



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL CENTRO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA Y TECNOLÓGICA



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

Andrés Raúl Pérez-Llona Salazar ⁽¹⁾, Ing. Nelson Cevallos Bravo ⁽²⁾

Facultad de Ingeniería Mecánica y Ciencias de la Producción.

Escuela Superior Politécnica del Litoral

Campus Gustavo Galindo, Km. 30.5 vía Perimetral, Apartado 09-01-5863, Guayaquil, Ecuador

arperez@espol.edu.ec ⁽¹⁾, ncevallo@espol.edu.ec ⁽²⁾

Resumen

La globalización obliga y demanda que las empresas ecuatorianas se tecnifiquen y evolucionen rápidamente para llegar a ser empresas de clase mundial, por tal motivo se ha convertido en una necesidad la implementación de sistemas de gestión. La presente tesis consiste en la implementación de un sistema de gestión estratégico 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. Los principales problemas que se presentan en esta empresa son 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. El propósito de esta tesis es diseñar un mapa estratégico y un cuadro de mando integral alineados a los objetivos y metas de la compañía para obtener una orientación acertada de los esfuerzos. Los resultados esperados de la implementación son: una estrategia claramente establecida, metas identificadas, estructura de costos livianos, amplia cartera de clientes y reconocimiento en el mercado.

Palabras Claves: Estrategias, Mapa Estratégico, Cuadro de mando Integral.

Abstract

The globalization demands and obligates that the Ecuadorian companies tecnificate and evolutionate very fast to became a world class company, for this reason it has become a necessity the implementation of management systems. The following thesis is about the implementation of a strategic management system in a port operator whose main activity is to give the service of tow, rescue and assistance to ships in the terminals and ports of Ecuador. The main problems that face this company are lack of a corporative strategy clearly identified and lack of measure of strategic performance. These problems affect the efficiency and quality of the company. The purpose of this thesis is to design a strategic map and a balance scorecard aligned to the goals and objectives of the company to orientate the efforts. The expected results of the implementation are: a clearly view strategy, identified goals, slim structure costs, large portfolio of costumers and to be recognized in the market.

Key words: Strategy's, Strategic Map, Balanced Scorecard.

1. Introducción

El presente artículo incluye la descripción de la implementación de la herramienta de gestión Balanced Scorecard en una operadora portuaria con el fin de definir una estrategia corporativa en base a las necesidades actuales de la empresa, 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.

2. Análisis Situacional

La compañía en la que se realiza el estudio la llamaremos "Opermarsa". Su principal rival se llama "Ecuastibas", las dos compañías se iniciaron simultáneamente y constan con la misma cantidad de remolcadores.

Esta compañía posee siete remolcadores repartidos en los diferentes terminales del Ecuador, 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.

Podemos definir la distribución del mercado hablando en términos de porcentajes de TRB (Tonelaje de Registro Bruto); los porcentajes más altos los lleva Ecuastibas, anualmente abarca el 57% del TRB del mercado nacional, Opermarsa lleva el 33% y otras dos compañías pequeñas movilizan el 10% del TRB del mercado nacional anualmente.

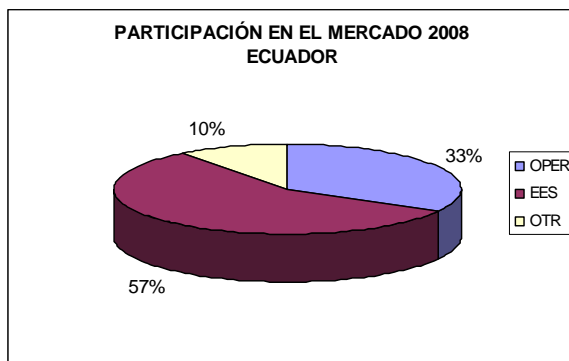


Figura 1. Participación del Mercado 2008.

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

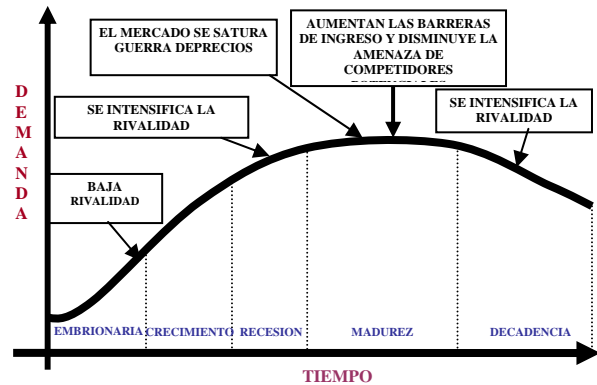


Figura 2. Etapas del ciclo de vida industrial.

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.

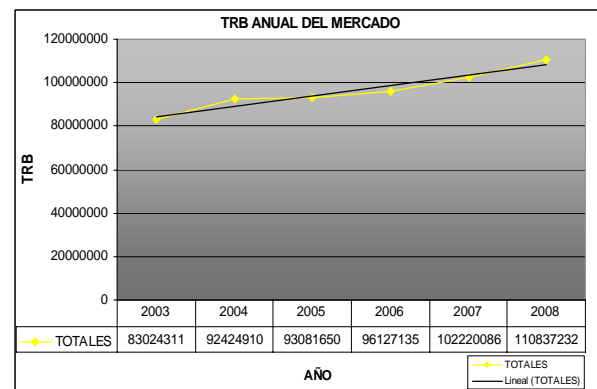


Figura 3. TRB anual del mercado.

Se determinó que existe un oligopolio en todos los puertos, por ejemplo en el caso de Esmeraldas y Manta solo existen Ecuastibas y OPERMARSAS, en Puerto Bolívar contamos adicionalmente con Serepor y en el Puerto de 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.

3. Misión, Visión y Valores

La implementación del sistema inicia determinado la misión, visión y valores con la ayuda de los gerentes, que son actores clave para este proceso.

Se desarrolla la misión que es el propósito o razón de la existencia de la compañía:

“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”.

Luego se desarrolla la visión:

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

Por último los valores:

- Eficiencia operativa y administrativa: La eficiencia en la sustentación de las actividades es una meta permanente en la compañía.
- Satisfacción: Consideramos que la satisfacción de nuestros grupos de interés es piedra angular para crear fidelidad hacia nuestros procesos internos, servicios y soporte a ejecutivos, por ende crecimiento de la compañía.
- Creatividad: Creemos que es una habilidad muy importante en nuestros 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.

4. FODA

A continuación se presenta la tabla del análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas con la estructura vertical de las perspectivas un mapa estratégico tradicional (Financiero, Cliente, Procesos, Aprendizaje y crecimiento).

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

5. 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.

- ¿Cómo mejoramos la utilización de activos?
- ¿Cuál es mi proyecto de reducción de los costos?
- ¿Cómo mantenemos y mejoramos la imagen positiva?
- ¿Cuál es mi estrategia para adquirir nuevos clientes?

6. Declaración del rumbo estratégico

Es como la declaración de la misión pero para los temas estratégicos seleccionados, aquí se define de qué forma se van a solucionar los temas.

- ¿Cómo mejoramos la utilización de activos?

“Aumentaremos 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”.

- ¿Cuál es mi proyecto de reducción de los costos?

“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”.

- ¿Cómo mantenemos y mejoramos la imagen positiva?

“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”.

- ¿Cuál es mi estrategia para adquirir nuevos clientes?

“Captaremos nuevos clientes enfocándonos en aumentar promociones y promover las características de excelencia para aumentar la credibilidad de los clientes en OPERMARSA”.

7. 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. 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.

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.

7.1. 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 pérdidas de maniobras.

Para desarrollar este tema tenemos que 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. 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.

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.

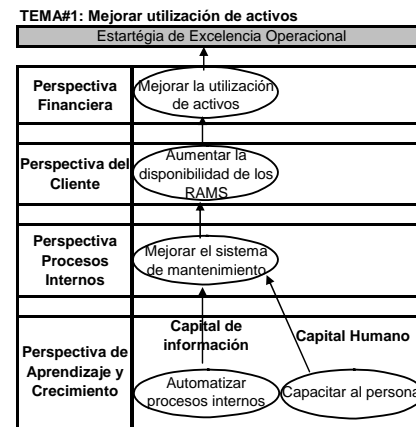


Figura 4. Mejora de utilización de activos.

7.2. 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.

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.

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.

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 motivar al personal destacando y premiando el desempeño laboral, mediante la compensación 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.

En la perspectiva financiera, al hablar de aumento de los ingresos se refiere al aumento de las ventas netas. Para alcanzar este objetivo es necesario captar la mayor cantidad de clientes mediante nuevas tarifas y el mercadeo de las características de excelencia que posee la compañía.

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.

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 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.

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

También es necesario crear una cultura organizacional enfocada al cliente, el personal debe entender cuales son las necesidades de los clientes y que encuentren la alineación hacia un propósito en común que es la satisfacción del cliente.

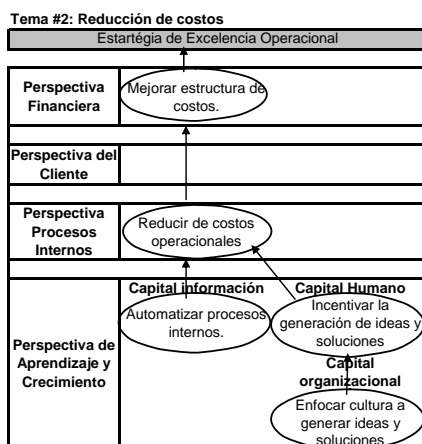


Figura 5. Reducción de costos.

7.3. Tema #3: Aumento de los ingresos

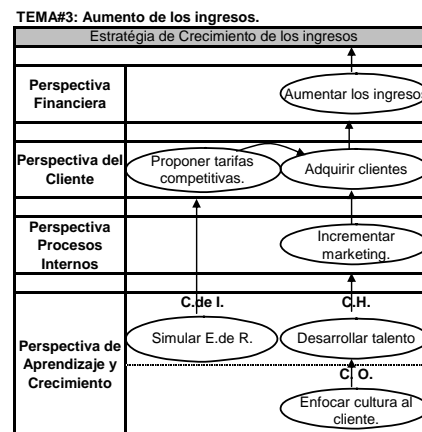


Figura 6. Aumento de los ingresos.

7.4. Tema #4: mejora de la imagen y 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.

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.

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.

Para el objetivo mejora de imagen/marca en la perspectiva de clientes, se medirá su reconocimiento en el mercado. El objetivo es sondear y registrar la mejora secuencial que tendrá conforme se realice la implementación.



Figura 7. Mejora de Imagen/Marca.

8. Agenda de cambio

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 con los que 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).

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 optimas 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.

AGENDA DE CAMBIO DE OPERMARSAS		
2009		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 8. Agenda de cambio.

9. 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.

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.

9.1 Mejora de la utilización de los activos

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.

Como la capacidad máxima la determina 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.

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

El objetivo que se manifiesta en la perspectiva de procesos internos es 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.

La perspectiva de aprendizaje propone automatizar el sistema de mantenimiento con la aplicación del software "Mainscape", por lo tanto se mide el avance de la implementación. 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). Las iniciativas son: la asignación de recursos para la capacitación externa y el seguimiento de un programa corto de traspaso de conocimientos y experiencia.

Tabla 2. Cuadro de mando 1.

	Indicador	Meta	Iniciativa	Presupuesto
Financiera	Maniobras realizadas/capacidad RAM	90%	Cálculo de la utilización de los activos en mejoras del sistema de mantenimiento.	\$ 0
Cliente	Días disponibles RAM/días programados	100% de días disponibles programados.	Asignando los recursos para mejorar las condiciones de los remolcadores.	3' 000.000/ 2 años
Procesos Internos	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
Aprendizaje y Crecimiento	Avance de la automatización. Cursos elaboración de cronogramas de mantenimiento preventivo. Entrenamiento interno en implementación de software a personal nuevo.	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.

9.2 Reducción de costos

El indicador más apropiado para la perspectiva financiera 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).

La meta que se plantea en la perspectiva de procesos internos 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.

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.

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.

En la perspectiva de aprendizaje y crecimiento existen tres objetivos:

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.

B) Incentivar la generación de ideas y soluciones. El punto fundamental de este objetivo es incentivar la generación de ahorros operacionales. 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.

Se debe confeccionar un cuestionario que mida la importancia que le dan los trabajadores a la 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.

Tabla 3. Cuadro de mando 2

	Indicador	Meta	Iniciativa	Presupuesto
Financiera	Ahorro anual (\$).	Reducir \$40.000 anuales.	Asignar recursos para la implementación de mejoras con ingeniería	\$ 10.000
Cliente				
Procesos Internos	Reducción de costos/maniobra	Reducir un 8% anual hasta llegar al 40% en el 2015	Análisis de las eliminaciones de desperdicios realizado por todos los departamentos.	\$ 0
Aprendizaje y Crecimiento	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
	Número de soluciones nuevas/año.	5 soluciones anuales.	5% del ahorro va destinado al encargado/s del proyecto de ahorro de costos	\$ 2.000
	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

9.3 Aumento de los ingresos

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. Para dar soporte a la gestión comercial se resolvió proponer 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.

En el mercado se fijan las tarifas considerando el volumen de ventas que genera cada cliente por lo tanto los precios son diferenciados.

La meta en la perspectiva de clientes 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.

Se determinó necesaria esta reducción de tarifas por un periodo no mayor a dos años, la compañía se compromete costear a una cifra no mayor de \$600.000 en este periodo.

La directiva propuso adicionalmente 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 financiera 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.

En la perspectiva de procesos internos el objetivo es incrementar el marketing, para el proceso 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, con un presupuesto asignado de \$5.000 para la encuesta. Que sumarían un total de \$17.000 para este objetivo.

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento consta de tres objetivos: Simular los estados de resultados, desarrollar talento, enfocar la cultura al cliente.

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. La meta es desarrollar todos los posibles escenarios de rebaja de tarifas por cliente potencial, o sea desarrollar la aplicación al máximo nivel en un periodo tres meses. La iniciativa correspondiente consta en el desarrollo de los escenarios por parte del departamento de proyectos, con presupuesto de \$0.

El segundo objetivo de desarrollar talentos para 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 (Califican los clientes), esto genera un mayor compromiso por parte de las personas que trabajan en estos cargos estratégicos.

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.

Se deberá confeccionar un cuestionario para monitorear la importancia que le dan los trabajadores a la satisfacción integral del cliente. 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.

Tabla 4. Cuadro de mando 3.

	Indicador	Meta	Iniciativa	Presupuesto
Financiera	TRB/mes.	6' 000.000 TRB/mes	Incrementar la capacidad del departamento comercial.	\$ 9.000
Cliente	Tarifa OPERMARSA / tarifa competencia. Clientes nuevos/año.	90% Captar tres clientes nuevos al año.	Disminuir la tarifa de OPERMARSA. Aumentar seguimiento de clientes potenciales.	Hasta \$600.000 / 2 años \$0
Procesos Internos	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.	\$ 17.000
Aprendizaje y Crecimiento	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
	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

9.4 Mejora de la Imagen/Marca

En la perspectiva de clientes lo que se busca en tema 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 los clientes actuales y potenciales con una frecuencia semestral. El presupuesto anual es de \$8.000.

En la perspectiva de procesos internos el objetivo es la certificación de las normas de seguridad ocupacional y medio ambiente, se manejará el indicador porcentaje avance 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 asigno un presupuesto de \$13000 para la empresa que desarrollará la consultoría y \$9000 para la empresa que realizará la certificación (SGS).

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.

Tabla 5. Cuadro de mando 4.

	Indicador	Meta	Iniciativa	Presupuesto
Financiera	N/A	N/A	N/A	N/A
Cliente	%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.	\$ 8.000
Procesos Internos	% 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
Aprendizaje y Crecimiento	Cursos externos de seguridad y medio ambiente/hombre.	Suficiencia en cursos externos de seguridad y medio ambiente/hombre.	N/A	N/A

10. Conclusiones y recomendaciones.

- 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.
- 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.
- 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.

- 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.
- 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.
- 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.

11. Agradecimientos.

A mis compañeros, familia, profesores, en especial al Ingeniero Nelson Cevallos y a todas las personas que apoyaron para la realización de este artículo.

12. Referencias.

- [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; 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.