



Universidad Austral de Chile

Escuela de Ingeniería Civil Industrial
Sede Puerto Montt

**PROFESOR PATROCINANTE:
MBA M. GABRIELA MANOLI
ESCUELA DE INGENIERÍA CIVIL INDUSTRIAL**

**DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN PARA LA
COMPAÑÍA NAVIERA FRASAL S.A.**

Trabajo de Titulación
para optar
al título de **Ingeniero Civil Industrial**

KATHERINE NADEXA PAREDES GALLEGOS

PUERTO MONTT – CHILE

2016

DEDICATORIA

*A mis padres Rigoberto y Graciela, por el valioso,
desinteresado y silencioso apoyo que me han
brindado en cada etapa de mi vida, lo que ha
alimentado la semilla que me estimula a ser mejor
cada día y luchar por mis sueños.*

AGRADECIMIENTOS

A Dios que me ha heredado el tesoro más valioso que puede dársele a una hija, “sus padres”.

Agradezco al gran pilar durante este proceso, mi familia, por su apoyo incondicional, su infinita comprensión y sobre todo por la paciencia que tuvieron durante mis peores momentos. En especial a mis padres, por todo el esfuerzo y sacrificio que han hecho gran parte de su vida, entregándome la herencia más valiosa que pueda recibir, mi educación. A mis hermanos por el cariño y apoyo en momentos claves en este proceso.

Quisiera también hacer extensiva mi gratitud a Harry, por ser más que un compañero de carrera por su entrega y dedicación fundamental en estos años, pero por sobre todo por su amor incondicional.

Gracias a los amigos que he formado en el transcurso de la vida, por brindarme lo más hermoso de la vida, la amistad, y por compartir juntos momentos placenteros y aquellos más difíciles, que me hicieron ser quien soy.

Para, finalizar, quiero agradecer a los profesores que participaron en este proceso, por el apoyo, orientación y experiencia que me brindaron a lo largo de mi formación como estudiante y profesional, por sus consejos y dedicación.

Gracias a las circunstancias de la vida que me permitieron compartir y aprender cada uno de quienes hoy están conmigo.

SUMARIO

El objetivo del presente trabajo es el diseño de un Sistema de Control de Gestión a la compañía naviera Frasal S.A., a través de la creación de indicadores y objetivos estratégicos con el fin de obtener un mecanismo de control que permita medir las actividades de la compañía en términos de su visión y lograr un alineamiento de ésta. La empresa se dedica a la prestación de diversos servicios marítimos entre las regiones décima y duodécima región, entre sus servicios se encuentra el transporte de peces vivos (smolt), buceo profesional, apoyo en los centros de cultivos, cabotaje y transporte de alimento.

El proyecto se presenta en cuatro etapas: la primera consiste en un levantamiento de información, donde se da a conocer la situación actual de ejecución de las operaciones dentro de la empresa, con el fin de tener una visión global de la organización. En la segunda parte se desarrolla un análisis estratégico, con la información obtenida se realiza un análisis FODA que se cuantifica a través de la matriz DAFO que sirve de base para la formulación de la estrategia para la compañía.

Posteriormente, se establece la estrategia y se reevalúan la misión, visión y valores declaradas por la compañía, proponiendo unas nuevas que se relacionen con la estrategia propuesta. Con el propósito de cumplir con la estrategia, se desarrollan varios objetivos estratégicos de acuerdo a las cuatro perspectivas señaladas por Kaplan Y Norton.

Finalmente se diseña el diseño del Cuadro de Mando Integral, donde se establecen los objetivos estratégicos, indicadores, metas y responsables, elementos necesarios para poder evaluar y monitorear el grado de cumplimiento de los resultados planteados.

CONTENIDO

Dedicatoria	ii
Agradecimientos.....	iii
Sumario	iv
1 Antecedentes Generales.....	1
1.1 Introducción	1
1.2 Descripción de la Organización.....	1
1.2.1 Declaración de la Misión	2
1.2.2 Declaración de la Visión.....	2
1.2.3 Declaración de Valores	2
1.2.4 Servicios.....	2
1.2.5 Organización de la Compañía	3
1.3 Planteamiento del Problema	3
1.4 Objetivos.....	4
1.4.1 Objetivo General	4
1.4.2 Objetivos Específicos.....	5
2 Marco Teórico	6
2.1 Concepto de Estrategia	6
2.1.1 Niveles de Estrategia	7
2.2 Planificación Estratégica	9
2.2.1 Definición de Visión.....	10
2.2.2 Definición de Misión	11
2.2.3 Proceso de la Planificación Estratégica.....	12
2.3 Análisis Estratégico	14
2.3.1 Cadena de Valor de Porter	14
2.3.2 Análisis PEST	15
2.3.3 Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter.....	16
2.3.4 Análisis FODA.....	17

2.3.5 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MFE)	20
2.3.6 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MFI)	22
2.3.7 Herramientas de Análisis	22
2.4 Control de Gestión.....	27
2.5 Cuadro de Mando Integral	28
2.5.1 Mapas Estratégicos.....	31
2.5.2 Indicadores de Gestión	32
3 Diseño Metodológico.....	35
3.1 Diagrama del Diseño Metodológico.....	35
3.2 Desarrollo de la Metodología.....	36
3.2.1 Análisis de la Situación Actual de la Compañía Naviera Frasal S.A.	36
3.2.2 Análisis Estratégico para la Compañía Naviera Frasal S.A.....	40
3.2.3 Formulación de la Planificación Estratégica para la Compañía Naviera Frasal S.A.	40
3.2.4 Diseño del Cuadro de Mando Integral para la Compañía Naviera Frasal S.A.	42
4 Presentación y Análisis de Resultados	46
4.1 Análisis de la situación actual de la Compañía Naviera Frasal S.A.....	46
4.1.1 Realización de entrevistas a Gerentes y Jefes.[...]	46
4.1.2 Observación directa en los lugares que se desempeñan las labores[...].	54
4.1.3 Búsqueda de información histórica [...]	59
4.1.4 Diagramación de los procesos que se ejecutan en Frasal S.A.[...].....	65
4.1.5 Identificación de los puntos críticos.[...].....	68
4.2 Análisis Estratégico para la Compañía Naviera Frasal S.A.	69
4.2.1 Desarrollo del Análisis FODA para la Compañía Naviera Frasal S.A.	69
4.2.2 Confección Matriz DAFO.	73
4.3 Formulación de la Planificación Estratégica para la Compañía Naviera Frasal S.A.	75
4.3.1 Formulación de la Estrategia para la compañía naviera Frasal S.A.....	75
4.3.2 Evaluación de la misión y visión declarados por la Compañía Naviera Frasal S.A.	76
4.4 Diseño del Cuadro de Mando Integral para la Compañía Naviera Frasal S.A.....	79
4.4.1 Desarrollo de los Objetivos Estratégicos para la Compañía Naviera Frasal S.A.	79

4.4.2	Elaboración del Mapa Estratégico para la Compañía Naviera Frasal S.A.	83
4.4.3	Establecimiento de Indicadores, definición de metas,.[...]	84
4.4.4	Difusión del Cuadro de Mando Integral diseñado para la Compañía Naviera Frasal S.A.	87
5	Conclusiones y Recomendaciones	89
6	Bibliografía	91
7	Linkografía.....	94
8	Anexos	95

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1: Cinco "P" de la Estrategia	7
Figura 2.2: Niveles de la Estrategia	9
Figura 2.3: Representación gráfica de la Planificación Estratégica	10
Figura 2.4: Proceso general de la Planificación Estratégica	13
Figura 2.5: Matriz FODA	18
Figura 2.6: Cuadro comparativo definición factores FODA	19
Figura 2.7: Símbolos para el Diagrama de Flujo.....	24
Figura 2.8: El CMI cubre la brecha entre la estrategia y la acción	30
Figura 2.9: El CMI como una estructura o marco estratégico para la acción	31
Figura 2.10: Elementos característicos de los indicadores.....	34
Figura 3.11: Diagrama del Diseño Metodológico	35
Figura 4.12: Cuadro informativo de las embarcaciones	47
Figura 4.13: Gráfico de torta distribución de ingresos por cliente año 2015	48
Figura 4.14: Organigrama Departamento de Operaciones.....	49
Figura 4.15: Organigrama por área de negocio	49
Figura 4.16: Extracto informe mensual de Control de Naves	50
Figura 4.17: Extracto de informe de novedades diarias de mantenimiento.....	51
Figura 4.18: Extracto de la Planilla de "Informe de Novedades de las Naves diarias".....	55
Figura 4.19: Gráfico de barra de los gastos de víveres totales por mes	60
Figura 4.20: Gráfico de barras del consumo total de petróleo por embarcaciones	60
Figura 4.21: Gráfico de barras del total de millas recorridas por embarcación	61
Figura 4.22: Gráfico de barras de las horas navegadas por embarcación	61
Figura 4.23: Gráfico de barras de número de peces transportados	61
Figura 4.24: Gráfico de barras de los resultados por promedio por variable.....	62
Figura 4.25: Gráfico de columna apilada de los resultados por años de trabajo.....	63
Figura 4.26: Gráfico de barras apiladas de los resultados por sexo.....	63
Figura 4.27: Gráfico de barras apiladas de los resultados por tipo de cargo	64
Figura 4.28: Gráfico de barras apilada de resultados por departamento	64
Figura 4.29: Proceso de Adquisiciones normal.....	65
Figura 4.30: Proceso de Venta del Servicio.....	66
Figura 4.31: Proceso de relevo de Flota	67
Figura 4.32: Matriz FODA	70
Figura 33: Cuadro resumen de los resultados de la Matriz FODA	74
Figura 4.34: Mapa Estratégico	83

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.1: Ejemplo básico de Cuadro de Mando Integral	29
Tabla 4.2: Responsables por tipo de requerimiento	52
Tabla 4.3: Resumen del cumplimiento de dotación fija por nave	59
Tabla 4.4: Resumen del cumplimiento de dotación fija por tipo de embarcado	59
Tabla 4.5: Detalle del nivel de impacto de los factores de fortalezas	73
Tabla 4.6: Detalle del nivel de impacto de los factores de oportunidades	73
Tabla 4.7: Detalle del nivel de impacto de los factores de debilidades	73
Tabla 4.8: Detalle del nivel de impacto de los factores de amenazas	74
Tabla 4.9: Resultados matriz FODA.....	75

1. ANTECEDENTES GENERALES

1.1 INTRODUCCIÓN

El desarrollo de nuevas tecnologías, los enfoques de calidad, la importancia del recurso humano dentro de la organización, la preocupación por la satisfacción total del cliente, la gestión de la información entre otras variables internas y externas han provocado que hoy en día exista mucha presión y competitividad en las empresas. Estos cambios traen consigo la búsqueda continua de adaptación por parte de la organización, siendo la competitividad el criterio económico por excelencia para orientar y evaluar el desempeño dentro y fuera de la compañía.

La compañía naviera Frasal no queda ajena a los cambios por lo que se ve obligada a definir estrategias que le permitan un acceso exitoso al mundo competitivo de hoy. Por lo cual es de vital importancia que estas estrategias vayan acompañadas de herramientas de gestión que garanticen una materialización del posicionamiento de la compañía dentro del mercado.

Dentro de esas herramientas de gestión se encuentra el control de gestión, un conjunto de procesos con los que cuenta una entidad para asegurar que se efectúen sus tareas y así se encaminen al logro de objetivos, es decir, utilizar de forma eficiente los recursos disponibles para la consecución de los objetivos. Sin embargo, muchas personas asocian erróneamente al control de gestión con la creación de indicadores que evalúan la actuación pasada, cuando su función es establecer indicadores que se incorporen en un Cuadro de Mando Integral (CMI) con el propósito de masificar y comunicar la estrategia a todos los integrantes de la organización de una manera más fácil y entendible, y poder juntos coordinar y alinear las iniciativas individuales de la compañía y la de sus múltiples departamentos a fin de conseguir el objetivo común. Es por ello que el CMI debe ser visto como una herramienta que sirve como sistema de comunicación, de información y de formación, que va más allá que un sistema de control.

1.2 DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

La compañía naviera Frasal S.A. nace en el año 2005 con la fusión de dos grandes compañías Framar S.A. y Saltek S.A., quienes mediante una alianza estratégica de largo plazo unieron más de veinticinco años de experiencia en prestaciones marítimas; transformándose Frasal S.A. en una de las empresas más importantes dentro de la industria acuícola. Dicha unión potenció la actividad que individualmente prestaban ambas organizaciones hasta el año 2005, donde se rescató lo mejor de cada una de ellas y convirtió a Frasal S.A. en líder indiscutido en el transporte marítimo

de las regiones: Los Lagos, Aysén del General Carlos Ibáñez del campo y de Magallanes. (FRASAL S.A., 2015)

El holding de empresas al que pertenece la compañía naviera Frasal S.A. tomó la decisión de invertir en cada uno de los procesos productivos relacionados con la industria. Lo anterior se ha materializado gracias a una variada gama de empresas y servicios que cubren cada uno de los procesos, no sólo del cultivo, sino a la vez del procesamiento y traslado del salmón al consumidor final. (FRASAL S.A., 2015)

1.2.1 Declaración de la Misión

“Somos una empresa naviera dedicada al transporte marítimo de los diversos servicios que contribuyen a la producción de salmónes en el sur de Chile; para ello nos encargamos de prestar servicios de alta calidad según estándares y normativas exigidas para el desarrollo de esta industria. Para mantener una rentabilidad sustentable, nos preocupamos por trabajar en forma segura, amigable con el medio ambiente, desarrollando relaciones de respeto y confianza con nuestros clientes, empleados y todas las personas involucradas en nuestro quehacer cotidiano.” (FRASAL S.A., 2015)

1.2.2 Declaración de la Visión

“Ser una empresa líder en la prestación de servicios marítimos, reconocidos por la alta calidad, diversidad y eficiencia de nuestros procesos, con sólidos principios que sustenten relaciones de confianza con nuestros clientes, empleados y autoridad, operando de forma responsable y coherente con las necesidades del entorno social y ambiental para promover la sustentabilidad y desarrollo del negocio.” (FRASAL S.A., 2015)

1.2.3 Declaración de Valores

Los valores declarados por la Compañía Naviera Frasal S.A. (2015) son los siguientes:

- Compromiso
- Responsabilidad
- Honestidad
- Respeto
- Superación

1.2.4 Servicios

Los servicios que brinda la compañía naviera Frasal S.A. (2015) a través de sus veintiún barcos apostados entre las regiones de Los Lagos y Magallanes, son los siguientes:

- Smolt: Es el principal servicio que presta la compañía a sus clientes, cuenta con doce embarcaciones que se dedican al transporte marítimo de smolt. Las embarcaciones cuentan con lo último en tecnología,

por lo que brindan un servicio de alta calidad y con altos estándares de bioseguridad para peces y el medio ambiente.

- Buceo profesional: La compañía para este servicio cuenta con naves multipropósitos, que se encuentran equipadas con bodegas aisladas bajo cubierta para el transporte de cosecha muerta o viva, plantas de refrigeración autónoma de agua, y circuitos totalmente cerrados sin ningún tipo de emisión de residuos al medio.
- Cabotaje: El objetivo de este servicio es abastecer a las distintas áreas y lugares donde se realizan faenas marítimas, a través de embarcaciones diseñadas para el transporte de insumos varios: rodados, peces muertos, alimento, bins, materiales de fondeo, entre otros.
- Multipropósito: La compañía cuenta con naves que realizan diversos servicios para la mantención de los centros de cultivo, las cuales apoyan al buceo profesional, instalación y recambio de mallas loberas y peceras, extracción de mortalidad, fondeo, etc. Para ello, poseen equipos de última generación, y personal competente con vasta experiencia en el rubro salmonero.

1.2.5 Organización de la Compañía

De acuerdo al organigrama de Frasal S.A. (Ver Anexo A) la sociedad está liderada por un Gerente General, quien es el responsable legal de la organización y el encargado de velar por el cumplimiento de todas las obligaciones que afecten las líneas de negocio y operaciones de la compañía naviera. Las personas que lo apoyan son el asesor gerencial y el controller, siendo este último, la figura encargada de llevar a efecto las tareas de coordinación y control presupuestario que se presenten. Posteriormente, se encuentran el Sub Gerente de Operaciones, Gerente de Mantención, Gerente Comercial y Gerente de Administración y Finanzas, quienes con su equipo de trabajo conforman la compañía naviera Frasal S.A.

1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Actualmente Frasal S.A. cuenta con una flota de veintiuna naves las cuales prestan servicios entre las regiones de Los Lagos y de Magallanes, siendo éstos: transporte de smolt, servicios de redes y buceo, transporte de alimento, cosechas, arriendos en general y misceláneos. Por la cantidad de naves y los servicios que brindan, es que en Frasal existen varias falencias que anquilosan una mejora en la gestión de los recursos, lo que provoca la ineficiencia de éstos.

Aun así, cuando Frasal S.A. tiene declarado su misión, visión y valores como organización, existe el desconocimiento de éstos por parte del personal, pues no existe alguna herramienta o proceso que traduzca estos conceptos a una estrategia vinculada con las operaciones que se desarrollan para la prestación de los servicios. Es así como la ausencia de una estrategia afecta en el progreso de la

compañía, y más aún si no existe algún mecanismo formal de control de gestión que permita analizar, comparar y evaluar el uso de sus recursos.

La problemática que se presenta en Frasal S.A. abarca puntos críticos tales como la carencia de metodologías estandarizadas para la programación y ejecución del mantenimiento preventivo y correctivo de las embarcaciones, desconocimiento de las políticas y programas internos relacionados con la adquisición, administración y gestión de los recursos, incremento en los costos fijos y variables como por ejemplo: un aumento de un 13 por ciento en el costo de personal embarcado, un 15 por ciento más de costo de combustibles y lubricantes, mientras que los costos de mantención preventiva y correctiva entre los dos suman un incremento de un 20 por ciento, tomándose en consideración hoy en día éstas variables como puntos críticos a controlar.

Por lo tanto al existir algún sistema de control de gestión ayudaría en gran medida la mejora de los procesos, lo que repercutiría en un progreso de la compañía naviera, de tal manera de que esta posea información relevante y de primera fuente, con el fin de direccionar hacia el más adecuado proceso de toma de decisiones, como también el uso eficiente y oportuno de los recursos.

De lo anterior surgen ciertas implicancias tales como el desconocimiento de objetivos estratégicos por parte de los integrantes de la organización, deficiencia en la utilización de las embarcaciones y de los recursos, elevado aumento en los costos operacionales, alta rotación de inventarios, incremento en la dotación de personal embarcado, etc. Por lo que conlleva a plantear las siguientes interrogantes: ¿Cuál es la propuesta de valor que se ofrece a los clientes de Frasal S.A.? ¿Cuánto es la variación de los costos presupuestados versus los reales por embarcación? ¿Qué tipo de parámetros son necesarios medir para llegar a entregar un servicio eficiente? ¿Qué tan capacitado se encuentra el personal embarcado para las funciones que realizan en la embarcación?

1.4 OBJETIVOS

A continuación, se expresan el objetivo general y los objetivos específicos del proyecto de título.

1.4.1 Objetivo General

Diseñar un Sistema de Control de Gestión basado en la metodología del Cuadro de Mando Integral para la Compañía Naviera Frasal S.A., con la finalidad de poseer un mecanismo de control que mida el cumplimiento de los objetivos estratégicos y el desempeño de la organización.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Realizar un análisis de la situación actual de los procesos y áreas involucradas de la Compañía Naviera Frasal S.A., mediante un levantamiento de información y diagramación de las operaciones con el propósito de identificar puntos críticos que sirvan de indicadores.

- Desarrollar un análisis estratégico a la Compañía Naviera Frasal S.A. a través del uso de herramientas cualitativas y cuantitativas con el fin de formular una estrategia para la organización.

- Formular una estrategia para la Compañía Naviera a través de la redefinición de misión, visión y valores con el objeto de generar valor a largo plazo.

- Confeccionar los objetivos estratégicos para cada una de las perspectivas establecidas en el Cuadro de Mando Integral, de acuerdo a la información obtenida en el análisis estratégico con el fin de reforzar la estrategia formulada.

- Construir mapas estratégicos mediante el diseño de la forma gráfica de las relaciones de causa- efecto de los objetivos estratégicos establecidos de acuerdo a cada una de las perspectivas para tener una visión operativa de la estrategia.

- Establecer indicadores de gestión a los objetivos estratégicos mediante el diseño de fórmulas matemáticas con el propósito de evaluar y controlar la eficiencia de los recursos y el desempeño de la compañía.

- Diseñar un Sistema de Control de Gestión mediante la unión de los mapas estratégicos con sus respectivos indicadores con el fin de tener un mecanismo de control que permita medir las actividades de la compañía en términos de su visión y estrategia formuladas.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 CONCEPTO DE ESTRATEGIA

Para la realización de una planificación estratégica, se debe llevar a cabo la definición o establecimiento de estrategia que se quiere alcanzar, para ello el autor David Fred (2013) define a la estrategia como un medio a través del cual se lograrán los objetivos a largo plazo, considerándose como cursos de acción que requieren de decisiones por parte de la alta gerencia, además de la utilización de grandes cantidades de recursos de la empresa. Las estrategias afectan la prosperidad a largo plazo de la organización, por eso deben orientarse al futuro, además de considerar que tienen consecuencias multifuncionales que requieren la consideración de factores externos e internos de la empresa en cuestión.

Concordando con que la estrategia es un plan de acción, Jay Heizer y Barry Render (2009), dicen que es diseñado por la organización con el objetivo de alcanzar su misión, dichas estrategias permiten explotar las oportunidades y fortalezas que se presentan, neutralizando las amenazas, y mermando las debilidades.

Antonio Francés (2006) divide la opinión de Heizer J. y Render B. (2009) que tienen de estrategia, en dos formas, amplia o restringida. En Estrategia amplia, se establecen los objetivos, acciones y recursos que orientaran el desarrollo de una organización. Mientras que, para una Estrategia restringida, la elaboración se lleva a cabo a través de un plan de acción con el fin de alcanzar los objetivos en presencia de incertidumbre.

Por lo que, Francés (2006), define a la estrategia como algo flexible y sujeta a modificaciones a medida que cambia la situación y se conoce nueva información. Además, deja en manifiesto que en el campo de la gerencia (dirección) es mejor referirse a niveles de estrategia, para evitar confusiones entre estrategia y táctica, pues esta última se define como una estrategia de menor jerarquía, pero sujeta igualmente a la incertidumbre.

Según Francés (2006) basado en Henry Mintzberg (1999), existen cinco maneras de entender el concepto de estrategia, que en inglés comienzas con la letra P, que se resume en la figura 2.1.

Para estos autores, la estrategia es, en sí, un plan de acción que toda organización debe poseer con el propósito de velar por el cumplimiento de la misión de la organización, lo que los conlleva a considerar tanto las variables internas como externas que se encuentren presente en la organización.

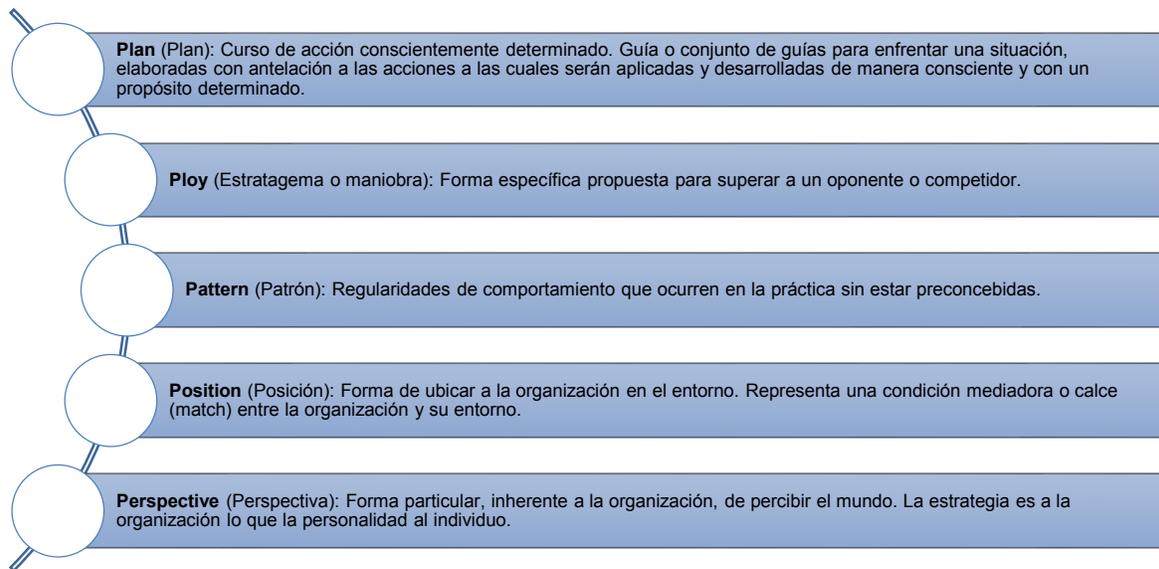


Figura 2.1: Cinco "P" de la Estrategia

Fuente: Adaptado de Francés (2006)

2.1.1 Niveles de Estrategia

En el campo de la Gestión Estratégica se identifican tres niveles o “formas” de estrategia que existen en las empresas, donde Carrión (2007) divide a la estrategia de la siguiente manera:

a) Estrategia Corporativa o de Empresa: Considera a la empresa de acuerdo a su entorno, su objetivo es determinar en qué actividades concretas pretende luchar la organización. Se relaciona con empresas diversificadas que se encuentren en diferentes sectores. Se debe tener en consideración que a este nivel estratégico se le debe definir el “campo de actividad”, es decir, identificar los negocios en donde la empresa es participe, y también las “sinergias entre actividades”, con el fin de la búsqueda de interrelaciones entre diferentes partes de la organización. Este tipo de estrategia busca la respuesta a la pregunta: ¿Qué combinación de negocios es la adecuada?

b) Estrategia Competitiva o de negocio: Se refiere a las decisiones que se toman en un negocio o unidad estratégica de negocio, es decir, se relaciona con la estrategia de una división concreta de la empresa. El propósito de ésta estrategia es el definir el cómo llegar a tener una posición competitiva superior a la de los competidores, con la generación de capacidades distintivas. En otras palabras, busca una posición competitiva a través de recursos y habilidades especiales que ha desarrollado la empresa, con el objetivo de lograr ventajas competitivas. Por lo que este tipo de estrategia responde a la pregunta: ¿Cómo vamos a competir en cada negocio?

c) Estrategia Funcional: Persigue la maximización de los recursos y capacidades dentro de cada área funcional. El objetivo de esta estrategia es la búsqueda de la creación de capacidades distintivas y

sinergias entre áreas funcionales, para que se concrete dicho propósito las áreas deben estar alineadas con las estrategias del negocio. Esta estrategia responde a la pregunta: ¿Cómo usamos los recursos de forma óptima? (CARRIÓN, 2007)

Mientras que, para Amaya (2005) los niveles de la estrategia se reestructuran de acuerdo a como se muestra la figura 2.2, describiendo lo siguiente:

a) Estrategia de Nivel Corporativo: Estrategia formulada por la alta dirección con el fin de supervisar los intereses y las operaciones de organizaciones que cuentan con más de una línea de negocios. Las principales preguntas que deben responder este tipo de nivel son:

- ¿En qué tipo de negocios se debe involucrar la compañía?
- ¿Cuáles son las metas y las expectativas para cada negocio?
- ¿Cómo se deben asignar los recursos para que se puedan alcanzar las metas?

b) Estrategia a Nivel Funcional: Estrategia formulada por un área funcional específica como un refuerzo para llevar a efecto la estrategia de la unidad de negocio. En esta estrategia se crea el marco de referencia para la administración de funciones, de modo de sustentar la estrategia a nivel de unidad comercial.

c) Estrategia de Unidad de Negocios: Estrategia formulada para alcanzar las metas de negocios específicos, ocupada para la administración de los intereses y operaciones de un negocio particular. Esta estrategia responde a preguntas tales como:

- ¿Cómo competirán los negocios dentro de su mercado?
- ¿Qué productos y servicios debería ofrecer?
- ¿A qué cliente intenta servir?
- ¿De qué manera deberán ser administrados las diversas funciones, a fin de satisfacer las metas de mercado?
- ¿Cómo serán distribuidos los recursos dentro del negocio?

Por lo tanto, la identificación de los niveles de la estrategia permite diferenciar jerárquicamente la organización, ya que al conformar una estrategia corporativa esta debe ser realizada por la alta gerencia y debe considerar la empresa de acuerdo a su entorno. Sin embargo, para la confección de una estrategia funcional el objetivo principal es buscar la máxima utilización de los recursos con el fin de aumentar la productividad de dichos recursos provenientes de cada área funcional de cada negocio. Finalmente, para una estrategia de Unidad de Negocio su utilidad será para definir una posición competitiva superior a la de los competidores, mediante los recursos y habilidades presentes en la empresa, es decir, lograr ventajas competitivas.

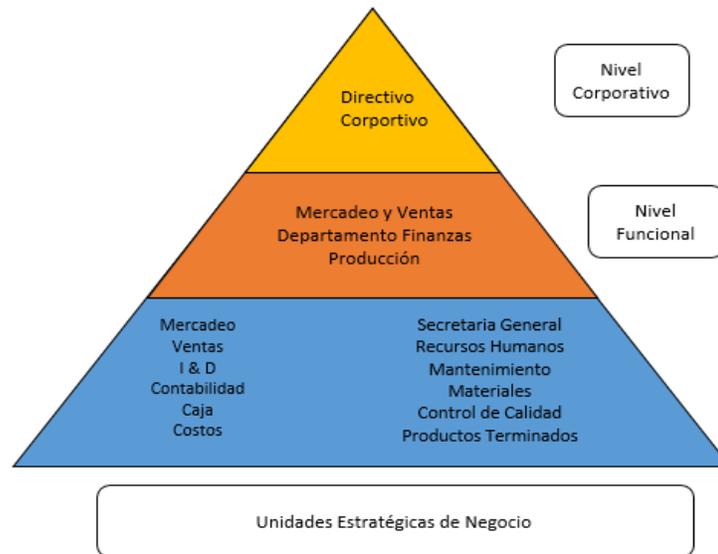


Figura 2.2: Niveles de la Estrategia

Fuente: Adaptado de Amaya (2005)

2.2 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Leonard Goodstein (1998) en su libro *Planeación estratégica aplicada*, define a la planificación estratégica como *“el proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén el futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo.”*

Mientras que para Francés (2006) el mismo concepto lo define más global, como *“un proceso en el cual se definen de manera sistemática los lineamientos estratégicos, o líneas maestras, de la empresa y organización, y se los desarrolla en guías detalladas para la acción, se asignan recursos y se plasman en documentos llamados planes”*.

Por otro lado, Fred (2013) hace una comparación entre los conceptos de Planeación Estratégica y Administración Estratégica, (planeación y planificación son utilizados como sinónimos) para el primero hace hincapié a usar dicho término sólo cuando se refiere a la formulación de estrategias. Por otro lado, la Administración Estratégica, es un término más global, pues abarca la formulación, implementación y evaluación de las estrategias. Además el autor, da a conocer el propósito de la Administración Estratégica, el cual es crear y aprovechar oportunidades nuevas y diferentes para el futuro, mientras que para la Planificación Estratégica es a largo plazo y busca optimizar las tendencias de hoy para el mañana.

Sin embargo, de acuerdo a lo que sostiene FRED, de utilizar el concepto de administración estratégica como más específico; se traduce a lo mismo discutido por Goodstein y Francés, donde la planificación

estratégica es un proceso que integrantes de una organización planean logros a futuro, y para ello definen los procedimientos estratégicos para alcanzarlos.

Se entenderá como planificación estratégica, al proceso mediante el cual una organización establece su visión y los planes de acción para lograrla, a través de la asignación de recursos que son identificados a partir de un análisis de las capacidades que se presentan en la empresa, y el entorno donde se ve inserta.

De acuerdo a la Figura 2.3. Fernández (2004) presenta en una representación gráfica los elementos de la planificación. El Modelo refleja el “vector de los Fines” como lo que se quiere lograr, para el “vértice de la evaluación” como la posición competitiva en relación con la competencia, el “vector de las previsiones” como lo que se espera que suceda, y finalmente el “arco de las estrategias” como lo que se tiene que hacer.

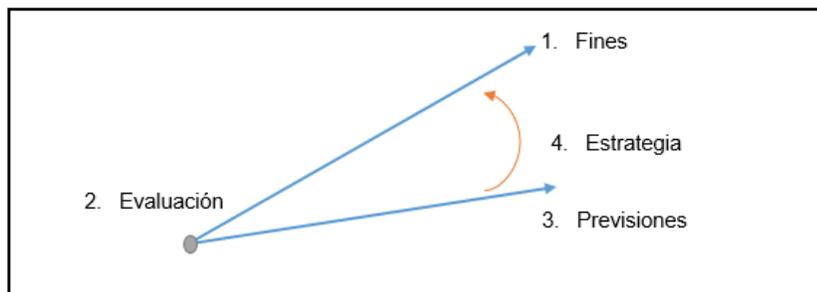


Figura 2.3: Representación gráfica de la Planificación Estratégica

Fuente: Adaptado de Fernández (2004)

De acuerdo a la representación gráfica de Fernández, se ve como la planificación estratégica busca la respuesta de tres preguntas fundamentales que se debe realizar toda organización, siendo estas: qué es lo que se quiere lograr, qué se espera que se obtenga, y cómo se tiene que hacer, comparando dichas respuestas de acuerdo al posicionamiento de mercado que se tenga.

Por lo tanto, la Planificación Estratégica es un proceso en que la organización definen de manera sistemática lo que se quiere lograr, a través de la asignación de recursos y el establecimiento de procedimientos estratégicos para alcanzar lo que se quiere en un período de tiempo ya sea de mediano o largo plazo.

La Planificación Estratégica es una herramienta primordial que permite diagnosticar, analizar, reflexionar y tomar decisiones en conjunto, en torno a la situación actual y a lo que se prevé a futuro la organización.

2.2.1 Definición de Visión

La visión es aquella definición que trasciende de la misión y da una propuesta de futuro a la organización, permitiendo de esta manera la identificación de los objetivos estratégicos, pues se basa en lo que quiere

ser la organización. La visión responde a la pregunta ¿Qué deseamos crear?, y que sea capaz de crear una imagen para la gente de la organización. (OGALLA, 2005)

Para Fred (2013) la declaración de la visión, es el primer paso que conlleva la planificación estratégica, e incluso se formula antes que la misión. La pregunta que se debe hacer para la declaración de la visión, es ¿En qué nos queremos convertir?

Análogamente, Matilla (2009) declara la visión de una organización como “*una imagen de lo que los miembros de la empresa quieren que ésta sea, o llegue a ser*”, por lo cual debe basarse en tres principios:

- Un concepto enfocado, que proporcione valor y que las personas perciban como real.
- Una sensación de propósito noble, de algo que impulse a las personas a comprometerse con ello.
- Una probabilidad verosímil de éxito, que se perciba posible y alcanzable, de modo que las personas luchan por alcanzar su logro.

En efecto, la visión busca la respuesta a lo que se quiere llegar a ser, por lo que está ligado netamente con el futuro de la organización y la imagen que tiene la gente de la organización.

2.2.2 Definición de Misión

FRED (2013) declara la misión como una “*afirmación perdurable acerca del propósito que distingue a una empresa de otras similares*”, identificando el alcance de las operaciones de la empresa en términos de producto y mercado. Al formular la misión, ésta debe responder a la pregunta básica que enfrenta la alta gerencia, ¿Cuál es nuestro negocio? Una declaración clara de misión describe los valores y prioridades de la organización basados en la misma pregunta, es que la misión expone qué necesidad se está satisfaciendo a través de la oferta de productos o servicios adecuados. Es por ello, que cuando las personas conocen con claridad qué necesidades sociales están satisfaciendo, logran identificar mejor lo que hacen; a la vez que los productos o servicios ofertados satisfacen plenamente las necesidades de la comunidad, ésta se identifica con la empresa. (OGALLA, 2005)

Por lo tanto, la importancia de desarrollar la declaración de misión obliga a los altos mandos a pensar en la naturaleza y alcance de las operaciones en curso, y la evaluación de posibles mercados atractivos, y diversificación de actividades. Una declaración de misión clara es esencial para establecer los objetivos y formular estrategias de manera efectiva.

En simples palabras, la misión es la declaración de la “razón de ser” de una organización. Por lo que es importante que cada persona que forma parte de la organización sepa del porqué de la existencia de la empresa.

La misión de la organización es la base de sus prioridades, estrategias, planes y asignación de tareas. Es el punto de partida para el diseño del trabajo gerencial y, sobre todo, para el diseño de las estructuras gerenciales. Aparentemente no hay nada más sencillo, o más obvio que conocer cuál es el negocio de una empresa. (FRED, 2013)

Al contar la organización con la declaración de la misión por escrito, David Fred (2013) describe ciertos beneficios, por ejemplo:

- Asegurar la unanimidad de propósito dentro de la organización.
- Proveer una base o estándar para asignar los recursos organizacionales.
- Establecer un tono o clima organizacional general.
- Contar con un punto focal para que los individuos se identifiquen con el propósito y la dirección de la organización, y disuadir a aquellos que no lo logren de seguir participando en las actividades de la organización.
- Facilitar la traducción de los objetivos a una estructura de trabajo que implique la asignación de tareas entre los elementos responsables dentro de la organización.
- Especificar propósitos organizacionales y luego traducirlos en objetivos, de manera que los parámetros de costo, tiempo y desempeño puedan evaluarse y controlarse.

El saber en qué y cómo se establece una misión, es como se evaluará la creación de una misión propia para el Departamento de Operaciones, o si la declaración con la que cuenta la compañía, se encuentra bien definida según como lo describen los autores anteriormente nombrados.

Se debe dejar en claro que, según lo planteado anteriormente, la declaración tanto de misión como visión, al ser bien diseñadas permite una buena formulación, implementación y evaluación de las estrategias. Por lo que, estas declaraciones, deben estar en constante revisión.

2.2.3 Proceso de la Planificación Estratégica

En definitiva, al tener clara la misión y visión de la empresa, y el establecimiento de las estrategias que se quieren realizar, se efectúa un plan estratégico, por lo que se debe tener presente el proceso de llevar a cabo dicha planificación estratégica.

El proceso de Planificación Estratégica es un esfuerzo organizacional disciplinado y bien definido. Por ende, este proceso tiende a la especificación completa de la estrategia de una empresa y a la asignación de responsabilidades para su ejecución; con el objetivo de mejorar las capacidades globales de la organización para que pueda operar en un medio intensamente competitivo y dinámico. (HAX y MAJLUF, 2004)

En lo que respecta al proceso de la figura 2.4, se puede visualizar la manera en como el autor, Membrano (2007), señala que para comenzar a formular la planificación estratégica se debe tener el establecimiento o revisión de la misión, visión, y los valores de una organización por parte de la alta dirección. A partir de estos la alta gerencia formula cuáles serán las metas, siendo estas a corto, mediano o largo plazo. Para luego recoger información sobre el entorno de la organización, y poder llevar a cabo un análisis del entorno interno y externo, como un conjunto de oportunidades y amenazas, y también unas fortalezas y debilidades, lo que facilita la confección del análisis DAFO. Con el resultado de este análisis se obtiene la proyección de resultados en relación a las metas estratégicas. Finalmente, se realiza la identificación y evaluación de las alternativas estratégicas; siendo estas posibles estrategias alternativas que hacen que la empresa alcance sus metas estratégicas.

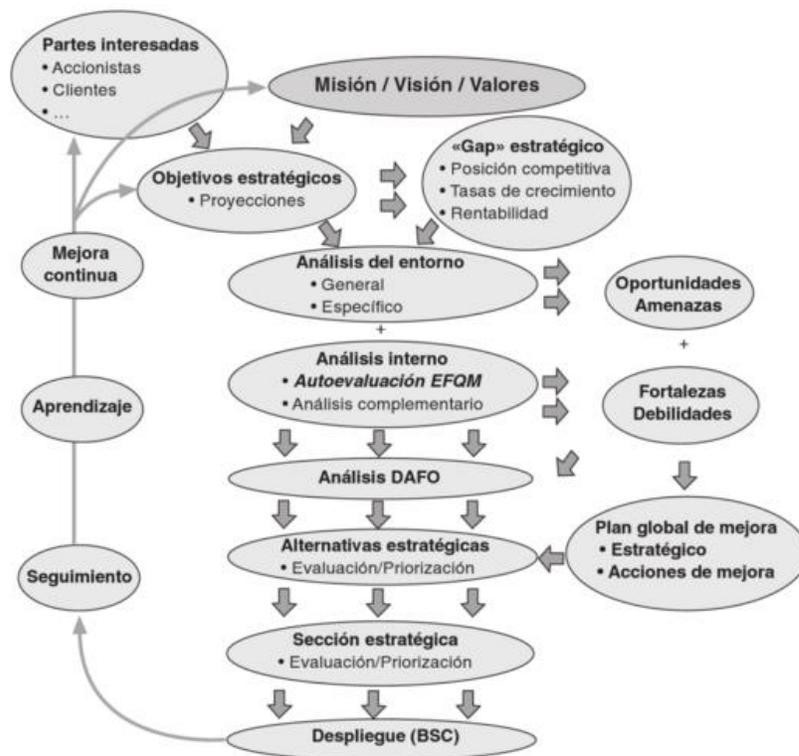


Figura 2.4: Proceso general de la Planificación Estratégica

Fuente: Membrano (2007)

Entonces, de acuerdo a estos autores el proceso de la planificación estratégica debe seguir una estructura que se adapte a las necesidades de la organización, y a la formulación de la estrategia, pues el objetivo de la planificación estratégica es evaluar diversas alternativas que faciliten a la empresa el alcance de sus objetivos.

2.3 ANÁLISIS ESTRATÉGICO

El análisis estratégico es una de las etapas fundamentales para que la organización logre definir estrategias que se adapten a la situación actual, consiguiendo crear o descubrir nuevas ventajas competitivas e impulsar el desempeño del área.

La base para establecer los objetivos y las estrategias es a través del análisis estratégico realizado a la organización, pues el propósito que conlleva éste análisis es aprovechar las fortalezas internas, superando las debilidades.

Para llevar a cabo el análisis estratégico se recurren a algunas de las siguientes herramientas:

2.3.1 Cadena de Valor de Porter

La cadena de valor es una herramienta práctica que facilita el análisis de la estructura interna de las organizaciones, con el fin de determinar y evaluar el conjunto de factores que forman las fortalezas y debilidades de una empresa. En otras palabras, la cadena de valor consiste en la disgregación de la organización en las actividades básicas que se llevan a cabo para poder vender un producto o servicio. (FERNANDEZ, 2006)

El concepto de la cadena de valor elemental para Francés (2006) es proporcionar un modelo de aplicación general reconociendo de manera sistemática las actividades de cualquier unidad estratégica de negocios (UEN). Se basa en tres elementos básicos, costo, valor y margen, lo que conlleva a:

- Un esquema coherente para diagnosticar la posición de la empresa respecto de sus competidores.
- Un marco conceptual para definir las acciones pendientes a desarrollar una ventaja competitiva sostenible.

De la cadena de valor elemental, es que años más tarde Porter formula una nueva cadena de valor, conocida como "**Modelo de la Cadena de Valor de Porter**", en donde las actividades que formaban parte dicha cadena, se clasificaban en "primarias" y "de apoyo", llevando a comparación dichos nombres con los de la estructura organizacional, donde se denominan actividades de línea y apoyo (staff) (FRANCES, 2006)

b.1) Actividades Primarias: Según Francés (2006) son aquellas que se encuentran en la línea de agregación de valor y tienen que ver con el flujo primario de materiales y servicios. En seguida, se detalla cada una de las etapas que forman parte.

- **Logística de entrada**: Comprende la recepción, almacenamiento, inventario y manejo de materiales.
- **Operaciones**: Consiste en la transformación de los insumos en productos finales.

- **Logística de salida:** Se basa en la distribución de los productos terminados
- **Mercado (Marketing) y ventas:** Consiste en inducir y facilitar la adquisición de los productos a los compradores a través de estudios de mercado y promoción y venta.
- **Servicios Postventa:** Radica en los servicios ofrecidos a los compradores del producto.

b.2) Actividades de apoyo: Son aquellas que alimentan a las de la línea primaria y les prestan soporte, a la vez que se apoyan entre sí de acuerdo a lo definido por el autor Francés (2006). Las que se definen como:

- **Dirección**
- **Finanzas**
- **Recursos Humanos**
- **Tecnología**
- **Aprovisionamiento (suministros)**

La Cadena de Valor en empresas de servicio, es una adaptación de la cadena de valor desarrollada por Michael Porter, la cual en sus inicios se destinaba para empresas manufactureras. Pero se puede modificar para que sea aplicada a empresas de servicio. Es así como, en dicho caso, las actividades de logística de entrada y salida no son consideradas. La actividad de operaciones consiste en la prestación del servicio en sí, y la de servicio (postventa) puede consistir en la prestación de servicios colaterales, y la actividad de mercadeo conserva su carácter. (FRANCES, 2006)

Mediante el estudio de la cadena de valor, Fernandez (2006) señala que los directivos deben ser capaces de identificar las fuentes de una ventaja competitiva para la empresa y qué actividades o partes de la organización son las que contribuyen de forma más significativa a conseguirla. De este modo, las fuentes de ventaja competitiva se pueden encontrar en las actividades básicas.

2.3.2 Análisis PEST

“Las estrategias no deben surgir de la nada, deben responder al entorno del negocio, de ahí la importancia de realizar un análisis de la situación actual del entorno general de la sociedad” (MARTINEZ, 2012)

El análisis PEST para Iborra (2014) es el análisis del entorno general de una empresa que engloba todos aquellos factores del contexto económico, social, legislativo, institucional o tecnológico en el que opera una organización.

El objetivo del Análisis PEST es revisar el entorno general donde la organización está inserta, a través de la examinación del impacto de aquellos factores externos que están fuera de control de la empresa, pero que pueden afectar a su desarrollo futuro. (MARTINEZ, 2012)

Juan Carrión (2007) denomina al análisis PEST al “*estudio de los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos que influyen sobre la organización*”, con el objetivo de identificar las variables que afectan o pueden afectar a la estrategia a seguir por la empresa en el futuro. Para la confección de un análisis PEST, las variables que se deben tener en cuenta son:

- ✓ **Político/legal:** Variables administrativas, legales y políticas.
- ✓ **Económica:** Considerar las principales variables económicas del área en estudio.
- ✓ **Sociocultural:** Recoger tanto las creencias, valores, actitudes y formas de vida, como las condiciones demográficas, culturales, ecológicas, religiosas, educativas y éticas de la sociedad en la que se realiza el estudio.
- ✓ **Tecnológica:** Estudiar el nivel tecnológico de la zona y su potencial desarrollo.

Además, Carrión (2007) plantea dos preguntas que deben realizarse posteriormente hecho el estudio, las cuales son:

- ¿Cuáles son los generadores claves de cambio?
- ¿Cuáles son las consecuencias diferenciales de las principales influencias del entorno?

2.3.3 Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter

Martinez y Milla (2012) plantean que el modelo de las cinco fuerzas, creado por Michael Porter (1987) es una de las herramientas analítica más comúnmente utilizada para estudiar el entorno competitivo, pues divide este entorno en términos de cinco fuerzas competitivas básicas, siendo:

- La amenaza de nuevos entrantes (barreras de entrada)
- El poder de negociación de los clientes.
- El poder de negociación de los proveedores.
- La amenaza de productos y servicios sustitutos.
- La intensidad de la rivalidad entre competidores de un sector.

Cada uno de estas fuerzas provoca algún efecto a la capacidad de una empresa para competir en un mercado en específico. En conjunto pueden llegar a determinar la rentabilidad potencial de un sector determinado, pues estas cinco fuerzas actúan permanentemente en contra de la rentabilidad del sector. Es así como el Martínez (2012) declara cada una de estas fuerzas como:

a) **Barreras de entrada:** Posibilidad de que los beneficios de las empresas establecidas en un sector puedan descender debido a la entrada de nuevos competidores.

b) **El Poder de Negociación de los Proveedores:** Los proveedores pueden ejercer una notable influencia en un sector presionando en una subida del precio, en el tiempo de entrega o en la calidad de los productos y de esta manera disminuir la rentabilidad de un sector.

c) **Rivalidad entre los Competidores:** La rivalidad entre los competidores actuales se detecta por la existencia de maniobras competitivas. Las empresas usan tácticas como las guerras de los precios, las guerras publicitarias, los lanzamientos de productos o el incremento de servicios o garantías para los consumidores. La rivalidad se da cuando los competidores sienten la presión o actúan con arreglo a una oportunidad para mejorar su posición.

d) **El Poder de Negociación de los Clientes:** El poder de cada uno de estos grandes grupos de compradores depende de las características de la situación del mercado y de la importancia de las compras de ese grupo comparadas con el negocio total del sector.

e) **Productos Sustitutos:** Dentro de un sector no sólo tiene relevancia la actuación de los elementos actuales sino que la posible sustitución de los mismos por otros de características más o menos parecidas producidos en otros sectores puede cambiar el devenir del mismo sector en un plazo muy corto de tiempo.

Sin embargo, para Fernández (2004) el modelo de Porter es *“el sistema más completo para hacer análisis de la competencia y constituye un medio importante para complementar el análisis externo compuesto por las fuerzas económicas, culturales, sociales, ambientales, políticas, legales y tecnológicas que influyen en todo momento en las organizaciones”*.

Por otro lado Hax (2004) postula que existen cinco fuerzas que conforman típicamente la estructura de la industria, y delimitan los precios, los costos y requerimientos de inversión, siendo los factores básicos que explican las perspectivas de rentabilidad a largo plazo y el atractivo de la industria que se ve inserta la organización.

Por lo que el modelo de las cinco fuerzas de Porter, es una herramienta que permite lograr un mejor análisis de la competitividad de la industria que se está inserta la organización, lo que conlleva a tener una visión más amplia de su entorno y por tanto, una mejor identificación de las oportunidades y amenazas.

2.3.4 Análisis FODA

El análisis FODA, también conocido como Matriz DAFO, Francés (2006) lo considera como una herramienta básica que es gran utilidad para la realización del análisis estratégico, pues permite resumir los resultados del análisis externo e interno, y sirve de base para la formulación de la estrategia. Este análisis se divide en dos factores, oportunidades y amenazas, que analizan el entorno donde se ve inserta la organización; y las fortalezas y debilidades, que son los factores internos de la organización. A continuación, se detallan:

a) Oportunidades y amenazas: Factores externos que afectan favorablemente o adversamente a la empresa y/o a la industria a la que ésta pertenece. Las oportunidades representan tendencias o situaciones externas el logro de la visión de la empresa. Las amenazas, se enfocan a las tendencias o situaciones externas que dificultan alcanzar dicha visión.

b) Fortalezas y debilidades: Son aquellas características de la empresa que pueden ser utilizadas para aprovechar o dificultar el aprovechamiento de las oportunidades. Es decir, las fortalezas son utilizadas para el aprovechamiento de oportunidades o contrarrestar las amenazas, y las debilidades, son factores que dificultan o impiden beneficiarse de las oportunidades.



Figura 2.5: Matriz FODA

Fuente: Adaptado de Francés (2006)

Por lo tanto, la matriz DAFO se emplea para establecer las brechas estratégicas que enfrenta la empresa, y que consisten en situaciones que requieren una respuesta por parte de ella, es así como las brechas sirven de base para el establecimiento de estrategias, que, en este caso, se representan a través de las respuestas. En la figura 2.5 se muestra una matriz DAFO y las respuestas estratégicas que se dan como resultado al combinarse con los diversos factores.

De acuerdo a lo anterior, se puede recalcar que el análisis externo revela las Oportunidades y Amenazas clave a las que se ve enfrentada la compañía, permitiendo que los gerentes formulen nuevas estrategias para aprovechar dichas oportunidades, o sino, en caso contrario, evitar o reducir el impacto de aquellas amenazas. (FREUD, 2013)

En la figura 2.6 se presenta un cuadro comparativo de lo que opinan varios autores sobre los factores del FODA. Donde Membrano (2007) presenta el análisis DAFO como una recopilación de los análisis del entorno e interno en el que se recogen las principales conclusiones agrupadas en cuatro categorías; mientras que Abascal plantea que para el análisis interno y externo es necesario explicar lo que son: las debilidades, las amenazas, los puntos fuertes y las oportunidades, que facilitan a los supuestos e hipótesis para el establecimiento del Plan Estratégico.

Factores	Autores	
	Membrano (2007)	Abascal (2000)
Fortalezas	Aspecto positivo de la situación interna y actual.	Explican aquellos signos, recursos tanto humanos como económicos y financieros, organización, área de negocio, línea de producto, etc., que dentro del contexto interno de la empresa puedan representar un liderazgo.
Oportunidades	Aspecto positivo del entorno exterior y su proyección futura.	Explican aquellas posibilidades que la compañía es capaz de aprovechar para si, o a las que puede acceder dentro del entorno externo, de tal forma que si se consiguen, proporcionan ventajas y valiosos beneficios.
Debilidades	Aspecto negativo de la situación interna y actual.	Son aquellos estrangulamientos u obstáculos que mientras no se eliminen, coartan el desarrollo de otros presumibles puntos fuertes.
Amenaza	Aspecto negativo del entorno exterior y su proyección futura.	Aquellos eventos afectos al entorno exterior de la empresa, que son previsibles, y que si se presentasen, dificultarían en gran medida el cumplimiento de los objetivos.

Figura 2.6: Cuadro comparativo definición factores FODA

Fuente: Elaboración Propia

Además, Membrano (2007) expone que el análisis DAFO evita la dispersión y el exceso de datos que proporcionan el resto de los análisis internos y externos, pues proporciona una priorización y orden simplificado de los datos.

La matriz DAFO sirve para recoger, de forma muy sintética, un determinado número de acciones estratégicas, que pueden ser clasificadas como: defensivas, ofensivas, de supervivencia o de mera orientación. Estas acciones se definen de acuerdo a las distintas combinaciones entre Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades. (ABASCAL, 2000)

Sin embargo, de acuerdo al autor Antonio Francés (2006) el realizar un análisis interno a las unidades de negocio, permite examinar cada una de las funciones incluidas en la cadena de valor, con el propósito de

identificar fortalezas y debilidades que se relacionan con las oportunidades y amenazas existentes. Se debe considerar, que la aplicación de la cadena de valor de Porter se utilizada cuando se trata de negocios en industrias maduras.

En efecto, el análisis FODA permite a la organización conformar un cuadro de la situación actual a través de un análisis interno, identificando los aspectos negativos y positivos de la empresa, es decir, sus fortalezas y amenazas, y a la vez examinar a través de un análisis externo, la situación del entorno donde se ve inserto la empresa, mediante la identificación de oportunidades y amenazas, que son variables negativas y positivas del entorno.

De todas las herramientas que se presentan para la realización del análisis estratégico, el análisis FODA es la mejor alternativa para llevar a cabo el estudio de los factores internos y externos que se relacionan en la compañía naviera, debido a que se pueden definir con claridad las diferentes variables que se ven involucradas dentro de la organización. Además, esta herramienta se caracteriza por ser un análisis de problemas en el contexto de la planeación y estrategia en las organizaciones.

En comparación con el análisis PEST y el Modelo de las cinco fuerzas de Porter, herramientas para el análisis externo, el análisis FODA es más preciso y sencillo ya que al definir las oportunidades y amenazas permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada. Es decir, como dice el autor Francés (2006) el realizar un análisis FODA ayuda a conseguir una comprensión común de la "realidad" entre un grupo de personas de una determinada organización, lo que resulta más fácil comprender e identificar los objetivos y necesidades fundamentales de fortalecimiento de capacidad, así como las posibles soluciones. Mientras que las otras herramientas, necesitan de un análisis más profundo y abarcar mayor información, lo que puede conllevar a tener un análisis más detallado de la industria. Sin embargo provocar un desvío a lo que se quiere lograr, que en este caso es diagnosticar los factores internos y externos a la compañía naviera Frasal. Para el caso de la cadena de valor, esta es utilizada principalmente para apoyo de un análisis interno, pues permite buscar la ventaja competitiva dentro de la organización, aun así al realizar un minucioso análisis FODA también se puede lograr identificar la ventaja de la compañía.

2.3.5 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MFE) y Factores Internos (MFI)

a) Matriz de Evaluación de Factores Internos (MFI)

García (2013) define esta matriz como *"una forma resumida de evaluar los factores internos de la gestión estratégica dado que resume las fortalezas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio, asignándoles una calificación y siendo determinantes en el éxito que pueda alcanzar la empresa con su estrategia"*.

La elaboración de una matriz EFI indican juicios intuitivos, ya que, de acuerdo a la metodología aplicada, aparentemente posee un enfoque racional, sin embargo, los resultados no deben interpretarse según un

carácter absoluto; puesto que de allí nace la necesidad de conocer a fondo los factores que se consideran, más que las cifras reales resultantes. (GARCÍA, 2013)

La Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) es una síntesis dentro del proceso de auditoría interna de la administración estratégica. Esta herramienta para la formulación de estrategias sintetiza y evalúa las fortalezas y debilidades más importantes encontradas en las áreas funcionales de una empresa y también constituye la base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas. (FRED, 2013)

Por lo tanto, para estos autores, la EFI es una herramienta que resume y evalúa las debilidades y fortalezas ligadas a la organización, a través de la clasificación con el fin de identificar las relaciones que existen entre dichas áreas.

Para Fred (2013) se puede desarrollar una matriz EFI en cinco pasos:

1. Haga una lista de los factores internos clave que se identificaron en el proceso de auditoría interna. Emplee un total de 10 a 20 factores internos, e incluya tanto fortalezas como debilidades. Primero mencione las fortalezas y después las debilidades. Sea tan específico como pueda, utilice porcentajes, razones y cifras comparativas.
2. Asigne a cada factor una ponderación que vaya de 0.0 (sin importancia) hasta 1.0 (muy importante). La ponderación asignada a un factor determinado indica su importancia con respecto al éxito de la empresa en la industria. Sin importar si un factor clave es una fortaleza o debilidad interna, las mayores ponderaciones se deben asignar a los factores que se considera que tienen la mayor influencia en el desempeño organizacional. La suma de todas las ponderaciones debe ser igual a 1.0.
3. Asigne a cada factor una clasificación de 1 a 4 para indicar si representa una debilidad importante (clasificación = 1), una debilidad menor (clasificación = 2), una fortaleza menor (clasificación = 3) o una fortaleza importante (clasificación = 4). Observe que las fortalezas deben recibir una clasificación de 3 o 4, y las debilidades una clasificación de 1 o 2. Por tanto, las clasificaciones están basadas en la empresa, mientras que las ponderaciones del paso 2 se basan en la industria.
4. Multiplique la ponderación de cada factor por su clasificación para determinar una puntuación ponderada para cada variable.
5. Sume las puntuaciones ponderadas para cada variable con el fin de determinar la puntuación ponderada total de la organización.

La confección de la matriz EFI proporcionará información importante para la formulación de estrategias dentro del departamento que ayuden el logro de los objetivos planteados.

b) Matriz de Evaluación de Factores Externos (MFE)

Esta matriz resume y evalúa la información del entorno de carácter económico, social, cultural, demográfico y ambiental de la empresa. Para realizar esta matriz es similar al procedimiento de la matriz anterior (EFI), a diferencia que la selección, asignación y calificación se perpetra sobre los distintos conceptos que constituyen las oportunidades y amenazas. (GARCÍA, 2013)

En consecuencia, García (2013) indica que la asignación del peso a cada factor es en función de su incidencia sobre las mismas y una calificación cuyo objetivo indica si las estrategias actuales de la empresa responden con eficacia al factor considerado.

Para el análisis externo, se tiene la Matriz de Evaluación de Factores Externos, la cual se basa en las oportunidades y amenazas que se consideran clave para la organización. El desarrollo de esta matriz integra y mezcla factores críticos de éxito, ponderación y calificación, convirtiéndola en un instrumento cuantitativo y subordinado a los factores críticos de éxito. (BRENES, 2003)

De todas las herramientas que se presentan para la realización del análisis estratégico, el análisis FODA es la mejor alternativa para llevar a cabo el estudio de los factores internos y externos que se relacionan en la compañía naviera, debido a que se pueden definir con claridad las diferentes variables que se ven involucradas dentro de la organización. Además, esta herramienta se caracteriza por ser un análisis de problemas en el contexto de la planeación y estrategia en las organizaciones.

En comparación con el análisis PEST y el Modelo de las cinco fuerzas de Porter, herramientas para el análisis externo, el análisis FODA es más preciso y sencillo ya que al definir las oportunidades y amenazas permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada, mientras que las otras herramientas, necesitan de un análisis más profundo y abarcar mayor información, lo que puede conllevar a tener un análisis más detallado de la industria, sin embargo provocar un desvío a lo que se quiere lograr, que en este caso es diagnosticar los factores internos y externos a la compañía naviera Frasal. Para el caso de la cadena de valor, esta es utilizada principalmente para apoyo de un análisis interno, pues permite buscar la ventaja competitiva dentro de la organización, aun así al realizar un minucioso análisis FODA también se puede lograr identificar la ventaja de la compañía.

2.3.6 Herramientas de Análisis

2.3.6.1 Diagrama de Flujo

El Diagrama de Flujo es una representación gráfica de la secuencia de etapas, operaciones, movimientos, decisiones y otros eventos que ocurren en un proceso. Para la representación se utilizan formas y símbolos gráficos normalizados, aun así, existen otros símbolos que pueden ser usados. Lo más importante es que el significado se entienda claramente a primera vista. (VERDOY, 2014)

Otro autor, Gómez (2005), describe al Diagrama de Flujo como una “*representación gráfica de las distintas etapas de un proceso, en orden secuencial*”. Como por ejemplo la representación de una secuencia de acciones, materiales o servicios, entradas o salidas de proceso, decisiones a tomar y personas implicadas.

Gómez (2005) señala que el Diagrama de Flujo se puede utilizar para los siguientes fines:

- Mejorar el entendimiento común de un proceso.
- Estandarizar y documentar los procesos.
- Identificar los puntos de medición y fuentes de variación de los procesos.
- Generar ideas respecto a la mejora de los procesos.
- Identificar actividades sin valor añadido.

Mientras que para Hernández (2007) este tipo de diagrama también llamado fluxograma “*constituye la representación diagramática de la secuencia lógica de los pasos en las operaciones y actividades desarrolladas por las diferentes unidades organizativas*”, lo que representa el flujo de trabajo involucrado en la realización de las funciones de sección, oficina y/o departamentos. Es así como la importancia de su uso radica en que es una herramienta efectiva en el análisis administrativo, pues permite una mayor apreciación y valoración del seguimiento del flujo de trabajo mediante las actividades. Dicha importancia se basa en cuatro aspectos de uso, tales como:

- **En la planeación de sistemas:** Elaborar un Diagrama de Flujo obliga a un previo ordenamiento de la información disponible, así como un análisis sistemático y detallado de los diferentes procesos.
- **En la actualización de sistemas:** Los cambios en los procedimientos son fácilmente representables a través de variaciones incluidas en el Diagrama de Flujo, lo que permite visualizar y analizar las nuevas operaciones o flujos de trabajos incluidos en el sistema.
- **Simplicidad en los sistemas:** El empleo de diagramas de flujo otorga simplicidad a las operaciones desarrolladas, facilita el análisis del flujo de trabajo y del desempeño de las unidades involucradas.
- **Ahorro de tiempo y costo:** El empleo del fluxograma hace más accesible el análisis de los procedimientos de la organización y apunta a la localización de puntos problemáticos, sin necesidad de reconstruir todo el sistema.

Para la representación del Diagrama de Flujo, Hernández (2007) señala que se debe recurrir a un método gráfico, en el cual cada uno de los procesos a diagramar está representado por un símbolo acorde al tipo de instrucción que se debe ejecutar. En la figura 2.7 se visualiza la simbología básica para un diseño de este tipo de diagrama.

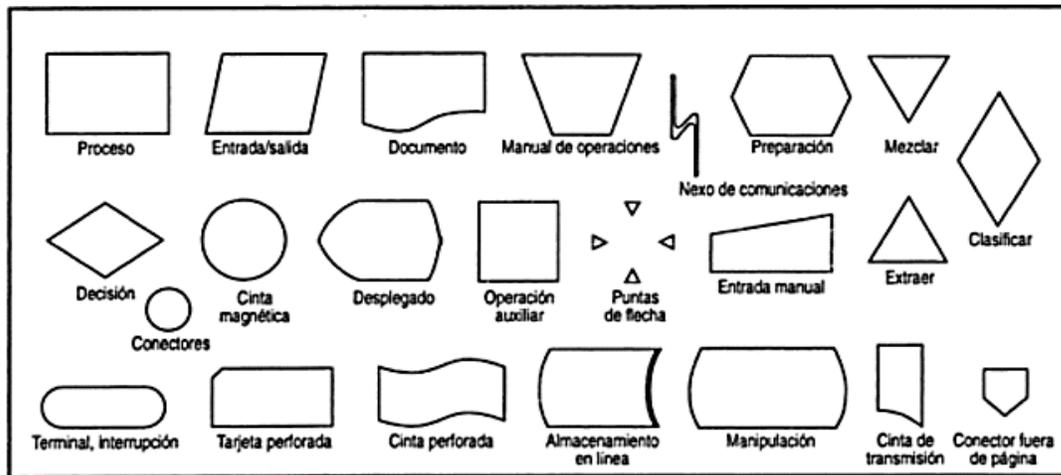


Figura 2.7: Símbolos para el Diagrama de Flujo

Fuente: Hernández (2007)

De las definiciones anteriormente descritas concuerdan con Campos (2005), sin embargo este último autor señala que los Diagramas de Flujo pueden ser de dos tipos, *General o de Resumen* y *Detallado o Analítico*, en el cual el primer diagrama es utilizado para presentar el panorama global de un procedimiento, sin especificar, en detalle, la operación del mismo. Mientras que el diagrama detallado presenta el detalle de la mecánica operativa del procedimiento desde su inicio hasta el fin.

Por lo tanto, se puede decir que el Diagrama de Flujo es una representación gráfica de un proceso, en el cual cada actividad, tarea o proceso es representado por un símbolo normalizado, lo que permite obtener una fácil y simplificada descripción visual de cada secuencia y la relación que tiene con las demás, asimismo de entregar información sobre los materiales o servicios, entradas o salidas de proceso, decisiones a tomar, personas implicadas, entre otras variables.

Debido a la fácil comprensión que entrega este tipo de diagrama se pueden obtener varios beneficios tales como: la definición de los límites de los procesos, identificación de puntos críticos, generación de alternativas para mejoras dentro del proceso, una comunicación más eficaz al introducir un lenguaje en común, establecimiento de valor agregado a algunas etapas que componen el proceso, etc.

2.3.6.2 Diagrama de Casos de Uso

Este tipo de diagrama fue introducido por Ivar Jacobson en 1986, siendo una técnica que permite modelar las funciones de un sistema en términos de eventos, de quién inicia los eventos y de cómo responde el sistema a estos eventos. Es decir, un diagrama de casos de uso describe gráficamente quien utiliza el sistema y la forma en que los usuarios esperan interactuar con éste. (FERNANDEZ, 2006)

Por otro lado, Barranco (2001) señala que un diagrama de casos proporciona una definición de las necesidades a cubrir por un proyecto desde el punto de vista del usuario, así pues, es una técnica utilizada para ayudar al cliente a determinar sus necesidades y requisitos. Por lo que cuando se confecciona este tipo de diagrama no debe pensarse en la funcionalidad del sistema, sino en el uso que le va a dar el cliente.

A la vez Fernández (2006) plantea que este tipo de diagrama proporciona diversos beneficios, de los cuales algunos se dan a conocer a continuación:

- Proporciona una herramienta para capturar necesidades funcionales.
- Ayuda a descomponer el sistema en partes más pequeñas y manejables.
- Proporciona un medio para identificar, asignar, rastrear, controlar y gestionar las actividades para el desarrollo de sistemas.
- Proporciona una base para el desarrollo de manuales y sistemas de ayuda para los usuarios. Así como documentación sobre el desarrollo del sistema.
- Proporciona una herramienta para hacer un seguimiento de las necesidades.

De acuerdo a Fernández (2006) los diagramas de casos de uso están compuestos por tres elementos:

- **Casos de uso:** Describen funciones básicas o simples del sistema desde la perspectiva de los usuarios externos y de manera que ellos puedan comprenderlo. Este elemento es representado en los diagramas en forma de eclipse, situándose el nombre del caso de uso dentro de la figura o justo debajo de ésta.
- **Actores:** Elemento externo que interacciona con el sistema de información. Los actores son los encargados de iniciar los casos de uso que representan las actividades que el sistema de información debe realizar. Un actor representa un papel, mientras que un individuo o sistema externo puede representar uno o varios papeles al mismo tiempo.

En un diagrama de casos de uso existen cuatro tipos de actores: *actores primarios de negocio*, *actores primarios de sistemas*, *actores de servicios externos*, *actores de recepción externos*.

Los *actores primarios de negocio* son aquellos individuos que consiguen algún beneficio de la ejecución del caso de uno recibiendo alguna cosa de valor medible u observable. Estos actores pueden iniciar un evento de negocio o no.

Los *actores primarios de sistemas* son aquellos individuos que interactúan directamente con el sistema de información. Son los encargados de iniciar o activar un evento de negocio. Estos actores son los encargados de usar el sistema de información de manera que el actor primario de negocio pueda alcanzar sus objetivos.

El *actor de servicios externos* es un individuo o sistema externo que responde a la petición de un caso de uso.

El *actor de recepción externo* se caracteriza por no ser primario, pero que sin embargo recibe alguna cosa de valor medible u observable.

- **Relaciones:** Son las interconexiones entre los actores y los casos de uso. Las relaciones se representan a través de líneas, y su significado depende del tipo de línea y los elementos que interconectan.

Existen cinco tipos de relaciones en los diagramas de casos de usos, los cuales son: *relaciones de asociación (o de conexión)*, *relaciones de extiende*, *relaciones de usa (o de incluye)*, *relaciones de depende* y *relaciones de herencia*.

Por lo tanto, los diagramas de casos de uso son representaciones de actividades que deberán llevarse a cabo para la realización de algún proceso, sin embargo para un contexto de ingeniería en software, un caso de uso es una secuencia de interacciones que se emplearán entre un sistema y los actores involucrados en respuesta a un evento que es iniciado por un actor principal sobre el propio sistema. Para dicho contexto, sería de gran utilidad utilizar este tipo de diagramación cuando se diseñe el Cuadro de Mando Integral dentro de una plataforma de Excel.

2.3.6.3 Diagrama de Pareto

Como definición de concepto Verdoy (2014) dice que el Diagrama de Pareto es una “gráfica en donde se organizan diversas clasificaciones por orden descendente, de izquierda a derecha por medio de barras sencillas después de haber reunido los datos para calificar las causas”, con el fin de poder asignar un orden de prioridades, en el que por lo general el 80 por ciento de los resultados totales se originan en el 20 por ciento de los elementos.

Sin embargo, Gómez (2005) señala que el Diagrama de Pareto es un diagrama de barras ordenadas por longitud descendente, lo que refleja la frecuencia de alguna ocurrencia o costo, donde se muestra visualmente qué situaciones o variables son más importantes. La utilización de este gráfico sirve para: separar los “pocos y vitales” de los “muchos y triviales”, separar las causas que contribuyen a un problema en importantes y no importantes, y para medir la mejora después de realizar los cambios consiguientes.

El Diagrama de Pareto es un gráfico especial de barras cuyo campo de análisis o aplicación son los datos categóricos, el objetivo de este diagrama es ayudar a localizar el o los problemas vitales, así como sus causas más importantes. Es decir, la idea es escoger un proyecto que pueda alcanzar la mejora más grande con el menor esfuerzo. (GUTIERREZ, 2010)

Por lo consiguiente, Gutierrez (2010) señala que este diagrama se sustenta del llamado Principio de Pareto, conocido también como “Ley 80/20” o “Pocos vitales, muchos triviales”, el cual reconoce que sólo unos pocos elementos (20%) genera la mayor parte del efecto (80%); el resto genera muy poco del

efecto total. De tal forma que, de la totalidad de problemas de una organización, sólo unos cuantos son realmente importantes.

Es así como el Diagrama de Pareto ayuda de una manera concreta la identificación del problema que es más conveniente atacar, gracias a ser una herramienta de análisis que permite a tomar decisiones en función a niveles de importancia, de acuerdo a la Ley 80/20 donde se plantea que el 80 por ciento de los problemas se pueden solucionar, si se eliminan el 20 por ciento de las causas que lo originan.

Este tipo de diagrama maneja varias ventajas, siendo la principal que es aplicable a todo tipo de problemas (calidad, eficiencia, conservación de materiales, ahorro de energía, seguridad, costos, etc). Es por ello, que este diagrama puede ser considerado al momento de realizar el análisis de la situación actual, o si se debe buscar algún problema que traía varias consecuencias en su efecto.

2.4 CONTROL DE GESTIÓN

AMAT J. (2003) define Control de Gestión como “conjunto de mecanismos que puede utilizar la dirección que permiten aumentar la probabilidad de que el comportamiento de las personas que forman parte de la empresa sea coherente con los objetivos de la dirección”

Por su parte, para Pérez-Carballo (1997), el control de gestión es la función por la cual la Dirección se asegura que los recursos son obtenidos y empleados eficaz y eficientemente para el logro de los objetivos de la organización. Por lo que este concepto, destaca dos elementos básicos para la gestión, la eficiencia y la eficacia.

Mientras que para Muñiz (2003) “*el control de gestión es un instrumento administrativo creado y apoyado por la dirección de la empresa que le permite obtener las informaciones necesarias, fiables y oportunas, para la toma de decisiones operativas y estratégicas*”. El control de gestión es el proceso que mide el aprovechamiento eficaz y permanente de los recursos que existen en la organización con el fin de alcanzar los objetivos previamente fijados por la dirección.

Así mismo Muñiz (2003), declara que el control de gestión permite lo siguiente:

- Reducir los riesgos y contingencias del negocio.
- Dirigir por objetivos asignados a los diferentes responsables y controlar el grado de cumplimiento.
- Anticipar el futuro a largo plazo (planificación estratégica).
- Adaptar y modificar los objetivos a largo plazo en función de los resultados obtenidos y esperados.

Por lo que el control de gestión dentro de una organización es fundamental, pues permite que todos los recursos que posee dicha empresa sean utilizados de una forma eficaz y eficiente para el logro de los objetivos. Es así como existen criterios que son utilizados para la evaluación de desempeño de un

sistema, que están muy relacionados con la calidad y la productividad: *eficacia* y *eficiencia*. Sin embargo, existe el caso que se les mal interpreta, mal utilizan o se consideran como sinónimos; es por eso que se puntualiza estas definiciones a continuación.

2.5 CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Según los autores Kaplan R. y Norton D. (2002) el Cuadro de Mando Integral, es una herramienta que se caracteriza por llevar a cabo los siguientes aspectos:

- Proporcionar a la alta gerencia, el equipo de instrumentos que requieren para lograr un éxito competitivo a futuro.
- A través de la estrategia y la misión de la organización lo compila como un plan de acción, para proporcionar la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica.
- Además, de enfocarse en la consecución de los objetivos financieros, incluye los inductores de actuación de esos objetivos financieros.
- Mide el actuar de la organización desde cuatro perspectivas equilibradas (finanzas, clientes, procesos internos, y formación y crecimiento).
- Permite que las empresas lleven un seguimiento de los resultados financieros, sin dejar de lado los progresos de la formación de aptitudes y la adquisición de bienes intangibles necesarios para un mejor futuro.

Para Antonio Francés (2006), *“El Cuadro de Mando Integral define objetivos, indicadores, metas e iniciativas en las cuatro perspectivas. Todos los objetivos deben contar con uno o más indicadores, con sus metas correspondientes”*.

Mientras que para David Fred (2013), *“El Cuadro de Mando Integral es un simple listado de los objetivos clave que persigue la empresa, junto con su programa de cumplimiento y el nombre de la persona, departamento o división responsable de cada uno de ellos”*. Para el análisis del CMI, y posterior evaluación de las estrategias implementadas, las empresas deben buscar respuestas a las siguientes preguntas:

- ¿Hasta qué punto la empresa está mejorando y creando valor en aspectos como la innovación, el liderazgo tecnológico, la calidad de sus productos, las eficiencias del proceso operacional, entre otros?
- ¿Hasta qué punto la empresa está conservando e incluso mejorando sus competencias centrales y sus ventajas competitivas?
- ¿Qué tan satisfechos están los clientes de la empresa?

El CMI al orientarse a la evaluación de las estrategias tiene como propósito equilibrar los objetivos de largo plazo con los de corto plazo, los indicadores financieros con los no financieros, y los asuntos

internos con los externos. La formulación del CMI variará de cada organización, pero su objetivo nunca cambiará: “evaluar las estrategias de la empresa con base en mediciones cuantitativas y cualitativas”.

En la Tabla 2.1 se da a conocer un ejemplo de la CMI aplicado a una organización, donde se puede percibir que, al evaluar las estrategias, éstas se dividen en seis temas claves: 1) Clientes, 2) Gerentes/Empleados, 3) Operaciones/Procesos, 4) Comunidad/Responsabilidad Social, 5) Ética de Negocios/Medio Ambiente y 6) Finanzas.

Tabla 2.1: Ejemplo básico de Cuadro de Mando Integral

Área de Objetivos	Medición o Meta	Expectativa de tiempo	Responsabilidad Principal
Clientes			
Gerentes/Empleados			
Operaciones/Procesos			
Comunidad/Responsabilidad Social			
Ética de Negocios/Medio Ambiente			
Finanzas			

Fuente: Elaboración propia basado en Fred (2013)

El Cuadro de Mando Integral, es una metodología utilizado por muchas organizaciones, pues ayuda a superar la dispersión o duplicación de esfuerzos, permite la creación de sinergias, se conecta con la misión, visión y los objetivos estratégicos; aun así, requiere de una definición clara de los procesos clave y que la estrategia de cambio sea conocido por todos los individuos que integran la organización. El CMI monitorea la implementación de la estrategia por medio de indicadores de desempeño y establecimiento de metas, con el objetivo de lograr que las diversas áreas estén alineadas al plan estratégico. (GUTIERREZ, 2010)

Luis Muñiz (2012), define al CMI como un *“sistema de gestión que permite traducir los objetivos estratégicos en resultados. La utilización de este sistema como una herramienta de gestión permite a la dirección centrar su atención en lo que considera más importante para conseguir los objetivos estratégicos previstos.”*

El Cuadro de Mando Integral facilita:

- Evaluar de una forma eficaz si se están cumpliendo los resultados esperados.
- Confirmar que se avanza hacia los objetivos marcados en la estrategia.
- Comunicar a la organización cómo conseguir los objetivos Estratégicos.

Por otro lado, Paul Niven (2003) describe al Cuadro de Mando Integral como “un conjunto cuidadosamente seleccionado de medidas derivadas de la estrategia de una empresa”. Las medidas seleccionadas que forman parte del CMI representan una herramienta que los líderes pueden usar para comunicar a diversos personajes que forman parte de la organización, tanto interno como externo, los

resultados y las actividades en las que recurrirá la empresa para alcanzar su misión y sus objetivos estratégicos.



Figura 2.8: El CMI cubre la brecha entre la estrategia y la acción

Fuente: Gutiérrez (2010)

De acuerdo a lo expuesto por los autores nombrados anteriormente, se resume que el Cuadro de Mando integral es una herramienta de gestión que monitorea el cumplimiento de la estrategia mediante indicadores, personas a cargo y/o áreas responsables. Los indicadores se pueden clasificar en cuatro perspectivas, las cuales son: finanzas, clientes, procesos internos y, formación y crecimiento). A la vez, con la implementación del CMI la alta gerencia posee una herramienta que le ayuda a la toma de decisiones más eficaces. En la figura 2.8 se muestra un esquema de cómo el Cuadro de Mando Integral facilita la formulación e implementación de una estrategia.

Kaplan R. y Norton D. (2002) dan a conocer porqué las empresas necesitan de un Cuadro de Mando Integral, dentro de sus justificaciones se encuentran que las mediciones son importantes, incluso es más el sistema de medición que utiliza una organización afecta muchísimo el comportamiento de la gente, ya sea individuos internos o externos de la organización.

Las empresas utilizan del Cuadro de Mando Integral, el enfoque que entrega éste con el fin de llevar a cabo procesos de gestión decisivos, lo que se resume en la figura 2.9. Además, destacan que, si las empresas quieren sobrevivir y sobresalir de su competencia, deben implementar sistemas de medición y de gestión, que concuerden con sus estrategias y capacidades.



Figura 2.9: El CMI como una estructura o marco estratégico para la acción

Fuente: Elaboración propia basado en Kaplan y Norton (2002)

2.5.1 Mapa Estratégico

El Mapa Estratégico es un concepto instaurado por los mismos autores del Cuadro de Mando Integral, Robert Kaplan y David Norton, que tienen por finalidad proporcionar de modo simple la estrategia de la empresa. Es decir, se refieren a un conjunto de objetivos estratégicos que se conectan entre sí mediante relaciones causales que permiten entender la coherencia entre los objetivos estratégicos, además de entregar una visualización simple y gráfica de la estrategia de la empresa. Asimismo, pueden agrupar y priorizar los objetivos, es decir, valoran la importancia de cada uno de ellos. Los mapas estratégicos exhiben los objetivos clasificados en diferentes perspectivas y desglosados en distintos indicadores. (KAPLAN, 2002)

Los mapas estratégicos permiten relacionar entre sí los objetivos mediante efectos de causa y efecto, es decir los objetivos están relacionados con las perspectivas, lo que facilita la búsqueda de indicadores para los diversos objetivos establecidos. (MUÑIZ, 2012)

Un mapa estratégico proporciona de manera simple, coherente y uniforme la descripción de la estrategia de una empresa, con el propósito de establecer objetivos e indicadores que puedan gestionarse. De esta forma, el mapa estratégico es la parte que integra la formulación de la estrategia con su ejecución (MARTINEZ, 2005)

De este modo, los mapas estratégicos del CMI, según Martínez (2005) proporcionan un marco para ilustrar de qué forma la estrategia vincula los activos intangibles con los procesos de creación de valor. Para conseguir dicho entendimiento, el modelo de CMI divide los ejes de análisis de la empresa en cuatro perspectivas, las cuales fueron nombradas anteriormente.

De Jaime (2013) se refiere a los mapas estratégicos como relaciones de causa y efecto, que son de gran utilidad para el buen funcionamiento del CMI ya que:

- Muestran las relaciones y las dependencias existentes entre los objetivos estratégicos dentro de una perspectiva y entre las perspectivas.
- Aclaran los efectos recíprocos para la consecución del objetivo.
- Mejoran la comunicación sobre las relaciones y la importancia de los diferentes objetivos.
- Fomentan la actuación combinada de todas las unidades para el éxito de la estrategia.
- Facilitan la elaboración de los indicadores y los elementos de control.
- Fomentan la colaboración personal en la consecución de los objetivos seleccionados como estratégicos.

Para la construcción de los mapas estratégicos, Muñiz (2012) recomienda seguir el siguiente orden:

1. Tener claro los objetivos estratégicos para cada perspectiva.
2. Buscar los indicadores para la medición de los objetivos.
3. Desarrollar la causa-efecto entre los objetivos mediante los mapas estratégicos.

Por lo que, de acuerdo a los autores la utilidad de la confección de los mapas estratégicos es la fácil comprensión de la relación entre los objetivos y las perspectivas que influyen dentro de una organización, lo que conlleva a tener una visión más clara de lo que se quiere lograr, y su seguimiento a través de los indicadores u otros elementos de control.

2.5.2 Indicadores de Gestión

Los indicadores son las herramientas que se utilizan para determinar si se está cumpliendo con los objetivos establecidos, y para evaluar cómo se está llevando a cabo la implementación de la estrategia (MARTINEZ, 2005)

Pérez (2001), define a los Indicadores de Gestión como la expresión cuantitativa de comportamiento o desempeño de una empresa o departamento, que permiten el seguimiento y evaluación periódica de variables claves de una organización, cuya magnitud al ser comparado con algún nivel de referencia, nos podrá señalar la desviación sobre la cual se podrán tomar las acciones correctivas o preventivas.

El autor Francés (2006) señala que *“los indicadores son variables asociadas con los objetivos, que se utilizan para medir el logro y para expresar las metas”*. Es decir, son el instrumento central para la

medición del desempeño y el control de gestión. Además, el mismo autor propone dos tipos de indicadores, operativos y estratégicos. Los indicadores operativos se utilizan para la medición de desempeño de las actividades permanentes en los planes operativos, donde incluyen: cantidad, calidad, eficiencia o desempeño. Mientras que para el caso de los indicadores estratégicos, estos se calculan a partir de los operativos. Sin embargo los estratégicos están asociados a los objetivos estratégicos, lo que permite medir el logro de éstos.

Por lo tanto, los Indicadores de Gestión son valores cuantitativos de las variables que intervienen en la organización, con el fin de llevar un seguimiento y evaluación periódica de la implementación de la estrategia.

Características de los Indicadores de Gestión

Para la definición de un buen indicador de control en un proceso, función u organización, es fundamental desarrollar un criterio para la selección de los indicadores que se controlarán de forma continua, ya que el seguimiento posee un alto costo, cuando en realidad no está soportado por un verdadero beneficio. Por lo que Ruiz (2007) plantea utilizar una sencilla técnica que consiste en realizar las siguientes preguntas:

- ¿Es fácil de medir?
- ¿Se mide rápidamente?
- ¿Proporciona información relevante en pocas palabras?
- ¿Se grafica fácilmente?

De acuerdo a la Figura 2.10 se puede apreciar los elementos que son necesarios al momento de caracterizar los indicadores. Sin embargo, Ruiz (2007) señala que, a pesar de los elementos nombrados anteriormente, los indicadores deben ser *claros, importantes, fiables y necesarios*. Es decir, los Indicadores de Gestión o las informaciones obtenidas deben ser confiables y validas, para identificar las áreas de medición para su análisis e interpretación.

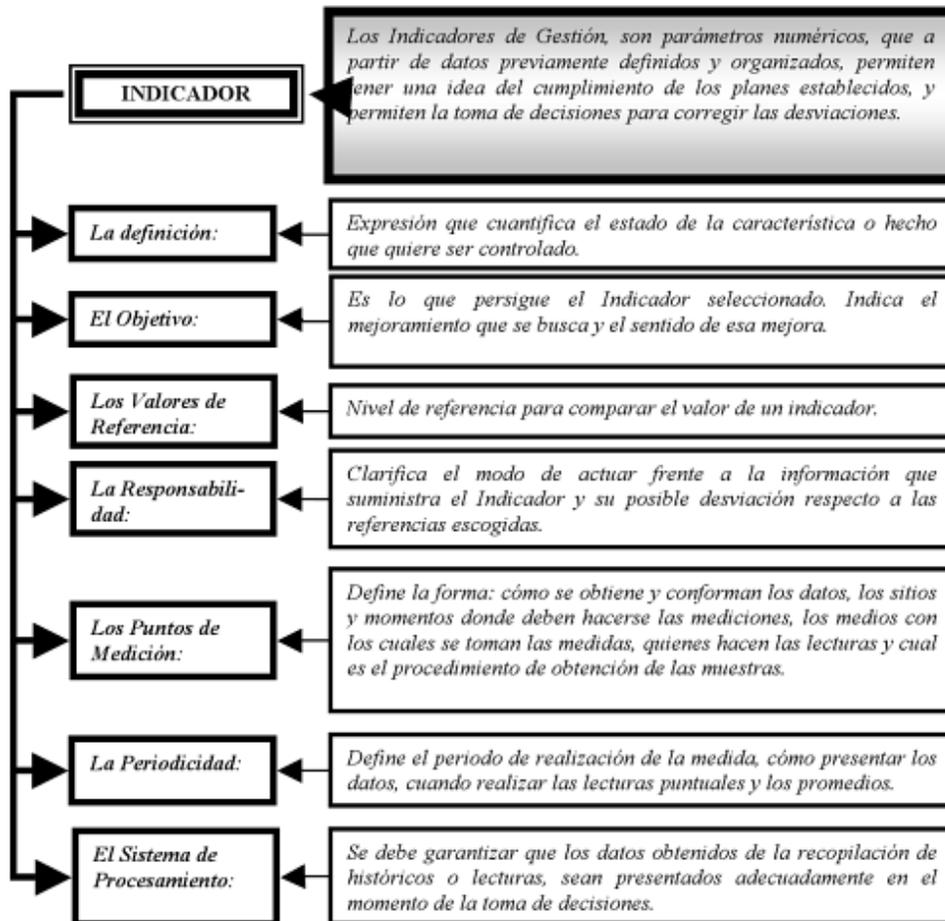


Figura 2.10: Elementos característicos de los indicadores

Fuente: Ruiz (2007)

3. DISEÑO METODOLÓGICO

3.1 DIAGRAMA DEL DISEÑO METODOLÓGICO

Del establecimiento de los objetivos planteados en la primera parte del proyecto se diseñó un plan metodológico para la compañía Naviera Frasal S.A., en el cual se definieron las actividades para el cumplimiento de metas de este trabajo de título, el que se presenta en la figura 3.11.

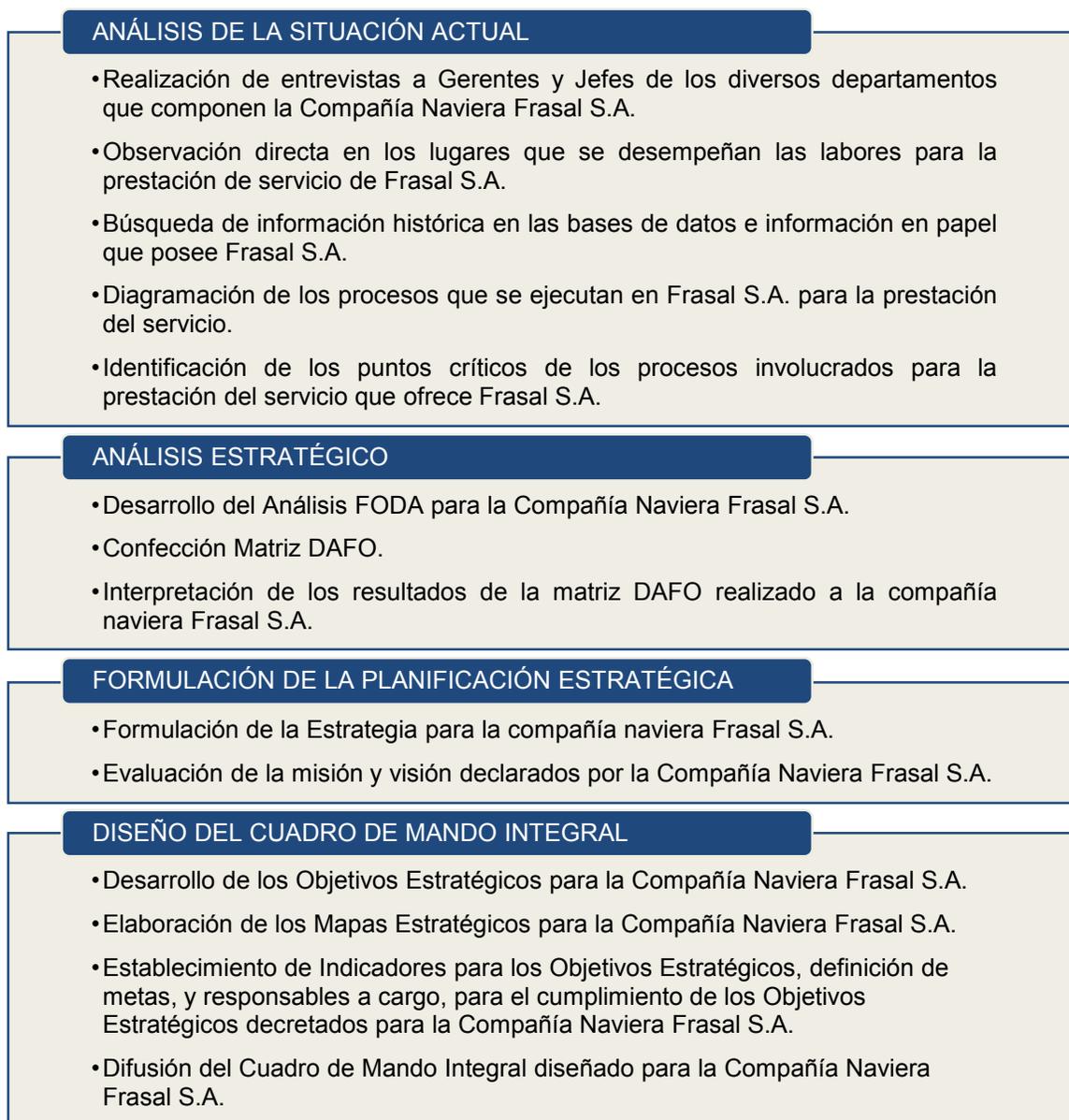


Figura 3.11: Diagrama del Diseño Metodológico

Fuente: Elaboración Propia

3.2 DESARROLLO DE LA METODOLOGÍA

3.2.1 Análisis de la Situación Actual de la Compañía Naviera Frasal S.A.

a) Realización de entrevistas a Gerentes y Jefes de los diversos departamentos que componen la Compañía Naviera Frasal S.A.

La entrevista Hernández (2014) la define como “una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado), donde a través de las preguntas y respuestas se logra una comunicación y la construcción conjunta de significados respecto a un tema. Las entrevistas se dividen en tres tipos: *estructuradas, semiestructuradas y no estructuradas o abiertas*.

Para la realización de las entrevistas, en primer lugar, se seleccionaron las personas que iban a formar parte de esta actividad, posteriormente se solicitó una hora disponible para poder desarrollar esta actividad. Las personas elegidas para ser entrevistadas, fueron seleccionadas con la ayuda del Controller, quien las eligió por la experiencia y por los años de servicio que llevaban a la compañía. A continuación se presenta el listado de personas a entrevistar:

- Jefe de control y gestión, Sr. Alfredo Barría.
- Gerente del área comercial, Sr. Fernando Vergara.
- Gerente de mantención, Sr. Roberto Bahamonde.
- Sub gerente de operaciones, Sr. Alejandro Almonacid.
- Jefa de adquisiciones, Srta. Eliana Covarrubias.
- Jefa de flota, Sra. Sirlene Pacheco.

El tipo de entrevistas utilizado fue *semiestructuradas*, pues de acuerdo a Valles (2014) la entrevista semiestructurada es guiada por un conjunto de preguntas, donde la redacción ni el orden de las preguntas está predeterminado. Este proceso abierto e informal es similar y a la vez diferente de una conversación informal, lo que crea un ambiente para que el entrevistador y el entrevistado dialoguen de una forma que es una mezcla de conversación y preguntas insertadas.

Antes de la elaboración de la entrevista se realizó un listado de las preguntas y/o temas a tratar, las que se señalan a continuación:

- ¿Qué funciones cumple de acuerdo a su cargo?
- ¿Cuáles son sus responsabilidades en la empresa?
- ¿Cuáles son los principales puntos críticos en el área que se desempeña?
- ¿Qué aspectos le gustaría mejorar de su área?
- ¿En su área maneja algún procedimiento? ¿En qué se basa?
- Realizar FODA por área. (opcional)

Las entrevistas fueron realizadas en el lugar de trabajo donde se desempeñan los gerentes y jefes de área y en la fecha y hora indicada con el fin de no interrumpir su desempeño laboral.

Las entrevistas tuvieron como objetivo la obtención de información en torno a la labor de un trabajador de la compañía naviera Frasal S.A., en las cuales se otorgó información sobre los antecedentes generales de la empresa y las funciones que cumple el personal. Además, con esta actividad se pudo tener una visión más clara de la empresa y de conocer a la gente que pertenece a la organización como el poder familiarizarse dentro de esta.

b) Observación directa en los lugares que se desempeñan y/o ejecutan las labores para la prestación de los servicios dispuestos por la Compañía Naviera Frasal S.A.

Entre los meses septiembre y diciembre del año 2015, se realizaron tres visitas semanales, con el fin de observar los procedimientos y funciones que incurren en la compañía naviera, ya que según Ruiz (2012) la observación es un proceso de contemplar sistemática y detenidamente cómo se desarrolla el trabajo, sin existir manipulación ni modificación.

En los meses de enero y febrero del 2016, se realizó la práctica profesional cumpliendo un horario de nueve horas al día, por lo que se tuvo la oportunidad de observar más detalladamente los procesos, ya que pudo realizar varias actividades del día a día que se desarrollaban tanto como dentro de las dependencias de Frasal como fuera de este, ya sea en el puerto o en las embarcaciones mismas; dentro de estas actividades se acompañó al asistente de flota a realizar los trámites de embarque de personal a la Capitanía de Puerto, también al encargado de nave a realizar sus funciones dentro de la nave, y realizó un viaje con el personal embarcado. También se fue participe de una charla realizada por REN Consultores, donde se dieron a conocer a la tripulación de la embarcación María Inés los resultados del diagnóstico de clima organizacional realizado en octubre del 2015.

Para la realización de esta actividad, se definió de antemano los participantes involucrados, quienes fueron principalmente del personal del departamento de operaciones, encargado de nave y asistente de flota, ya que ellos tienen una relación directa con las embarcaciones. El lugar donde se llevó a cabo la observación fue en los puestos de trabajo ubicados dentro de las dependencias de Frasal S.A., en las embarcaciones y en el Puerto Oxxean principalmente.

Esta actividad fue de gran utilidad para conocer en terreno cómo opera la compañía, conocer las embarcaciones y tener un conocimiento de la tramitación que se hace al momento de recalar y zarpar una nave, además de poder interactuar con las personas que ejecutan el servicio (principalmente personal embarcado),

c) *Búsqueda de información histórica en las bases de datos y documentación en papel que posee la Compañía Naviera Frasal S.A.*

Salkind (1998) señala que *“la investigación histórica se orienta a estudiar los sucesos del pasado. Analiza la relación de dichos sucesos con otros eventos de la época y con sucesos presentes”*, es decir, busca entender lo que ocurrió en el pasado y la relación que existe con el presente y el futuro del mismo.

Es por ello que se recabó todo tipo de información de la compañía, así como en el departamento de operaciones se recopiló información sobre las planillas de control de petróleo que poseían de las embarcaciones de smolt desde octubre 2015 hasta marzo 2016 en formato Excel, las cuales eran confeccionadas por los encargados de nave. Con esta información se confeccionó una base de datos, donde se podía tener conocimiento sobre el consumo total de combustible por embarcación, cantidad de viajes, consumo promedio de petróleo por embarcación, distancia recorrida de la nave, horas navegadas, entre otras.

En el área de flota se pidió la planilla de asistencia del personal embarcado a partir del mes de septiembre de 2015 hasta marzo 2016. Con esta información se confeccionó una base de datos que involucraba al personal embarcado que tenía embarcación fija, es decir, los días trabajados debían realizarlo en dicha embarcación. Sin embargo, ocurría que no se cumplía con lo establecido, y la persona era enviada a cualquier nave que requiera de ese tipo de embarcado.

En el área comercial se accedió a la base de datos de los viajes realizados por embarcación, donde se obtuvo información sobre el número de peces transportados desde noviembre 2015 a febrero 2016.

La encargada de bienestar, facilitó un reporte de diagnóstico sobre el clima laboral, realizado en octubre del 2015 por la empresa Ren Consultores. De este reporte se obtuvo información respecto al clima laboral, donde se medían variables como: motivación laboral, comunicación, oportunidad de desarrollo, estilo de supervisión, satisfacción laboral, relación entre compañeros, reconocimiento, recursos, estructura, estabilidad laboral. Los resultados se presentaron según años de trabajo, sexo, naturaleza de los cargos y por departamento.

Con la información recolectada, se procedió a analizarla para buscar variables importantes que sirvan de indicadores a futuro, y a la vez conocer el comportamiento de éstas durante un período determinado.

d) *Diagramación de los procesos que se llevan a cabo para la prestación de los servicios brindados por la Compañía Naviera Frasal S.A.*

Para la diagramación de los procesos que se llevan a cabo en la compañía naviera, se utilizó un software de diagramación de procesos y decisiones con lenguaje BPMN, utilizado para todo tipo de procesos de negocio, conocido como BizAgi.

De acuerdo a BizAgi (2015), un Diagrama de Proceso de Negocio (BPN), es un diagrama diseñado para representar gráficamente la secuencia de todas las actividades que ocurren dentro de un proceso, incluyendo además toda la información necesaria para el análisis.

Para la realización de esta actividad los desarrollos de los puntos anteriores fueron fundamentales, pues de acuerdo a lo observado y conversado con los gerentes y jefes de área se pudo conocer más sobre como es el flujo de información lo que llevó a una diagramación más realista acorde a la empresa.

Es así como, en primer lugar, se realizó un bosquejo de la diagramación de cada una de las áreas de la organización con los respectivos responsables, las cuales fueron unidas al traspasar el bosquejo al software. Posteriormente, se realizó una reunión con los encargados de cada área para discutir y consensuar la diagramación. Finalmente, este diagrama fue presentado al resto del personal administrativo con el fin de que todos conocieran el proceso que se lleva a cabo dentro de la compañía, con el fin de informar cómo se brinda el servicio.

La diagramación consistió principalmente de los “*Proceso de venta del servicio*”, “*Proceso de Adquisiciones*” y “*Proceso de dotación de flota*”. Estas diagramaciones tuvieron como objetivo servir de guía para conocer los procedimientos que se efectúan en la compañía, las áreas que interactúan y sus principales responsables. Además, tener una visión más amplia del funcionamiento de la empresa, y a la vez la búsqueda de una mejora continua dentro del proceso que se estaba realizando actualmente, a través de la identificación de los puntos críticos.

e) Identificación de los puntos críticos de los procesos involucrados para la prestación de los servicios que ofrece la Compañía Naviera Frasal S.A.

De acuerdo a la diagramación de procesos de las áreas involucradas en la compañía naviera, y las entrevistas y observación directa se analizó el comportamiento del flujo de información que interactúa entre los departamentos y personas de la compañía naviera, logrando la identificación de puntos críticos que retrasaban el servicio, realizándose actividades que no buscaban precisamente la eficiencia, lo que conllevaba a un aumento en los costos operacionales.

Una vez identificados los supuestos puntos críticos, estos fueron compartidos en una reunión con los jefes de área, donde se discutieron los puntos críticos asignados. Finalmente, los puntos críticos fueron consensuados por el personal, con el objetivo de tener una mayor precaución a futuro en la realización de los trabajos o para la ejecución de los procedimientos de las naves.

La identificación de los puntos críticos, permitió encontrar las variables críticas, que serán importantes considerar al momento de realizar el sistema de control de gestión, formando parte de los indicadores, pues de éstas depende la eficiencia de los procedimientos.

3.2.2 Análisis Estratégico para la Compañía Naviera Frasal S.A.

a) Desarrollo del Análisis FODA para la Compañía Naviera Frasal S.A.

Una de las herramientas de diagnóstico utilizadas fue el análisis FODA, que de acuerdo a Wheelen (2007) el análisis FODA identifica varios factores, dentro de los que se destaca: las competencias distintivas de una organización, las capacidades y los recursos específicos con los que una empresa cuenta y la mejor forma de aprovecharlos.

La realización del Análisis FODA fue a través de la discusión de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas con el controller de la compañía naviera. Posteriormente, se procedió a la construcción de la matriz FODA, donde ésta permitió observar de manera clara las opciones estratégicas de la compañía, mostrando alternativas a seguir, con el fin de aprovechar las oportunidades, disminuir las amenazas, potenciar las fortalezas y mejorar las debilidades.

Para la construcción de la matriz FODA, se cruzaron las fortalezas y debilidades, con las oportunidades y amenazas. Es decir, se generaron pares que consisten en un factor interno con un factor externo. Permitiendo así esta matriz, identificar las relaciones que existen entre los factores del análisis interno y externo, considerando que no todos los factores se pueden relacionar entre sí.

Con este análisis se permitió tener conocimiento de la situación actual de la empresa, además de los factores críticos para la confección de la estrategia o que pueden beneficiar u obstaculizar el cumplimiento de los objetivos establecidos por la empresa.

3.2.3 Formulación de la Planificación Estratégica para la Compañía Naviera Frasal S.A.

a) Formulación de la Estrategia para la Compañía Naviera Frasal S.A.

A través del análisis completo de la empresa, conversaciones con los jefes y gerentes de departamento, y una reunión con el controller de la compañía se planteó la necesidad de contar con un plan estratégico que fuese capaz de crear valor a corto y largo plazo, con el fin de alinearse con la visión, misión y los valores estipulados por la compañía naviera, logrando así un mayor compromiso por parte de los trabajadores de la organización.

Para el diseño de la estrategia se tuvo en consideración lo que señala Ruiz (2007) que destaca que al personal de la organización se le debe brindar conceptos sobre cómo hacer única una estrategia, alineándola al cambio, con el propósito y la visión de unificar a toda la organización.

La confección de la estrategia se realizó de acuerdo a los planes que tiene a futuro la compañía, que principalmente se centraron en la creación de nuevas líneas de negocio y el mejoramiento continuo de los procesos para brindar un mejor servicio, además en conjunto con el alineamiento estratégico de la

empresa. Se utilizó el análisis estratégico realizado con el fin de formar una discusión sobre los planteamientos estratégicos que se tiene como compañía.

b) Evaluación de la visión y misión declarados por la Compañía Naviera Frasal S.A.

Se citó a reunión a la gerencia con el fin de tener conocimiento de lo que piensan sobre la misión y la visión declaradas actualmente, generando un ambiente de intercambios de ideas y opiniones sobre ésta. Para la realización de la actividad se utilizaron las siguientes preguntas que describe Navajo (2009) como base para la evaluación de la misión.

- ¿Expresa quiénes somos?
- ¿Expresa qué es lo que hacemos?
- ¿Identifica cuáles son las necesidades que los bienes o servicios de la organización pretenden atender?
- ¿Expresa qué tipo de relación debemos establecer con nuestros usuarios?
- ¿Reconoce los intereses de los interesados clave?
- ¿Es clara e impulsa el comportamiento de los miembros?
- ¿Da un sentido y dirección a los miembros de la organización?
- ¿Expresa correctamente filosofía, valores y cultura?
- ¿Promueve los valores compartidos?
- ¿Expresa que nos hace distintos o únicos en el campo de nuestras actividades?

Para el caso de la evaluación de la visión se utilizó un sistema similar al de la evaluación de la misión, sin embargo, con las siguientes preguntas que plantea el mismo autor, Navajo (2009):

- ¿Ofrece una imagen concreta a futuro de la actual de la organización?
- ¿Es atractiva a los intereses y expectativas de los directivos, empleados, clientes, usuarios, grupo interesados y otros que tengan alguna relación con la institución?
- ¿Incluye objetivos no alcanzados realistas y alcanzables de cara al futuro?
- ¿Orienta con claridad en los temas que en la actualidad realmente importan?
- ¿La redacción actual de la visión es útil como guía para la toma de decisiones?
- ¿La redacción es suficientemente flexible para permitir la iniciativa individual y respuestas alternativas a la luz de cambios en el entorno?

Estas preguntas fueron claves para poder reevaluar la misión y la visión declarados por la compañía naviera.

3.2.4 Diseño del Cuadro de Mando Integral para la Compañía Naviera Frasal S.A.

a) Desarrollo de los objetivos estratégicos para la Compañía Naviera Frasal S.A.

Con el fin de establecer los objetivos estratégicos en una primera instancia se planteó al Controller y los gerentes de departamento en qué consistía cada una de las perspectivas que integran el Cuadro de Mando Integral.

La perspectiva financiera, es un componente importante del Cuadro de Mando Integral, pues con esta perspectiva se puede conocer si la ejecución de la estrategia, proporciona mejores resultados financieros. Con esta perspectiva, cada medida adoptada queda integrada en una relación de causa efecto y lo que conduce a una mejor actuación financiera.

Esta perspectiva se establece con el fin de recoger los objetivos financieros fijados a largo plazo, y que tienen vinculación con los procesos financieros, y los procesos internos con los clientes, los empleados y los sistemas.

Para la elección de las medidas que forman parte de la perspectiva cliente se debió responder a dos preguntas que plantea Niven (2003) las cuales son:

- ¿Quiénes son nuestros clientes?
- ¿Cuál es nuestra proposición de valor al servirlos?

De acuerdo a las respuestas de las preguntas anteriores, se identificó los clientes que tienen estrecha relación con la compañía naviera, lo que determinó la proposición de valor al cliente.

La proposición de valor al cliente, según Kaplan y Norton (2004) se define como lo siguiente:

“La proposición de valor define la estrategia de la empresa para el cliente describiendo la combinación única de producto, precio, servicio, relación e imagen que una empresa ofrece a los clientes que tiene en su objetivo. La proposición de valor debe comunicar aquello que la empresa espera hacer para sus clientes mejor o diferente que la competencia”.

En la perspectiva del proceso interno se identificaron los procesos claves en los que la empresa destaca para continuar añadiendo valor para los clientes y finalmente para los accionistas, esto se realizó de acuerdo a lo señalado por el autor Niven (2003). También el mismo autor resalta que la tarea de esta perspectiva es identificar dichos procesos con el fin de desarrollar las mejores medidas posibles para llevar un seguimiento de los alcances de la organización.

Los procesos internos se organizaron de acuerdo a los cuatro grupos señalados por Martínez (2012), como se muestra en la tabla 3.3.

Una vez identificadas las medidas e iniciativas relacionadas con las perspectivas anteriormente nombradas, se encontraron falencias en la actual infraestructura organizativa de habilidades del personal

y sistemas de información, por lo que repercute en el logro de los resultados deseados, es por ello que se la perspectiva de aprendizaje y crecimiento ayudarán a potenciar dichas falencias, y lograr asegurar una actividad sostenible a futuro, según lo expresado por Niven (2003).

Tabla 3.3: Áreas del Proceso Interno

Área	Procesos
Gestión Operativa	Adquisición de materias primas a proveedores. Conversión de las materias primas en productos acabados. Distribución de los productos acabados a los clientes. Gestión de riesgo.
Gestión de Clientes	Selección de clientes objetivo. Adquisición de clientes objetivo. Mantenimiento de clientes objetivo. Aumentar los negocios con los clientes (fidelización).
Gestión de la Innovación	Identificar oportunidades para nuevos productos y servicios. Gestionar la cartera de I+D. Diseñar y desarrollar los nuevos productos y servicios. Sacar los nuevos productos y servicios al mercado.
Procesos Reguladores y Sociales	Medioambiente. Seguridad y salud. Prácticas de empleo. Inversión en la comunidad.

Fuente: Elaboración Propia basado en Martínez (2012)

Según Francés (2006), “los objetivos estratégicos permiten expresar los cambios que se desean introducir en la empresa, así como los vínculos causales entre ellos”. Por lo que, para la formulación de los objetivos estratégicos, se debió considerar la acción a tomar en relación con una variable estratégica.

Para la confección de los objetivos se realizaron entrevistas nuevamente con los gerentes de departamentos y jefes de área según corresponda, en donde se solicitó información sobre sus principales funciones y tareas, por qué la efectuaban, y según ellos cuales son los principales aportes al Departamento de Operaciones en términos de lo que consideren relevantes. Lo anterior se hizo con el fin de encontrar los elementos o variables más importantes en términos de cada área, y como se relacionan entre sí, para poder obtener así los factores críticos de éxito del negocio.

Posteriormente, se confeccionaron los objetivos, donde se tuvo presente los siguientes componentes, de acuerdo a lo señalado por Francés (2006):

- Verbo en infinitivo, generalmente queda implícito.
- Variable estratégica.
- Tiempo.

Es así como los objetivos estratégicos fueron realizados de acuerdo a lo propuesto por Francés, y además realizados por las perspectivas definidas según el enfoque del Cuadro de Mando Integral.

b) Elaboración de los Mapas Estratégicos para la Compañía Naviera Frasal S.A.

Consensuados los objetivos estratégicos y definidas las perspectivas, se procedió a graficar el mapa estratégico, mostrando las relaciones causa efecto de cada uno de ellos.

Los mapas estratégicos de acuerdo a Robert Kaplan y David Norton (2004) son representaciones gráficas de una parte de la organización, la estrategia, donde se da información de casualidad de lo que se busca, enfocándose en las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral. Por lo que los mapas estratégicos proporcionan una visión macro de la estrategia de una organización, y proveen de un lenguaje para describir la estrategia.

Robert Kaplan y David Norton (2004) definen una serie de pasos para que un mapa estratégico sea eficaz, por lo que para la confección de éstos se guio de lo siguiente:

- *Ordenamiento Estratégico.* Este proceso permite a la empresa clasificar sus objetivos, estrategias e iniciativas dependiendo de su importancia estratégica y de su horizonte de cumplimiento.
- *Clasificación de los objetivos en las diferentes perspectivas.* Esto permitió llevar a cabo una distribución de los objetivos, estrategias e iniciativas en las perspectivas que hayan sido definidas previamente por la organización.
- *Construcción de las relaciones causa-efecto.* En esta etapa se llevó a cabo un análisis causa-efecto entre las diferentes variables clasificadas de tal forma que se puedan identificar las trayectorias estratégicas, así como detectar los vacíos estratégicos en cada una de éstas.

La elaboración del mapa estratégico de la compañía naviera tiene como objetivo consensuar dichos objetivos con la gerencia, por lo cual fueron presentados a estos a través de una reunión con el fin de ser punto de partida para el establecimiento de los Indicadores de Gestión.

c) Establecimiento de Indicadores, definición de metas, y responsables a cargo, para el cumplimiento de los Objetivos Estratégicos decretados para la Compañía Naviera Frasal S.A.

Para la selección de los Indicadores de Gestión, Martínez (2005) basado en Niven (2003) señala ciertos requisitos para establecer los Indicadores, ya que éstos debían captar con precisión la esencia de la estrategia determinada para la compañía naviera. Por lo que se tuvo que tener en consideración lo siguiente:

- Deben estar ligados a la estrategia.
- Deben ser cuantitativos.
- Accesibles, de acuerdo a los sistemas de información de la empresa.
- Fácil comprensión
- Contrabalanceados

- Relevantes.
- Definición común.

Para el establecimiento de los Indicadores de Gestión que iban a medir el desempeño de Frasal S.A. se confeccionaron de acuerdo a los objetivos estratégicos y la estrategia confeccionada definidos anteriormente.

Con la información histórica de datos recopilados, y de acuerdo a información emanada por el Controller se establecieron valores como meta para los indicadores, dichas metas se asociaron de acuerdo a los objetivos definidos, con el fin de plantear logros para el desempeño de la compañía naviera. Para ello, de acuerdo a lo señalado por el autor Antonio Francés (2006) las metas debieron especificar:

- Cantidad
- Unidad de medida
- Fecha (tiempo de consecución)

Además, se establecieron iniciativas que permitan el logro de los objetivos estratégicos, además de definir los responsables de acuerdo al área en que se desempeñaba. En tanto las iniciativas Francés (2006) las clasifica en dos tipos: de inversión y de gestión. Las iniciativas de inversión suponen la incorporación de activos que incrementan la capacidad de producción de la empresa. Mientras que las iniciativas de gestión son proyectos que cambian la forma de realizar las actividades operativas de la empresa.

d) Difusión del Cuadro de Mando Integral diseñado para la Compañía Naviera Frasal S.A.

Finalmente, una vez obtenidos todos los puntos anteriores, dicha información fue recopilada en un cuadro confeccionado en Excel, en donde se realizó una planilla simple y dinámica con el fin que sea de fácil comprensión. Esta planilla fue presentada a gerencia y los trabajadores de la organización con el propósito de dar a conocer el Cuadro de Mando Integral para la compañía naviera Frasal S.A.

4. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

4.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA COMPAÑÍA NAVIERA FRASAL S.A.

A través de diversas herramientas de recopilación de información, entrevistas, visitas a terreno, revisión de base de datos, se logró reunir información que sirvió de base para la identificación y análisis de fenómenos claves que tienen un impacto potencial dentro de la organización, además de obtener una visión global de la compañía naviera.

Los resultados obtenidos en esta etapa fueron de gran utilidad para posteriormente realizar el análisis interno y externo de la compañía, la formulación de la estrategia y finalmente el diseño del Cuadro de Mando Integral.

4.1.1 Realización de entrevistas a Gerentes y Jefes de los diversos departamentos que componen la Compañía Naviera Frasal S.A.

A cada jefe de departamento y personal del área se le realizó una entrevista con el propósito de obtener información sobre: *antecedentes generales de la compañía naviera, procedimientos desarrollados dentro de la organización y las principales funciones del personal.*

A continuación, se presenta una síntesis de las respuestas entregadas de las entrevistas realizadas al personal seleccionado.

✓ *Jefe de Control y Gestión*

El entrevistado fue el Sr. Alfredo Barría, Jefe de Control y Gestión, quien tiene a su mando al jefe de contabilidad, jefe de recursos humanos y jefe de adquisiciones.

Una de sus principales funciones es llevar mes a mes el seguimiento del control presupuestario de la compañía, por lo que maneja toda la información de la organización, dándole la autoridad de ser participe para la validación de las órdenes de compra en el proceso de adquisiciones. Es así, como el Sr. Barría se focaliza en desempeñar funciones en el control de costos de la compañía, pues argumenta que con los costos fijos y variables existen más alternativas para la búsqueda de eficiencia, y lograr disminuirlos. Para el caso de los ingresos, no sufren de muchas fluctuaciones debido a la contingencia del negocio y a la cartera de clientes que maneja Frasal S.A. En el caso de la validación de órdenes de compra de repuestos de alto valor y con baja frecuencia de compra, se le entrega un mayor detalle de información (marca del repuesto, finalidad, repuestos alternativos, etc.) con el llevar un mayor control sobre las compras que se están perpetrando.

Según el entrevistado, uno de los puntos críticos que existen dentro de la organización, es el área de adquisiciones debido al tiempo de reacción que tienen por las urgencias, puesto que Frasal S.A. se

desenvuelve en un negocio bastante dinámico, lo que provoca compras apresuradas en lugares no apropiados y/o sin acceso a descuentos, incidiendo particularmente en un incremento en los costos.

También se indagó en la percepción personal del entrevistado sobre las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que se presentaban en la compañía naviera; siendo su respuesta que la fortaleza de la compañía es el capital humano, contando con más de trescientos colaboradores entre personal administrativo y embarcado. Una de las debilidades fue la visión de los altos mandos sobre la empresa, ya que no corresponde a una organización grande y consolidada lo que puede afectar a la hora de innovar en el negocio. Una amenaza detectada es la dependencia absoluta a la industria del salmón, lo que implica que eventualidad que se presente en esta industria transcenderá en Frasal S.A. Por último, como oportunidad se presenta la alta participación de mercado que tiene la compañía naviera en el negocio de transporte de smolt.

✓ *Gerente Comercial*

El Sr. Fernando Vergara tiene el cargo de gerente comercial, en la entrevista entregó información de cómo se lleva a cabo la venta de servicios de las embarcaciones y características de las naves.

El proceso de venta comienza ofreciendo los servicios a las empresas del rubro acuícola que requieran transportar smolt. Para ello se les envía información sobre las embarcaciones disponibles para dicho servicio, donde se detalla las características de la embarcación tales como: capacidad de metros cúbicos que abarca los tanques, el volumen total que pueden llegar a transportar (ver figura 4.12); si poseen sistema ultravioleta de entrada y salida, las medidas de la eslora y calado y por donde se realiza la descarga (estribor y/o babor).

	MN SALAR	MN COHO	CECILIA	MN CAHUEL	MN TONINA	VICTORIA	JULIAN	PIA JOSE	ORCA	ASCANIO	MARIA INES	MINKE	DON JOSE
TK 1	15 m3	9,2 m3	16 m3	13,5 m3	9,2 m2	16 m3	26 m3	33 m3	33 m3	30,5 m3	30,5 m3	110 m3	25 m3
TK 2	15 m3	13,4 m3	18,2 m3	13,5 m3	13,4 m3	18,2 m3	26 m3	33 m3	33 m3	30,5 m3	30,5 m3	125 m3	25 m3
TK 3	15 m3	13,4 m3	18,2 m3	13,5 m3	13,4 m3	18,2 m3	27 m3	34 m3	34 m3	30,5 m3	30,5 m3	125 m3	25m3
TK 4	15 m3	13,4 m3	18,2 m3	13,5 m3	13,4 m3	18,2 m3	27 m3	34 m3	34 m3	30,5 m3	30,5 m3	125 m3	25 m3
TK 5	15 m3	13,4 m3	18,2 m3	13,5 m3	13,4 m3	18,2 m3	27 m3	33 m3	33 m3	30,5 m3	30,5 m3		25 m3
TK 6	15 m3	13,4 m3	18,2 m3	13,5 m3	13,4 m3	18,2 m3	27 m3	33 m3	33 m3	30,5 m3	30,5 m3		25 m3
TK 7	15 m3	13,4 m3	18,2 m3	13,5 m3	13,4 m3	18,2 m3	20 m3			30,5 m3	30,5 m3		
TK 8	15 m3	13,4 m3	18,2 m3	13,5 m3	13,4 m3	18,2 m3	20 m3			30,5 m3	30,5 m3		
TK 9	15 m3	13,4 m3	18,2 m3	13,5 m3	13,4 m3	18,2 m3				30,5 m3	30,5 m3		
TK 10	15 m3	13,4 m3	18,2 m3	13,5 m3	13,4 m3	18,2 m3				30,5 m3	30,5 m3		
TK 11	15 m3	13,4 m3	18,2 m3	13,5 m3	13,4 m3	18,2 m3				30,5 m3	30,5 m3		
TK 12	15 m3	13,4 m3	18,2 m3	10,7 m3	13,4 m3	18,2 m3				30,5 m3	30,5 m3		
TK 13		13,4 m3	18,2 m3	10,7 m3	13,4 m3	18,2 m3				30,5 m3	30,5 m3		
TK 14			18,2 m3			18,2 m3							
TK 15			18,2 m3			18,2 m3							
Volumen total	180	170	271	170	170	271	200	200	200	397	397	485	150

Figura 4.12: Cuadro informativo de las embarcaciones

Fuente: Gerente Comercial

De acuerdo a las respuestas de los clientes de cuántos metros cúbicos de smolt quieren transportar se le ofrecen las embarcaciones según la necesidad planteada y la disponibilidad de las embarcaciones. Consecutivamente, se le ofrece alternativas de servicio con el correspondiente precio, el cual depende de variables como millas recorridas, lugar de destino o días de arriendo de la nave.

Por último, el gerente comercial confecciona un programa de viajes por embarcación, el cual es compartido al Gerente de Mantenición y Sub Gerente de Operaciones, con el fin de mantener informado los días que las embarcaciones prestarán servicios. En caso que el área de mantención deba realizar algún trabajo, se proyecte de acuerdo a la disponibilidad del programa, y para el caso del departamento de operaciones se encargue de mantener operativa la nave para brindar un buen servicio.

También entregó información sobre los ingresos del año 2015 por cliente que obtuvo la compañía naviera, donde se puede ver reflejado en el gráfico de torta de la figura 4.13. De esta información se destaca los clientes con mayor participación, primer lugar Cermaq con un 24,24% de participación del total de los ingresos, seguido por el cliente Nova Austral con 14,61% y Australis con 9,82%, de estos tres clientes hacen el 48,67% de los ingresos de Frasal S.A. por la prestación de servicios de smolt.

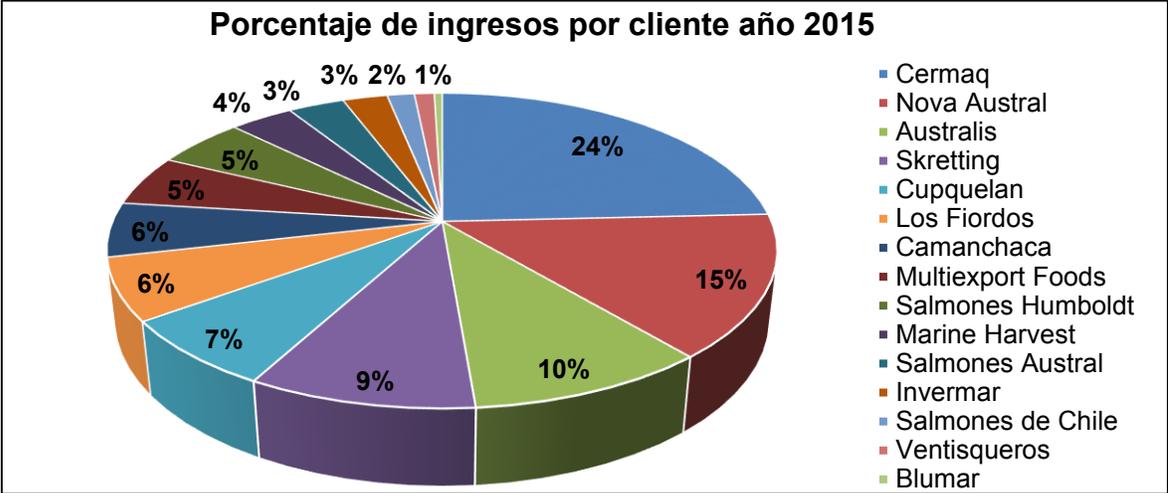


Figura 4.13: Gráfico de torta distribución de ingresos por cliente año 2015

Fuente: Gerencia Comercial

✓ *Sub Gerente de Operaciones*

El Sub Gerente de Operaciones, Sr. Alejandro Almonacid, brindó información sobre las principales funciones que recaían en su departamento, como, por ejemplo: el abastecimiento de insumos y víveres de las embarcaciones, control de petróleo, control de los viajes (millas recorridas, horas navegadas, consumo de petróleo, etc.), personal embarcado, tramitación y documentación ante la Autoridad Marítima. Además, presentó el organigrama del departamento (ver figura 4.14) y las funciones de cada uno que integraba el departamento y detalló a grandes rasgos la ejecución de los servicios.

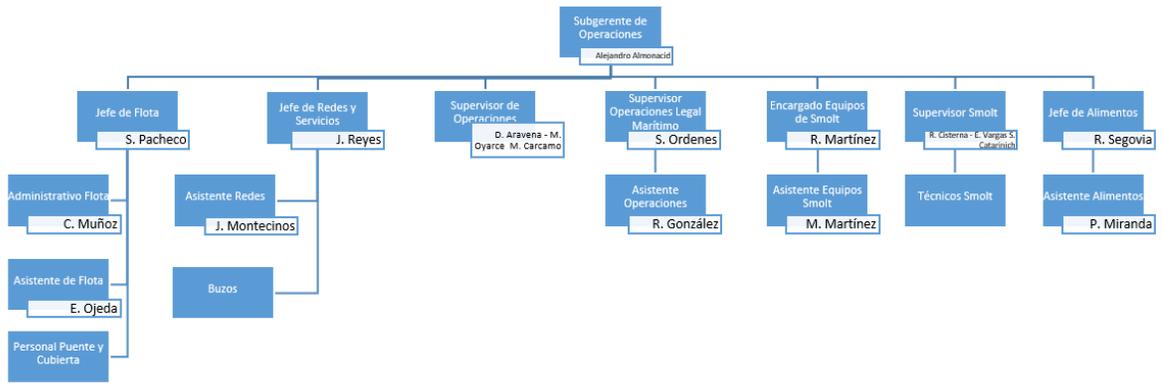


Figura 4.14: Organigrama Departamento de Operaciones

Fuente: Sub Gerente de Operaciones

Además de la información ya señalada, el subgerente de operaciones explicó que el departamento de operaciones se subdividía en tres áreas:

- **Legal Marítimo:** Encargados de realizar toda la tramitación y documentación de las certificaciones de las naves frente a la Autoridad Marítima, y velar por el cumplimiento de las leyes marítimas.
- **Departamento de Flota:** Responsables de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener al personal embarcado.
- **Operaciones. Encargado de Naves.** Encargados del abastecimiento de víveres de la nave, control de combustible, abastecimiento en general, recepción y despacho de las naves, coordinación portuaria y control del estado de las naves.

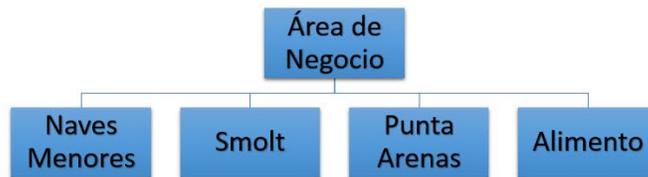


Figura 4.15: Organigrama por área de negocio

Fuente: Sub Gerente de Operaciones

El departamento de operaciones cuenta con un organigrama por área de negocio, (ver figura 4.15), donde las “*Naves Menores*” posee 4 embarcaciones que prestan servicios de cabotaje y buceo profesional, faenas de instalación y recambio de mallas loberas y peceras, extracción de mortalidad, faenas de fondeo, y mantención de centros de cultivo. El área de “*Smolt*” se dedica a prestar servicios de transporte de peces vivos con las doce naves que actualmente poseen para dicho servicio. En el área denominada “*Punta Arenas*” hay cuatro naves que son multipropósito, que realizan diversos servicios tales como mantención de los centros de cultivo, buceo profesional, instalación y recambio de mallas, extracción de mortalidad, fondeo, etc. Mientras que la última área, “*Transporte de Alimento*”, existen dos naves arrendadas por el cliente Skretting dedicadas al transporte de alimento de su propiedad.

El Sr. Almonacid señaló que cada encargado de nave debe realizar mensualmente un informe de acuerdo a las actividades que realizan por hora y el consumo de combustible promedio consumido en el mes. Es así, como en la figura 4.16 se puede visualizar un fragmento del informe que se presentan al Sub Gerente de Operaciones.

INFORME DE OPERACIÓN POR HORA NAVES
OPERACIONES AGOSTO 2015

Desarrollado por: Miguel Carcamo S.

Item	Horas
Navegacion	74
Mantencion	5
Reparaciones	0
Carg.desc.C.	3
Carg.desc.P.	3
Para Comercial	0
Espera carga o desc.	0
Preparación de carga	11
Fondeo	96

Nota: Operaciones de mn Pia Jose contemplan entre el periodo del 24/08 y 31/08, horas de fondeo consideran en viaje por mal tiempo y puerto sin actividad comercial.

Item	Horas
Navegacion	266
Mantencion	26
Reparaciones	78
Carg.desc.C.	21
Carg.desc.P.	24
Para Comercial	113
Espera carga o desc.	69
Preparación de carga	50
Fondeo	97

Nota: Operaciones de mn Don Julian contemplan todo el mes de agosto, horas de fondeo consideran en viaje por mal tiempo y puerto sin actividad comercial.

Se muestra porcentaje alto en mantencion y reparaciones por falla en sistema de contramarcha.

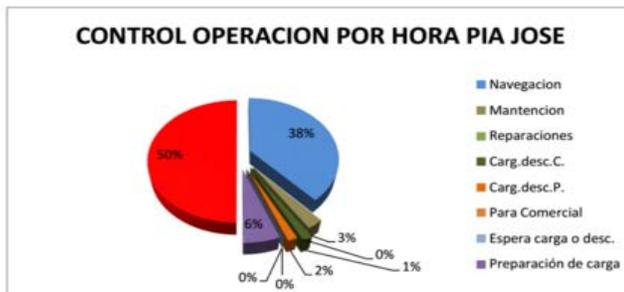


Figura 4.16: Extracto informe mensual de Control de Naves

Fuente: Sub Gerente de Operaciones

✓ *Gerente de Mantención*

El Gerente de Mantención, Sr. Roberto Bahamonde, entregó información sobre la forma en que su equipo operaba con el fin de llevar a cabalidad las mantenciones correspondientes de las naves y de las fichas técnicas de las embarcaciones de Frasal S.A.

El proceso operativo de mantención comenzaba con reuniones en las mañanas entre el subgerente de mantención y sus subordinados, donde se comentaba del estado de todas las naves, posteriormente se realizaba un programa por el día (ver figura 4.17) que contenía información sobre: descripciones de trabajo a la nave, responsables a realizar el trabajo (supervisor y persona que ejecuta el trabajo), hora de inicio del trabajo y una hora estimada de demora de la ejecución de éste, el porcentaje de avance del trabajo, y observaciones generales.

NOVEDADES MANTENCION					FECHA		
Nave	Item	Descripción de trabajo	N°	110	05-02-2016		
			RESPONSABLES		Hora inicio	HH	Avance (%)
			Supervisor	Ejecuta			
Orca	1	Solicitud de materiales para reparación de manifold bodegas	J Canales	J Canales	9:00	1	100
Amatista	2	Busqueda de piston y anillos para fabricacion de camisa cilindro compresor	J Canales	J Canales	10:00	1,5	0
	2.1	Entrega de pedimento de maquina	J Canales	J Alvarado	14:30	4	100
	2.2	Retiro de cigüeñal compresor en MSF	J Canales	J Canales	17:00	1	100
Minke	3	Retiro de 02 conos en Sermec para instalacion de valvula en circuito caja de mar	J Canales	J Canales	11:30	0,5	100
	3.1	Solicitud de pedimento de maquina	J Canales	J Canales	14:00	0,5	100
Redes Sur I	4	Cotizacion en terreno de sensor P ^o aceite M/Ppal KTA 19	J Canales	J Canales	12:00	0,5	0
Jacinta	5	Cotización de sellos para reparación de virador	J	R Millazuin	14:00	3	50

Figura 4.17: Extracto de informe de novedades diarias de mantención

Fuente: Gerente de Mantención

Finalmente, los trabajos eran realizados por personal asignado, que al terminar su labor debían informar al encargado de mantención, situación, que muchas veces por tiempo entre actividades no era informado correctamente, provocando incertidumbre entre los trabajadores.

Con la información obtenida por el gerente de mantención se detectaron las falencias en el flujo de información entre personal de mantención y los encargados de naves pertenecientes al departamento de operaciones. Por ejemplo, podía realizarse la mantención pero no era notificada, repercutiendo en problemas a futuro, caso en el que un barco se enfrentaba a alguna observación frente a la Autoridad Marítima, o simplemente la mantención que correspondía a preventiva se convertía en correctiva.

✓ Jefa de Adquisiciones

Las funciones de la Srta. Eliana Covarrubias, Jefa de Adquisiciones, según el “Procedimiento de Adquisiciones” (2015) son las siguientes:

- ✓ Mantener comunicación continua con las Gerencias de Área, supervisores y encargado de bodega.
- ✓ Controlar el nivel de requerimiento de las distintas áreas de las empresas.
- ✓ Actualizar y mantener listado de proveedores, velando que cumplan con los estándares de precios, calidad y servicio que la empresa requiere.
- ✓ Comparar precios, especificaciones y disponibilidad de entrega de las ofertas recibidas en la adquisición de materiales.
- ✓ Efectuar y/o revisar las Órdenes de Compra que se enviaran a los Proveedores adjudicados, según resultado del cuadro comparativo.
- ✓ Activar pedidos atrasados, como también intervenir directamente con proveedores que no cumplan compromisos adquiridos con la empresa.

- ✓ Revisar, licitar y adjudicar convenios de precios con proveedores de materiales de uso frecuente y de volumen de compra significativos.
- ✓ Mantener orden y archivo de todas las compras realizadas por el departamento de Adquisiciones debidamente respaldadas.
- ✓ Informar en los Plazo que la Jefatura de Gestión Indique, los niveles de Gastos de las adquisiciones de la empresa, así como también reportar todo otro requerimiento de información que esta solicite.

De acuerdo a “Procedimiento de Adquisiciones” que posee el área, se detalla que los responsables de solicitar directamente al Departamento de Adquisiciones las solicitudes a algún tipo de requerimiento son los gerentes de área, quienes deben revisar y firmar dichos documentos. Dependiendo del tipo de requerimiento se distribuyen los responsables según como se muestra en la tabla N°4.2:

Tabla 4.2: Responsables por tipo de requerimiento

Cargo	Tipo de Requerimiento
Sub Gerente de Operaciones	Requerimientos de cubierta de la nave, combustible, personal embarcado, fondeo.
Gerente de Mantención	Requerimientos de máquinas y taller.
Gerente de Administración y Finanzas	Requerimiento de oficina y personal
Jefe de Control y Gestión	Requerimientos de Bodega y Abastecimiento

Fuente: Elaboración Propia

Los requerimientos que existen en la organización son tres de acuerdo al “Proceso de Adquisiciones” que se clasifican de la siguiente manera:

a. Requerimiento Estándar:

Son todos aquellos materiales que se encuentran asignados para adquisición en forma periódica en las distintas áreas de la empresa. Para ello se cuenta con listados que señalan las cantidades mensuales de uso de este tipo de materiales, previamente validados por los supervisores y gerentes de cada área, una vez aprobados los requerimientos.

b. Requerimientos Normales:

De acuerdo a la procedencia del requerimiento se subdividen en dos tipos:

b.1. Requerimiento de abordó

Son todos aquellos pedidos que se requieran una vez al mes, no incluidos en los pedidos estándar. Esta es la opción que tendrán las naves tanto para cubierta como para máquinas, para elevar solicitudes de adquisiciones tales como: reposición de activo fijo, habitabilidad, materiales adicionales de mantención como filtros y lubricantes y otros asociados a trabajos particulares que se quieran realizar, etc.

b.2. Requerimiento de supervisores de mantención u operaciones

Son aquellas solicitudes que tienen relación con materiales y/o insumos que se solicitan en forma específica y no urgentes, pero que son imposibles de prever en forma mensual y que debido a su naturaleza se deben adquirir en forma rápida.

c. *Requerimiento Urgentes:*

Son requerimientos que impliquen una atención inmediata y de prioridad máxima. Corresponden a materiales y/o insumos que por su ausencia, signifiquen irremediablemente la parada de un equipo, deteniendo parcial o totalmente algún proceso u operación.

Los supervisores deben tener especial cuidado con este tipo de requerimientos, ya que implican que el departamento de adquisiciones, atienda en forma exclusiva esta solicitud dejando de lado todo otro requerimiento hasta resolver la urgencia. También se considera que no existirán los tiempos adecuados para una buena cotización, por lo que, probablemente, se comprara al primer proveedor que tenga la disponibilidad inmediata del repuesto y/o insumo solicitado. Esto puede generar costos extras, razón por la cual este tipo de requerimiento debe ser utilizado solo en situaciones que lo amerite.

La Srta. Covarrubias manifestó que existía un nulo traspaso de información entre el departamento de operaciones y su área a cargo, pues ella no estaba al tanto del inventario físico de los insumos de habitabilidad en las embarcaciones, lo que le provocaba incertidumbre si las naves se encontraban en óptimas condiciones para operar, del mismo modo, que el personal embarcado se sienta a gusto en su nave. También explicó la manera en que se solicitaban los insumos, mostrando el “Procedimiento de Adquisiciones”. Y comentó que existían casos en el que se realizaban requerimientos dentro del mismo día de zarpe, provocando una compra encarecida, ya que no se disponía de tiempo para cotizar y negociar la compra del repuesto y/o insumo. Otro problema era la falta de seguimiento por parte de quien solicitaba el insumo, por lo que quedaba relegado en la bodega, lo que ocasionaba problemas operativos provocando acumulación de inventarios lo que repercutía en un aumento en el costo de capital.

✓ *Jefa de Flota*

Con más de veinte años de experiencia en el rubro, la jefa de flota, Srta. Sirlene Pacheco, comentó sobre el procedimiento que se lleva a cabo para la contratación de un nuevo personal embarcado, el cual comienza con la recepción del curriculum, siendo registrados los datos en un cuaderno que maneja como base de datos. Cuando requieren de una persona con el cargo disponible, ya sea capitán, piloto, jefe de máquina, tripulante o cocinero, se contactan con la persona, quien debe someterse a una entrevista con la Jefa de Flota. Posteriormente, es entrevistado por el Sub Gerente de Operaciones.

En caso de ser un jefe de máquina, este debe pasar por una prueba escrita realizada por el departamento de mantención, y entrevistado por el gerente de mantención. Luego, al ser evaluado y si cumple con el perfil, el postulante pasa a formar parte de la compañía.

De acuerdo a la urgencia con que se requiera la persona, el proceso no dura más de un día. Sin embargo, también puede existir que dependiendo del curriculum, y la disponibilidad de la jefa de flota y sub gerente de operaciones, la persona postulante puede ser entrevistada en el mismo momento que llevo sus documentos para postular a algún cargo, con el fin de agilizar el proceso.

El principal problema que existía en esta área se vinculaba con la venta del servicio de las naves, pues podría ocurrir que, a una persona embarcada, independiente del cargo, le faltaba un día o dos para tomar sus días de descanso, y la nave salía con nuevo viaje- En estos casos convenía que la persona siguiera embarcada, en vez de buscar un reemplazante. Lo que traía como consecuencia el retraso en los días de descanso de la persona embarcada y al mismo tiempo, un incremento en los costos de remuneración. Otro caso particular, ocurría con la tripulación de las embarcaciones de Punta Arenas, pues a la gente embarcada se le compraba pasajes en un día determinado (término de días trabajados) de regreso a la ciudad de Puerto Montt con el fin de tomar sus días de descanso, pero por diferentes motivos se retrasaba la nave, trayendo como consecuencia el cambio de pasajes, pérdida de vuelo o más días en Punta Arenas en espera.

4.1.2 Observación directa en los lugares que se desempeñan las labores para la prestación de servicio de Frasal S.A.

✓ Dependencias de Frasal

La infraestructura con la que cuenta Frasal para el personal administrativo se divide en dos pisos. En el primer nivel se encuentra la recepción de la entrada principal, departamento de operaciones, área de flota, y recursos humanos, además de contar con dos salas de reuniones llamadas "Orca" y "Tonina". En el segundo nivel se encuentra la Secretaria de Gerencia, las oficinas del Gerente General, Gerente Comercial, Gerente de Administración y Finanzas, Gerente de Mantención, Jefe de Control y Gestión, Jefe de Contabilidad, y Controller, además de una sala de reuniones llamada "Ascanio". El área de adquisiciones, contabilidad, prevención de riesgos y tesorería trabajan en conjunto en un espacio habilitado para ellos.

✓ Departamento de Operaciones

A primera hora del día, el Sr. Miguel Cárcamo, encargado de nave, rellenaba una planilla Excel que consistía en el "Informe de Novedades de las Naves diarias", (ver figura 4.18), el cual tenía como objetivo informar a los distintos departamentos y/o responsables del lugar en donde se encontraban las naves, las actividades que se encontraban efectuando, y cuándo estarían disponibles.



FECHA		01-Feb-16											
BARCOS	PTO BASE	CLIENTE	SERVICIO / TIPO CONTRATO	NOVEDADES									
				Nav.	Pt base	Centro	Carena	S/Viaje	Astill.	Mant.			
1	AMATISTA	CALBUCCO	SKRETTING	ALIMENTO / CONTRATO									
2	ASCANIO	PMO	NOVA	SMOLT / SPOT									
3	CAHUEL	PMO	VENTISQUEROS	SMOLT / SPOT									
4	CECILIA	ARENAS	CERMAQ	CABOTAJE / CONTRATO									
5	COHO	PMO	VENTISQUEROS	SMOLT / SPOT									
6	DON JOSE	PMO	MULTIEXPORT	COSECHA									
7	DON JULIAN	PMO	CERMAQ	SMOLT / ARRIENDO									
8	DN OSVALDO	QUELLON	LOS FIORDOOS	CABOTAJE									
9	EIDSVAAG	CALBUCCO	SKRETTING	ALIMENTO / CONTRATO									
10	JACINTA	MELINKA	LOS FIORDOOS	BUCED									
11	JOSEFINA	P. ARENAS	NOVA	CABOTAJE / CONTRATO									
12	MARIA INES	PMO	MULTIEXPORT	SMOLT / ARRIENDO									
13	MINKI	PMO	AUSTRALIS	SMOLT / SPOT									
14	NARVAL	TPQ	MULTIEXPORT	CABOTAJE / ARRIENDO									
15	ORCA	PMO	LOS FIORDOOS	SMOLT / SPOT									
16	PIA JOSE	PMO	CERMAQ	SMOLT / SPOT									
17	REDES SUR	PMO	CAMANCHACA	APOYO CENTRO CULTIVO									
18	REDES SUR	HACABUCO	MULTIEXPORT	APOYO CENTRO CULTIVO									
19	SALAR	PMO	LOS FIORDOOS	SMOLT / SPOT									
20	TONINA	PMO	VENTISQUEROS	SMOLT / SPOT									
21	VICTORIA	ARENAS	CERMAQ	CABOTAJE / CONTRATO									

Figura 4.18: Extracto de la Planilla de "Informe de Novedades de las Naves diarias"

Fuente: Sub Gerente de Operaciones

Con el fin de conocer la ubicación exacta de las embarcaciones, los encargados de naves tenían acceso, a través de un nombre de usuario y clave, a una plataforma vía internet, llamada “Cunlogan 1”, direccionándolos a la página principal, donde se podía visualizar el posicionamiento de las naves en el mapa, la velocidad a la que navegaban y el tiempo de demora para llegar a un puerto determinado.

En la plataforma *Cunlogan* se podía acceder a reportes sobre la distancia recorrida, cálculo de detenciones y de velocidades, de las cada una de las naves que maneja la compañía, los cuales podrían ser determinados por un determinado período de tiempo.

Los encargados de Nave utilizaban el sistema “*Imagestion*” para realizar requerimiento de algún insumo de la nave, ya sea petróleo o de avituallamiento. Para ello, poseían un nombre de usuario, y clave.

Al ingresar al sistema, lo primero que se muestra son los requerimientos hechos por el usuario, las órdenes pendientes, y le entrega la opción de búsqueda de órdenes. Aun así, el usuario tiene diversas opciones tales como: realizar un requerimiento en el ítem “Requerimientos”, buscar una orden de compra, en el “ítem órdenes de compra”, en la parte de “Bodega” se descarga reportes de las existencias en bodega, y “Reportes” en donde se muestra un histórico de los insumos solicitados. Cabe destacar que el sistema se encontraba restringido en ciertos ítems, dependiendo del tipo de usuario.

Los encargados de nave dentro de sus funciones debían visitar las naves de las que eran responsables, por lo que debían ir al Puerto Oxxean o donde estas se encontrarán fondeadas, generalmente, en la Bahía Chincui. Para ello, antes de que realizarán la visita se comunicaban con el capitán para dar aviso de su visita, y en caso que la nave se encontraba fondeada, el capitán debía mandar la lancha auxiliar al muelle más próximo o a la costa para ir a buscar al encargado de nave. Para las visitas a las naves, se

¹ Cunlogan es una empresa chilena fundada el año 1992 dedicada a la comercialización, soporte y desarrollo de tecnologías de telecomunicaciones, electrónica e informática.

debía contar con los implementos necesarios de seguridad: zapatos de seguridad, chaleco salvavidas y casco.

Los encargados de nave al efectuar sus visitas realizaban una inspección completa a toda la nave, conversaban con el capitán, y al jefe de máquina le solicitaba las “Planillas de control de combustible por nave”. Las “planillas de control de combustible” eran rellenas por el jefe de máquina, las cuales detallaban información sobre la navegación (lugar, fecha de zarpe y recalada), horómetros y alguna observación que ocurriera en el viaje.

Antes de cada viaje se le solicitaba al Capitán, el “Parte de viaje”, documento donde se detallaba el viaje que realizaba la motonave, con la información sobre el tipo de carga que realizaba, peso de tonelaje, tipo de carga (agua salada, dulce o mixta), total tonelaje, track de navegación de ida y regreso, distancia navegada de ida y regreso, total millas navegadas y observaciones.

Una vez al mes, los encargados de nave debían realizar “Check List”, informe que daba a conocer sobre el estado físico de la embarcación y la mantención que tenía esta. Existían diversos criterios que evaluaban el estado de la embarcación, los cuales eran: estado de la pintura, aseo e inventario de las áreas de cubierta, puente, cocina máquina y avituallamiento.

✓ *Puerto Oxxean*

El Puerto Oxxean se encuentra ubicado en Camino Chiquihue km 13,5. Cuenta con 22 sitios de amare y de estadía, prestando servicios de transferencias de carga, almacenamiento y acopio, arriendo de maquinarias. Además de suministro de combustible, agua potable y de electricidad con conexiones de 380 V. También brinda servicios de desinfecciones para todo tipo de naves, estanques de camiones, bins y pallet. (Oxxean, 2016)

Se observó las transferencias de carga de peces vivos, el suministro de combustible, la desinfección de la nave, y la carga de agua. El tiempo que se demoraban para la transferencia de carga de peces vivos dependía netamente de la capacidad de metros cúbicos con los contaba la nave, siendo el tiempo de demora para naves con capacidad entre 140 y 180 de 3 horas y media aproximadamente. Mientras que los con mayor capacidad se demoraban hasta 6 horas en cargar.

Las faenas que se realizaban en este Puerto son retiro de aguas servidas, carga de combustible, desinfección de la nave, servicio de desinfección de sitio, carga de agua, y transferencia de peces vivos. Todas estas actividades se realizaban en forma secuencial, por lo que un retraso, implicaba el retraso de todo el proceso. Sin embargo, se observó un caso en donde se estaban realizando dos faenas, carga de combustible y desinfección de la nave.

✓ *Capitanía de Puerto*

La Capitanía de Puerto se ubica en Avda. Angelmó #2201 en la ciudad de Puerto Montt. En este lugar se realizaban todos los permisos de navegación del personal embarcado al momento de recalar y zarpar la nave.

Por ejemplo, existió el caso que mientras el asistente de flota se encontraba en la capitanía de Puerto, el barco ya se encontraba listo en el Puerto para zarpar, sin embargo, no podía llevarse a cabo el zarpe debido a que el asistente aún no contaba con los permisos correspondientes ante la Autoridad Marítima, lo que produjo un retraso de cuarenta y cinco minutos al zarpe de la nave.

✓ *Puerto de Pargua*

En el Puerto de Pargua, de la empresa Skretting ubicado camino a Pargua #1001, recalán las embarcaciones Amatista y Eidsvaag, que se dedican a la prestación de servicio de transporte de alimento para dicho cliente.

Para visitar este puerto, en primer lugar, el jefe de alimento de Frasal, debe elevar una solicitud de visita por protocolos de la empresa Skretting, en la cual explica el porqué de su visita, la fecha y hora a realizarla y las personas que le acompañarán. Posteriormente, al recibir la aprobación se dirige de la empresa Frasal S.A. hasta la empresa Skretting donde en la portería se da a conocer la identificación de las personas a través de sus cédulas de identidad. Una vez autorizada la entrada, se dirigen al puerto, en donde el guardia de turno pide nuevamente la identificación de las personas que ingresarán a la embarcación y revisa si cumple con los implementos para el ingreso al muelle (zapatos de seguridad, chaleco salvavidas y casco). Ya ingresados al muelle se dirigen a la embarcación correspondiente a visitar.

Las visitas a las embarcaciones se realizaban cada vez que las embarcaciones recalaban en el muelle, donde se aprovechaba de realizar trámites de cambio de tripulación, entrega de víveres, o mantenciones a la nave.

✓ *Embarcaciones*

De las doce motonaves que prestan servicios de transporte de peces vivos, se tuvo la oportunidad de conocer diez, por razones geográficas no fue posible la visita a las restantes (Quellón y Puerto Natales). En las diez embarcaciones visitadas, el capitán estuvo a cargo de llevar a cabo una visita guiada por toda la embarcación, ya sea puente, sala de máquinas, cubierta, cocina, etc. En las embarcaciones se percató la poca actualización de las “planillas de control de horas de actividades de las naves”. En la sala de máquinas, se observó la medición de petróleo que se le realizaba al barco, la cual debía ser anotada en la “planilla de control de combustible por nave”, donde se dio el caso de un error de concordancia entre la información verificada por el encargado de nave y la presentada en papel, por lo que al jefe de máquina se le manifestó una citación por la Sub Gerencia de Operaciones con el fin de dar explicaciones del tema.

En general, las naves se encontraban en buen estado, la tripulación a bordo ocupaba su uniforme y realizaban las labores con los implementos necesarios llevándose a cabo los protocolos establecidos por la compañía. Sin embargo, para el caso de solicitud de algún insumo, ocurría que el capitán le comunicaba solo en forma verbal lo que le faltaba al encargado de nave, (en caso que este insumo se encontraba en bodega era entregado inmediatamente) y muchas veces el capitán olvidaba enviar el correo como se estipulada en el procedimiento de adquisiciones.

Se estuvo presente en una entrega de víveres a una embarcación, en donde se percató la ausencia de revisión de los víveres inmediatamente recibido el pedido, donde supuestamente el encargado de realizar dicha tarea era el cocinero. Al no efectuarse esta actividad podía ocasionar reclamos por falta de víveres que no fueron entregados por parte del proveedor, reclamos que eran realizados vía telefónica al encargado de nave, horas posteriores a la entrega de víveres.

✓ Charla REN Consultores

El día martes 10 de febrero de 2016, la psicóloga de REN Consultores en conjunto con la encargada de bienestar de la compañía naviera, Srta. Pamela Smith, concordaron realizar una charla en la embarcación María Inés para presentar a la tripulación a bordo sobre los resultados obtenidos en el diagnóstico de clima organizacional realizado en octubre del 2015; y así ellos estén en conocimiento de la situación actual en la que se encuentra la compañía.

Esta charla para REN Consultores tenía como objetivos:

- ✓ Presentar la visión actualizada de la dinámica interna de la organización según la percepción de los miembros de ésta.
- ✓ Proponer un plan de intervención que posibilite los procesos de transformación organizacional en pro de su desarrollo.
- ✓ Evaluar y detectar nuevos hallazgos capaces de complementar los diagnósticos de clima laboral efectuados en el año 2013 y 2015, de este modo se podría ejercer una comparación que permita identificar similitudes o discrepancias tras el transcurso del tiempo.

Se dio a conocer sobre la muestra elegida para llevar a cabo dicho diagnóstico, el cual correspondió a un 32,6% de la población total, lo que se aplicó un cuestionario a 83 colaboradores de la compañía. Los resultados fueron presentados por variable, años de trabajo, sexo, tipo de cargo, por departamento. Finalmente se dio a conocer las conclusiones y sugerencias. Y se dio la oportunidad de que los mismos tripulantes dieran su opinión sobre los resultados, y a problemas que se veían enfrentados en ese entonces.

4.1.3 Búsqueda de información histórica en las bases de datos e información en papel que posee Frasal S.A.

A través de las entrevistas realizadas, se solicitó información histórica que poseían. Donde la jefa de flota entregó la “Planilla de control de personal embarcado” de los meses de septiembre 2015 hasta febrero 2016, con la respectiva planilla que tenía la “Dotación fija por tipo de embarcado y nave”. Por lo que se confeccionó una nueva base de datos que contenía los siguientes ítems: *motonave, mes, cargo, nombre y apellido, régimen días trabajados, régimen días libres, cantidad días trabajados, cantidad días libres, cantidad días ausentes por enfermedad común, cantidad de días con permiso, cantidad de días ausentes por accidente, cantidad de días por concepto de vacaciones*. Con esta base de datos se obtuvo información que se muestra en la tabla N° 4.3 y N° 4.4.

Tabla 4.3: Resumen del cumplimiento de dotación fija por nave

Embarcaciones	2015				2016			Total general
	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	
CAHUEL	33,33%	47,62%	60,71%	47,62%	57,14%	32,14%	45,24%	46,26%
CECILIA	22,62%	51,67%	25,48%	51,67%	33,10%	25,48%	19,64%	32,81%
COHO	25,83%	32,62%	31,67%	32,62%	17,50%	23,33%	2,50%	23,72%
DON ASCANIO	29,76%	28,63%	26,79%	38,15%	27,38%	29,76%	29,76%	30,03%
DON JOSE	68,95%	37,71%	76,19%	38,67%	12,38%	8,00%	26,38%	38,33%
DON JULIAN	10,71%	32,14%	26,19%	32,14%	21,43%	30,83%	5,83%	22,76%
JOSEFINA	64,29%	67,86%	64,29%	67,86%	44,05%	0,00%	0,00%	44,05%
MARIA INES	42,72%	51,56%	31,43%	51,56%	37,14%	39,51%	46,12%	42,86%
MINKE	26,67%	60,83%	42,50%	60,83%	50,00%	40,83%	65,83%	49,64%
NARVAL	64,17%	60,83%	55,00%	45,83%	42,50%	31,67%	26,67%	46,67%
ORCA	40,83%	43,33%	63,81%	43,33%	35,71%	48,69%	36,19%	44,56%
PIA JOSE	43,33%	67,08%	66,19%	67,08%	47,92%	23,04%	50,00%	52,09%
SALAR	38,10%	94,64%	74,70%	94,64%	86,90%	41,22%	76,04%	72,32%
TONINA	87,78%	53,97%	54,13%	53,97%	72,22%	93,33%	36,98%	64,63%
VICTORIA	15,48%	25,00%	63,93%	44,05%	17,86%	45,24%	44,05%	36,51%
Total general	40,10%	48,88%	48,89%	50,33%	38,42%	32,90%	34,21%	41,96%

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 4.4: Resumen del cumplimiento de dotación fija por tipo de embarcado

Tipo de Embarcado	2015				2016			Total general
	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	
1ero	29,35%	46,26%	41,33%	47,41%	36,29%	31,97%	21,70%	36,33%
Capitan	41,48%	37,06%	57,09%	41,54%	42,91%	50,62%	43,42%	44,87%
Jefe de maquina	71,58%	76,61%	66,31%	76,61%	50,48%	32,50%	49,82%	60,56%
Piloto	23,62%	42,87%	36,97%	43,13%	29,38%	16,98%	25,15%	31,16%
Total general	41,33%	50,38%	50,39%	51,88%	39,60%	32,83%	35,26%	43,10%

Fuente: Elaboración Propia

Para el caso de control de víveres, se solicitó todas las planillas Excel de ingreso de guías de despacho, en donde se detallaba por cada embarcación: *fecha de recepción de la mercadería en el barco, fecha de recepción de la guía de despacho, detalle de la mercadería, monto neto, IVA y monto total*. Con estas planillas se confeccionó una base de datos que contenía el monto neto por barco por meses del año 2015, según muestra la figura 4.19. Los meses en que incurrieron en un mayor gasto fueron septiembre y

diciembre debido a las fiestas que se celebran en dichos meses, pues se hace un pedido especial a las embarcaciones para dichas fechas.

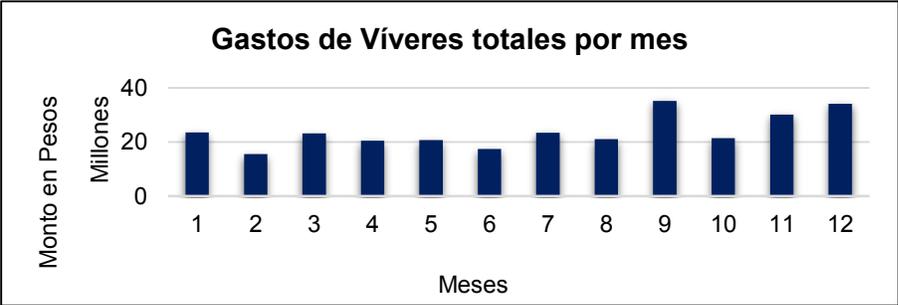


Figura 4.19: Gráfico de barra de los gastos de víveres totales por mes

Fuente: Elaboración propia

De las planillas de control de combustible por nave, se confeccionó una base de datos que contenía información sobre los viajes realizados entre octubre del año 2015 y marzo del 2016, donde se pudo obtener información por barco sobre: consumo total de petróleo (figura 4.20), millas recorridas (figura 4.21) y horas navegadas (figura 4.22) acumulada en dicho período.

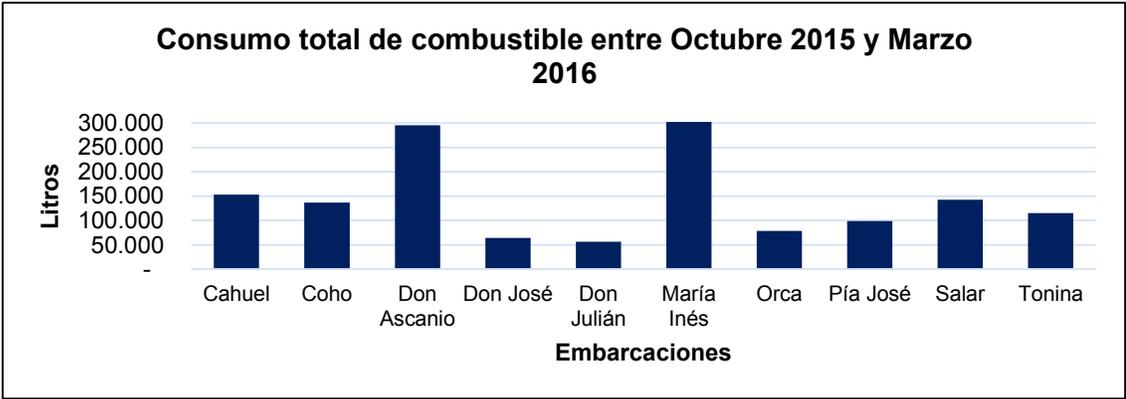


Figura 4.20: Gráfico de barras del consumo total de petróleo por embarcaciones

Fuente: Elaboración Propia

De la figura 4.21 los altos valores que tienen las naves “María Inés” y “Don Ascanio” se debe a que son embarcaciones de 390 metros cúbicos, y naves multipropósito, estas naves se dedican a realizar viajes a Punta Arenas para el cliente Nova Austral, por lo que su consumo es mayor que las otras embarcaciones debido a las características anteriormente mencionadas.

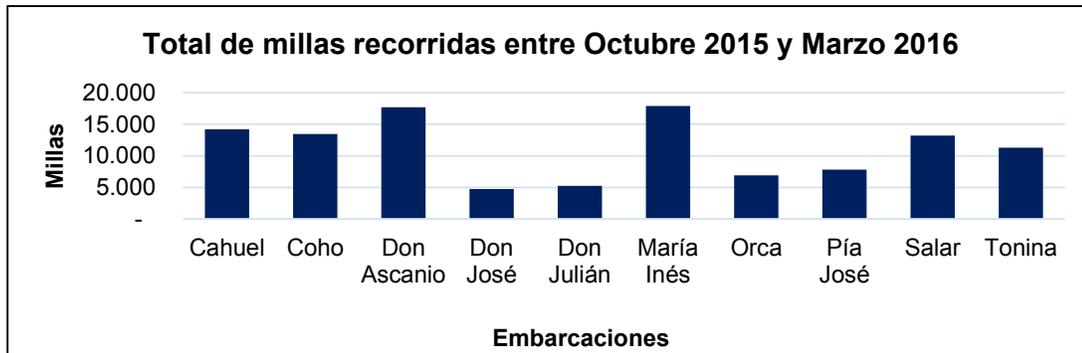


Figura 4.21: Gráfico de barras del total de millas recorridas por embarcación

Fuente: Elaboración Propia

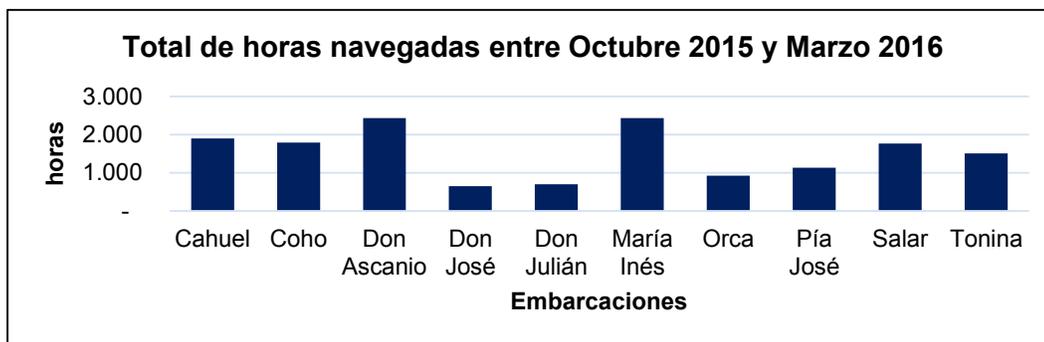


Figura 4.22: Gráfico de barras de las horas navegadas por embarcación

Fuente: Elaboración Propia

En la figura 4.23 se visualiza un gráfico con la cantidad de peces transportados entre las fechas de noviembre 2015 hasta febrero 2016, siendo el acumulado de este período un total de 18.393.584 peces.

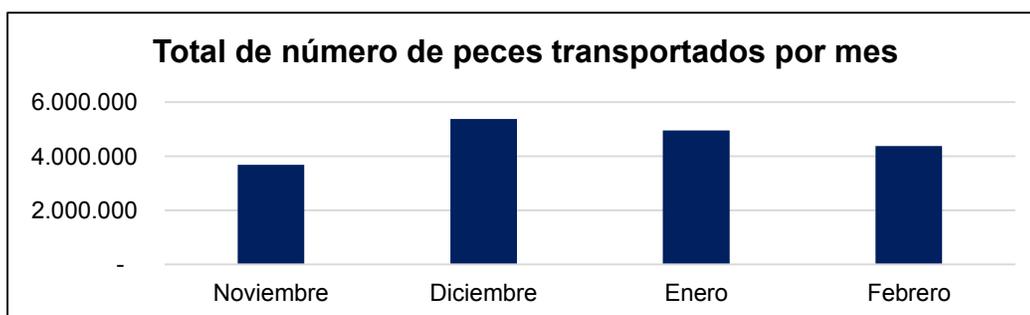


Figura 4.23: Gráfico de barras de número de peces transportados

Fuente: Elaboración Propia

Del reporte del diagnóstico de clima organizacional realizado por REN consultores hecho en octubre del 2015 se resume la siguiente información:

La muestra del personal embarcado estuvo constituida por un 26,2% de la población embarcada, de lo cual se traduce en cincuenta y cuatro cuestionarios aplicados. Mientras que la muestra del personal administrativo, correspondió a un 53% de la población de esta área, lo que se aplicaron veintinueve cuestionarios. La muestra total correspondió a un 32,6% de quienes conforman la organización.

El primero de los resultados, fue presentado por el promedio por las variables que fueron evaluadas, que se puede visualizar en la figura 4.24. Donde el promedio general de la empresa es de 4,6 lo que se encuentra en un “Rango favorable nivel medio”. La mayor variable fue “*motivación laboral*” que pondero 5,4 y que se traduce en el interés que manifiestan los empleados por hacer bien su trabajo, por tratar de prosperar, ser leales y comprometidos con su trabajo y empresa. En contraste, existió la percepción de un escaso nivel de “*reconocimiento*” ponderado por 3,6 y “*oportunidades de desarrollo*” con un valor de 3,8; lo que da a percibir que la participación al interior de la organización es poco valorada, traduciéndose en escasas oportunidades de desarrollo personal y profesional.



Figura 4.24: Gráfico de barras de los resultados por promedio por variable

Fuente: REN Consultores.

De acuerdo a los resultados presentados según años de trabajo (ver figura 4.25) se tuvo que el promedio más alto de acuerdo a los años de trabajo fueron los catalogados con “*menos de dos años*”, donde resaltó la variable “*motivación laboral*” (5,7) y el menor puntaje se presentó en “*reconocimiento*” (4,0). Para el caso de la categoría “*entre dos años hasta cinco años de trabajo*” se destacan las mismas variables, sin embargo con distintas ponderaciones, siendo “*motivación laboral*” 5,6 y la otra variable con 3,5. Para la categoría “*entre seis hasta diez años de trabajo*” que correspondía a una muestra de quince trabajadores, sigue presentándose como alto nivel la “*motivación laboral*” con una ponderación de 5,2 pero la percepción desfavorable se ve reflejada en las “*oportunidades de desarrollo*” (2,5). Finalmente, los

catalogados en “entre once hasta quince años de trabajo” que correspondía a siete trabajadores, la mayor ponderación fue “estabilidad laboral” (4,7) y la menor fue “reconocimiento”.

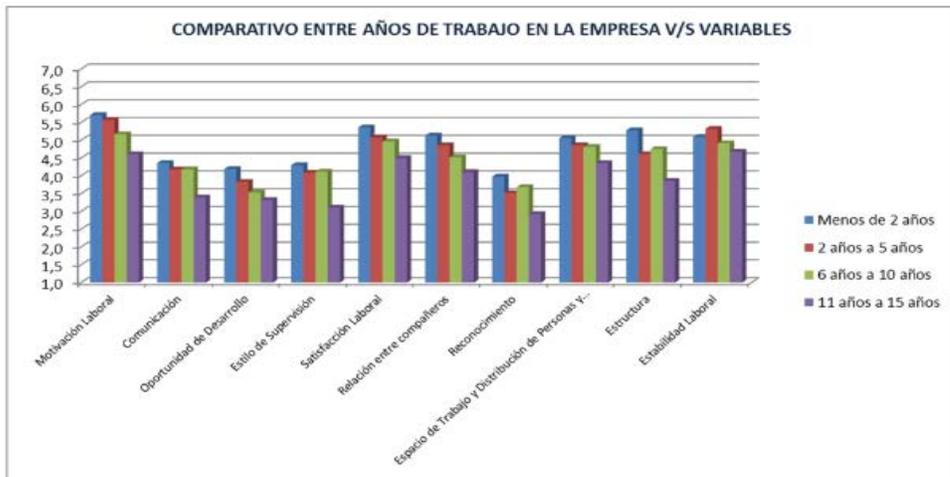


Figura 4.25: Gráfico de columna apilada de los resultados por años de trabajo

Fuente: REN Consultores

En la presentación de resultados según sexo (ver figura 4.26), la participación de mujeres correspondió a un 15,3% promediando un 5,2, donde las variables con niveles más alto fueron “estabilidad laboral” y satisfacción por los “recursos”, lo que se comenta que ellas perciben que su permanencia en la organización está asegurada, considerando que pueden contar con un trabajo estable y permanente. Mientras que para los hombres la percepción menos favorable fue el “reconocimiento”, y el promedio fue un 4,5.

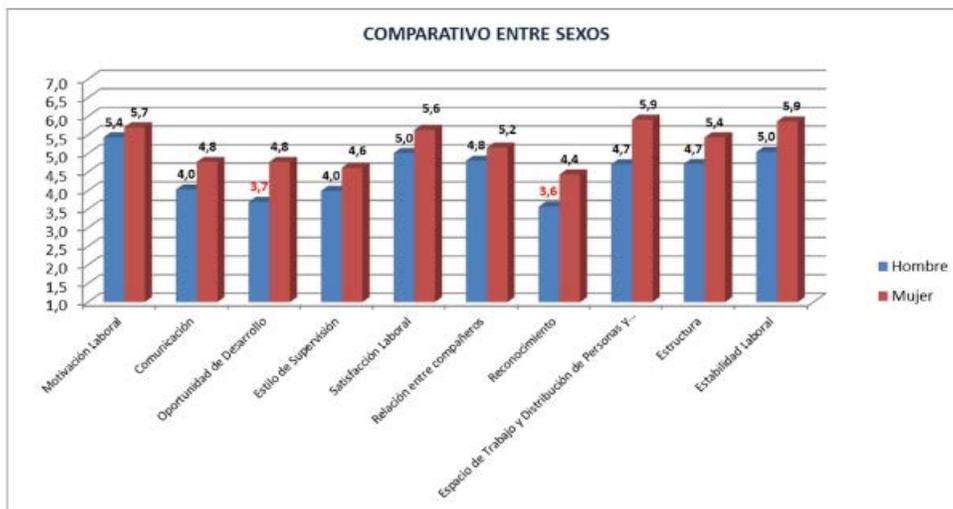


Figura 4.26: Gráfico de barras apiladas de los resultados por sexo

Fuente: REN Consultores

Los resultados según tipo de cargo se muestran en la figura 4.27. Donde la muestra estuvo compuesta por 5,2% de personas con cargo de jefatura, un 15,5% con cargos administrativos, un 12,1% con cargos profesionales, y el restante a personal embarcado. Los niveles con percepción más favorable fueron “motivación” (5,5) “satisfacción” (5,1) y “estabilidad laboral” (5,1). Mientras, que en un menor nivel se encontraron las variables “reconocimiento” (3,9) y “oportunidades de desarrollo” (4,0).

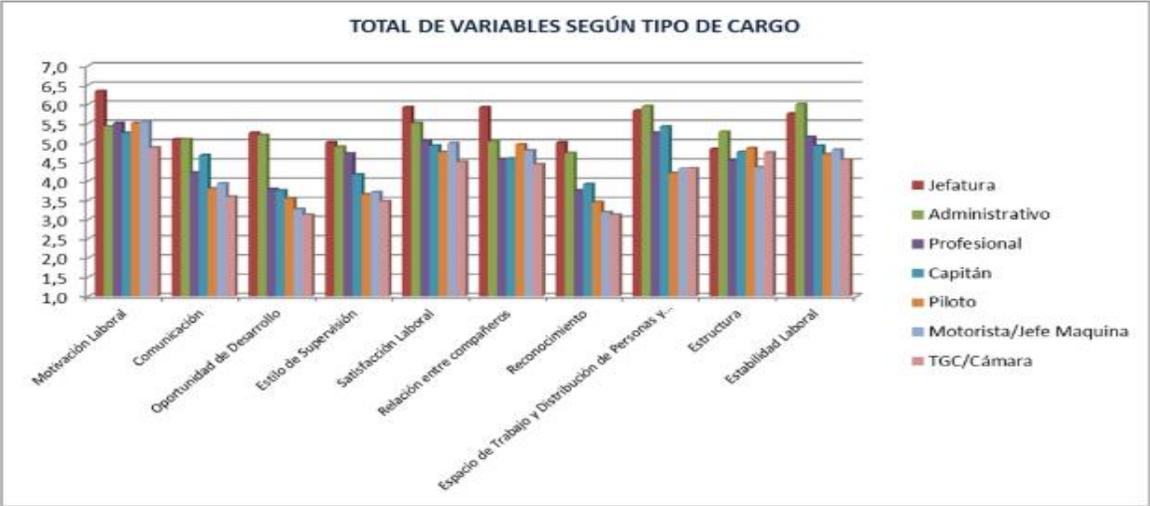


Figura 4.27: Gráfico de barras apiladas de los resultados por tipo de cargo

Fuente: REN Consultores

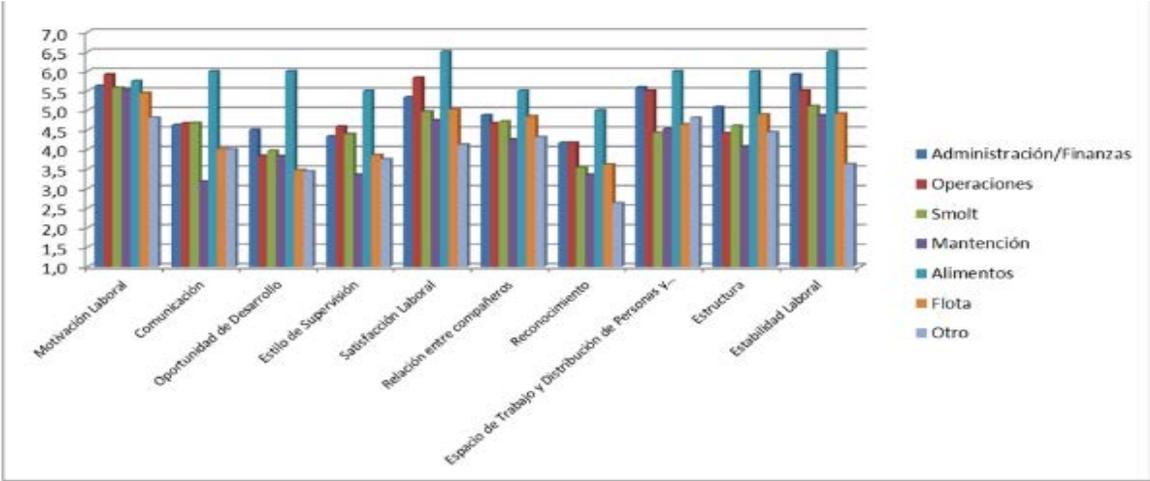


Figura 4.28: Gráfico de barras apilada de resultados por departamento

Fuente: REN Consultores

De los resultados obtenidos por departamentos (ver figura 4.28) se tuvo una participación del 10,9% de personas de Administración/Finanzas, un 5,5% de Operaciones, un 12,7% de Smolt, un 18,2% de Mantenimiento, un 1,8% de Alimentos, un 43,6% de Flota y un 7,3% de Otros. La ponderación más alta la tuvo Alimentos con un 5,9. Mientras que el menor ponderado fue Mantenimiento con un 4,2. La variable más crítica pondero un 3,2 en el área de mantenimiento y fue la comunicación.

4.1.4 Diagramación de los procesos que se ejecutan en Frasal S.A. para la prestación del servicio.

Con la información recolectada a través de las entrevistas y la observación directa (identificación de departamentos y personas que interactuaban en los procesos), se elaboraron diversos diagramas de flujo de procesos, en el cual se definen las actividades que se ejecutan para estos procesos.

✓ *Proceso de Adquisiciones (ver figura 4.29)*

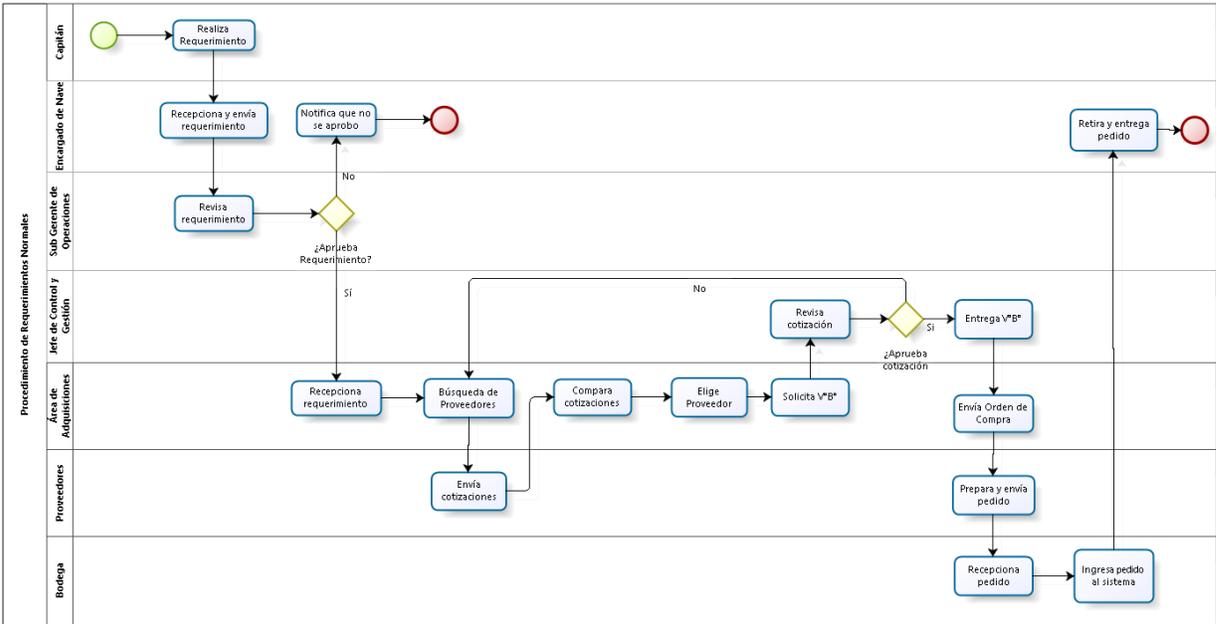


Figura 4.29: Proceso de Adquisiciones normal

Fuente: Elaboración Propia

Este proceso comienza con la elevación del requerimiento por parte del capitán de la nave, encargado de solicitar los materiales ya sea de curso normal como de urgencia. Esta solicitud debe ser hecha directamente al encargado de nave a través de correo electrónico, señalando todas las especificaciones técnicas de los materiales y/o insumos a requerir. Posteriormente, el encargado de nave revisa y autoriza el requerimiento firmando la solicitud correspondiente y haciéndola llegar al Gerente del Área. Para el

caso de un requerimiento urgente se debe notificar al gerente del área y el encargado de nave debe solicitar directamente al departamento de adquisiciones.

Luego, el jefe de adquisiciones se encarga de hacer la gestión de compra de las solicitudes recibidas, a través de cotizaciones con diversos proveedores, siendo éstas revisadas, comparadas con el objetivo de que cumplan con las especificaciones indicadas a un buen precio y una fecha de entrega lo más próxima. Una vez comparadas todas las cotizaciones se elige la más conveniente, y se solicita el Visto Bueno al Jefe de Control y Gestión, donde se le informa para qué se necesita y el monto. Al ser aprobada se efectúa la compra a través de una orden de compra, en caso contrario se vuelve a elegir otro proveedor. Finalmente, el pedido es recepcionado en bodega, donde el encargado de bodega ingresa en el sistema del objeto comprado, lo cual notifica al encargado de nave la recepción del objeto, siendo éste el responsable de ir a bodega a retirar lo solicitado y llevarlo a la nave.

✓ *Proceso de Venta del Servicio (ver figura 4.30)*

En una primera instancia el cliente se contacta con la compañía naviera para la contratación de un servicio de transporte de smolt, por lo que el Gerente Comercial se dedica a ofrecer la embarcación de acuerdo a la necesidad de metros cúbicos a transportar y el lugar donde de destino de la carga.

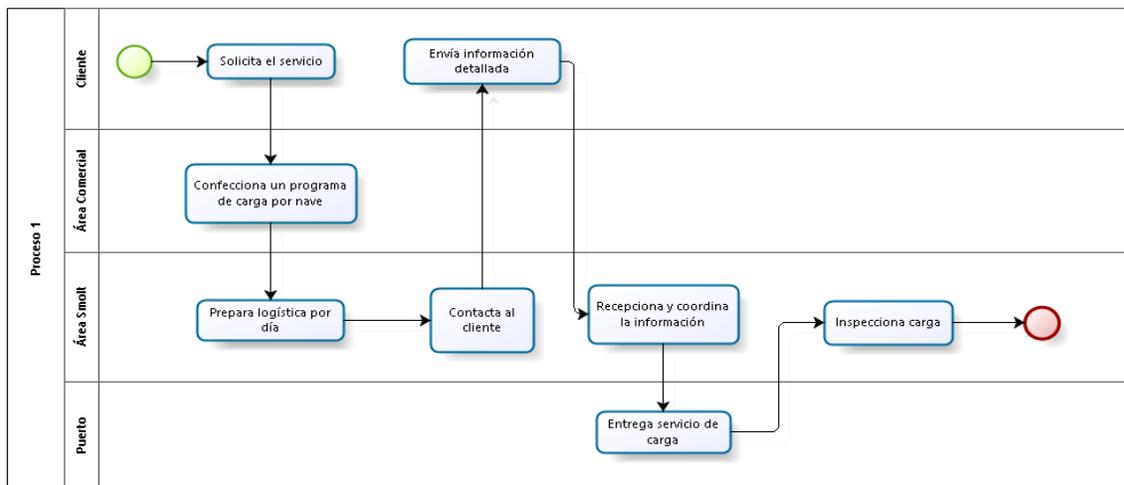


Figura 4.30: Proceso de Venta del Servicio

Fuente: Elaboración Propia

Posteriormente, una vez ofrecida la embarcación, el mismo trabajador se dedica a confeccionar un programa de viajes de carga por nave de forma mensual, donde a cada nave se le estipula las cargas correspondientes por día. Dependiendo de este programa de viaje se vincula el programa de logística por día, que lo confecciona el encargado de smolt de forma diaria donde especifica información al respecto de lo que entrega el cliente, ya sea como: lugar de carga, tipo de carga, tipo de agua a cargar, horario de carga y desinfección, empresa que prestará los servicios de desinfección, etc. Finalmente, el servicio se realiza en un Puerto determinado, generalmente Puerto Oxxean para el caso de las cargas en Puerto

Montt, en donde se realiza la carga de smolt a la embarcación, en esta actividad debe estar presente un miembro del área smolt para la inspección de la carga, el cual cumple la función de velar de que la carga se realice sin mayores inconvenientes.

✓ *Proceso de Flota (ver figura 4.31)*

Para el caso de relevo de alguna persona embarcada de la nave, ya sea por término de su período de embarque o cambio de nave, la jefa de flota le avisa de su cumplimiento, y notifica al asistente de flota para que comience con el proceso, para lo cual se debe rellenar el “Formulario de recepción y despacho de naves”, documento que se le entrega a la embarcación para realizar la navegación a un destino determinado con los tripulantes estipulados. Antes del zarpe se revisa la lista de tripulación, en caso que no coincida el zarpe no se puede realizar. Para ello, la jefa de flota informa al asistente de flota de la condición de todas las personas embarcadas, y si existe un relevo, el asistente debe ingresar al sistema SIAN (Servicio Integral de Atención a la Nave) con el fin de pedir un número de solicitud, con este número la Autoridad Marítima autoriza el relevo de la persona.

En el “Formulario de recepción y despacho de naves” se incluye información sobre: nombre de la nave, nombre del capitán, fecha y hora que se realiza el despacho, próximo destino y puerto, características de la embarcación, fechas de vencimientos de certificados, condiciones al zarpe y al arribo. A este formulario se le anexa el “Rol de Tripulantes”, en el cual se detallan todos los tripulantes de la embarcación, el grado que poseen, nacionalidad y RUT. Este formulario tiene una vigencia de quince días en caso que la información estipulada no tenga ninguna alteración, en caso contrario se debe confeccionar un nuevo formulario. Una vez completado el formulario, éste debe ser presentado ante la Autoridad Marítima, para lo cual el asistente de flota debe ir a la Capitanía de Puerto para la autorización y corroboración de la información. Finalmente, con la autorización por parte de la Autoridad Marítima se procede al relevo del tripulante.

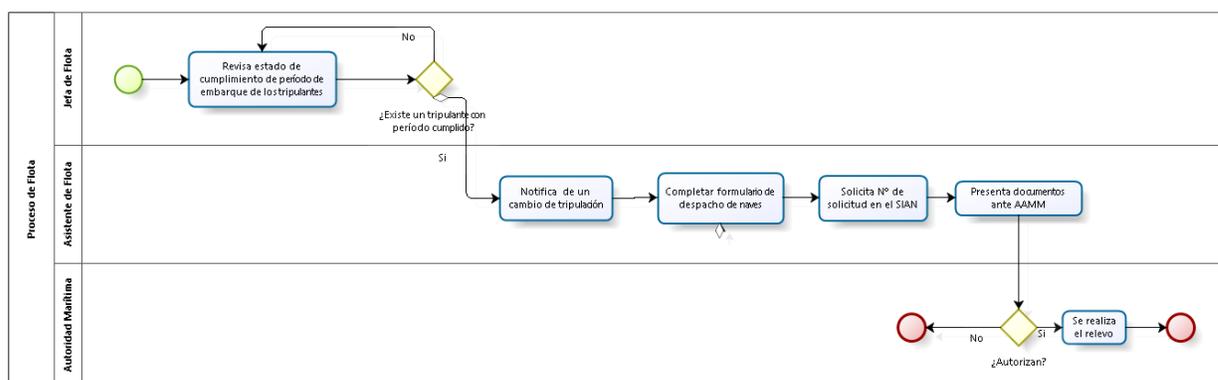


Figura 4.31: Proceso de relevo de Flota

Fuente: Elaboración Propia

4.1.5 Identificación de los puntos críticos de los procesos involucrados para la prestación del servicio que ofrece Frasal S.A.

A través de las entrevistas, observación directa y diagramación se determinaron ciertos puntos críticos que intervienen en el proceso para la prestación del servicio, los cuales se nombran a continuación:

✓ Legal Marítimo

De acuerdo al cumplimiento de documentaciones exigidas por la Autoridad Marítima para que una embarcación pueda navegar, esta debe presentar su documentación al día. Por lo que los puntos críticos en esta área se ven reflejadas principalmente en las *fechas de vencimiento y/o cumplimiento de todo tipo de certificaciones, levantamiento de observaciones* y las *revistas de cargo*, dichas actividades son realizadas frente a la Autoridad Marítima, donde se fija una fecha, siendo ésta inaplazable. Por lo que se debe tener presente a la hora de la prestación de servicio de la nave, ya que, al no cumplirse con la fecha establecida, la empresa recibiría una multa y suspensión de navegación de la nave, dependiendo de la gravedad de la falta.

✓ Flota

Según el cumplimiento de las dotaciones fijas y el análisis que se realizó a las planillas de asistencia del personal embarcado, se tiene presente que los puntos críticos que afectan a esta área es el *cumplimiento de días trabajados del personal embarcado*, pues al pasarse los días implica un aumento en los costos y un descontrol en los días de descanso de la persona involucrada. Además, otro de los puntos críticos es el *tiempo de demora* con la tramitación ante la autoridad marítima para la *recepción y despacho de las naves*, trámite presencial en la Capitanía de Puerto por lo que en caso que no se realizará a tiempo, implica un retraso en el zarpe de la nave.

✓ Área de Adquisiciones

Área crítica, pues tiene que velar por la compra de los requerimientos de todas las naves, por lo que la *fecha de recepción* de solicitud de insumos, es de vital importancia a la hora de cotizar, ya que existe la ocasión que se reciben solicitudes que deben ser entregadas en el mismo día debido al zarpe de la nave, lo que no da tiempo para realizar una cotización y acceder a un precio que implique un menor costo.

✓ Departamento de Mantenimiento

Debido a la responsabilidad que tienen sobre la mantenimiento de todas las embarcaciones de la compañía naviera, en esta área se ve influenciada el *tiempo de respuesta* que tienen para la realización de las labores de mantenimiento a las naves. Pues, puede existir ocasiones en que los trabajos son solicitados con anticipación, sin embargo, estos no son ejecutados en los períodos correspondientes, y finalmente

incurrir a que se soliciten días en donde la nave se encontraba vendida para llevar a cabo dichos trabajos, lo que conlleva a pérdidas de viajes.

✓ *Departamento de Operaciones*

El punto crítico en esta área se basa principalmente en tres variables, siendo el *uso de combustible*, *dotación del personal embarcado* y *viveres*; ya que éstos comprenden a ser casi el 60 por ciento de los costos operacionales. En el uso de combustible, influye el proceso de recarga que se realiza en el Puerto, ya que no existe persona a cargo que efectivamente compruebe que se cargaron los litros comprados, además si no se realiza el sondaje correspondiente a cada recalada de las embarcaciones, puede existir que el motorista a cargo manipule información errónea en las planillas de combustible.

Para el caso de los víveres, no existe un cumplimiento con las fechas estipuladas para la entrega de éstos, lo que conlleva a que se entregue más suministros de lo estipulado. Además, no existe una persona a cargo que revise si justamente se entregó lo que sale estipulado en las guías de despacho.

Mientras que, para el caso del personal embarcado, más del 70 por ciento está con contrato indefinido, por lo que deben estar en una nave. Y en caso, que esta nave se encuentre sin prestación de servicio, se debe seguir pagando por la tripulación a bordo, conllevando a ser un gasto.

4.2 ANÁLISIS ESTRATÉGICO PARA LA COMPAÑÍA NAVIERA FRASAL S.A.

4.2.1 Desarrollo del Análisis FODA para la Compañía Naviera Frasal S.A.

Se utilizó en Análisis FODA con el fin de identificar y evaluar las fortalezas y debilidades de la compañía naviera (factores internos), así como las oportunidades y amenazas (factores externos). A continuación, se detallan los factores críticos que presenta la compañía naviera tanto a nivel interno como externo en la matriz FODA de acuerdo a la figura 4.32.

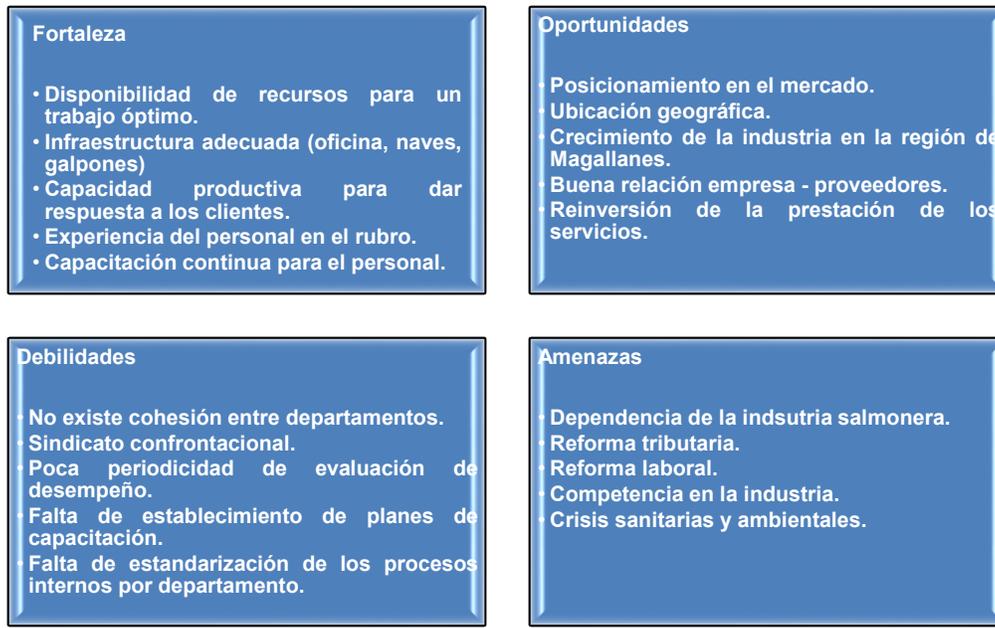


Figura 4.32: Matriz FODA

Fuente: Elaboración Propia

Fortalezas

- ✓ *Disponibilidad de recursos para un trabajo óptimo.*

La compañía naviera le entrega a sus colaboradores todas las herramientas necesarias para que estos puedan desarrollar un trabajo óptimo, desde un lugar físico cómodo con todas las adecuaciones, computador personal, uso de camionetas y ropa institucional.

- ✓ *Infraestructura adecuada (oficina, naves, galpones).*

Frasal dispone de un edificio corporativo de más de 100 metros cuadrados. Veintiuna embarcaciones que prestan servicios entre la décima y undécima región. Y Un galpón de XX metros cuadrados donde se utiliza de taller y bodega.

- ✓ *Capacidad productiva para dar respuesta a los clientes.*

Gracias a sus embarcaciones y el capital humano que posee Frasal S.A. le permite tener un alto grado de respuesta a las necesidades de sus clientes.

- ✓ *Experiencia del personal en el rubro.*

Las personas con cargos de jefatura tienen en promedio más de diez años de experiencia en el rubro, por lo que las decisiones se basan principalmente en la experiencia que tienen.

✓ *Capacitación continua para el personal.*

Frasal S.A. tiene diversos convenios con instituciones públicas y privadas, lo que frecuentemente se le da la oportunidad a sus colaboradores de capacitarse en el área en que se desempeñan.

Oportunidades

✓ *Posicionamiento del mercado.*

Frasal S.A. posee el 49% de participación de mercado en el transporte de peces vivos, el sucesor es la empresa "Transmarko" con un 21% de participación.

✓ *Ubicación geográfica.*

Las dependencias de Frasal S.A. se ubican en Chiquihue km 9000, al frente de la bahía Chincui, en la ciudad de Puerto Montt. Lugar que le permite a los colaboradores de la compañía tener un fácil acceso para poder realizar las operaciones en las embarcaciones.

✓ *Crecimiento de la industria en la Región de Magallanes.*

Se tiene un crecimiento acumulado de un 8,1% sobre la actividad económica, lo se va a requerir de más capital humano que satisfaga la oferta de la industria en esta zona, lo que conlleva a proveerles casa, agua potable, caminos, etc.

✓ *Buena relación empresa – proveedores.*

La relación de confianza y compromiso de los proveedores de Frasal S.A. que tienen hacia ellos ha hecho que la compañía naviera tenga una estrecha relación empresa – proveedores.

✓ *Reinversión de la prestación de los servicios.*

Debido al avance tecnológico que se presenta hoy en día, Frasal S.A. considera que la reinversión de sus servicios es de vital importancia para seguir desarrollándose y seguir cumpliendo con las necesidades de sus clientes.

Debilidades

✓ *No existe cohesión entre departamentos.*

Por carencia de mecanismos de gestión interna el flujo de información entre departamentos es poco fluida, lo que ocasiona que exista pérdida de información entre éstos.

✓ *Sindicato confrontacional.*

En la compañía naviera desde el año 2012 existe un sindicato que se encarga de velar por responder a las necesidades de sus integrantes, y muchas veces estas necesidades son respondidas por Frasal S.A.

de la mejor manera, sin embargo, no otorga la conformidad total de los integrantes, lo que provoca descontento en estos.

✓ *Poca periodicidad de evaluación de desempeño.*

La periodicidad de evaluación de desempeño que ha tenido la compañía es cada dos años, y la empresa a cargo de realizarlos es una empresa externa, REN Consultores.

✓ *Falta de establecimiento de planes de capacitación.*

Dentro de cualquier organización el capital humano es de vital importancia, por lo que el desarrollo y crecimiento de estos es fundamental para obtener un capital humano potencial, por lo que un programa de capacitación continua para los colaboradores es de suma importancia para el desarrollo de estos.

✓ *Falta de estandarización de los procesos internos por departamento.*

Ausencia de mecanismos de gestión interna que permitan una mejora continua en los procesos internos entre departamentos de la compañía naviera.

Amenazas

✓ *Dependencia de la industria salmonera.*

Frasal S.A. se dedica al transporte marítimo de peces vivos, por lo que su mercado objetivo abarca todas las industrias salmoneras, lo que hace que la compañía dependa netamente de ellos.

✓ *Reforma Tributaria.*

Con la implementación de la reforma tributaria, Frasal se ve afecto a las nuevas normativas que esta conlleva, que puede recaer en la repartición de las utilidades para los socios, o en la reinversión.

✓ *Reforma Laboral.*

En cuanto a la reforma laboral, se tiene los nuevos beneficios que deben ser considerados para los empleadores, lo que conlleva a una nueva reestructuración de los procedimientos dentro de la compañía.

✓ *Competencia en la industria.*

A pesar de la alta participación de mercado que posee la compañía, no queda ajeno la rivalidad entre competidores que existe en la industria, pues puede pasar que entre estos haya una mayor inversión en sus servicios, y desplace de lugar la participación que tiene Frasal S.A. actualmente.

✓ *Crisis sanitarias y ambientales.*

Durante el año 2016 la industria salmonera se vio afectada a la floración de algas nocivas, lo que provocó una alarma en el sector salmonero acuícola, provocando una considerable disminución de la prestación de servicios por parte de la compañía naviera.

4.2.2 Confección Matriz DAFO.

Una vez confeccionado el análisis FODA, este fue aplicado en forma de encuesta (ver Anexo B) con el fin de conocer la opinión de los colaboradores la compañía naviera Frasal S.A, la muestra a la que fue aplicada la encuesta fue de un total de 32 personas.

A cada uno de los factores se le clasificó con un nivel de impacto, donde se clasificó según tres tipos de impacto, donde 3 significaba Alto Impacto, 2 Medio Impacto y 1 Bajo Impacto. Los factores con sus niveles de impacto se presentan desde las Tablas 4.5 – 4.8

Tabla 4.5: Detalle del nivel de impacto de los factores de fortalezas

Fortalezas	
Factores	Nivel de Impacto
Disponibilidad de recursos para un trabajo óptimo.	3
Infraestructura adecuada (oficina, naves, galpones)	3
Capacidad productiva para dar respuesta a los clientes	3
Experiencia del personal en el rubro	2
Capacitación continua para el personal	2

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 4.6: Detalle del nivel de impacto de los factores de oportunidades

Oportunidades	
Factores	Nivel de Impacto
Posicionamiento del mercado	2
Ubicación geográfica	1
Crecimiento de la industria en la XII región	2
Buena relación empresa - proveedores	3
Reinversión de la prestación de los servicios	2

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 4.7: Detalle del nivel de impacto de los factores de debilidades

Debilidades	
Factores	Nivel de Impacto
No existe cohesión entre departamentos	3
Sindicato confrontacional	1
Poca periodicidad de evaluación de desempeño	2
Falta de establecimiento de planes de capacitación	2
Falta de estandarización de los procesos internos por departamento	3

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 4.8: Detalle del nivel de impacto de los factores de amenazas

Amenazas	
Factores	Nivel de Impacto
Dependencia de la industria salmonera	3
Reforma Tributaria	2
Reforma Laboral	2
Competencia en la industria	1
Crisis Sanitarias y ambientales	3

Fuente: Elaboración Propia

Posteriormente asignados el nivel de impacto, se realiza el sumatorio total por cada uno de los factores de cada ítem que forman parte de la matriz FODA, donde luego a cada factor se le calcula el porcentaje que corresponde por ítem. Finalmente, este porcentaje se multiplica por la ponderación (nivel de impacto) que da como resultado la evaluación por cada factor. Los resultados se pueden ver en la figura 4.33.

FODA	Sumatoria	Total	Porcentaje	Ponderación	Evaluación
FORTALEZAS	107	480	22%	3	0,67
	92		19%	3	0,58
	110		23%	3	0,69
	104		22%	2	0,43
	67		14%	2	0,28
OPORTUNIDADES	124	480	26%	2	0,52
	83		17%	1	0,17
	104		22%	2	0,43
	100		21%	3	0,63
	69		14%	2	0,29
DEBILIDADES	118	480	25%	3	0,74
	94		20%	1	0,20
	91		19%	2	0,38
	80		17%	2	0,33
	97		20%	3	0,61
AMENAZAS	118	480	25%	3	0,74
	83		17%	2	0,35
	75		16%	2	0,31
	87		18%	1	0,18
	117		24%	3	0,73

Figura 33: Cuadro resumen de los resultados de la Matriz FODA

Fuente: Elaboración propia

4.2.3 Interpretación de los resultados de la matriz DAFO realizado a la compañía naviera Frasal S.A.

Al cruzar los resultados por cada ítem (ver tabla N° 4.9), el producto que da demuestra la gran influencia de las Fortalezas y Amenazas, lo que conlleva a considerar que la compañía posee un alto riesgo de acuerdo a las variables consideradas, lo que se traduce en una estrategia Maxi Mini. Por lo que Frasal

S.A. debe formular una estrategia que les permita maximizar las fuerzas de la compañía para afrontar las amenazas de su entorno.

Tabla 4.9: Resultados matriz FODA

	Fortaleza	Debilidad
Oportunidad	4,68	4,29
Amenaza	4,95	4,56

Fuente: Elaboración Propia

4.3 FORMULACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA COMPAÑÍA NAVIERA FRASAL S.A.

4.3.1 Formulación de la Estrategia para la compañía naviera Frasal S.A.

En reiteradas oportunidades se conversó con los encargados de las distintas áreas de la compañía con el fin de conocer su opinión sobre una estrategia en su sección y que englobe a toda la organización, para ello se realizó una lluvia de ideas de todas las opiniones, esta técnica sirvió de base para posteriormente formular una estrategia global que luego sería presentada al Controller en una reunión.

La estrategia se basó en la productividad, donde tiene como base el maximizar los beneficios de la compañía naviera a través de la reducción de los costes de toda la organización y a la vez implementando mejoras en la utilización de los recursos disponibles. A continuación, se presentan los siguientes objetivos que ayudaron a alcanzar la estrategia propuesta.

- ✓ Minimizar los costos operacionales a través del mejoramiento de la productividad con el propósito de maximizar la rentabilidad de la compañía naviera.
- ✓ Buscar una mejora continua a través de la innovación y la gestión interna de los procesos con el fin de lograr operaciones con eficiencia.
- ✓ Promover un desempeño organizacional basado en el compromiso de desarrollar un trabajo óptimo para cumplir con éxito las prestaciones de servicio brindadas por la compañía naviera.
- ✓ Capacitar e informar a través de charlas, boletines y visitas a terreno la importancia de respetar y acatar las normas y procedimientos establecidos con el fin de lograr una cultura de trabajo segura que permita tener el mínimo de accidentes en el desarrollo de las faenas y más compromiso con el trabajo.

4.3.2 Evaluación de la visión y misión declarados por la Compañía Naviera Frasal S.A.

a) *Declaración de Visión*

La declaración de visión y misión fueron confeccionadas en el año 2012 por REN Consultores, de esa fecha es que no ha sido evaluada ni reformulada. Por lo que en conjunto con la gerencia, se evaluaron ciertos ítem según declarados por el autor Navajo (2009)

La declaración de visión actualmente de Frasal S.A. es la siguiente:

“Ser una empresa líder en la prestación de servicios marítimos, reconocidos por la alta calidad, diversidad y eficiencia de nuestros procesos, con sólidos principios que sustenten relaciones de confianza con nuestros clientes, empleados y autoridad, operando de forma responsable y coherente con las necesidades del entorno social y ambiental para promover la sustentabilidad y desarrollo del negocio.”

En una misma reunión se evaluó la visión y misión de la compañía, donde los resultados sobre la declaración de visión fueron los siguientes:

- ¿Ofrece una imagen concreta a futuro de la actual de la organización?

Se especifica concretamente lo que se espera a futuro de la organización, en la frase *“ser una empresa líder en la prestación de servicios marítimos, reconocidos por la alta calidad, diversidad y eficiencia de nuestros procesos”*.

- ¿Es atractiva a los intereses y expectativas de los directivos, empleados, clientes, usuarios, grupo interesados y otros que tengan alguna relación con la institución?

En cierta forma la declaración es atractiva al describir que a través de sus operaciones quieren promover la sustentabilidad y desarrollo del negocio.

- ¿Incluye objetivos no alcanzados realistas y alcanzables de cara al futuro?

Donde se declara “operando de forma responsable y coherente con las necesidades del entorno social y ambiental”, se refiere al futuro, pues hoy en día el tema ambiental dentro de la industria, es clave para la sustentabilidad del negocio, debido a las crisis ambientales que ha provocado un alto impacto ambiental, en donde se vio comprometida a la industria salmonera por su irresponsabilidad en sus decisiones, lo que también conllevó a afectar al entorno social, provocando un aumento en el desempleo en la región, disminución de consumo de productos del mar e inestabilidad económica.

- ¿Orienta con claridad en los temas que en la actualidad realmente importan?

Esta pregunta se relaciona con la anterior, pues en la evaluación se comentó sobre lo acontecido en el período de febrero – marzo del presente año donde se vivió de la crisis de la Floración de Algas Nocivas,

donde Frasal S.A. estuvo varios días sin poder prestar servicios de transporte marítimo debido a la contingencia de ese entonces.

- ¿La redacción actual de la visión es útil como guía para la toma de decisiones?

En esta pregunta, se llegó a la misma que la misión, pues a pesar de que se encuentre pegada en todas las oficinas de la compañía, no se considera como fundamental a la hora de tomar decisiones.

- ¿La redacción es suficientemente flexible para permitir la iniciativa individual y respuestas alternativas a la luz de cambios en el entorno?

La declaración de la visión es bastante extensa debido a una amplia descripción de lo que se quiere llegar a ser, por lo que provoca cierta confusión, y no da alternativas a cambios de acuerdo al entorno en que se ve inserto Frasal S.A.

b) Declaración de misión

La actual declaración de misión de Frasal S.A. es la siguiente:

“Somos una empresa naviera dedicada al transporte marítimo de los diversos servicios que contribuyen a la producción de salmones en el sur de Chile; para ello nos encargamos de prestar servicios de alta calidad según estándares y normativas exigidas para el desarrollo de esta industria. Para mantener una rentabilidad sustentable, nos preocupamos por trabajar en forma segura, amigable con el medio ambiente, desarrollando relaciones de respeto y confianza con nuestros clientes, empleados y todas las personas involucradas en nuestro quehacer cotidiano.”

A continuación, se presenta el resumen de las respuestas por pregunta entregadas por los gerentes en la reunión efectuada, de acuerdo a lo que opinan sobre la actual declaración de misión. :

- ¿Expresa quiénes somos?

La declaración de misión comienza describiendo lo que es, “*somos una empresa naviera*”.

- ¿Expresa qué es lo que hacemos?

En la declaración de misión después de describir lo que es, expresa lo que hacen “*dedicada al transporte marítimo de los diversos servicios que contribuyen a la producción de salmones en el sur de Chile*”. Este párrafo se consideró bastante extenso, pues mezcla lo que hace la compañía y a quienes va dirigido de una manera amplia y detallada.

- ¿Identifica cuáles son las necesidades que los bienes o servicios de la organización pretenden atender?

Se detalla como “*nos encargamos de prestar servicios de alta calidad según estándares y normativas exigidas para el desarrollo de esta industria*”. Lo cual esto se podría resumir en servicios eficientes y con altos estándares de calidad.

- ¿Expresa qué tipo de relación debemos establecer con nuestros usuarios?

Se expresa a través de la frase “*desarrollando relaciones de respeto y confianza con nuestros clientes, empleados y todas las personas involucradas en nuestro quehacer cotidiano*”, lo cual también es bastante extenso pues se nombra a todas las personas involucradas en el proceso productivo, que intervienen tanto directamente como indirectamente con la compañía naviera Frasal S.A. Por lo que esta parte se podría resumir solo en “desarrollar relaciones de respeto y confianza con todas las personas que intervienen en el proceso de servicio”.

- ¿Reconoce los intereses de los interesados clave?

Si se reconoce los intereses, pues se expresa como “*para mantener la rentabilidad sustentable, nos preocupamos por trabajar de forma segura y amigable con el medio ambiente*”. Sin embargo, esta frase es muy extensa, lo que trae a confundir al lector, y al propósito principal de la misión.

- ¿Es clara e impulsa el comportamiento de los miembros?

Al ser muy prolongada la declaración de misión trae como consecuencia una confusión la interpretación de misión por parte de los colaboradores de la compañía, ya que no es clara a como debe ser el comportamiento de todos quienes forman parte de Frasal S.A.

- ¿Da un sentido y dirección a los miembros de la organización?

Aun así que la declaración de misión se encuentra pegada en todas las oficinas de la compañía, los colaboradores no se sienten identificados por ésta, lo que se podría decir que no tiene una mayor influencia en la toma de decisiones o labores que se realicen a diario.

- ¿Expresa correctamente filosofía, valores y cultura?

Explícitamente la declaración de misión de Frasal cuenta con la filosofía, los valores y cultura que quiere promulgar como compañía naviera.

- ¿Promueve los valores compartidos?

Resume la gran mayoría de los valores compartidos por la compañía naviera, donde se deja explícitamente descrito el valor de respeto, y los valores de compromiso, responsabilidad y honestidad se pueden resumir con la palabra confianza, donde se declara que tiene relaciones de respeto y confianza con sus clientes.

- ¿Expresa que nos hace distintos o únicos en el campo de nuestras actividades?

De acuerdo a lo declarado, la descripción de las actividades la compañía es bastante clara y detallada, por lo que podría hacerlos distintos, pero no únicos pues existe más competencia dentro del rubro.

De acuerdo a la estrategia formulada se reformuló la misión y la visión de la compañía naviera Frasal S.A. quedando de la siguiente manera de acuerdo a la contingencia que actualmente vive la compañía:

✓ **Definición de Misión**

“Somos una empresa naviera especializada en el transporte marítimo orientada a satisfacer las necesidades de los productores de la industria salmonera de la zona sur austral de Chile, a través de servicios eficientes y con los más altos estándares de calidad.”

✓ **Definición de Visión**

“Ser una empresa líder e innovadora en el transporte marítimo reconocidos por la alta calidad, diversidad y eficiencia de nuestros procesos promoviendo sustentabilidad y desarrollo del negocio.”

4.4 DISEÑO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA COMPAÑÍA NAVIERA FRASAL S.A.

4.4.1 Desarrollo de los Objetivos Estratégicos para la Compañía Naviera Frasal S.A.

Los objetivos estratégicos establecidos para la compañía naviera están enmarcados en las cuatro perspectivas declaradas por los autores Kaplan y Norton en su obra “Cuadro de Mando Integral”. Para esta actividad en una primera instancia se tuvo la oportunidad de conversar con gerentes y jefes de departamento, donde compartieron sobre los objetivos y las metas que quieren cumplir en su sección. Posteriormente, al tener el punto de vista del personal administrativo de Frasal, los objetivos fueron formulados y evaluados de acuerdo a las cuatro perspectivas. Una vez formulados los posibles objetivos estratégicos se realizó una reunión con el Controller para plantear éstos y poder tener una retroalimentación que permitió formular objetivos alineados a la organización, y lo que es fundamental medir según el Controller.

Finalmente, los objetivos estratégicos para la compañía naviera se detallan a continuación:

a. Perspectiva Financiera

✓ **Lograr un 10% más de rentabilidad que el año 2015 en el rendimiento de los activos y la mejora de la administración del flujo de caja con el fin de lograr mayores beneficios en las operaciones de inversión y utilidad.**

Según el Gerente de Finanzas y el Controller, este objetivo permite evaluar a la compañía de acuerdo a la relación que existe entre sus inversiones o los recursos que han sido utilizados para alcanzar la utilidad de la compañía. Esta evaluación se realiza a través de ciertos indicadores de rentabilidad que facilitan la medición de efectividad de la administración de la empresa con el fin de controlar los costos y gastos; y

de esta manera poder conocer si existe utilidad dentro del negocio. Siendo estos indicadores comparados con los resultados del año 2015, donde se espera obtener un 10% más que las cifras indicadas del período anterior.

✓ **Mejorar la administración del flujo de caja a través del cumplimiento de los covenants establecidos por los bancos y la reducción de la rotación de las cuentas por cobrar y cuentas por pagar, con el propósito de maximizar los flujos disponibles para inversión y consumo.**

Debido a la alta inversión que se tiene por la adquisición de las embarcaciones, Frasal S.A. cuenta con créditos otorgados por varias instituciones financieras, las cuales exigen ciertos indicadores para asegurarse que la compañía operará de una manera financieramente prudente que les permitirá repagar su deuda. Es fundamental cumplir con los valores de los Covenants establecidos por los bancos prestamistas, ya que en caso contrario se corre en riesgo de hipotecas de activos. Este objetivo está netamente relacionado con los indicadores establecidos por las instituciones financieras y se debe cumplir a cabalidad con dicha cifra.

b. Perspectiva Clientes

✓ **Mejorar la calidad del servicio con el fin de ser una empresa preferencial para nuestros clientes.**

A través del mejoramiento de la calidad del servicio, se puede obtener preferencia por parte de los clientes de Frasal. Pues al contar con servicios de calidad, se logra un mayor posicionamiento en el mercado, lo que provoca fidelización de los clientes. Para ello, existen indicadores que medirán este objetivo los cuales se verá a través del volumen de clientes y la participación de mercado que cuenta la compañía naviera.

✓ **Lograr un 100% de satisfacción de los clientes en las prestaciones de servicios mediante entrega de servicio de calidad.**

Este objetivo busca un 100% de satisfacción de los clientes, lo que permita una fidelización de éstos por los servicios de la compañía. Para el logro de este objetivo se debe tener un mayor compromiso con el cliente, por lo que es de gran importancia la confianza y la opinión de los clientes. Este indicador se mide a través de los reclamos y sugerencia de los clientes, y también sobre el número de contrataciones de servicio que sean prestados a los clientes. La meta de este indicador es de 3 contrataciones por mes, ya que con la información histórica que poseían por cliente, el promedio es de 3 contrataciones, sin embargo este número dependiendo de la temporada puede incrementarse al doble.

✓ **Incrementar los ingresos por clientes en un 10% trimestralmente.**

De acuerdo a los servicios prestados por la compañía naviera, el Gerente Comercial debe llevar un seguimiento de los ingresos por clientes y compararlos trimestralmente, los cuales deberían aumentar en un 10% para el año 2016 en comparación con los valores obtenidos en el año 2015.

c. Perspectiva Procesos Internos

✓ **Maximizar los procesos internos a través de mejora en los procedimientos con el fin de aumentar la capacidad productiva.**

Este objetivo principalmente recae en los departamentos de operaciones y mantención, ya que son ellos quienes se encargan de la parte operativa para el funcionamiento de las embarcaciones y prestación del servicio. Para ello, es necesario mejorar los procedimientos, que serán medidos a través de la utilización y/o mantención de las embarcaciones, el número de peces transportados, millas recorridas de las naves, consumo de combustible, etc. A través de este objetivo se busca una mejora continua en los procesos que ayuden la maximización de los recursos.

✓ **Mantener los costos operacionales sobre el presupuesto, mediante la maximización de los recursos disponibles.**

Cada departamento el año 2015 presentó su presupuesto para el año 2016, por lo que se quiere lograr cumplir con dicho presupuesto, es así como el seguimiento de esta herramienta es fundamental para el logro de este objetivo, lo que conlleva a una maximización de los recursos disponibles. El control presupuestario se debe hacer mensual.

✓ **Generar una línea de negocio por semestre que permita una diversificación de los servicios para la compañía.**

De acuerdo a lo conversado con el Gerente Comercial y el Controller, este objetivo busca la diversificación de los servicios de Frasal S.A., y no depender netamente del transporte de smolt. Por lo que se centra en la búsqueda de nuevas alternativas de prestaciones de servicio, y a la vez mejorar las existentes mediante la innovación en los servicios. Para este objetivo la meta será de una nueva línea de negocio por semestre considerándose sólo para el año 2016, lo que para el siguiente año se debería reestablecer la meta.

✓ **Mejorar la gestión de abastecimiento mediante el seguimiento de protocolos y control de inventarios con el fin de disminuir el inventario físico en bodega.**

La jefa de adquisiciones sostiene que cada mes se mide el inventario existente en bodega, sin embargo, no se tiene protocolos de qué hacer con artículos que llevan varios meses en bodega o con productos que son utilizados con frecuencia, pero son comprados a medida que son solicitados. En una primera instancia se establece realizar un protocolo que ayude a mejorar la gestión de abastecimiento, y que existan ciertos indicadores que ayuden a disminuir el inventario existente en bodega.

d. Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento

- ✓ **Realizar capacitaciones periódicas al personal con el fin de aumentar el nivel de competencias técnicas de estos mismos.**

La realización de capacitaciones periódicas a los empleados de la compañía naviera permite mejoras en la actitud, conocimiento, habilidades y conductas de su personal, lo que conlleva concretamente a la búsqueda del perfeccionamiento del colaborador en sus funciones de acuerdo a las necesidades de la empresa. Este objetivo será medido a través del número de capacitaciones realizadas al personal, y la cantidad de horas hombre realizadas en los semestres del año 2016.

- ✓ **Lograr una concientización y cultura de trabajo que permita tener la más mínima tasa de accidentabilidad en el desarrollo de las operaciones.**

Las operaciones que se realizan en las embarcaciones son extremadamente riesgosas si no se realizan las actividades con responsabilidad, por lo que es primordial tener al personal embarcado informados constantemente de los riesgos que existen en su lugar de trabajo. Para ello, se hará uso de entrega de infografías, folletos, boletines y capacitaciones con el fin de entregar toda la información necesaria que permita lograr la concientización del personal. Este objetivo será medido a través de la tasa de accidentabilidad (cantidad de accidentes en un período determinado) y la tasa de siniestralidad (cantidad de días perdidos en un determinado período).

- ✓ **Mantener un personal motivado y comprometido con las labores que desempeñan a diario con el fin de lograr un ambiente de crecimiento y estabilidad para los colaboradores.**

Contar con un personal motivado y comprometido con sus funciones permite buscar eficiencia en los procesos. Por lo que este objetivo busca reconocer que el capital humano de Frasal es un pilar fundamental para que la compañía funcione, y que los mismos colaboradores estén conscientes de esto. Es por ello que se quiere mantener un personal motivado a través de reconocimientos por sus trabajos, y a la vez entrega de incentivos tanto monetarios como no monetarios.

- ✓ **Implementar y/o actualizar sistemas de información que sirvan de apoyo para controlar y facilitar las operaciones de manera de contar con información actualizada y clara tanto para la compañía como para los clientes.**

La implementación de sistemas de información permite controlar y facilitar las operaciones que se realizan a diario, logrando de tal manera la recopilación, administración y manipulación de información de una forma rápida y clara, la cual sirve de apoyo en la toma de decisiones. Este objetivo es medido a través del número de actualizaciones de los sistemas de información realizadas en un determinado periodo.

4.4.2 Elaboración del Mapa Estratégico para la Compañía Naviera Frasal S.A.

En la figura 4.35 se observa el mapa estratégico elaborado para la compañía naviera Frasal S.A. en donde se refleja la estrategia de la empresa y la relación causa – efecto entre los objetivos estratégicos enfocados en alcanzar el alineamiento estratégico de la organización. Este mapa fue presentado a gerencia en una reunión con el fin de dar a conocer de forma clara y precisa de los objetivos estratégicos a través de una representación gráfica.

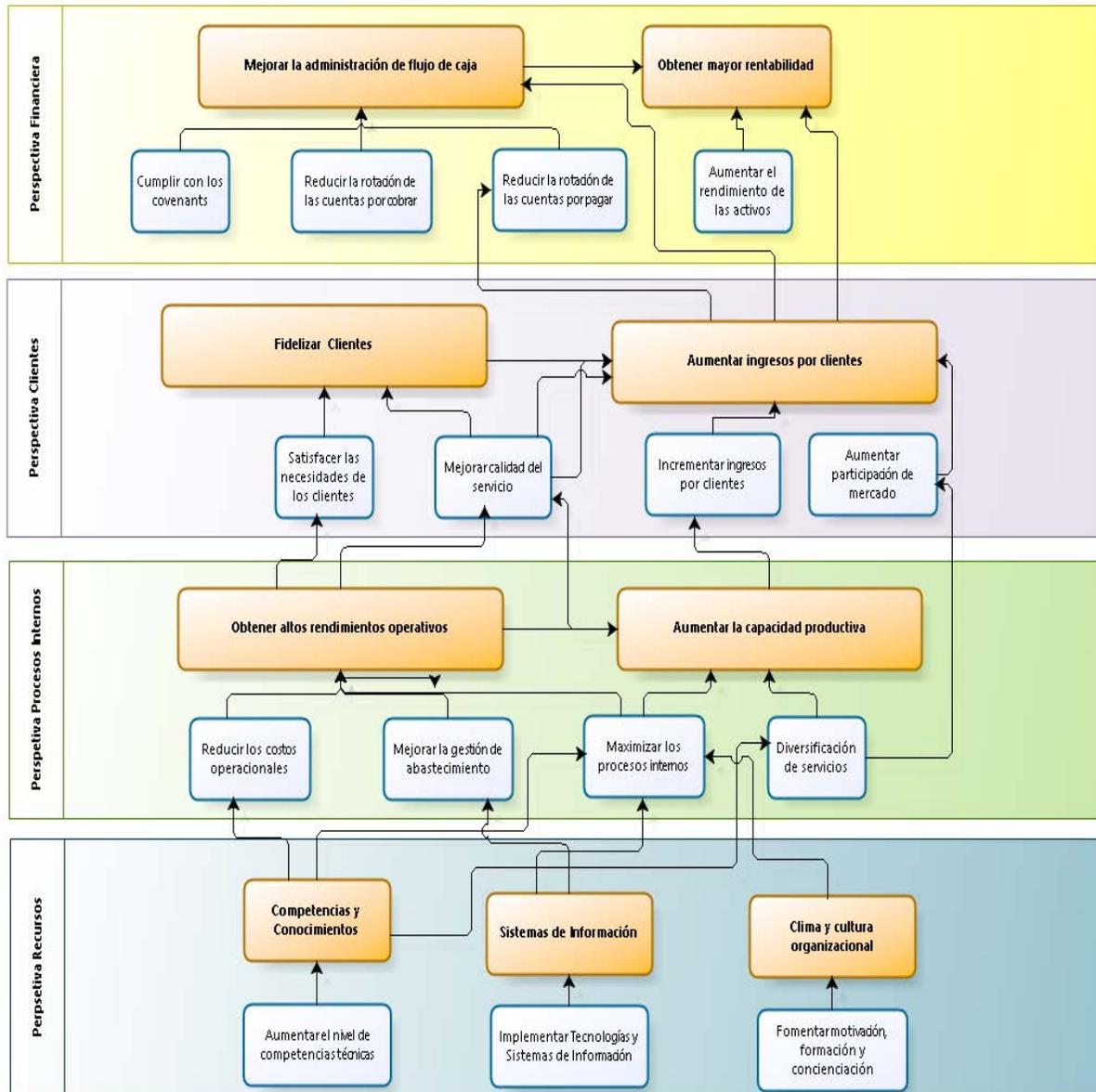


Figura 4.34: Mapa Estratégico

Fuente: Elaboración Propia

4.4.3 Establecimiento de Indicadores, definición de metas, y responsables a cargo, para el cumplimiento de los Objetivos Estratégicos decretados para la Compañía Naviera Frasal S.A.

a. Perspectiva Financiera

Tabla 4.10: Indicadores, metas y responsables de la Perspectiva Financiera

Objetivo	Nombre	Indicador	Meta	Responsable
“Mejorar la administración del flujo de caja a través del cumplimiento de los Covenants establecidos por los bancos y la reducción de la rotación de las cuentas por cobrar y cuentas por pagar, con el propósito de maximizar los flujos disponibles para inversión y consumo”.	Covenants Financieros	$\frac{\text{Deuda financiamiento neta}}{\text{EBITDA}}$	Bajo 4	Jefe de Contabilidad
		$\frac{\text{Total Pasivo Exigible}}{\text{Patrimonio}}$	Bajo 1,3	
		$\frac{\text{EBITDA}}{\text{Gastos Financieros}}$	Mínimo 3	
	Rotación de cuentas por cobrar	$\text{Cantidad de días de cuenta por cobrar}$	Hasta 90 días	
	Rotación de cuentas por pagar	$\text{Cantidad de días de cuenta por pagar}$	Hasta 90 días	
“Obtener mayor rentabilidad mediante el rendimiento de los activos y la mejora de la administración del flujo de caja con el fin de lograr mayores beneficios en las operaciones de inversión y utilidad”.	Rentabilidad sobre los Activos	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activos Totales}}$	Superior al 10% del período anterior.	Gerente de Finanzas
	Rentabilidad Operacional	$\frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Activos Operacionales}}$		
	Patrimonio Neto	Patrimonio Neto	Sobre MM\$ 4.000	

Fuente: Elaboración Propia

b. Perspectiva Clientes

Tabla 4.11: Indicadores, metas y responsable perspectiva Clientes

Objetivo	Nombre	Indicador	Meta	Responsable
“Lograr un 100% de satisfacción de los clientes en las prestaciones de servicios mediante entrega de servicio de calidad”.	Número de contratación de servicios	<i>Número de contratación de servicios por clientes</i>	Sobre 3 contrataciones por mes	Gerente Comercial
	Número de reclamos	<i>Cantidad de reclamos</i>	0	
“Mejorar la calidad del servicio con el fin de ser una empresa preferencial para nuestros clientes”.	Volumen de Clientes	<i>Número de clientes</i>	Sobre 12	
		$\frac{\text{Número de clientes fijos}}{\text{Total número de clientes}}$	Mayor al 50%	
“Incrementar los ingresos por clientes en un 10% trimestralmente”.	Ingresos por clientes	$\frac{\text{Ingreso del cliente X}}{\text{Total Ingresos}}$	Sobre al 10% del período anterior.	
	Ingresos por zonas geográficas	$\frac{\text{Ingreso de la zona X}}{\text{Total Ingresos}}$		

Fuente: Elaboración Propia

c. Perspectiva Procesos Internos

Tabla 4.12: Indicadores, meta y responsables de la perspectiva procesos internos.

Objetivo	Nombre	Indicador	Meta	Responsable
"Maximizar los procesos internos a través de mejora en los procedimientos con el fin de aumentar la capacidad productiva".	Utilización de las naves	$\frac{N^{\circ} \text{ horas navegadas}}{\text{Total } N^{\circ} \text{ de horas mes}}$	Sobre el 50%	Supervisor Operaciones
		$\frac{N^{\circ} \text{ horas de carga y descarga}}{\text{Total } N^{\circ} \text{ de horas mes}}$	Bajo un 20%	
		<i>Cantidad de millas recorridas</i>	Depende por nave	
	Cantidad de peces transportados	<i>N^{\circ} peces transportados en el periodo n</i>	Depende por nave	Supervisor Smolt
		Consumo de Combustible		<i>Cantidad litros consumidos en el mes</i>
	Dotación de Personal	$\frac{\text{Cantidad de días trabajados}}{\text{Total cantidad de días del mes}}$	100%	Flota
		<i>Número de días de espera de embarque</i>	0	
Estado de las naves	$\frac{N^{\circ} \text{ de observaciones atendidas}}{\text{Total de obs. recepcionadas}}$	Sobre 80%	Mantención	
"Mantener los costos operacionales sobre el presupuesto, mediante la maximización de los recursos disponibles".	Control Presupuestario	$\frac{\text{Costo Real}}{\text{Costo Presupuestado}}$	Bajo un 5%	Gerentes y jefes por departamento
"Generar una línea de negocio por semestre que permita una diversificación de los servicios para la compañía".	Líneas de negocio nuevas	<i>Número de líneas de negocios nuevas en el periodo</i>	Una por semestre	Gerente Comercial - Controller
"Mejorar la gestión de abastecimiento mediante el seguimiento de protocolos y control de inventarios con el fin de disminuir el inventario físico en bodega".	Rotación de Inventarios	<i>Cantidad de días de almacenamiento del producto n</i>	Menor a 45 días	Jefa Adquisiciones

Fuente: Elaboración Propia

d. Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento

Tabla 4.13: Indicadores, meta y responsables perspectiva aprendizaje y crecimiento.

Objetivo	Nombre	Indicador	Meta	Responsable
“Realizar capacitaciones periódicas al personal con el fin de aumentar el nivel de competencias técnicas de estos mismos”.	Cantidad de capacitaciones	<i>Número de capacitaciones realizadas en el periodo</i>	Más de una por semestre	Bienestar
“Lograr una concientización y cultura de trabajo que permita tener la más mínima tasa de accidentabilidad en el desarrollo de las operaciones”.	Tasa de siniestralidad	<i>Cantidad de días perdido en el periodo</i>	0	Prevencionista de Riesgos
	Tasa de accidentabilidad	<i>Cantidad de accidentes en el periodo</i>		
“Mantener un personal motivado y comprometido con las labores que desempeñan a diario con el fin de lograr un ambiente de crecimiento y estabilidad para los colaboradores”.	Número de reconocimientos	<i>Cantidad de reconocimientos otorgados en el periodo</i>	Uno por semestre	Bienestar
	Cantidad de incentivos	<i>Cantidad de incentivos otorgados en el periodo</i>		
“Implementar y/o actualizar sistemas de información que sirvan de apoyo para controlar y facilitar las operaciones de manera de contar con información actualizada y clara tanto para la compañía como para los clientes”.	Implementación Sistemas de Información	<i>Nº de actualizaciones de los sistemas realizadas en el año</i>	Una por semestre	Gerentes y jefes por departamento

Fuente: Elaboración Propia

4.4.4 Difusión del Cuadro de Mando Integral diseñado para la Compañía Naviera Frasal S.A.

En una reunión con los gerentes y jefes de área se presenta como queda el Cuadro de Mando Integral (ver anexo C) para la compañía naviera, donde se explica el mapa estratégico con cada uno de sus objetivos estratégicos, indicadores metas, y responsables. Posteriormente, se hace un taller por cada departamento en donde se presenta el Cuadro de Mando Integral, el propósito de este y como se lleva a

cabo en la compañía, se le explica al personal en que consiste cada uno de los objetivos estratégicos, como se miden, la periodicidad que serán evaluados y los responsables que fueron asignados para llevar el seguimiento del cumplimiento de los objetivos.

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Actualmente la compañía naviera Frasal S.A. no cuenta con mecanismos de control que les permita registrar las actividades que desarrollan día a día, lo que provoca cierta incertidumbre al momento de una toma de decisiones. Es por ello, que el diseño de un Cuadro de Mando Integral, busca mejorar la productividad de la organización a través de la gestión, que en este caso le permita a Frasal S.A. comprender de una mejor manera su funcionamiento mediante la planificación y alineamiento a lo que la compañía quiere lograr, y así trazar las líneas que marcan el futuro del éxito de la empresa.

Para conocer la realidad de la compañía naviera se realiza en una primera instancia un análisis de la situación actual dejando en evidencia que existía información de registros de las operaciones, sin embargo, al no poseer Frasal S.A. un sistema de control consolidado aquella información se perdía en el transcurso de los días, lo que trae como consecuencia incertidumbre a la hora de la toma de decisiones.

Se identifican puntos críticos en cada una de las áreas estudiadas, resaltando el departamento de operaciones donde se encuentran variables que afectan más del 60 por ciento de los costos operacionales de la empresa, siendo éstos: consumo de petróleo, dotación del personal embarcado y gastos en víveres e insumos de las naves.

Posteriormente, se analiza un análisis estratégico donde la compañía se ve influenciada tanto por factores internos como externos. En el caso de los factores externos, el que más afecta a la organización es la dependencia a la industria salmonera debido a que su mercado objetivo son todas las empresas dedicadas a este rubro, por lo que cuando aconteció la flora de algas nocivas en febrero del presente año, Frasal S.A. sufrió de la suspensión de un 40% de sus servicios, ya que los centros no se encontraban en condiciones. Nuevamente, en abril de este año la compañía sufre repercusiones de la contingencia de ese momento que estaba ocurriendo con la marea roja y las protestas de los pescadores de la zona, por lo que en evidencia con esto la dependencia que Frasal S.A. tiene a la industria salmonera y a las crisis sanitarias y medioambientales. Mientras que para el caso de los factores internos, resalta como fortaleza el posicionamiento en el mercado que tiene la compañía naviera, gracias al 49% que tiene en el mercado de transporte de peces vivos; sin embargo como debilidad se encuentra la inexistencia de cohesión entre departamentos debido a la carencia de mecanismos de gestión interna, lo que provoca que el flujo de información entre departamentos sea poco fluida y exista pérdida de información entre éstos.

A través de la realización de la matriz DAFO se obtiene que la compañía tiene una gran influencia por los factores que conforman las fortalezas y amenazas, lo que conlleva a que la organización posea un alto riesgo a los factores considerados, lo que se traduce en una estrategia Maxi Mini, es decir, Frasal S.A. debe formular una estrategia que les permita maximizar las fuerzas de la compañía para afrontar las amenazas de su entorno.

La estrategia a llevar a cabo está asociada a la productividad basándose en la maximización de la utilidad de la compañía naviera a través de la búsqueda de mejoras continua en los procesos, lo que conlleva a la reducción de costos y mejora en la utilización de los recursos disponibles. Para el año 2016 Frasal S.A. tiene un presupuesto proyectado de un 15 por ciento inferior al año anterior.

Para que la compañía naviera cumpla su estrategia se establecen ciertos objetivos estratégicos de acuerdo a las cuatro perspectivas que plantean los autores Kaplan y Norton; siendo por ejemplo para la perspectiva financiera la obtención de mayor rentabilidad mediante el rendimiento de los activos y la mejora de la administración del flujo de caja con el fin de lograr mayores beneficios en las operaciones de inversión y utilidad, mientras que para la perspectiva clientes se establecen objetivos ligados al mejoramiento de la calidad y satisfacción de los clientes. En la perspectiva de procesos internos se busca la maximización de los procesos a través de mejora continua de los procedimientos, mantener los costos operacionales de acuerdo al presupuesto y generar nuevas líneas de negocio. Finalmente, para la perspectiva aprendizaje y crecimiento se tiene la realización de capacitaciones periódicas al personal con el fin de aumentar el nivel de competencias técnicas de estos mismos, lograr una concientización y cultura de trabajo que permita tener la más mínima tasa de accidentabilidad en el desarrollo de las operaciones y la implementación de sistemas de información que sirvan de apoyo para controlar y facilitar las operaciones de manera de contar con información actualizada y clara tanto para la compañía como para los clientes.

El diseño del Cuadro de Mando Integral es algo innovador y desafiante para Frasal S.A., ya que esta herramienta permite conocer de manera oportuna la eficiencia de los procesos a través de variables cuantitativas que evalúan si la compañía está en el camino correcto de acuerdo a los resultados planificados. Además, de tener un control efectivo sobre las operaciones que se desarrollan dentro de la organización y contar con información oportuna para la toma de decisiones. Es por ello que la validación y el conocimiento de esta herramienta dentro de la organización es fundamental, es por ello que se realiza una reunión con los gerentes y jefes de área para explicar el funcionamiento y el propósito de este sistema de control.

En una primera instancia se recomienda llevar a cabo reuniones periódicas por departamentos y entre gerentes de área, con el fin de evaluar la evolución del cumplimiento de los objetivos y los respectivos indicadores, además de tener una retroalimentación del cómo se está llevando a cabo la implementación del Cuadro de Mando Integral. Posteriormente, se recomienda confeccionar informes mensuales que abarquen el seguimiento de la información que se manipula con el fin de poseer siempre información actualizada de las operaciones de la compañía. De otra manera para tener información actualizada se recomienda la creación de carpetas compartidas dentro de los departamentos con el propósito de mantener información necesaria a tiempo y de fácil acceso, y ésta sea reportada sin mayores inconvenientes.

6. BIBLIOGRAFÍA

- ABASCAL, F. 2000. Como se hace un Plan Estratégico. 2ª ed. Madrid. Esic Editorial
- ADMINISTRACIÓN DE OPERACIONES. Producción y cadena de suministros. 2009. Por Chase Richard "et al". 11ª ed. Mc Graw Hill.
- AMAT J. 2003. Control de Gestión: Una perspectiva de Dirección. 6ª ed. Barcelona. Gestión 2000.
- AMO F. 2010. El Cuadro de Mando Integral. Madrid. Esic Editorial.
- BARRANCO J. Metodología del análisis estructurado de sistemas. 2º ed. 2001. Madrid. Universidad Pontificia Comillas de Madrid.
- CAMPOS A. Mapas Conceptuales, Mapas Mentales y otras formas de representación del conocimiento. 2005. Perú. Cooperativa Editorial Magisterio.
- CARRION, J. 2007. Estrategia, de la visión a la acción. 2ª ed. Madrid. ESIC Editorial.
- CHANG, R. y MATTHEW, N. 2012. Las Herramientas para la Mejora Continua de la Calidad. 3ª ed. Buenos Aires. Granica S.A.
- DIRECCIÓN EMPRESARIAL ASISTIDA. Como alinear estratégicamente su organización. 2007. Por Ruiz Ronald "et al". Editorial Vision Net.
- FERNANDEZ, A. 2004. Dirección y Planificación Estratégica en las Empresas y Organizaciones. Madrid. Díaz de Santos S.A.
- FERNANDEZ, C. 2004. Comportamientos Estratégicos. Madrid. Díaz de Santos S.A.
- FERNANDEZ, V. Desarrollo de sistemas de información: una metodología basada en el modelado. 2006. Barcelona. Ediciones UPC.
- FONTALVO, T. y VERGARA, J. 2010. La Gestión de la Calidad en los Servicios ISO 9001:2008. España. Eumed.
- FRANCES, A. 2006. Estrategia y Planes para la Empresa con el Cuadro de Mando Integral. México. Pearson Educación.
- FRED, D. 2013. Conceptos de Administración Estratégica. 14ª ed. México. Pearson Educación.
- FUNDAMENTOS DE DIRECCIÓN DE EMPRESAS. Concepto y habilidades directivas. 2014. Por María Iborra "et al". 2ª ed. Parafinfo.
- GARCIA A. 2013. Estrategias empresariales: Una visión holística. Bogotá. Bilineata Publishing.

- GUTIERREZ, H. 2010. Calidad Total y Productividad. 3ª ed. México. Mc Graw Hill.
- GRIFFIN R. y EBERT R. 2005. Negocios. 7ªed. México. Pearson Educación.
- HAX A. y MAJLUF N. 2004. Estrategias para el liderazgo competitivo. De la visión a los resultados. Buenos Aire. Granica
- HEIZER, J. y RENDER, B. 2008. Dirección de la Producción y de Operaciones. 8ª ed. México. Pearson Educación.
- HERNANDEZ C. Análisis Administrativo: Técnicas y Métodos. 5° ed. 2007. Costa Rica. Universidad Estatal a Distancia.
- KAPLAN R. y Norton D. 2004. Mapas Estratégicos, cómo convertir los activos intangibles en resultados tangibles. Barcelona. Gestión 2000. 482p.
- KAPLAN R. y Norton D. 2002. Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard). Barcelona. Gestión 2000. 324p.
- KRAJEWSKI, L. 2000. Administración de Operaciones. Estrategia y Análisis. 5ª ed. México. Pearson Educación. 928p.
- MANUAL DE CONTROL ESTADÍSTICO DE CALIDAD: Teoría y Aplicaciones. 2014. Por Pablo Juan Verdoy "et al". 7° ed. Universidad Jaume I.
- MATILLA, K. 2009. Conceptos fundamentales en la Planificación Estratégica de las Relaciones Públicas. Barcelona. Editorial UOC.
- MARTINEZ D. y MILLA A. 2012. La elaboración del plan estratégico a través del Cuadro de Mando Integral. Madrid. Díaz de Santos.
- MEMBRANO, J. 2007. Metodologías avanzadas para la planificación y mejora. España. Díaz de Santos.
- METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN. 2014. Por Roberto Hernández "et al". 6° ed. Mc Graw Hill.
- MUÑIZ L. 2012. Diseñar cuadros de mando integral con Excel utilizando tablas dinámicas. Barcelona. Profit Editorial.
- NAMAKFOROOSH, N. 2005. Metodología de la investigación. 2ª ed. México. Limusa. S.A. de C.V.
- NAVAJO P. 2009. Planificación Estratégica en organizaciones no lucrativas. Madrid. Narcea, S.A.
- NIVEN P. 2003. El Cuadro de Mando Integral paso a paso. Maximizar la gestión y mantener resultados. Barcelona. Gestión 2000.

- NIEBEL, B. y FREIVALDS, A. 2009. Ingeniería Industrial. Métodos, estándares y diseño del trabajo. 12ª ed. México. Mc Graw Hill.
- PARDINAS, F. 2005. Metodología y técnicas de investigación en ciencias sociales. 38ª ed. México. Siglo xxi editores, S.A de c.v.
- PLANEACIÓN ESTRATÉGICA APLICADA. 1998. Por Goodstein Leonard "et al". MCGRAW-HILL
- PÉREZ, J. F. 1997. Control de Gestión Empresarial Texto y Casos. 5ta ed. Madrid. Esic Editorial. 380p.
- OGALLA, F. 2005. Sistema de Gestión. Una guía práctica. Díaz de Santos. 232p.
- RENDER, B. y HEIZER, J. 2009. Principios de Administración de Operaciones. 7ª ed. México. Pearson Educación.
- RUIZ J. 2012. Metodología de la investigación cualitativa. 5ª ed. Bilbao. Deusto.
- SALGUEIRO A. 2001. Indicadores de gestión y cuadro de mando. Madrid, Ediciones Díaz de Santos S.A.
- SEIS SIGMA. 2005. Por Fermín Gómez Fraile "et al". 2º ed. Fundación Confemetal.
- VALLES, M. 2014. Entrevistas cualitativas. Madrid. 2º ed. Centro de investigaciones Sociológicas.
- VARO J. 1994. Gestión Estratégica de la calidad en los servicios sanitarios. Madrid. Ediciones Díaz de Santos S.A.
- WHEELEN, T. y HUNGER D. 2007. Administración estratégica y política de negocios. 10º ed. México. Pearson Educación.
- WHITE, S. y MIERS, D. 2009. 2009. Guía de Referencia y Modelado BPMN. Estados Unidos. Future Strategies Inc.

7. LINKOGRAFÍA

ANALITICA. Manual de diagramación de procesos bajo estándar BPMN. 2011. [En Línea] <<http://www.analitica.com.co/>> [consulta: 28 de octubre de 2015]

BIZAGI. Bizagi, Descripción Funcional. 2009. [En línea] < <http://help.bizagi.com/processmodeler/es//>> [consulta: 06 de diciembre de 2015]

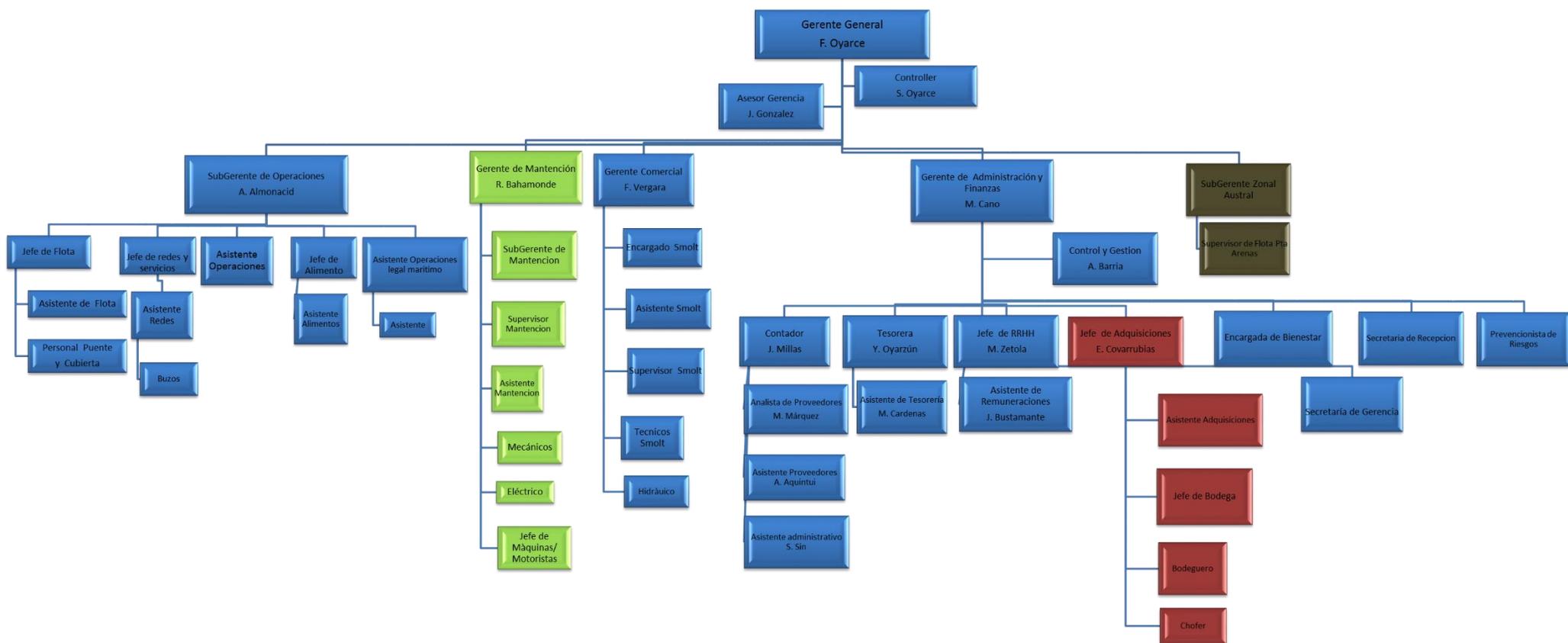
REAL ACADEMIA ESPAÑOLA. 2015 <<http://www.rae.es/>> [consulta: 08 de diciembre de 2015]

FRASAL S.A. [En línea] <www.frasal.cl> [consulta: 20 de octubre de 2015]

PUERTO OXXEAN. [En línea] < www.oxxean.cl> [consulta: 14 de abril de 2016]

8. ANEXOS

Anexo A



Anexo B

Encuesta de Evaluación

La siguiente encuesta consiste en una evaluación respecto al FODA realizado a la compañía naviera Frasal S.A. en donde usted deberá ordenar prioritariamente de 1 a 5, según su punto de vista, considerando que 5 es más importante, y 1 menos relevante.

Ítems Fortaleza

- _____ Disponibilidad de recursos para un trabajo óptimo.
- _____ Infraestructura adecuada (oficina, naves, galpones).
- _____ Capacidad productiva para dar respuesta a los clientes.
- _____ Experiencia del personal en el rubro.
- _____ Capacitación continua para el personal.

Ítems Oportunidades

- _____ Posicionamiento del mercado.
- _____ Ubicación geográfica.
- _____ Crecimiento de la industria en la XII región.
- _____ Buena relación empresa – proveedores.
- _____ Reinversión de la prestación de los servicios.

Ítems Debilidades

- _____ No existe cohesión entre departamentos.
- _____ Sindicato confrontacional.
- _____ Poca periodicidad de evaluación de desempeño.
- _____ Falta de establecimiento de planes de capacitación.
- _____ Falta de estandarización de los procesos internos por departamento.

Ítems Amenazas

- _____ Dependencia de la industria Salmonera.
- _____ Reforma Tributaria.
- _____ Reforma Laboral.
- _____ Competencia en la industria.
- _____ Crisis sanitarias y ambientales.

Anexo C

	MAPA ESTRATÉGICO	OBJETIVO	NOMBRE	INDICADOR	META	PERIODO	RESPONSABLE	
PERSPECTIVA FINANCIERA		<p>“Mejorar la administración del flujo de caja a través del cumplimiento de los Covenants establecidos por los bancos y la reducción de la rotación de las cuentas por cobrar y cuentas por pagar, con el propósito de maximizar los flujos disponibles para inversión y consumo”.</p> <p>“Obtener mayor rentabilidad mediante el rendimiento de los activos y la mejora de la administración del flujo de caja con el fin de lograr mayores beneficios en las operaciones de inversión y utilidad”.</p>	Covenants Financieros	$\frac{\text{Deuda financiamiento neta}}{\text{EBITDA}}$	Bajo 4	Anual	Jefe de Contabilidad	
				$\frac{\text{Total Pasivo Exigible}}{\text{Patrimonio}}$	Bajo 1,3			
				$\frac{\text{EBITDA}}{\text{Gastos Financieros}}$	Mínimo 3			
				Rotación de cuentas por cobrar	Cantidad de días de cuentas por cobrar	90 días	Trimestral	
				Rotación de cuentas por pagar	Cantidad de días de cuentas por pagar	90 días	Trimestral	
				Rentabilidad sobre los Activos	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activos Totales}}$	Superior al 10% del periodo anterior.	Anual	Gerente de Finanzas
	Rentabilidad Operacional	$\frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Activos Operacionales}}$						
	Patrimonio Neto	Patrimonio Neto	Sobre MMS 4.000					
PERSPECTIVA CLIENTES		<p>“Mejorar la calidad del servicio con el fin de ser una empresa preferencial para nuestros clientes”.</p> <p>“Lograr un 100% de satisfacción de los clientes en las prestaciones de servicios mediante entrega de servicio de calidad”.</p> <p>“Incrementar los ingresos por clientes en un 10% trimestralmente”.</p>	Volumen de Clientes	Número de clientes	Sobre 12	Trimestral	Gerente Comercial	
				$\frac{\text{Número de clientes fijos}}{\text{Total número de clientes}}$	Mayor al 50%			
				Número de contratación de servicios	Número de contratación de servicios por clientes	Sobre 3 contrataciones		Mensual
				Número de reclamos	Cantidad de reclamos	0		
PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS		<p>“Maximizar los procesos internos a través de mejora en los procedimientos con el fin de aumentar la capacidad productiva”.</p> <p>“Mantener los costos operacionales sobre el presupuesto, mediante la maximización de los recursos disponibles”.</p> <p>“Generar una línea de negocio por semestre que permita una diversificación de los servicios para la compañía”.</p> <p>“Mejorar la gestión de abastecimiento mediante el seguimiento de protocolos y control de inventarios con el fin de disminuir el inventario físico en bodega”.</p>	Utilización de las naves	$\frac{\text{N}^{\circ} \text{ horas navegadas}}{\text{Total N}^{\circ} \text{ de horas mes}}$	Sobre el 50%	Quincenal	Supervisor Operaciones	
				$\frac{\text{N}^{\circ} \text{ horas de carga y descarga}}{\text{Total N}^{\circ} \text{ de horas mes}}$	Sobre el 20%			
				Cantidad de peces transportados	Nº peces transportados en el periodo n	Depende por nave	Mensual	Supervisor Smolt
				Consumo de Combustible	Cantidad litros consumidos en el mes	Depende por nave	Mensual	Supervisor Operaciones
				Dotación de Personal	$\frac{\text{Cantidad de días trabajados}}{\text{Total cantidad de días del mes}}$	100%	Mensual	Flota
				Estado de las naves	Nº de observaciones atendidas / Total de obs. recepcionadas	Sobre 80%	Mensual	Mantenición
				Control Presupuestario	$\frac{\text{Costo Real}}{\text{Costo Presupuestado}}$	Bajo un 5%	Mensual	Gerentes y jefes por departamento
				Líneas de negocio nuevas	Número de líneas de negocios nuevas en el periodo	Una por semestre	Semestral	Gerente Comercial - Controller
				Rotación de Inventarios	$\frac{\text{Costo Mercadería}}{\text{Promedio de inventario en el mes}}$	Bajo 4	Mensual	Jefa Adquisiciones
			PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO		<p>“Realizar capacitaciones periódicas al personal con el fin de aumentar el nivel de competencias técnicas de estos mismos”.</p> <p>“Lograr una concientización y cultura de trabajo que permita tener la más mínima tasa de accidentabilidad en el desarrollo de las operaciones”.</p> <p>“Mantener un personal motivado y comprometido con las labores que desempeñan a diario con el fin de lograr un ambiente de crecimiento y estabilidad para los colaboradores”.</p> <p>“Implementar y/o actualizar sistemas de información que sirvan de apoyo para controlar y facilitar las operaciones de manera de contar con información actualizada y clara tanto para la compañía como para los clientes”.</p>	Cantidad de capacitaciones	Número de capacitaciones realizadas en el periodo	Más de una por semestre
Tasa de siniestralidad	Cantidad de días perdidos en el periodo	0				Mensual	Previsionista de Riesgos	
Tasa de accidentabilidad	Cantidad de accidentes en el periodo							
	Número de reconocimientos	Cantidad de reconocimientos otorgados en el periodo				Uno por semestre	Semestral	Bienestar
	Cantidad de incentivos	Cantidad de incentivos otorgados en el periodo						
	Implementación Sistemas de Información	Nº de actualizaciones realizadas en el periodo	Una por semestre	Semestral	Gerentes y jefes por departamento			