

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

**Facultad de Ingeniería en Mecánica y Ciencias de la
Producción**

“Implementación de la herramienta de gestión Balanced ScoreCard a
una empresa de servicios de remolque, salvamento y asistencia a
naves en los puertos del Ecuador”

TESIS DE GRADO

Previo a la obtención del Título de:

INGENIERO INDUSTRIAL

Presentada por:

Andrés Raúl Pérez-Llona Salazar

GUAYAQUIL – ECUADOR

Año: 2010

AGRADECIMIENTO

A la compañía que brindó la información necesaria, a todas las personas que apoyaron de una u otra forma para la realización del trabajo y en especial al Ing. Nelson Cevallos Director de Tesis, por su invaluable ayuda.

DEDICATORIA

MIS PADRES

A MIS HERMANOS

A MIS TIAS

A MI NOVIA

TRIBUNAL DE GRADUACIÓN

Ing. Francisco Andrade S.
DECANO FIMCP
PRESIDENTE

Ing. Nelson Cevallos B.
DIRECTOR DE TESIS

Ing. Jorge Abad M.
VOCAL PRINCIPAL

DECLARACIÓN EXPRESA

“La responsabilidad del contenido de esta Tesis de Grado, me corresponde exclusivamente; y el patrimonio intelectual de la misma a la ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL”

(Reglamento de Graduación de la ESPOL)

Andrés Pérez-Llona Salazar

RESUMEN

La presente tesis se la desarrolló en una operadora portuaria cuya actividad principal es la de brindar servicio de remolque, salvamento y asistencia a naves en los Puertos y Terminales del Ecuador, Aguas nacionales e internacionales con un volumen de ventas anuales aproximado de \$5 millones de dólares. Las operaciones las realiza en los diferentes puertos del Ecuador tales como Esmeraldas, Manta, Guayaquil y Puerto Bolívar. Esta compañía posee siete remolcadores repartidos en los diferentes terminales de los puertos anteriormente mencionados. Se la considera como una empresa mediana dado que su nómina llega a ochenta personas.

Los principales problemas que se encontraron en esta empresa fueron la falta de una estrategia corporativa claramente identificada a la cual apuntar y la falta de medición de rendimientos estratégicos, estos problemas afectan la calidad y eficiencia de la compañía.

En base a lo expuesto, se definió una estrategia corporativa, un mapa estratégico y un cuadro de mando integral alineados a los objetivos y metas de la compañía.

La metodología para el desarrollo de la tesis se basó en dos etapas; la primera fue desarrollar la estrategia y elaborar el mapa estratégico, la segunda etapa comprendió el diseño del cuadro de mando integral. Ambos diseños se basan en la secuencia lógica de causa y efecto, este tipo de arquitectura vincula las cuatro perspectivas del cuerpo del mapa para la definición de los objetivos.

Para poder determinar las estrategias internas y externas de la compañía se analizaron superficialmente los procesos operativos y administrativos con el fin de medir el aporte directo a los objetivos empleando la herramienta Cuadro de Mando Integral.

Los beneficios esperados de la implementación son: una estrategia claramente establecida, una estructura corporativa mejorada, metas identificadas, estructura de costos livianos, amplia cartera de clientes, reconocimiento en el mercado.

Fue fundamental para la compañía generar la estrategia con esta herramienta ya que sirve para medirla, comunicarla y para incentivar a los miembros de la organización a cumplir metas comunes y compartidas.

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
RESUMEN.....	I
ÍNDICE GENERAL.....	II
ABREVIATURAS.....	III
ÍNDICE DE FIGURAS.....	IV
ÍNDICE DE TABLAS.....	V
CAPÍTULO 1	
1. GENERALIDADES.....	1
1.1 Planteamiento del problema.....	1
1.2 Objetivos.....	2
1.3 Metodología.....	3
1.4 Estructura de la Tesis.....	8
CAPÍTULO 2	
2. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.....	12
2.1 Descripción general de la empresa.....	12

2.2 Análisis situacional.....	14
-------------------------------	----

CAPÍTULO 3

3. DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA.....	26
3.1 Misión, visión y valores.....	26
3.2 Análisis FODA.....	33
3.3 Puntos estratégicos.....	46
3.4 Declaración del rumbo estratégico.....	51

CAPÍTULO 4

4. MAPEO ESTRATÉGICO.....	57
4.1 Mapa estratégico.....	57
4.2 Agenda de cambio.....	73

CAPÍTULO 5

5. CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	78
5.1 Mejora de la utilización de los activos.....	78
5.2 Reducción de costos.....	84
5.3 Aumento de los ingresos.....	89
5.4 Mejora de la imagen.....	96

CAPÍTULO 6

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	99
6.1 Conclusiones.....	99
6.2 Recomendaciones.....	102

APÉNDICES

BIBLIOGRAFÍA

ABREVIATURAS

APPB	Autoridad Portuaria de Puerto Bolívar.
CEO	Chief executive officer (Gerente General).
ERP	Enterprise Resource Planning (Sistema de Planeamiento de Recursos)
FODA	Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas.
ISO	International Standards Organization (Organización internacional de Normalización).
NTC	Norma Técnica Colombiana.
OAS	Objective Advantage Scope (Objetivo, Ventaja, Alcance).
ONG	Organización no gubernamental.
OHSAS	Occupational Health and Safety Management System (Sistema de administración de seguridad y salud en el trabajo).
RAM	Remolcador de Alta Mar.
TRB	Tonelaje de Registro Bruto.

ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1.1 Diagrama de la metodología de la Tesis.....	4
Figura 1.2 Diagrama de la estructura de la Tesis.....	9
Figura 2.1 Participación del mercado 2008.....	15
Figura 2.2 Etapas del ciclo de vida industrial.....	16
Figura 2.3 TRB anual del mercado.....	17
Figura 2.4 Modelo de las cinco fuerzas de Porter.....	22
Figura 4.1 Agenda de Cambio.....	75
Figura 5.1 Estado del capital de información.....	82

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1 FODA.....	46
Tabla 2 Factor de utilización.....	79
Tabla 3 Formato de calificación del Patrón.....	94
Tabla 4 Formato calificación de facturación-cobranzas.....	95
Tabla 5 Inversión total de la estrategia.....	99

CAPÍTULO 1

1. GENERALIDADES

1.1 Planteamiento del problema.

El nivel de preparación de las empresas del Ecuador ha ascendido durante los últimos 15 años para competir, fusionar y crear alianzas con empresas internacionales esto se debe a la globalización por lo tanto se ha convertido en una necesidad la implementación de sistemas de gestión lo cual a permitido crecer en todo nivel a empresas de manufactura, servicios, ONG, instituciones educativas y gubernamentales.

La presente tesis abarca la implementación de un sistema de gestión del desempeño estratégico llamado Balanced ScoreCard en una operadora portuaria cuya actividad principal es brindar servicio de remolque, salvamento y asistencia a naves en los Puertos y Terminales del

Ecuador en Aguas nacionales e internacionales en la cual se ha podido detectar algunas deficiencias de enfoque:

- Falta de una estrategia corporativa claramente identificada a la cual apuntar.
- Falta de medición de rendimientos estratégicos.

Estos problemas afectan la calidad y eficiencia de los procesos operativos y administrativos de la empresa. Por tal motivo, se establecerán estrategias corporativas internas y externas, objetivos fiables para enfocarse en las actividades primordiales de la compañía, se diseñará un mapa estratégico para la visualización del aporte departamental tanto para metas globales como compartidas, y consecuentemente se elaborará el cuadro de mando integral para el control y seguimiento del desempeño de la herramienta.

1.2 Objetivos

Objetivo general

El objetivo del estudio es implementar un sistema de gestión del desempeño estratégico Balanced ScoreCard en una operadora portuaria obteniendo la alineación de los esfuerzos hacia la estrategia corporativa.

Objetivos específicos

- Definir la estrategia corporativa.
- Seleccionar los procesos críticos de la empresa.
- Diseñar un mapa estratégico alineado a los objetivos y que sirva como herramienta de gestión para la empresa.
- Elaboración un cuadro del mando integral para el control y seguimiento de los resultados.

1.3 Metodología.

La metodología secuencial de la siguiente tesis se basa en dos etapas; la primera es desarrollar la estrategia y posteriormente elaborar el mapa estratégico. La segunda etapa, comprende el diseño del cuadro de mando integral. A continuación se muestra la metodología de la tesis como diagrama de procesos:

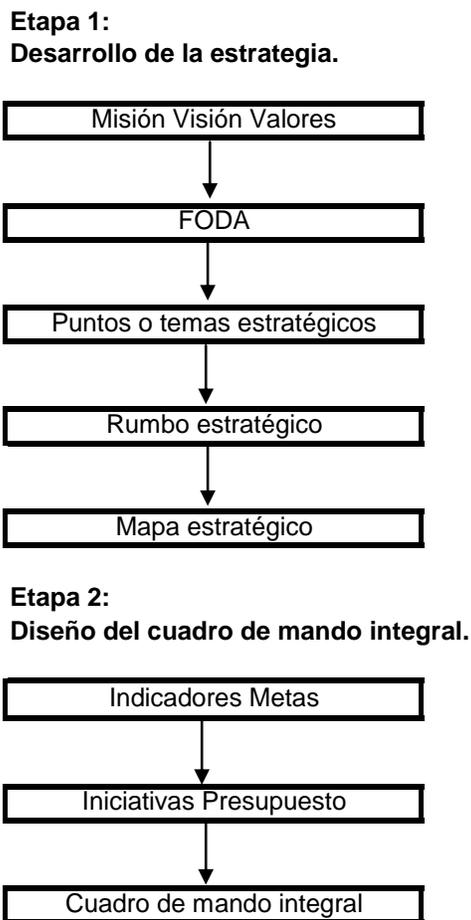


FIGURA 1.1 DIAGRAMA DE LA METODOLOGIA DE LA TESIS

Diseño del mapa estratégico.

Para el desarrollo del mapa estratégico es necesario declarar la visión de la empresa, establecer sus valores, seleccionar la estrategia global de la compañía, la razón de su existencia (misión) y sus procesos críticos.

Este tipo de mapa es implementado como herramienta de gestión para tener una orientación acertada de los esfuerzos.

Misión, visión y valores

Con la ayuda del CEO y los Gerentes Financiero, Administrativo y Operaciones (actores clave) se definirá y establecerá la misión, visión (destino estratégico) y los valores de la empresa.

Análisis FODA.

El objetivo de realizar el análisis FODA es identificar los puntos que se deben solucionar, mejorar y fortalecer con urgencia.

Puntos o Temas estratégicos

En base al análisis FODA y con la participación de los actores clave se seleccionará y se establecerán los temas estratégicos o puntos en los que la compañía debe enfocarse y mejorar para cumplir la estrategia.

Rumbo estratégico

Una vez declarada la estrategia el proceso desciende a nivel de detalle. Basándose en el análisis anterior se declara el rumbo estratégico, que es similar a la declaración de la visión pero enfocada a cada tema, en otras palabras es la forma o método que se usará para lograr los objetivos estratégicos de cada tema estratégico.

A su vez la declaración del rumbo atiende tres componentes clave que son críticos para el desarrollo del mapa que son: los objetivos estratégicos, las actividades imprescindibles y los indicadores preliminares que sirven como guía para el desarrollo del balanced scorecard.

Mapa estratégico.

El diseño del mapa estratégico es el resultado de desplegar la misión y visión para definir la aportación de las actividades críticas, determinar los valores intangibles de la compañía y establecer bajo cuatro perspectivas diferentes los objetivos que actúan simultáneamente entrelazados para el soporte de las estrategias internas y externas de la compañía. Este

marco de acción está alineado a la propuesta de valor del cliente y a los objetivos de los accionistas.

Diseño del cuadro de mando integral.

Una vez desarrollado el mapa estratégico, se procede a desarrollar el cuadro de mando integral que es la herramienta de control y cumplimiento de las metas propuestas.

Indicadores y metas

Se definen indicadores para ejecutar la medición y seguimiento de las decisiones estratégicas tomadas, para que surta efecto la implementación de la herramienta.

Las metas complementan la gestión de los indicadores con el fin de cumplir los objetivos propuestos.

Iniciativas y presupuesto

Se trazan iniciativas o planes de acción focalizadas a las actividades vitales para cumplir esa meta global que conduce a la organización a alcanzar el destino estratégico en el número de años propuestos por la cabeza de la empresa.

Estas iniciativas van acompañadas de presupuestos o costos a asumir por la empresa para el fiel cumplimiento de las actividades o programas de acción.

Cuadro de mando Integral

En esta etapa se realiza el diseño del cuadro de mando integral con la secuencia lógica de causa y efecto, la metodología incentiva a analizar los cuadros por tema o sea apoyándose en la estructura del mapa estratégico para llevar un correcto control y medición de los esfuerzos corporativos y operacionales, usando en conjunto los indicadores, las metas, iniciativas o planes de acción y presupuestos para ejecutar la estrategia que comparten las diferentes áreas de la empresa.

1.4 Estructura de la tesis.

A continuación se muestra la estructura de la tesis con el gráfico siguiente:

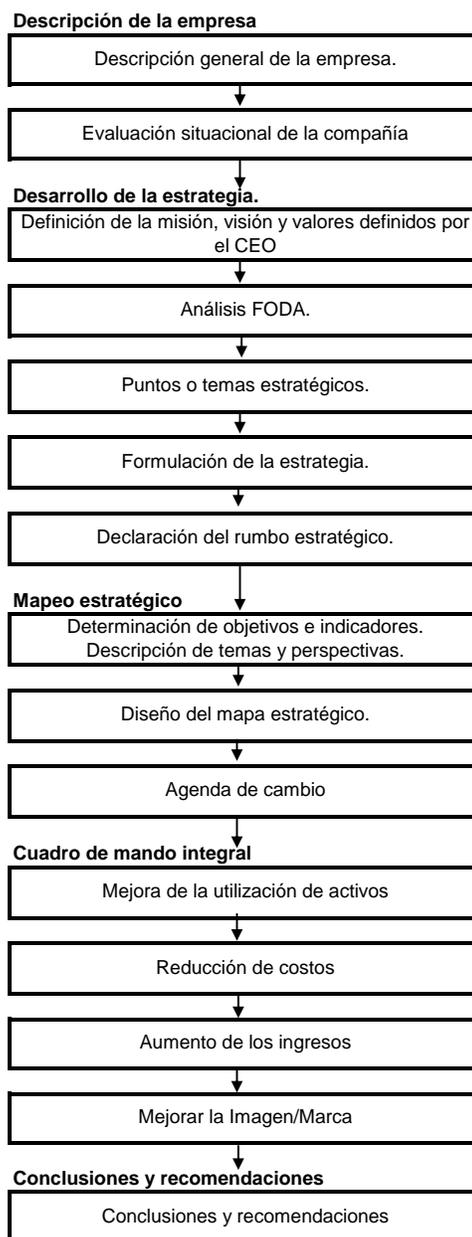


FIGURA 1.2 DIAGRAMA DE LA ESTRUCTURA DE LA TESIS

Descripción de la empresa

Como primer paso de la tesis se describe el giro del negocio de la compañía, la historia y lugar donde se ejecutan sus operaciones, para dar a conocer el tipo de mercado en el que se desenvuelve y el tipo de operaciones que ejecuta.

Se efectuará un análisis de la etapa de vida de la industria desde una perspectiva global, como lo describe la curva del ciclo de vida industrial y adicionalmente un análisis de la intensidad del poder de negociación de las 5 fuerzas de Porter.

Desarrollo de la estrategia.

En este capítulo se establecen la misión, visión y valores de la compañía, se describe la razón de su existencia y las actividades que aportan valor.

En la siguiente etapa se realiza el análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que enfrenta la organización con el fin de priorizar los puntos o temas de mayor importancia.

Mapeo estratégico.

Se definirán objetivos específicos según los procesos y la descripción detallada de los temas con sus respectivos indicadores, finalizando con el diseño del mapa estratégico donde se puede visualizar la aportación de cada área.

Cuadro de mando integral.

Permite convertir la misión en acción por medio del conjunto de perspectivas, objetivos, indicadores, metas e iniciativas.

Conclusiones y recomendaciones.

Finalmente se mostrarán los beneficios que se esperan por el diseño y toda aquella información importante recogida de los capítulos anteriores. Además se darán a conocer recomendaciones para el manejo e implementación del conjunto.

CAPÍTULO 2

2. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

2.1 Descripción general de la empresa.

El giro del negocio de la compañía que se denominará OPERMARSA (Operaciones Marítimas S.A.), es brindar servicio de remolque a naves; este servicio se lo describe como atraque y desatraque de buques (y demás artículos flotantes) a los muelles o terminales del Ecuador. Adicionalmente consta con otro tipo de servicio llamado maniobras de abarloomiento y desabarloomiento que es nada más que un atraque y desatraque que se lo realiza entre un buque-tanque y un buque de carga específicamente con el fin de realizar aprovisionamiento de combustible. Otros tipos de servicios que realiza OPERMARSA es el cambio de muelle y cambios de banda (comúnmente llamada maniobra de giro), custodia a buques, asistencia a naves encalladas, apoyo logístico, etc. Todos los servicios anteriormente mencionados se los desarrolla previo

acuerdo con las navieras que desarrollan toda la gestión del buque, a excepción del servicio de salvamento que se puede dar en diferentes casos como el de incendio o hundimiento que son operaciones de emergencia.

Las operaciones se las realiza en los diferentes puertos del Ecuador tales como Esmeraldas, Manta, Guayaquil y Puerto Bolívar.

Esta compañía posee siete remolcadores repartidos en los diferentes terminales de los puertos anteriormente mencionados, se la puede definir como una empresa mediana en desarrollo y su nómina llega a las ochenta personas y constan las siguientes áreas o departamentos: Flota, Financiera, Comercial, Recursos Humanos, Sistemas y Calidad.

El capital accionista en su totalidad es de nacionalidad Chilena, la empresa forma parte de un grupo de compañías de origen chileno que brindan otros servicios adicionales y operan en diferentes países de Sudamérica como Perú y Chile.

La operadora inicia sus operaciones en Septiembre del año 1995 como pioneros ya que en años anteriores este servicio no existía en el Ecuador, en ese año la empresa solo tenía un remolcador. En el año 1996 llega el segundo remolcador que empieza a trabajar en Guayaquil,

acompañando al anterior hasta el mes de Agosto que pasa a Puerto Bolívar a prestar sus servicios. En el mismo mes, llega el tercer remolcador, para trabajar en el puerto de Guayaquil y en 1997 iniciaron operaciones en el Puerto Esmeraldas.

El remolcador más grande de todos llegó el 10 de febrero del 2001, destinado a trabajar en el Río Guayas, este remolcador trabaja adicionalmente en aguas internacionales esporádicamente.

Bajo exigencias del mercado local y nacional, compraron 2 unidades adicionales arribando a Guayaquil el 31 de Octubre de 2001.

2.2 Análisis situacional.

El principal rival de la compañía se llama “Ecuastibas” es igualmente de capital chileno y opera en los mismos puertos menos en la Terminal privada Río Guayas y constan con la misma cantidad de remolcadores en los otros puertos, las dos compañías se iniciaron simultáneamente.

En los puertos que constan otras compañías son:

En el puerto de Guayaquil “Japina” la más pequeña de la localidad igualmente de origen chileno y en Puerto Bolívar “Serepor” la más

pequeña de la localidad de origen Ecuatoriano perteneciente a Oficiales Marinos Retirados.

Se define la distribución del mercado hablando en términos de porcentajes de TRB facturado (Tonelaje de Registro Bruto); los porcentajes más altos los lleva Ecuastibas en la mayoría de los puertos esto lo posiciona en el primer lugar refiriéndose al tipo de compañías que brindan estos servicios.

Ecuastibas aproximadamente abarca anualmente el 57% del TRB del mercado nacional, la compañía OPERMARSA lleva el 33% y las otras compañías pequeñas movilizan el 10% del TRB del mercado nacional anualmente.

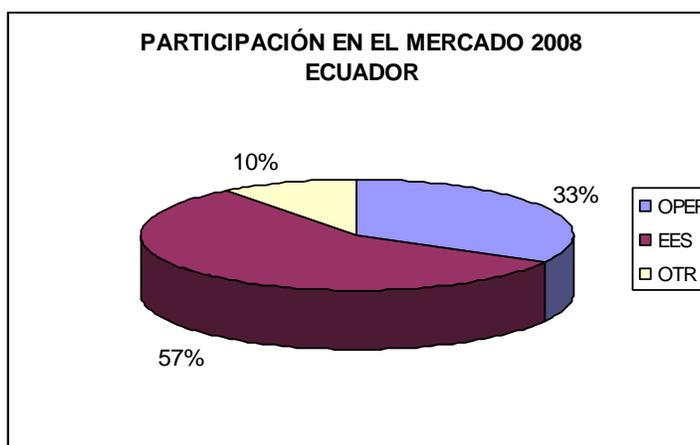


FIGURA 2.1 PARTICIPACIÓN DEL MERCADO 2008
Ciclo de vida industrial

Para definir la etapa de vida en la que se encuentra la industria se consultó la curva del modelo de ciclo de vida industrial:

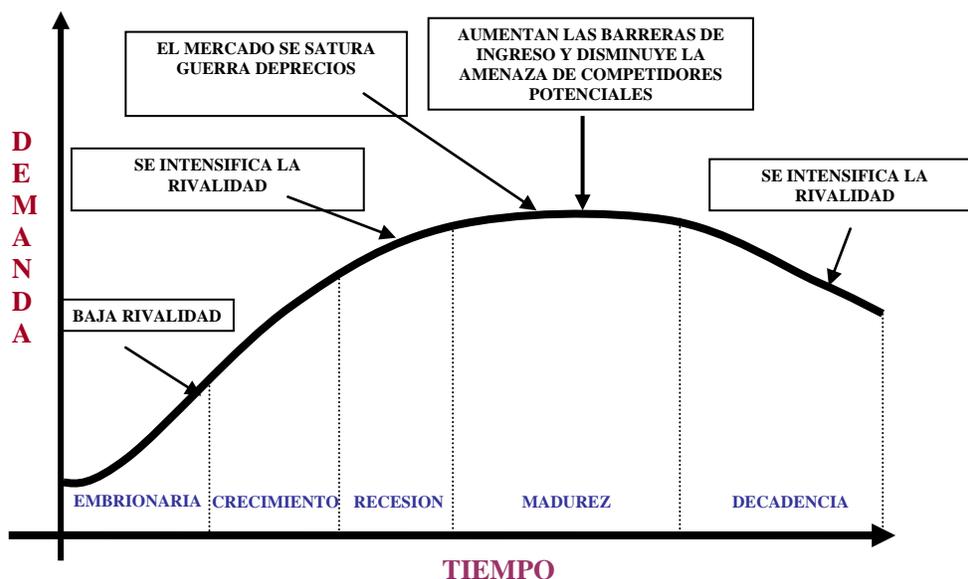


FIGURA 2.2 ETAPAS DEL CICLO DE VIDA INDUSTRIA CHARLES HILL - ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

La diferencia de las etapas la difiere la demanda, en ciertos casos la industria se puede saltar etapas pero todas empiezan desde la embrionaria.

Como parte de la evolución la etapa que han pasado las dos principales compañías es la embrionaria, según las estadísticas de la compañía durante los últimos seis años se ha demostrado un crecimiento del mercado nacional constante por lo que demuestra una pendiente positiva desde los que iniciaron actividades, actualmente la etapa de vida en la

que se encuentran según el modelo de ciclo de vida industrial es la etapa de crecimiento, pero se puede asegurar que la competencia se intensifica por la entrada de Japina al mercado en el año 2007. Durante los últimos tres años se encuentran disputando porcentajes de mercado en Guayaquil; a nivel nacional OPERMARSA ha disminuido su cantidad de TRB removido, por este motivo se puede concluir que la industria se encuentra cruzando la etapa de crecimiento.

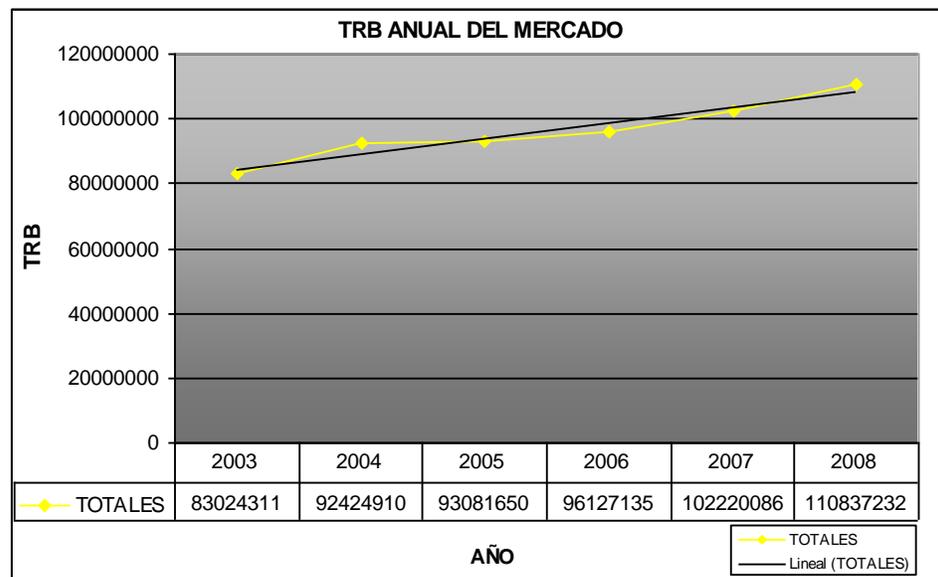


FIGURA 2.3 TRB ANUAL DEL MERCADO

Análisis del Macro Ambiente

Aparentemente la visión que se tenía en el 2008 e inicios del 2009 para los siguientes años prometía un futuro claramente rentable y prometedor por los proyectos de ampliación del Puerto de Manta provincia de Manabí y la construcción del puerto de aguas profundas del Puerto de Posorja provincia del Guayas. Estos proyectos influyen en la cantidad de toneladas importadas y exportadas, pero actualmente la visión ha cambiado por obvias razones como la recesión económica mundial y las nuevas medidas de aumento de aranceles en el Ecuador por importaciones, se visualiza como causa directa para la disminución de importaciones en todos los puertos por lo tanto menor cantidad de toneladas brutas facturadas y removidas, se podría afirmar un horizonte potencialmente de recesión por una futura pendiente negativa en la demanda para este tipo de compañías. Todos estos factores se los considera como incontrolables para la compañía.

Análisis del Micro Ambiente (Las cinco fuerzas de Porter)

1) Competidores Potenciales

Un gran peligro o amenaza para este tipo de compañías es la potencial inversión de las concesionarias de los puertos (Contecon – Guayaquil,

Millenium – Esmeraldas, APPB – Puerto Bolívar), con el fin de ingresar remolcadores propios para romper el mercado a tarifas bajas sustituyendo el servicio de compañías privadas actuales.

La concesionaria CONTECON se encuentra desarrollando un proyecto para la adquisición de cuatro remolcadores y ejercer su servicio en la Terminal, pero existe una gran barrera de ingreso que es el requerimiento de capital, la necesidad de invertir grandes recursos financieros para competir; es valido aclarar que un remolcador de segunda mano en buenas condiciones puede llegar a costar hasta dos millones de dólares. Por esta razón la intensidad de esta fuerza se la considera como media.

2) Rivalidad entre firmas establecidas

Como se mencionó anteriormente desde el 2007 con el ingreso de Japina al Ecuador, las tres compañías se encuentran en constante negociación y disputa por participación del mercado y clientes; actualmente existen amenazas de guerra de precios a cambio de porcentajes de mercado específicamente en el puerto de Guayaquil, ya que en los otros puertos consta un acuerdo de división de mercado del

50% y 50% entre Ecuastibas y OPERMARSA, y un acuerdo específico para la compañía Serepor en la localidad de Puerto Bolívar. Este tipo de fuerza tiene intensidad alta en el puerto de Guayaquil ya que si no se efectúan buenas negociaciones teniendo en cuenta un resultado de ganar-ganar con la competencia aumentaría la rivalidad entre compañías y se desataría una guerra de precios y promociones.

3) Productos sustitutos

Otro hecho es que los nuevos diseños de buques por el avance de la tecnología les permiten reemplazar el servicio de remolque con turbinas adicionales ejecutando el atraque y desatraque automático, afortunadamente son sumamente escasos los buques que actualmente circulan con esta tecnología, por esta razón se considera la intensidad de esta fuerza como baja.

4) Compradores

Actualmente el mercado exige remolcadores de mayor potencia, esto tendería a cualquiera de las compañías ejecutar la compra de nueva

flota de remolcadores con mayor tecnología y potencia, por lo que aquí entraría en juego la fidelidad de los clientes actuales y el poder de negociación entre compradores y las firmas establecidas.

OPERMARSA la considera la intensidad de esta fuerza como alta ya que Ecuastibas se encuentra en la etapa terminal de la compra de un nuevo remolcador llamado "Guayas" que posee las características anteriormente mencionadas.

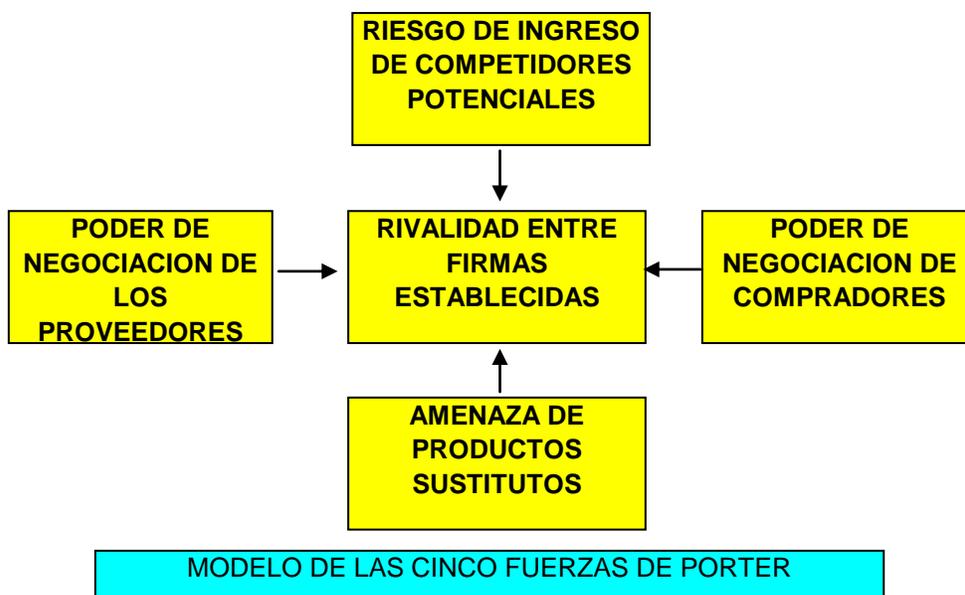
5) Proveedores

Actualmente OPERMARSA consta con gran cantidad de proveedores que le suministran activos y servicios como repuestos, combustible, mantenimiento, servicios de auditoría etc.; la mayoría de estos afecta la calidad del servicio que brinda pero no tienen poder de negociación.

Las concesionarias portuarias son las responsables de suministrar la autorización de la operatividad y utilización de espacio e instalaciones en el puerto que le corresponda; estas si constan de un poder de negociación ya que son las que deciden si la compañía está en capacidad de prestar el servicio en su localidad, aquellas pueden

negociar tasas portuarias, establecer requerimientos y condiciones para que OPERMARSA opere en su Terminal.

Actualmente la OPERMARSA se encuentra en el proceso renovación de los permisos portuarios en la Terminal de Puerto bolívar, el Remolcador se encuentra justamente en “Stand By” o sea sin dar servicio a sus clientes por no cumplir algunos requerimientos, por esta razón la fuerza de negociación de los proveedores (concesionarias) se la considera alta.



**FIGURA 2.4 MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER
PORTER MICHAEL - ESTRATEGIA Y VENTAJA COMPETITIVA**

Conclusión

Alto poder de negociación

Según el análisis anteriormente expuesto, las concesionarias constan de un alto poder de negociación como proveedor para establecer requisitos de operatividad, tasas portuarias, etc. La compañía debe protegerse de esta fuerza adaptándose a los requerimientos de operatividad para no caer en la suspensión o aplazamiento de la licencia para operar.

La rivalidad entre competidores se concentra específicamente en el puerto de Guayaquil esta fuerza se la considera como la más relevante de todas ya que en este puerto actualmente se moviliza y se factura el 65% del TRB del mercado.

Ecuaestibas próximamente poseerá un remolcador con las características que el mercado exige para ejecutar de manera más eficiente las maniobras.

OPERMARSA debe protegerse de estas dos ultimas fuerzas mejorando su estrategia propuesta al cliente por diferenciación ya que el servicio que brindan las tres compañías es extremadamente similar; debe

acentuar la diferenciación con el fin de mantener su cartera de clientes y captar nuevos, aumentando la eficiencia del servicio y explotando las destrezas de operativas.

Intensidad del poder de negociación medio.

Anteriormente se mencionó el posible ingreso de remolcadores de la concesionaria CONTECON Guayaquil con el fin de ingresar al mercado como competidor para romper mercado con tarifas más convenientes para el cliente. OPERMARSA debe de prepararse con nuevas promociones y precios para clientes especiales para abatir la fuerza del competidor potencial en el caso de que ingrese. Adicionalmente debe destacar la experiencia en el desarrollo del servicio y los años en el mercado.

Intensidad del poder de negociación bajo.

Se considera para los productos sustitutos una intensidad del poder de negociación baja hasta que exista en el mercado gran cantidad de buques con esta tecnología en el mercado, actualmente más del 95% de

los buques que recalán en el Ecuador no constan con este sistema, por lo tanto OPERMARSA considera que no es tema de preocupación para la compañía y en los pocos casos que se ha dado esto los clientes igualmente contratan el servicio de custodia del buque por condiciones de seguridad.

Estructura competitiva

Se determinó que existe un oligopolio en todos los puertos, por ejemplo en el caso de Esmeraldas y Manta solo existen Ecu aestibas y OPERMARSA, en Puerto Bolívar adicionalmente se encuentra la compañía Serepor y como se mencionó anteriormente en Guayaquil se encuentra Japina que cada vez se siente más su presencia por el crecimiento que ha demostrado durante el año 2008 y 2009.

En conclusión este sector se lo puede definir como un oligopolio que se encuentra cruzando la etapa de crecimiento como lo demuestran las estadísticas de los últimos seis años.

CAPÍTULO 3

3. DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA.

3.1 Misión, visión y valores.

Misión

La compañía posee un sistema de gestión de calidad implantado por lo tanto tiene determinada la razón de su existencia en la política de calidad actual, la cual permitirá establecer una habilidad distintiva que diferenciará sus servicios de la competencia. Esta política de calidad tiene las siguientes características:

“Es la política de OPERMARSA, realizar sus actividades en forma eficaz, a través del uso de procesos de trabajo, embarcaciones y equipos utilizados por un personal capacitado y comprometido en todos sus niveles, para alcanzar la excelencia de los servicios entregados, cumplir

con los requisitos de los clientes y establecer un compromiso de la mejora continua

De igual manera OPERMARSA, declara una profunda preocupación por la protección del medio ambiente, siendo respetuoso con la legislación vigente, la prevención de la contaminación que pudiera ocasionar nuestra actividad y de revisar periódicamente los objetivos de calidad y compromisos adquiridos por los colaboradores en todos los niveles con relación a estos objetivos.

OPERMARSA, fundamenta su actividad en la continua colaboración con otras empresas, esta labor ha permitido alcanzar un gran prestigio en el sector y permite una completa identificación con la forma de trabajar.

El sistema de calidad documentado e implantado, está concebido sobre la base de esta política de calidad, y es clave para ubicar a OPERMARSA, en un puesto destacado entre las empresas de remolcadores de naves en la industria marítima.

Esto ha conllevado a la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad que cumpla los requisitos de la norma NTC-ISO 9001, como una forma de cumplir las expectativas y requisitos de calidad de los clientes.”

Aquí se detecta un problema real y potencial, la política es un poco confusa e incluye párrafos que están de más y no aportan en nada, más bien tienden a confundir al lector, por lo tanto es necesario un replanteamiento de la Misión correctamente orientada.

Para este proceso es necesario hacer las siguientes preguntas:

1. ¿Que es?
2. ¿Que hace?
3. ¿Que se satisface? (Cuales necesidades o deseos del cliente).
4. ¿A quien satisface? (Grupo de clientes).
5. ¿Cómo se satisfacen las necesidades del cliente? (Mediante que destreza o habilidades distintivas).

Respuestas:

1. Empresa de servicios portuarios.

2. Brinda servicio de remolque y salvamento a naves en aguas nacionales e internacionales.
3. Atraque y desatraque en los terminales portuarios.
4. Líneas navieras que gestionan las recaladas de las naves.
5. A través de procesos eficientes, con personal capacitado y comprometido con la mejora continua y excelencia al realizar el servicio.

Como resultado de estas preguntas la misión se puede expresar de la siguiente manera:

“La misión de OPERMARSA, es brindar servicios portuarios de atraque, desatraque y salvamento de naves gestionadas por líneas navieras a través de procesos eficientes, con personal capacitado y comprometido con la mejora continua y la excelencia de la realización del servicio”.

Visión

Para la determinación del destino estratégico se deben definir los siguientes requisitos:

- Que sea compartida
- Con propósitos claros
- Que sea retadora
- Congruente con la misión
- Que sea positiva

Adicionalmente debe contener propósitos a mediano y largo plazo (de tres a diez años), debe ser externa y orientarse hacia el mercado; que percepción desea la empresa que los grupos de interés tenga de ella.

Con todos estos requisitos se rescató tomando como referencia la política de calidad:

1. *"Alcanzar la excelencia de los servicios entregados".*

Adicionalmente el CEO establece como propósito a mediano plazo:

2. Ser el líder número uno en el mercado nacional para el año 2015.

Con estas afirmaciones se puede definir como visión:

“Para el año 2015 la compañía OPERMARSA habrá alcanzado la excelencia del servicio y será líder en la industria marítima nacional de remolques”.

Valores filosóficos

Para el análisis de los valores de la compañía se debe plantear la manera como la organización intenta desarrollar sus actividades, reflejando el reconocimiento de su responsabilidad social y ética.

Los valores determinan la rectitud de los objetivos internos y externos, sirve como un soporte de fidelidad a los procesos de la compañía.

Para establecer los valores en el siguiente proceso se debe contestar las siguientes preguntas:

1. ¿Como se desea conducir la organización?
2. ¿Como se desea tratar a los grupos de interés?
3. ¿Que es lo que se valora en la compañía?

Respuestas:

1. Con eficiencia operativa y administrativa.
2. Brindando una real satisfacción a todos los interesados como accionistas, ejecutivos, empleados en general, clientes, proveedores, competidores, gobierno y comunidades locales.
3. Se valora la creatividad para la solución de problemas y la proactividad en la realización de actividades compartidas.

Ya identificados los valores de la compañía se puede rescatar lo siguiente:

Valores de OPERMARSA

Los valores que más se practican en OPERMARSA son:

Eficiencia operativa y administrativa: La eficiencia en la sustentación de las actividades es una meta permanente en la compañía.

Satisfacción: Se considera que la satisfacción de los grupos de interés es piedra angular para crear fidelidad hacia los procesos internos, servicios y soporte a ejecutivos, por ende crecimiento de la compañía.

Creatividad: Se definió que es una habilidad muy importante en los colaboradores para tener diferentes alternativas a la hora de resolución de problemas y generar nuevas alternativas de crecimiento.

Proactividad: Optimizando las actividades compartidas y el compañerismo.

3.2 Análisis FODA

Fortalezas

Clientes:

Imagen positiva frente a los clientes

El hecho de que OPERMARSA posea una certificación de calidad brinda una imagen positiva frente a los clientes por tener respaldados sus procesos internos bajo una norma internacional.

Oligopolio del servicio

Como ya se menciona en el capítulo dos, este mercado es un oligopolio por que solo existen unas cuantas firmas de dominio compartido y el cliente no posee poder para negociar tarifas.

Procesos Internos:

Procesos estandarizados

La empresa posee un sistema de gestión de calidad ISO 9001:2000 que brinda gran soporte a los procesos internos.

La destreza del área flota (Remolcadores) destaca al brindar el servicio a los clientes frente a la competencia.

Aprendizaje y crecimiento (Capital de información):

Poseer el sistema ERP CAPITAL.

El sistema CAPITAL que fue implementado en el año 2007 es un gran avance para la agilidad de los procesos internos de la compañía, como por ejemplo para el área contable se desarrollaron sus respectivos módulos de facturación y tesorería que se encuentran en ejecución actualmente.

Poseer una Intranet.

La Intranet es la página interna de la compañía implementada en el año 2008 donde se encuentra publicado el sistema de gestión de calidad, esta página mejora la comunicación interna ya que brinda información de indicadores, reportes de auditorías de calidad y tiene la ventaja de que el personal puede auto capacitarse continuamente sobre sus procesos, instructivos, registros, etc.

Debilidades

Financiero

Baja Liquidez.

La baja liquidez o la baja rotación de efectivo en OPERMARSA disminuye la credibilidad para ejercer prestamos bancarios por lo tanto da como resultado baja capacidad de endeudamiento.

Mala utilización de activos

Se evidencia una pésima gestión de la infraestructura, cada año se registran mínimo tres paradas de remolcadores (fuera de operaciones) por un lapso de tiempo no menor a un mes. En cada “stand by” de los remolcadores se vuelven activos más caros. Las razones más comunes de la mala utilización de los activos son fallas técnicas o de gestión frente a los requisitos para operar en los puertos nacionales.

Falta de reducción de costos

No se desarrollan proyectos internos de reducción de costos como por ejemplo: ajustar la infraestructura y mano de obra a la demanda, disminución de tiempos de maniobra, disminución de distancias

recorridas, ahorro de energía, combustible, agua, suministros, reducción de tiempos en Dique/Carena, etc.

Procesos Internos

Funciones mal distribuidas

Funciones corporativas se encuentran mal distribuidas existe falta de orden de actividades, por lo tanto tiende a haber distorsión de prioridades departamentales.

Comunicación deficiente (Proceso regulador y social)

Falta de comunicación entre niveles corporativos, tanto ascendente como descendente. En la anterior administración se ejecutaban reuniones semanales con el personal operativo para atender temas diversos de interés de ambas partes tanto del empleador y como de los trabajadores.

Disminución de ventas por cliente

Se evidencia una disminución de toneladas facturadas durante el año 2009 frente al año anterior en el mismo periodo; el tema crítico es que el TRB del mercado aumenta anualmente pero la proporción de OPERMARSA baja de nivel. El nivel de toneladas que moviliza y factura OPERMARSA es directamente proporcional a las toneladas de mercadería que importan y exportan los clientes este efecto limita la estrategia del incremento de ventas por cliente, por lo tanto la única opción para el incremento de las ventas inducida es la captura de nuevos clientes.

Personal desmotivado (Proceso regulador y social)

Por testimonio del personal las razones que más resaltan para que se encuentren desmotivados son: a) los despidos en masa que se efectuaron en este año, b) mal ambiente laboral y c) el personal administrativo agrega la falta de pago de horas extras cuando se trabaja los fines de semana y feriados.

Aprendizaje y crecimiento (Capital organizacional – Alineación)

Falta de enfoque corporativo

Falta de metas claras, la compañía no tiene establecidas ni difundidas sus metas y objetivos a corto y largo plazo.

Aprendizaje y crecimiento (Capital de humano):**Capacitación escasa.**

La capacitación es fundamental para tener un servicio de calidad, procesos cada vez más eficientes, solución de problemas y desarrollo de la compañía, como se señaló anteriormente esto genera un estancamiento corporativo. La capacitación en OPERMARSA es escasa.

Alta rotación de personal

Desde hace un año se nota una alta rotación del personal, teniendo como problema el retraso de los procesos internos, la leve pérdida del “know how” de la compañía, pagos por indemnizaciones y liquidaciones

de personal disminuye la liquidez, se reporta un cambio de personal que llegó a las 14 personas, hay que tomar en cuenta que la empresa consta con 80 personas en total.

Amenazas

Clientes

Potencial guerra de precios y promociones entre competidores.

Como anteriormente se mencionó existe la posibilidad de una futura guerra de precios y promociones del servicio de Remolque en el puerto de Guayaquil, estas posturas se originan por ganar clientes y posicionamiento. En una economía de libre mercado a la competencia se la puede contentar por lapsos de tiempo con negociaciones que lo beneficien de alguna manera, pero luego regresará para captar más clientes.

Fragmentación del mercado

La estrategia de ingreso por parte de la concesionaria CONTECON es la de entrar a competir con tarifas bajas para llegar a la fragmentación del mercado.

Financiero

Recaída de los ingresos

Futura recaída de los ingresos de OPERMARSA a corto y mediano plazo por la potencial disminución de importaciones que se prevé según pronósticos de la compañía y adicionalmente por el futuro ingreso de CONTECON a competir.

Procesos Internos

Futura recaída de importaciones (gestión de clientes)

Por la recesión económica mundial se prevé futuras recaídas en las importaciones y exportaciones. Adicionalmente con la nueva reforma aduanera se está desmotivando al importador.

Aprendizaje y crecimiento (Capital humano)

Falta de desempeño y crecimiento

A causa de la capacitación escasa en OPERMARSA, se prevé poca innovación, menor desempeño del personal en la resolución de problemas, falta de desarrollo nuevas oportunidades de ingresos (nuevos productos o servicios), baja calidad del servicio y el tema más crítico un crecimiento pobre de la compañía. Afecta al capital humano de la compañía.

Oportunidades

Aprendizaje y crecimiento (Capital de información):

Automatización de procesos internos.

Desarrollo de módulos del sistema CAPITAL con el fin de automatizar la mayoría de los procesos internos como por ejemplo Recursos Humanos,

Estadísticas y Compras, los cuales son módulos que no se encuentran implementados. Esta innovación aumentaría el capital de información de la compañía, disminuiría los errores humanos y aumentaría la velocidad de respuesta de los procesos.

Procesos Internos:

Reestructuración corporativa (Procesos de innovación).

Separar o redistribuir las áreas según funciones para ganar enfoque y dirección en las actividades.

Ejemplo: Gestión (calidad-seguridad), Flota (mantenimiento-operaciones), Estudios (estadísticas-simulaciones-proyectos), Sistemas, Financiera, Comercial.

Desarrollo del área de Seguridad industrial. (Procesos reglamentarios y sociales)

Existe la oportunidad de desarrollar el área de seguridad ocupacional, esto va a proporcionar ventajas a la compañía tales como: el aumento de

la calidad del servicio, la mejora de las condiciones de trabajo, la disminución de accidentes y enfermedades laborales, por lo tanto se reduce el ausentismo, horas más caras de mano de obra, primas por seguro de vida y enfermedad, y disminuye la posibilidad de demandas laborales por no entregar óptimas condiciones de trabajo.

Desarrollo del área de Medio ambiente. (Proceso reglamentarios y sociales)

Las regulaciones ambientales en el Ecuador se están aplicando más estrictamente, por lo tanto la eliminación de desechos y el reciclaje en la compañía son temas que hay que gestionar lo más pronto posible.

Clientes.

Expansión del mercado

Como se ha difundido en los diversos medios de comunicación, existe el proyecto de construcción del puerto de aguas profundas en Posorja y la ampliación del puerto de Manta, estos dos proyectos tendrán un efecto

positivo para OPERMARSA ya que constituye un crecimiento significativo para la compañía.

Financiero

Aumento de ingresos

Existe la posibilidad de aumento de los ingresos de OPERMARSA a largo plazo por el futuro aumento de captación del mercado a largo plazo con los nuevos proyectos anteriormente mencionados.

TABLA 1

FODA

	Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
Financiero		Baja Liquidez Mala utilización de activos Falta de reducción de costos	Aumento de ingresos	Recaída de los ingresos
Clientes	Imagen positiva frente a los clientes Oligopolio del servicio		Expansión del mercado	Potencial guerra de precios Fragmentación del mercado
Procesos	Procesos estandarizados Servicio operativo excelente.	Disminución de ingresos por cliente Funciones mal distribuidas Personal desmotivado Comunicación deficiente	Desarrollo del área de Seguridad industrial Desarrollo del área de Medio ambiente Reestructuración corporativa	Futura recaída de importaciones
Aprendizaje y crecimiento	Poseer el sistema ERP CAPITAL. Poseer una Intranet.	Falta de enfoque corporativo Capacitación escasa. Alta rotación de personal	Automatización de procesos internos	Falta de desempeño y crecimiento

3.3 Puntos estratégicos

Basados en el anterior análisis FODA, los actores clave realizaron una selección y análisis de los puntos más importantes llamados **Puntos o Temas Estratégicos** que deben abordarse.

La selección se la organiza basándose en las categorías que presentan los mapas estratégicos (Financiero, Cliente, Procesos, Aprendizaje y crecimiento) tal como se presentó en el gráfico de FODA.

Categorías:

Financiero

Activos

¿Cómo se puede mejorar la utilización de activos?

Costos

¿Cuál es el proyecto de reducción de los costos?

Clientes

Imagen

¿Cómo se puede mantener y mejorar la imagen positiva?

Procesos internos

Gestión de Clientes

¿Cuál es la estrategia para adquirir nuevos clientes?

Formulación de la estrategia

Se debe formular la estrategia para ganar enfoque y dar prioridad a las actividades de los Temas seleccionados como son los objetivos, metas, indicadores, análisis de problemas críticos, etc.

En el caso específico de OPERMARSA teniendo como prioridad ganar credibilidad y posicionamiento en el mercado, la formulación de la estrategia es basada en los recursos disponibles para alcanzar la diferenciación y mejorar la propuesta de valor al cliente, en un nicho de mercado identificado. Para este fin sirven de gran ayuda las siguientes preguntas:

¿En que nichos se va a competir?

Un nicho sensible a la calidad del servicio entregado, que da preferencia a la eficiencia y no al precio, pero esto no quiere decir que el precio actualmente propuesto al cliente sea el más alto del mercado.

¿Qué propuesta de valor para el cliente se diferenciará en esos nichos?

La precisión y destreza operativa (Excelencia operacional).

¿Cuáles son los procesos clave que crean la diferenciación?

El proceso de operaciones es el que brinda la diferenciación en el mercado, los capitanes de los buques prefieren la experiencia y talento del personal de OPERMARSA.

Segunda estrategia

Bajo la estrategia de precisión y destreza operativa (Excelencia operacional), surge la necesidad de agregar otra estrategia ya que el objetivo final para la empresa es maximizar sus utilidades, por lo tanto las estrategias financieras son básicamente dos: gastar menos dinero y vender más.

El desempeño de la empresa puede mejorar agregando la dimensión de crecimiento de los ingresos apoyada en la captación de nuevos clientes.

Generalmente las acciones para aumentar los ingresos necesitan más tiempo que las mejoras de productividad por lo tanto el mapa estratégico debe tener estrategias de corto y largo plazo (excelencia operacional y crecimiento de ingresos respectivamente).

Declaración del OAS

Una vez que los actores clave han definido la estrategia hay que difundirla de una manera codificada para que el personal de la compañía la entienda en términos técnicos y pueda llegar a cumplirla en su trabajo día a día.

Objetivo

Ser líder en el mercado de servicio de remolcadores

Ventaja

Ofreciendo precisión y destreza operativa

Alcance

A las líneas navieras sensibles a la calidad del servicio entregado.

Estrategia de alto nivel:

“Ser líder en el mercado de servicio de remolcadores, ofreciendo precisión y destreza operativa a las líneas navieras sensibles a la calidad del servicio entregado”.

3.4 Declaración del rumbo estratégico

Luego de realizar un análisis estratégico se declara el rumbo estratégico para cada tema identificado, desarrollando a su vez tres puntos críticos que son los objetivos estratégicos, lo imprescindible y los indicadores preliminares.

Categorías de la estrategia excelencia operativa.

Financiero

1) Activos

¿Cómo se puede mejorar la utilización de activos?

Rumbo

“Aumentando la disponibilidad de los remolcadores disminuyendo al mínimo los “stand by” por fallas técnicas o por el incumplimiento de los requisitos para asistir y operar en las terminales”.

Objetivo

No fallar en la disponibilidad de los remolcadores para brindar el servicio.

Lo imprescindible

- Desarrollo y ejecución de un plan de mantenimiento para los remolcadores (“Maintscape” Sistema de gestión del mantenimiento asistida por computador).
- Efectuando la tramitación y el cumplimiento de los requisitos para la operatividad en cada Terminal.

Indicadores (Preliminares)

Días disponibles de remolcadores/total de días. (Trimestral)

Mantenimiento preventivo/Plan de Mantenimiento.

Mantenimiento correctivo/Plan de Mantenimiento.

2) Costos

¿Cuál es el proyecto de reducción de los costos?

Rumbo

“Incentivar a los trabajadores al desarrollo proyectos de reducción de costos como nuevas alternativas de métodos de trabajo, ahorro de energía, y cualquier tema que de cómo resultado ahorro a la compañía”.

Objetivo

Disminuir los costos operativos de la compañía.

Lo imprescindible

- Promover el desarrollo de diferentes proyectos de reducción de costos.
- Incentivar a los trabajadores mediante compensación.

Indicadores (Preliminares)

Ahorro anual que genera la innovación. Ahorro/año

Categorías de la estrategia crecimiento de ingresos.

Clientes

3) Imagen

¿Cómo se puede mantener y mejorar la imagen positiva?

Rumbo

“Brindando confianza al cliente conservando la certificación de calidad que posee la compañía y desarrollando nuevas áreas de certificación como seguridad industrial y medio ambiente”.

Objetivo

Certificar los procesos internos en las diferentes normas internacionales que mejoren el desempeño, servicio e imagen de la compañía.

Lo imprescindible

- Desarrollar el área de seguridad industrial para aplicar a la certificación OHSAS 18000.
- Desarrollar el área de medio ambiente para aplicar a la certificación ISO 14000.

Indicadores (Preliminares)

Avance de implementación OHSAS 18000/Plan de Implementación.

Avance de implementación ISO 14000/Plan de Implementación.

Encuesta de reconocimiento de la imagen/marca en el mercado.

4) Gestión de Clientes

¿Cuál es la estrategia para adquirir nuevos clientes?

Rumbo

“Se captarán nuevos clientes aumentando promociones y promoviendo las características de excelencia para aumentar la credibilidad de los clientes en OPERMARSA”.

Objetivo

Dar a conocer y comercializar las características que generan diferenciación en el mercado.

Lo imprescindible

- Aumentar el mercadeo y las propuestas de promociones a clientes nuevos.

- Explotar las ventajas que tiene el cliente al trabajar con OPERMARSA.
- Darle seguimiento a clientes nuevos y antiguos.

Indicadores (Preliminares)

Clientes nuevos/año

Satisfacción del cliente/Trimestre

CAPÍTULO 4

4. MAPEO ESTRATÉGICO.

4.1 Mapa estratégico.

A las empresas les resulta más difícil gestionar el desempeño simultáneo de los 15 a 25 objetivos de un mapa estratégico común, pero ahora se agrupan los objetivos relacionados en cuatro a seis temas que representan los principales componentes de la estrategia (1). Por esta razón el mapa estratégico de OPERMARSA se desarrolla por medio de sus temas. Para el desarrollo del mapa se usa la secuencia lógica de causa y efecto, este tipo de arquitectura vincula las cuatro perspectivas de un mapa estratégico común, que es la misma metodología que se uso para crear la matriz FODA.

(1) The Execution Premium; Kaplan R., Norton D.; Harvard Business School Press; Barcelona España 2008; Página 30.

Generalmente, los temas estratégicos se generan a partir de la misión y visión, pero pueden también generarse a partir de procesos internos, de estrategias de crecimiento y mejora de la productividad, o para desarrollar competencias, cultura y valores de los empleados con el fin de mejorar los procesos focalizados en el cliente y grupos de interés, o también de debilidades provenientes de la infraestructura de la organización.

Los temas estratégicos dividen a la estrategia de la organización en varios procesos diferentes que crean valor.

Cada organización debe personalizar sus temas estratégicos ya que van a depender de la propuesta de valor que se encuentra declarada en la estrategia de la organización, la visión y su misión.

El éxito de la estrategia consiste en aumentar el desempeño en los pocos procesos que son más críticos para la propuesta que se transmite al cliente, ya que éstos son los que crean la diferenciación en el mercado, pero simultáneamente se debe presentar una estrategia equilibrada e invertir en los demás procesos de la compañía.

Como se mencionó en el capítulo anterior el objetivo de la gestión estratégica es maximizar las utilidades o crear valor para los accionistas

a corto y largo plazo, dado que OPERMASA es una empresa privada que si tiene fines de lucro.

Esta creación de valor debe tener como fin último sustentar a la misión y visión de la compañía durante el periodo que ambas estén vigentes, hasta que se realice una evaluación, replanteamiento y actualización de la estrategia.

Siguiendo la secuencia lógica de causa-efecto se realiza la descripción de los temas para el desarrollo del mapa:

1) Los temas que se describen a continuación son los que están bajo la estructura de la estrategia de excelencia operativa.

Tema #1: Mejora de la utilización de los activos

El tema de mejorar la utilización de los activos se refiere directamente a la infraestructura operativa de la compañía, este apunta a aumentar la disponibilidad de los remolcadores para trabajar y como consecuencia disminuir los “stand by” por fallas técnicas que generan perdidas de maniobras.

Para desarrollar este tema se debe atacar el objetivo de implementar un programa de mantenimiento asistido o automatizado "MAINTSCAPE", que tiene como requisito tener personal del área de sistemas debidamente entrenado y con experiencia en la implementación de software y personal debidamente capacitado para el área técnica con experiencia en implementación de cronogramas de mantenimiento.

Al tener este nuevo sistema de mantenimiento automatizado donde se refleja el stock de repuestos, frecuencia de calibraciones a equipos e instrumentos, frecuencias de mantenimiento preventivo e inspecciones, se podrá gestionar más eficientemente el mantenimiento, por lo tanto dará el resultado de reducir las probabilidades de fallas técnicas de los remolcadores al asistir a naves.

Los indicadores más apropiados para manejar este tema en la perspectiva de procesos internos son el Mantenimiento preventivo y correctivo sobre total del cronograma y en la perspectiva del cliente el porcentaje de días disponibles programados, ambos indicadores se los medirá con una frecuencia trimestral.

Cabe recalcar que el software es gratuito ya que lo envían desde la casa matriz en Chile para su implementación en Ecuador.

Esta acción aumenta el capital de información de OPERMARSA e ingresa a la perspectiva de aprendizaje y crecimiento del mapa estratégico, midiendo la disponibilidad tecnológica e informática de la compañía.

En otra instancia se refleja un mal manejo de los requisitos de operatividad en los Puertos, entre el año 2008 y 2009 el remolcador Isla Mondragón e Isla Puná se encontraron fuera de operaciones por no cumplir requisitos portuarios por un periodo de seis y cuatro meses respectivamente, esta función de tramitación se la va a mejorar enviando alertas de caducidad de documentación mediante el sistema "CAPITAL" automatizando e-mails que adviertan la proximidad de caducidad de los requisitos para operar de cada remolcador incluyendo la documentación de la tripulación. Esta mejora no solamente dará excelentes resultados para los requisitos portuarios si no también con las pólizas de seguros, para reclamar indemnizaciones ya que también se dio el caso de un siniestro en el que la compañía seguros no respondió por que el remolcador no cumplió algunos requisitos de operatividad.

Esta dimensión no se la tomará en cuenta para el mapa estratégico ya que esta automatización es sencilla y se encuentra en proceso de

finiquitar su desarrollo por parte del departamento de sistemas, dándole una solución rápida al problema de cumplimiento de los requisitos de operatividad.

La perspectiva financiera debe sustentar a fin de cuentas el resultado de la mejora del sistema de mantenimiento. El objetivo de la empresa es mejorar la productividad de los activos, con el fin de recibir beneficios monetarios a mediano plazo, por esta razón se medirá el volumen de producción (Maniobras realizadas por remolcador), por la capacidad del remolcador (Capacidad del remolcador para realizar x maniobras). Este es un indicador financiero indirecto que determina la tasa de utilización de los activos mensualmente.

Tema #2: Reducción de costos

Para llegar a reducir costos en todas las áreas de la compañía es necesaria la identificación de desperdicios, tales como tiempos de maniobra improductivo, rutas mal programadas de transporte por abastecimiento, trámites varios o recaudación, procesos mal estandarizados, exceso de días en Dique que es el lugar donde se

ejecutan todas las reparaciones de casco y hélices a los remolcadores y días en Carena donde se ejecutan las reparaciones de maquinaria.

En algunos casos los contratistas facturan por jornada, en otros por trabajo realizado y adicionalmente son días improductivos para la compañía ya que los activos se vuelven más caros.

Existen otros ejemplos como la alineación de las capacidades a la demanda, ahorros de energía, combustible, lubricantes, agua, etc.

Existe una gran oportunidad en el área de Sistemas, ésta consiste en automatizar los procesos internos desarrollando los módulos pendientes del sistema ERP "CAPITAL". Esta innovación disminuye tiempos de los procesos, por lo tanto serían horas de trabajo más baratas, disminución de puestos de trabajo, de errores humanos, etc.

Otro proyecto que se encuentra a la vista es la conectividad de los remolcadores con el sistema ERP "CAPITAL", esta iniciativa es necesaria para aumentar la velocidad de los procesos y mantener información a tiempo real de diferentes áreas como por ejemplo: datos estadísticos, reportes de trabajo, órdenes de compras, control de existencias (inventarios).

El objetivo de esta acción es automatizar para alinear y aumentar la disponibilidad del capital de información para sustentar la estrategia. Esta perspectiva se refiere directamente a los activos intangibles e infraestructura tecnológica de la empresa. Se medirá el grado de preparación del capital de información, el enfoque de medición es sencillo consta de un indicador numérico que identifica el estado o situación en que se encuentra cada aplicación tecnológica ya sea tanto software y datos como hardware. El enfoque busca asegurar que se estén realizando los máximos esfuerzos para el desarrollo de la cartera de programas de acción tales como el desarrollo del “CAPITAL” y el “MAINTSCAPE”.

El objetivo financiero que resalta en esta estrategia es determinar, medir y controlar el costo por maniobra y adicionalmente con todas las acciones de mejoras que se lleven a cabo, determinar el porcentaje de reducción anual de costos por maniobra (que es la unidad de producción).

Para dar soporte a la realización e implementación de este tema es necesario designar recursos para su ejecución, motivar al personal

destacando y premiando el desempeño laboral, mediante la compensación y desarrollo de sus competencias, ya que ellos son los que pueden aumentar la eficiencia de los procesos.

Adicionalmente se debe estimular una cultura de generación de ideas y soluciones para la mejora de los procesos, se debe medir la comprensión que tienen los empleados de la importancia de los procesos de gestión operativa. Con estas acciones se aumenta la disponibilidad del capital organizacional para reducir de costos.

Este cambio de enfoque se lo medirá paulatinamente mediante un diagnóstico cultural en un periodo semestral. El fin es determinar si la cultura es coherente con la estrategia.

Los indicadores que se pueden manejar en este tema son el ahorro anual que genera estas innovaciones, el número de nuevas ideas que mejoran los procesos, y encuestas a los empleados sobre la importancia de la contribución de las actividades diarias que ellos realizan para que los procesos sean más rápidos y baratos.

La realización de operaciones mejoradas o excelentes tiene un vínculo indirecto con la estrategia de crecimiento, de nuevas tarifas

diferenciadas propuestas para el cliente, ya que dichas mejoras deben dar como resultado la reducción de tarifas (para promociones), y clientes más satisfechos por tener un impacto positivo a sus costos de operación.

2) Los temas que se describen a continuación se encuentran bajo la estructura de crecimiento de los ingresos.

Tema #3: Aumento de los ingresos

En la perspectiva financiera, al hablar de aumento de los ingresos se refiere al aumento de las ventas netas. De la misma forma como se mencionó en el capítulo anterior se debe abordar la segunda estrategia que consta en vender más, la cual está directamente vinculada con la cantidad de toneladas facturadas, por lo tanto el indicador más acertado para medir el aumento de las ventas sería el TRB/mensual. Adicionalmente este indicador es más fácil asimilarlo para los empleados que hablarles de metas en términos monetarios.

Como se trató con anterioridad para llegar a aumentar las ventas es necesario captar la mayor cantidad de clientes mediante nuevas tarifas y

el mercadeo de las características de excelencia que posee OPERMARSA.

La característica de desempeño más sustentable que brinda diferenciación en el mercado es la “precisión y destreza en el servicio”.

El valor que representa el hecho de que los capitanes de buques prefieran la experiencia y talento del personal de OPERMARSA al momento de solicitar el servicio, es un “PLUS” que genera credibilidad, confianza y reconocimiento en el mercado.

Siguiendo la secuencia lógica de causa y efecto, se debe ejecutar la estrategia de captación de clientes en perspectiva externa, esto quiere decir aumentar la cuota de mercado de OPERMARSA usando como apoyo dos objetivos fundamentales. El primero consiste en proponer tarifas competitivas y el segundo en incrementar el marketing dando a conocer la propuesta de valor, ambos objetivos se enfocan en los clientes potenciales.

El tipo de marketing que se mostrará es masivo y personalizado, mostrando las ventajas que tiene el cliente al trabajar con OPERMARSA,

adicionalmente se medirá el impacto de estas campañas publicitarias usando el indicador “tasa de respuesta del cliente”.

Se determinó la nueva contratación de personal de apoyo en el área de Marketing y Comercio para el desarrollo de este tema, para que se realice un procedimiento de ejecución de ventas, para que genere nuevas promociones de servicio con tarifas diferenciadas, visitas a los clientes para dar seguimiento y mejorar las relaciones entre parte y parte.

La propuesta de mejores tarifas a clientes potenciales, tiene como fin ganar mercado por medio de la estrategia de mejor costo total. Lo que se busca con este objetivo es disminuir las tarifas de OPERMARSA hasta que el cliente potencial analice sus costos y se convierta en cliente nuevo. Para realizar la medición se usará la tasa $\text{Tarifa OPERMARSA/Tarifa competencia}$, este indicador muestra la proporción entre tarifas.

Como resultado de los dos objetivos anteriormente señalados se medirá el número de clientes nuevos por año.

Para simular la estrategia de precios mínima se debe estudiar la factibilidad y el impacto que tienen estas rebajas en el balance general y estado de resultados. Estas simulaciones aumentarán el capital de información y adicionalmente como “back up” para contrarrestar el impacto negativo de posibles disputas con la competencia por captación clientes. Se medirá el estado de la aplicación.

También es necesario crear una cultura organizacional enfocada al cliente, el objetivo es que el personal llegue a entender cuales son las necesidades de los clientes y que encuentren la alineación hacia un propósito en común que es la satisfacción del cliente. Esta cultura se la puede monitorear con encuestas a empleados sobre la importancia de la satisfacción del cliente. Con esta acción mejora la disponibilidad del capital organizacional para satisfacer integralmente al cliente, como se mencionó anteriormente el objetivo es sustentar que la cultura sea coherente con la estrategia.

Para dar soporte a la propuesta que se transmite al cliente es necesario capacitar, desarrollar y evaluar el talento humano. El entrenamiento

interno del área de operaciones es fundamental para que el personal aprenda, entienda y aplique el “Know How” de la compañía (apunta a todos los procesos vinculados en la realización del servicio). El objetivo de esta acción es aumentar la disponibilidad del capital humano de OPERMARSA para sustentar la precisión y destreza en el servicio, y que de cómo resultado la concordancia entre la propuesta de valor y el trabajo diario del personal. El indicador asignado es suficiencia del entrenamiento interno por trabajador.

Tema #4: Mejora de la Imagen/Marca

Bajo la estrategia de crecimiento de los ingresos, la imagen de la compañía sirve para retener clientes. Ya que al aumentar el reconocimiento de la imagen/marca se aumenta la lealtad del cliente y mejoran las relaciones comerciales, adicionalmente la identidad de OPERMARSA beneficia a la propia imagen sus clientes por trabajar con un excelente proveedor que ayuda a que su carga arribe y/o zarpe segura y justo a tiempo.

Para aumentar el reconocimiento de la marca e imagen de la empresa en el mercado, se plantea como objetivo certificar las normas

internacionales ISO 14000 y OHSAS 18000, esto tendrá un efecto positivo ya que dará soporte al mercadeo de las características de excelencia de OPERMARSA, consecuentemente este desempeño positivo creará valor a largo plazo para el accionista transformando los procesos más seguros, más económicos, más eficientes y habrá evidencia que los procesos internos no atentan contra el medio ambiente y la seguridad ocupacional. Para lograr este objetivo es necesaria la capacitación del personal y la asignación de recursos económicos para la implementación de las normas, la contratación de una empresa externa que realiza el seguimiento del estudio interno en evaluación de los riesgos que atenten tanto a la seguridad ocupacional y al medio ambiente (realizado por personal interno asignado) para una posterior certificación.

Las empresas que destacan sobre estas disciplinas regulatorias (Seguridad ocupacional y medio ambiente), crean una reputación excelente que les sirve para atraer y retener empleados de alta calidad, de la misma manera se mejora su imagen frente a clientes e inversionistas.

Los puntos más comunes para la gestión ambiental son el tratamiento y la reducción de la cantidad de residuos peligrosos y no peligrosos, y el reciclaje (Medidos en Kilos).

Y para la gestión de la seguridad y salud ocupacional son la reducción de accidentes por trimestre, las capacitaciones por hombre respecto a la prevención de accidentes y transformar las instalaciones de OPERMARSA en un lugar seguro para trabajar.

Es recomendable gestionar estos indicadores luego del término de la implementación, ya que constarán dentro de los objetivos del mapa estratégico en su actualización.

Durante las etapas de implementación de las normas, la compañía debe asegurarse que se este cumpliendo el cronograma de implementación con los mayores esfuerzos, se debe medir el avance y estado de la implementación con el indicador “% Avance de la implementación/mes”.

Financieramente hablando la categoría de Mejora de Imagen y Marca aporta a la estrategia de crecimiento de los ingresos y a la excelencia operativa en varios aspectos, reteniendo y aumentando clientes, reduciendo costos de procesos, costos por siniestros operativos y enfermedades profesionales, disminuyendo el ausentismo laboral y

atrayendo inversionistas con conciencia social. El resultado consolidado de estos cambios ayuda a aumentar los ingresos indirectamente, por esta razón no se lo tomará en cuenta para la perspectiva financiera ya que las otras estrategias mencionan directamente su eficiencia y resultados financieros deseados.

Para el objetivo mejora de imagen/marca en la perspectiva de clientes, se medirá su reconocimiento en el mercado mediante entrevistas a clientes actuales y potenciales, con este resultado se podrá determinar y clasificar cual es la percepción de la imagen/marca por diferentes categorías como por ejemplo: conocida, desconocida, positiva, con que se la asocia etc. El objetivo es sondear y registrar la mejora secuencial que tendrá conforme se realice la implementación de los sistemas de gestión y el mercadeo masivo para llegar al "TOP OF MIND" en servicios portuarios, este indicador se lo medirá semestralmente. (Ver apéndice A)

4.2 Agenda de cambio

La declaración de la visión establece un objetivo de alto nivel de cómo la organización se propone crear valor en el futuro. Sin embargo, el

personal de la organización necesita entender los cambios estructurales que se necesitan realizar para hacer realidad esa visión e inclusive aumentar el nivel de credibilidad del plan estratégico. A menudo, el personal se resiste al cambio, entre otros motivos porque es escéptico con respecto al compromiso del CEO de sustentar el proceso. Para facilitar ese proceso de compartir y comunicar la estrategia y mejorar la credibilidad del plan, se utiliza la herramienta llamada agenda de cambio estratégico.

La agenda de cambio estratégico es una herramienta que utilizan los líderes para motivar, crear el sentido de urgencia y comunicar la necesidad de cambio transformacional.

La agenda de cambio estratégico compara el estado actual de la organización en sus distintas estructuras, capacidades y procesos organizacionales con los que ellos deben convertirse en un lapso de tres a cinco años; establece el “desde” (situación actual) y el “hasta” (situación deseada que se requiere alcanzar en el futuro) de los indicadores claves de desempeño y asuntos estratégicos de la organización.

Surge la necesidad de enunciar y describir los cambios próximos del plan estratégico antes de embarcarse en la transformación de la empresa. Esta agenda de cambio sirve para preparar, educar y transmitir un sentido de urgencia al cambio de imagen, de cultura, de procesos, de gestión, personal, etc.

AGENDA DE CAMBIO DE OPERMARSA		
2010		2015
Imagen actual	Imagen	Imagen corporativa renovada y positiva
Costos operativas altos	Costos	Costos operativos bajos
Procesos eficaces	Procesos	Procesos eficientes
Disponibilidad variable	Infraestructura	Siempre disponible.
Certificada en calidad	Gestión	Sistema de gestión integrada Empresa de clase mundial
Clientes actuales	Clientes	Amplia cartera de clientes
Segundo	Mercado	Lider en el mercado nacional
Enfocados a trabajos locales	Personal	Alineados a la estrategia
Heredada de su incubación (Remar)	Cultura	Elaborada, enfocada al cliente y a la generación de ideas y soluciones

FIGURA 4.1 AGENDA DE CAMBIO

OPERMARSA necesita pasar de ser una empresa con procesos pesados y caros que se ejecutan de la misma manera desde hace muchos años a una empresa con procesos eficientes o sea ágiles, ligeros y baratos.

El personal debe pasar de enfocarse solo en su trabajo y actividad local, para llegar a entender que su aporte diario, sus ideas, su pro actividad con las demás áreas y la importancia de la satisfacción del cliente son el eje del cumplimiento de las metas.

OPERMARSA debe pasar a elaborar una cultura de diferenciación que sustente su misión y visión para dejar de mantener la cultura que heredó en su periodo de incubación por la alianza con una empresa reconocida en el mercado como lo es la naviera REMAR.

Debe cambiar su estado actual, el de ser una empresa certificada en calidad con procesos estandarizados para llegar a ser una empresa de clase mundial con las tres normas internacionales implementadas y certificadas, o sea que pasa a ser comparable con multinacionales reconocidas de cualquier disciplina.

Pasará de tener una cartera de clientes limitada, a poseer el mayor porcentaje del mercado de líneas navieras.

La disponibilidad de la infraestructura dejará de ser impredecible para llegar a encontrarse en óptimas condiciones el 100% del tiempo.

La imagen actual debe transformarse en una imagen renovada y positiva en el mercado, esto genera aumento del reconocimiento en el mercado, la transformación de la imagen de OPERMARSA va ligada al mercadeo masivo que se desarrollará durante este periodo.

Con esta agenda de cambio para el año 2015 OPERMARSA llegará a ser el líder del mercado nacional como lo refleja la nueva visión de la compañía.

CAPÍTULO 5

5. CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Para diseñar el cuadro de mando integral se toma como base el mapa estratégico y se desarrolla el análisis por tema estableciendo metas, iniciativas y presupuestos.

Las metas propuestas a continuación se las considera dentro de la compañía como agresivas, pero se determinó a criterio de los agentes clave que las metas altas dan excelentes resultados.

Las iniciativas sirven para la resolución del objetivo estratégico, si las iniciativas no se cumplen simultáneamente el resultado del tema no será el más óptimo.

Los presupuestos son los recursos que se asignan o costos que debe asumir OPERMARSA para la ejecución de sus objetivos estratégicos.

5.1 Mejora de la utilización de los activos

Perspectiva Financiera

Para medir la mejora de la productividad de los activos se determinó usar el indicador maniobras realizadas/capacidad del RAM, con una frecuencia mensual. Dado que la demanda y la disponibilidad del remolcador para trabajar determinan la utilización del activo, las metas se las calculará por puerto:

TABLA 2
FACTOR DE UTILIZACIÓN

PUERTO	ESME	GYE	MANTA	PTO	RIO
CAPACIDAD MAX.	50	450	45	130	30
MAN REAL. PROM.	33	273	28	79	18
FACTOR UT. PROM.	66%	61%	62%	61%	60%
MAN META PROM.	45	405	40,5	117	27
META	90%	90%	90%	90%	90%

Como se puede apreciar la capacidad máxima por demanda y disponibilidad para la realización de maniobras difiere mucho, por lo tanto el factor de utilización se adapta al puerto. Este factor aumentará hasta llegar a la meta “90%” a medida que los remolcadores se encuentren en mejor estado y aumente la captación de clientes.

La iniciativa que se asignó es el cálculo del factor de utilización de los activos respecto a las mejoras del sistema de mantenimiento y el presupuesto es de \$0.

Perspectiva de clientes.

En la perspectiva de clientes se determinó aumentar los días disponibles de los remolcadores, y se estableció como meta llegar al 100% de disponibilidad en días programados, esto quiere decir que el cálculo de este indicador incluye programación del mantenimiento anual.

La iniciativa es la predisposición de la directiva asignando todos los recursos necesarios para que los remolcadores se encuentren en excelente estado con el fin de aumentar la disponibilidad para trabajar los todos los días programados del año.

El presupuesto asignado es de \$3'000.000 para esta mejora en un periodo de dos años.

Perspectiva procesos internos.

El objetivo que se manifiesta en esta perspectiva es la de mejorar el sistema de mantenimiento, las metas propuestas son: aumentar el mantenimiento preventivo para llegar al 85% y reducir el mantenimiento correctivo a hasta llegar a un 15%. La iniciativa identificada es transformar el sistema de mantenimiento actual en asistido o automatizado, realizado por el personal del área sistemas de la compañía con un presupuesto de cero dólares, dado que el personal posee la experiencia necesaria para la implementación de dicho sistema.

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

Esta perspectiva propone automatizar el sistema de mantenimiento con la aplicación del software “Maintscape”, por lo tanto se mide el avance de la implementación con una herramienta que será aplicada para todas las gestiones de automatización.

La misma consiste en una cartilla que se indica el estado del capital tecnológico o informático y consta el siguiente sistema de medición:

Estado de la aplicación estratégica.	
Nivel	Situación
1	Bien como está.
2	Pequeñas mejoras necesarias.
3	Nuevo desarrollo en marcha. (Según programación)
4	Nuevo desarrollo en marcha. (Con retraso)
5	Grandes Mejoras necesarias. (Ninguna acción)
6	Nueva aplicación necesaria. (Ninguna acción)

**FIGURA 5.1 ESTADO DEL CAPITAL DE INFORMACIÓN
KAPLAN R. - NORTON D. MAPAS ESTRATÉGICOS**

El Nivel 1 y 2: Significa que se encuentra en operación normalmente.
 Nivel 3 y 4: Representan nuevas aplicaciones que se han identificado, financiado y se encuentran en marcha. El Nivel 5 y 6: Representan áreas con problemas, necesitan aplicaciones para apoyar pero no se ha dado ningún paso (2).

Para hacer aplicable esta herramienta hay que desarrollar un programa paso a paso de implementación de los módulos correspondientes, para identificar el estado actual del “Maitscape”. Por lo tanto la meta es llevar el “Maitscape” del nivel 6 al nivel 1 en un periodo de seis meses.

(2) Mapas Estratégicos; Kaplan R., Norton D. Harvard Business School Press. Ediciones Gestión 2000, Barcelona España, 2004. Página 311.

La iniciativa propuesta es importar el Software de Chile a Ecuador, el mismo que es gratuito como se mencionó en el capítulo anterior.

El segundo objetivo de esta perspectiva propone capacitar al personal involucrado, se capacitará el personal del área de operaciones con cursos externos sobre temas de elaboración de programas de mantenimiento preventivo, y se entrenará el personal nuevo del área de sistemas en materia de implementación de software (Traspaso de experiencia), esto quiere decir entrenamiento por parte del personal con experiencia en implementación del "CAPITAL" al personal nuevo. Las metas para estos objetivos son la suficiencia para las dos capacitaciones, y las iniciativas son: la asignación de recursos para la capacitación externa y el seguimiento de un programa corto de traspaso de conocimientos y experiencia. El presupuesto llega a los \$3.000 para gestionar los cursos de mantenimiento aplicando al CNCF (Consejo nacional de capacitación y formación profesional).

En la segunda fase de la implementación el personal de sistemas capacitará a las personas del área de operaciones para la utilización y uso del "software" para ponerlo en práctica. (Ver apéndice B)

5.2 Reducción de costos

Perspectiva Financiera

El indicador más apropiado para esta perspectiva es el ahorro anual en dólares. Se estableció como meta llegar a una reducción de costos anuales de \$40.000 en el primer año mínimo, y como iniciativa se asignaron recursos para las mejoras de ingeniería y mejoras en métodos de trabajo con un presupuesto de \$10.000 anuales (\$50.000 hasta el año 2015).

Perspectiva de clientes.

Este tema no afecta directamente la perspectiva de clientes (Externa), pero los costos operativos de una compañía son muy importantes en el mercado para demostrar su eficiencia. En otros países las grandes compañías que comparten disciplinas (Manufactura, Servicios, etc), comparan sus costos operativos, por lo tanto luego del año 2015 es primordial comparar el costo de la unidad de producción de la compañía (Costo por maniobra), con el fin de que el cliente potencial asimile la eficiencia de las operaciones de OPERMARSA comparándola con la competencia.

Perspectiva procesos internos.

La meta que se plantea en esta perspectiva es reducir el costo de la maniobra iniciando en el año 2010 paulatinamente con un 8% anual, hasta llegar al 40% en el año 2015, asumiendo un porcentaje de aumento de costos anuales de un 5% por factores no controlables como políticos y legales. Se puede citar ejemplos tales como: aumento de la inflación y la eliminación de la

tercerización en años anteriores; y en años venideros el aumento del sueldo mínimo para igualarlo a la canasta básica como propone el gobierno, y entre otros factores no predecibles.

El objetivo de aumento de clientes (Para esta industria) disminuye los costos totales de la compañía, dado que a mayor producción o ventas se deterioran los costos operativos, por esta razón se considera como un indicador muy importante los costos totales sobre el número de maniobras totales. Este indicador se lo medirá en una frecuencia mensual.

Adicionalmente la reducción de costos es un apoyo para la reducción de tarifas personalizadas que se realizarán en el tema de aumento de los ingresos, estas dos acciones se complementan. La reducción de costos compensaría a la reducción de tarifas y tendría un impacto favorable para la compañía.

La iniciativa de este objetivo es el análisis de la identificación de desperdicios, esta actividad la realizarán todos los departamentos de la compañía en conjunto, con un presupuesto de cero dólares ya que estas actividades formarán parte de su responsabilidad.

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

En la perspectiva de aprendizaje y crecimiento existen tres objetivos:

- A) Automatización de procesos internos.
- B) Incentivar la generación de ideas y soluciones.
- C) Enfocar cultura a generar ideas y soluciones.

A) La automatización de los procesos internos se la generará mediante el software "Capital". Esta automatización consiste en la conectividad de los RAMS, con la oficina para tener

información disponible en tiempo real, y el desarrollo de los módulos que se encuentran pendientes tales como Compras, Recursos Humanos y Estadísticas.

El indicador que eligió es el mismo que se mencionó con anterioridad para la implementación del software “Maistscape”, la meta es llevar la implementación o automatización desde el nivel 6 al nivel 1 en un periodo de nueve meses, dada la complejidad de la implementación.

Su iniciativa es el entrenamiento interno al personal nuevo en implementación de software para generar un apoyo en esta actividad con un presupuesto de cero dólares.

B) Incentivar la generación de ideas y soluciones.

El punto fundamental de este objetivo es incentivar la generación ahorros operaciones. Se utilizará el indicador número de soluciones nuevas por año y se propone llegar a la meta de 5 soluciones anuales.

La directiva considera que la mejor manera de incentivar es designando el 5% del ahorro que genera la solución a los trabajadores o encargado/s del proyecto. El presupuesto anual es de \$2.000 considerando que el ahorro anual esperado es de \$40.000 como mínimo.

C) Enfocar cultura a generar ideas y soluciones.

Este objetivo tiene como meta transformar la cultura actual a una cultura proactiva en la generación de soluciones y ahorros en un periodo de dos años.

Inicialmente se genera un diagnóstico del perfil cultural de la organización para determinar desde donde parte su transformación, este diagnóstico lo realizará el departamento de recursos humanos basado en la herramienta de medición llamado Perfil de la Cultura Organizacional (3).

Este diagnóstico se lo realizará en una frecuencia anual, con el fin de monitorear la transformación de la cultura.

(3) En inglés, Organizational Culture Profile desarrollado por los señores Charles O'Reilly, J. Chatman y D. Caldwell en el libro "People and Organizational Culture".

Adicionalmente se debe confeccionar un cuestionario que mida la importancia que le dan los trabajadores a la de generación de ideas, al ahorro de los costos y la eliminación de desperdicios.

Este cuestionario se lo ejecutará con una frecuencia trimestral luego de las capacitaciones sobre temas tales como el impacto de los ahorros de costos sobre las utilidades de la compañía, la identificación de desperdicios, oportunidades de ahorro, la proactividad y la generación de soluciones como valores fundamentales para la compañía. (Ver apéndice C)

5.3 Aumento de los ingresos

Perspectiva Financiera

Partiendo del objetivo final del cuadro de mando integral que es realizar la misión y visión de la compañía, para llegar a la meta de ser el Operador de servicio de remolcadores líder en el mercado nacional para el año 2015, A es necesario superar el TRB del actual líder en ventas actual, por lo tanto la estrategia para que la brecha de valor se cierre es la captación de clientes agresivamente para llegar a la meta de facturar 6'000.000 TRB/mes o 72'000.000 de TRB/anual. Los clientes potenciales que OPERMARSA tiene identificados son las agencias Marsec, Bluepac Shipping, Seatrade, Pormar, NYK y otros que se encuentran por definir.

Para dar soporte a la gestión comercial se resolvió elaborar un proceso de ejecución de ventas acompañada de la práctica, o sea proponer las tarifas competitivas a los clientes potenciales.

Estas actividades las realizará el nuevo agente comercial que contratará OPERMARSA. Esta iniciativa se define como el incremento de la capacidad del departamento comercial, y lleva un presupuesto de \$9.000 anuales.

Perspectiva de clientes.

La compañía se compromete a proponer la mejor tarifa del mercado para enganchar “peces grandes”, la meta propuesta consiste en que la tasa Tarifa de OPERMARSA/Tarifa competencia disminuya hasta llegar a un precio conveniente entre parte y parte, o sea negociar directamente con el cliente con un tope de reducción del 10%. En el mercado se fijan las tarifas considerando el volumen de ventas que genera cada cliente por lo tanto los precios pactados son diferenciados.

En resumen la meta es reducir la tasa hasta el 90% de la tarifa que la competencia tiene pactada con el cliente potencial. Estas negociaciones se las realiza con el apoyo del análisis de los estados de resultados enfocados a clientes específicos (escenarios por cliente), su iniciativa es disminuir la tarifa de OPERMARSA.

Las tarifas son publicadas por las autoridades portuarias y son las mismas tarifas para las dos compañías. La Terminal de El Río no ingresa al análisis dado que en ese puerto solo se encuentra OPERMARSA y no tiene competencia.

Se determinó necesaria esta reducción de tarifas por un periodo no mayor a dos años para luego aumentarlas paulatinamente, el presupuesto o costo relacionado que la compañía puede asumir no está calculado, pero se compromete costear a una cifra no mayor de \$600.000 en los dos años.

El segundo objetivo de la estrategia consiste en la captación de clientes. La directiva propuso como meta adquirir 3 clientes nuevos anualmente y como iniciativa realizar algunas actividades tales como dar seguimiento, aumentar las visitas comerciales, etc. Estas actividades están sumamente relacionadas a la perspectiva anterior dado que el aumento de las ventas es directamente proporcional al número de clientes para este tipo de industria. El presupuesto de esta iniciativa es de \$0 dado que esta gestión la realizará el nuevo agente comercial.

Perspectiva procesos internos.

Para la realización del objetivo incremento del marketing se debe realizar la planificación y aprobación de las campañas publicitarias elaboradas por una compañía externa. Esta agencia debe enfocarse en los diferentes medios de comunicación tales como radio, TV, periódicos, revistas, etc. esta gestión la ejecuta el agente comercial, con un presupuesto de \$12.000 anuales.

El indicador asignado para este objetivo es la tasa de respuesta del cliente a la campaña, esta encuesta la realizará adicionalmente una compañía externa especializada en realizar investigaciones de mercado. La meta propuesta de este objetivo es llegar al 70% del reconocimiento o respuesta a la campaña publicitaria, con un presupuesto asignado de \$8.000 anuales.

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento consta de tres objetivos:

- 1) Simular los estados de resultados.
- 2) Desarrollar talento.

3) Enfocar la cultura al cliente.

1) El primer objetivo consiste en la simulación de los estados de resultados con las tarifas mínimas, la medición del indicador consta en verificar el estado de la aplicación, de la misma manera que se determinó para medir avance de las aplicaciones informáticas.

La meta es desarrollar todos los posibles escenarios de rebaja de tarifas por cliente potencial, o sea llevar la aplicación del nivel 6 al nivel 1 en un periodo tres meses.

La iniciativa correspondiente consta el en desarrollo de los escenarios por parte del departamento de proyectos, con presupuesto de \$0.

2) El objetivo de desarrollar talentos es sustentar la propuesta de valor. El entrenamiento interno se enfocará en desarrollar las competencias y habilidades de los cargos estratégicos, calificando las características necesarias. El fin es monitorear estas habilidades y mejorarlas para aumentar la disponibilidad del capital humano.

Los cargos se calificarán externamente, esto genera un mayor compromiso por parte de las personas que trabajan en estos cargos estratégicos.

Los cargos estratégicos serían los siguientes:

A) Patrón.

B) Facturación – Cobranzas.

A) Las características del servicio de maniobra las calificará el práctico del buque en el siguiente formato:

TABLA 3

FORMATO CALIFICACIÓN DEL PATRÓN

FORMATO CALIFICACION DEL PATRON					
CARACTERISTICAS DEL SERVICIO / CALIFICACION	1	2	3	4	5
Puntualidad al asistir.					
Precisión.					
Comunicación con el práctico.					
Acata oportunamente las órdenes del práctico					
Tiempo de maniobra dentro del rango.					
SUMATORIA TOTAL					

El práctico realiza la calificación en el término de la maniobra y va en el rango de 1 a 25 puntos, se calculará con una frecuencia semanal luego del entrenamiento y se saca un promedio mensual por patrón.

B) Las características del servicio de facturación y cobranzas las calificará la agencia naviera en un periodo mensual con el siguiente formato:

TABLA 4

FORMATO CALIFICACIÓN DE FACTURACIÓN-COBRANZAS

FORMATO CALIFICACIÓN DE FACTURACIÓN-COBRANZAS					
CARACTERISTICAS DEL SERVICIO / CALIFICACION	1	2	3	4	5
Tiempos de facturación y cobro.					
Cero errores en facturas.					
Trato afable.					
SUMATORIA TOTAL					

Usando una suma y promedio final de los dos cargos se obtiene un coeficiente (indicador), hasta llegar a la meta que es una calificación promedio superior a 23 puntos. Este indicador aprueba la disponibilidad de capital humano.

Este objetivo lleva un presupuesto de cero dado que el entrenamiento lo gestiona el mismo personal de OPERMARSA con mayor experiencia.

Se pretende llegar al 100% de disponibilidad del capital humano, en un periodo no mayor a seis meses desde que inicie el entrenamiento.

3) El tercer objetivo de esta perspectiva consta en enfocar la cultura a la satisfacción integral del cliente. La meta a la que apunta OPERMARSA es la coherencia entre la cultura y la estrategia de alto nivel.

Este objetivo inicia con la base del diagnóstico del perfil cultural, que se realizará para el tema número dos, en una frecuencia anual con el fin de monitorear la transformación de la cultura.

Adicionalmente se deberá confeccionar un cuestionario para monitorear la importancia que le dan los trabajadores a la satisfacción integral del cliente. Este cuestionario lo elaborará el nuevo agente comercial y se lo realizará con una frecuencia trimestral, luego de las capacitaciones que se darán en temas tales como: el vínculo entre el trabajo diario con la satisfacción del cliente, la calidad del servicio, etc. (Ver apéndice D).

5.4 Mejora de la Imagen/Marca

Perspectiva financiera.

Como se explicó en el capítulo anterior el tema de mejora de imagen y marca afecta la perspectiva financiera indirectamente, por lo tanto medir con exactitud el impacto que tienen estas acciones es muy difícil por esta razón no se toma en cuenta para el estudio de este tema, ya que las otras estrategias mencionan directamente la eficiencia y resultados financieros deseados.

Perspectiva de clientes.

El impacto externo que se busca es mejorar y aumentar el reconocimiento de la imagen y marca, se plantea como meta llegar al 90% del reconocimiento en el mercado.

Se propone como iniciativa contratar una empresa especializada en estudios de mercado para generar encuestas a los clientes actuales y potenciales con una frecuencia semestral. Con un presupuesto de \$0 dado que se incluirá dentro de la encuesta de reconocimiento de la campaña publicitaria en el objetivo de incremento del marketing.

La segunda iniciativa propuesta consta en incluir y resaltar la adquisición de las nuevas certificaciones internacionales en las campañas publicitarias que gestionará el departamento comercial, demostrando a los clientes la seguridad y eficacia de los procesos internos. Con un presupuesto de \$0.

Perspectiva procesos internos.

Para el proceso de certificación integrada, como se mencionó en el capítulo anterior se manejará el indicador porcentaje avance de la implementación/mes, y como meta propuesta es la certificación integrada en un periodo no mayor de seis meses. Para la realización de este objetivo se asignó un presupuesto de \$13.000 para la empresa que desarrollará la consultoría y \$9.000 para la empresa que realizará la certificación (SGS) durante el año 2010, adicionalmente se debe considerar hasta el año 2015 el mantenimiento de la certificación con un costo de \$12.000 y la recertificación para el año 2013 con un costo de \$9.000.

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Se considera la capacitación para este tema por que aumenta de nivel al capital organizacional de la compañía, pero no se considera iniciativa ni presupuesto ya que la capacitación forma parte del proceso de certificación integrada y las mismas están incluidas en el presupuesto total. La meta es llegar a la suficiencia de los cursos a cumplir. (Ver apéndice E).

La inversión para la ejecución de la estrategia está repartida en un plazo de 5 años, algunas inversiones vencen antes de cumplirse el plazo para el cumplimiento de la meta. La inversión total de la estrategia asciende al monto total de \$3'851.000 el detalle se muestra a continuación:

TABLA 5
INVERSIÓN TOTAL DE LA ESTRATEGIA

DETALLE DE INVERSIÓN	MONTO	PLAZO
Mejoras de ingeniería (Ahorros).	\$ 50.000	2010-2015
Incentivos por ahorros.	\$ 10.000	2010-2015
Mejora de condiciones RAMS	\$ 3.000.000	2010-2012
Curso de mantenimiento preventivo.	\$ 3.000	2010
Dpto. Comercial.	\$ 45.000	2010-2015
Disminución de tarifas	\$ 600.000	2010-2012
Campañas publicitarias.	\$ 60.000	2010-2015
Estudios de mercado	\$ 40.000	2010-2015
Certificación	\$ 22.000	2010
Mantenimiento de la certificación	\$ 6.000	2011-2012
Recertificación	\$ 9.000	2013
Mantenimiento de la certificación	\$ 6.000	2014-2015
TOTAL	\$ 3.851.000	

CAPÍTULO 6

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

1. El “Balanced Scorecard” es una herramienta de gestión con la cual la directiva y los altos mandos de la compañía pueden gestionar y monitorear el desempeño de la estrategia.
2. Los beneficios que se esperan de la implementación del diseño son: una estructura corporativa mejorada, metas claramente establecidas, estructura de costos livianos, amplia cartera de clientes, reconocimiento en el mercado, dinamismo corporativo, motivación, orgullo y sentido de pertenencia a la compañía de parte de los trabajadores, entre otros.
3. Según experiencias de implementación de sistemas de gestión estratégico es necesario un replanteamiento y revisión de la estrategia anualmente. Cabe recalcar que estas herramientas deben ser dinámicas para que la estrategia no se estanque en el tiempo, el mapa estratégico y el cuadro de mando tienen que evolucionar con la compañía. En este replanteamiento se deben reafirmar las declaraciones de la misión, visión y valores, y adicionalmente se analiza la información externa e interna para resumir los problemas estratégicos críticos en un nuevo análisis FODA.
4. Si la estrategia funciona todavía de manera efectiva el equipo podría elegir realizar solo mejoras incrementales a pesar de que se considera que la vida útil de una estrategia es de máximo cinco años, por lo tanto debería de recurrir periódicamente a la reformulación de la estrategia.
5. En el proceso de la implementación del sistema inicialmente se efectúa el análisis del rumbo estratégico, en esta etapa se establecen indicadores preliminares pero conforme avanza el estudio y se profundiza surgen más indicadores que son necesarios para la gestión. Este proceso es normal para la implementación de cualquier “Balanced

scorecard” por eso se ve reflejado este aumento de indicadores entre el tercer y cuatro capítulo.

6. Finalmente, lograr implantar un sistema formal de ejecución de la estrategia en la compañía será un reto importante para OPERMASA que seguramente redundará en el mejoramiento de su ventaja competitiva.

6.2 Recomendaciones

1. Para tener mayor responsabilidad en la ejecución del proyecto, se propone hacer el cálculo de los indicadores VAN y TIR para medir la rentabilidad del proyecto (inversiones presentes y futuras).
2. Es necesario que luego de la certificación del sistema de gestión integrado se replantee el sistema estratégico, dado que los objetivos evolucionarán a objetivos más específicos en materia de seguridad y medio ambiente tales como: el tratamiento y la reducción de la cantidad de residuos peligrosos y no peligrosos, reciclaje, la reducción de accidentes por trimestre, las capacitaciones por hombre respecto a la prevención de accidentes y transformar las instalaciones de la compañía en un lugar seguro para trabajar.
3. Es de suma importancia iniciar la implementación del sistema en dirección de abajo hacia arriba (Del Mapa estratégico), dado que en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento se encuentran las bases que dan apoyo a los demás objetivos para la resolución de los temas. Es un camino de causa y efecto.

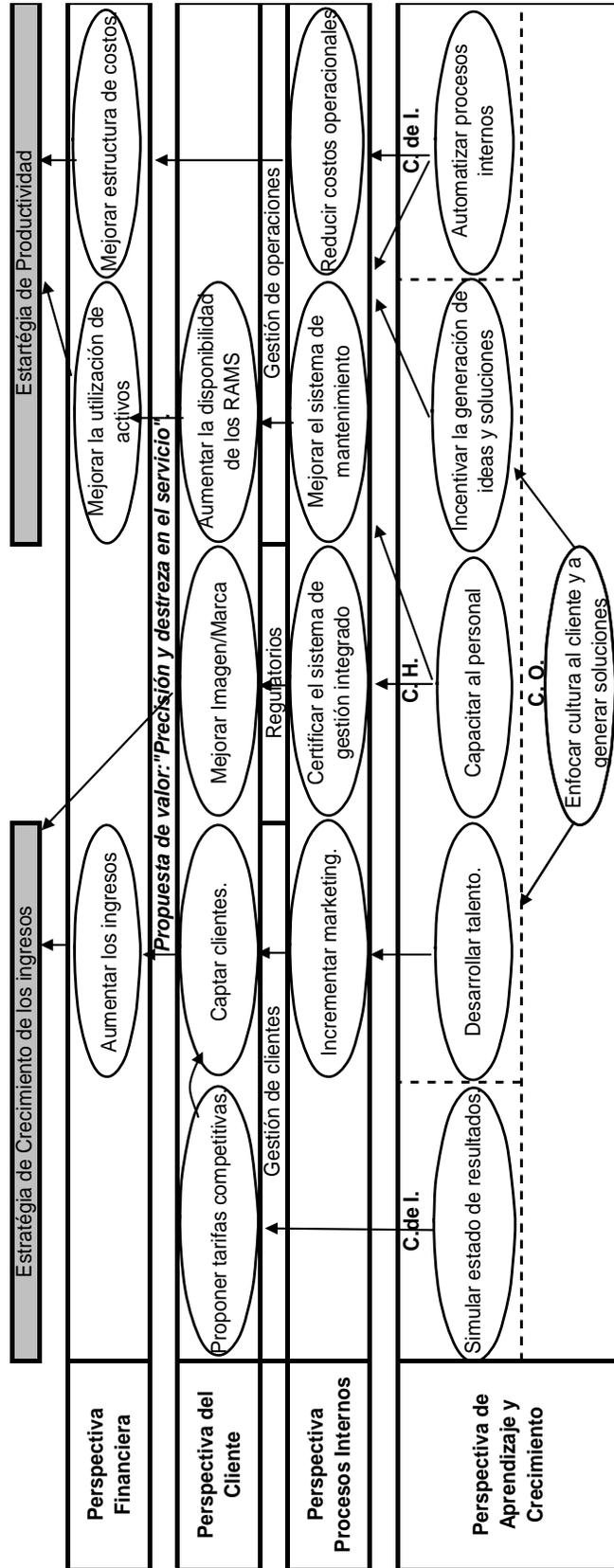
4. Los temas tienen que ejecutarse de manera simultánea pero los efectos de los mismos pueden darse en diferentes periodos de tiempo como por ejemplo, las mejoras de ingeniería como ahorros, mejora de infraestructura pueden generar beneficios rápidamente entre los primeros seis meses hasta un año, en cambio los procesos que mejoran las relaciones con los clientes como el marketing, la mejora de la imagen y la captación de clientes puede tener efectos luego un largo periodo, desde el primer año hasta en los tres años siguientes.
5. Es fundamental para la compañía que se demuestre y se visualice como se cierra la brecha de valor, o sea informar a sus trabajadores como evoluciona y reacciona la empresa a la implementación del sistema y mostrar los avances de las estrategias para alcanzar la meta compartida. Esto genera un sentido de compromiso y responsabilidad en el ambiente laboral que genera un valor agregado en la cultura organizacional.
6. Los puntos que se revisaron con los agentes clave fueron: la misión, visión, valores, la formulación de la estrategia, la selección de los temas estratégicos, indicadores y la estimación de los presupuestos; por lo tanto se recomienda para una mejor implementación del sistema validar todas las metas correspondientes a cada área basándose en la elaboración de los cronogramas para el seguimiento de las actividades tales como: la implementación del software "Maintscape", el desarrollo de los módulos pendientes del "Capital", la realización del programa de mantenimiento, la simulación del estado de resultados, la implementación del sistema de gestión de integrado, etc. El objetivo es realizar un taller para modificar las metas con el fin de que se acoplen a las capacidades internas de la compañía.

APÉNDICE A

MAPA ESTRATÉGICO OPERMARS

Visión: "Para el año 2015 la compañía OPERMARS habrá alcanzado la excelencia del servicio y será líder en la industria marítima nacional de remolques".

Misión: "La misión de OPERMARS, es brindar servicios portuarios de atraque, desatraque y salvamento de naves gestionadas por líneas navieras a través de procesos eficientes, con personal capacitado y comprometido con la mejora continua y la excelencia de la realización del servicio.



Valores: Eficiencia de las actividades, Satisfacción de las partes interesadas, Creatividad en la resolución de problemas, Proactividad en actividades compartidas.

APÉNDICE B

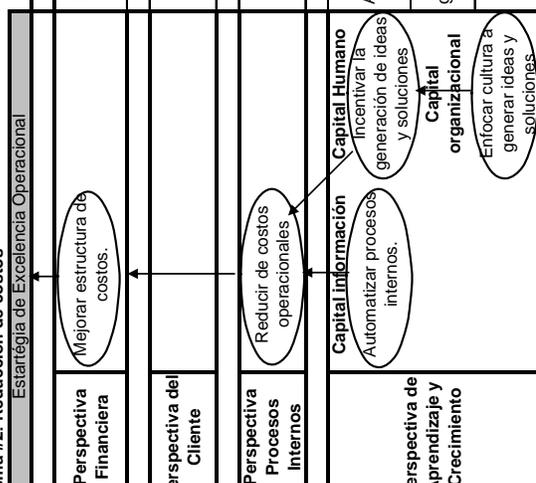
CUADRO DE MANDO INTEGRAL #1

TEMA#1: Mejorar utilización de activos		Estrategia de Excelencia Operacional				Objetivos	Indicador	Meta	Iniciativa	Presupuesto
Perspectiva Financiera	Mejorar la utilización de activos	Mejorar la utilización de los activos	Maniobras realizadas/capacidad RAM	90%	Cálculo de la utilización de los activos en mejoras del sistema de mantenimiento.	\$ 0				
Perspectiva del Cliente	Aumentar la disponibilidad de los RAMS	Aumentar la disponibilidad de los reemplazadores	Días disponibles RAM/días programados	100% de días disponibles programados.	Asignando los recursos para mejorar las condiciones de los reemplazadores.	3' 000.000/2 años				
Perspectiva Procesos Internos	Mejorar el sistema de mantenimiento	Mejorar el sistema de mantenimiento	Mantenimiento preventivo/Total del cronograma de mto. Mantenimiento correctivo/Total del cronograma de mto.	Aumentar al 85% el mantenimiento preventivo. Reducir a 15% el mantenimiento correctivo.	Transformar el mto. en automatizado por el personal de sistemas de la compañía.	\$ 0				
Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	Capital de información Automatizar procesos internos	Capital Humano Capacitar al personal	Automatizar procesos internos Capacitar al personal	Llevar el "Maint Scape" al nivel #1 en periodo de 6 meses. Suficiencia en cursos de mantenimiento preventivo mecánico y eléctrico. Suficiencia en implementación de software.	Importar el software a Ecuador. Asignar recursos necesarios para los cursos externos. Programa de traspaso de experiencia.	\$ 0 Ext. \$3.000 Inter. \$0.				

APÉNDICE C

CUADRO DE MANDO INTEGRAL #2

Tema #2: Reducción de costos		Estrategia de Excelencia Operacional				Presupuesto	
	Objetivos	Indicador	Meta	Iniciativa			
Perspectiva Financiera	Mejorar la estructura de costos.	Ahorro anual (\$).	Reducir \$40,000 anuales mínimo.	Asignar recursos para la implementación de mejoras con ingeniería			\$10,000/Año
Perspectiva del Cliente							
Perspectiva Procesos Internos	Reducir costos operacionales	Reducción de costos/maniobra	Reducir un 8% anual hasta llegar al 40% en el 2015	Análisis de las eliminación de desperdicios realizado por todos los departamentos.			\$ 0
Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	Automatizar procesos internos.	Avance de la automatización.	Llevar el "Capital" al nivel #1 en periodo de 9 meses.	Entrenamiento interno al personal nuevo en implementación de software			\$ 0
	Incentivar la generación de ideas y soluciones.	Número de soluciones nuevas/año.	5 soluciones anuales.	5% del ahorro va destinado al encargado/s del proyecto de ahorro de costos			\$2,000/Año
	Enfocar la cultura a generar soluciones.	Cuestionario sobre la importancia del ahorro y eliminación de desperdicios/trimestre.	Transformar la cultura en proactiva en la generación de soluciones y ahorros/dos años.	Diagnóstico de la cultura. Capacitar al personal.			\$ 0



APÉNDICE D

CUADRO DE MANDO INTEGRAL #3

TEMA#3: Aumento de los ingresos.
Estrategia de Crecimiento de los ingresos

	Objetivos	Indicador	Meta	Iniciativa	Presupuesto
Perspectiva Financiera	Aumentar los ingresos (Ventas netas).	TRB/mes.	6' 000.000 TRB/mes	Incrementar la capacidad del departamento comercial.	\$9.000/Año
Perspectiva del Cliente	Proponer tarifas competitivas. Captar clientes.	Tarifa OPERMARSА / tarifa competencia. Clientes nuevos/año.	90% Captar tres clientes nuevos al año.	Disminuir la tarifa de OPERMARSА. Aumentar seguimiento de clientes potenciales.	Hasta \$600.000 / 2 años \$0
Perspectiva Procesos Internos	Incrementar el marketing.	Tasa de respuesta a la campaña.	70% del reconocimiento o respuesta a la campaña publicitaria.	Contratación de: Agencia publicitaria y Cía. Estudios de mercado encuesta de reconocimiento de la campaña.	\$12.000/Año \$8.000/Año
Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	Desarrollar talento. Simular estado de Resultados.	Suficiencia del entrenamiento interno. Avance de la simulación de escenarios.	23 puntos promedio para el personal entrenado en servicios. Llevar los escenarios al Nivel#1 en 3 meses.	Entrenamiento interno. Desarrollar escenarios por parte del departamento de proyectos.	\$0 \$0
	Enfocar cultura al cliente.	Cuestionario sobre la importancia de la satisfacción del cliente.	La cultura sea coherente con la estrategia de alto nivel.	Diagnóstico de la cultura. Capacitar sobre la importancia de la satisfacción del cliente.	\$ 0

APÉNDICE E

CUADRO DE MANDO INTEGRAL #4

TEMA#4: Mejora de Imagen/Marca						
Estrategia Crecimiento de los ingresos						
	Objetivos	Indicador	Meta	Iniciativa	Presupuesto	
Perspectiva Financiera	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Perspectiva del Cliente	Mejorar y aumentar reconocimiento de la imagen / marca.	% Reconocimiento en el mercado/Semestre.	Llegar al 90% del reconocimiento en el mercado.	Contratación de compañía externa para encuesta de reconocimiento de la imagen/marca en el mercado. Incluir y resaltar la adquisición de las certificaciones internacionales en las campañas publicitarias.	N/A	N/A
Perspectiva Procesos Internos	Certificar el sistema de gestión integrado.	% Avance de la implementación/mes.	Certificar OHSAS 18000 e ISO 14000 en un periodo máximo de seis meses.	Contratación de las compañías externas para la consultoría y la certificación.		\$22.000/ 1er Año
Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	Capacitar al personal	Cursos externos de seguridad y medio ambiente/hombre.	Suficiencia en cursos externos de seguridad y medio ambiente/hombre.	N/A	N/A	N/A

BIBLIOGRAFÍA

1. Kaplan Robert, Norton David; Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard); Harvard Business School Press, Ediciones Gestión 2000, Barcelona España, 2002, 2da. Edición.
2. Kaplan Robert, Norton David; The Execution Premium; Harvard Business School Press. Ediciones Deusto, Barcelona España, 2008.
3. Kaplan Robert, Norton David; Mapas Estratégicos; Harvard Business School Press. Ediciones Gestión 2000, Barcelona España, 2004.
4. Kaplan Robert, Norton David; Balanced Scorecard Report; Harvard Business School Review; Symnetics; Mayo – Junio 2008; Volumen 10; Número 3.
5. Charles W. Hill, Gareth R. Jones; Administración Estratégica, Colombia, 1997, 3era. Edición.