definida como un ¿quién? Hacia la izquierda se responde el ¿cómo?, a través de la utilización de recursos y capacidades, para finalmente llevarla a un ¿Cuánto? Donde se analiza la utilidad a generar por este modelo.

6.1. Descripción del modelo de negocio

Un modelo de negocios describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y captura valor (Osterwalder y Pigneur, 2010). Bajo esta premisa, se analiza

mediante la herramienta CANVAS el modelo de negocio a adoptado por la empresa APORT Operaciones, que considere como nexo a su estrategia elaborada la propuesta de valor. El análisis comienza con los 9 módulos en los que se focaliza la estructuración del modelo.

6.1.1. Segmento de Mercado

¿A qué grupo o persona se dirige el negocio de una empresa? Los clientes son el centro de cualquier modelo de negocio, ya que ninguna empresa puede sobrevivir durante mucho tiempo si no tiene clientes rentables, y es posible aumentar la satisfacción de estos agrupándolos en varios segmentos con necesidades, comportamientos y atributos comunes (Osterwalder y Pigneur, 2010).

El mercado aeronáutico chileno ha ido en aumento en los últimos años. Sólo para el año 2018 se transportó un total de 24.534.323 pasajeros en vuelos nacionales e internacionales, suponiendo un alza de un 9,9% respecto del año 2017. El chileno prefiere viajar en avión, así se demuestra según las estadísticas ya que en el mes de diciembre del año 2018 el tráfico en avión dentro de Chile creció en un 18,4%. Junto con esto, las rutas nacionales preferidas desde y hacia Santiago son, Calama (1.803.588 pasajeros), Antofagasta (1.736.492 pasajeros) y Puerto Montt (1.293.230 pasajeros). Claramente las dos primeras rutas preferidas se deben al contexto geográfico, en el Norte se encuentra la actividad minera y es recurrente el movimiento de la masa laboral desde la zona centro-sur del país a esas áreas.

Por otro lado, la política de cielos abiertos ha generado un aumento en la oferta del servicio aéreo, traduciéndose en menores precios del boleto en beneficio directo al pasajero, reflejándose en los 2.218.231 pasajeros más durante el año 2018 (Toledo, 2019). Esta es la estrategia de ingreso que inició la compañía Jet Smart a mediados del año 2017, en donde ingresa con su modelo ultra low cost, ofreciendo tarifas a precios bajos, rutas descentralizadas (que no necesiten escala en Santiago de Chile), aumentando directamente los ingresos comerciales y la inclusión de otro perfil de pasajero al mercado.

6.1.2. Propuesta de valor

En esta parte del análisis se describe el conjunto de productos y servicios que crean valor para el segmento de mercado especificado. La propuesta de valor es el factor que hace que un cliente se decante por una u otra empresa; su finalidad es solucionar un problema o

satisfacer una necesidad del cliente o los requisitos de un segmento de mercado determinado (Osterwalder y Pigneur, 2010). La propuesta de valor de APORT Operaciones es:

“Operar y administrar continuamente aeropuertos concesionados en Chile, entregando servicios a precios competitivos y una amplia variedad de estos, sustentados en un alto nivel de estándar de calidad de atención en la entrega de estos.”

Donde se expresan 3 características o “atributos” diferentes: entrega de servicios a precios competitivos, estándar de calidad en la atención y variedad de los servicios a entregar.

6.1.3. Canales

Explica el modo en que una empresa se comunica con los diferentes segmentos de mercado para llegar a ellos y proporcionarles una propuesta de valor. Los canales de distribución, comunicación y venta establecen el contacto entre la empresa y los clientes y son puntos de contacto con el cliente que desempeña un papel primordial en su experiencia.

Los servicios se entregan tanto de manera directa como a través de terceros mediante la transacción, atención, entrega de comida y bebestibles, souvenir en locales comerciales, servicios de rent a car, taxi turismo, etc. Asimismo, la entrega diaria del servicio de aseo y el sentir comodidad dentro del edificio es parte de la experiencia que debiese vivir el pasajero, incluido dentro de la propuesta de valor.

La empresa da a conocer los servicios de administración, operación y conservación de infraestructura aeroportuaria a través de medios de comunicación masivo, como son las redes sociales LinkedIn e Instagram institucional. Con esto se hace notorio a la comunidad el trabajo que se realiza constantemente para el aumento de los niveles de servicio.

6.1.4. Relaciones con clientes

En este segmento se describen los diferentes tipos de relaciones que establece una empresa con determinados segmentos de mercado. Las empresas deben definir el tipo de relación, que puede ser personal o automatizada y basadas en los fundamentos de: captación de clientes, fidelización de clientes y la estimulación de las ventas (venta sugestiva). El tipo de relación que exige el modelo de negocio de la empresa repercute en gran medida en la experiencia global del cliente (Osterwalder y Pigneur, 2010).

Los variados servicios que se entregan en un terminal aeroportuario por parte de la empresa se pueden clasificar claramente en tres tipos, como lo es la **asistencia personal** del servicio de alimentación y bebidas (restaurantes), locales comerciales, los counter de atención al público para compañías aéreas, servicios de transporte público y el servicio para pasajero primera clase y ejecutivos (salones VIP). La organización entrega además otro tipo de servicios de asistencia personal, como los servicios de conservación de las obras, el aseo de las áreas públicas, mantención de áreas verdes y retiro de basura.

Existe también la relación de **autoservicio**, en donde la empresa no mantiene una relación directa con el pasajero, en cambio se limita a proporcionar todos los medios necesarios para que los clientes puedan auto atenderse. En este sentido, los servicios tele comunicacionales (instalación de casetas telefónicas), estacionamientos de pago de públicos para vehículos en general y todo su sistema de parking y el servicio comercial de ámbito financiero (cajeros automáticos, cajas vecinas) cumplen con este requisito, junto con transporte de equipaje dentro del edificio terminal.

Por último, se encuentra el tipo de **relación automatizada**, servicio que no se entrega directamente por parte del concesionario al pasajero y no se caracteriza por ser un atributo en la propuesta de valor a entregar por la organización. Este tipo de servicio se presta directamente a las compañías aéreas, quienes al hacer uso de los bienes de la concesión pueden completar parte de su propuesta de valor al pasajero. Se habla de los servicios aeronáuticos como el servicio de cinta transportadora de equipaje y el sistema de embarque/desembarque.

6.1.5. Fuentes de Ingreso

Se refiere al flujo de caja que genera una empresa en los diferentes segmentos de mercado. La organización puede crear fuentes de ingreso dependiendo del valor que esté dispuesto a pagar el cliente al que está dirigido el negocio. El modelo de negocios puede implicar dos tipos diferentes de fuentes de ingreso: por transacciones derivadas por pagos puntuales de clientes y recurrentes derivados por pagos periódicos realizados a cambio del suministro de una propuesta de valor o del servicio postventa de atención al cliente (Osterwalder y Pigneur, 2010).

La organización genera ingresos a través de varias fuentes: **cuota por uso, cuota de suscripción y préstamo-leasing.**

La cuota por uso basa sus ingresos en el uso de un servicio determinado. Cuanto más se utiliza un servicio, más paga el cliente. En este sentido la organización utiliza este método de ingreso tanto en los servicios entregados al pasajero directamente, como en los servicios prestados a través de terceros, quienes cobran a los clientes (ej: líneas aéreas). La organización obtiene ingresos mediante el cobro por uso de equipos (puentes de embarque), por actividad realizada, a través de un mínimo de ventas garantizado en contrato o diferencia de ventas, el que resulte mayor. En Anexo D se presenta un ejemplo de cobro por uso de equipo de la organización para la concesión encargada del Aeropuerto de Antofagasta.

El ingreso por **cuota de suscripción** es dado por el acceso ininterrumpido a un servicio. Esto ocurre a través de un servicio especial como lo es el servicio para pasajero primera clase, en donde el pasajero que esté dispuesto a pagar el valor de una suscripción mensual tiene el derecho a entrar y adquirir los beneficios (ej: convenios con tarjetas bancarias, casas comerciales) dentro del área asignada. Para este caso la organización presta este servicio a través de terceros. El servicio de estacionamientos públicos también tiene parte de este tipo de fuente de ingreso.

El **préstamo-leasing** es una fuente de ingreso que surge de la concesión temporal, a cambio de una tarifa, de un derecho exclusivo para utilizar un activo determinado durante un periodo de tiempo establecido. Para el prestamista, la ventaja de este negocio es que genera ingresos de manera recurrente. A su vez, los que disfrutan del servicio pagan únicamente por un tiempo limitado y no tienen que asumir el costo íntegro de su propiedad. Este tipo de fuente de ingreso no se obtiene directamente del pasajero, sino a través de las Subconcesiones o clientes internos, quienes pagan por arriendo del espacio utilizado para realizar los negocios licitados, como el arriendo de espacios para restaurantes, publicidad, locales comerciales, rent a car.

6.1.6. Recursos claves

Se deben describir los activos más importantes para que un modelo de negocios funcione, estos permiten crear y ofrecer la propuesta de valor, llegar a los mercados,

establecer relaciones con segmentos de mercado y percibir ingresos. Los recursos claves pueden ser físicos, económicos, intelectuales o humanos. Además, la empresa debe tenerlos en propiedad, alquilarlos u obtenerlos de sus socios claves (Osterwalder y Pigneur, 2010).

El recurso del tipo **físico** y más importante para el desarrollo de las actividades claves es la infraestructura necesaria para poder operar, como es el terminal aeroportuario.

El recurso **humano**, contribuye directamente a la entrega del servicio con el más elevado estándar en calidad de atención al pasajero, tanto en la entrega de los directos, como en el control en la entrega de los realizados a través de terceros.

El recurso **económico** contribuye en la adquisición de nuevos procesos y empleados claves para volver eficiente el costo operativo anual que tiene la organización. Procesos como la automatización de funciones, control de inventario, órdenes de compra, sistemas de información, junto con personal de alto nivel de gestión de recursos de la organización ayudan a optimizar el margen de ganancia, con una influencia en precio.

6.1.7. Actividades claves

Este apartado describe las acciones más importantes que debe emprender una empresa para que su modelo de negocios funcione, tener éxito, y al igual que los recursos claves, son necesarias para crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con los clientes y percibir ingresos (Osterwalder y Pigneur, 2010).

La organización centra sus actividades en la continuidad operacional de un edificio aeroportuario. La **operación** del edificio consiste en actividades de control y ejecución. Un elemento de partida es la existencia continua de vuelos nacionales e internacionales ya que la presencia de pasajeros es vital en el modelo de negocios. Desde aquí se derivan las actividades que permitan el aparcamiento de aeronaves al edificio, el control de operatividad de los restaurantes, locales comerciales y otros servicios, el tratamiento de no conformidades diarias, la supervisión de los sistemas centrales del edificio (entrega de agua potable, climatizado, energía eléctrica), la supervisión en la entrega de servicios como el aseo, el ornato, entre otras actividades diarias. El pilar que sostiene esta entrega continua de servicios es la actividad de **mantenimiento** del edificio terminal, ya que se deben mantener los equipos electromecánicos en un buen estado de conservación para prolongar su vida útil, conservar la infraestructura del edificio y los pavimentos del área concesionada, entre otros.

Por último, se tiene la actividad de **administración**, que debe realizar, mantener y supervisar las obligaciones necesarias para que el terminal aeroportuario mantenga su continuidad operacional.

No puede dejarse de lado la actividad **comercial**, cuya tarea es rentabilizar todo el espacio disponible para explotación otorgado por el contrato de concesión. La rentabilización consiste en la generación de ingresos no aeronáuticos comerciales, tanto obligatorios como facultativos, arrendando los espacios destinados para cada servicio mediante procesos de licitación. La infraestructura vertical del edificio también es la base para el arriendo e publicidad, tanto en equipos electromecánicos como los puentes de embarque, como publicidad en escaleras mecánicas.

6.1.8. Asociaciones claves

Se describe la red de proveedores y socios que contribuyen al funcionamiento de un modelo de negocios. Las empresas crean alianzas para optimizar sus modelos de negocios, reducir riesgos o adquirir recursos. Existen cuatro tipos de asociaciones en los modelos: alianzas estratégicas entre empresas no competidoras, asociaciones estratégicas entre empresas competidoras, empresas conjuntas para crear nuevos negocios y relaciones cliente-proveedor para garantizar la fiabilidad de los suministros (Osterwalder y Pigneur, 2010).

Es útil distinguir entre tres motivaciones para establecer asociaciones (Osterwalder y Pigneur, 2010), **optimización y economías de escala, reducción de riesgos e incertidumbre y por compra de determinados productos y actividades.**

En el actual modelo están las asociaciones por **reducción de riesgos e incertidumbre** con entidades gubernamentales, el Ministerio de Obras Públicas (MOP) y la Dirección de Aeropuertos (DAP) por temáticas de expansión del negocio aeroportuario, nuevos proyectos de construcción. Se encuentra además las relaciones con la Dirección General de Aeronáutica Civil (DGAC) como organismo facilitador y/o obstructor. Se encuentra además la **compra de determinados productos y actividades.** Existen asociaciones con empresas de tecnologías de información (área de soporte), asesorías y consultorías de calidad externa, servicios de prevención de riesgos, servicios de seguridad aeroportuaria, junto con asociaciones a empresas certificadas para mantenimientos calificados, como lo son los ascensores, laboratorios para análisis de muestras, balanzas,

entre otros. Otro tipo de asociación presente es la del tipo **optimización y economías de escala**, donde se encuentran los contratos con Subconcesionarios o terceros que realizan los servicios por los que la organización es responsable, servicios como rent a car, taxi turismo, líneas aéreas, entre otros.

6.1.9. Estructura de costes

Se deben describir todos los costes que implica la puesta en marcha de un modelo de negocios. Tanto la creación y la entrega de valor como el mantenimiento de las relaciones con los clientes o la generación de ingresos tienen un coste. Estos costes son relativamente fáciles de calcular una vez se han definido los recursos claves y las asociaciones claves. No obstante, algunos modelos de negocios implican más costes que otros (Osterwalder y Pigneur, 2010).

La estructura de costes observada a APORT Operaciones es según costes debido a que es una empresa que produce un servicio, los cuales se pueden diferenciar en **costes fijos** y **costes variables**.

Para los **costes fijos** se tiene el costo por recursos humanos, los costos por servicios de externos (auditorías, servicios de prevención de riesgos, soporte,). Junto con la adquisición de activos para sostener las nuevas operaciones en aeropuertos, por ejemplo adquisición de vehículos para el transporte de personal, equipos de pintura para pavimentos, generadores eléctricos, equipos para el uso del personal, etc.

Para los **costes variables**, se tiene los costes por actividades de operación (herramientas y mantenimiento que realiza el personal según la planificación anual de conservación por cada aeropuerto (mantenimiento máquinas y equipos de operación) y los gastos por servicios básicos, que varían de acuerdo con el grado de utilización que tenga el edificio terminal.

Luego de realizado el lienzo CANVAS de manera descriptiva, el modelo de negocios de administración aeroportuaria de APORT Operaciones se representa visualmente en la Ilustración 14 .

Ilustración 14. Lienzo CANVAS APORT Operaciones.

<p>Asociaciones clave </p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ministerio de Obras Públicas (MOP) 2. Dirección de Aeropuertos (DAP) 3. Dirección General de Aeronáutica Civil (DGAC) 	<p>Actividades clave </p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Operación y Mantenión 2. Venta servicios comerciales. 3. Estudios y proyectos. 	<p>Propuestas de valor </p> <p>Servicios de operación, conservación y administración aeroportuaria:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Precio competitivo. 2. Servicio confortable. 3. Variedad de servicios a ofrecer. 	<p>Relaciones con clientes </p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Asistencia personal. Alimentación, transporte. 2. Autoservicio. Comunicaciones 3. Asistencia automatizada. Eq. y sistemas. 	<p>Segmentos de mercado </p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pasajeros aéreos: <ul style="list-style-type: none"> • Turista • Trabajador • Estudios • Otro 2. Ministerio de Obras Públicas <ul style="list-style-type: none"> • DGC • DAP
<p>Estructura de costes</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Costos Fijos. Personal, servicios externos 2. Costos variables. Operación, mantenimiento y administración. 	<p>Recursos clave </p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Físicos. Infraestructura 2. Humano. Personal servicios 3. Económicos. Procesos, patentes. 	<p></p>	<p>Fuentes de ingresos Ingresos aeronáuticos y no aeronáuticos comerciales </p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Cuota por uso. Eq. y sistemas 2. Cuota por suscripción. Salones VIP 3. Arriendos. Arriendo de áreas, publicidad 	

Fuente: Elaboración propia, con adaptación de (Osterwalder y Pigneur, 2010)

6.2. Descripción y análisis del modelo de negocio

En esta sección se analiza el aporte individual de cada segmento del lienzo CANVAS de la organización en el logro de la propuesta de valor descrita en el capítulo 5. Antes de iniciar con el análisis, es preciso abundar un poco más en el lienzo CANVAS, qué significa y qué interrogantes responde en la correcta modelación de un negocio.

El lienzo puede estructurarse en cuatro grandes áreas basadas en las interrogantes ¿Qué se hace? donde el elemento que responde esta interrogante es la propuesta de valor, ¿A quién está dirigido? Los elementos segmento de clientes, canales y relación con el cliente sostienen este sector, ¿Cómo se hace?, los elementos de las actividades claves, asociaciones claves y recursos claves lo responden, y ¿Cuánto genera? Se responde con los elementos de las fuentes de ingreso y la estructura de costos.

De este modo, los nueve campos deben relacionarse con la consecución final de la propuesta de valor y los atributos que contiene: variedad en los servicios ofrecidos, a un precio competitivo y bajo el más alto estándar en calidad de atención. Se comienza el análisis mediante la tabulación relacional de los elementos del Canvas, siguiendo la estructura indicada en Anexo E.

6.2.1. Segmento cliente/Propuesta de valor.

El segmento principal de clientes del modelo son los pasajeros aéreos. Dependiendo de la región geográfica en la que se encuentre el aeropuerto se pueden categorizar como pasajeros por trabajo, turista, estudios y otros. La variedad de servicios ofrecidos toma importancia en la estancia que tiene el pasajero en los terminales aeroportuarios, a la espera de su vuelo final o de conexión. Se puede capturar al pasajero ofreciendo variados servicios que pueden desprenderse de la modalidad de viaje, y no solo ofrecer los típicos servicios de alimentación y bebidas, locales comerciales para souvenir, entre otros. Este apartado hace referencia a dar un paso más allá con imaginación y ofrecer, por ejemplo, servicios de compartimentos para dormir mientras se espera el vuelo, duchas, entretenimiento (equipos de juego, proyección de cortometrajes, teatro, etc.). Capturar al pasajero para que maximice la captura de valor de su estancia, encuentre y compre el servicio que requiera, que es el objetivo financiero final.

La efectividad de los diferentes servicios que se ofrezcan depende del precio que el pasajero aéreo esté dispuesto a pagar. Ocurre con los servicios de alimentación y bebidas, donde por ejemplo si un restaurant es capaz de ofrecer un menú del día a un precio razonable, será capaz de capturar al pasajero frecuente e incrementar sus ganancias.

El atributo calidad en la atención de los servicios juega un papel fundamental como agente retenedor del segmento de cliente, formando una relación a largo plazo conveniente para el negocio. Es uno de los puntos clave para permanecer entre la preferencia de los consumidores, dicho que esta es la imagen que se proyecta en ellos; siendo a su vez un diferenciador ante la competencia, y es el punto decisivo en el cual dichos clientes se crean una opinión positiva o negativa sobre la organización.

6.2.2. Segmento cliente/Canales

El modelo presenta 3 tipos distintos de canales de comunicación con el pasajero. En primer lugar se encuentran los medios de comunicación masivos y redes sociales, siendo un canal directo de comunicación de las distintas actividades que se pueden ejercer en los terminales aeroportuarios bajo el modelo de concesión, comunicación de proyectos futuros, espacios de recreación, concursos públicos, noticias de contingencia nacional, etc. Además sirve como canal directo de reclamos por parte de pasajeros, focalizando mejor los esfuerzos de área operacional en cada aeropuerto.

Por otro lado, se tiene las encuestas de satisfacción al cliente, centrado en tres ámbitos fundamentales para la organización: Tiempos de espera, abanico de servicios disponibles o qué le gustaría experimentar al pasajero y satisfacción con el servicio de higiene netamente operacional. Esta metodología de comunicación con el pasajero es necesaria para ir evaluando el nivel de satisfacción y futuro relacionamiento que tiene el pasajero con la organización. Un factor fundamental de este sistema es que guarda toda la información en una base de datos, por lo que se pueden realizar estudios de las distintas necesidades que tiene el cliente y que pudiesen resultar en negocio futuro para la organización.

Por último, se tiene el sistema general de gestión de reclamos, una estructura que ordena por servicio, fecha, hora y solicita respuesta oportuna al gerente de operaciones por las no conformidades o reclamos sufridos por pasajeros en el ámbito de los servicios

ofrecidos dentro del edificio terminal. Este último necesario para control de la Inspección Fiscal de la Dirección General de Concesiones, quien solicita mensualmente los reclamos realizados y las medidas de mitigación adoptadas por el dueño del contrato. Por lo tanto, sirve como medio de comunicación de la gestión realizada con el Estado.

6.2.3. Segmento cliente/Relaciones con los clientes

Este segmento se concentra en la relación directamente realizada con el pasajero. Existen servicios básicos que se entregan de manera directa y a través de un tercero, como por ejemplo los servicios de alimentación y bebidas, servicios higiénicos y aseo general. Junto a ellos y de manera tradicional los servicios de transporte público, compañías aéreas y rent a car mantienen una relación del tipo directa, presentándose problemas a la hora de la distribución homogénea por ejemplo en el servicio de taxis. La normativa actual de este servicio por geografía no permite una entrega homogénea y ordenada, generando dificultades como conflictos que afectan al pasajero, estafas, poco control de vehículos que ingresan al edificio terminal, entre otros. Una relación directa con el cliente se da además en los procesos de control migratorios en los aeropuertos, donde el pasajero registra su salida del país y procede al control aduanero.

Referente a los autoservicios, se encuentran los cajeros automáticos para el retiro de dinero por parte de los pasajeros y estaciones telefónicas para el pasajero que no tenga a disposición un teléfono celular, algo poco observable en la actualidad. El servicio de estacionamientos para público en general opera bajo esta modalidad, donde se toman datos como la patente de vehículos, hora de ingreso y salida, y se realiza el cobro por uso el cual se debe cancelar en los cajeros de auto pago. Este servicio y medio de pago es ideal para el pasajero que necesita dejar custodiado su vehículo. Una mejoría sería la asociación de la concesionaria con alguna entidad de cobro “TAG” que permita el pago del estacionamiento cargado a una cuenta crédito, para así evitar aglomeraciones en los cajeros de auto pago y errores operaciones de las actuales barreras de control, automatizando y afinando las medidas de control y cobro de uso de estos estacionamientos.

Por último, referente a los sistemas y procesos automatizados, los servicios que se entregan bajo esta característica al pasajero son los sistemas de embarque/desembarque, como los puentes de embarque para que el pasajero realice el ingreso desde el edificio

terminal a la aeronave de manera segura y eficaz, las cintas transportadoras de equipajes, los procesos de chequeo automático (Check-in, servicio prestado directamente por las compañías aéreas), el servicio de climatización, encendido eléctrico, agua potable, entre otros.

6.2.4. Segmento cliente/Fuentes de Ingreso

La relación existente entre estos dos segmentos del lienzo está dada en la captación del pasajero en los terminales aeroportuarios. Los ingresos extraídos se categorizan como sigue:

6.2.4.1. *Cuota por uso*

Este ingreso es obtenido directamente del cliente pasajero, a través de entregas directas como el PFC (Passenger Facility Charge) o ingresos tasas de embarque y estacionamientos.

6.2.4.2. *Préstamo-Leasing*

Este tipo de ingreso no es recibido directamente del pasajero, sino a través de Subconcesionarios encargados de entregar diversos tipos como el de restaurantes, rent a car, publicidad, retail entre otros. No diferencia por tipo de pasajero que transite en el edificio.

6.2.5. Segmento cliente/Recursos claves

Este tipo de relación se focaliza en el recurso físico, referente a la infraestructura necesaria para recibir y mantener un flujo constante de pasajeros diarios. La infraestructura debe ser tal que permita un movimiento eficaz de la concesión con el flujo diario de pasajeros.

El recurso humano está muy ligado a la atención de calidad a entregar a los pasajeros. Los servicios de aseo, informaciones, supervisor de terminal y operativos de mantenimiento tienen un roce constante con el público que transita por el terminal. El cordial saludo, la correcta y oportuna información al pasajero ayudan a la organización a generar lazos a largo plazo.

6.2.6. Segmento cliente/Actividades claves

Las actividades claves del negocio, relacionadas con el segmento de cliente al cual apuntan se ejemplifican en la operación normal de un terminal aeroportuario. La gestión de los recursos, ejecución de los programas de aseo, retiros de basura, los servicios básicos como la electricidad, agua, climatización, la operatividad de los sistemas de seguridad aeroportuaria (control de equipaje facturado, control de pasajeros, máquinas de rayos X), las operaciones en asignaciones de vuelos para aumentar la oferta comercial, entre otros, son actividades ligadas a la operación que van en beneficio directo del pasajero, para aumentar su satisfacción y confort.

Las actividades de mantenimiento van directamente dirigidas a la conservación de la infraestructura horizontal (pavimentos, aceras) e infraestructura vertical (conservación del edificio terminal). Se encuentran relacionadas al segundo segmento de cliente expresado, el Estado, debido a que estas actividades están incluidas en los contratos de concesión como una obligación para las empresas adjudicatarias.

6.2.7. Segmento cliente/Asociaciones claves

El relacionamiento se observa especialmente cuando un Subconcesionario es el que entrega el servicio en el Edificio Terminal. Las malas relaciones con los clientes afectan no tanto a la marca responsable de la entrega directamente, sino en marco general al terminal aeroportuario, quien está bajo responsabilidad completa de la Sociedad Cesionaria conformada. Por ende, una correcta evaluación de la adjudicación de Subconcesionarios para estos tipos de servicios son asociaciones claves en beneficio directo al pasajero.

6.2.8. Segmento cliente/Estructura de Costos

Esta relación se puede describir como directa entre cada segmento, por ejemplo, la estructura de costos del modelo de negocio se compone en parte de los costos de operación y mantenimiento del terminal aeroportuario, los que aumentan/disminuyen de acuerdo con la cantidad de pasajeros que circulan por el edificio terminal. Los costos operativos están afectados por la cantidad de pasajeros, así como el deterioro que estos últimos realizan en su estancia en el edificio. Griferías deterioradas, desgaste natural de señalización horizontal (como la pintura) en pista de aterrizaje debido a las constantes operaciones de aeronaves,

deterioros de pavimentos en zonas de estacionamientos por el flujo vehicular, también se encuentran relacionados directamente con el flujo de pasajeros.

6.2.9. Propuesta de valor/Canales

La organización realiza la comunicación de su propuesta de valor a través canales como LinkedIn e Instagram, utilizados para informar de nuevos servicios, mejoramiento de procesos y funciones que se realizan en los aeropuertos bajo el sistema de concesiones adjudicadas por la organización. Existe retroalimentación de parte los pasajeros a través de dispositivos de encuestas en las cuales se evalúan el servicio entregado.

6.2.10. Propuesta de valor/Relación con los clientes

El paquete de servicios es entregado bajo las tres modalidades de relacionamiento que se tienen actualmente, y considerando además el avance tecnológico de la actualidad junto con el contexto, implicaría una mayor tendencia a las relaciones automatizadas que mantengan un nivel de calidad de atención elevado para con el usuario. Este tipo de relaciones permite generar y poder analizar una base de datos referente a los gustos actuales y cambiantes de los pasajeros, responder preguntas como el qué quieren tener en los terminales, tendencias de movimientos, entre otros.

6.2.11. Propuesta de valor/Fuentes de ingreso

Para que la propuesta de valor sea el sustento de las fuentes de ingresos, debe ceñirse a la contextualización que tenga cada aeropuerto que sea adjudicado. El entorno da información clave del tipo de cliente al cual se está llegando y los análisis deben centrarse en qué ofrecerle a ese tipo de cliente en especial. Un buen trabajo en este sentido incrementa la cuota de ingresos dejados por pasajeros en aeropuerto, haciendo más rentable el negocio.

6.2.12. Propuesta de valor/Recursos claves

La propuesta de valor no puede ser bien entregada si no se cuenta con los recursos claves necesarios, en este caso la infraestructura del terminal aeroportuario y los recursos humanos que se empleen para la entrega de servicios son vitales para la mantención en la entrega de la propuesta. Una infraestructura pensada para una eficiente y eficaz entrega de la propuesta comercial soluciona muchos de los problemas que se dan en la etapa de explotación.

6.2.13. Propuesta de valor/Actividades claves

La propuesta de valor se intercepta con la actividades claves en la operación del edificio terminal aeroportuario. La apertura y metodología en la entrega de la oferta comercial y operación en general están regidas bajo un Reglamento de Servicio a la Obra, documento solicitado bajo los lineamientos de las Bases de Licitación para cada Concesión. La metodología de entrega es a través de las áreas operativas y de mantenimiento.

6.2.14. Propuesta de valor/Asociaciones claves

La propuesta de valor puede ser entregada tanto de manera directa como indirecta (a través de un tercero). Las asociaciones claves son importantes porque son aquellos organismos los dedicados a negocios totalmente distintos a los que tiene APORT Operaciones y, por ende, tienen economías, curvas de experiencia y escalas distintas, haciéndolos rentables. La decisión de entregar el servicio de manera directa conlleva el aprendizaje de nuevos rubros.

6.2.15. Propuesta de valor/Estructura de costos

La propuesta de valor no impacta de manera significativa en la estructura de costos que tiene el negocio. Lo anterior debido a que se tiene un pronóstico de costos tanto de operación, conservación como de administración del negocio, el cual no se ve afectado por el aumento o disminución de la oferta comercial que entrega la propuesta de valor. Para esto último cada subconcesión responde por sus inversiones, costos y gastos. Por lo anterior la rentabilización de los metros cuadrados del terminal es una tarea primordial ya que apuntan directamente a los ingresos sin impacto mayoritario en los costos de operación y conservación.

6.2.16. Canales/Relaciones con clientes

Los canales de comunicación están habilitados con el fin de conocer los requerimientos tanto actuales como futuros del pasajero/usuario del aeropuerto. Relacionados con el tipo de relación que se tiene con este consumidor/usuario, se aprecia que los canales de comunicación tienden al autoservicio, es el pasajero quien debe acercarse y dejar su reclamo, crítica o sugerencia de los servicios que se están actualmente entregando o de los que les gustaría ver en el edificio.

Interacciones como los mapas de ubicación de locales comerciales, puntos de encuentro, salidas de emergencia, ubicación de servicios higiénicos, reservas a través de aplicación de servicios como los taxi turismos, transfer, rent a car, generan un lazo mayor del negocio con el pasajero, creando a un largo plazo fidelidad de este para con la empresa.

6.2.17. Canales/Fuentes de ingreso

Los canales actualmente dan a conocer los nuevos servicios, los avances y mejoras relacionados con la operatividad de los diferentes terminales aeroportuarios. Una mejora para potenciar las fuentes de ingreso es que estos canales entreguen información como servicios a los cuales el pasajero puede optar mediante la cuota por uso (y sus precios). Dar a conocer las ofertas mediante los canales (no solo para mostrar a qué se dedica la organización) amplía el conocimiento del pasajero acerca de lo que encuentra en el edificio y lo preparará en su tiempo de espera de vuelo o en la despedida de sus familiares.

6.2.18. Canales/Recursos claves

El uso de los canales de comunicación con los recursos claves de la organización en el negocio de la concesión de terminales aeroportuarios, complementa en presentar el núcleo de la organización al pasajero. Concientiza al pasajero de la labor diaria realizada por una concesión aeroportuaria, y cómo esta ayuda en el desarrollo de la localidad en la que está inserta, promoviendo la participación ciudadana y ayudando a la responsabilidad empresarial con la sociedad.

6.2.19. Canales/Actividades claves

Al igual que el punto anterior, el uso de los canales del negocio con las actividades claves de este mejora el nivel de concientización del pasajero con la labor que realiza la organización en su entorno, el desarrollo local/social y el buen uso de los recursos asignados.

6.2.20. Canales/Asociaciones claves

El uso de los canales con las asociaciones claves de la organización tiene un fin comercial, ya que al dar a conocer las diferentes ofertas de la cartera también se facilita el negocio de los Subconcesionarios en el edificio.

6.2.21. Canales/Estructura de costos

El uso de los canales de comunicación tiene incidencia en los costos de operación y administración del negocio. La estabilidad de los sistemas de información, conectividad y comunicación mantiene un nivel de costos estable, pero si se requiere potenciar más el uso de estas tecnologías y métodos, la inversión y un costo mayor de operaciones de estos sistemas es necesario para mantener un estándar mínimo y aceptable.

6.2.22. Relaciones con clientes/Fuentes de ingreso

El tipo de relación que se tenga con los usuarios impacta en las fuentes de ingreso del negocio. Como se ha comentado, la variedad de servicios que se ofrecen se realiza a través de los tres tipos de relaciones, y el cómo se realice incide en las fuentes de ingreso. Hay servicios que por su naturaleza rentan más por el trato directo o por el trato automatizado que tengan y la categorización, análisis de alternativas y la inversión correcta permite que se capture mejor el valor.

6.2.23. Relaciones con clientes/Recursos claves

Este tipo de relación aporta y sustenta los procesos que realiza la organización para la realización de sus actividades operativas, de conservación y administración. La metodológica y eficaz contratación de personal capacitado apoya enormemente al trato directo en la relación con los usuarios. Por otro lado, la adquisición de conocimientos y patentes atinente al negocio puede ayudar a la mejora de los procesos automatizados y de autoservicio.

6.2.24. Relaciones con clientes/Actividades claves

Este segmento se visibiliza más en la operación diaria del edificio terminal. Es el área de operaciones la que maneja el trato directo con los usuarios, por ende, un personal capacitado que entregue un elevado estándar de atención de servicio al pasajero es vital para esta parte de la entrega de la propuesta de valor al pasajero.

6.2.25. Relaciones con clientes/Asociaciones claves

Este segmento está igualmente relacionado con la entrega mediante tercerización de los servicios a los pasajeros, a través de las Subconcesiones. Para este punto los controles y supervisiones diarias a los Subconcesionarios en la entrega de servicios es importante para

asegurar el estándar de calidad en la entrega de atención al pasajero. Por otro lado, alianzas estratégicas de mantenibilidad de los equipos automatizados también ayudan a mantener el estándar de calidad de entrega de los servicios en esta categoría.

6.2.26. Relaciones con clientes/Estructura de costos

El tipo de relación que se tenga con los usuarios no decanta directamente en los costos de operación y administración del negocio. Para la organización, la especialización de las operaciones en el trato directo deriva en un aumento en los costos estratégicos como capacitaciones e iniciativas.

6.2.27. Fuentes de ingreso/Recursos claves

Las fuentes de ingresos se relacionan con los recursos claves a través del soporte que entrega este último para poder obtener los flujos de ingresos. En este sentido, para poder percibir los ingresos por cuotas de uso, leasing-préstamos o cuotas por suscripción, son necesarias la infraestructura para poder entregar estos tipos de servicios. Por otro lado, la infraestructura otorga los sectores necesarios para poder rentabilizar los metros cuadrados en publicidad, locales comerciales, áreas para el arriendo de oficinas, entre otros. Más aun, los recursos económicos que adquiere la organización apoyan la captura de valor de todas las fuentes de ingresos, Por otro lado, el recurso humano es un factor fundamental alimentado por la generación de ingresos, ya que la mantención de los salarios de los trabajadores permite mantener las actividades normales, la compra de insumos y materiales.

6.2.28. Fuentes de ingreso/Actividades claves

Las fuentes de ingreso son necesarias para mantener en normal desarrollo las actividades claves, como lo son la operación, conservación y administración, es decir, mantener los flujos de cajas necesarios para que el negocio opere en normalidad. En este sentido, las actividades claves respaldadas por los recursos claves y las fuentes de ingresos, son las que dan vida al negocio.

6.2.29. Fuentes de ingreso/Asociaciones claves

Las fuentes de ingreso se manejan mediante una buena redacción y control de los contratos con las asociaciones claves del negocio. El dejar claras las fechas de pago de arriendos, los porcentajes de ventas a cobrar, las metodologías de pago y las facilidades de

estos últimos son fundamentales para mantener un flujo estable de ingresos que permitan una operación normal de las actividades.

6.2.30. Fuentes de ingreso/Estructura de costos

Mantener un adecuado flujo de ingresos para la operatividad normal repercute en los costos de administración del negocio de aeropuertos concesionados. La organización mantiene un margen de aproximadamente el 50% para su negocio.

6.2.31. Recursos claves/Actividades claves

Los recursos claves son la base para la correcta ejecución de las actividades normales. Como se ha descrito anteriormente, una buena infraestructura de los edificios aeroportuarios permite la correcta ejecución de las actividades de operación, conservación y administración del contrato concesionado. El recurso humano de igual manera es mediante el cual se desarrollan las actividades estipuladas en el contrato concesionado y por último, los recursos económicos son fundamentales para la mejora continua de los procesos que se lleven a cabo en las actividades claves.

6.2.32. Recursos claves/Asociaciones claves

Los recursos claves sustentan las asociaciones claves en el sentido de la habilitación de los espacios necesarios para que estas últimas ejecuten sus operaciones en los terminales aeroportuarios. Referente al personal del área de aeropuertos, se habilitan los recursos físicos necesarios para que el personal se encuentre en terreno realizando sus labores y la de terceros, factor fundamental para la correcta ejecución de las asociaciones claves, ya que permite la disposición en terreno de las actividades importantes del negocio.

6.2.33. Recursos claves/Estructura de costos

El recurso clave está completamente ligado con la estructura de costos que posee el negocio de la organización. Por ejemplo, la conservación y mantenimiento del recurso físico como lo es la infraestructura y los sistemas están cargados completamente a los costos del área de mantenimiento que posee cada presupuesto aeroportuario. En este sentido, la centralización y especialización de departamentos de mantenibilidad son necesarios para reducir los costos de este recurso por región.

Los recursos humanos entran directamente a la estructura de costos operacionales del negocio, debido a la influencia directa que tiene la cantidad de vuelos con el personal mínimo necesario para mantener las operaciones en terminales aeroportuarios. Por último, los recursos económicos se visualizan más que nada en los costos de administración del negocio concesionado, debido a la capacidad técnica que debe contratar la organización para la mejora de los procesos en virtud de la mejora en la experiencia y calidad de servicio que debe vivir el pasajero.

6.2.34. Actividades claves/Asociaciones claves

Las actividades claves se relacionan con las asociaciones claves a través de sus tres ramales descritos con anterioridad. En este sentido, realizar contratos de prestación de servicios con Subconcesionarios especializados (como lo son restaurantes, taxis, rent a car, entre otros) otorga un manejo más especializado de las operaciones, en lo que la Sociedad Concesionaria debe sólo saber administrar, controlar y supervisar la entrega de estas actividades. Asociaciones claves en el sentido de la mantenibilidad de los sistemas es un buen negocio, siempre y cuando no excedan los valores de prestación por región.

6.2.35. Actividades claves/Estructura de costos

En un sentido clarificador, las actividades claves por excelencia reflejan la estructura de costos que mantiene este negocio. Las actividades de operatividad, mantenimiento y administración tienen un costo mensual reflejado en un presupuesto general por el periodo de concesión adquirido.

6.2.36. Asociaciones claves/Estructura de costos

Las asociaciones claves se identifican en las asociaciones con los servicios externos de auditorías, prevención de riesgos, soporte de sistemas e información están cargadas a los costos de administración del contrato concesionado. Al ser servicios contratados a través de externos no se incluyen en la profundidad del negocio que lleva la organización, dificultando en ocasiones las operaciones y poniendo en peligro a confiabilidad y almacenamiento de los datos generados del negocio.

El anterior relacionamiento entre los segmentos del lienzo CANVAS es necesario para visibilizar las interacciones que tienen cada sector y las fallas o mejoras que pueden realizar en cada segmento que derivan del análisis.

6.3. Análisis rentabilidad o captura de valor del modelo de negocio

En este segmento del informe el objetivo principal es la proposición de mejoras potenciales al modelo de negocios en base al análisis realizado en el apartado anterior, potenciales mejoras que permitan capturar la mayor rentabilidad posible (económica o social). Como se ha revisado con anterioridad, el lienzo CANVAS busca responder a interrogantes como por ejemplo ¿Qué se hace? ¿A quién está dirigido? ¿Cómo se hace? y ¿Cuánto genera?, las cuales son claves en el momento de evaluar la efectividad del modelo de negocios. A través de la sección 1 y 2 de este capítulo se han respondido las tres primeras interrogantes y las relaciones que genera cada segmento con algún par del mismo lienzo, con el fin de visualizar las implicancias que significa un cambio en cada uno de los factores del modelo y el impacto que genera con sus pares.

En esta última sección del capítulo se responde a la interrogante, ¿Cuánto genera?, realizando en primer lugar una investigación acerca de la rentabilidad en los edificios aeroportuarios, para luego analizar los segmentos de las fuentes de ingresos y la estructura de costo, con el fin de encontrar mejorar el margen de contribución y la optimización de procesos.

6.3.1. Análisis Fuentes de ingreso

Los ingresos por actividades ordinarias del modelo de negocios se desglosan en la Tabla 17. Por razones de confidencialidad, sólo se presenta el porcentaje de participación dentro del global de los ingresos por actividades realizadas.

Tabla 17. Porcentaje de participación en los ingresos totales por actividades ordinarias del negocio

Ingreso por actividades ordinarias	2019
Ingreso por pasajeros embarcados	25.34%
Ingresos No Aeronáuticos	71.22%
Ingreso Aeronáutico	3.44%
Totales	100,00%

Fuente: Elaboración propia.

6.3.1.1. *Ingresos por pasajeros embarcados*

Los ingresos por pasajeros embarcados corresponden a los flujos percibidos y calculados como el total de pasajeros embarcados mensualmente en el aeropuerto, multiplicado por una tarifa reajustada de acuerdo con lo establecido en los contratos de concesiones. La Organización de la Aviación Civil Internacional (OACI) mantiene el documento 7.100, el cual dice referencia con el cobro de tasas aeronáuticas y derechos de embarque, los cuales son asumidos por la entidad controladora en cada país, para el caso nacional, la DGAC. El documento de la OACI recomienda que el costo de entregar los servicios del aeropuerto sea asumido en parte, por los operadores de las aerolíneas que utilicen el recinto (SCL Econometrics, 2016). Esta última entidad por su parte también mantiene un documento (Dar 50), donde se determinan las tasas y derechos aeronáuticos por tipo de aeropuerto y distancia recorrida. De esta tarifa cobrada a las aerolíneas y percibidas por la DGAC, se desprende un porcentaje al concesionario, el cual se denomina *tarifa por pasajero embarcado* y su monto inicial depende del valor de los *Ingresos Totales Percibidos (ITC)* por este concepto, declarado por el concesionario durante el plazo de concesión estipulado en los diferentes contratos.

La cantidad de pasajeros embarcados en el edificio terminal depende netamente de las proyecciones de pasajeros realizados en base al crecimiento de la economía (2.5), por lo que es un factor externo el cual no puede verse influido por gestiones realizadas de parte de la organización. A más abundamiento, a una mayor tasa de embarque designada por la Autoridad Aeronáutica regional, podría afectar el crecimiento del transporte aeronáutico (SCL Econometrics, 2016), debido al desincentivo a la explotación de las rutas por parte de las aerolíneas y posterior repercusión en los ingresos del concesionario.

El factor por el que se multiplica la cantidad de pasajeros embarcados corresponde a la tarifa por pasajero embarcado, la que semestralmente sufre reajustes por variaciones en el IPC. Es una tarifa cuyo nivel piso depende de las condiciones contractuales estipuladas en cada contrato de concesión, por lo que la maximización de este ingreso depende de los estudios realizados en las ofertas económicas a presentar en los procesos de licitación. Estos estudios incluyen los pronósticos de venta por cada Subconcesionarios, los costos operacionales y de mantenimiento, el gasto de administración del contrato, las condiciones de deudas y las proyecciones de pasajeros, todo traído a valor presente. Un factor a tener en

consideración es el que a una mayor tarifa por pasajero embarcado solicitada por el concesionario en sus ofertas económicas, se alcanza con mayor rapidez las condiciones de términos de contratos de concesión.

6.3.1.2. Ingresos no aeronáuticos

Los ingresos no aeronáuticos corresponden a las Subconcesiones de espacios públicos dentro del terminal y están compuestos por el canon de arriendo y la prorrata de gastos comunes de: locales comerciales, teléfonos públicos, cajeros automáticos, buses, rent a car, transfer, estacionamientos, counter, restaurantes, oficinas y publicidad entre otras. Estos contratos contienen una parte fija y una parte variable y el periodo medio de los mismos oscila entre los 12 y 60 meses.

Existen variados estudios sobre los ingresos no aeronáuticos en los terminales aeroportuarios y las alternativas existentes para potenciar su incremento, por ejemplo (Hsu y Chao, 2004) concluyen que el total de ingresos comerciales se puede maximizar localizando las tiendas concesionadas con mejores ingresos en lugares más accesibles.

El estudio de (Torres, Dominguez, Valdes, y Aza, 2005) concluye que los pasajeros vacacionales, o por turismo, consumen más que los pasajeros de negocios, que la duración de la estancia antes de abordar afecta positivamente el consumo en la zona comercial, y que el nivel de consumo o compra es independiente del tiempo que el pasajero pasa en espera, para un aeropuerto español.

Por otra parte (Appold y Kasarda, 2006) concluyen que aeropuertos de ciudades-destinos finales turísticos, influyen negativamente en los ingresos comerciales, junto con que el volumen de pasajeros no influye en los ingresos comerciales por pasajero, para aeropuertos de Estados Unidos.

(Tovar y Martín-Cejas, 2009), en un estudio realizado en aeropuertos españoles, señalan que la proporción de los pasajeros internacionales que circula a través del terminal del aeropuerto influye positivamente en las ventas comerciales; y que los aeropuertos con actividades comerciales bien desarrolladas son más eficientes que los que se centran más en potenciar los ingresos aeronáuticos. Además, realizan tres tipos de conclusiones donde la primera indica que los pasajeros por turismo en vuelos chárter son buenos compradores; pasajeros jóvenes que viajan por motivo de ocio varias veces al año son altos consumidores;

los pasajeros de líneas aéreas de bajo costo son buenos consumidores, pero sólo de alimentos y bebidas, en un estudio comparativo de cobertura global.

Paralelamente, (Castillo-Manzano, 2010) concluye el tiempo de espera en preembarque contribuye positivamente a los ingresos comerciales por parte de los pasajeros de ocio/vacacionales, viajeros frecuentes y pasajeros con niños, mientras que pasajeros que utilizan líneas aéreas de bajo costo tienen una menor probabilidad de consumir alimentos y bebidas, para un estudio realizado sobre 7 aeropuertos secundarios españoles.

(Lei y Papatheodorou, 2010) Concluyen que, aunque las líneas aéreas de bajo costo tienen un efecto positivo en los ingresos comerciales aeroportuarios, su impacto es mucho menor comparado con otras líneas aéreas convencionales; según sus resultados, un pasajero de línea aérea convencional genera casi el doble (en ingresos comerciales) que un pasajero de línea aérea de bajo costo, estudio realizado para sobre un conjunto de aeropuertos del Reino Unido.

Finalmente, (Fuerst, Gross, y Klose, 2011) en un estudio realizado sobre 45 aeropuertos de la UE, concluyen que los principales impulsores de los ingresos comerciales por pasajero son el número de pasajeros que pasan por el aeropuerto. Por otra parte, encuentran que mucho espacio (destinado a la venta al por menor) por pasajero se asocia generalmente con ingresos comerciales más bajos por metro cuadrado, y que los viajeros de negocios tienen una influencia negativa en los ingresos comerciales por pasajeros.

De los estudios citados anteriormente, se puede generalizar en primer lugar que el tamaño de un aeropuerto y el número de pasajeros, la fracción de pasajeros de vuelos internacionales y el espacio/amplitud destinado a las zonas comerciales son los motores más importantes de los ingresos comerciales del aeropuerto. Por otro lado, los pasajeros de vacaciones/turismo tienden a consumir más (y gastar más dinero) que los pasajeros de negocios. Y por último los pasajeros de líneas aéreas de bajo costo, aunque contribuyen positivamente al consumo de alimentos y bebidas, no tienen efectos significativos en el consumo de productos en las tiendas de venta minorista, y en términos generales su impacto o influencia en los ingresos comerciales aeroportuarios es inferior al de pasajeros de líneas aéreas convencionales.

Las alternativas para capturar el mayor valor del negocio en los ingresos no aeronáuticos vienen desarrollándose desde hace más de dos décadas para aeropuertos que siguen el modelo de dirección bajo concesiones, tanto al propio desarrollo de la industria como a la creciente competencia aeroportuaria. Entre las alternativas, se tienen las siguientes respuestas estratégicas y tendencias comunes (Olariaga O. D., 2015). Primeramente, se debe evaluar el *comportamiento de consumo y segmentos de clientes*, en donde son los pasajeros internacionales y su volumen, los que más influyen en las ventas de las tiendas, debido a que pasan mucho más tiempo en el aeropuerto que los pasajeros nacionales (Doganis, 1992). Por otra parte este mismo autor señala que también el origen (nacionalidad) de los pasajeros internacionales impacta en la venta de cierto tipo de productos en las tiendas. Como se explicaba en el análisis de los ingresos por tarifa de pasajeros embarcados, aunque los aeropuertos no pueden influir directamente tanto en el número como en el origen de los pasajeros (ya que son los operadores aéreos los que abren las rutas y frecuencias en un aeropuerto), sí pueden trabajar en el mejor conocimiento del perfil de sus clientes, sobre todo en relación con su comportamiento de consumo y su segmentación, y así maximizar las ventas de sus tiendas. Hablar solo de pasajeros como mercado objetivo ya no es suficiente; es necesaria una segmentación de la base de clientes mucho más detallada (Castillo-Manzano, 2010), ya que cada perfil tiene sus necesidades y a su vez presenta necesidades de consumo diferentes. Se podría segmentar la base de pasajeros de la siguiente manera: pasajero nacional, pasajero internacional, pasajero en tránsito, pasajero de ocio, pasajero de negocios, viajero individual o en grupo con niños (familiar), acompañante exterior, visitador ocasional del aeropuerto, empleados del aeropuerto, pasajeros internacionales según su origen, residentes locales, etc. El conocimiento del comportamiento de consumo de toda clase de clientes en el recinto aeroportuario (Lu, 2014) permite a los gestores comerciales definir criterios de diseño de áreas comerciales (Chung, Wu, y Chiang, 2013), configurar mejor los contratos de concesión con las tiendas, diseñar formas y medios de información y comunicación óptimas con los pasajeros y otros clientes, enfocar mejor la publicidad en el interior del aeropuerto, y finalmente adaptar la logística de operaciones en las terminales (Crawford y Melewar, 2006).

Como segundo paso, se debe evaluar el *diseño, disposición y amplitud de los espacios comerciales*. Para potenciar los ingresos comerciales de las tiendas al por menor

concesionadas en los aeropuertos. Se deben diseñar o rediseñar sus terminales con el objetivo de orientar, conducir y predisponer el recorrido de los pasajeros por la terminal de tal manera que estos puedan ser seducidos por las numerosas tiendas a los que están expuestos a lo largo de su recorrido (Van Oel y Van Der Berkhof, 2013) (Adey, 2008). Los aeropuertos debiesen monitorizar intensamente a los pasajeros respecto de sus hábitos de consumo, además del comportamiento del consumidor orientado al wayfinding (como no perderse en el camino) (Adey, 2008). Las investigaciones además se deben centrar en analizar cómo mejorar los tiempos de recorrido en las terminales (Tsamboulas y Nikoleris, 2008) para apoyar los procesos de operaciones y a la vez aumentar las compras de las tiendas. Los consumidores valoran el diseño de las terminales, y más específicamente el de las áreas comerciales (Van Oel y Van Der Berkhof, 2013). Los diseños y la arquitectura de los edificios terminales afectan el estado emocional de los consumidores, ya sea animándolos a permanecer en las áreas comerciales y motivar su consumo en las tiendas, o disminuir la disposición a hacerlo (Omar, 2002). (Hsu y Chao, 2004), proponen modelos para optimizar la asignación de espacio y ubicación preferente de las tiendas comerciales con el objetivo de incrementar sus ventas, pero manteniendo el nivel óptimo de servicio. Concluyen que las ventas de las tiendas al por menor se pueden maximizar según espacio asignado (metros cuadrados) y ubicaciones de estas en lugares con mayor o máxima accesibilidad en el terminal. Otra conclusión interesante, es que un aumento en el volumen de pasajeros, sin modificar el área destinada al servicio del pasajero, los ingresos comerciales por ventas de las tiendas concesionadas solo se incrementan en una proporción similar al crecimiento del volumen de pasajeros en función de la ubicación de las tiendas, y no del aumento de la superficie asignada a las tiendas o al área comercial en general.

Por último, se debe evaluar el concepto de *ciudades aeroportuarias*. El dinámico crecimiento del transporte aéreo ha impulsado el desarrollo de las economías de las ciudades y regiones (del entorno) a las cuales sirven. Para ir de la mano con este crecimiento de pasajeros, los aeropuertos deberían ampliar su alcance e impacto más allá de sus límites físicos tradicionales y empezar a desarrollar importantes instalaciones e infraestructuras comerciales y de servicios de carácter no-aeronáutico en su entorno, potenciando con ello los ingresos puramente comerciales (Guller y Guller, 2008). Con esta tendencia los aeropuertos además están siendo generadores de *clúster* empresariales e industriales

(Kasarda j. , 2008). Con el desarrollo en el entorno aeroportuario de centros de negocios, parques industriales, lugares de ocio y entretenimiento, centros intermodales de transporte, etc. los aeropuertos proponen una nueva concepción de aeropuertos, una “ciudad aeroportuaria”. Es una nueva forma de desarrollo comercial del aeropuerto centrado en que su diseño, infraestructura y estrategia de gestión y explotación lo posicionen como un motor de crecimiento económico del entorno (Appold. y Kasarda , 2011). Finalmente, referente a la diversificación empresarial e industrial en el entorno aeroportuario, con el desarrollo de centros comerciales y hoteles, e instalaciones para el ocio, el turismo, el comercio minorista y la industria de la logística, puede multiplicar los ingresos comerciales de los aeropuertos (Yeo, Wang, y Chou, 2013).

6.3.1.3. *Ingresos aeronáuticos*

Los ingresos aeronáuticos son aquellos percibidos por el concesionario debido al uso de sus bienes y servicios que deriven directamente de las operaciones de vuelos en los terminales aeroportuarios. Estos bienes y servicios son los puentes de embarque, el uso de espacios para la habilitación de equipos de apoyo a las operaciones, espacios para las zonas de carga, entre otros. El precio por cobrar por el uso de estos bienes y servicios viene definido en las Bases de Licitación. Por otro lado, este tipo de ingreso está afectado directamente por el número de operaciones aéreas realizadas en los puentes de embarque y por el número de oferentes de servicios de apoyo al transporte aéreo y oferentes de carga. Por lo tanto, para lograr la maximización de este factor de ingresos se debe asegurar el uso constante y eficiente de los puentes de embarque (eficiencia referente a los tiempos reales de utilización de éstos), donde las asignaciones diarias debiesen ser tal de asegurar al menos un 90% de utilización de estos equipos, junto con potenciar el flujo de pasajeros hacia sectores de mayor actividad comercial cercana al puente de embarque (en busca de un aumento del ingreso del tipo no aeronáutico).

6.3.2. *Análisis estructura de costos*

Los costos operacionales del modelo comprenden todos aquellos necesarios para dar cumplimiento a lo establecido en acuerdo de concesión de servicios, en lo referente a conservar y explotar la infraestructura en la forma, modo y plazo señalados en dicho instrumento. Estos costos por actividades ordinarias se desglosan en la Tabla 18. Por

razones de confidencialidad, sólo se presenta el porcentaje de participación dentro del global de los costos.

Tabla 18. Porcentaje de participación en los costos totales por actividades ordinarias del negocio.

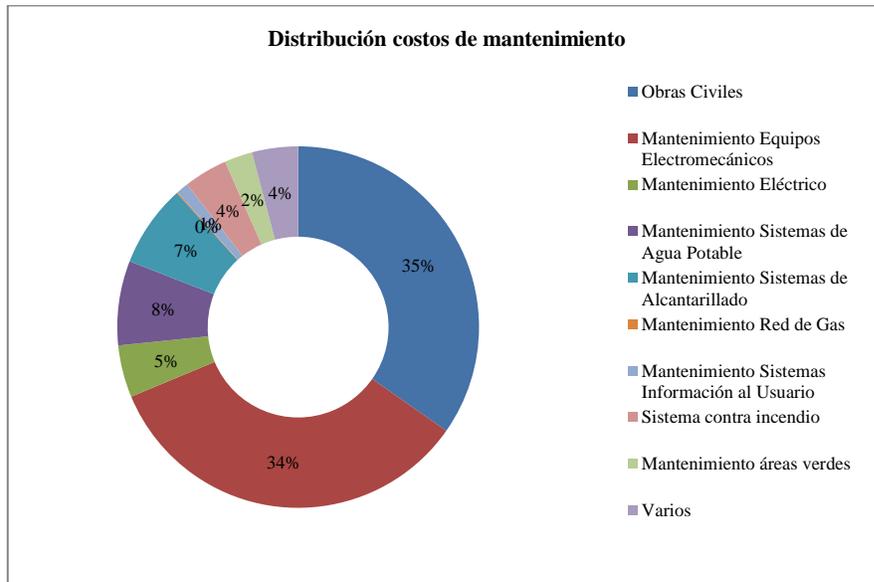
Costos por actividades ordinarias	2019
Mantenimiento	6,19%
Servicios	9,60%
Contrato de Explotación	18,33%
Amortización del Intangible	65,87%
Totales	100,00%

Fuente: Elaboración propia.

6.3.2.1. Costos de mantenibilidad

Corresponde al costo por actividades de conservación y mantenimiento del área concesionada. Estas se dirigen a la infraestructura vertical y horizontal, teniendo la estructura presentada en Ilustración 15.

Ilustración 15. Distribución costos de mantenimiento.

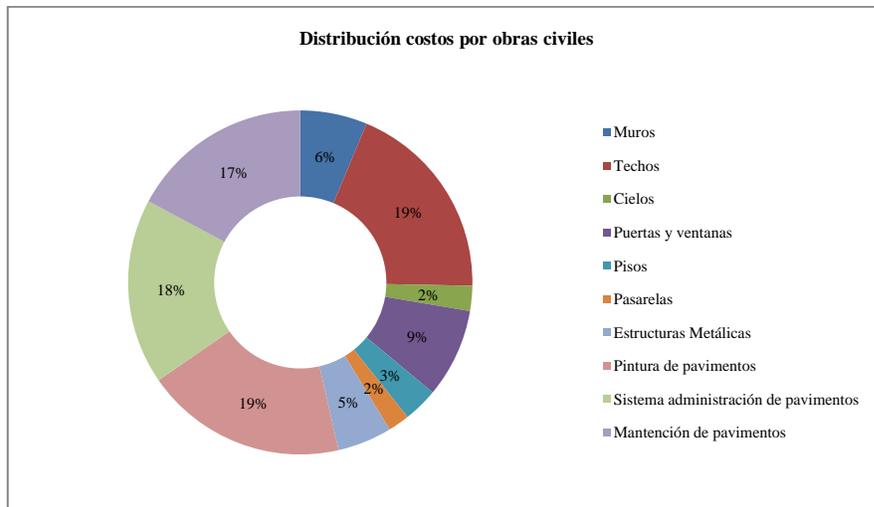


Fuente: Elaboración propia.

Como bien se aprecia, los mayores costos de mantenibilidad están concentrados en las partidas de obras civiles y equipos electromecánicos, representando en conjunto un 69% del costo total por actividades de mantención. A su vez, estas partidas se pueden desglosar

en subpartidas para conocer en detalle la estructura de este tipo de costo, representado en Ilustración 16.

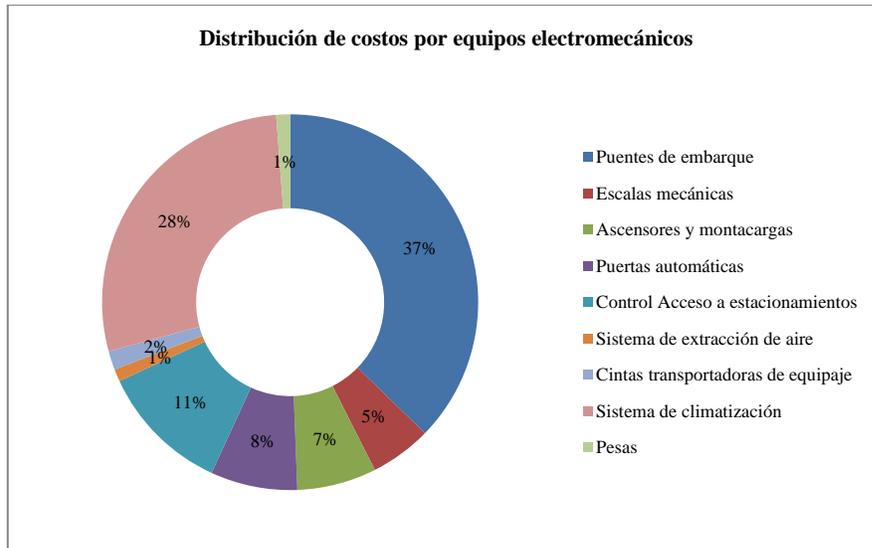
Ilustración 16. Distribución de costos de mantención por obras civiles



Fuente: Elaboración propia.

Se puede apreciar los mayores costos en subpartidas como techos (19%), pintura de pavimentos (19%), sistema de administración de pavimentos (18%) y mantención de pavimentos (17%). Para la maximización de beneficios finales se debería evaluar el tipo de ejecución de actividades en las subpartidas mencionadas, referente a la realización por parte del personal encargado del mantenimiento por APORT Operaciones o de manera subcontratada. Claramente se observa una mayor proporción de costos referente a la conservación e infraestructura horizontal (pavimentos), por lo que la búsqueda de mejores procesos de ejecución, gestión en los costos de insumos sin mermar en la calidad debe ser una opción.

Ilustración 17. Distribución de costos de mantenimiento por equipos electromecánicos



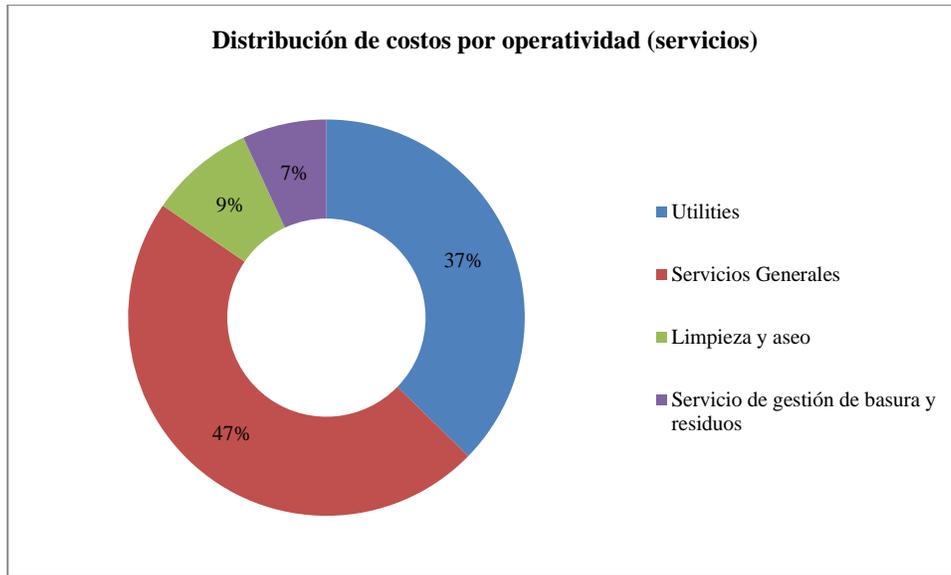
Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar en la Ilustración 17, existen elevados costos de mantenibilidad por los puentes de embarques, el sistema de climatizado y el sistema de control de acceso a estacionamientos. Al ser equipos electromecánicos se debe evaluar la alternativa de especialización del personal de mantenimiento para poder ejecutar esta actividad no a través de terceros, teniendo siempre en consideración las certificaciones correspondientes para una buena mantención a realizar.

6.3.2.2. Costos de operatividad (servicios)

Corresponde al costo por actividades de operatividad diaria y servicios básicos del área concesionada. Teniendo la estructura presentada en Ilustración 18.

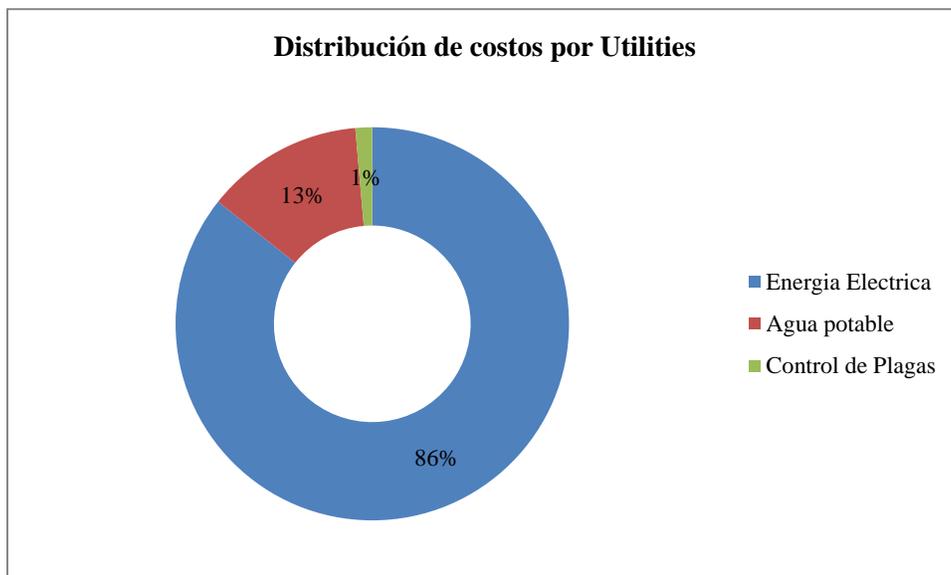
Ilustración 18. Distribución costos de operatividad



Fuente: Elaboración propia.

Se observa que los mayores costos por operatividad y servicios básicos son los utilities (37%) y los servicios generales (47%). A su vez, estas partidas se pueden desglosar en subpartidas para conocer en detalle la estructura de este tipo de costo, representado en Ilustración 19 e Ilustración 20.

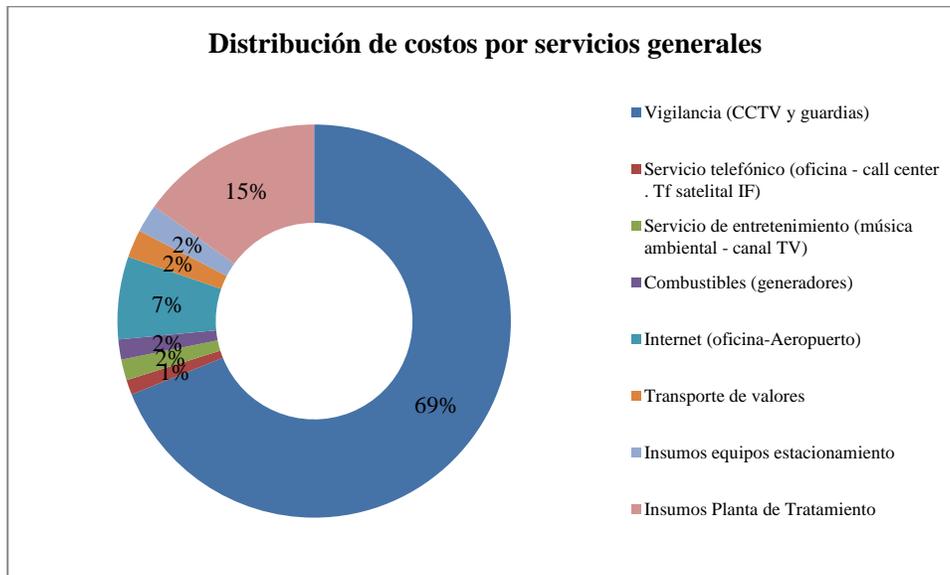
Ilustración 19. Distribución de costos por Utilities



Fuente: Elaboración propia.

Se aprecia que un 86% del costo total por utilities corresponde al insumo básico de energía eléctrica, por lo que se deben evaluar procesos y alternativas para controlar este gasto, como la programación de encendidos automáticos de luminarias y equipos electromecánicos, junto con el encendido automático y gradual del sistema de climatizado.

Ilustración 20. Distribución de costos por servicios generales



Fuente: Elaboración propia.

Se aprecia un alto consumo del servicio vigilancia (69%) del costo total y de los insumos de la planta de tratamientos de aguas servidas (15%). Se deberían evaluar alternativas de adquisición del servicio de seguridad privada en aeropuertos, entregarlo de manera directa y no a través de terceros. Lo anterior implicaría una ampliación del giro de la empresa y nuevos procedimientos a ejecutar para lograr una acreditación ante la Autoridad Aeronáutica como empresa prestadora de este tipo de servicio, pero aseguraría al menos una reducción del 20% en este costo (descontando por ejemplo las utilidades que incurre el tercero). Por el lado de los insumos, es una alternativa evaluar los procesos internos de operatividad y mantenimiento de la planta de tratamiento de aguas servidas, con el fin de extender los servicios requeridos de retiros de lodos activados y el uso de hipoclorito de sodio para la regulación de los microorganismos en el agua tratada final. También evaluar la preparación del personal de la organización en operación y mantenibilidad de este sistema, con el fin de reducir el costo por pago a un externo.

6.3.2.3. *Contrato de explotación*

Este factor se refiere al pago por operatividad que realiza la Sociedad Concesionaria a la organización central, referido al servicio de explotación y conservación del contrato. Equivale aproximadamente a un 18,33% del costo total por actividades ordinarias del negocio.

6.3.2.4. *Amortización del Intangible*

Este factor de costo se refiere al desgaste que tiene el activo intangible de la organización en la generación de renta o beneficios en el periodo. Representa el grueso del costo total por actividades ordinarias (65,87%). El nivel depende de la vida útil definida por la organización, siempre y cuando siga un marco de prudencia y racionalidad. Al momento no se observa una alternativa para reducir el impacto de este costo directo por actividades ordinarias.

7. Definición de los objetivos estratégicos de la Unidad Estratégica de Negocios

El siguiente capítulo establece las bases del trabajo para la consecución de la estrategia planteada para la organización. Esta base de acción se resume en el cumplimiento de objetivos estratégicos, los cuales dividen la estrategia en varios procesos que crean valor, esto último en conjunto con los temas estratégicos, los cuales categorizan los objetivos. A lo largo del presente capítulo se presenta el diseño de un mapa estratégico para la organización y su relacionamiento con las distintas herramientas presentadas a lo largo de este estudio. Luego, se presentan las iniciativas que darán los impulsos necesarios para poder lograr los objetivos propuestos, para terminar con la justificación del mapa estratégico en la mejora de los problemas de control de gestión propuestos en el capítulo 1.

7.1. Introducción al mapa estratégico

El proceso para planificar la estrategia convierte a las declaraciones establecidas en el capítulo 3 en objetivos, indicadores, metas, iniciativas y presupuestos específicos que orientan las acciones y alinean la organización para que la ejecución de la estrategia sea efectiva (Kaplan y Norton, 2012). Para seguir con este proceso se debe utilizar un mapa estratégico, el cual describe el proceso de creación de valor mediante una serie de relaciones causa-efecto entre los objetivos de las cuatro perspectivas del BSC. (Kaplan y Norton, 2012), describen perfectamente lo que es un mapa estratégico, y esta definición es la que se plasma en los siguientes párrafos.

El mapa estratégico se estructura en cuatro resultados “perspectivas” primordiales para el buen entendimiento gráfico de la estrategia planteada:

- El objetivo principal de la organización es crear valor a largo plazo para los accionistas (sector privado) o para las partes interesadas (sector público).
- La satisfacción de una propuesta de valor para el cliente genera valor para la organización.
- Los procesos internos crean y brindan el valor que satisface a los clientes y también contribuyen a lograr los objetivos de productividad de la perspectiva financiera.

- Los activos intangibles (la gente, la tecnología y la cultura) impulsan mejoras al desempeño de los procesos críticos que brindan valor a los clientes y accionistas.

La *perspectiva financiera* describe los resultados tangibles de la estrategia utilizando indicadores conocidos, como el retorno sobre la inversión, el valor agregado económico, las ganancias operativas, los ingresos por clientes y el costo por unidad producida. Estos resultados o indicadores de resultados indican si la estrategia está funcionando para brindar beneficios tangibles a los accionistas.

La *perspectiva del cliente* comprende los indicadores de resultados relativos al cliente, como la satisfacción, la retención y el crecimiento, así como los indicadores para la propuesta de valor seleccionada para los segmentos de clientes deseados. La propuesta de valor constituye el eje de la estrategia. Describe como se diferencia la organización a los ojos del cliente. También define el contexto para el resto de la estrategia- Una propuesta de valor basada en el logro del menor costo para los clientes requiere una excelencia en capital humano y en los procesos muy diferente de la que requeriría una propuesta de valor orientada a brindar soluciones completas personalizadas al cliente.

En conjunto, la *perspectiva financiera y del cliente* indicada por los mapas estratégicos y los BSC describen lo que la organización **espera lograr**: mejoras en el valor para el accionista mediante el crecimiento de los ingresos y las mejoras de productividad, y el aumento de la participación de la empresa en los gastos del cliente, mediante la adquisición, la satisfacción, la retención, la lealtad y el crecimiento de sus clientes.

La *perspectiva de procesos* identifica los pocos procesos del negocio críticos que satisfacen los objetivos financieros y del cliente. Las organizaciones llevan a cabo cientos de procesos, desde pagar los salarios y publicar los estados financieros trimestrales hasta mantener los equipos y las instalaciones e inventar productos nuevos. Si bien todos los procesos deben realizarse adecuadamente, solo unos pocos crean la diferenciación real para la estrategia. El mapa estratégico debe diferenciar estos procesos clave de modo que los gerentes y los empleados puedan focalizarse en mejorarlos de forma constante.

La *perspectiva de aprendizaje y crecimiento* identifica los puestos de trabajo (capital humano), los sistemas (capital de información) y el clima (capital organizacional) que

sustentan a los procesos que crean valor. Considerados en conjunto, los objetivos de las dos perspectivas, la *perspectiva de procesos* la *perspectiva de aprendizaje y crecimiento*, describen **cómo implementa** la organización su estrategia.

La visualización que proporciona el mapa estratégico respecto de las relaciones causales entre los objetivos estratégicos ha tenido una enorme aceptación y es el punto de partida de todos los proyectos del BSC (Kaplan y Norton, 2012).

La construcción del mapa estratégico considerara la inclusión de temas estratégicos, los cuales son en su mayoría combinaciones de objetivos que se originan en la perspectiva de los procesos, donde se ejecuta la estrategia. Los temas estratégicos dividen a la estrategia en varios procesos diferentes que crean valor y por lo general debiesen generar beneficios en diferentes periodos de tiempo. Por ejemplo, en eficiencia en los procesos operacionales mejoraría los ahorros en costos, generando beneficios visibles en el corto plazo. Eficiencias en los procesos de clientes generaría mejoras en los beneficios de mediano plazo, debido a que estas mejoran toman más tiempo en los ingresos y en los márgenes de ganancias. Por último, mejoras en le eficiencia innovativa mejoraría los beneficios adquiridos a más largo plazo, y un mapa que no considere este tema deriva en que la estrategia no sea sustentable en el tiempo. Un mapa que no considere las eficiencias en procesos operativos no permitiría cumplir con los compromisos relativos al producto, al cliente y a las finanzas. Un mapa estratégico organizado según varios temas estratégicos paralelos permite a las empresas gestionar simultáneamente los procesos de creación de valor en el corto, mediano y largo plazo. Además, permite que los ejecutivos puedan planificar y gestionar por separado cada uno de los elementos claves de la estrategia y lograr que funcionen de manera coherente.

En resumen, al desarrollar el mapa estratégico y el BSC se busca dar soluciones a las problemáticas descritas en la Tabla 19.

Tabla 19. El modelo proceso de traslado de la estrategia.

Proceso de traslado de la estrategia	Objetivo	Barreras	Herramientas representativas
Creación del mapa estratégico ¿Cómo expresamos nuestra estrategia?	Desarrolla un modelo integrado y amplio de la estrategia que unifique los diversos componentes del plan	Las estrategias típicas son construidas por distintos grupos de diferentes sectores de la organización. No están integradas	Mapa estratégico (causo-efecto) Objetivos estratégicos
Selección de indicadores y metas	Convertir las declaraciones del rumbo estratégico en	Los objetivos y metas de nivel más bajo no están	BSC: Indicadores,

¿Cómo medimos nuestra estrategia?	indicadores y metas que puedan relacionarse con el sistema de gestión	alineados con los objetivos de más alto nivel	metas, brechas.
-----------------------------------	---	---	-----------------

7.2. Temas y objetivos estratégicos, coherencia con las declaraciones y el modelo de negocios

Para definir la estructura del mapa estratégico a construir para la organización, se retoman las descripciones realizadas en el capítulo 5.3 (Declaración de la propuesta de valor) y el capítulo 5.4 (Descripción de la estrategia de la empresa). El mapa estratégico de la organización se compone de dos pilares fundamentales para conducirla en la dirección deseada, en donde cada uno se compone de los atributos de la propuesta de valor.

7.2.1. Excelencia Operacional

Como se ha descrito, este lineamiento busca mejorar los procesos internos en las áreas primarias de la cadena de valor y la eficiencia en la utilización de los recursos asignados para estas actividades. Bajo este pilar se erige el atributo *entregar un servicio comfortable* y en conjunto se afirman objetivos estratégicos por perspectivas como sigue:

Perspectiva financiera

Generar margen en cada negocio aeroportuario

Disminuir costos operacionales

Perspectiva clientes

Aumentar la fidelidad del pasajero

Aumentar el nivel de satisfacción

Entregar un servicio comfortable

Perspectiva Procesos

Mejorar la gestión de operaciones

Mejorar la gestión financiera

Asegurar la continuidad operacional

Perspectiva aprendizaje y crecimiento

Conservar la infraestructura

Mejorar las competencias

Desarrollar los sistemas de información

Promover una cultura de excelencia operativa

En cuanto la contención de los costos operacionales en el eficiente uso de los recursos, la excelencia operacional también enfoca sus objetivos en la calidad de los servicios entregados (el “cómo hacer las cosas”) en cuanto a la supervisión, control y mejora de los actuales procedimientos de actividades cuyo bien final es percibido por el pasajero. Servicios tales como los higiénicos, el aseo rutinario, la jardinería, la climatización y otros que no son recibidos a través de una transacción por el pasajero. Es por lo que la excelencia operacional debe ser medida además por indicadores de nivel de servicio entregados.

7.2.2. Experiencia pasajero

Este tema estratégico busca la obtención de todo el valor posible que esté dispuesto a pagar el cliente, captando a todo el segmento que transita y acude a un terminal aeroportuario mediante un trabajo de pricing, entregando un *precio competitivo*, junto con la generación constante de servicios para mantener la sustentabilidad del negocio, generando una *diversidad de servicios* de la oferta actual. Se desprenden objetivos estratégicos por perspectivas como sigue:

Perspectiva financiera

Generar margen en cada negocio aeroportuario

Aumentar los ingresos operacionales

Perspectiva clientes

Aumentar la fidelidad del pasajero

Entregar servicios a precios competitivos

Aumentar diversidad de servicios

Perspectiva Procesos

Mejorar la gestión comercial

Mejorar la gestión de desarrollo de negocios y BI

Asegurar la continuidad operacional

Perspectiva aprendizaje y crecimiento

Mejorar las competencias

Desarrollar los sistemas de información

Promover una cultura de excelencia operativa

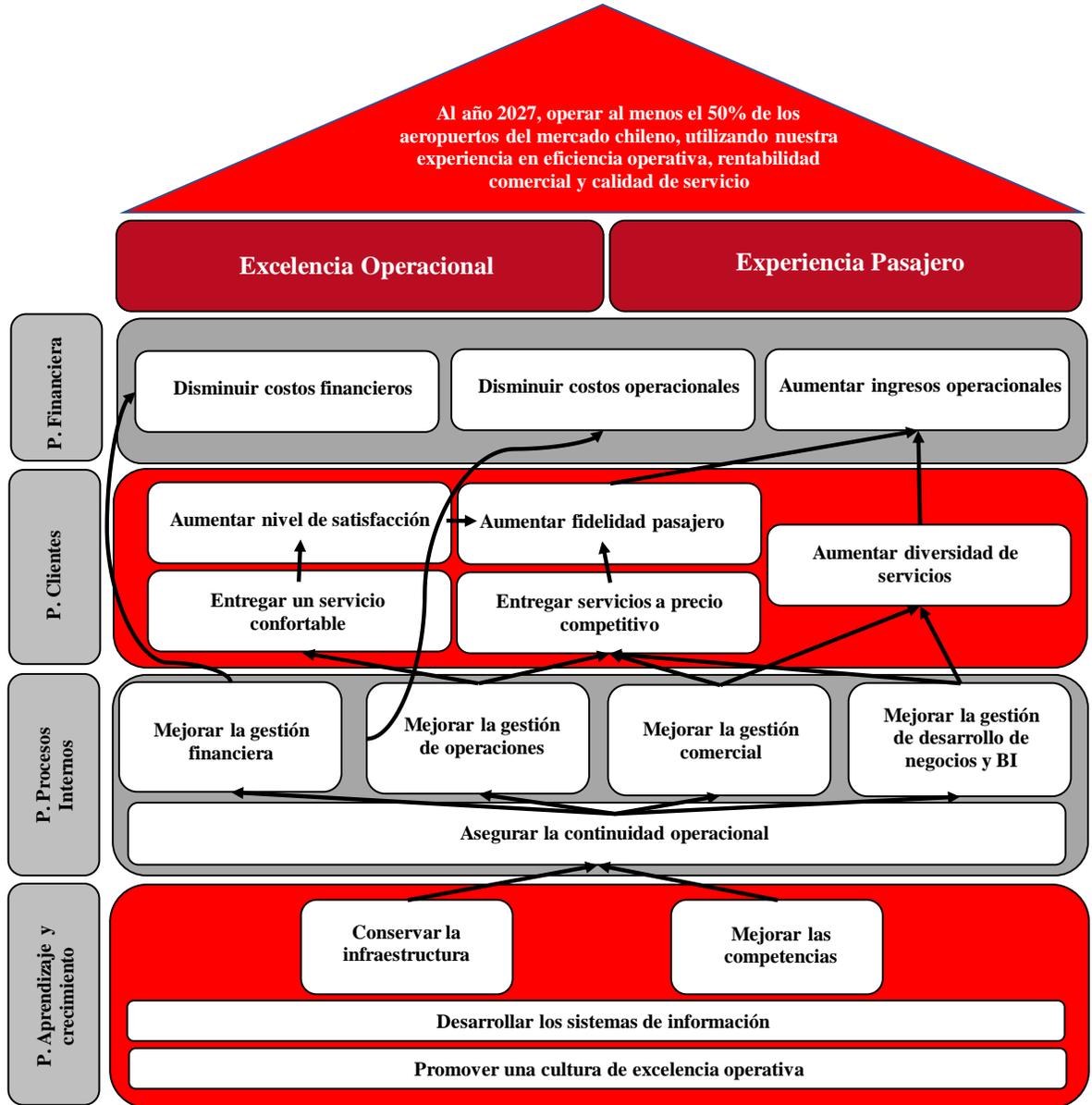
Es preciso señalar que, si bien cada objetivo está focalizado en perseguir un tema estratégico, ya sea la excelencia operacional y la experiencia pasajero, se pueden crear relaciones fructíferas entre objetivos de distintos temas.

De la misma manera, la experiencia pasajero debe conseguir aumentar el nivel de los servicios recibidos a través de la venta directa por parte de los pasajeros. Servicios como el de restaurantes, transportes y ventas menores. Esto último en conjunto con los servicios de estadía del terminal (servicios no aeronáuticos no comerciales obligatorios) deben ser evaluados bajo los mismo indicadores de nivel de servicios percibidos, pero categorizados en cuanto a servicios comerciales.

7.3. Mapa estratégico para APORT Operaciones

El mapa estratégico para la organización se presenta en Figura 3. En él se puede apreciar cómo focalizar los recursos en desarrollar los activos intangibles, sean estos el capital organizacional, estructural y los recursos humanos, se generan efectos en los procesos internos más relevantes de la organización, siendo estos la base para la entrega de la propuesta de valor y generar los objetivos a realizar sobre los clientes, todo lo anterior con el objetivo principal de la empresa, el cual es la creación de valor para sus inversionistas.

Figura 3. Propuesta de Mapa Estratégico para APORT Operaciones S.A



Fuente: Elaboración propia.

7.3.1. Relacionamiento del mapa estratégico.

En este numeral se analiza cómo el mapa estratégico se interrelaciona con 3 tópicos fundamentales y ya trabajados en capítulos anteriores. Se trata de los tópicos de las declaraciones estratégicas, el planteamiento F.O.D.A y el modelo de negocios. Se analiza cómo los objetivos estratégicos contribuyen de manera importante en la generación de relaciones del modelo de negocios, cómo se influyen e influyen con los factores externos e internos de la organización respectivamente, y cómo sustentan la base del qué hacer de la organización y su planteamiento a futuro.

7.3.1.1. *Relacionamiento con las declaraciones estratégicas*

En Anexo F se observa una interrelación entre los pilares del mapa y cómo estos influyen tanto en la *misión* como en la *visión* propuestas para la organización. En el caso de la *misión*, la *excelencia operacional* y *experiencia pasajero* sostienen la realización y cumplimiento del negocio en el corto plazo, debido a que la *misión* tiene que ver con el *qué* se hace y el *cómo* se hace, y en cuanto a las descripciones a lo largo de este capítulo, la *excelencia operacional* sustenta al *cómo* se ejecutan las actividades que generan valor en el negocio. En cuanto a la *visión* la *experiencia pasajero* es un factor fundamental dando sostenibilidad al negocio en el largo plazo, si perjuicio que sigue siendo el pilar de los ingresos en el corto y mediano plazo, y la *excelencia operacional* es la base de todo para alcanzar la meta, a través de una entrega de servicio comfortable. Juntas, llevan al cambio de concepto aeroportuario que tienen los pasajeros, llevándolos a vivir una experiencia distinta.

7.3.1.2. *Relacionamiento con el marco F.O.D.A*

Paralelamente se puede realizar un marco de coherencia del mapa estratégico y el análisis FODA realizado en el capítulo 4 (Análisis Estratégico). En Anexo G se presenta cómo las variables de este esquema afectan y son afectadas respecto a los temas estratégicos. Por ejemplo, para el análisis interno cuyo resultado son las fortalezas y debilidades de la organización, se observa que la *excelencia operacional* es el tema que es más potenciado por las fortalezas que tiene la empresa. Fortalezas como el uso de las economías de escalas y curvas de experiencia y la experiencia del recurso humano en materias aeroportuarias mejoran los sistemas, procesos y servicios de la organización en materias de una entrega de servicio excelente al pasajero, potenciando los niveles de satisfacción y la fidelización de los

clientes objetivos, junto con una futura reducción de los costos operacionales mediante la buena y adecuada reestructuración de los procesos internos de generación de valor. Otro pilar favorecido con las fortalezas es la experiencia pasajero, ya que fortalezas como el respaldo financiero, expertise del recurso humano en el rubro y el compromiso con la organización de las diferentes áreas de la empresa son la base para la generación de ideas y mejorar la cartera de proyectos, con el fin de llegar a la sostenibilidad del negocio.

En cuanto a las debilidades, el pilar más afectado es la excelencia operacional debido para no poder generar la gestión necesaria para hacer más eficaz y eficiente el trabajo diario. Por otro lado, la experiencia pasajero también es afectada por estas debilidades organizacionales, en el sentido de la generación de ingresos constantes al no capturar mercado y la generación de ideas innovadoras que potencien la sostenibilidad del negocio.

Referente a los factores externos, las oportunidades potencian el desarrollo de los dos pilares. Oportunidades como el creciente desarrollo tecnológico del entorno, por ejemplo en los sistemas de seguridad de acceso, cámaras termo gráficas para la contención oportuna de contagios por virus para la actual pandemia por coronavirus, lectores automáticos de tickets de embarque para optimizar los tiempos de embarque a la aeronave, estos avances potenciarían el pilar de experiencia pasajero en la generación de sostenibilidad al negocio y la optimización a futuro de las actividades operacionales en la etapa de explotación. La baja posibilidad de nuevos competidores permite la maximización de captura de valor del beneficio cliente, al ser el único oferente, potenciando así la experiencia pasajero en la generación de ingresos. El bajo poder de negociación de los proveedores permite la negociación necesaria para obtener un ahorro en los costos de operación y mantenimiento, con posibilidad de interiorización de actividades para lograr las economías de escala. Por su parte el bajo poder de negociación de los clientes potencia la experiencia pasajero en negociaciones para la completa captura de valor de las utilidades obtenidas de actividades comerciales. Por último, el bajo poder de ingreso de servicios sustitutos (como por ejemplo terminales de buses), potencia los ingresos comerciales debido a que, por geografía, el pasajero debe transitar por el terminal y las políticas y medidas adoptadas para capturar ingresos generan buenos resultados.

Las amenazas del entorno tienen la particularidad de golpear los pilares de la generación de ingresos tanto en el mediano como en el largo plazo. Amenazas como la dependencia del crecimiento a los gobiernos de turno es de vital importancia para la generación de negocios y la obtención de beneficios conjuntamente. Diferentes gobiernos aplican diferentes políticas que influyen en la economía, y como se ha expresado, el crecimiento de pasajeros está muy ligado al ámbito económico. Por ende, cualquier gobierno que postergue el desarrollo de infraestructura concesionada aeroportuaria nacional afecta la sostenibilidad del negocio. El fuerte marco legal al cual se rige el negocio puede además ser una limitante para la habilitación de nuevos ingresos comerciales, como detener proyectos de mejorar a los actuales aeropuertos que se encuentren bajo el modelo de concesión. La valoración de la sociedad con la marca es importante para entrar y ser reconocidos y preferidos en los mercados, por ende, si hay un desprestigio de esta última son afectados los ingresos tanto en el corto como en el mediano plazo.

7.3.1.3. *Relacionamiento con el modelo de negocios*

En Anexo H se aprecia el relacionamiento entre el mapa estratégico y el modelo de negocio. De la conexión entre ambos se observa que los elementos *fuentes de ingresos* y la *estructura de costos* están dirigidos hacia la perspectiva financiera, en consecuencia, los objetivos para esta primera parte tienen relación con el aumento y la disminución de ingresos y costos respectivamente. Para la perspectiva de cliente, los elementos *segmento de clientes* y *propuesta de valor* son consecuentes con los objetivos descritos, referente a generar fidelizaciones, aumentar los niveles de satisfacción y generar una mayor fidelidad de parte del pasajero entregando la propuesta de valor. Una distinción y particularidad se aprecia en el elemento *relación con clientes*, aquí este último se asigna tanto para la perspectiva clientes como para la perspectiva de los procesos internos de la organización, debido a que este elemento de creación de valor comparte similitudes tanto en la forma de entrega de servicio (que obedece a los procesos), como al grado de satisfacción que genera esta forma de entrega de servicios (que obedece a los clientes). En la perspectiva de procesos internos se encuentran los elementos de actividades claves y los canales de comunicación, obedeciendo estrictamente al objetivo de sistematización de los actuales modelos de trabajo en las actividades claves, junto con los procesos de creación comercial. Para el ámbito de los canales, los medios de comunicación que tiene la organización para con sus clientes

obedecen a procesos internos y están dirigidos a la retroalimentación que entregan estos últimos con respecto a las necesidades que requieren, potenciando así la oferta comercial y la generación de nuevas alternativas de proyectos para futuras licitaciones o mejoras al contrato actual. Por último, en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento se dirigen los objetivos con la finalidad de potenciar el valor de los intangibles que posee la organización. En esta casilla entran elementos como los recursos claves y las asociaciones claves, es por esto que se declaran objetivos como el inculcar la mejor continua y la pasión por la excelencia en todo el personal. Otro objetivo incluido es el potenciar las alianzas estratégicas con socios claves, que también es parte del capital relacional que tiene la organización.

Estos objetivos y su cumplimiento son la base para la realización de las metas superiores expresadas en el mapa, junto con sustentar tanto al modelo económico, alinearse frente al marco FODA expresado, y modelarse ante los cambios que pueda tener las declaraciones estrategias de la organización.

7.4. Diccionario de objetivos estratégicos, relaciones de causa-efecto.

¿Cómo se asegura la máxima comprensión y entendimiento de los objetivos planteados en el mapa estratégico? Cada unidad de la organización debe ser un aporte en la consecución final de los objetivos del mapa, no tratándose de repartir los deberes (objetivos) que le pudiesen corresponder como podría entenderse, sino aportar globalmente para influir en la mayoría de los objetivos dados. Por esta razón se crea el diccionario de objetivos estratégicos, con el fin de demostrar la relación causa-efecto que tienen los objetivos desde el nivel base (aprendizaje y crecimiento) hasta el nivel final (financiero).

En la Tabla 20 se presenta la relación causa-efecto para el tema estratégico excelencia operacional, como va influyendo en la consecución de objetivos superiores un cambio en los objetivos base.

Tabla 20. Diccionario de objetivo estratégico: Excelencia operacional.

Perspectiva	Causa (factor desencadenante)	Efecto (objetivo influido)	Explicación
Aprendizaje y crecimiento	Promover una cultura de excelencia operativa. Conservar la infraestructura. Desarrollar los sistemas de información. Mejorar las competencias.	Asegurar la continuidad operacional Mejorar la gestión financiera Mejorar la gestión de operaciones.	La mejora en los intangibles señalados son la base para la sistematización de los actuales modelos de trabajo del área operativa. Una cultura de excelencia operativa arraigada potencia la búsqueda constante de mejoras, reducción de costos, encontrar despilfarros en los procesos y generar economías de escala. Conservar la infraestructura permite obtener un mayor provecho de la infraestructura concesionada, mantenerlas en

			excelentes condiciones estructurales a un nivel de costo aceptable. El desarrollo de los sistemas de información permite una panorámica en tiempo real de los niveles operativos en los que se encuentra el aeropuerto, con la finalidad tener una respuesta más rápida y efectiva a los momentos cruciales, manteniendo la operatividad y confort necesario del edificio. La mejora en las competencias (habilidades) desarrolla aún más la búsqueda de la mejora continua y el ahorro en costos.
Proceso interno	Asegurar la continuidad operacional Mejorar la gestión financiera Mejorar la gestión de operaciones.	Aumentar nivel de satisfacción. Entregar un servicio confortable	La mejora en los intangibles señalados derivan al primer proceso de la organización, el cual sustenta la base del trabajo, el proceso de asegurar la continuidad operacional. Una vez se establezcan mejores procesos de operatividad los actuales, conservación, el efecto que tiene es directo al cliente, aumentando el nivel de satisfacción que tiene un pasajero que transita por el edificio aeroportuario, aumentando la fidelidad no tan solo del pasajero que está obligado a transitar, sino de usuarios que trabajan en el aeropuerto o sectores cercanos. La mejora en la gestión financiera deriva directamente en la perspectiva financiera, el cual se enfoca en la disminución de estos costos con el fin de mantener un flujo de caja acorde que permita hacer frente a los riesgos del entorno.
Clientes	Aumentar el nivel de satisfacción. Entregar un servicio confortable	Disminuir los costos operacionales. Disminuir costos financieros	Conseguir entregar un servicio confortable para los servicios prestados, creando satisfacción, a través de la mejora continua en los procesos que constantemente son evaluados para lograr la eficiencia y eficacia máxima, crea finalmente la consecuencia de una reducción notoria de los costos operacionales para este tema estratégico. Costos de operación (gastos básicos) y conservación están estandarizados provocando un nivel base de estos para cada aeropuerto.
Financiera	Disminuir los costos operacionales. Disminuir costos financieros	Aumento del valor para el accionista.	La estandarización de procesos y la consecuente disminución de costos operacionales y financieros ayudan al aumento del margen del negocio, que en el conjunto de partidas en los estados financieros crea más valor para los inversionistas.

Fuente: Elaboración propia.

Continuando con el análisis, en la Tabla 21 se presenta la relación causa-efecto para el tema estratégico experiencia pasajero. En el mismo sentido que el anterior, se representa cómo va fluyendo la consecución de objetivos superiores ante un cambio en los objetivos base.

Tabla 21. Diccionario de objetivo estratégico: Experiencia pasajero.

Perspectiva	Causa (factor desencadenante)	Efecto (objetivo influido)	Explicación
Aprendizaje y crecimiento	Promover una cultura de excelencia operativa. Desarrollar e interiorizar los sistemas de información. Mejorar las competencias innovadoras	Mejorar la gestión comercial. Mejorar la gestión de desarrollo de negocios y BI	La mejora en los intangibles señalados, generan el objetivo de poder entregar un precio competitivo, la cultura de excelencia operativa debe dar una visión global de las necesidades que surgen de la estadía del pasajero al área comercial, para así generar los negocios necesarios, creando un nuevo mercado y capturar la demanda. Desarrollar e interiorizar los sistemas de información tiene el fin de entregar una

			visión clara en la que se encuentra la actividad comercial en los aeropuertos. Mejorar las competencias persigue el objetivo de generar negocios económicamente sostenibles. Paralelamente, la cultura por la excelencia motiva a los dueños de estos procesos a generar los modelos de datos necesarios y proyectos para la creación de negocios que contemplen infraestructura. Por ejemplo, la habilitación de espacios al interior de los edificios en el corto y a largo plazo, futuros proyectos aeroportuarios que permitan conseguir el objetivo planteado en la visión. El desarrollo y la interiorización de los sistemas de información potencian el trabajo de datos y evaluaciones finales para las responder adecuadamente a la demanda proyectada. La mejora en las competencias debe permitir que los nuevos negocios otorguen la característica de ser pioneros localmente o ser característico en su entrega.
Proceso interno	Mejorar la gestión comercial. Mejorar la gestión de desarrollo de negocios y BI	Aumentar la fidelidad del pasajero. Entregar un precio competitivo. Aumentar la diversidad de servicios	La mejora en la gestión comercial tanto para la generación de nuevos negocios, mejorar las alianzas comerciales, mejorar los procesos de cobro de cuentas manteniendo la liquidez permiten competir en el negocio aeroportuario, permiten entregar un precio competitivo de los servicios para poder aumentar los índices de satisfacción y la fidelidad del pasajero. La mejora en la gestión de desarrollo de negocios y BI convierte en rentable a la organización. La renovación constante y la búsqueda de nuevos proyectos aeroportuarios con las mejoras y actualizados estudios de consumidores dan los lineamientos centrales para aumentar la variedad de los servicios ofrecidos en un terminal, capturar mercado a través de la marca organizacional y aumentar la participación en el mercado actual de las concesiones aeroportuarias.
Clientes	Entregar un precio competitivo. Aumentar la fidelidad. Aumentar la diversidad de servicios.	Aumento de los ingresos operacionales Generar margen mínimo en cada negocio aeroportuario.	Una vez alcanzados los objetivos de la perspectiva cliente para el pilar estratégico de la experiencia pasajero, los resultados se ven reflejados en los objetivos impuestos como el aumento de los ingresos aeronáuticos y no aeronáuticos comerciales, debido a la excelente creación de alianzas comerciales y a la mejora de los procesos licitatorios de los contratos en productividad de las actividades derivadas de los contratos comerciales. El aumento de la diversidad de servicios ofrecidos afecta directamente en la generación de ingresos operacionales por negocio aeroportuario, contribuyendo al objetivo principal de la generación de margen para cada proyecto.
Financiera	Aumento de los ingresos operacionales Generar margen mínimo en cada negocio aeroportuario.	Aumento del valor para el accionista.	El alcance los objetivos financieros, concretamente el aumento de los ingresos comerciales y en conjunto con el objetivo financiero del pilar de la excelencia operacional, aumentan el margen de contribución del negocio, aumentando el valor entregado a los accionistas.

Fuente: Elaboración propia.

7.5. Selección de iniciativas

En el apartado anterior, se ha trabajado el cómo traducir una estrategia en temas estratégicos y objetivos que representen el *qué* desea lograr la organización. Las iniciativas

estratégicas representan el *cómo*. Son los grupos de proyectos y programas discrecionales de duración limitada, no incluidos en las actividades operacionales cotidianas de la organización, diseñados para ayudarla a alcanzar el desempeño deseado (Kaplan y Norton, 2012). Las iniciativas para este CMI se definen mediante tres procesos, descritos en la Tabla 22.

Tabla 22. Modelo del proceso de gestión de iniciativas

Proceso de gestión de iniciativas	Objetivos	Barreras	Herramientas habilitadoras
1. Elección de iniciativas estratégicas. ¿Qué programas de acción necesita nuestra estrategia?	Definir la cartera de iniciativas necesarias para cerrar cada una de las brechas de desempeño.	Las inversiones estratégicas se justifican de manera autónoma en distintas partes de la organización.	Cartera de iniciativas para cada tema estratégico.
2. Financiamiento de la estrategia. ¿Cómo financiamos nuestra estrategia?	Brindar una fuente de financiamiento de las iniciativas estratégicas independientes del presupuesto operacional.	El financiamiento de carteras de distintos negocios es contrario a la estructura departamental jerárquica del proceso de presupuestos.	STRATEX. Iniciativas priorizadas.
3. Definición de responsabilidades. ¿Quién liderará la ejecución de las iniciativas estratégicas?	Definir responsabilidades para la ejecución de los temas estratégicos que trasponen los diversos negocios.	En general, los miembros del equipo ejecutivo son responsables de la gestión dentro de silos funcionales o de unidades de negocios.	Dueños de los temas. Equipos temáticos.

Fuente: Adaptado de (Kaplan y Norton, 2012).

Paralelamente, las iniciativas definidas para los temas estratégicos que componen el mapa en la Tabla 23.

Las iniciativas para realizar en el desarrollo de los dos temas estratégicos planteados consideran la aplicación de cuatro proyectos enfocados en los recursos de la organización y en la valoración del cliente. En primer lugar la organización ya posee un sistema de gestión de calidad ISO 9001:2015, sistema que ha creado una metodología de trabajo y mejora continua a los procesos operacionales existentes, aunque se hace necesario que esta metodología esté sustentada por procesos de excelencia en las prácticas organizacionales (implementación modelo Baldrige para promover una cultura de excelencia operacional), permitiendo alcanzar la brecha de ajuste en operaciones para la reducción de costos y las eficaces metodologías de trabajo. Este último punto impacta directamente en la mejora de la gestión de operaciones con una disminución directa en los costos. La segunda iniciativa general para implementar es la creación de un sistema integrado de información para la organización. Este sistema permite el monitoreo instantáneo de los indicadores de gestión a

medir en el desempeño de la temática y así generar respuestas rápidas y eficaces para retomar los niveles. La iniciativa de creación de un departamento independiente de mantenimiento para infraestructura tanto vertical (edificios) como horizontal (pavimentos) permite una conservación eficaz y eficiente de la infraestructura concesionada a cargo, permitiendo en el mediano y largo plazo del periodo de concesión mitigar los altos costos de conservación en el que se incurren. Paralelamente, estos servicios de mantenimientos pueden venderse mediante licitaciones a entidades aeroportuarias distintas, siendo otra fuente de ingreso para la organización en este núcleo de estudio. La tercera iniciativa responde al desarrollo de las capacidades y habilidades del recurso humano presente, dirigiéndolos a aprender del negocio aeroportuario tanto en materia de venta como de operatividad, con el fin de desarrollar constantemente los objetivos planteados por la organización. Por último, el proyecto “crecimiento” responde a ampliar el giro actual de la organización, adquiriendo los rubros de transporte, seguridad aeroportuaria y el servicio de alimentación y bebidas, permitiendo a la organización crear un ingreso sostenido, reducción de gastos y el cumplimiento de las obligaciones contractuales con la ventaja en el apoyo a la generación de fidelidad por parte del pasajero o usuario. Retomando el tema de la excelencia operacional, estas iniciativas apoyan la gestión de operaciones actual teniendo un impacto directo en la disminución de costos y en el aumento de la valoración de fidelidad por parte de los usuarios.

Referente al tema de la experiencia pasajero, el desarrollo de la visión de negocios permite una máxima rentabilización de los espacios comerciales disponibles, la creación e integración de un sistema de información organizacional permite observar de manera rápida el cumplimiento de los objetivos de venta, nuevas necesidades de los usuarios y mejoras en los actuales procesos de ventas que permitirían adecuar la cadena y obtener el máximo de beneficios por parte de los usuarios, mejorando la gestión comercial de la organización y permitiendo junto a una gestión eficaz de operaciones entregar un nivel de precios competitivos. Este nivel competitivo de precios junto a una fidelidad creada por la entrega de un servicio confortable aumenta los niveles de satisfacción de los usuarios, permitiendo aumentar los ingresos comerciales, que es el objetivo central de este tema estratégico a corto, mediano y largo plazo. Paralelamente está el proceso de desarrollo de la gestión de estudios y BI. Para este cometido y comenzando por tener sólidos procesos en prácticas organizacionales y técnicas en el modelado de datos para el departamento de inteligencia de

negocios, además de un sólido sistema integrado de información permite un estudio y evaluación acabado de los datos generados del negocio, los reclamos y sugerencias que propongan los usuarios, el desarrollo actual del mercado y sus tendencias con miras al crecimiento de la industria mejoran la gestión de estudios y Bi para la creación de una diversidad de servicios que se puedan entregar en un edificio aeroportuario. La entrega de este atributo aumenta directamente los que tiene la organización en el mercado aeroportuario, que finalmente aumenta los ingresos comerciales a generar por la empresa.

7.5.1. Sistema medición del desempeño de iniciativas

El cuadro de mando integral entrega una guía clara del direccionamiento que tiene la organización en conseguir su meta autoimpuesta mediante el logro de los objetivos planteados, junto con entregar una evaluación del desempeño de estos últimos mediante la inserción de indicadores y metas a alcanzar.

Como ya se ha planteado, las iniciativas estratégicas son el motor para la consecución de los objetivos y, al igual que estos últimos, también deben llevarse a un análisis de desempeño para evaluar frecuentemente la efectividad de su implementación. La Tabla 23 muestra el sistema de medición del desempeño de las iniciativas propuestas.

Tabla 23. Metodología medición desempeño para las iniciativas propuestas.

Tema	Perspectiva	Iniciativa	Avance	Plazo	Hito	Efectividad
Excelencia Operativa, Comercial e Innovativa	Clientes	Plan crecimiento rubro organizacional		1 año	Designación responsable. Definición del alcance. Medición inicial para establecer nivel. Análisis de resultados	Aumento ventas servicios directamente entregados por APORT. Aumento score satisfacción de usuarios.
		Implementar modelo Baldrige como Sistema de Gestión de la Calidad.		2 años	Designación responsable. Contacto con externo encargado de la medición. Definición de alcance. Medición inicial para establecer nivel. Análisis de resultados Establecimiento de contrato.	Aumento score medido en auditorías externas. Aumento niveles satisfacción del personal y desempeño organizacional.
	Aprendizaje y crecimiento	Crear un sistema integrado de información organizacional.		1 año	Designación responsable. Contacto con externo encargado de la medición. Definición de alcance. Medición inicial para establecer nivel. Análisis de resultados Establecimiento de contrato.	Entrega oportuna y libre acceso a información medible en tiempo real de las áreas núcleo para la toma de decisiones.
		Creación departamento mantenimiento de infraestructura		1 año	Designación responsable. Definición de alcances y objetivos. Definición metodologías de información y captación de sugerencias. Implementación. Evaluación de sugerencias Envío a gerencias respectivas.	Mantener disponibilidad de infraestructura y equipos a bajo costo a lo largo del periodo de concesión.

Fuente: Elaboración propia.

7.6. Justificación de la implementación de un Mapa Estratégico

En resumen, el mapa estratégico desarrollado para la organización otorga una clara idea tanto de los resultados deseados de la estrategia evaluada a implementar en el periodo propuesto (en la perspectiva financiera y de cliente), como de los procesos críticos y la infraestructura habilitadora (la fuerza laboral, los sistemas y la cultura) que se precisan para obtener dichos resultados. Cuando los temas estratégicos se utilizan como bloques de construcción fundacionales, es más sencillo comunicar y comprender el mapa estratégico. Los temas indican con mayor claridad las hipótesis causales dentro de la estrategia. (Kaplan y Norton, 2012), es decir, la forma en que fue construido el mapa estratégico de APORT Operaciones ayudará a su fuerza laboral a comprender de mejor forma los desempeños que la gerencia general espera de cada área, fomentando en cada individuo su aporte.

El próximo paso para seguir es aplicar un sistema de medida y control para asegurar el cumplimiento de estos objetivos por parte de todo el conjunto organización. El capítulo siguiente aborda esta temática a través de la inclusión del cuadro de mando integral para el mapa estratégico definido de la organización.

8. Diseño del sistema de medición del desempeño de la UEN

Para llevar un mejor control y supervisión en la ejecución de la estrategia y los objetivos propuestos en el mapa, se debe de alguna manera poder medir el avance y establecer metas para las tareas propuestas. El cuadro de mando integral (CMI) como herramienta de planificación y de control, permite en forma práctica el poder llevar a las operaciones la estrategia (Kaplan y Norton, 2012), además de controlar los desempeños reales versus los esperados, objetivo crucial de todo sistema de control. Por otro lado, estos mismos autores argumentan que el CMI permite concentrar la atención en aquellas áreas donde las mejoras al desempeño son más valiosas y de mayor impacto. Por lo tanto, el objetivo de desarrollar un cuadro de mando integral es poder traducir la estrategia en objetivos concretos y medibles que comuniquen claramente el rumbo definido y los desafíos planteados.

Es por esto, en cada perspectiva del mapa se debe definir indicadores, metas y establecer las iniciativas estratégicas necesarias para poder realizar control y seguimiento necesario en la consecución de los objetivos. El acto de medir reduce la ambigüedad inherente del lenguaje, como “aumentar la satisfacción de los clientes” (Kaplan y Norton, 2012).

Para que su implementación sea exitosa, el cuadro de mando integral tiene que estar incluido en los sistemas de gestión y convertirse en la piedra angular del análisis de gestión y la toma de decisiones.

Como primer paso se debe retomar lo indicado por la Tabla 19 en el proceso de traslado de la estrategia hacia la operacionalización, seleccionando los indicadores y metas que promuevan la correcta ejecución de los objetivos planteados en el mapa.

8.1. Selección de indicadores

Los KPI (Key Performance Indicator) son aquellos indicadores que miden el logro de los objetivos. En su selección, se debe centrar la atención en la palabra “desempeño”. Entonces, centrándose en los indicadores que miden el logro de los objetivos, se puede llegar a deducir que los KPI's son importantes y particulares. Importantes, porque el centro de la gestión es el logro de objetivos: y particulares, porque cada objetivo tiene sus propias características (Caprile, Indicadores Clave de Desempeño (KPI): Buenas prácticas para su diseño, 2017).

Para realizar y plasmar los indicadores claves del desempeño de los objetivos del mapa estratégico, se consideran las buenas prácticas indicadas por el autor anteriormente citado.

Paralelamente, se especifica cada indicador de acuerdo con el tema estratégico al que pertenece el objetivo, además de desarrollar otro indicador para objetivos que pertenezcan a más de un tema, con la particularidad de que cada uno alinea el comportamiento del encargado de la tarea en la consecución final del tema estratégico al cual pertenezca. La Tabla 25 contienen los indicadores que guían a los responsables de los objetivos estratégicos a su cumplimiento, son indicadores inductores.

8.1.1. Descripción de indicadores

Los indicadores planteados en la Tabla 25 para el tema estratégico de la excelencia operacional tienen la siguiente descripción:

- **Nivel de costos operacionales (Co):** Es la suma total de los costos de conservación y operación por aeropuertos medidos anualmente. Su forma de análisis consiste en la comparación con el nivel de costos del año anterior, expresado en porcentaje. Este indicador se utiliza para medir el objetivo estratégico “**disminuir los costos operacionales**”.
- **Nivel de ingresos comerciales (Ic):** Es la suma total de los ingresos aeronáuticos y no aeronáuticos comerciales, del tipo obligatorio y facultativo, de operación por aeropuertos medidos anualmente. Su forma de análisis consiste en la comparación con el nivel de ingresos del año anterior, expresado en porcentaje. Este indicador se utiliza para medir el objetivo estratégico “**aumentar ingresos operacionales**”.
- **Customer satisfaction score (CSAT):** Es una métrica de satisfacción de clientes para medir cuán satisfecho está con una interacción particular o la experiencia en general con el servicio. Su forma de análisis para el logro de objetivos se centra en el puntaje obtenido en este indicador, estableciendo como primer comparativo el puntaje medio del mercado. Luego se compara en base al crecimiento porcentual de la métrica. Este indicador se utiliza para medir el objetivo estratégico “**aumentar nivel de satisfacción**”.
- **Índice NPS:** Net Promotor Score, indicador para medir la lealtad del cliente. Su análisis para el logro de objetivos consiste en el crecimiento porcentual que tenga este indicador según las gestiones realizadas y por cada vez que se aplique el

estudio. Este indicador se utiliza para medir el objetivo estratégico “**aumentar fidelidad del pasajero**”.

- **SERVQUAL**: Es un cuestionario con preguntas estandarizadas para la medición de la calidad del servicio entregado. Su metodología de análisis para el logro del objetivo principal es la evaluación del porcentaje de crecimiento del indicador según las gestiones realizadas y por cada vez que se aplique el estudio. Este indicador se utiliza para medir el objetivo estratégico “**entregar un servicio comfortable**”.
- **Ranking precios Inter aeroportuarios (Rpi)**: Corresponde a que nivel se encuentran los precios ofrecidos por los servicios en el aeropuerto, respecto de los precios ofrecidos por la industria aeroportuaria nacional. Su metodología de evaluación consiste en establecer su disminución en base a la varianza de la muestra. Este indicador se utiliza para medir el objetivo estratégico “**entregar servicios a precios competitivo**”.
- **Ingresos por nuevos servicios (IxNS)**: corresponde a la participación en los ingresos de aquellos servicios provenientes de nuevos proyectos ejecutados. Su metodología de evaluación consiste al aumento porcentual y gradual de estos ingresos anualmente. Este indicador se utiliza para medir el objetivo estratégico “**aumentar la diversidad de servicios**”.
- **Tiempos muertos (Tm)**: Reducción de los tiempos perdidos que se generan en las actividades diarias. El logro de este objetivo proviene del cumplimiento de un 100% de las actividades planificadas para el periodo. Este indicador se utiliza para medir complementariamente el objetivo estratégico “**mejorar la gestión de operaciones**”.
- **Costo por actividad (Ca)**: El logro de este objetivo se evalúa en la disminución del costo unitario por actividad realizada tanto por el área de operaciones como por el área de mantenimiento. Se refiere a diversas gestiones como creación de alianzas con proveedores como el uso eficiente de recursos. Este indicador se utiliza para medir complementariamente el objetivo estratégico “**mejorar la gestión de operaciones**”.

- **Relación de no conformidades (Nc):** Relación entre el total de servicios/actividades ejecutados (todo lo que se produjo) y los servicios/actividades no conformes obtenidos, es decir, con defectos o inconformidades. Su metodología de evaluación consiste en la reducción de no conformidades de los procesos ejecutados de manera semestral. Este indicador se utiliza para medir complementariamente el objetivo estratégico “**mejorar la gestión de operaciones**”.
- **Continuidad Operacional (Co):** Indicador enfocado a medir la continuidad del negocio sin eventos que pongan en peligro el contrato concesionado. Eventos como proposiciones de multa por el IF a causa de faltas a operatividad, e la entrega de información fidedigna y oportuna entre otros expresados en las Bases de licitación. Se mide como el número de eventos que pongan en peligro el contrato en el periodo de un año, el cual como meta se establece el cero.
- **Mix Financiero (MF):** Este indicador enfoca su medición en la gestión que se realiza para mitigar los efectos de la deuda en la estructura de costos del negocio. Se establece como meta una carga del 50% de ingresos financieros que permita reducir el efecto total.
- **Rentabilidad estructural (Re):** Mide la capacidad del área comercial de generar negocios en la infraestructura aprobada para ello. Este indicador se utiliza para medir complementariamente el objetivo estratégico “**mejorar la gestión comercial**”.
- **Rentabilidad alianzas comerciales (Rac):** Corresponde a la eficacia de las gestiones comerciales para que los nuevos negocios instalados en los edificios terminales entreguen una rentabilidad en el tiempo que contempla su prestación. Este indicador se utiliza para medir complementariamente el objetivo estratégico “**mejorar la gestión comercial**”.
- **N° de nuevos negocios encontrados (N°nn):** corresponde a la cantidad de nuevos negocios encontrados mediante el estudio de datos y el macroentorno, que resulten en una rentabilidad comercial de al menos 3 años. Este indicador se utiliza para medir el objetivo estratégico “**mejorar la gestión de desarrollo de negocios y BI**”.

- **Clima laboral (Cl):** Permite medir las percepciones que se tiene de las condiciones físicas y emocionales en las que los empleados desarrollan sus labores. Se calcula mediante la puntuación de un mix de variables como la remuneración, condiciones de oficinas, capacidad organizacional, comunicación, liderazgo, motivación y compromiso de los empleados, las relaciones interpersonales y la autonomía del personal. Este indicador se utiliza para medir complementariamente el objetivo estratégico “**promover una cultura de excelencia operacional**”.
- **Índice de desempeño (Id):** Mide el grado de compromiso del empleado con la organización. Su metodología de evaluación consiste en el cumplimiento de los objetivos planteados al empleado por su línea de mando de manera anual. Este indicador se utiliza para medir complementariamente el objetivo estratégico “**promover una cultura de excelencia operacional**”.
- **Costos de mantenibilidad (Cm):** Mide la evolución del desempeño de las labores de mantenibilidad aplicadas en cada aeropuerto. Su evolución se mide en la disminución de estos costos de manera anual. Este indicador se utiliza para medir complementariamente el objetivo estratégico “**conservar la infraestructura**”.
- **Disponibilidad de sistemas (Ds):** Mide la eficacia de las labores de mantenibilidad a través del tiempo. Se evalúa mediante la mantención del nivel de disponibilidad de los sistemas a través de los periodos de estudios, contrastados con los costos de mantenibilidad. Este indicador se utiliza para medir complementariamente el objetivo estratégico “**conservar la infraestructura**”.
- **N° de consultas realizadas a través de la plataforma (Ncs):** Mide la utilización general que tenga de información para manejar la información organizacional confidencial. Su desempeño se mide en el número de tareas (consultas) realizadas a través del sistema de manera anual. Este indicador se utiliza para medir el objetivo estratégico “**desarrollar los sistemas de información**”.
- **Empleados con estudios técnicos (Eet):** Mide el grado de expertise técnica en las áreas de necesidad atingente. Su metodología de evaluación es el mantener un nivel porcentual de empleados con estudios técnicos profesionales. Este indicador

se utiliza para medir complementariamente el objetivo estratégico “**mejorar las competencias**”.

- **Empleados con estudios avanzados (Eea)**: Mide el grado de expertise profesional en las áreas de negocios o técnicas de la organización. Su metodología de evaluación es el mantener un nivel porcentual de empleados con estudios avanzados (pregrado y/ postgrados). Este indicador se utiliza para medir complementariamente el objetivo estratégico “**mejorar las competencias**”.

8.2. Selección de Metas

Al definir las metas para los indicadores del cuadro de mando integral (BSC), se lleva a la organización a enfrentar el desafío de dividir la brecha de valor existente en el nivel más alto (por ejemplo, el valor para el accionista) en metas lógicamente consistentes con los indicadores del cliente, de los procesos y del aprendizaje y crecimiento, como el desempeño de los procesos críticos y las capacidades de los empleados clave. Las metas son compatibles y alcanzarlas permite a la empresa cerrar su brecha de valor y obtener el resultado establecido en su visión (Kaplan y Norton, 2012). Hay dos procesos que facilitan la definición de las metas: la división de la brecha de valor general en metas para cada tema estratégico y la definición de metas dentro de cada tema en función de la lógica de causa-efecto del mapa estratégico.

El primer camino para definir las metas consiste en dividir la brecha de valor en submetas para cada tema estratégico. Los temas crean valor de diferentes maneras y, en total, los valores creados por los temas individuales deberían sumarse a la brecha de valor general.

Como segundo camino es necesario que las metas de cada tema estratégico a su vez se subdividan en metas para los objetivos estratégicos dentro del tema. La meta de los objetivos que se encuentran dentro de un tema estratégico no debe establecerse aisladamente. Cada meta debe relacionarse con las metas definidas para los otros objetivos del tema en una cadena que presenta una lógica de causa-efecto (Kaplan y Norton, 2012). Establecido lo anterior, se define la meta general de la organización en base a la visión presentada en el capítulo 3.

“Al año 2023, operar al menos el 50% de los aeropuertos del mercado chileno, utilizando nuestra experiencia en eficiencia operativa, rentabilidad comercial y entrega de un servicio comfortable.”

La meta expresada indica adquirir la operación de al menos el 50% de los aeropuertos concesionados del mercado chileno. Considerando que el total de aeropuertos concesionados son once (11), implica entonces que para el año 2023 la organización debiese operar al menos 5 aeropuertos en Chile. En la actualidad, APORT Operaciones administra 2 aeropuertos (Antofagasta-Iquique), por lo que la brecha de valor general es de alcanzar la operación de 3 aeropuertos (brecha asignada al tema estratégico de la excelencia innovativa-comercial) y la mantención de los actuales dos aeropuertos en poder (brecha asignada a los temas de la excelencia operacional-comercial). La excelencia comercial aporta tanto al mantenimiento como a la obtención de aeropuertos, esto debido a que los ingresos comerciales son el sustento necesario en la generación de valor en el modelo de concesiones, junto con ser un buen respaldo en la obtención de créditos para las ofertas futuras. Como se ha revisado anteriormente, la cartera de concesiones hasta el año 2023 consta de 3 procesos a licitaciones restantes, el Aeropuerto El Loa (2021), Aeropuerto Regional de Atacama (2022) y el Aeropuerto La Araucanía (2022). En conjunto, requieren una inversión aproximada de USD176 MM. USD 50 MM, USD 42 MM y USD 84 MM respectivamente.

Realizando el segundo paso de subdivisión de las metas establecidas para los temas estratégicos, se definen las siguientes metas generales (por los 3 años del plan estratégico) en la Tabla 24 y se desglosan las metas para cada tema estratégico en la Tabla 25.

Tabla 24. Metas generales por tema estratégico.

	Excelencia operativa	Excelencia comercial	Excelencia innovativa
Metas según plan estratégico (3 años)	Reducción 15% los costos operativos por aeropuerto bajo administración.	Aumento de un 30% los ingresos comerciales por aeropuerto bajo administración.	Aumento de un 20% los ingresos por nuevas ofertas por aeropuerto bajo administración.

Fuente: Elaboración propia.

8.3. Cuadro de Mando Integral

Integrando los objetivos por temas estratégicos presentados (capítulo 7.2), las iniciativas como el motor de cierre de brechas para el logro de esos objetivos (capítulo 7.5),

el sistema de medición del desempeño de los objetivos (capítulo 8.1) y las metas fijadas (capitulo 8.2), se presenta el Cuadro de Mando Integral para la organización APORT Operaciones mediante sus dos temas estratégicos en la Tabla 25.

Tabla 25. Cuadro de Mando Integral

Perspectiva	Objetivos estratégicos	Indicadores	Métrica	Metas	Frecuencia	Iniciativas
Financiera	Disminuir costos operacionales	Nivel de costos operacionales (Co)	$\frac{\sum Co_t}{\sum Co_{t-1}} * 100$	Reducción 5%.	Anual	-
	Aumentar ingresos operacionales	Nivel de ingresos comerciales (Ic)	$\frac{\sum Ic_t}{\sum Ic_{t-1}} * 100$	Aumento de un 10%.	Mensual	-
	Aumentar nivel satisfacción	Customer satisfaction score (CSAT)	$\frac{CSAT_t}{CSAT_{t-1}} * 100$	Aumento del 10%	Mensual	-
Clientes	Aumentar fidelidad del pasajero	Índice (NPS)	$\frac{NPS_t}{NPS_{t-1}} * 100$	Aumento del 10%	Mensual	-
	Entregar un servicio confortable	SERVQUAL	$\frac{SERVQUAL_t}{SERVQUAL_{t-1}} * 100$	Aumento del 10%	Mensual	-
	Entregar servicios a precio competitivo	Ranking precios Inter aeroportuarios (Rpi)	$\frac{Rpi_t}{Rpmmercado_t} * 100$	Al menos un 7%	Mensual	-
Procesos	Aumentar la diversidad de servicios	Ingreso por nuevos servicios (IxNS)	$\frac{IxNS_t}{IxNS_{t-1}} * 100$	Al menos un 15% de los ingresos totales	Mensual	Plan crecimiento al rubro organizacional
	Mejorar la gestión de operaciones	Tiempos muertos (Tm)	$\frac{Tm_t}{Tm_{t-1}} * 100$	Disminución del 5%	Mensual	-
		Costo por actividad (Ca)	$\frac{Ca_t}{Ca_{t-1}} * 100$	Disminución de un 5%	Mensual	-
		Relación de no conformidades (Nc)	$\frac{Nc_t}{Nc_{t-1}} * 100$	Hasta un 5%	Mensual	-
	Mejorar la gestión comercial	Rentabilidad estructural (Re)	$\frac{Re_t}{Re_{t-1}} * 100$	Al menos un 80% de la capacidad	Mensual	-
		Rentabilidad alianzas comerciales (Rac)	$\frac{Ixnm_t}{Ixnm_{t-1}} * 100$	Al menos un 5%	Mensual	-
	Asegurar la continuidad operacional	Continuidad Operacional (CO)	Nº eventos críticos que atenten la continuidad del contrato	=0	Anual	-
	Mejorar la gestión financiera	Mix Financiero (MF)	$\frac{IF_t}{CF_t} * 100$	=50%	Anual	-
	Mejorar la gestión de desarrollo de negocios y BI	Nº nuevos negocios encontrados (Nºnn)	$\frac{Nºnm_t}{Nºnn_{t-1}} * 100$	capacidad Al menos un 5%	Mensual	-
	Aprendizaje y crecimiento	Promover una cultura de excelencia operativa	Clima laboral (Cl)	$\frac{Cl_t}{Cl_{t-1}} * 100$	Aumento del 5%	Mensual
Índice de desempeño (Id)			$\frac{Id_t}{Id_{t-1}} * 100$	Aumento del 5%	Mensual	
Conservar la infraestructura		Costos de mantenibilidad (Cm)	$Cm_t \leq Cm_{t-1}$	Reducción del 5%	Mensual	Creación departamento mantenimiento de infraestructura
		Disponibilidad de sistemas (Ds)	$Ds_t \leq Ds_{t-1}$	Reducción del 5%	Mensual	
Desarrollar los sistemas de información		Nº consultas realizadas a través de la plataforma (Nes)	$Ncs_t > Ncs_{t-1}$	Al menos un 5%	Semestral	Crear un sistema integrado de información organizacional.
Mejorar las competencias	Empleados con estudios técnicos (Eet)	$\frac{Eet_t}{Eet_{t-1}} * 100$	Mejora del 20%	Mensual	-	
	Empleados con estudios avanzados (Eea)	$\frac{Eea_t}{Eea_{t-1}} * 100$	Mejora del 10%	Mensual	-	

Fuente: Elaboración propia.

8.4. Justificación del Cuadro de Mando Integral

El desarrollo e implementación de un cuadro de mando integral a nivel organizacional para APORT Operaciones S.A focaliza el control y seguimiento continuo de los objetivos principales de la estrategia, aterrizados a indicadores en donde las operaciones de la organización trabajan constantemente para su cumplimiento. El hecho de incorporar métricas, metas y periodicidad de evaluación para el cumplimiento permite que, a través de las reuniones periódicas de evaluación del comportamiento de la estrategia aplicada a nivel gerencial, se evalúe el cumplimiento y la metodología de las iniciativas que impulsan el logro de los objetivos propuestos, permitiendo en el corto plazo modificar directrices e incluso modificar partes de la estrategia misma.

A su vez, la bajada de cuadro de mandos integrales particularizados, en específico los tableros de control para las gerencias o departamentos internos de la organización permite que cada unidad se haga partícipe del logro de los objetivos, aportando en los objetivos que más tienen influencia para generar el conseguir reducir la brecha. Por ejemplo, la Gerencia de Operaciones enfoca su participación y medición de desempeño en indicadores asociados al tema estratégico de la excelencia operacional, participando directamente en el indicador financiero de la reducción de los costos operacionales hasta participando en indicadores de medición de calidad a través de la satisfacción expresada por pasajeros. Por su parte, la Gerencia Comercial enfoca su participación en la evaluación proporcionada por el cliente principal, el pasajero, donde su desempeño laboral es medido a través de indicadores de satisfacción de servicios y otros indicadores más cuantitativos como la generación de ingresos comerciales.

9. Despliegue de la estrategia

Con la definición de los objetivos estratégicos, las iniciativas e indicadores que permiten desarrollar y controlar el cumplimiento de la estrategia organizacional, el paso siguiente es asegurar que cada área que compone la UEN, o algún área externa de la organización que tenga implicancia, sean responsables y propongan su contribución a la consecución de los objetivos organizacionales. Esto es necesario ya que toda la organización, además de los empleados, debe estar alineada para que la ejecución de su estrategia sea exitosa (Kaplan y Norton, 2012). Lo anterior se consigue realizando un proceso de cascada.

Según (Niven P. , 2007) la aplicación en cascada se refiere al proceso de desarrollar cuadros de mandos a todos y cada uno de los niveles de la empresa. Estos cuadros deben estar en línea con el cuadro de mando de más alto nivel, porque identifican los objetivos e indicadores estratégicos que los departamentos y grupos de nivel inferior usan para controlar su progreso en la contribución que hacen a los objetivos generales de la organización.

En los numerales posteriores de este capítulo se explican las funciones de las áreas que componen la UEN y los objetivos que éstas deben cumplir. Como parte del proceso de desdoblamiento estratégico, se escoge uno de los atributos de la propuesta de valor y se describe de manera gráfica el conjunto de actividades que fluyen desde los recursos hasta el cumplimiento de este último, identificando las unidades funcionales que participan en la gestión de dichas actividades. Por supuesto, el proceso de despliegue completo debe considerar el cumplimiento cabal de todos los atributos de la propuesta de valor por área considerada, análisis no considerado en el presente estudio al ser sólo la presentación de una propuesta de diseño de control de gestión. Finalmente, se desarrollan los tableros de gestión de las unidades implicadas en el flujo de actividades del desarrollo de la estrategia y se explican los principales desafíos que la organización necesita resolver en términos de alineamiento y coordinación de las funciones seleccionadas, para lograr los objetivos estratégicos.

Como se ha trabajado a lo largo de este documento, se aplica el proceso descrito en la Tabla 26, por (Kaplan y Norton, 2012).

Tabla 26. Alineación de la organización

Proceso de alineación	Objetivo	Barreras	Herramientas habilitadoras
<p>1. Alinear las unidades de negocios ¿Cómo alineamos las unidades de negocios para crear sinergias corporativas?</p>	Desdoblar e incorporar la estrategia corporativa a las estrategias de las unidades de negocios.	Con frecuencia las estrategias de las unidades de negocios se desarrollan y aprueban de manera independiente, sin la guía de una perspectiva corporativa; falta integración entre las unidades de negocios.	<ul style="list-style-type: none"> • Desdoblar los mapas estratégicos a las unidades de negocios. • Alineación horizontal y vertical
<p>2. Alinear las unidades de soporte ¿Cómo alineamos las unidades de soporte con las unidades de negocios y las estrategias corporativas?</p>	Garantizar que cada unidad de soporte tenga una estrategia que mejora el desempeño de las estrategias de la compañía y las unidades de negocios.	A las unidades de soporte se las trata como “centros de gastos discrecionales” con objetivos para minimizar los costos en vez de soportar las estrategias de las unidades de negocios y la compañía.	<ul style="list-style-type: none"> • Acuerdos de nivel de servicios • Mapas estratégicos y BSC de las unidades de soporte
<p>3. Alinear a los empleados ¿Cómo motivamos a los empleados para que nos ayuden a ejecutar la estrategia?</p>	Todos los empleados comprenden la estrategia y están motivados para ejecutarla de manera exitosa.	La mayoría de los empleados no conocen o no entienden la estrategia. Sus objetivos e incentivos se focalizan en el desempeño táctico y local y no en los objetivos estratégicos.	<ul style="list-style-type: none"> • Programa de comunicación formal de la estrategia • Objetivos de los empleados con una línea de visión clara de los objetivos estratégicos • Programas de incentivos y recompensas • Programa de desarrollo de competencias

Fuente: Adaptado de (Kaplan y Norton, 2012).

9.1. Explicación de las funciones de la UEN

Utilizando la información entregada en Anexo A, la estructura de APORT Operaciones S.A se compone de siete (7) unidades operativas. La primera línea de la unidad estratégica de negocios son las áreas de la Gerencia de Aeropuertos y la Gerencia Comercial. La elección de realizar el despliegue solamente para estas dos gerencias responde a que ambas conforman el núcleo operativo de la organización, que es donde se focaliza el marco de estudio del presente documento y en donde la aplicación de las diferentes herramientas utilizadas y finalmente el diseño de un sistema de control surtirá un mayor efecto en el corto, mediano y largo plazo.

9.1.1. Gerencia de Operaciones

Es la encargada de dirigir, coordinar y controlar el cumplimiento de las obligaciones del personal que desarrolla actividades en los aeropuertos con los cuales la organización ha suscrito contratos de OyM (Operación y mantenimiento), las principales funciones y objetivos son explicados en la Tabla 27.

Tabla 27. Principales objetivos y funciones de la Gerencia de Aeropuertos.

Objetivos	Principales funciones
Gestionar el uso del sistema embarque/desembarque	Potenciar el uso de los sistemas aeroportuarios en beneficio de los ingresos económicos presupuestados.
Gestionar coordinaciones Subconcesionarios y organismos públicos en la entrega de servicios	Entregar las facilidades para una operación segura y sustentable, que permita el crecimiento económico.
Ejecutar actividades de inspecciones preventivas y estados de sistemas	Generar un programa de revisión de la infraestructura que permita la toma de decisiones a nivel presupuestario en el corto, mediano y largo plazo.
Ejecutar actividades de aseo y mantenimiento	Conservar el área entregada en concesión y mantener los servicios básicos atinentes al negocio que permita la comodidad de pasajeros y usuarios
Disponibilizar los principales sistemas electromecánicos	Realizar las acciones necesarias para mantener la disponibilidad de los diferentes equipos y sistemas electromecánicos que permita una correcta entrega y comodidad del pasajero y usuarios.
Ausencia de incumplimientos de obligaciones establecidas en las diferentes Bases de Licitación de cada Aeropuerto bajo administración.	Gestionar a través de la gerencia de operaciones de cada aeropuerto el cumplimiento de las obligaciones de los contratos de concesión (bases de licitación).
Mantener información oportuna respecto de la opinión y requerimientos de las autoridades de estado.	Servir de enlace entre las sociedades concesionarias y los organismos de estado con las que se relacionan a través del contrato de concesión.
Optimizar recursos utilizados en los procesos.	Evaluar y proponer alternativas de procesos operacionales orientados a reducir costos manteniendo los estándares exigidos.
Mantener un presupuesto que refleje la operación de la empresa y de las sociedades concesionarias.	Generar el presupuesto operativo de la empresa y de las sociedades concesionarias.

Fuente: Elaboración propia.

9.1.2. Gerencia Comercial

Es el área encargada de coordinar, negociar, controlar y maximizar el cumplimiento de los ingresos presupuestados para los aeropuertos con los que la empresa ha suscrito contratos, las principales funciones y objetivos son explicados en la Tabla 28.

Tabla 28. Principales objetivos y funciones de la Gerencia Comercial

Objetivos	Principales funciones
Maximizar los ingresos vía procesos de adjudicación competitivos.	Generar licitación comercial para las distintas categorías del negocio, tales como publicidad, retail, restaurant, servicios financieros, comunicaciones, salas vip, duty free entre otros.
Maximizar ingresos vía negociación directa, según lo permitan los contratos de concesión aeroportuarios.	Negociación directa con los distintos Subconcesionarios comerciales.
Generar oportunidad de nuevos negocios, innovación y creatividad. Aprovechar oportunidades cuyo origen sea el requerimiento de usuarios u ofertas de interesados.	Evaluar propuestas vía licitación o propuestas directas. Evaluar y proponer nuevos negocios dentro del ámbito de cada contrato de concesión.
Velar por la optimización de los contratos suscritos y asesorar en la maximización de ingresos en contratos internacionales.	Apoyar en los contratos de servicios internacionales de la compañía con terceras partes y partes relacionadas.
Generar información que permita recomendar y tomar decisiones a nivel de directorio.	Presentación de documentos a directorios de la empresa y de empresas relacionadas.
Generar presupuesto de ingresos de los diversos aeropuertos y estacionamientos del grupo, alineados con las proyecciones que se realicen.	Elaboración de presupuestos anuales.
Mediante un lay-out adecuado maximizar los ingresos, respondiendo al óptimo flujo de pasajeros y usuarios.	Optimización y elaboración de lay-outs comerciales para los aeropuertos y otras concesiones.
Diseñar indicadores que permitan a la compañía cerrar negocios correctos y a su vez maximizar los ingresos.	Elaboración de indicadores comerciales (benchmarks), mediante información relevante del negocio, tales como ingresos y gastos

	por pasajero y usuario.
Asegurar que los contratos de explotación comercial cumplan con lo estipulado en los contratos y gestionar su nivel de cumplimiento, calidad y mejoras.	Preparación y revisión de contratos comerciales y posterior gestión de estos.
Elaboración del plan comercial y proyección de ingresos en los aeropuertos que la empresa licite o desee adquirir.	Participar en procesos de licitación y adquisición de aeropuertos.

Fuente: Elaboración propia.

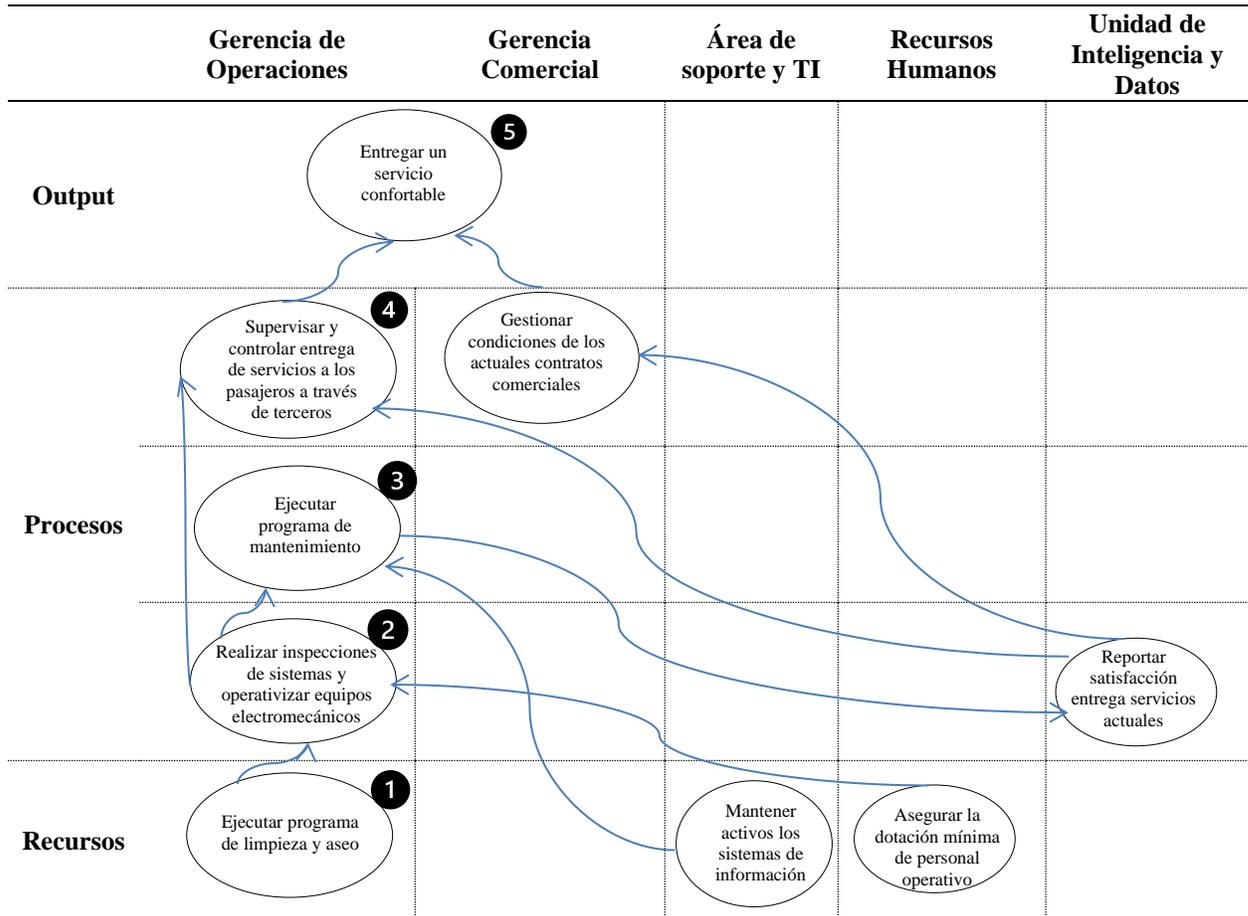
Además, están las unidades de soporte que prestan servicio constante a la gestión de las actividades primarias.

9.2. Flujo de actividades

En esta apartado de la sección, se escoge uno de los atributos principales de la propuesta de valor y se describe de manera gráfica el conjunto de actividades que fluyen desde los recursos hasta el cumplimiento del atributo elegido, junto con las unidades o departamentos organizacionales que participan en la gestión de dichas actividades.

Se elige el atributo de entrega de un servicio confortable, el cual pertenece directamente al tema estratégico “excelencia operacional”. El área de operaciones contribuye en gran medida al logro de este objetivo en la realización de actividades diarias operativas. El área comercial relaciona con este atributo en cuanto a las gestiones a realizar para los contratos comerciales que se tienen en la actualidad, gestiones como ampliación uso de área y regular las condiciones comerciales. El área de soporte y TI contribuye hacia el área de operaciones y comercial en la mantención de continuidad de los sistemas de información, actividad que facilita el flujo comunicacional entre áreas en cuanto a la gestión diaria. El área de recursos humanos contribuye hacia el área de operaciones y comercial para el mantenimiento de la dotación mínima de personal calificado técnica y profesionalmente, con el fin de asegurar una operación acorde a los estándares exigidos. Por último la unidad de inteligencia y datos contribuye hacia el área de operaciones y comercial en la obtención, tratamiento y presentación de indicadores que permitan evaluar la gestión de ambas unidades principales, con una actividad paralela de presentar oportunidades de negocios.

Ilustración 21. Flujo de actividades para conseguir entregar un servicio confortable por la Gerencia de Operaciones.



Fuente: Elaboración propia.

Se observa cómo en un día normal de operatividad, las labores del área de operaciones comienzan con las instrucciones inmediata al personal de turno aseo que se tiene disponible, indicando mediante programa y procedimiento los sectores críticos. Luego junto a su ayudante, supervisor de terminal comienza el recorrido de las instalaciones encendiendo los equipos electromecánicos que se utilizan diariamente e inspecciona que el edificio se encuentre en condiciones óptimas. Luego de mantener las operaciones bajo control, direcciona al equipo de mantenimiento en las labores de conservación mayor del edificio, para luego dedicarse a las gestiones, coordinaciones y acciones con Subconcesionarios en cuanto a los servicios que prestan, en el sentido de calidad de atención, entrega, variedad, entre otros. Estas acciones se sostienen sobre los recursos que las unidades de soporte deben entrega, lo que son la disponibilidad de los sistemas de

información, el personal necesario e idóneo para el trabajo y la pronta información de los reportes de desempeño operacionales y comerciales entregados por el área de inteligencia.

9.3. Selección de las funciones a analizar

Los tableros de gestión reflejan el desempeño de las unidades departamentales de la organización. Es así como los responsables de cada tema estratégico pueden recibir una retroalimentación rápida y oportuna sobre los logros alcanzados, lo que permite mejorar el desempeño de los procesos. Es por esto por lo que los tableros de control se consideran operacionales y no estratégicos.

El desarrollo de los tableros de control se facilita con los tableros de gestión, ya que demuestran un diagrama causa-efecto, el cual ayuda a visualizar los objetivos desde la relación causal de los recursos, procesos y propuesta de valor, con especial importancia en los recursos y procesos, donde las acciones de los equipo de trabajo impactan de mayor manera en los desempeños de las unidades (Niven P. R., 2003). Luego, con la construcción de los tableros de control, se permite reflejar el desempeño en frecuencias más operativas.

A continuación, se proponen tableros de gestión para las dos unidades descritas con anterioridad.

En la Ilustración 22 se observa las relaciones causa - efecto de las actividades en el área de la gerencia de aeropuertos que permiten cumplir con el objetivo que apoya fuertemente, el cual es la entrega de un servicio confortable. Los recursos para las actividades consisten en tres factores fundamentales, tener una plataforma multifuncional para los sistemas de información, personal calificado técnica y profesionalmente y una infraestructura en condiciones de operatividad. Con ellos se inicia el primer eslabón de la cadena de actividades del área, el cual consiste en manera diaria en optimizar los principales sistemas electromecánicos de los aeropuertos según el flujo de pasajeros esperado y funcionamiento de los integrantes del edificio terminal. Con ello, comienza la designación de la planificación de actividades de aseo y mantención del edificio, los cuales se priorizan en orden de criticidad y de acuerdo con el flujo de pasajeros. Luego comienzan las actividades de inspecciones preventivas, correctivas y predictivas de los equipos que posee el aeropuerto, los cuales son las bases para la actividad de planificación diaria. Junto con esto y en las contantes rondas inspectivas se realiza la labor de coordinaciones, reuniones y

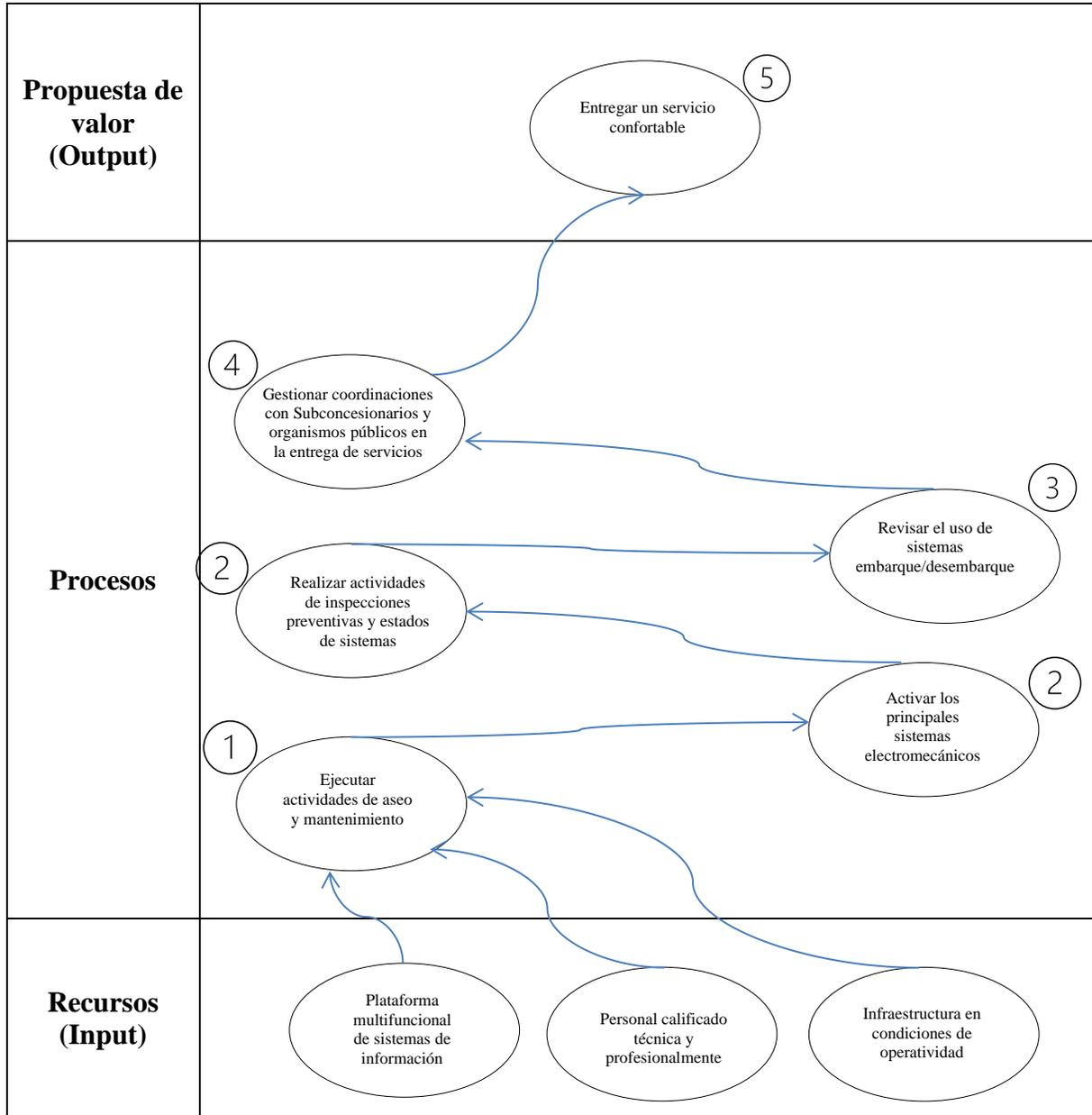
gestiones con los Subconcesionarios y organismos públicos que conviven en el edificio, para finalizar con las gestiones y coordinaciones necesarias del sistema de embarque/desembarque, según los requerimientos que surgen de la operatividad diaria de las líneas aéreas. El efecto que tiene la correcta y metodológica realización de estas actividades genera en los pasajeros un sentimiento de comodidad en su paso por el terminal, influyendo en su nivel de satisfacción y fidelidad consecutivamente, potenciando su disposición a la compra. Paralelamente, un uso del know how y el constante cuidado en costos permite contribuir la reducción de los costos operacionales. La representación cuantificable de lo descrito se observa en la Tabla 29, donde la contribución principal de área decanta en el indicador de nivel de costos operacionales (**Co**) y en el índice **SERVQUAL**, siendo consistente con el resultado del flujo de actividades del área.

En cuanto la Gerencia Comercial, el flujo de actividades se representa en la Ilustración 23, donde se comienza con los tres recursos fundamentales de la organización, los cuales son tener una plataforma multifuncional para los sistemas de información, contar con personal calificado tanto técnica como profesionalmente y aquí emerge un recurso distintivo, del cual se hace cargo la cultura organizacional que se aplique a la empresa, el cual es contar con personal comprometido y de excelencia. Estos tres insumos generan la inicial actividad de la rentabilización de las condiciones de los actuales contratos comerciales. Esto busca generar nuevas opciones de negocios dentro del marco contractual que se tiene con estos clientes internos, por ejemplo, entregándoles más áreas de arriendos como bodegas, áreas de expansión para el servicio comercial, publicidad, alianzas entre otros. Esta búsqueda constante de rentabilización debe generar la oportunidad de negocio la cual, y realizando un paralelo explicativo con la Tabla 30, se mide a través el indicador nivel de ingresos comerciales (**Ic**) contribución de peso del área comercial para el logro de los objetivos de la organización. Luego de encontrar las atractivas propuestas de negocios y en línea con las tareas periódicas para cada aeropuerto, se debe rentabilizar las propuestas de licitación comerciales a presentar mediante la emisión de las bases de licitación para el servicio a otorgar. La descripción que funde los textos debe ser tal de asegurar la libre competencia y la obtención del máximo provecho de valor para la organización. En este punto se tiene un hito importante el cual es parte de la propuesta de valor. El atributo entregar un servicio a precio competitivo debe generarse por una parte a través de la

redacción de las bases de licitación de servicios antes mencionada. Mientras se cree un marco que dirija a regulación de precios, en conjunto con el trabajo de la cadena de suministro por parte de la gerencia de aeropuertos en materia de costos, la empresa es capaz de otorgar un precio competitivo y genera fidelización por parte del pasajero o usuario que reciba el servicio tanto de una subconcesión como a través de la concesión (organización) misma. En cuanto a los procesos del área misma, los indicadores que reflejan el avance hacia el cumplimiento de los objetivos organizacionales son el N° de nuevos negocios establecidos por aeropuerto, la rentabilidad medida a nivel estructural, esto es, cuanto renta un m² de edificio en su superficie disponible y por último el índice de satisfacción de los organismos internos, ya que mientras los Subconcesionarios puedan operar de manera eficiente con las condiciones que entrega la SC, se entrega un servicio confortable, variado y a precio competitivo. Se destaca además que las iniciativas estratégicas que se emplean con el objetivo de ser el motor de la propuesta son el plan de crecimiento al rubro organizacional, es decir, que APORT Operaciones sea capaz de entregar múltiples servicios (por ejemplo, el de guardias de seguridad el cual tiene una serie de requisitos que exige tanto tiempo como costos su obtención) y la implementación del modelo Baldrige con el objetivo de mejorar los desempeños internos.

9.3.1. Tablero de gestión Gerencia de Aeropuertos

Ilustración 22. Tablero de gestión Gerencia de Aeropuertos en la entrega de un servicio confortable.



Fuente: Elaboración propia.

9.3.2. Tablero de control para la Gerencia de Aeropuertos

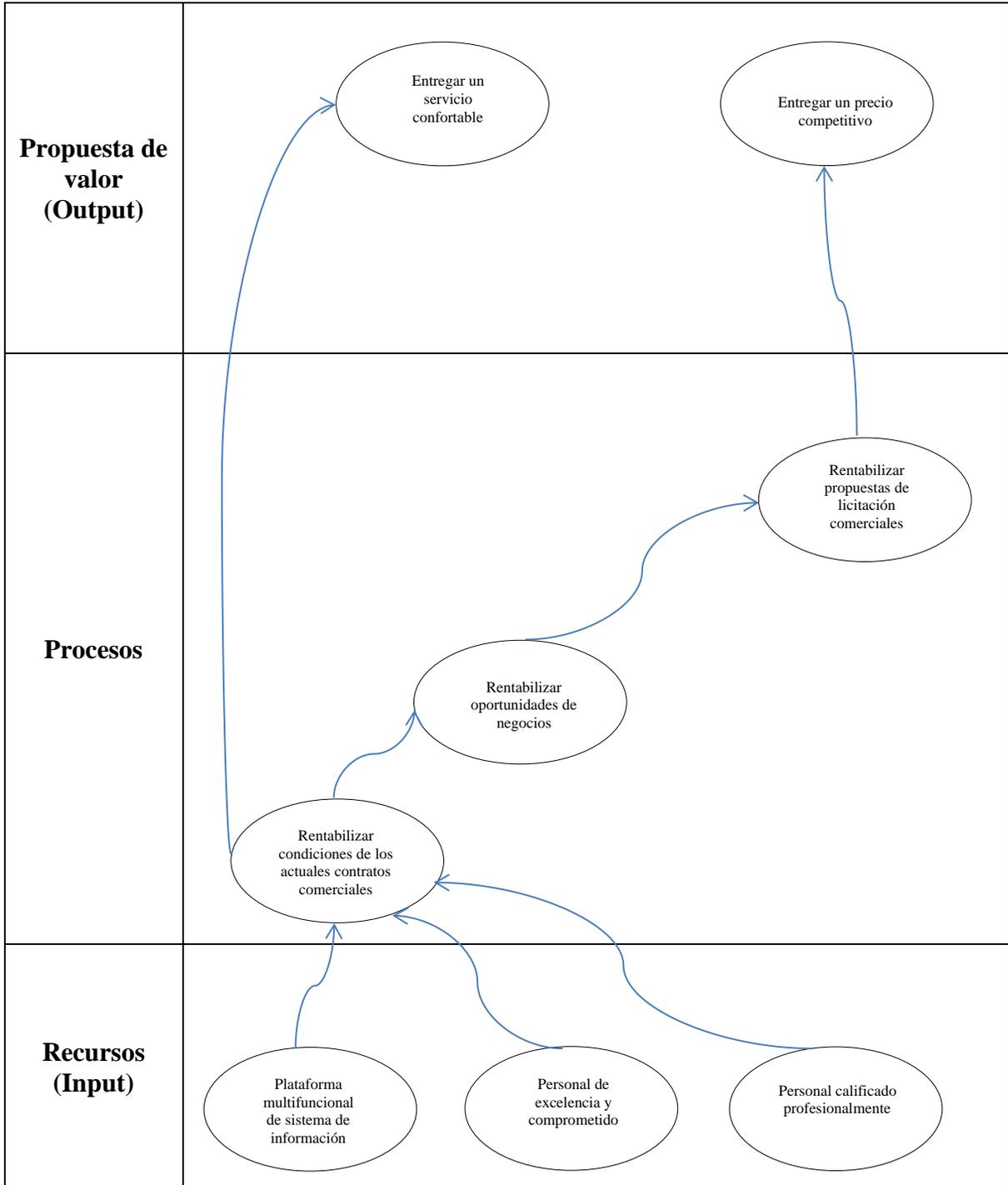
Tabla 29. Tablero de control Gerencia de Aeropuertos

	Objetivo	Indicador	Métrica	Meta	Frecuencia	Iniciativa estratégica
Output	Disminuir costos operacionales	Nivel de costos operacionales (Co)	$\frac{\sum Co_t}{\sum Co_{t-1}} * 100$; t: periodo a medir	Reducción 5%.	Anual	-
	Entregar un servicio confortable	SERVQUAL	$\frac{SERVQUAL_t}{SERVQUAL_{t-1}} * 100$; t: periodo a medir	$\geq 95\%$	Mensual	-
Procesos	Mejorar la gestión de operaciones	Costo por actividad	$\frac{Ca_t}{Ca_{t-1}} * 100$; t: periodo a medir	$\leq 10\%$	Anual	-
	Mejorar la gestión de operaciones	Tiempos muertos (Tm)	$\frac{Tm_t}{Tm_{t-1}} * 100$; t: periodo a medir	Disminución del 5%	Mensual	Implementar modelo Baldrige como Sistema de Gestión de la Calidad.
	Revisar el uso del sistema embarque/desembarque	Relación uso/actividad comercial	$\rho = coef. correlación$	$\geq 0,3$	Mensual	Plan crecimiento al rubro organizacional
	Gestionar coordinaciones Subconcesionarios y organismos públicos en la entrega de servicios	Índice satisfacción organismos internos	$\frac{N^{\circ} reclamos_t}{N^{\circ} observaciones_t}$; t: periodo a medir	$\leq 10\%$	Mensual	Implementar modelo Baldrige como Sistema de Gestión de la Calidad.
	Realizar actividades de inspecciones preventivas y estados de sistemas	Cumplimiento con auditorías internas de calidad y seguridad	$\frac{N^{\circ} Acs aprobadas_t}{N^{\circ} Acs totales_t}$; t: periodo a medir	$\geq 90\%$	Mensual	Implementar modelo Baldrige como Sistema de Gestión de la Calidad.
	Ejecutar actividades de aseo y mantenimiento	Cumplimiento del plan anual de conservación	$\frac{Cpaco_t}{paco_t} * 100$; t: periodo a medir	$\geq 95\%$	Mensual	Creación departamento mantenimiento de infraestructura
	Activar los principales sistemas electromecánicos	Continuidad operacional	N° fallas en sistemas indispensables del aeropuerto	= 0	Mensual	Implementar modelo Baldrige como Sistema de Gestión de la Calidad.
Recursos	Plataforma multifuncional de sistemas de información	Utilidad de los sistemas	$Ncs_t > Ncs_{t-1}$ t: periodo a medir	Al menos un 5%	Semestral	-
	Mejorar las competencias	Empleados con estudios técnicos (Eet)	$\frac{Eet_t}{Eet_{t-1}} * 100$; t: periodo a medir	$\geq 20\%$	Semestral	-
	Infraestructura en condiciones de operatividad	Desempeño operacional	$\frac{N^{\circ} NC Infraestructura_t}{N^{\circ} observaciones_t}$; t: periodo a medir	$\leq 10\%$	Mensual	Creación departamento mantenimiento de infraestructura

Fuente: Elaboración propia.

9.3.3. Tablero de gestión Gerencia Comercial

Ilustración 23. Tablero de Gestión Gerencia Comercial en la entrega de un servicio confortable.



Fuente: Elaboración propia.

9.3.4. Tablero de control para la Gerencia Comercial

Tabla 30. Tablero de control Gerencia Comercial

	Objetivo	Indicador	Métrica	Meta	Frecuencia	Iniciativa estratégica
Output	Aumentar diversidad de servicios	Ingreso por nuevos servicios (IxNS)	$\frac{IxNS_t}{IxNS_{t-1}} * 100$; t: periodo a medir	Al menos un 7,5% de los ingresos totales	Mensual	-
	Entregar un precio competitivo	Ranking precios Inter aeroportuarios (Rpi)	$\frac{Rpi_t}{Rpi_{t-1}} * 100$; t: periodo a medir	Al menos un 6.6%	Mensual	-
	Aumentar ingresos operacionales	Nivel de ingresos comerciales (Ic)	$\frac{\sum Ic_t}{\sum Ic_{t-1}} * 100$; t: periodo a medir	Aumento de un 10%.	Mensual	-
Procesos	Mejorar la gestión comercial	Rentabilidad alianzas comerciales (Rac)	$\frac{Ixnn_t}{Ixnn_{t-1}} * 100$; t: periodo a medir	Al menos un 5%	Anual	-
	Rentabilizar oportunidades de negocios	Nº nuevos negocios establecidos (Nºnn)	$\frac{Nºnn_t}{Nºnn_{t-1}} * 100$; t: periodo a medir	capacidad Al menos un 5%	Mensual	Plan crecimiento al rubro organizacional
	Mejorar la gestión comercial	Rentabilidad estructural (Re)	$\frac{Re_t}{Re_{t-1}} * 100$; t: periodo a medir	Al menos un 80% de la capacidad	Mensual	Implementar modelo Baldrige como Sistema de Gestión de la Calidad.
	Rentabilizar condiciones de los actuales contratos comerciales	Índice satisfacción organismos internos	$\frac{Nº\ reclamose_t}{Nº\ observaciones_t}$; t: periodo a medir	$\leq 10\%$	Mensual	Implementar modelo Baldrige como Sistema de Gestión de la Calidad.
Recursos	Plataforma multifuncional de sistema de información	Utilidad de los sistemas	$Ncs_t > Ncs_{t-1}$ t: periodo a medir	Al menos un 5%	Mensual	-
	Personal calificado profesionalmente	Empleados con estudios técnicos (Eet)	$\frac{Eet_t}{Eet_{t-1}} * 100$; t: periodo a medir	$\geq 20\%$	Cuando sea requerido	-
	Personal de excelencia y comprometido	Índice de desempeño (Id)	$\frac{Id_t}{Id_{t-1}} * 100$; t: periodo a medir	Aumento del 5%	Mensual	-

Fuente: Elaboración propia.

9.4. Justificación de la propuesta de tableros funcionales de control

La importancia de aplicar el proceso de cascada al cuadro de mando integral y replicarlos para los departamentos de la organización ayuda a orientar, clarificar y focalizar los esfuerzos que deben realizar los colaboradores para cumplir desarrollar la estrategia de la organización y cumplir con sus objetivos.

El tablero de control tanto de la Gerencia de Aeropuertos como de la Gerencia comercial persiguen a mediano y largo plazo el aumento de la satisfacción del pasajero a través de los servicios que se entregan. Es por esto por lo que ambos son medidos por la calidad del servicio entregado a través de distintas metodologías y, principalmente, por el valor de los servicios que percibe el pasajero. La problemática en este tema se centra en el control presupuestario sin mermar en el estándar de servicio que se entrega. Es por lo que la Gerencia Comercial asume la importante tarea de aumentar los niveles de ingresos comerciales aeronáuticos y, la Gerencia de Aeropuertos, es mantener un nivel de costos controlado que permita una entrega acorde con altos estándares.

El desarrollar tableros para las distintas áreas de la organización, y a través de un claro programa de difusión de los objetivos hacia el personal de trabajo, permite que la empresa mantenga sus mismos procedimientos y estándares de operatividad cuando empiece a sufrir un crecimiento exponencial de empleados y negocios. Para este caso puede ser necesario que cada Gerencia de Operaciones (pertenecientes a la Gerencia de Aeropuertos) realice y presente su propio tablero de control que contribuya al alcance de los objetivos propuestos para la Gerencia de Aeropuertos., asimismo con la Gerencia Comercial, la cual puede empezar a habilitar un representante en cada negocio aeroportuario que le permita presentar y controlar los objetivos impuestos a través de los tableros.

La creación de una metodología de planteamiento formal de objetivos a cumplir por las áreas clarifica a los colaboradores los objetivos a largo plazo que se requieren conseguir y alinea los esfuerzos que se realicen.

Estos tableros son un marco de desempeño claro para las áreas, lo que permite que cada administración aeroportuaria opere bajo los mismos criterios y a la vez sean medidos

por los mismos estándares. Lo que lleva a tener un sentido de justicia del personal al no ser comparados bajo capacidades y condiciones distintas, que son generadas por las regiones distantes de cada negocio aeroportuario.

10. Esquema de incentivos

En esta sección se busca generar un direccionamiento de las áreas, que mantengan o modifiquen su comportamiento en alineación a los objetivos propuestos por los tableros de control de cada una. Este direccionamiento se consigue generando motivación en personal.

Según (Pucheu M., 2014), el término motivación se utiliza con 2 significados distintos: las metas que los individuos tienen y los procesos mentales que emplean para intentar conseguir dichas metas. Otra descripción es la que plantean (Robbins y Judge, 2017), definiéndola como los procesos que inciden en la **intensidad, dirección y persistencia** del esfuerzo que realiza una persona para alcanzar una meta. ¿Y cómo se relaciona la motivación con el alineamiento tanto departamental como personal? La respuesta es a través de los incentivos.

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

Este último sentido, los programas de reconocimiento de los empleados son planes diseñados para fomentar comportamientos específicos al valorar de manera formal contribuciones específicas de los trabajadores y áreas departamentales (Robbins y Judge, 2017).

Por consiguiente, se analiza el direccionamiento específico que la organización requiere que sus empleados definan como objetivo de la empresa, la descripción del sistema de incentivo actual que tiene la organización para premiar y alinear los comportamientos, una propuesta de mejora a este esquema y, por último, la justificación del por qué es necesario el sistema propuesto.

10.1.1. Identificación de los desempeños claves a recompensar

Según lo expuesto a manera de resumen en el numeral 4.3, el contexto de la organización y la estrategia desarrollada en el numeral 5.4, la organización requiere de los siguientes alineamientos del comportamiento del personal:

- ***Entregar un servicio comfortable:*** En cada servicio entregado de manera directa, preocuparse de cumplir con todos los requisitos y metodologías de aplicación de trabajo, dando un resultado aceptable que permita al pasajero el sentirse a gusto, cómodo y en confianza en cuanto a higiene y en cuanto a servicios básicos se refiere. Se debe buscar recurrentemente las brechas que se generan en las actividades de realización diaria y ayudar en la ejecución de la respuesta más eficaz y eficientemente posible. Para servicios entregados por un tercero (Subconcesionarios), se debe ampliar el rango de supervisión y exigir el cumplimiento por parte del Subconcesionario de los estándares mínimos de entrega.
- ***Entregar una diversidad de servicio:*** Se debe potenciar la búsqueda permanente de soluciones que permitan cubrir eficientemente la brecha de lo que necesitan los clientes del terminal aeroportuario con lo que en la actualidad se entrega.
- ***Entregar un precio competitivo:*** El terminal de pasajeros aeroportuario en una construcción diseñada para mantener en su interior rubros completamente distintos, pero que en común persiguen el cubrir las necesidades de un pasajero aeroportuario y las condiciones que este tiene. Por lo anterior, el ser capaces de entregar diferentes servicios con un máximo de calidad definido por el estándar aeroportuario, a un nivel de costo aceptable que permita la generación de margen, contribuye a la convergencia de los flujos operacionales siendo excelentes un el uso de la cadena de suministros, el uso de economías de escala y el uso de capacidades y habilidades del personal para sostener la operatividad de estos distintos rubros.
- ***Continuidad Operacional:*** Si bien es un atributo que la organización requiere para sostener el contrato, la no exposición a multas y a sucesos que

minen la continuidad de las operaciones es una tarea ardua y con diferentes tonalidades de complejidad, por lo que su exposición al mínimo y las acciones necesariamente preventivas de diferentes directrices para evitar pérdidas de continuidad o sobreexposiciones deben ser la base del trabajo diario.

- **Seguridad y clima laboral:** El bienestar del personal contribuye a la correcta realización y maximización de productividad para las actividades y operaciones diarias. Por eso el trabajo diario que se realiza en fomentar un buen clima laboral y la seguridad de estos en la primera línea del negocio, tanto como en las actividades de soporte, debe ser una variable importante en el alineamiento a la consecución de la estrategia organizacional planteada.

10.2. Descripción de los esquemas de incentivos actuales

En la organización no hay una estructuración formal del esquema de incentivos aplicado para el alineamiento de la rama ejecutiva. Sin embargo, existe una serie de beneficios no monetarios que se aplican a todo el personal de trabajo y que no responden a una política de alineamiento.

- **Sueldo Base:** El sueldo mensual se compone del sueldo base más una gratificación legal consistente en un 25% de la remuneración mensual, con el tope de un doceavo de 4,75 ingresos mínimos mensuales de acuerdo con lo establecido en el artículo 50 del código de trabajo chileno. Para los jefes de áreas en este apartado a analizar, el Gerente de Aeropuertos y el Gerente Comercial, se cuenta sólo con la información aproximada de sus sueldos base, ya que información relativa a los bonos por gestión se trabaja de manera confidencial por la Gerencia de Cultura organizacional, quien tiene a cargo la Unidad de Recursos Humanos. Sin embargo, mediante un sondeo a los sueldos por Gerencias se puede presentar un comparativo en Tabla 31 de la actualidad de los Ejecutivos de primera línea de APORT Operaciones.

Tabla 31. Referencia sueldos ejecutivos APORT

Gerente	Renta APORT(CLP)
Gerente de Aeropuertos	Entre 4.000.000 y 5.000.000
Gerente Comercial	

Fuente: Elaboración propia.

- **Beneficios:** Se tienen diferentes tipos de beneficios no distintos para todo el personal de la organización, los cuales consisten en:
 - Seguro complementario de salud: Incluye tres beneficios:
 - Salud Colectivo: Acceso a un seguro colectivo de salud para todos los empleados de APORT con BICE VIDA, cuyo costo es 70% para el empleador y el 30% restante con cargo al empleado.
 - Temporal de vida colectivo: Monto de 500 UF entregado a familiar por muerte accidental del trabajador.
 - Dental Colectivo: Monto de 15 UF para atenciones dentales sin recurrir previamente a Isapre o FONASA, el pago es directo con el formulario completado por el dentista y sus respectivas boletas.
 - Bonificación en línea de medicamentos: Solo con las grandes cadenas Farmacia Cruz Verde – Salcobrand – Ahumada, al momento de la compra debe presentar la receta a nombre del beneficiario, con su cédula de identidad y decir que tiene SEGURO BICE VIDA, y el reembolso es automático.
 - Aguinaldo de Septiembre: Monto impositivo con un valor de 130.000 pesos líquidos, otorgado los días 15 de septiembre para todo trabajador.

Por otro lado, los ejecutivos tienen otros beneficios de acuerdo con el cargo y tipo de trabajos, los cuales son:

- **Celular:** con renovación anual con costo por parte de la compañía.

- **Arriendo de auto y hospedaje en viajes de trabajo:** en destinos domésticos e internacionales con costo por parte de la compañía.
- **Bono desempeño anual:** El esquema de incentivos actual se compone netamente por incentivos monetarios entregados, entregados a ejecutivos y analistas, gerentes de áreas y gerente general mediante un esquema al cual no se ha podido tener acceso por confidencialidad de la información.

10.3. Análisis crítico del actual sistema de compensación

Referente al actual esquema de compensación y beneficios presentado, se aprecia que los actuales beneficios contribuyen a la creación de una relación de largo plazo entre el trabajador y la empresa, otorgando un sentimiento de preocupación de este último por sus colaboradores.

En cuanto al bono por gestión que obtiene el ejecutivo general y los ejecutivos por áreas, no se tiene información específica que permita asegurar el alineamiento que desea la organización con el comportamiento de sus principales colaboradores. Por lo que este premio difuso puede distorsionar los intereses de la organización en cuanto a la ejecución y aplicación de la estrategia que desean los accionistas. Pese a todo lo anterior, existen aspectos son necesarios describir:

- No existe un retroalimentación o reporte para el premio otorgado, que permita conocer por parte del colaborador premiado las virtudes, logros y deficiencias de su trabajo evaluado anualmente.
- El esquema actual posee tanto beneficios económicos como no monetarios directamente, donde estos últimos crean una sensación de bienestar y apoyo de parte de la organización para con los colaboradores, potenciando los sentimientos de unidad y compromiso con la organización.
- En el esquema actual, los beneficios económicos son recibidos sólo por los ejecutivos de áreas y gerente general, mientras que los beneficios no monetarios son recibido por todo el personal. Lo anterior puede ser discriminatorio y mermar en la motivación de colaboradores de más baja línea, considerando que el nivel de sueldos de esta categoría bordea el sueldo mínimo en Chile.

- Las metas premiadas son financieras como no financieras. Si la organización entrega una alta importancia al primero en los ejecutivos de alto rango podría afectar las estabildades laborales, ya que los beneficios no financieros ayudan a crear una visión de largo plazo de los colaboradores con la organización.

10.4. Propuesta de esquema de incentivos

Se propone un esquema de incentivos para el Gerente de Aeropuertos y el Gerente Comercial basándose en el alineamiento de los atributos deseados por la matriz y el cumplimiento que tengan estos ejecutivos con sus tableros de control, el cual permite estructurar los alineamientos requeridos para con estos últimos, alineándolos con los objetivos que persigue la organización, asegurando un equilibrio entre los desafíos y oportunidades que enfrenta APORT Operaciones en corto como en el largo plazo y premiando la contribución a los objetivos tanto colectiva como individual.

Los planes de incentivos correctamente diseñados pueden tener efectos muy positivos y de gran alcance en la productividad, efectividad y eficiencia en las operaciones de la organización. Por el contrario, los planes mal diseñados pueden tener efectos negativos y conseguir inducir conductas no deseables para la productividad de la empresa (Kerr, 2017). Adicionalmente, (Kaplan y Norton, 2012) plantean que estos planes deben ser comprensibles para los funcionarios y empleados, deben tener una metodología de cálculo clara y transparente y deben ser un sistema sencillo en la medida de lo posible. Al ejecutar el diseño de un esquema, es recomendable hacer partícipes a los involucrados en el proceso de medición del desempeño y realizar un periodo de prueba con la finalidad de evidenciar si la conducta final de los empleados se alinea con lo esperado. Es importante que el plan de incentivos sea percibido como justo y que las metodologías y escalas de evaluación deben estar claras desde un principio y no ser cambiadas arbitrariamente. Además, debe contener, en su mayoría, elementos de evaluación objetivos (resultados), así como también elementos subjetivos (conductas personales deseables)”.

10.4.1. Metodología de aplicación de un esquema

Se propone un sistema ciclo de evaluación del desempeño, rescatado de la organización LATAM Travel (Sanhueza, 2020) que se vincula directamente con el pago del bono de desempeño anual y, por ende, el esquema de incentivos.

El ciclo propuesto de evaluación de desempeño consta de 9 etapas. La etapa 1 corresponde a la fijación de metas, la etapa 2 a la evaluación de desempeño intermedia, la etapa 3 a la autoevaluación, la etapa 4 a la evaluación de desempeño anual, la etapa 5 a la calibración, la etapa 6 a la aprobación de la reunión, la etapa 7 al *feedback* y la etapa 8 al cierre.

Etapas 1. La etapa de fijación de metas se define bajo la metodología SMART, donde las siglas se refieren a **S** de específico, **M** de medible, **A** de alcanzable, **R** de realista y **T** de tiempo (Grote, 2011).

En esta etapa se definen los indicadores individuales y colectivos los cuales tienen un peso determinado según sea el colaborador. Estos indicadores son definidos a nivel *de matriz (Gerente General)* y *gerencia (Gerentes de áreas)*. Las metas deben estar acordadas y cargadas en el sistema antes del 31 de marzo de cada año.

Etapas 2. La evaluación de desempeño intermedia se realiza en julio de cada año y el período a medir es el primer semestre. En esta etapa se hace una evaluación de la evolución de los indicadores por medir al ejecutivo, siendo realizado por el jefe directo. La evaluación de desempeño intermedia no va asociada a un incentivo monetario. En esta etapa, existe un *feedback* donde el jefe directo ayuda al colaborador a identificar las oportunidades de mejora para obtener una superior evaluación de desempeño anual. La escala de medición de la evaluación de desempeño intermedia va de 1 a 5, en donde 1 corresponde a bajo lo esperado, 2 a próximo lo esperado, 3 cumple lo esperado, 4 sobre lo esperado y 5 excepcional.

Etapas 3. La etapa de autoevaluación ayuda al desarrollo individual del colaborador. La finalidad de esta etapa es que la persona tenga un mayor conocimiento interno y reflexione acerca de su propio trabajo, lo que ayuda a que tome mejores decisiones. Esta autoevaluación utiliza la misma escala que la evaluación de desempeño intermedia y mide competencias y metas individuales.

Etapa 4. La evaluación de desempeño anual se debe realizar en el mes de enero y el período a medir es todo el año anterior. Al igual que en la evaluación de desempeño intermedia, se debe medir el avance de los indicadores matriz y gerenciales para cada colaborador, considerando como base la evaluación intermedia. Esta evaluación va asociada a un incentivo monetario, el cual corresponde al bono de desempeño anual que se otorga en el mes de marzo. Una variante para considerar es que 2 evaluaciones de desempeño anual deficientes consecutivas debiesen ser causal de desvinculación. La escala de medición de la evaluación de desempeño intermedia va de 1 a 5, en donde 1 corresponde a bajo lo esperado, 2 a próximo lo esperado, 3 cumple lo esperado, 4 sobre lo esperado y 5 excepcional, al igual que en la evaluación de desempeño intermedia. Esta escala mide competencias y las metas individuales.

Etapa 5. La evaluación de desempeño anual la realiza el jefe directo considerando las evaluaciones otorgadas por el departamento encargado de la medición (a proponer un departamento de dirección estratégica y control de gestión) de cada colaborador en conjunto con el oficial de cultura organizacional el cual entrega el resultado del indicador de medición individual. En esta etapa no participa el colaborador, los participantes son el jefe directo y el oficial de cultura organizacional. En esta calibración, se mapea al colaborador con el Mapeo 9 Box (Lee, 2018), el cual es una metodología que permite identificar el talento dentro de la organización para activar decisiones de promoción, retención, planes de desarrollo y salidas de la compañía, según corresponda. El Mapeo 9 Box es una matriz de talento con 9 cuadrantes que permiten mapear a las personas según su desempeño histórico y su potencial futuro. La matriz cruza ambas variables facilitando la identificación del talento. En Anexo J, se presenta la matriz a ser utilizada por APORT Operaciones con la descripción de cada cuadrante.

Etapa 6. En la etapa de aprobación de la reunión, el superior del jefe en conjunto con el oficial de cultura organizacional que evalúa al colaborador debe aprobar por sistema la evaluación de desempeño anual y su mapeo, dado que es necesario que se involucre y tenga conocimiento de cómo está evaluado su equipo más directo, para así formular con la mayor información posible las metas que se fijan el año siguiente. Si tanto el gerente general o el oficial de cultura organizacional que evalúan no aprueban la evaluación preliminar, no es posible continuar a la etapa de *feedback*.

Etapa 7. En la etapa de *feedback* el colaborador tiene conocimiento de sus fortalezas y oportunidades de mejora, ya que se le entrega el resultado de su evaluación de desempeño anual. El *feedback* se realiza en el mes de febrero de cada año. Primero, se le hace una introducción de las competencias a medir y se le entrega el resultado de cada una de ellas. Segundo, se le enumera las metas individuales y el desempeño que obtuvo indicando ejemplos puntuales. Finalmente, se da la oportunidad que el colaborador se explye respecto a cómo percibe su desempeño y se le entrega el resultado final, el cual puede ser bajo lo esperado, próximo a lo esperado, esperado, sobre lo esperado o excepcional. Se debe considerar que el resultado de los indicadores del *matriz y gerencia*, se entregan solo para cálculos del bono de desempeño anual que es en marzo.

Ilustración 24. Ciclo de evaluación del desempeño.



Fuente: Extraído de (Sanhueza, 2020).

Etapa 8. En el proceso de cierre, el colaborador evaluado debe firmar el acta virtual, la cual indica que recibió el *feedback* de su evaluación de desempeño anual. Además, tiene la posibilidad de realizar comentarios y sugerencias respecto al proceso completo, incluso si no está de acuerdo con su puntuación.

10.4.2. Requerimientos del negocio y desempeño esperado

En primera instancia se debe definir los requerimientos de la organización para con las áreas a implementar el esquema de incentivos, áreas cuyos objetivos ya fueron descritos en el anterior capítulo. Junto con esto, se deben definir además los desempeños esperados para cada área, permitiendo asegurar el alineamiento de los esfuerzos de la unidad funcional escogidas y las de soporte si se requiere con el cumplimiento de los objetivos organizacionales deseados.

Los desafíos para ambas gerencias se pueden resumir de manera objetiva mediante los objetivos estratégicos planteados en el mapa en el Capítulo 7, los cuales son *entregar una diversidad de servicios comfortable y a un precio competitivo*. Para la Gerencia de Aeropuertos los desafíos a focalizar sus esfuerzos son principalmente el *entregar un servicio comfortable y a un precio competitivo*, centrando los esfuerzos en optimizar las operaciones y mejorar la comodidad que entrega la infraestructura aeroportuaria. De manera paralela la Gerencia Comercial, el desafío se focaliza en *aumentar la diversidad de servicios y entregar un precio competitivo de éstos*, mejorando las gestiones contractuales y rentabilizando cada negocio y alianza.

10.4.3. Esquema de incentivo asociado a las gerencias

Al desarrollar los esquemas de incentivos para ambas gerencias, se debe tener en cuenta los objetivos y desafíos estratégicos organizacionales a los que cada área aporta.

Tabla 32. Desafíos y desempeños esperados por áreas de la organización

Desafíos APORT Operaciones	Desempeños esperado Gerencia de Aeropuertos	Desempeño esperado Gerencia Comercial	¿Se hace cargo el actual esquema de incentivos?
Al 2027 operar el 50% de los aeropuertos concesionados en Chile	Optimizar la cadena de valor y suministros que garantice un nivel de costo tal para obtener el máximo puntaje en las ofertas de licitaciones aeroportuarias	Generar el mix necesario de servicios aeroportuarios que permitan la máxima obtención de ingresos en las ofertas de licitaciones aeroportuarias.	No
Entregar un servicio comfortable	Optimizar y mejorar los actuales procesos operacionales y de mantenibilidad que permitan lograr un elevado confort del usuario que hace uso de ellos.	Gestionar y rentabilizar los contratos comerciales en aeropuertos que permitan mantener un estándar elevado de confort de parte de los usuarios que hacen uso de los servicios	No

		entregados.	
Entregar un precio competitivo	Optimizar la cadena de valor y suministro que permita a los servicios entregados de manera directa poder ser competitivos en el mercado interno aeroportuario.	Gestionar y rentabilizar los contratos y servicios entregados de manera directa para potenciar la venta y fidelidad de los usuarios, mediante el precio accesible y capturador de los servicios.	No
Entregar una diversidad de servicios	Cooperar con la resolución de brechas presentadas en los usuarios de los terminales aeroportuarios	Materializar la apertura de nuevos negocios en los recintos aeroportuarios que genere un margen aceptable de ingresos.	No

Fuente: Elaboración propia.

Los desafíos presentados en la Tabla 32 respaldan el proceso de cascada presentado para estas áreas en el capítulo anterior. Son los indicadores de *matriz*, los cuales ayudan a direccionar los premios por desempeño que debe tener el esquema de incentivos a proponer para cada una, alineando finalmente el comportamiento de todos los colaboradores de la organización.

El cálculo del bono de desempeño anual propuesto para ambos gerentes de área se expresa mediante una simple fórmula de bonificación, el cual toma el nombre de *bono por gestión*:

$$BG_i = \text{Bono por Gestión} = (\delta (\alpha \sum IM_j + \beta \sum IG_j))$$

Dónde:

i: Dimensionalidad del bono

j: Dimensionalidad del indicador

δ : Gatillador del Bono por gestión $\begin{cases} 1 \\ 0 \end{cases}$

α : Ponderador de indicador matricial(organización)

β : Ponderador de indicador gerencial(tablero)

IM_i : Indicador matricial por área

IG_i : Indicador gerencial por área

El parámetro δ corresponde al *trigger* (gatillador) que puede tomar el valor de 0 o 1. Es 1 cuando los ingresos operacionales aeroportuarios antes de impuesto son 50% superior a los costos y 0 en caso contrario. Este *trigger* se focaliza en que el negocio genere utilidades premiadas, permitiendo que se priorice la continuidad y rentabilidad de los contratos concesionados y es parejo para todos los miembros de la organización, entregando un sentimiento de justicia lo cual es importante su mantención. Los parámetros α y β corresponden a las ponderaciones que se le otorga a cada *set de indicadores* que tiene cada área (IM_i , IG_i) es decir, se premian los desafíos organizacionales y los desafíos departamentales. Los ponderadores cambian para el caso de ambos gerentes, en la Tabla 33 se muestra el valor de los ponderadores para cada gerente de área aquí propuesto.

Tabla 33. Valores por ponderador aeroportuario

Gerencia	Ponderador	
	α	β
Gerente de Aeropuertos	60%	40%
Gerente Comercial	70%	30%

Fuente: Elaboración propia.

La dimensión del bono por gestión depende de la cantidad de aeropuertos que estén bajo la administración de la organización. En el caso actual donde sólo se tienen dos aeropuertos bajo este sistema (Iquique y Antofagasta), la dimensionalidad del bono por gestión es 2 (BG_i), es decir se obtendrían un bono por gestión por cada aeropuerto. Si bien la homologación de procesos y resultados para ambos aeropuertos debe ser medida de la misma manera, hay indicadores asociados al desempeño departamental que difieren entre ambos, por este motivo su valor final es distinto.

Tabla 34. Consideraciones del esquema de incentivos propuesto para la gerencia de aeropuertos y la gerencia comercial

Elemento	Gerencia de Aeropuertos	Gerencia Comercial
Sujeto evaluado	Gerente de Aeropuertos	Gerente Comercial
Desempeños seleccionados para medir/evaluar y premiar	Mapa estratégico, CMI y tableros de control de la UEN	Mapa estratégico, CMI y tableros de control de la UEN
Carácter colectivo o individual	Colectivo e individual	Colectivo e individual
¿Premios separados por cada desempeño o condicionados un único desempeño global?	Condicionados a un trigger (A_0) dado por casa matriz más premios separados por cada track aeroportuario ($A_1, A_2, A_3 + \dots$)	Condicionados a un trigger (A_0) dado por casa matriz más premios separados por cada track aeroportuario ($A_1, A_2, A_3 + \dots$)
Premio y sus condiciones para ser entregado	2 sueldos más stock options por cada track aeroportuario.	2 sueldos más stock options por cada track aeroportuario.
Rangos (de existir) en los que se entrega cada premio	5 rangos: bajo lo esperado, próximo a lo esperado, esperado, sobre lo esperado y excepcional	5 rangos: bajo lo esperado, próximo a lo esperado, esperado, sobre lo esperado y excepcional

Ponderaciones	Sí	Sí
Reglas y condiciones especiales	Conicionados a un trigger (T_0) dado por casa matriz (binaria) Cumplimiento de 85% condición mínima para pago (escalas)	Conicionados a un trigger (T_0) dado por casa matriz (binaria) Cumplimiento de 85% condición mínima para pago (escalas)
Período de evaluación	Anual	Anual

Fuente: Elaboración propia.

Se presenta en Tabla 35 y Tabla 36 el esquema de incentivos propuestos para el gerente de aeropuertos y el gerente comercial respectivamente. Para ambos, se aprecia como mediante una activación del gatillador (que exista margen en el negocio) se inicia el proceso de evaluación de resultados anuales de los indicadores medidos, contrastando con la meta propuesta y exigiéndoles un objetivo mínimo para proceder a la bonificación mediante su ponderador, todos los indicadores medidos son del tipo colectivo, es decir, se premia el esfuerzo de la gerencia en su totalidad y no el individual. Mediante las Tabla 37 y Tabla 38 se aprecian ejemplos de pago del bono por gestión para el gerente de aeropuertos y el gerente comercial respectivamente para resultados ficticios.

Para explicar la metodología, se toma el caso de la activación del indicador Margen Neto, el cual se activa cuando el resultado anual sobrepasa al menos el 50%, entonces se procede a escalar el resultado para verificación cuantitativa de la nota ($80 \cdot 100 / 50 = 160\%$), por lo tanto, el resultado es excepcional en el período, por lo que su bonificación corresponde a 2 sueldos. Luego de analizar los indicadores entregados por la matriz, se procede a ponderar por el peso específico que esta última entrega para el área, es decir un 60% de la suma total obtenida. Luego, la suma es 2,2 sueldos por lo que $2,2 \cdot 60\% = 1.32$ sueldos a pagar. Realizando la misma metodología para los indicadores descritos y bonificados por el área, la suma total es de 3 sueldos, y ponderados por el peso en el bono total, se tiene que $3 \cdot 0.3 = 0.9$ sueldos. El resultado final para el gerente de aeropuerto se contabiliza en 2,52 sueldos por la gestión realizada de su área en el periodo de evaluación, junto con las compensaciones que de base se entregan a los colaboradores de APORT.

Tabla 35. Estructura de esquema de incentivo propuesto para el gerente de aeropuertos

Nivel	LB	Ponderador	Peso	Perspectiva	Obj. estrat.	Indicador	Métrica	Premio	Tipo escala	Meta	Target mínimo para pago (% meta)	
Matriz	δ	-	-	Financiera	Generar margen en cada negocio aeroportuario	<i>Margen Neto</i>	$\sum \text{Ingresos} - \text{Costos variables} - \text{costos fijos}$	Pago bono desempeño anual	Binaria	$\geq 50\%$	$MN \geq 50\%$	
					Entregar un servicio confortable	SERVQUAL	$\frac{SERVQUAL_t}{SERVQUAL_{t-1}} * 100$; t: periodo a medir		$\geq 10\%$			
	IM_i	α	60%	Cliente	Entregar un precio competitivo	Ranking precios Inter aeroportuarios (Rpi)	$\frac{Rpi_t}{Rpi_{mercado_t}} * 100$; t: periodo a medir	2 sueldos por cada aeropuerto	%	$\leq 10\%$	85%	
					Aumentar la diversidad de servicios	Ingreso por nuevos servicios (IxNS)	$\frac{IxNS_t}{IxNS_{t-1}} * 100$; t: periodo a medir		$\geq 10\%$			
Gerencia	IG_j	β	40%	Financiera	Disminuir costos operacionales	Nivel de costos operacionales (Co)	$\frac{\sum Co_t}{\sum Co_{t-1}} * 100$; t: periodo a medir				$\leq 15\%$	
					Optimizar el uso del sistema embarque/desembarque	Relación uso/actividad comercial	$\rho = \text{coef. correlación}$			$\geq 0,3$		
				Procesos internos	Optimizar coordinaciones Subconcesionarios y organismos públicos en la entrega de servicios	Índice satisfacción organismos internos	$\frac{N^\circ \text{reclamos}_t}{N^\circ \text{observaciones}_t}$; t: periodo a medir	2 sueldos por cada aeropuerto	%	$\leq 10\%$	85%	
					Optimizar actividades de inspecciones preventivas y estados de sistemas	Cumplimiento con auditorías internas de calidad y seguridad	$\frac{N^\circ \text{Acs aprobadas}_t}{N^\circ \text{Acs totales}_t}$; t: periodo a medir			$\geq 90\%$		
					Optimizar actividades de aseo y mantenimiento	Cumplimiento del plan anual de conservación	$\frac{Cpaco_t}{paco_t} * 100$; t: periodo a medir			$\geq 95\%$		
					Optimizar los principales sistemas electromecánicos	Continuidad operacional	Nº fallas en sistemas indispensables del aeropuerto			$= 0$		

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 36. Estructura de incentivos propuesto para el gerente comercial

Nivel	I.B	Ponderador	Peso	Perspectiva	Obj.estrat.	Indicador	Métrica	Premio	Tipo escala	Meta	Target mínimo para pago (% meta)
Matriz	δ	-	-	Financiera	Generar margen en cada negocio aeroportuario	<i>Margen Neto</i>	$\sum \text{Ingresos} - \text{Costos variables} - \text{costos fijos}$	Pago bono desempeño anual	Binaria	$\geq 50\%$	$MN \geq 50\%$
					Entregar un servicio confortable	SERVQUAL	$\frac{SERVQUAL_t}{SERVQUAL_{t-1}} * 100$; t: periodo a medir		$\geq 10\%$		
	IM_i	α	70%	Cliente	Entregar un precio competitivo	Ranking precios Inter aeroportuarios (Rpi)	$\frac{Rpi_t}{Rpmmercado_t} * 100$; t: periodo a medir	2 sueldos por cada aeropuerto	%	$\leq 10\%$	85%
					Aumentar la diversidad de servicios	Ingreso por nuevos servicios (IxNS)	$\frac{IxNS_t}{IxNS_{t-1}} * 100$; t: periodo a medir		$\geq 10\%$		
Gerencia	IG_j	β	30%	Financiera	Aumentar ingresos operacionales	Nivel de ingresos comerciales (Ic)	$\frac{\sum Ic_t}{\sum Ic_{t-1}} * 100$; t: periodo a medir			$\geq 10\%$	
					Rentabilizar oportunidades de negocios	N° nuevos negocios establecidos (N°nn)	$\frac{N°nn_t}{N°nn_{t-1}} * 100$; t: periodo a medir		$\geq 5\%$		
				Procesos internos	Rentabilizar propuestas de licitación comerciales	Rentabilidad estructural (Re)	$\frac{Re_t}{Re_{t-1}} * 100$; t: periodo a medir	2 sueldos por cada aeropuerto	%	$\geq 80\%$	85%
					Rentabilizar condiciones de los actuales contratos comerciales	Índice satisfacción organismos internos	$\frac{N° reclamos_t}{N° observaciones_t}$; t: periodo a medir		$\leq 10\%$		

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 37. Matriz de pago bono anual propuesto para el Gerente de Aeropuertos.

				Escala						
				Escala	Bajo lo esperado	Próximo a lo esperado	Esperado	Sobre lo esperado	Excepcional	
				% cumplimiento	<85%	86%-99%	>100%	>120%	>150%	
				N° Sueldos	0,0 slds	0,2 slds	0,5 slds	1 slds	2 slds	
		Resultados	Meta	Escala						
$\delta = 1$		<i>Margen Neto</i>	80%	$\geq 50\%$	160%	-	-	-	-	2 slds
		SERVQUAL	9%	$\geq 10\%$	90%		0,2 slds			
	α	Ranking precios Inter aeroportuarios (Rpi)	15%	$\leq 10\%$	50%	0,0 slds	-	-	-	-
	60%	Ingreso por nuevos servicios (IxNS)	5%	$\geq 10\%$	50%	0,0 slds	-	-	-	-
				Resultado por Matriz	2,2 slds					
		Nivel de costos operacionales (Co)	15%	$\leq 15\%$	100%	-	-	0,5 slds	-	-
		Relación uso/actividad comercial	0,3	$\geq 0,3$	100%	-	-	0,5 slds	-	-
		Índice satisfacción organismos internos	10%	$\leq 10\%$	100%	-	-	0,5 slds	-	-
	β	Cumplimiento con auditorías internas de calidad y seguridad	100%	$\geq 90\%$	111%	-	-	-	1 slds	-
	40%	Cumplimiento del plan anual de conservación	80%	$\geq 95\%$	84,2%	0,0 slds	-	-	-	-
		Continuidad operacional	0	$\equiv 0$	100%	-	-	0,5 slds	-	-
				Resultado por Gerencia	3 slds					
				Resultado ponderado	2,52 slds					

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 38. Matriz de pago anual propuesta para el Gerente Comercial.

				Escala						
				Escala	Bajo lo esperado	Próximo a lo esperado	Esperado	Sobre lo esperado	Excepcional	
				% cumplimiento	<85%	86%-99%	>100%	>120%	>150%	
				N° Sueldos	0,0 slds	0,2 slds	0,5 slds	1 slds	2 slds	
		Resultados	Meta	Escala						
$\delta = 1$		<i>Margen Neto</i>	80%	$\geq 50\%$	160%	-	-	-	-	2 slds
		SERVQUAL	9%	$\geq 10\%$	90%		0,2 slds			
α	70%	Ranking precios Inter aeroportuarios (Rpi)	15%	$\leq 10\%$	50%	0,0 slds	-	-	-	-
		Ingreso por nuevos servicios (IxNS)	5%	$\geq 10\%$	50%	0,0 slds	-	-	-	-
		Resultado por Matriz								2,2 slds
BG_1	30%	Nivel de ingresos comerciales (Ic)	15%	$\geq 10\%$	150%	-	-	-	-	2 slds
		N° nuevos negocios establecidos (N°nn)	3%	$\geq 5\%$	60%	0,0 slds	-	-	-	-
		Rentabilidad estructural (Re)	80%	$\geq 80\%$	100%	-	-	0,5 slds	-	-
		Índice satisfacción organismos internos	15%	$\leq 10\%$	50%	0,0 slds	-	-	-	-
		Resultado por Gerencia								2,5 slds
Resultado ponderado										2,29 slds

Fuente: Elaboración propia.

La Tabla 37 muestra el ejemplo de pago de bono anual para el gerente de aeropuertos, el cual comienza con el cumplimiento del trigger y su escala binaria ($\delta = 1$) que indica el cumplimiento de la continuidad operacional sin proposiciones de multas por parte del Inspector Fiscal del Periodo de Concesión, por lo tanto, y considerando que el resultado del periodo medido es de un 80% (Margen Neto) y cuya meta para el periodo es de un 50%, el cumplimiento real en base a la escala es de 160% (regla de tres). Lo anterior corresponde a la categoría de cumplimiento “excepcional” del indicador, por lo que corresponde el pago de 2 sueldos base. El índice SERVQUAL medido en el periodo indica un cumplimiento del 9% y la meta propuesta era del 10%, por lo que llevado a la escala de cumplimiento corresponde a la conversión de un 90% de cumplimiento, entregando una categoría de “próximo a lo esperado” según la escala propuesta, entregando un total de 0,2 sueldos a la suma de esta categoría de premio. Realizando el mismo procedimiento evaluativo para los restantes indicadores de la categoría matricial, el total de sueldos ganados por el gerente de aeropuertos corresponde a 2,2 sueldos, los cuales se deben ponderar por el porcentaje de importancia que tiene esta categoría matricial en su desempeño, que es de un 60%. Luego, se inicia con el mismo procedimiento evaluativo para la categoría de indicadores gerenciales, los cuales dan como resultado de suma 3 sueldos a considerar en la ecuación de pago, el cual de igual manera se debe ponderar por el porcentaje de importancia de esta categoría en su desempeño, el cual corresponde a un 40%. Realizando el cálculo final de ponderaciones por categorías (matricial y gerencial), el pago final al gerente de aeropuertos por su gestión y desempeño en el periodo medido es de 2,52 sueldos.

Siguiendo la explicativa de los ejemplos, la Tabla 38 muestra el ejemplo de pago de bono anual para el gerente comercial, el cual comienza con el cumplimiento del trigger y su escala binaria que indica el cumplimiento de la continuidad operacional sin proposiciones de multas por parte del Inspector Fiscal del Periodo de Concesión, por lo tanto, y considerando que el resultado del periodo medido es de un 80% (Margen Neto) y cuya meta para el periodo es de un 50%, el cumplimiento real en base a la escala es de 160% (regla de tres). Lo anterior corresponde a la categoría de cumplimiento “excepcional” del indicador, por lo que corresponde el pago de 2 sueldos base. El índice SERVQUAL medido en el periodo indica un cumplimiento del 9% y la meta propuesta era del 10%, por lo que llevado

a la escala de cumplimiento corresponde a la conversión de un 90% de cumplimiento, entregando una categoría de “próximo a lo esperado” según la escala propuesta, entregando un total de 0,2 sueldos a la suma de esta categoría de premio. Realizando el mismo procedimiento evaluativo para los restantes indicadores de la categoría matricial, el total de sueldos ganados por el gerente comercial corresponde a 2,2 sueldos, los cuales se deben ponderar por el porcentaje de importancia que tiene esta categoría matricial en su desempeño, que es de un 70%. Luego, se inicia con el mismo procedimiento evaluativo para la categoría de indicadores gerenciales, los cuales dan como resultado de suma 2,5 sueldos a considerar en la ecuación de pago, el cual de igual manera se debe ponderar por el porcentaje de importancia de esta categoría en su desempeño, el cual corresponde a un 30%. Realizando el cálculo final de ponderaciones por categorías (matricial y gerencial), el pago final al gerente comercial por su gestión y desempeño en el periodo medido es de 2,29 sueldos.

En concordancia con la actualidad, el riesgo externo pandemia vuelve difícil consolidar el proceso total de pago del bono por desempeño, debido a que el efecto cae directamente en el primer indicador de pago de la categoría matricial, el margen bruto. El resultado de este indicador estará por debajo de la meta esperada, afectando el nivel del bono. Además, y por razones que no se describen en la ecuación ni procedimientos indicados con anterioridad, la organización cuidará los flujos de caja eliminando todo pago por desempeño hasta tener un nivel óptimo en este indicador. Sin perjuicio de lo anterior, la organización mantiene los beneficios no económicos como aguinaldos en fiestas, los seguros complementarios de salud y vida y el mantenimiento de los niveles de sueldo para personal de planta, consideración reducción para el personal de más alto ingreso dentro de la organización.

10.5. Justificación del esquema de incentivos

En cuanto al esquema propuesto, en los siguientes párrafos se coteja directamente con lo expresado en el numeral 10.3, donde se obtienen los siguientes beneficios de aplicar esta metodología a las áreas. El primero, acerca de la inclusión de un gatillador que exija una meta del mínimo 50% para proceder a evaluar el bono por gestión genera un clima de colaboración entre las áreas, ya que todas actuarán con el fin de lograr este cometido. Por

ejemplo, el área comercial vela constantemente por aumentar los ingresos, la gerencia de operaciones por su parte contribuye mayoritariamente con la disminución de costos. Incluso, la unidad de datos e inteligencia de negocios puede contribuir con la búsqueda constante de información que permita la máxima extracción de rentabilidad o búsqueda de negocios. Todas trabajan con el fin que se aperture la evaluación del esquema de incentivo para cada una y cumpliendo con el fin primordial, que el negocio tenga una buena rentabilidad. Para ambas gerencias evaluadas en los esquemas propuestos, el peso del ponderador α entre el 60%-70% **direcciona los deseos de la organización en la entrega de una propuesta de valor íntegra**, dándole mucha importancia a la puntuación porcentual que tiene la medición externa de estos indicadores. Es de igual manera un unificador de intereses. Al ser un bono de entrega anual permite la modificación de conductas por parte de los ejecutivos responsables de áreas. Este esquema de incentivos permite el *feedback* constante, ya que a pesar de que existen 2 instancias formales de evaluación de desempeño al año, los directores se reúnen continuamente con sus colaboradores directos para la evaluación del indicador central (Margen o EBITDA). Este factor apunta a que los gerentes tengan una motivación a largo plazo, ya que ayuda a resolver sus limitaciones. APORT Operaciones tiene una cultura donde refuerza que el personal debe ser de alto desempeño, por lo tanto, las evaluaciones son exigentes y realizadas con responsabilidad, implicando que el bono de desempeño anual no sea para todos, generando su asignación una alta valoración interna en los colaboradores. Además, no existen rivalidades entre los gerentes, dado que todos están sujetos al mismo sistema de incentivos y por lo tanto no se considera uno es más beneficiado que otro por estar en una u otra gerencia. A pesar de la alta cantidad de variables, este esquema de incentivos evita el *auto escalamiento*, dado que no existe comodidad para los gerentes de quedarse en las escalas inferiores (bajo lo esperado o próximo a lo esperado) debido a que a medida que el gerente va aumentando su escala de valoración, el incentivo es mayor (de bajo lo esperado a próximo lo esperado 0,5 sueldos; de próximo a lo esperado a esperado 1,5 sueldos; de esperado a sobre lo esperado 1,5 sueldos y de sobre lo esperado a excepcional 2 sueldos). Además, existe un mínimo de cumplimiento de las variables para el pago del bono, el cual debe ser superior al 85%. El esquema de incentivos propuesto es de mediana complejidad, dado que considera 2 niveles de indicadores y metas: *matriz y gerencia*. Sin embargo, este esquema de **incentivos mitiga**

la mayor complejidad al eliminar indicadores donde el gerente no tiene incidencia, disminuyendo la cantidad de indicadores a evaluar. Al considerar condiciones de mínimos para pago y estandarizar las escalas de evaluación para todos los indicadores que afectan en los 2 *niveles*, simplifica y aumenta el sentimiento de justicia entre los gerentes. En línea con lo indicado, los gerentes pueden sentir injusticia debido a que tienen poca influencia en los indicadores de la matriz, esto se mitiga al eliminar aquellos indicadores donde ninguna acción de los gerentes influye en ese indicador. Eliminando conductas de *free rider* y bajo alineamiento vertical con las respectivas áreas y/o departamentos. En conjunto con la medición de los indicadores matriciales, hay una exigencia de cumplimiento de indicadores de áreas los que permiten la contribución a los indicadores matriciales con influencia no directa. Existen medias ponderadas que pueden provocar que los gerentes compensen el incumplimiento de un KPI con el sobrecumplimiento de meta de otro KPI. Sin embargo, esto se mitiga al exigir el cumplimiento de una meta mínima de 85% como condición para pagar ese nivel del bono de desempeño anual. Existe la condición de que a cada tramo del bono por indicador cumplido **se exija más desempeño por parte del ejecutivo y que el esquema de incentivos tenga condiciones de mínimos por nivel para la activación, evitando riesgos de *sandbagging*.**

El esquema presentado generará la motivación necesaria en los gerentes de áreas de acuerdo con las teorías actuales para esta temática, por ejemplo, en cuanto a la **intensidad**, definición que se refiere a la cantidad de esfuerzo que realiza el colaborador, el esquema genera esta acción en cuanto a los premios en sueldos ofrecidos al pasar de un nivel de meta a otro para los indicadores, los cuales doblan o triplican su valor, generando que se quiera lograr los niveles establecidos. Referente a la **dirección**, definición que explica que la intensidad debe orientarse hacia los objetivos de la organización, para ambas dimensiones de premio el colaborador es recompensado por cumplir objetivos orientados a cumplir la propuesta de valor y los objetivos estratégicos del mapa. Por último, en cuanto a la **persistencia**, definición que explica por cuánto tiempo la persona mantendrá la motivación en el trabajo, el esquema aporta un control semestral y mensual acerca de los resultados que presente el indicador central y por los que se entrega el premio. Esto se traduce en que el colaborador no pierda el interés y realice el proceso de auto-escalamiento. Por otro lado, el esquema presentado debe ser estudiado y evaluado en cuanto a los

resultados que presente tanto en el desempeño de los colaboradores como en los resultados de la empresa, esto permitirá realizar ajustes al modelo acortando las brechas que existan para lograr el mejor desempeño del sistema de control de gestión.

Se debe procurar que ante el riesgo pandemia en la actualidad, el alineamiento puede verse afectado al no existir un pago por desempeño debido a los bajos flujos de caja presente. El alineamiento en este caso se mantendrá mientras se mantengan los beneficios no económicos descritos con anterioridad, beneficios como los aguinaldos en fiestas, seguros complementarios de salud, vida y el mantenimiento de los niveles actuales de sueldo al personal, que permitan entregar un sentimiento de seguridad y estabilidad a la crisis que se viva en un plano exterior a la organización.

11. Análisis del desempeño

Mientras que la estrategia se ejecuta mediante la asignación de objetivos derivados a las unidades funcionales y su recompensa se desarrolla mediante los esquemas de incentivos propuestos, el paso siguiente es controlar y ajustar permanentemente el desempeño general y particular a fin de alcanzar los objetivos estratégicos y cumplir con la propuesta de valor definida. Como último análisis del ciclo evaluativo que enmarca el presente documento, el análisis del desempeño se deriva de los procesos 5 y 6 del proceso de gestión propuesto por (Kaplan y Norton, 2012), representado en Anexo K.

En este capítulo se utiliza como base el modelo de administración del desempeño corporativo el cual permite verificar, control y proponer acciones en relación con el desempeño de una organización. El EPM se logra como un ciclo permanente que involucra integración de actividades relacionadas con el control de gestión, gestión de procesos, sistemas de información e inteligencia de negocios.

11.1. Modelo de análisis del desempeño

La base para explicar el funcionamiento principal de un Modelo de Análisis de Desempeño, desde ahora MAD, es escoger un indicador que sea relevante para la organización, y que, lógicamente, esté medido en el cuadro de mando integral y sea convergente con todas las herramientas planteadas con anterioridad, es decir el mapa estratégico, los tableros de control, el modelo de negocios, el marco de análisis interno y externo y hasta sea la base para obtener la información de los esquemas de incentivos. Para APORT Operaciones el indicador en que convergen todos sus logros de objetivos es el Margen Neto de Utilidad, es decir los ingresos del negocio descontados los costos directos de la operatividad y los gastos antes de impuestos. Este indicador mide el rendimiento de los ingresos operacionales.

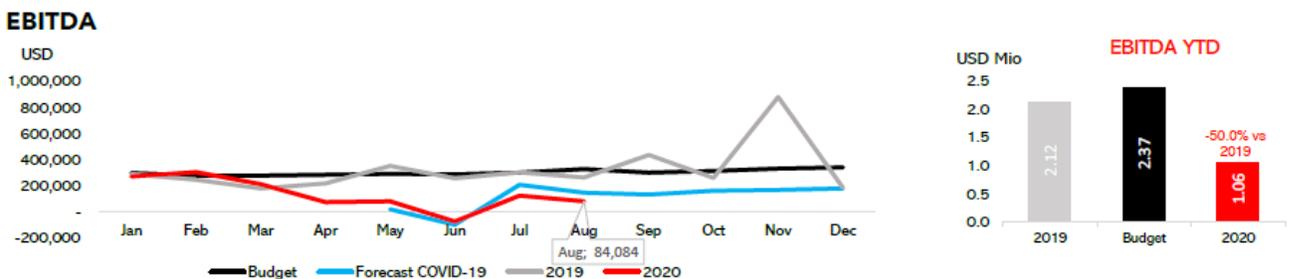
Para (Caprile, Apuntes de clases Gestión de desempeño y rendimiento basado en TI, 2020), la ventaja de la construcción de un modelo de análisis de desempeño permite identificar variables para poder analizar (explicar y predecir) el desempeño de un indicador o tablero de control. Además, ayuda a agilizar el análisis de los estudios ya que se enfoca más en el análisis que en el procesamiento de datos. Por otro lado, permite levantar brechas

que dificultan el poder realizar un análisis más profundo y útil. Por último, facilita la implementación de un sistema de información de gestión business-driven.

El modelo de análisis de desempeño busca dar estructura y encontrar las causas del desempeño, con el fin de tomar acciones correctivas y/o preventivas. A partir de este modelo se pueden construir estructuras jerárquicas, secuenciales o correlacionales, que forman lo que se conoce como “patrones de análisis de desempeños”. Estos patrones pueden ser el entorno (indicador referencial), jerárquicos (drill-down), de relación causa-efecto), de tableros relacionados, de proyectos, de riesgos y de relación con procesos (Caprile, Apuntes de clases Gestión de desempeño y rendimiento basado en TI, 2020).

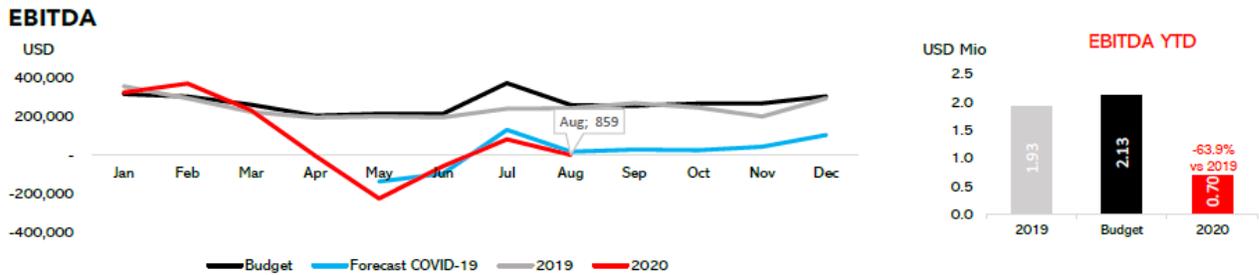
La elección del indicador central para APORT Operaciones se sustenta en que el margen neto generado por la organización en cada aeropuerto es en la actualidad una medida del desempeño para los diferentes departamentos de la organización. Tomando el modelo negocios explicado en el capítulo 6, los ingresos provienen de dos grandes ramas para un aeropuerto, los aeronáuticos y no aeronáuticos, mientras que los costos se desglosan claramente como los operativos (mantención y operación), gastos generales y la administración de contratos. En la Ilustración 25 e Ilustración 26 se aprecia un ejemplo de reporte actualizado del desempeño del margen neto para los aeropuertos de Antofagasta e Iquique en el mes de agosto 2020 respectivamente.

Ilustración 25. EBITDA Aeropuerto de Antofagasta mes de agosto 2020.



Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 26. EBITDA Aeropuerto de Iquique mes de agosto 2020.



Fuente: Elaboración propia.

Paralelamente, el EBITDA es una medida de desempeño y evaluación para el Gerente General y los Gerentes de área, es por esto su incorporación en los procesos de desdoblamiento en cascada y su inclusión en los esquemas de incentivos.

El modelo de análisis del desempeño a proponer para APORT Operaciones y sus filiales Aeropuerto de Antofagasta e Iquique, permite identificar los siguientes indicadores como causales de su performance:

1. **Intra KPI-Niveles:** Este patrón permite analizar el EBITDA a través de sus movimientos por periodos, cumplimientos, variaciones y tendencias que tenga en el tiempo. Esto ayuda a entender dónde se están produciendo los problemas y si es posible visualizar los impactos que ha dejado o que dejaría extrapolando los valores.
2. **Inter KPI-Variables:** Este patrón permite analizar el EBITDA mediante su relación con otros indicadores que lo complementa, como lo es el ingreso operacional, tipos de ingresos y costos operacionales y sus tipos. Es un patrón de tipo descriptivo y ayuda a focalizar el problema para encontrar una solución más específica.
3. **Entorno:** Este patrón es referencial y analiza las variables macro que afectan exteriormente al KPI central. Para el caso del EBITDA por aeropuertos para APORT Operaciones, variables como el crecimiento de pasajeros, la inflación y el tipo de cambio afectan tanto a los ingresos como a los costos operacionales. Si bien no hay una meta asociada a este indicador dado que es un dato exógeno, si se presupuesta ya que, al momento de realizar un análisis, el presupuesto actual se ajusta tanto a las variaciones del IPC, tipo de cambio y crecimiento proyectados de pasajeros que derivan en ingresos y costos. Estos indicadores podrían facilitar la

toma de decisiones con respecto al cuidado en los flujos de caja de la organización y la preparación de nuevos proyectos.

4. **Análisis Causa-Efecto:** Este patrón permite el análisis del mapa estratégico y modelos causales – correlacionales de sus relaciones. Para el caso del EBITDA en APORT Operaciones, su relacionamiento se ve influido por distintos relacionamientos dentro del mapa estratégico. Un análisis mediante este patrón se aprecia en como la mejora en la gestión de operaciones (lag) influye en la entrega de un servicio confortable, teniendo como consecuencia tanto una mejora en la fidelidad de los pasajeros como en la entrega de un precio competitivo y satisfacción, incrementando los ingresos comerciales y por último afectando el margen (lead). Este análisis es de tipo predictivo.
5. **Tableros funcionales:** Los tableros funcionales permiten realizar despliegues en cascada a las gerencias de aeropuerto y gerencia comercial utilizada en este documento, estableciendo relación entre ellos. Para el caso del EBITDA, este indicador está relacionado con ambos tableros de control, pero no de manera directa, ya que se conectan mediante los indicadores de costos e ingresos operacionales.
6. **Procesos:** Este patrón indica que se pueden tener distintas relaciones con los indicadores interprocesos, intraprocesos, intra-modelos e inter-modelos. Para APORT Operaciones significa que todos los procesos de la cadena funcionen para así poder satisfacer a los pasajeros y clientes internos y que esto implique un aumento en la satisfacción y la lealtad. Este análisis es de tipo predictivo.
7. **Proyectos:** Este patrón se relaciona con las iniciativas estratégicas, por lo que su importancia radica en el control dado que hay múltiples actores y elementos del entorno que podrían afectarlo. Por otro lado, existen problemas de asimetría en la información entre los participantes y una inter-temporalidad versus la oportunidad. Es importante entender cuánto se desvía y cómo se previenen estos atrasos.
8. **Riesgos:** Los KRI entregan información sobre el estado de un riesgo (externo e interno), sus causas y/o consecuencias. El riesgo tiene planes de mitigación que se controlan como proyectos.

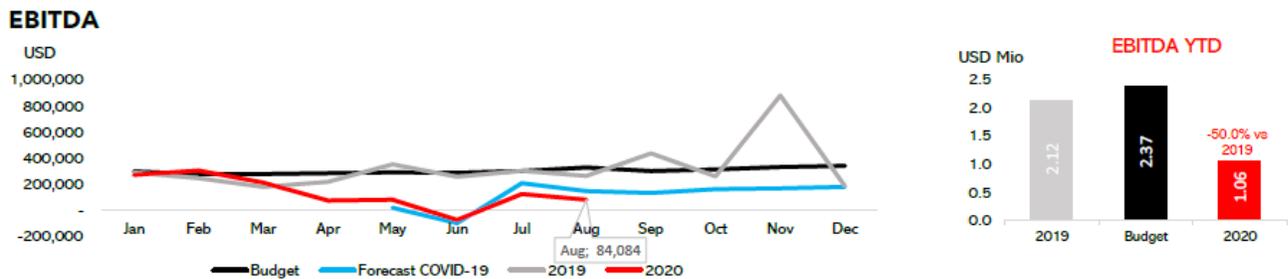
11.2. Reporte del desempeño

En esta sección se construye un ejemplo de reporte utilizando la metodología antes descrita, utilizando datos ficticios demostrando las variaciones e implicancias desde el KPI central.

11.2.1. Intra KPI-Nivel

En la Ilustración 27 se puede apreciar un ejemplo de reporte inicial del KPI EBITDA por niveles.

Ilustración 27. Ejemplo de Drill Down por niveles del KPI central



Fuente: Extraído de MIS Aeropuerto Antofagasta, APORT Operaciones agosto 2020.

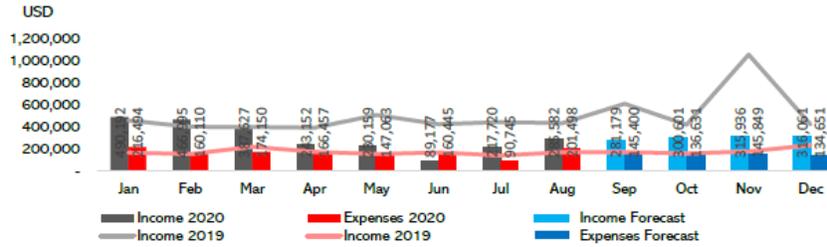
En ella se observa el comportamiento de este indicador en el año 2020, donde a la fecha (YTD) el EBITDA es de 1.06 Mio USD, donde el valor para el mes de agosto es de 84,084 USD siendo parte de una tendencia a la baja desde el mes de marzo a la fecha. Se compara además con la meta que se tenía desde un inicio para este indicador (Budget) por la parte derecha, y una comparación con el valor que tuvo durante el 2019, observando una desviación de un 50% referente al mes de agosto de ese año. En el gráfico se aprecia además el forecast esperado para este indicador el cual es ajustado mensualmente en cada reporte. Este tipo de análisis evidencia la primera interrogante que surge de manera visual y gráfica, la clara tendencia a la baja. ¿Qué pasó? En este punto sería necesario realizar un Drill-Down por KPI que compone el EBITDA.

11.2.2. Intra KPI – Variables

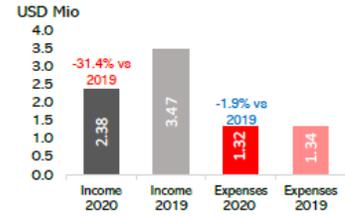
En este paso se debe realizar una bajada a los indicadores que componen este indicador central. En la Ilustración 28 se aprecia la bajada lógica de revisión del por qué en la bajada en el margen neto, observando la relación entre ingresos y gastos del periodo.

Ilustración 28. Ejemplo Drill Dow por variables del KPI central

TOTAL INCOME VS EXPENSES



INCOME VS EXPENSES YTD



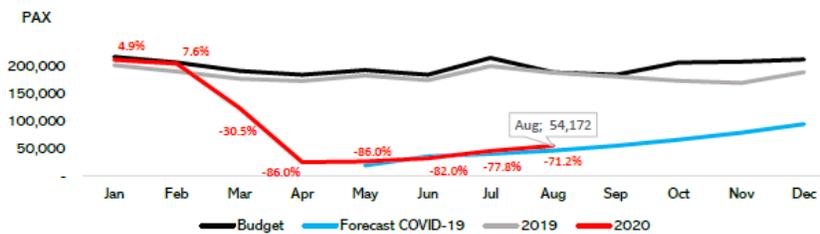
Fuente: Extraído de MIS Aeropuerto Antofagasta, APORT Operaciones agosto 2020.

Se observa tanto ingresos como gastos del periodo han tenido una tendencia a la disminución desde el mes de marzo 2020, teniendo los ingresos un valor crítico durante el mes de junio y reincorporándose en los meses venideros. Para los gastos, se observa también una constante, representando los esfuerzos de la organización en el control de este factor mientras disminuya el efecto que causa la baja de los ingresos.

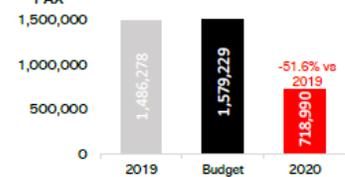
En lo consecutivo, otro indicador que representa la causa de baja en los ingresos es el número de pasajeros embarcados, el cual se representa en la Ilustración 29.

Ilustración 29. Ejemplo de Drill Down por variable para el KPI central

TOTAL PAX



TOTAL PAX YTD



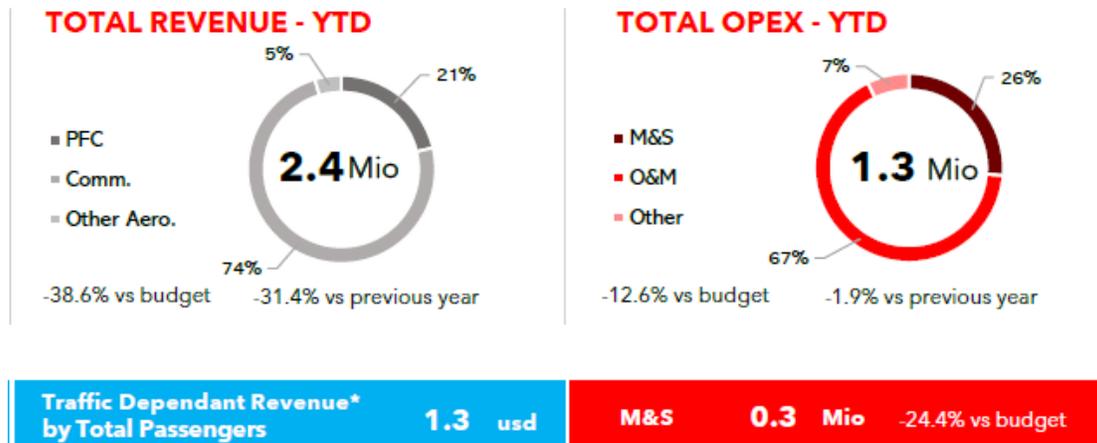
Fuente: Extraído de MIS Aeropuerto Antofagasta, APORT Operaciones agosto 2020.

Se aprecia un descenso drástico en la cantidad de pasajeros embarcados desde el mes de marzo, y que se ha mantenido en el transcurso del año, teniendo leves mejorías. El nivel de pasajero a la fecha comparado con el nivel que se presentó en el año 2019

representa un 51%, teniendo una correlación totalmente directa con los ingresos comerciales y su descenso.

Por último, mediante la Ilustración 30 se tiene una última bajada para los indicadores de ingresos y costos.

Ilustración 30. Ejemplo 2 de Drill Down para KPI central



Fuente: Extraído de MIS Aeropuerto Antofagasta, APORT Operaciones agosto 2020.

Se observa que al mes de agosto 2020(YTD) los ingresos son de 2.4 Mio USD y están compuestos en un 5% de ingresos por pasajeros embarcados, en concordancia con la baja en el flujo de pasajeros presentado en la anterior ilustración. El 21% corresponde a ingresos por locales comerciales, demostrando aún más la baja en el flujo de pasajeros teniendo en consideración que en meses anteriores este tipo de ingreso representaba aproximadamente el 65% de los ingresos totales. Por último, el saldo de los ingresos pertenece a otros ingresos aeronáuticos, como lo es el uso de equipos de embarque y desembarque y áreas para la zona de carga.

Por el lado de los costos, el nivel de gastos a la fecha es de 1.3 Mio USD, lo cual está un -12.6% del Budget esperado a la fecha, que en otros tiempos hubiese sido una gestión excelente, y un 1.9% bajo el gasto efectuado en el mismo periodo del año 2019. De estos gastos, un 26% está representado por los costos de mantenimiento, un 67% por los costos de operatividad y un 7% corresponde a otro tipo de gasto para la administración del negocio.

11.2.3. Patrón entorno

Este patrón identifica las variables externas que afectan los movimientos tanto positivos como negativos del indicador central. Como se ha mostrado anteriormente, el EBITDA depende de los ingresos operacionales de manera directa, y estos últimos dependen positivamente de la cantidad de pasajeros que embarcan. Se observa desde el mes de marzo un decrecimiento importante del número de pasajeros embarcados, en concordancia con la actual pandemia COVID-19 que ha disminuido la interacción social y el cierre de fronteras, afectando directamente a la Industria Aeronáutica con un descenso del 96% (Cepal, 2020) de pasajeros transportados en la Región de América Latina y El Caribe, provocando además el cierre de aerolíneas de menor tamaño y a procesos de Ley de quiebras en importantes aerolíneas como LATAM. En la Ilustración 31 se observa la reducción de número de pasajeros por operador aéreo, derivándose la conclusión de una baja en los ingresos aeronáuticos por tasas de embarque.

Ilustración 31. Tráfico nacional de pasajeros enero-agosto y agosto. Tráfico total por operaciones.

[Volver a gráfico](#)

OPERADORES	ENERO - AGOSTO					AGOSTO				
		PAR	Pasajeros	PAR	VAR	Pasajeros	PAR	Pasajeros	PAR	VAR
	2019	%	2020	%	%	2019	%	2020	%	%
LATAM AIRLINES GROUP	2.643.581	26,3	1.345.751	28,8	-49,1	307.581	26,0	52.470	31,7	-82,9
LATAM AIRLINES CHILE	3.309.610	32,9	1.321.458	28,3	-60,1	375.659	31,7	36.862	22,2	-90,2
SKY AIRLINE	2.514.411	25,0	1.148.960	24,6	-54,3	311.522	26,3	39.181	23,6	-87,4
JETSMART SPA	1.500.455	14,9	810.383	17,3	-46,0	179.380	15,2	34.355	20,7	-80,8
AEROVIAS D.A.P.	67.675	0,7	44.911	1,0	-33,6	5.994	0,5	2.808	1,7	-53,2
ONE SPA	32.314	0,3	4.978	0,1	-84,6	3.080	0,3	0	0,0	-100,0
Total general	10.068.046	100,0	4.676.441	100,0	-53,6	1.183.216	100,0	165.676	100,0	-86,0

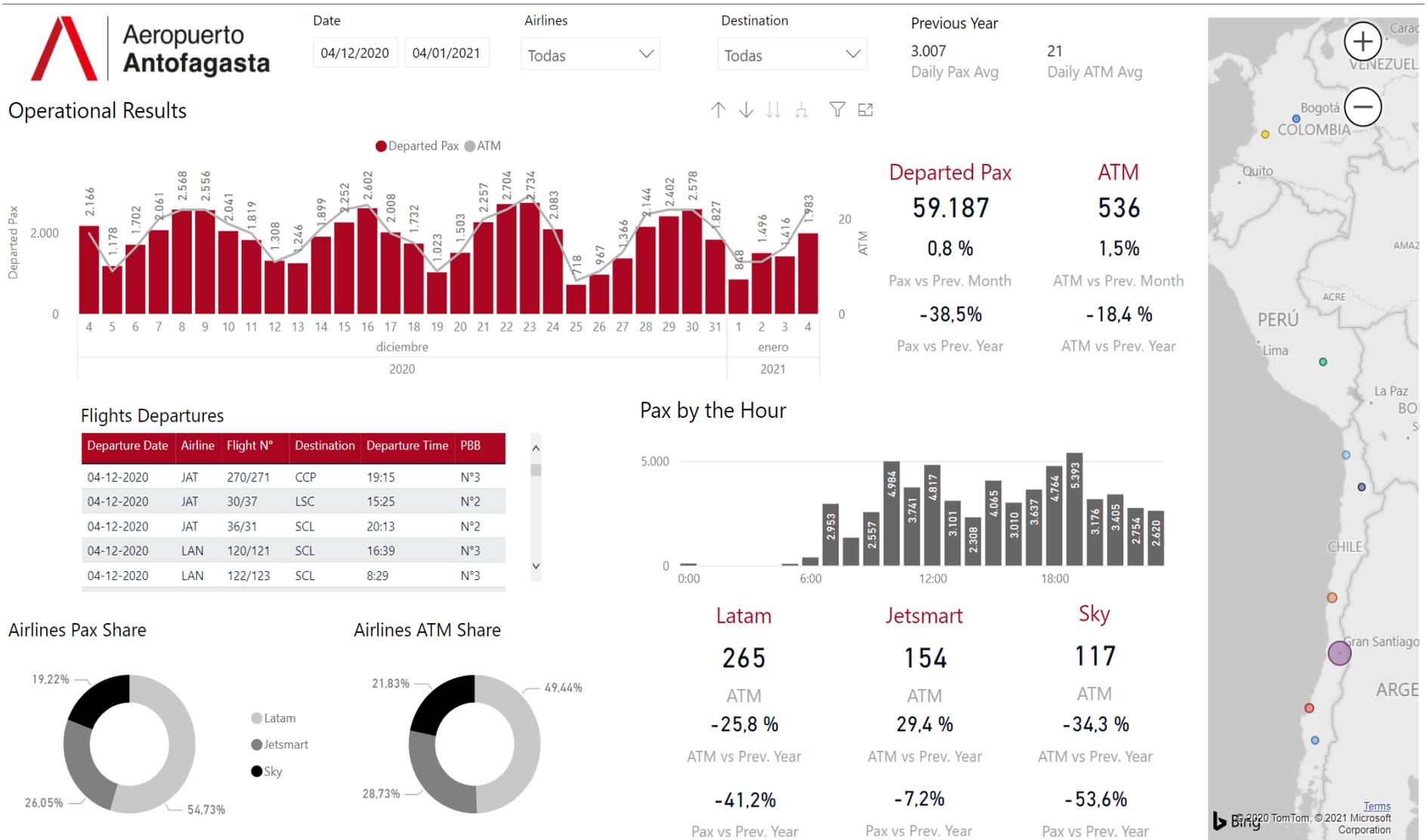
Fuente: Extraído Resumen mensual de estadísticas. JAC. Agosto 2020.

11.2.4. Modelo de reporte de desempeño

Realizando una unión de las variables de reportes propuestas, una visualización de desempeño en donde se simplifique en una hoja el estado actual de las operaciones y la gestión comercial de la empresa en el cumplimiento de sus principales objetivos organizacionales, se aprecia en Ilustración 32 e Ilustración 33. En este modelo se aprecia de

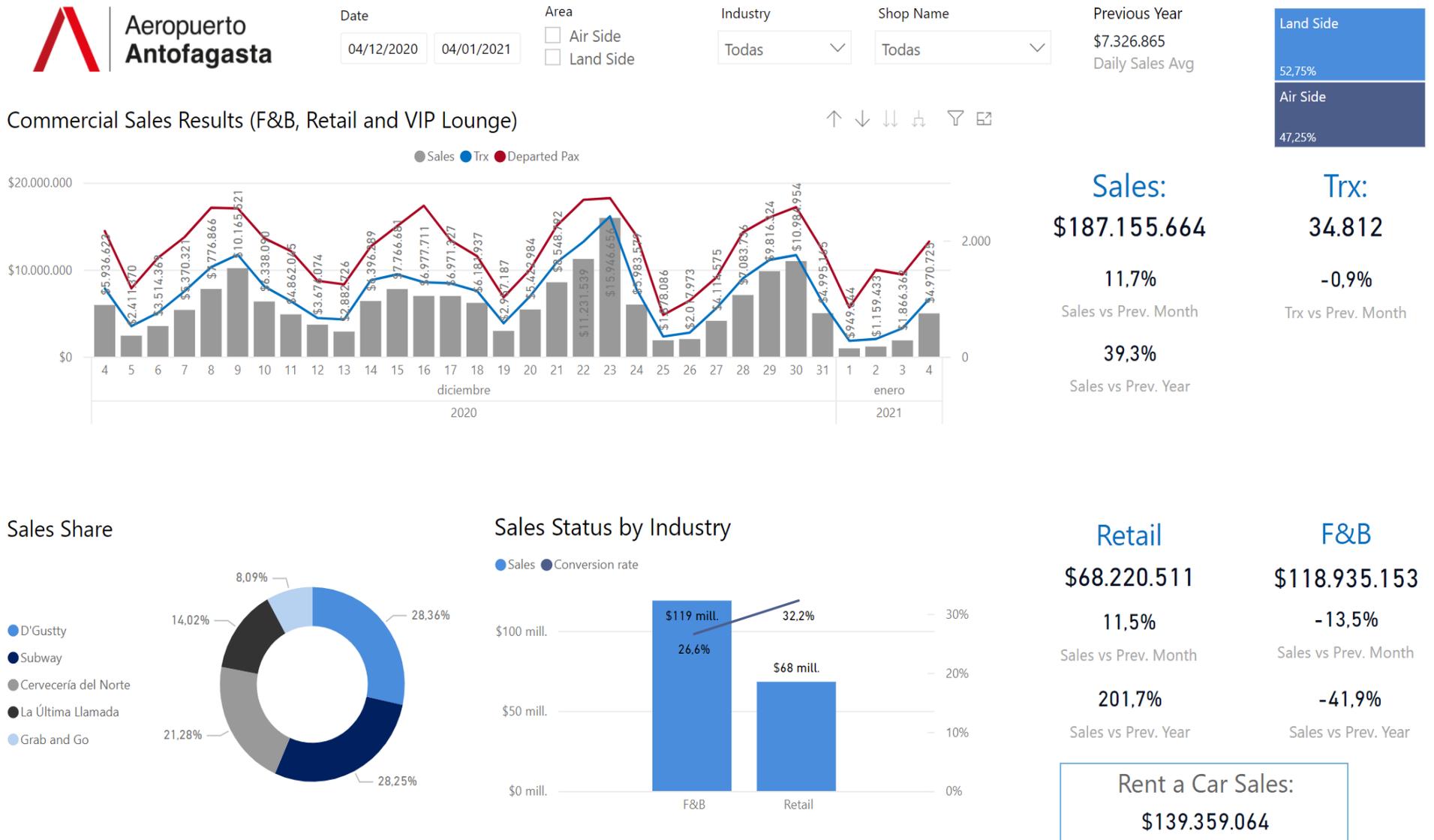
manera interactiva los movimientos aeroportuarios inmediatamente ocurridos y bajo el periodo de estudio que se requiera.

Ilustración 32. Ejemplo de reporte de análisis de desempeño. Operaciones aeroportuarias.



Fuente: Tomado de Dashboard operacional y comercial – enero 2021.

Ilustración 33. Ejemplo de reporte de análisis de desempeño. Operaciones aeroportuarias comerciales.



Fuente: Tomado de Dashboard operacional y comercial – enero 2021.

11.3. Proceso de análisis y revisión del desempeño

Revisado ya los ejemplos para la revisión del desempeño, el paso a seguir es realizar los procesos de revisión y ajustes del desempeño, incorporando los cambios a las observaciones detectadas en los informes presentados.

11.3.1. Flujo de información

Los datos para desarrollar la información obtenida en los informes de desempeño provienen de diferentes fuentes de información. Para el caso de los Intra e Inter KPI, particularmente los ingresos, la primera fuente de información corresponde a los registros de venta por parte de los Subconcesionarios. Estos registros se capturan de manera fidedigna a través de un sistema POS, el cual es un terminal de punto de venta y es una similitud para una caja registradora, indicando operaciones como el registro y rastreo de pedidos, el procesamiento de tarjetas de débito y de crédito conectándose a otros sistemas para la gestión y administración. Esta información de ventas por locales es enviada al área de inteligencia desde comercial en formato Excel, el cual las registra como parte del indicador de ingresos. De igual manera, los cobros por arriendos de espacios, uso de servicios, son contabilizados en planilla Excel y cargados para la emisión de facturas a través del sistema SOFTLAND, del cual posteriormente se extrae un registro Excel con el total de los ingresos restantes. Para el caso de los costos, a través del sistema SOFTALND se realizan las órdenes de compra para el abastecimiento mensual de la operación y mantenimiento, información que después es extraída en formato Excel y enviada por el área de contabilidad a inteligencia para el ingreso a los reportes de desempeño. Caso distinto ocurre con los factores externos que afectan a los indicadores, donde es la unidad de inteligencia y datos la responsable de la búsqueda e información constante de estos parámetros.

11.3.2. Reunión de revisión del desempeño

La periodicidad de revisión de los indicadores claves se realiza mensualmente como parte del proceso del Management Information System (MIS), el cual es dirigido personalmente por la Gerencia General. De manera trimestral estos reportes son consolidados y presentados a Directorio, los cuales dan las directrices y objetivos necesarios para los próximos 3 meses o al año. Lo importante a destacar es que en estas reuniones sólo

son revisados el comportamiento del indicador principal y las distintas variantes presentadas en los patrones de Intra e Inter KPI, junto con los factores externos. Sin embargo, para tener una visión global de las posibles causas y análisis predictivos, debiese incorporarse la revisión de los restantes patrones, con el fin de observar si existe alguna otra causa interna que esté afectando el cumplimiento del indicador principal. Por ejemplo, si en el patrón de tableros se aprecia una baja en la efectividad de devengar las cuentas por cobrar, son afectados los ingresos operacionales del mes y por ende el indicador principal, no siendo esta baja atribuible directamente a una baja de los ingresos reales sino a una alteración de los procesos internos del área y su falta de cumplimiento oportuno de deberes.

11.3.3. Justificación del modelo y proceso de análisis del desempeño

Este modelo de revisión del desempeño complementa en la ejecución del desafío estratégico de la organización evidenciando las variaciones que tiene el indicador central de medición, el EBITDA y generando la información necesaria que permita tomar acciones de una manera anticipada.

Para el patrón del inter y el intra-KPI, la bajada a ingresos, costos y pasajeros permite observar si la fuente de las desviaciones proviene de variables externas o internas. De ser el primer caso, el patrón entorno muestra que variables están afectando la tasa de crecimiento de pasajeros, permitiendo en un plano paralelo al patrón riesgo poder activar las medidas de mitigación para amortiguar la caída en las ventas y poder sostener una operación al mínimo costo. Esto genera un alineamiento horizontal entre distintas áreas de la organización, dirección que permite trabajar de manera coordinada para crear este “colchón” financiero y hacer frente a alguna crisis del macroentorno. Para el último caso, permite observar cómo diferentes gestiones de las áreas afectan el objetivo principal, y por supuesto, la toma de medidas necesarias para actuar de manera predictiva. Un ejemplo del citado anterior, es cuando en un reporte mensual se evidencie una baja en los ingresos. El factor pasajeros embarcados no representa una disminución en su tasa de crecimiento y los costos organizacionales mantienen su nivel. Mediante el patrón causa – efecto y ante un retro análisis, se evidencia cómo en las áreas de contabilidad no se han realizado las facturaciones mensuales correspondientes debido a un error que hubo en la plataforma usada para estos ingresos. Se está ante un des alineamiento de dos áreas, contabilidad y TI,

por lo que se deben tomar las medidas respectivas para evitar que a futuro ocurra el mismo problema. Acuerdos de nivel de servicios entre las áreas pueden ser una solución efectiva para los cumplimientos entre áreas. Distintos ejemplos se pueden desarrollar en base a problemáticas interdepartamentales y como la baja gestión y desarrollo de estas afectan los indicadores de sus tableros y por consiguiente el indicador principal. Por eso es por lo que un buen reporte de desempeño que permita tener la acción predictiva es un buen aliado para los ejecutivos de áreas principales.

12. Conclusiones

Finalmente, en esta sección se explica cómo se han alcanzado los objetivos planteados al inicio de este documento, justificando este logro a través de los pasos realizados y como se han resuelto diferentes problemáticas de control de gestión planteadas, el aporte de este documento a la organización y las recomendaciones para que este proyecto tenga éxito en una eventual implementación.

12.1. Cumplimiento de objetivos del proyecto

Al proponer el diseño de un sistema de control de gestión (SGC) permite, en caso de implementarlo en sus procesos de mejora, que APORT Operaciones pueda evaluar las distintas desviaciones que ocurren en su entorno competitivo, medir el cumplimiento de los atributos claves de su propuesta de valor y establecer herramientas de control de desempeño de las iniciativas estratégicas. En esta propuesta, los objetivos del proyecto se cumplen de manera razonable entregando a la empresa un marco de trabajo óptimo en el cual realizar sus actividades de control y seguimiento de las directrices propuestas en las reuniones de planeación estratégica. Si bien el modelo es predefinido, pueden existir variantes acorde al macro y microentorno en que la organización se desenvuelve, es por esto por lo que las reuniones de control y ajuste de estrategia son vitales para mantener el proceso en ejecución y que éste entregue resultados óptimos y medibles. Al establecer el análisis crítico de la visión, misión y valores como elementos de definición y guía de la alta dirección, se asegura que *las declaraciones sirvan como pautas para la formulación y ejecución de la estrategia organizacional*, en el periodo que se ejecute. Al realizar un análisis estratégico considerando el macro y microentorno de la organización se permite evidenciar *como la empresa afronta las oportunidades y amenazas del entorno con las fortalezas y mejora de debilidades*. Al desarrollar la estrategia se define y formaliza para APORT Operaciones la curva de valor que permite diferenciar las claves para una propuesta de valor óptima, que especifica 3 atributos que deben ser cumplidos a los clientes: *entregar un servicio confortable, diverso y a precio competitivo*. Al desarrollar la planificación estratégica en base a los atributos claves, establecimiento de objetivos estratégicos, indicadores, metas e iniciativas y presupuestos (que no fueron incluidos en este documento), ayuda *a guiar las acciones y la asignación de recursos*. En esta etapa se desarrolló el **mapa estratégico** que permite diagramar las relaciones causa–efecto y se identificaron las áreas críticas que deben

ser trabajadas para el logro de objetivos estratégicos. Con esto se promueve el alineamiento, la coordinación y el compromiso de toda la UEN hacia los objetivos organizacionales. Al llevar los objetivos estratégicos al **cuadro de mando integral**, se cumple la finalidad de medir la ejecución de iniciativas, procesos y actividades, facilitando el alineamiento entre las unidades. Con el objetivo de alcanzar la brecha de alineamiento entre las unidades y equipos de trabajo con la estrategia, se propuso un **esquema de incentivos y compensaciones** basado en un análisis de los desafíos estratégicos que APORT Operaciones está enfrentando y los desempeños requeridos para hacer frente a ellos con éxito, y que asegure el máximo nivel de alineamiento entre los desempeños logrados con los objetivos esperados por la alta dirección. Finalmente, como medida de control se propuso un modelo de análisis del desempeño, un reporte y un proceso, justificando esta propuesta. Este modelo de análisis de desempeño (MAD) ayuda a identificar variables para poder analizar, explicar y predecir el desempeño de un indicador o un tablero de control.

Con la formalización del SCG, las decisiones estratégicas y operativas son tomadas de forma más robusta, con más información y más análisis, por lo tanto, se puede pronosticar que los resultados esperados sean más sobresalientes.

12.2. Justificación y contribución

El Sistema de Control de Gestión propuesto impulsa a APORT Operaciones a lograr desempeños de excelencia y a posicionarse con éxito al entorno competitivo y de difícil sobrevivencia como lo es el de las concesiones aeronáuticas. Esto se respalda en el hecho que, para asegurar desempeños acordes a las expectativas de los accionistas, es necesario poder alinear objetivos, acciones y conductas de cada individuo con los objetivos corporativos de la UEN (Núñez y Caprile, 2006). Por este motivo, el control de gestión logra un rol clave dentro de la organización ya que analiza el control de la estrategia, la capacidad que tiene para dar respuestas a los desafíos y oportunidades emergentes, proponiendo cambios para adaptarse de ser necesario y asegurando el control de esta implementación, buscando con esto minimizar las brechas entre los objetivos y resultados.

A través de los tableros de control y el nuevo esquema de incentivos propuestos, se logra alinear y promover desempeños sobresalientes (Núñez y Caprile, 2006). Esta propuesta de SCG se hizo cargo de los problemas de alineamiento vertical entre la UEN, la

Gerencia de Operaciones y la Gerencia Comercial, ya que las nuevas declaraciones estratégicas relacionan los intereses de los accionistas, Gerencia General (matriz), los atributos (organización) y los indicadores individuales por área. Los desempeños no son medidos solo a través del margen de contribución, sino que también son considerados otros indicadores del tipo no financiero que buscan mejores resultados en el largo plazo. Esto es comunicado en el mapa estratégico, CMI, tableros de control, esquema de incentivos y evaluado en el modelo de análisis de desempeño. (Kaplan y Norton, 2012) Plantean que una empresa que diseña e implementa de manera formal y sistemática un SCG, presenta mejores niveles de cumplimiento de la estrategia, y, por lo tanto, mayores probabilidades de lograr un éxito sostenible en el tiempo. Para APORT Operaciones como mediana organización, es crítico tener un SCG que asegure su sustentabilidad a lo largo del tiempo en su entorno competitivo.

12.3. Recomendaciones

Para garantizar que este SCG propuesto sea implementado exitosamente y se mantenga en el tiempo, es relevante que la formalización de las declaraciones estratégicas y propuesta de valor, junto con la comunicación efectiva de estos atributos, sean comunicadas formalmente a través de medios internos como la *intranet*, afiches y en sesiones de cascada de comunicación con equipos claves de trabajo con presencia de los gerentes de áreas y Gerente General de APORT Operaciones. Se debe además usar el mapa estratégico y CMI como herramientas de comunicación para los empleados de APORT Operaciones. Se debe evitar utilizar el CMI solo como un tablero de control de indicadores para medir el cumplimiento de los planes, sin utilizarlo como una herramienta que permite ir evaluando el correcto funcionamiento de la estrategia. No hay que dejar de lado la comunicación y revisión del nuevo esquema de incentivos. Al ser una nueva proposición requiere un periodo de ajuste para entender su funcionamiento, lo que hace necesario se revise y monitoree mensualmente cómo van los indicadores evaluados para que no sea sorpresa el cálculo del bono de desempeño anual en marzo. Por ultimo las reuniones formales de revisión y ajuste de la estrategia cada 6 meses, liderada por *un equipo de Planificación Estratégica y Control de Gestión*, con énfasis en detectar riesgos del entorno, problemas de implementación y funcionamiento de liderazgo de proyectos e iniciativas (agenda de cambio).

13. Bibliografía

- Adey, P. (2008). Airports, mobility and the calculative architecture of affective control. *Elsevier*.
- Anthony y Govindarajan (2003). *Sistemas de Control de Gestión*. Madrid: McGraw-Hill.
- APORT Operaciones S.A. (s.f.). *Nosotros*. Recuperado el 15 de Octubre de 2019, de <http://www.aport.cl/nosotros/>
- Appold y Kasarda (2006). The appropriate scale of US airport retail activities. *Elsevier*, 11.
- Appold y Kasarda (2011). Seeding growth at airports and airport cities: Insights from the two-sided market literature. *Research in Transportation Business y Management*,.
- Barrales Betancourt, C. M., y Vargas Gallegos, C. A. (2012). Sistemas de Concesiones de Obras Públicas, Solución de Conflictos e Introducción de los Dispute Boards o Paneles de Expertos. Santiago, Chile.
- Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. (17 de Noviembre de 2016). *Ley Chile*. Recuperado el 25 de Noviembre de 2019, de Regula el cobro de servicios de estacionamientos: <https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=1096757>
- biobiochile. (06 de Noviembre de 2017). *Noticias*. Recuperado el 25 de Noviembre de 2019, de Nacional: <https://www.biobiochile.cl/noticias/nacional/region-de-coquimbo/2017/11/06/luego-de-que-pinera-descartara-aeropuerto-de-tongoy-comitativa-regional-se-reunira-con-mop.shtml>
- Cancino, C. (2012). *MATRIZ DE ANÁLISIS FODA CUANTITATIVO*. Santiago: UChile.
- Caprile, A. (2015). *GESTIÓN DE LOS ACUERDOS DE NIVEL DE SERVICIO*:.
Contabilidd y Sistemas, 14-21.
- Caprile, A. (2017). Indicadores Clave de Desempeño (KPI): Buenas prácticas para su diseño. *Contabilidd y Sistemas*, 14-21.
- Caprile, A. (2019). Presentación Oceano Azul. Santiago, Chile.
- Caprile, A. (Junio de 2020). Apuntes de clases Gestión de desempeño y rendimiento basado en TI. Santiago, Santoago, Chile.
- Casadesus-Masanel, y Ricart, J. E. (2010). From Strategy to Business Models and onto Tactics. *Elsevier. Long Range Planning*, 195-215.

- Castillo-Manzano, J. (2010). Determinants of commercial revenues at airports Lessons learned from Spanish regional airports. *Elsevier*, 9.
- Cepal. (2 de 09 de 2020). *Comisión Económica para América Latina y El Caribe*. Obtenido de COVID-19: Impactos inmediatos en el transporte aéreo y en el mediano plazo en la industria aeronáutica: <https://www.cepal.org/es/notas/covid-19-impactos-inmediatos-transporte-aereo-mediano-plazo-la-industria-aeronautica>
- Chung, Y.-S., Wu, C.-L., y Chiang, W.-E. (2013). Air passengers' shopping motivation and information seeking behaviour. *Elsevier*.
- Consejo Políticas de infraestructura. (2019). *Reporte de Infraestructura. Chile: Inversión en infraestructura de uso público 2005-2018*. Santiago.
- Crawford, G., y Melewar, T. (2006). The importance of impulse purchasing behaviour in the international airport environment. *Journal of Consumer Behaviour*, 38-46.
- Dirección General de Concesiones. (01 de Septiembre de 2019). *Dirección General de Concesiones*. Recuperado el 18 de Noviembre de 2019, de Cartera de Concesiones: http://www.concesiones.cl/Documents/2019/CARTERA_CONCESIONES_01.09.2019.pdf
- Dirección General de Concesiones. (s.f.). *Financiamiento*. Recuperado el 17 de Noviembre de 2019, de http://www.concesiones.cl/quienes_somos/inversionistas/Paginas/Financiamiento.aspx
- Dirección General de Concesiones. (s.f.). *Quiénes Somos*. Recuperado el 17 de Octubre de 2019, de http://www.concesiones.cl/quienes_somos/Paginas/default.aspx
- Doganis, R. (1992). *The Airport Business*. *Routledge Ed.*
- ENM Universidad Católica del Norte. (2019). *Estudio Sondeo Pasajeros Aeropuerto Andrés Sabella*. Antofagasta, Chile.
- Flughafen Zürich AG . (s.f.). *Interim Report*. Recuperado el 11 de Noviembre de 2019, de Flughafen Zürich AG : <https://report.flughafen-zuerich.ch/2019/hyr/en/interim-report/>
- Fuerst, F., Gross, S., y Klose, U. (2011). The sky is the limit? The determinants and constraints of European airports commercial revenues. *Elsevier*, 6.
- Gardner, J. R., Rachlin, R., y Sweeny, A. (1986). *Handbook of Strategic Planning*. New York: John Wiley y Sons, Inc.

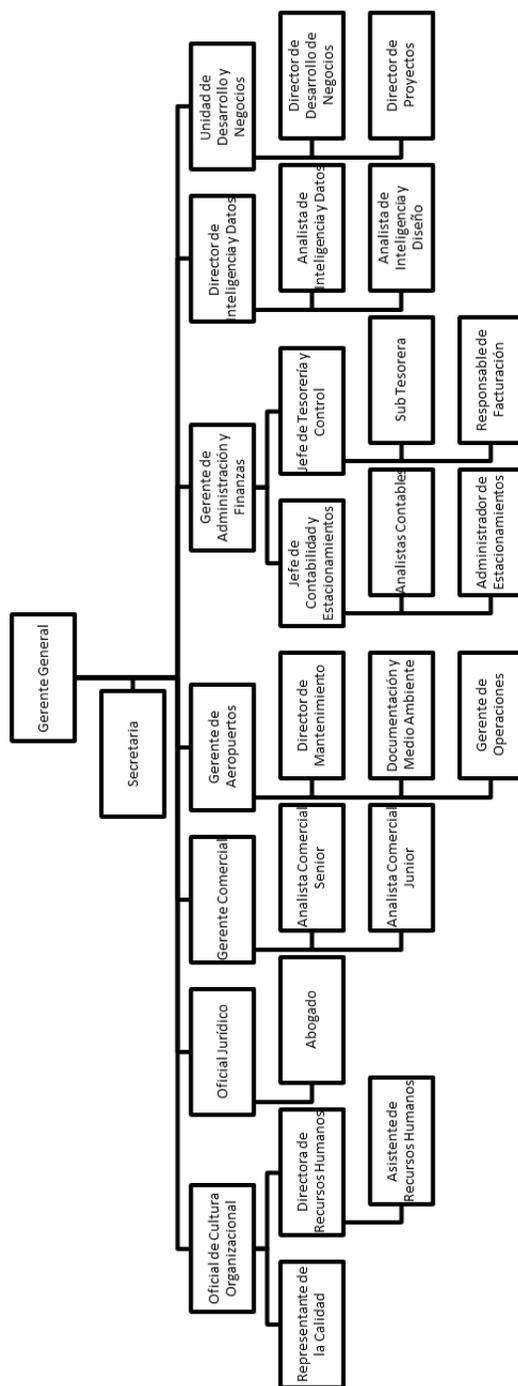
- Grote, D. (2011). How to Be Good at Performance Appraisals: Simple, Effective, Done Right. *Harvard Business Review*, 240.
- Guller, M., y Guller, M. (2008). La ciudad aeropuerto: de la terminal heroica al mani-fiesto urbano. *Revista Ingeniería y Territorio*,.
- Gupta, y Govindarajan. (1984). Estrategia de la unidad de negocio, características gerenciales y efectividad de la unidad de negocio en la implementación. *Academy of Management Journal*, 25-41.
- Hsu, C.-I., y Chao, C.-C. (2004). Space allocation for commercial activities at international passenger terminals. *Elsevier*, 23.
- Instituto Nacional de Estadísticas. (2018). *Síntesis de Resultados Censo 2017*. Santiago: INE.
- Johnson, G., y Scholes, K. (2001). *Dirección Estratégica*. Madrid: Pearson Education.
- Junta de Aeronáutica Civil. (2018). *Anuario de Transporte Aéreo*. Santiago: Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones.
- Kaplan, R. S., y Norton, D. P. (2012). *The Execution Premium*. Buenos Aires: Temas Grupo Editorial.
- Kasarda, j. (2008). Time-based competition and industrial location in the fast century. *Real Estate Issues*,.
- Kasarda, J., y Lindsay, G. (2011). *Aerotropolis: The Way We'll Live Next*. New York: Kasarda and Lindsay.
- Kerr, S. (2017). On the Folly of Rewarding A, While Hoping for B. *Academy of Management Journal*, Vol 18.
- Kim, W. C., y Mauborgne, R. (2004). Alta rivalidad entre los competidores pertenecientes al mercado. *Alta rivalidad entre los competidores pertenecientes al mercado*, 10.
- Lee, G. J. (2018). Talent measurement: A holistic model and routes forward. *SA Journal of Human Resource Management* , v16.
- Lei, Z., y Papatheodorou, A. (2010). Measuring the effect of low-cost carriers on regional airports' commercial revenue. *Elsevier*, 7.
- Lu, J.-L. (2014). Investigating factors that influence passengers' shopping intentions at airports: Evidence from Taiwan. *Elsevier*.

- Ministerio de Obras Públicas. (2011). *Bases de Licitación - Concesión Aeropuerto Cerro Moreno de Antofagasta*. Santiago.
- Níven, P. (2007). *El cuadro de mando integral paso a paso*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Níven, P. R. (2003). *El Cuadro de Mando Integral paso a paso*.
- Norton, K. (2008). *The execution premium*. Editorial Temas.
- Olariaga, O. D. (2015). Desarrollo reciente y relevancia actual de los ingresos comerciales aeroportuarios. *Elsevier*, 10.
- Omar, O. (2002). Airport retailing: Examining airline passengers' impulsive shopping behavior. *Journal of Euromarketing*,.
- Osterwalder, A., y Pigneur, Y. (2010). *Generación de modelos de negocios*. Barcelona, España: Centro Libros PAPP, S. L. U.
- Páez, F. (2010). Modelos de negocios y su relación con la estrategia comercial. Quito, Ecuador.
- Pigneur, O. y. (2011). *Generación de Modelos Negocios*.
- Poblete Vásquez, P. A. (2016). *Propuesta de un Sistema de Control de Gestión para la Dirección General de Aeronáutica Civil*. Santiago: Facultad de Economía y Negocios, Universidad de Chile.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating a Sustaining Superior Performance*. New York: Macmillan, Free Press.
- Públicas, C. d. (Diciembre de 2015). Sistema de Concesiones en Chile. Santiago, Región Metropolitana, Chile.
- publimetro. (2018). Millennials: La generación empoderada que quiere tomar el control de la sociedad. *Publimetro*, 3.
- Pucheu M., A. (2014). *Desarrollo y eficacia organizacional*. Ediciones UC.
- Robbins, S. P., y Judge, T. A. (2017). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson.
- Rodríguez-Brindis, M. A., Mejía-Alzate, M., y Zapata-Aguirre, S. (2015). *La causalidad entre el crecimiento económico y la expansión del transporte aéreo: Un análisis empírico para Chile*. Santiago.

- Sanhueza, T. (02 de Febrero de 2020). Diseño de un sistema de control de gestión para la UEN LATAM TRAVEL. Santiago, Santiago, Chile.
- Savage, G. T., Nix, T. W., Whitehead, C. J., y Blair, J. D. (1991). Strategies for assessing and managing organizational stakeholders. En G. T. Savage, T. W. Nix, C. J. Whitehead, y J. D. Blair, *Academy of Management Executive*.
- Sepúlveda Acevedo, C. (2013). *Perfil de la Generación Y Chilena, Principales Variables Sociodemográficas y Conductuales*. Santiago: Universidad de Chile.
- Sociedad Concesionaria Aeropuerto de Antofagasta S.A. (2018). *Memoria Anual* . Antofagasta.
- Sociedad Concesionaria Nuevo Pudahuel S.A. (2018). *Memoria Anual* . Santiago.
- Toledo, D. N. (24 de enero de 2019). Recuperado el 23 de febrero de 2020, de La Tercera: <https://www.latercera.com/pulso/noticia/transporte-aereo-movio-mas-24-millones-pasajeros-2018-santiago-lima-la-ruta-mas-demandada/499422/>
- Torres, E., Dominguez, J., Valdes, L., y Aza, R. (2005). Passenger waiting time in an airport and expenditure carried out in the commercial area. *Elsevier*, 5.
- Tovar, B., y Martín-Cejas, R. R. (2009). Are outsourcing and non-aeronautical revenues important drivers in the efficiency of Spanish airports. *Elsevier*, 4.
- Tsamboulas, D. A., y Nikoleris, A. (2008). Passengers' willingness to pay for airport ground access time savings. *Transportation Research Part A*.
- Universidad de Chile. (14 de Noviembre de 2014). *Noticias*. Recuperado el 17 de Octubre de 2019, de Sobre el Sistema de Concesiones: <http://www.uchile.cl/noticias/107294/sobre-el-sistema-de-concesiones>
- Van Oel, C. J., y Van Der Berkhof, F. (2013). Consumer preferences in the design of airport passenger areas. *Elsevier*.
- Yeo, G., Wang, Y., y Chou, C. (2013). Evaluating the competitiveness of the aerotropolis in East Asia. *Journal of Air Transport Management*, .

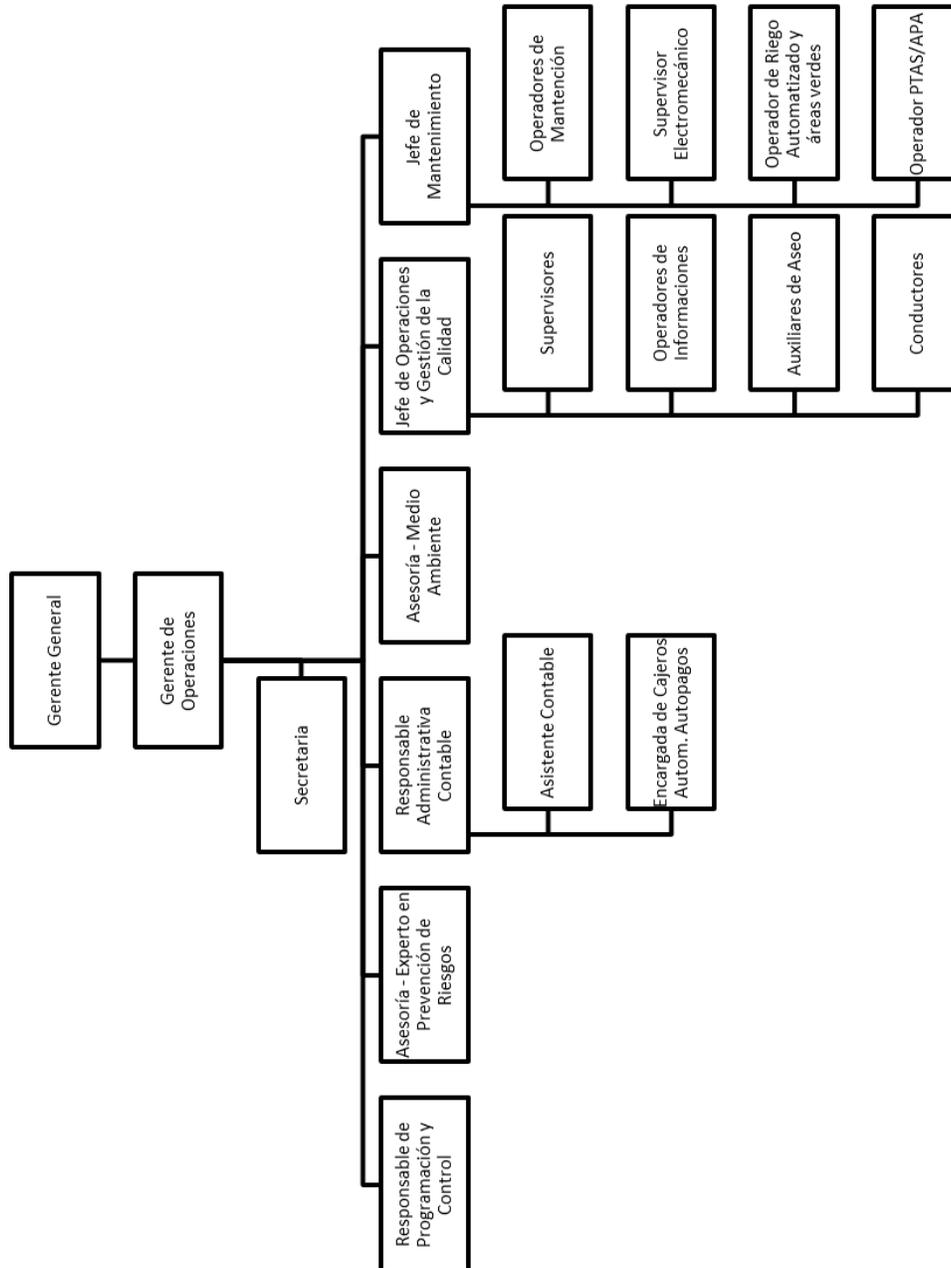
14. Anexos

Anexo A. Organigrama APORT Operaciones S.A.



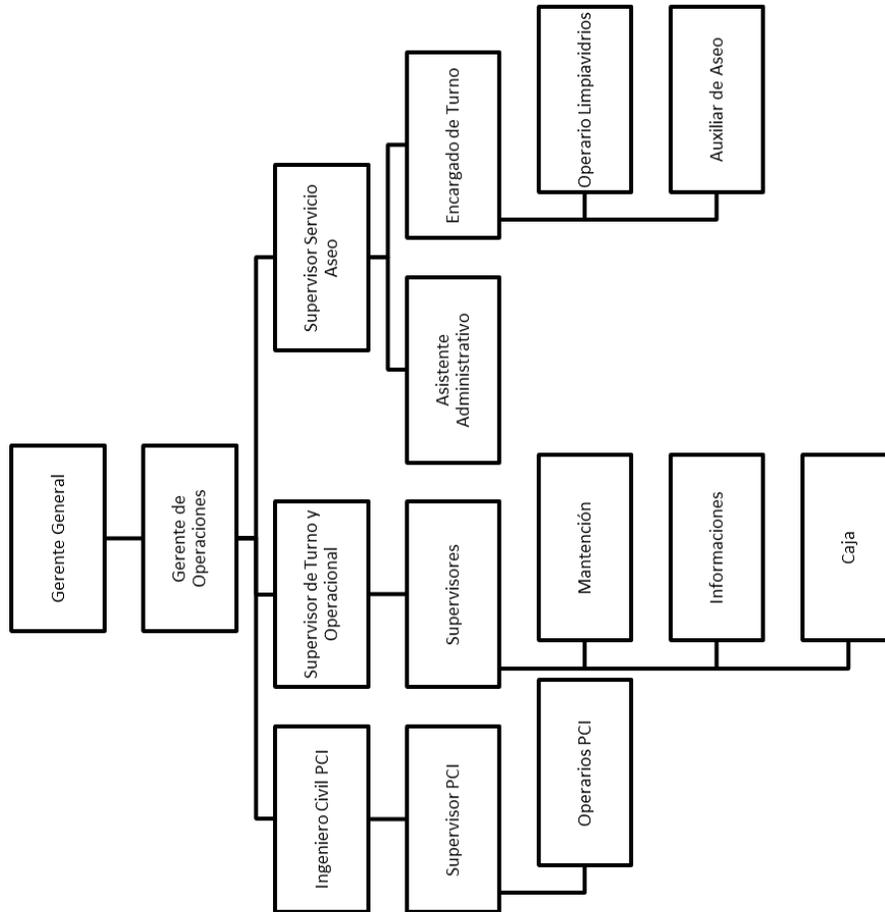
Fuente: Adaptado y extraído de Intranet APORT Operaciones SA.

Anexo B. Organigrama Sociedad Concesionaria Antofagasta



Fuente: Adaptado y extraído de Intranet APORT Operaciones SA.

Anexo C. Organigrama Sociedad Concesionaria Iquique.



Fuente: Adaptado y extraído de Intranet APORT Operaciones SA.

Anexo D. Cuadro Resumen de Tarifas Máximas Servicio de Embarque/Desembarque.

Tipo de vuelos	Tipo de servicio		Tarifa máxima (UF)	
Vuelos nacionales	Puentes de embarque	Primeros 45 minutos de uso	0,25	
		Cada media hora adicional	0,50	
	Vehículos terrestres	Peso máx.. Despegue > 10 Ton.	Embarque y desembarque	0,25
			Sólo embarque o desembarque	0,125
		Peso Max. Despegue < 10 Ton.	Embarque y desembarque	0,10
			Sólo embarque o desembarque	0,05
Energía eléctrica (*)	Cada 30 minutos	0,25		
Vuelos internacionales	Puentes de embarque	Primeros 45 minutos de uso	1,00	
		Cada media hora adicional	0,50	
	Vehículos terrestres	Embarque y desembarque	1,00	
		Sólo embarque o desembarque	0,50	
	Energía eléctrica (*)	Cada 30 minutos	0,25	

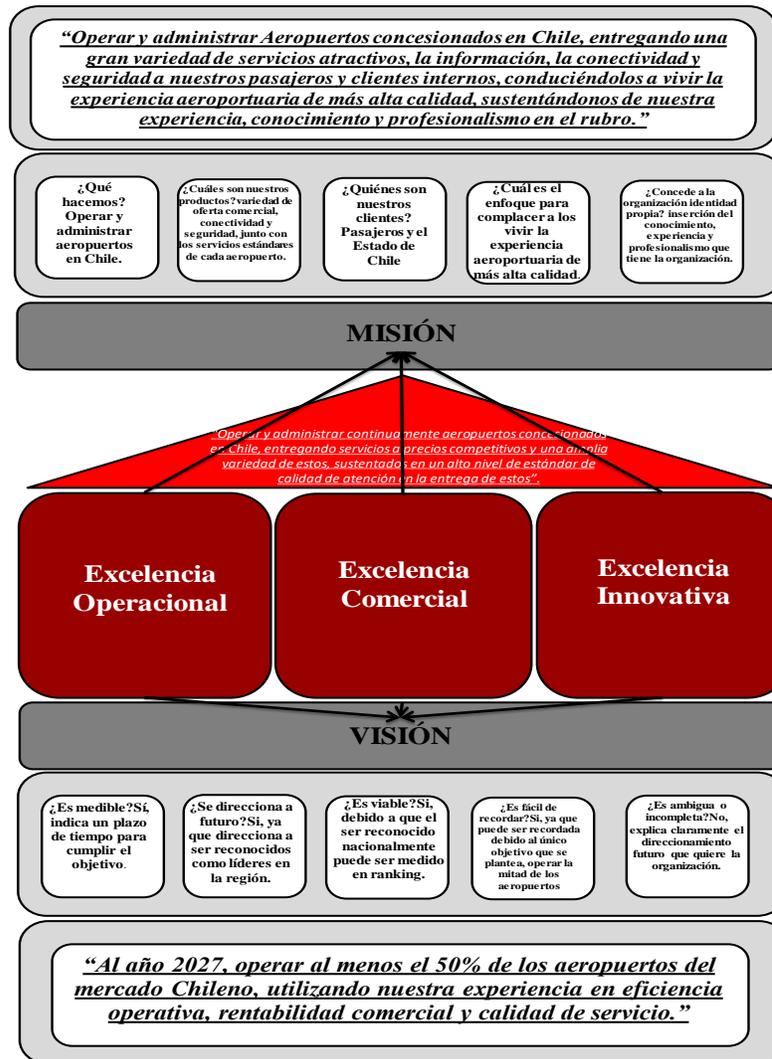
Fuente: Adaptado de (Ministerio de Obras Públicas, 2011).

Anexo E. Estructuración de análisis relacional lienzo CANVAS.

Relacionamiento general entre segmentos del modelo de negocios										
	Segmento de cliente	Propuesta de valor	Canales	Relaciones con clientes	Fuentes de ingreso	Recursos claves	Actividades claves	Asociaciones claves	Estructura de costos	
Segmento de cliente	⊘	✖	✖	✖	✖	✖	✖	✖	✖	✖
Propuesta de valor	⊘	⊘	✖	✖	✖	✖	✖	✖	✖	✖
Canales	⊘	⊘	⊘	✖	✖	✖	✖	✖	✖	✖
Relaciones con clientes	⊘	⊘	⊘	⊘	✖	✖	✖	✖	✖	✖
Fuentes de ingreso	⊘	⊘	⊘	⊘	⊘	✖	✖	✖	✖	✖
Recursos claves	⊘	⊘	⊘	⊘	⊘	⊘	⊘	⊘	⊘	⊘
Actividades claves	⊘	⊘	⊘	⊘	⊘	⊘	⊘	⊘	⊘	⊘
Asociaciones claves	⊘	⊘	⊘	⊘	⊘	⊘	⊘	⊘	⊘	⊘
Estructura de costos	⊘	⊘	⊘	⊘	⊘	⊘	⊘	⊘	⊘	⊘

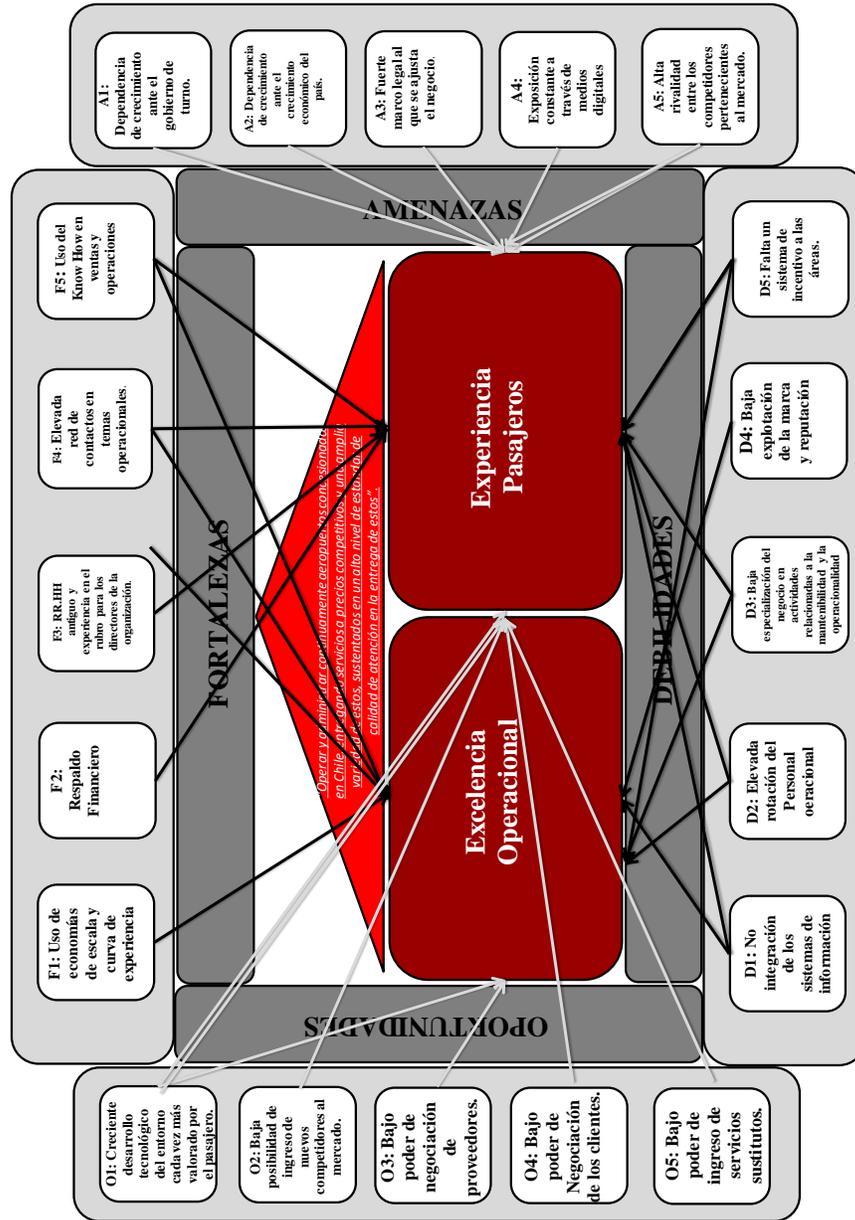
Fuente: Elaboración propia.

Anexo F. Diagrama relacionamiento del mapa estratégico con las declaraciones estratégicas.



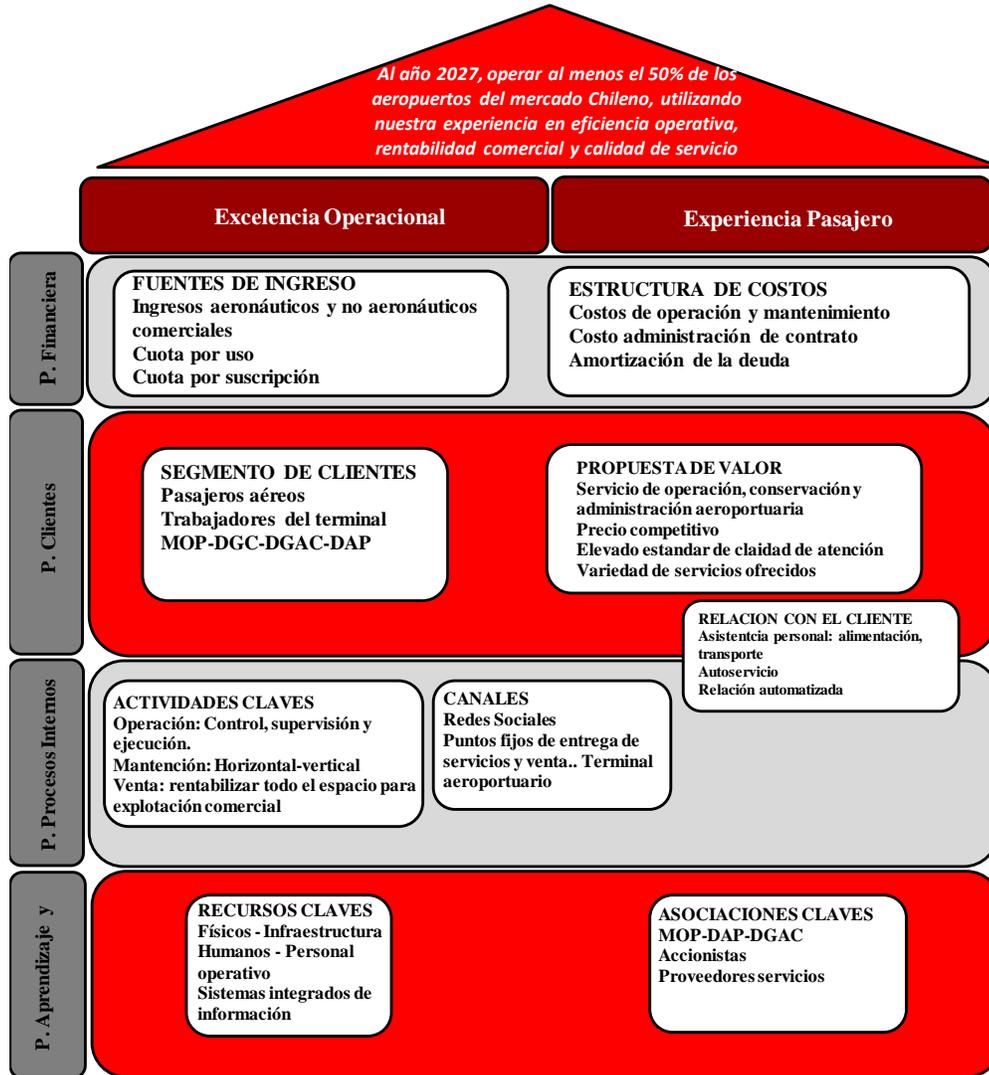
Fuente: Elaboración propia.

Anexo G. Diagrama relacionamiento del mapa estratégico con el marco de estudio FODA



Fuente: Elaboración propia.

Anexo H. Diagrama relacionamiento con el modelo de negocios. Elaboración propia.



Fuente: Elaboración propia.

Anexo I. Guía rápida de meta SMART.

Meta	Significado	Descripción
S	Específica	<p>Los objetivos deben ser los más específicos y detallados que puedan, es decir, deben expresar exactamente lo que se quiere conseguir.</p> <p>Cuanto más específico sea un objetivo más fácil será de comprender para el equipo y más sencillo será encontrar las estrategias que permitan alcanzarlo.</p>
M	Medible	<p>Todo objetivo debe ser medible y lo será en la medida que contenga variables que determinen su éxito, fracaso o incluso evolución de estos a lo largo del tiempo.</p>
A	Alcanzable	<p>Durante el planteamiento de objetivos, se deben buscar evidencias que fundamenten el alcance de la meta.</p> <p>Esto significa que a la hora de establecerlos, deben tener en cuenta el esfuerzo, el tiempo y otros costos derivados para determinar si son viables, es decir, si son posibles de conseguir.</p>
R	Realista	<p>Es importante medir la fuerza y estar consciente de los recursos que se disponen y se necesitan para la consecución del objetivo.</p> <p>En definitiva, se debe tener consciencia real si esos recursos existen o cómo se conseguirán.</p>
T	Tiempo	<p>El objetivo debe de estar puesto en el tiempo. Además, es bueno marcar hitos temporales a lo largo del objetivo.</p>

Fuente: Extraído de (Sanhueza, 2020).

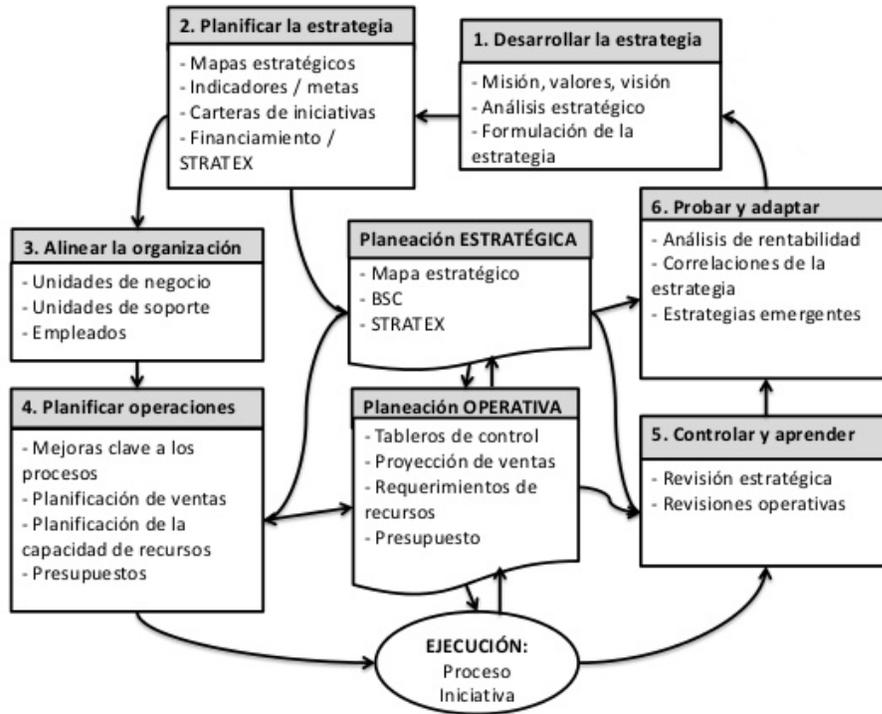
Anexo J. Mapeo 9 Box a implementar.



Fuente: Extraído de (Sanhueza, 2020).

Anexo K. Sistema de Gestión, integrando la estrategia y las operaciones.

Sistema de Gestión: Integrando la estrategia y las operaciones



Fuente: Adaptado de (Kaplan y Norton, 2012)