



Universidad del Desarrollo
Facultad de Ingeniería

MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA BASADO EN EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA UNA EMPRESA PRESTADORA DE SERVICIOS MARÍTIMOS

DIEGO ANTONIO VILLEGAS VALENZUELA

PROFESOR(ES) GUÍA: PAUL BOSCH PÉREZ, PhD
HÉCTOR VALDÉS GONZÁLEZ, PhD

PROYECTO DE GRADO PRESENTADO A LA FACULTAD DE INGENIERÍA DE LA
UNIVERSIDAD DEL DESARROLLO PARA OPTAR AL GRADO ACADÉMICO DE
MAGÍSTER EN INGENIERÍA INDUSTRIAL Y DE SISTEMAS

SANTIAGO – CHILE
2025



Universidad del Desarrollo
Facultad de Ingeniería

MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA BASADO EN EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA UNA EMPRESA PRESTADORA DE SERVICIOS MARÍTIMOS

POR: DIEGO ANTONIO VILLEGAS VALENZUELA

Proyecto de Grado presentado a la Comisión integrada por los profesores:

PROFESORES GUIA: Paul Bosch Pérez, PhD y Héctor Valdés González, PhD

PROFESOR INTEGRANTE 1: José Luis Salazar, PhD

PROFESOR INTEGRANTE 2: Lorenzo Reyes, PhD

Para completar las exigencias del Grado de Magíster en Ingeniería Industrial y de
Sistemas

Abril, 2025

Santiago, Chile

DECLARACIÓN DE ORIGINALIDAD

Por medio de la presente, declaro que el trabajo titulado **MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA BASADO EN EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA UNA EMPRESA PRESTADORA DE SERVICIOS MARÍTIMOS**, que presento a la Universidad del Desarrollo de Chile, es de mi autoría y no ha sido publicado previamente, ni está siendo considerado para publicación bajo otra filiación. En igual sentido, declaro que el trabajo de tesis y su contenido, son originales y que todos los datos y referencias a trabajos ya publicados con anterioridad han sido debidamente identificados, referenciados o citados en el documento, y que estas citas han sido incluidas en las referencias bibliográficas. Afirmando, asimismo, que los materiales presentados no se encuentran protegidos por derechos de autor; y en caso de que así lo estuvieran, me hago responsable de cualquier litigio o reclamo relacionado con la violación de derechos de propiedad intelectual, exonerando de toda responsabilidad a la Universidad del Desarrollo de Chile.

Finalmente, me comprometo a no someter este trabajo (o parte de este), a consideración en ninguna revista o congreso para publicación sin contar con la aprobación y haber pasado el debido proceso de revisión en Universidad del Desarrollo. En caso de que un artículo sea aprobado para su publicación, autorizo a la Universidad del Desarrollo a incluir dicho artículo en sus revistas, y a reproducirlo, editarlo, distribuirlo, exhibirlo y comunicarlo en el país y en el extranjero, por medios impresos, electrónicos, Internet o cualquier otro medio, para propósitos científicos y sin fines de lucro.



DIEGO ANTONIO VILLEGAS

VALENZUELA

Firma

Agradezco a mi familia y seres queridos

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer a mi familia por ser un pilar esencial en todo momento. Sin su apoyo constante y compañía, la finalización de este proyecto no habría sido posible. A mis padres, en particular, gracias por darme más de lo que necesitaba, por inculcarme los valores más importantes y por enseñarme a ser una mejor persona cada día. Les agradezco por ser mi modelo a seguir y por guiarme en los momentos más difíciles. A ellos les debo todo mi respeto y admiración, y los amaré eternamente.

Agradezco a la Universidad del Desarrollo por brindarme la oportunidad de ser parte del magíster y a cada uno de los docentes que, con su conocimiento y experiencia, contribuyeron a mi formación académica y profesional. Gracias por resolver mis dudas y por su disposición a ayudarme en todo momento y en especial, a la realización del presente trabajo.

A mis compañeros del magister, les agradezco por estar a mi lado a lo largo de todo este largo proceso, por los momentos compartidos y por el cariño que me brindaron. También por las enseñanzas y experiencias que me transmitieron. Gracias por su apoyo y sus valiosos consejos.

Finalmente, a cada miembro de la empresa, les doy las gracias por darme la oportunidad de entrevistarlos y por compartir conmigo, desde su experiencia profesional, los desafíos que este proyecto me dejó. Aprecio su tiempo y contribución a este trabajo, y espero seguir aprendiendo de manera profesional.

MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA BASADO EN EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA UNA EMPRESA PRESTADORA DE SERVICIOS MARÍTIMOS

Diego Antonio Villegas Valenzuela

Bajo la supervisión de los Profesores Paul Bosch Pérez, PhD, y Héctor Valdés González, PhD, en la Universidad del Desarrollo de Chile

Resumen

Este trabajo presenta un Modelo de Gestión Estratégica que apoya el control y medición del desempeño de una empresa prestadora de servicios marítimos con operación en los terminales portuarios de la zona centro-norte de Chile. El objetivo de esta investigación es proponer un modelo de Gestión Estratégica basado en el Cuadro de Mando Integral (CMI) que permita apoyar el control y el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa. Para lograrlo, se propone una aproximación cualitativa, donde, a través de entrevistas semiestructuradas y utilizando una muestra por conveniencia, se obtuvo información de los colaboradores de la organización, para entender cuáles son las variables clave a gestionar a fin de cumplir con el alineamiento y desarrollo estratégico de la organización. Los datos muestran que el modelo sugerido y los elementos observados en las entrevistas presentan una relevancia tal que permiten ser anexados en el Modelo de Gestión Estratégica propuesto, y así facilitar su implementación y posible alineamiento para alcanzar éxito y gestión de la organización. En síntesis, el modelo que se desarrolla presenta un diseño adaptado al contexto operativo del sector marítimo y permite ser ajustable a pymes que se encuentran en etapa de crecimiento, y que no cuentan con una estructura estratégica formal, incorporando factores clave bajo la visión interna y participativa del profesional del área, permitiendo el establecimiento de lineamientos para una Gestión Estratégica que fortalezca la dirección, el crecimiento y continuidad operativa.

Palabras clave: Gestión; Modelo estratégico; Estrategia; Operación; Indicadores; Objetivos

HIGHLIGHTS

MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA BASADO EN EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA UNA EMPRESA PRESTADORA DE SERVICIOS MARÍTIMOS

DIEGO ANTONIO VILLEGAS VALENZUELA

- Propone un Cuadro de Mando Integral que permita apoyar las decisiones estratégicas
- Utiliza una aproximación cualitativa basada en entrevistas semiestructuradas
- Considera opiniones de 9 informantes clave
- Propone un conjunto acotado de objetivos y KPI's representados en un Cuadro de Mando Integral
- Gestiona las variables clave a considerar para el éxito estratégico

ÍNDICE GENERAL

Tabla de contenido

1	INTRODUCCIÓN	8
1.1	IMPORTANCIA DE CONTAR CON UN MODEO QUE APOYE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA	9
1.2	BREVE DISCUSIÓN DE LA LITERATURA	9
1.3	CONTRIBUCIÓN DEL TRABAJO	16
1.4	OBJETIVO GENERAL	16
1.4.1	<i>Objetivos específicos</i>	16
1.5	ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA.....	17
1.5.1	<i>Misión y Visión</i>	17
1.5.2	<i>Análisis FODA</i>	17
1.6	PROPUESTA METODOLÓGICA	19
1.7	ORGANIZACIÓN Y PRESENTACIÓN DE ESTE TRABAJO	21
2	INFORMACIÓN Y RESULTADOS.....	22
2.1	PROCEDIMIENTO DE RECOGIDA Y ANÁLISIS DE DATOS	22
2.2	PROCESO DE RECOGIDA DE INFORMACIÓN	25
2.3	LOS DATOS RECOGIDOS:	25
2.4	ANÁLISIS DE LOS DATOS.....	26
2.5	DISCUSIÓN DE RESULTADOS	31
2.6	ANÁLISIS COMPARATIVO	34
2.7	FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA	35
2.8	PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA BASADO EN EL CMI	36
3	ARTÍCULO	43
4	CONCLUSIONES GENERALES	65
4.1	PROPUESTA PARA TRABAJOS FUTUROS	66
5	REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	68
6	ANEXO: REPORTE DE PLAGIO.....	74

1 INTRODUCCIÓN

Las decisiones estratégicas son las encargadas de orientar a las organizaciones hacia una ruta específica, permitiéndoles influir en sus actividades y decisiones, y presentan un punto de partida hacia un futuro exitoso y de crecimiento. No obstante, estas decisiones no son garantía de éxito, ya que, sobre cualquier circunstancia, la calidad de la información disponible forma un papel crucial. Esta calidad está directamente relacionada con tener una comunicación efectiva dentro de las organizaciones, donde todos los actores son relevantes a la hora de definir y establecer que estrategia presenta la mayor probabilidad de éxito. Por tanto, se puede considerar como un proceso descentralizado de entendimiento, apoyo y compromiso de toda la organización.

En un entorno caracterizado por el constante cambio y competencia, se hace indispensable contar con la capacidad de adaptabilidad, pero además, más relevante es el hecho de tomar una posición estratégica orientada a la mejora continua y la búsqueda de nuevos desafíos que permitan a las empresas ser más rentables y exitosas. Por su lado, gestionar correctamente las estrategias permite entre muchas cosas estar mejor preparados frente a los cambios internos y externos. Esto implica tener una visión a largo plazo, lo que permite anticiparse a las amenazas y contrarrestar las fortalezas de la competencia, donde las decisiones deben apoyarse con información relevante y no en el azar y la ambigüedad.

El Cuadro de Mando Integral (CMI) es una herramienta que transforma la información disponible en una serie de objetivos e indicadores de rendimiento, ofreciendo una visión general del estado de la empresa, tanto financiera como no financiera. Es un sistema de gestión que ayuda a la organización a controlar su desempeño y cumplimiento estratégico, a establecer prioridades e impulsar las oportunidades, junto con promover mejores relaciones y desempeño de todos los niveles de la organización.

En el presente trabajo, se diseñará un CMI para una empresa prestadora de servicios marítimos, que permita mejorar su Gestión Estratégica a través de una serie de objetivos e indicadores de rendimiento. Para ello se buscará entender cuáles son las variables clave a considerar para cumplir con el alineamiento y desarrollo estratégico de la organización.

1.1 Importancia de contar con un modelo que apoye la gestión estratégica

Dado el contexto presentado en la introducción, es posible efectuar el siguiente cuestionamiento de contexto: ¿Cuáles son las variables clave que permiten la implementación y operacionalización de un Modelo de Gestión Estratégica en la empresa?

Actualmente, la empresa no cuenta con los lineamientos principales para poder llevar a cabo una Gestión Estratégica efectiva que considere los aspectos clave que le permitan apoyar y orientar la toma de decisiones hacia el cumplimiento de su desarrollo estratégico y mejorar la sostenibilidad del negocio.

1.2 Breve discusión de la literatura

Actualmente, las empresas enfrentan importantes desafíos a nivel nacional, como la incertidumbre económica, nuevas normas laborales, aumento de tasas, competencia desigual, mayor responsabilidad social, digitalización, entre muchos otros aspectos que inciden directa o indirectamente en el desempeño de las organizaciones. Por esta razón, es fundamental mantener la competitividad en el mercado, adaptarse a los cambios y propiciar el desarrollo de una estrategia que ayude a encaminar hacia el éxito de la organización. El éxito requiere por parte de la organización entender que es lo que quiere llegar a ser, pero además, en que se quiere destacar, que es lo que hace que el negocio ofrezca mayor valor para el cliente. El rol de la estrategia es traducir las metas en objetivos alcanzables, precisos y medibles a través de indicadores de rendimiento, donde según Nova et al. (2020) permitiría disminuir la incertidumbre al momento de determinar que decisiones tomar para un mejor actuar, dejando de lado la subjetividad. Esto es lo que posibilitaría sentar las bases para una focalización de las capacidades de la organización hacia el cumplimiento de los objetivos y desarrollo estratégico. Según Nahmias (2007), una declaración de objetivos bien definidos es el paso más relevante para el cumplimiento estratégico. Por lo tanto, para alcanzar las metas es imprescindible contar con un modelo que permita gestionar el cumplimiento de los objetivos y estrategias, pero a la vez, determinar las acciones y planes que se deben seguir y cumplir por parte de toda la organización.

Gestión Estratégica: Teoría y Definiciones

La estrategia se define como un conjunto de acciones que se establecen y se ponen en práctica para alcanzar uno o más objetivos, permitiéndoles a las empresas crecer y mantener una alta

competitividad en el mercado (Casanueva, 2021). Abarca a toda la organización y es lo que permite generar y capturar valor. De acuerdo a lo planteado por Fuertes et al. (2020), es la encargada de orientar a toda la organización hacia un mismo fin. Sin embargo, esta debe ser revisada y evaluada de forma periódica, ya que las organizaciones están sometidas a constantes cambios externos e internos que podrían afectar su rendimiento (Prollochs & Feuerriegel, 2020). Por otro lado, la gestión mirada desde la Dirección Estratégica es la encargada de direccionar y alinear a la organización a los cambios adoptados (Burbano, 2017). Desde el punto de vista de la operación, el objetivo final de la Estrategia de Operación es analizar y seleccionar los atributos que permiten generar valor añadido en el servicio prestado al cliente, y el cual debe ser difícil de imitar y prolongable en el tiempo, y aunque no asegura el éxito de la organización, las decisiones estratégicas posibilitan a las organizaciones a tomar decisiones efectivas, implementarlas y tomar medidas correctivas cuando sea necesario (Fuertes et al., 2020). Por tanto, la Estrategia Operacional debe identificar muy bien cuál es la estrategia del negocio que lo diferencia frente a la competencia, el cual puede estar ligado a prestar un servicio con altos estándares de calidad, contar con una buena atención al cliente, ofrecer menor precio o más variedad, entre otros. Ya que, de su identificación, se concibe la alineación entre el uso de sus activos y procesos internos.

Planificación Estratégica

La Planificación Estratégica es el proceso sistemático y organizado que permite optimizar, y mejorar los resultados de la organización mediante indicadores de rendimiento (Ore et al., 2020). Para Astete et al. (2022) facilita que las empresas estén mejor preparadas a posibles cambios y tendencias de la industria, y así posicionarse por encima de la competencia. Según Mata (2007), su implementación establece un marco en el que es posible dimensionar el entorno estratégico de la actividad organizacional, pero, si bien es parte de la dirección, en el análisis estratégico deben participar todos los colaboradores de la empresa, ya que es posible obtener una apreciación más fiable y valorada, además, permite tomar en cuenta acciones correctivas más innovadoras. Por su parte, Delgado et al. (2022) sostienen que una variable clave para una exitosa implementación de una Planificación Estratégica, es el capital humano disponible, y cobra relevancia que tan bien capacitada se encuentre, ya que gran parte de las decisiones vienen de los colaboradores. Además, agrega que su eficiencia depende de la participación de toda la organización. Si bien, actualmente existen diversos métodos para

implementar una estrategia, para Pérez (2024) la Planificación Estratégica comprende tres etapas principales: El proceso inicia con la formulación de la estrategia y sus respectivos objetivos, luego se presenta su ejecución o implementación y finalmente se evalúa o controla el éxito en torno a los objetivos antes definidos.

Pensamiento Estratégico

Sin embargo, la base central de la planificación y, por ende, una buena Gestión Estratégica dentro de una organización, es el Pensamiento Estratégico, el cual es el punto de vista del estratega de negocios que tiene la capacidad de ver el negocio desde el exterior, y depende de la experiencia de todos los colaboradores, de sus ideas y pensamientos (Casanueva, 2021). Donde Cedeño et al. (2019) agregan que, para su éxito, es necesario tomar en cuenta la opinión de la mayor parte de los involucrados de la organización, de esta forma es posible contribuir con ideas e información relevante para alcanzar el éxito. Por su parte, AlQershi (2021) sostiene que pensar estratégicamente requiere investigación y análisis, y está directamente relacionado con el capital humano, donde son ellos los encargados de conducir al desempeño organizacional, y son las empresas las que deben incentivar el desarrollo de las competencias de sus empleados, de esta forma se desarrolla el conocimiento, el cual puede ir conectado a contar con más capacitaciones.

Cuadro de Mando Integral

Una vez que se establecen los objetivos y metas, se debe controlar y verificar su cumplimiento mediante el uso de indicadores de rendimiento y donde los modelos de gestión evidencian su efectividad. Entre los modelos más utilizados se encuentran, el Cuadro de Mando Integral, Dirección de Hoshin, Modelo EFQM, Prospectiva Estratégica, entre otros (Nova et al., 2020). En particular, uno de los modelos de Gestión Estratégica más utilizados es el modelo de Cuadro de Mando Integral (CMI), propuesto por Robert S. Kaplan y David P. Norton en 1992 como un modelo de medición de desempeño. El CMI presenta cuatro perspectivas diferentes en el cual es posible establecer indicadores para medir su desempeño, estas son: financiero, clientes, procesos internos, y aprendizaje. La ventaja del CMI es que los indicadores se basan en los objetivos estratégicos, los que a su vez están alineados con la estrategia corporativa (Kaplan & Norton, 2011). Haciendo una analogía, Kumar et al. (2024) afirman que el CMI es como la aplicación de un teléfono inteligente, que recopila múltiples métricas en un solo panel de control, hace visible el estado de la organización y ofrece acciones para el

cumplimiento estratégico. Además, es una herramienta que operacionaliza la estrategia, garantiza que la información clave sea identificada y controlada, y logra ofrecer una visión amplia de la estrategia de la organización permitiendo a la vez, su desarrollo estratégico. Añaden que, fundamentalmente ayuda a conectar los objetivos con los indicadores. De forma similar, Noboa et al. (2022) aclaran que la ventaja del CMI, es que permiten que la organización muestre interés en el desarrollo de la estrategia empresarial, brindan un panorama el cual se puede evaluar y controlar su desempeño, además de mantener a los colaboradores comprometidos y preparados. Por su parte, Méndez et al. (2011) señalan que la empresa diseña y maneja el CMI según sus necesidades, pues permite aplicarse a cualquier organización debido a su adaptabilidad. Aquello es lo que ha facilitado la implementación del CMI como un sistema de información y control en organizaciones privadas o públicas, con o sin fines de lucro.

Sin embargo, Zizlavsky (2014) añade que la característica clave del CMI son los indicadores de rendimiento, y que pueden aplicarse a cualquier tipo de empresa, a la vez, afirma que su uso también puede potenciar el desarrollo, ya que permite la interacción mutua de las cuatro perspectivas de cambio: cambio de comportamiento de los colaboradores, cambio de los procesos, cambio de los clientes y cambios financieros. No obstante, su implementación requiere el apoyo de la información y la comunicación de la empresa. Y si bien, desde su origen en los años 90 han transcurrido muchos años, el CMI aún es utilizado por muchas empresas como un sistema de gestión eficaz, ya que ha podido adaptarse a las condiciones actuales del mercado y su estudio y uso como sistema de control sigue desarrollándose (Bochenek, 2019).

Si bien, Carmen (2009) señala que no existe un consenso aceptado universalmente sobre los pasos a seguir para aplicar el CMI, propone las siguientes acciones para facilitar la implementación de un CMI: Formular una Misión y Visión, analizar el entorno interno y externo (FODA), identificar Temas Estratégicos, establecer objetivos y construir Mapa Estratégico, y finalmente seleccionar los indicadores de rendimiento que permitan medir su cumplimiento. En particular, el Mapa Estratégico es una representación de la relación causa-efecto de los objetivos estratégicos vinculados a las cuatro perspectivas (Zuniga et al., 2011). Es parte esencial del CMI, ya que permite visualizar de forma coherente la estrategia de la

empresa, y al mismo tiempo ayuda a entender de una manera gráfica y clara como la organización gestiona su estrategia para cumplir con la Misión y alcanzar su Visión.

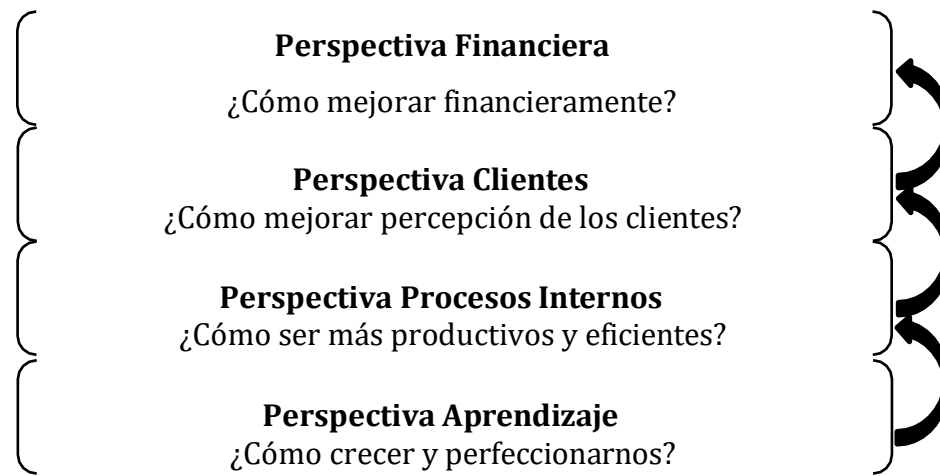


Figura 1: Mapa Estratégico Conceptual (Fuente: elaboración propia)

Operaciones Portuarias

Para Ruschel et al. (2024) las operaciones portuarias demandan un detallado control de todos los procedimientos, así como dar seguimiento a todos los involucrados directos o indirectos en la operación. Por otra parte, cobra gran importancia tener presente que hechos anexos a la operación como fenómenos meteorológicos y variaciones geológicas pueden afectar la operación misma, pero también factores directos que pueden ocurrir como un mal proceder, acciones imprevistas y/o accidentes que involucren tanto al trabajador directo como al ecosistema. Son muchos los factores que determinantes que pueden detener o suspender la operación, generando millonarios costos para todos los involucrados. Además, como cada puerto es único, aquello implica que todos los actores deban estar permanentemente preparados y capacitados, y siempre buscando nuevas prácticas que permitan hacer frente a las complejidades que se puedan presentar en cada puerto.

Competitividad Sostenible en Terminales Portuarias

Mittal et al. (2015) sostiene que una ventaja competitiva sostenible en los operadores de terminales portuarias se alcanza mediante una combinación equilibrada de competencias centradas en la tecnología, los procesos y las relaciones. Las mejores prácticas deben enfocarse en la gestión eficiente de la energía, la reducción de emisiones, así como en la

modernización y capacitación de los procedimientos y del personal, con el objetivo de desarrollar competencias técnicas en el mantenimiento y la mejora de la calidad del aire y el agua en las operaciones. Además, se destaca la importancia de formar alianzas estratégicas que fortalezcan las relaciones con clientes, agencias gubernamentales y comunidades, orientadas a mejorar la eficiencia y la eficacia operativa. Asimismo, se plantea que una posición estratégica sostenible puede traducirse en menores costos operativos, mayor productividad, y mejores precios y servicios para los clientes. Por su parte, Zavarce (2024) identifica varias variables estratégicas clave en el sector Oil & Gas para mejorar la eficiencia en los terminales marítimos, entre las cuales destaca la coordinación y comunicación efectiva entre todas las partes interesadas, la gestión de residuos y la implementación de programas de monitoreo ambiental, el uso de innovaciones y tecnologías para mejorar la eficiencia, así como el desarrollo de programas de capacitación para el personal, con el objetivo de agilizar los procesos y minimizar errores. Por otro lado, Quintero et al. (2021), sostienen que una acción estratégica esencial consiste en desarrollar y aplicar indicadores que permitan evaluar, tanto de manera cuantitativa como cualitativa, aspectos como la calidad, la eficiencia, la rentabilidad y las estrategias de mercadeo. Además, estas acciones deben estar respaldadas por programas de capacitación dirigidos al talento humano involucrado en todas las actividades portuarias. En la misma línea, Guzmán et al. (2016), obtuvieron resultados relevantes al evidenciar la importancia que tienen el uso de indicadores y auditorías de seguimiento como medidas de mejoramiento continuo para asegurar la calidad de los procesos.

¿Cómo se Hace en la Práctica?

En el estudio de Martins et al. (2024), se analizan algunas de las herramientas de gestión estratégica más relevantes en el sector marítimo. Entre ellas, destaca la filosofía Lean como un método para mejorar la eficiencia, reducir costos y tiempos, y resolver problemas de capacidad mediante la eliminación de desperdicios. También se resalta el uso de Costes Basados en Actividades (ABC) para optimizar los costos y tarifas marítimas, y el CMI como una herramienta clave para medir y controlar la eficacia en la gestión de residuos portuarios, orientando a las organizaciones hacia la sostenibilidad. La implementación del CMI contribuye a mejorar la cultura organizacional, la satisfacción del cliente, el trabajo en equipo y la eficiencia energética, donde tanto el CMI como la filosofía Lean, permitirían reducir el

tiempo de permanencia de los buques, minimizando las emisiones y consumo de recursos en la operación. No obstante, se señala que estas herramientas enfrentan obstáculos como la falta de conocimientos, la insuficiente capacitación del personal y el escaso compromiso de la gerencia. El éxito en su aplicación depende, en gran medida, de la inversión continua en el desarrollo de procesos y en la formación de los empleados.

En el trabajo realizado por La Mota et al. (2021) se presenta el análisis de la cadena de valor de una empresa ecuatoriana dedicada al Catering, donde mediante la utilización del CMI se pudo establecer las principales estrategias en las diferentes dimensiones para así proponer oportunidades de mejora. De forma similar, el proyecto presentado por Noboa et al. (2022) tuvo como objetivo la implementación del CMI para medir el desempeño y los procesos de una empresa del área de la construcción, logrando de esta forma la optimización del rendimiento de las actividades de la empresa. Por otro lado, tenemos el trabajo de Huerta et al. (2020) donde se describe el diseño e implementación de un Sistema de Información de Gestión Estratégica, permitiendo entre muchas cosas, dar seguimiento en línea a la planificación y mejorando el sistema de educación de la Universidad del Bío-Bío. Finalmente, tenemos los trabajos de Kaipainen y Aarikka Stenroos (2022) donde presentan un Modelo de Proceso de Cinco Etapas para gestionar la renovación estratégica de una empresa de tecnología hacia la sostenibilidad y la circularidad, así como en el paper de Mora et al. (2019), se da a conocer la propuesta de un Modelo de Alianzas Estratégicas para Microempresas Mexicanas, con el objetivo de incrementar su participación en el mercado globalizado. En el sector marítimo, tenemos el trabajo de Sislian y Jaegler (2018), donde se conceptualizó un nuevo CMI integrado las tres miradas de la sostenibilidad (económica, social y ambiental) para el Puerto de Alejandría, y ofrecer a los puertos una oportunidad concreta para adoptar un enfoque sostenible en su gestión. En él, se pudo contrastar como las buenas prácticas en los procesos internos (comunicación con los stakeholders, desarrollo innovador y creación de nuevos servicios) generan un impacto positivo en la innovación y aprendizaje de los trabajadores (creación y mantención, mejoramiento de competencias), generando a la vez mayor rentabilidad financiera de la organización. Añaden, que la herramienta permite una programación eficiente de las operaciones al reducir el tiempo de los buques en puerto, así como una mayor productividad en términos de sostenibilidad. Del mismo modo, en el trabajo de Giner et al. (2008), se presenta el CMI como una herramienta de apoyo para la

implementación de un plan estratégico basado en la calidad, eficiencia y eficacia en la Autoridad Portuaria de Valencia, estableciendo un marco estratégico hacia la mejora continua, con una gestión efectiva y adaptativa hacia los desafíos futuros.

Finalmente, y habiendo revisado las principales contribuciones que aportan o han aportado a la línea de trabajo de este proyecto, es posible indicar que una oportunidad de desarrollo se encuentra en el hecho que no existe, para el caso de la empresa en estudio, información suficiente o certeza, respecto de objetivos e indicadores de rendimiento representados en un CMI. Lo que autoriza la siguiente como contribución para este proyecto de grado.

1.3 Contribución del trabajo

Habiendo recorrido las bases teóricas fundamentales para este estudio, cabe mencionar que la principal motivación para realizarlo ha sido ejecutar un modelo que pueda ser utilizado como pauta para empresas en común y que tengan la necesidad de gestionar y controlar una estrategia de negocio. Se propone entonces un modelo que pueda orientar la implementación operativa de la estrategia organizacional haciendo énfasis en los objetivos corporativos e indicadores de rendimiento. En este sentido, este trabajo contribuye a entender cuáles son las variables clave a gestionar a fin de cumplir con el alineamiento y desarrollo estratégico de la organización.

De acuerdo a lo mencionado anteriormente, este trabajo considera los siguientes como objetivo general y objetivos específicos para este trabajo de tesis.

1.4 Objetivo general

Desarrollar un modelo de Gestión Estratégica basado en el Cuadro de Mando Integral para apoyar el control y cumplimiento estratégico de una empresa prestadora de servicios marítimos.

1.4.1 Objetivos específicos

- Llevar a cabo un análisis estratégico de la situación actual de la empresa, mediante la declaración de la Misión y Visión, así como la realización de un análisis FODA.
- Analizar las variables clave que influyen en la implementación de un Modelo de Gestión Estratégica entre los colaboradores.

- Formular estrategias y desarrollar un Cuadro de Mando Integral, utilizando la información recopilada durante el estudio, con el objetivo de apoyar el cumplimiento estratégico.

1.5 Análisis Estratégico de la Situación Actual de la Empresa

1.5.1 Misión y Visión

En primera instancia, para formalizar el análisis estratégico de la empresa se confeccionó la Misión y Visión, el cual se trabajó en conjunto con la Gerencia y con apoyo de la literatura, en la que se afirma que la Misión es el propósito que diferencia a una empresa de otras similares, es la razón de existir y debe responder a la pregunta clave, ¿cuál es nuestro negocio? (David, 2013). Por otro lado, la Visión establece el objetivo a largo plazo que la empresa desea alcanzar, en otras palabras, la Visión debe responder a la pregunta básica, ¿qué queremos llegar a ser? (David, 2013).

La Misión y Visión propuestas de la empresa se muestran a continuación:

Misión: “Existimos para desarrollar y ofrecer servicios marítimos que garanticen la continuidad operacional de nuestros clientes. Comprometidos por entregar los más altos estándares de calidad, teniendo especial responsabilidad por la seguridad y cuidado del entorno, tanto de la comunidad como del medio ambiente, a través de la experiencia, profesionalismo y capacitación continua de nuestro equipo”

Visión: “Ser una empresa referente en la prestación de servicios marítimos en el país, preocupados de potenciar el valor y mantener relaciones a largo plazo con nuestros clientes por medio de la excelencia y sostenibilidad de nuestra operación”

1.5.2 Análisis FODA

En segunda instancia, se analizó la situación actual de la empresa, par ello se desarrolló un análisis FODA con el objetivo de identificar los factores externos (oportunidades y amenazas) e internos (fortalezas y debilidades) que afectan el desempeño de la organización y/o rentabilidad de la empresa.

A continuación, se presenta el análisis FODA, tal como se observa en la Tabla I, el cual fue elaborado en conjunto con la Gerencia.

Tabla I: Análisis FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Alta valoración de los clientes por el servicio otorgado • Años de experiencia en el rubro • Equipo de profesionales altamente calificados • Empresa competitiva y de bajos costos operacionales • Operación en los terminales más importantes del norte del país • Respuesta oportuna a requerimientos del cliente 	<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento cantidad de operaciones en terminales debido al aumento del consumo de combustible en el área minería • Posibilidad de atender nuevos terminales nacionales • Posibilidades de crecer en otras áreas de la operación
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Recursos limitados • Ingresos provienen de pocos clientes • Oportunidades de servicios no aprovechados • Falta de gestión y control administrativo • Dificultad de intercambio de profesionales entre los distintos terminales de operación 	<ul style="list-style-type: none"> • Disminución expectativa económica • Competencia dentro del área marítima • Ingreso profesional extranjero a bajo costo • Cambio climático y cierre de puertos • Falta de profesionales del área • Desastre ambiental durante la operación

(Fuente: elaboración propia)

1.6 Propuesta metodológica

Paradigma y diseño: Para la obtención de la información de los colaboradores, se ha decidido emplear una metodología cualitativa mediante entrevistas semiestructuradas, las cuales, a través de preguntas organizadas por temas, buscan recopilar información relevante para el objetivo del estudio mediante una comunicación espontánea y libre. Este tipo de entrevistas ofrece un grado mayor de flexibilidad que las estructuradas, ya que permite adaptarse mejor a los participantes, brindando enormes posibilidades para motivar al interlocutor, precisar términos, identificar posibles ambigüedades y reducir los formalismos (Díaz et al., 2013).

Población sobre la que se efectuó el estudio: El estudio recopila información de los colaboradores de la empresa, por medio de un muestreo por conveniencia, el cual se compone de 9 entrevistas. La edad de los profesionales se ubica en un rango entre 35 y 59 años. Cuentan con cerca de 25 años en promedio de experiencia en el rubro, y 12 años en promedio dentro de la empresa, con un mínimo de 10 y un máximo de 14 años, donde 8 de ellos se desempeñan como Loading Master y Oficiales de Marina Mercante, y 1 como Gerente General.

Entorno: El modelo de negocio de la empresa se centra en prestar servicios marítimos en los principales terminales del país, y opera entre la I y V región. Su principal línea de negocios se enfoca en prestar servicios de: Loading Master, conexión y operaciones de alije, entre otros. Todos ellos a bordo de buques petroleros. La empresa se formó en el año 2010 inicialmente como prestadora de servicios de Loading Master en buques petroleros. Actualmente, presta servicios a las empresas más reconocidas a nivel nacional en lo que refiere a la distribución de combustible. Además, opera con 25 profesionales, entre Oficiales de Marina Mercante, Conectores y Operadores, con una vasta experiencia en el rubro a lo largo del país.

Instrumentos: La entrevista se llevó a cabo de forma remota por medio de videoconferencia, donde se utilizaron preguntas abiertas y semiestructuradas, elaboradas específicamente para obtener una comprensión profunda de las opiniones de los trabajadores y su percepción sobre las variables clave a tener en cuenta para diseñar y proponer un modelo estratégico.

Plan de análisis de los datos: Los datos recopilados se registraron en documentos escritos y grabaciones, los cuales fueron transcritos posteriormente. Posteriormente, se efectuó un

análisis de la información mediante categorización con el propósito de obtener conclusiones significativas que ayuden a identificar las variables clave para el desarrollo del modelo.

Ética: Toda la información obtenida es de carácter confidencial. Por otro lado, todos los procedimientos de evaluación fueron de carácter voluntario y con nula manipulación de las respuestas. Además, se aplicaron las mismas preguntas para todos los entrevistados y de forma individual, así como se informó el objetivo de esta.

A continuación, se presenta el instrumento con las etapas y preguntas correspondientes:

Etapas 1: Caracterización del Presente y Comprensión de la Realidad

1. ¿Cómo entiende usted la Gestión Estratégica en la empresa?
2. Desde su rol, ¿Qué aspectos de la operación funcionan particularmente bien y por qué?
3. ¿Qué oportunidades logra identificar para mejorar la gestión operacional de la empresa?
4. ¿Cuál cree que es el valor que le da el cliente a nuestros procesos y servicio otorgado?

Etapas 2: Comprensión de los Procesos de Cambio Dentro de la Empresa

5. Si usted pudiera realizar cambios para establecer una estrategia. ¿Qué modificaría de la situación actual y como esto impactaría en la operación?
6. Si yo le propusiera un modelo donde se visualice la estrategia de la empresa, objetivos e indicadores de rendimiento. ¿Qué impacto cree que tendría en usted en la eficiencia y toma de decisiones de la operación?

Etapas 3: Visión Futura y Propuestas

7. Pensando en el futuro. ¿Qué factores afectarían la implementación de un Modelo de Gestión Estratégica que permita visualizar objetivos e indicadores?
8. ¿Y qué factores posibilitarían la implementación de un modelo?
9. ¿Qué tipo de recursos o apoyo considera que serían necesarias para implementar mejoras significativas en la operación?

1.7 Organización y presentación de este trabajo

Este trabajo de grado posee cuatro capítulos principales y se organiza como sigue:

Capítulo 1: Se presente el marco conceptual del proyecto, abordando su contexto, estableciendo los objetivos y analizando desde la literatura presentada la importancia del foco de la investigación, su contribución, y proponiendo a su vez un marco metodológico para su desarrollo e implementación.

Capítulo 2: Asociado a la recopilación de información, modelos y datos. También detalla los resultados alcanzados.

Capítulo 3: El proyecto de grado, se presenta en formato resumido en un artículo académico que considera:

1. Título
2. Resumen
3. Introducción
4. Metodología
5. Resultados
 - a. Discusión de resultados
6. Conclusiones
7. Referencias

Capítulo 4: Finalmente las conclusiones generales del trabajo, y una dirección para futuras investigaciones, la cual considera aquellas preguntas no contestadas en este proyecto.

Referencias generales

Anexos

2 INFORMACIÓN Y RESULTADOS

Para abordar este trabajo de investigación se ha optado por una aproximación cualitativa, que permite considerar la siguiente estructura para la presentación de la información y sus análisis:

2.1 Procedimiento de recogida y análisis de datos

Esta investigación propone un modelo de Gestión Estratégica basado en el CMI para una empresa de servicios marítimos. Por tal motivo, se llevó a cabo en el año 2024 entrevistas con preguntas abiertas con el propósito de obtener información para su posterior análisis. En particular se solicitó responder preguntas abiertas, explicando sus ideas y respuestas con sus palabras.

El método utilizado en este estudio es de carácter cualitativo debido a que pone énfasis en la recopilación de datos mediante opiniones y experiencia de los entrevistados.

Fechas en que se recogieron los datos:

Las entrevistas se realizaron utilizando la plataforma Zoom entre el 08 de diciembre de 2024 y 29 de diciembre de 2024.

Coherencia con lo planificado:

Le entrevista propuesta inicialmente, debió ser modificada en dos ocasiones dado que los datos arrojados en el piloto no cumplían con el objetivo que se estaba buscando, por lo que se eliminaron, agregaron y modificaron algunas preguntas en cada una de las etapas, para hacerla más precisa y coherente al objetivo del estudio.

Se aplicó el mismo instrumento a todos los intervinientes.

Fue necesario sustituir una entrevista por otro colaborador, debido a una contingencia de último momento, lo cual no afectó la recolección de los datos.

Fortalezas y debilidades del proceso:

Fortalezas:

- Proceso rápido
- Alta disposición y facilidad para los entrevistados
- Fácil desarrollo de cada una de las preguntas
- Con consentimiento informado, y transparencia
- Proceso ético
- Pudo responder a la pregunta de investigación

Las debilidades propias de la investigación de contexto se circunscriben a:

- Para generalizar resultados, la muestra debe ser mayor
- Considerar otras empresas del rubro
- Analizar más exhaustivamente la utilización de otros instrumentos como métodos estadísticos

Población y muestras

Aparte de lo expuesto en el marco metodológico, en la sección dedicada a la población objeto del estudio, donde se define la muestra, se señala que se utilizó un muestreo no probabilístico para seleccionar a los participantes, eligiendo a profesionales dentro de la empresa debido a que se consideró que tenían una mayor experiencia y conocimiento sobre los distintos temas de interés.

Instrumento.

Como se indicó anteriormente, para recoger información sobre el tema denominado Modelo de Gestión Estratégica basado en un CMI, se utilizó el cuestionario con base en tres etapas. Este cuestionario que sirve en una primera instancia para lograr introducir al entrevistado sobre el tema de Gestión Estratégica y su percepción respecto al tema. Este instrumento consta de nueve preguntas, todas respuestas abiertas, de la misma forma como se muestra en la siguiente tabla.

1. ¿Cómo entiende usted la Gestión Estratégica en la empresa?
2. Desde su rol, ¿Qué aspectos de la operación funcionan particularmente bien y por qué?
3. ¿Qué oportunidades logra identificar para mejorar la gestión operacional de la empresa?
4. ¿Cuál cree que es el valor que le da el cliente a nuestros procesos y servicio otorgado?
5. Si usted pudiera realizar cambios para establecer una estrategia. ¿Qué modificaría de la situación actual y como esto impactaría en la operación?
6. Si yo le propusiera un modelo donde se visualice la estrategia de la empresa, objetivos e indicadores de rendimiento. ¿Qué impacto cree que tendría en usted en la eficiencia y toma de decisiones de la operación?
7. Pensando en el futuro. ¿Qué factores afectarían la implementación de un Modelo de Gestión Estratégica que permita visualizar objetivos e indicadores?
8. ¿Y qué factores posibilitarían la implementación de un modelo?
9. ¿Qué tipo de recursos o apoyo considera que serían necesarias para implementar mejoras significativas en la operación?

Este cuestionario se aplicó como elemento de consulta durante las entrevistas personales realizadas, previo consentimiento informado. A partir de dichas instancias se provoca un espacio de conversación en relación con la preparación que tiene la organización respecto a la Gestión Estratégica basado en el CMI, además de entender las variables a considerar a fin de asegurar el éxito organizacional

2.2 Proceso de recogida de información

Como se ha indicado anteriormente, se aplicó un instrumento basado en una entrevista semi-estructurada, a través de un cuestionario de respuestas abiertas las que han permitido agrupar las respuestas por categorías clave, concentrando la información para analizarla posteriormente de forma cualitativa.

2.3 Los datos recogidos:

La agrupación de resultados por categorías clave, agrupando la información para su posterior análisis queda dada por la siguiente tabla.

Tabla II: Categorías del Estudio

Ítem	Categorías
<i>Ítem 1: ¿Cómo entiende usted la Gestión Estratégica en la empresa?</i>	Servicio con alto estándar de calidad y seguridad
	Mejoramiento continuo
	Poco clara
<i>Ítem 2: Desde su rol, ¿Qué aspectos de la operación funcionan particularmente bien y por qué?</i>	Cumplimiento estricto de procedimientos
	Buena comunicación con el cliente
<i>Ítem 3: ¿Qué oportunidades logra identificar para mejorar la gestión operacional de la empresa?</i>	Uso de indicadores
	Hacer más visible la información
<i>Ítem 4: ¿Cuál cree que es el valor que le da el cliente a nuestros procesos y servicio otorgado?</i>	Confianza respecto a la calidad del servicio
	Relaciones a largo plazo
<i>Ítem 5: Si usted pudiera realizar cambios para establecer una estrategia. ¿Qué modificaría de los procesos internos y cómo esto impactaría en la operación?</i>	Mejorar visualización y control de la información
	Más capacitación
	Nuevo supervisor preocupado de capturar y registrar información

<i>Ítem 6: Si yo le propusiera un modelo donde se visualice la estrategia de la empresa, objetivos e indicadores de rendimiento. ¿Qué impacto cree que tendría en usted en la eficiencia y toma de decisiones de la operación?</i>	Impacto positivo a la mejora continua
	Impacto positivo respecto a mejorar la alineación estratégica
<i>Ítem 7: Pensando en el futuro. ¿Qué factores afectarían la implementación de un Modelo de Gestión Estratégica?</i>	Falta de comunicación
	Resistencia al cambio
	Falta de cohesión de los equipos
<i>Ítem 8: ¿Y qué factores posibilitarían la implementación de un Modelo de Gestión Estratégica?</i>	Adecuada preparación
	Planificación efectiva
	Valoración de la empresa respecto a los clientes
<i>Ítem 9: ¿Qué tipo de recursos o apoyo considera que serían necesarios para implementar mejoras significativas en la operación?</i>	Creación de más estadísticas
	Necesidad de estandarizar
	Mejorar la atracción de talentos
	Incorporación de más tecnología

(Fuente: elaboración propia)

2.4 Análisis de los datos

Los resultados obtenidos tras la aplicación del instrumento se presentan a continuación.

Ítem 1: ¿Cómo entiende usted la Gestión Estratégica en la empresa?

Si revisamos los resultados generales de la primera pregunta del cuestionario, nos encontramos que un 67% de los entrevistados señala que la Gestión Estratégica en la empresa está enfocada con entregar un servicio con altos estándares de calidad y seguridad. Lo que queda de manifiesto en frases como: “Prestar un servicio de calidad y cumplir con todos los procedimientos operacionales y de seguridad” (Entrevistado 1); y cuando se señala que: “Utilizamos todos los medios disponibles para satisfacer las necesidades de nuestro

cliente y minimizar cualquier tipo de daño” (Entrevistado 4). Mientras que el 22% de las opiniones asocia Gestión Estratégica a la categoría de mejoramiento continuo, lo que queda reflejado en frases como: “Nos hemos ido desarrollando y capacitando profesionalmente y estamos siempre buscando oportunidades de mejora en la operación” (Entrevistado 6); y cuando se afirma: “Capacidad de hacer mejoras y capacitarse continuamente” (Entrevistado 2). Finalmente, un 11% de los entrevistados afirma que la empresa tiene una estrategia poco clara y acotada, indicando que: “La estrategia no está bien definida y las oportunidades se han dado por forma inesperada” (Entrevistado 7).

Ítem 2: Desde su rol, ¿Qué aspectos de la operación funcionan particularmente bien y por qué?

Respecto a los resultados de la segunda pregunta, se tiene que un 67% de los entrevistados cree que lo que funciona particularmente bien en la operación es el cumplimiento estricto de los procedimientos, lo que queda demostrado en las siguientes opiniones: “El cumplimiento de los procedimientos de nuestros clientes es clave para la operación arriba del buque” (Entrevistado 1); y cuando se indica que: “Mantenemos un control estricto de la operación y preocupados de cada maniobra que se ejecuta” (Entrevistado 9). Por otro lado, con una proporción del 33%, manifiesta que factores como la buena comunicación con los clientes funcionan particularmente bien. En dichas respuestas no encontramos con frases como: “El ambiente de confianza que permite tener una buena predisposición a hacer cambios lo que facilita la fluidez de la operación” (Entrevistado 5); y también: “La comunicación es vital para una planificación de descarga de combustible segura” (Entrevistado 4).

Ítem 3: ¿Qué oportunidades logra identificar para mejorar la gestión operacional de la empresa?

Respecto a la tercera pregunta, los resultados muestran que el 67% de los entrevistados afirma que la mejora debería vincularse al uso de indicadores de rendimiento, lo que queda demostrado en opiniones tales como: “Implementación de indicadores de tiempo, ya que, la estadía de los buques es muy cara, sería importante llevar nuestros propios controles para ir mejorando nuestros tiempos” (Entrevistado 2); y cuando se indica que: “Con información centralizada que tenga mediciones y gráficas permitiría hacer más eficiente la operación y

entender como vamos” (Entrevistado 3). Por otro lado, se tiene que el 33% de los entrevistados manifiesta las mejoras van por hacer más visible la información, lo que queda de manifiesto en frases como: “Podríamos mejorar en el sentido de hacer más visible la información, ya que, muchas cosas por correo no se toman en cuenta” (Entrevistado 1); y cuando se indica que: “Hay mucha información que queda estancada... En rigor debería ser un solo reporte para ver que es lo que se está haciendo bien o mal para mejorar” (Entrevistado 4).

Ítem 4: ¿Cuál cree que es el valor que le da el cliente a nuestros procesos y servicio otorgado?

Si revisamos los resultados de la cuarta pregunta, encontramos que la totalidad de los entrevistados manifiesta que el cliente les da un gran valor a los procesos internos y en particular a su rol en la operación. De estos un 78% señala que la valorización viene dada por la confianza respecto a la calidad del servicio, lo que queda demostrado en opiniones como: “Nosotros somos el representante del cliente en el buque, somos los ojos del cliente. Si no nos dan la confianza, no se podría trabajar porque el Loading Master es la persona más importante de la operación” (Entrevistado 8); y cuando se señala que: “Es una operación de alto riesgo por lo que diría que 80% es confianza en nosotros, en que vamos a desarrollar bien el trabajo, de forma segura” (Entrevistado 7). Finalmente, tenemos que un 22% indica que la valorización se da principalmente por las relaciones a largo plazo, en dichas respuestas nos encontramos con: “El valor parte por la experiencia y los años de servicio más que todo” (Entrevistado 2).

Ítem 5: Si usted pudiera realizar cambios para establecer una estrategia. ¿Qué modificaría de los procesos internos y como esto impactaría en la operación?

En relación con los resultados de la quinta pregunta del cuestionario, se observa que el 56% de los entrevistados considera que el cambio debería comenzar por mejorar la visualización y control de la información, en ello podemos encontrar opiniones tales como: “Mayor visualización de la información para mantenerse actualizado” (Entrevistado 2); y cuando se manifiesta que: “Mejorar el control sobre la información y equipos, mayor reporte que podamos comparar y mejorar” (Entrevistado 4). Por otro lado, tenemos que un 22% de los

entrevistados opina que el cambio va por generar mayor capacitación, donde nos encontramos con opiniones como: “Creo que la forma de mejorar es seguir capacitando para el cumplimiento de todos los procedimientos al 100%” (Entrevistado 7). Finalmente y con la misma proporción del 22% cree que se debería contar con un nuevo supervisor preocupado de capturar y registrar información correspondiente a los procedimientos y prevención. En dichas respuestas nos encontramos con frases como: “Contar con alguien capaz de generar registro para que pueda ayudarnos en un futuro” (Entrevistado 8).

Ítem 6: Si yo le propusiera un modelo donde se visualice la estrategia de la empresa, objetivos e indicadores de rendimiento. ¿Qué impacto cree que tendría en usted en la eficiencia y toma de decisiones de la operación?

En cuanto a los resultados de la sexta pregunta del cuestionario, se observa que el 56% de los entrevistados tiene una percepción positiva de la propuesta debido al impacto que esta tendría en el proceso de mejora continua. Esto se evidencia en comentarios como: “Sería importante porque se vería como está valorada la empresa, si hay una mejora en los KPI’s de nosotros, significa que hay una mejora en los KPI’s de nuestro cliente, es una cadena, donde toda la estrategia está basada en una mejora continua” (Entrevistado 8); así como en declaraciones como: “Va a funcionar como un espejo, entender qué pasa y que a lo mejor no estamos tan bien como pensamos, que somos eficientes, pero no, contar con estadísticas serviría para desarrollar mejoras y apuntar al cumplimiento de metas” (Entrevistado 7). Por otro lado, un 44% de los entrevistados muestra una percepción positiva en relación con el alineamiento de la organización, apoyada por opiniones como: “Se entendería y aceptaría la estrategia de la empresa, y se tendría una visión más clara de hacia dónde vamos y como la hacemos, porque si no lo tenemos claro, estaríamos en un egoísmo laboral” (Entrevistado 3).

Ítem 7: Pensando en el futuro. ¿Qué factores afectarían la implementación de un Modelo de Gestión Estratégica?

En relación con los resultados de la séptima pregunta del cuestionario, se observa que el 44% de los encuestados considera que los principales obstáculos para la implementación de un modelo están relacionados con la falta de comunicación. Esto se refleja en comentarios como: “Como empresa falta comunicación dentro de los grupos” (Entrevistado 1); y en expresiones

como: “Es más que nada falta de comunicación y generar más reuniones” (Entrevistado 3). Por otro lado, un 33% lo asocia a la resistencia al cambio, tal como se expresa en afirmaciones como: “Si las personas no estamos dispuestos a hacer los cambios y a desarrollar la estrategia, no sirve de nada” (Entrevistado 9). Finalmente, con un 22%, algunos lo atribuyen a la falta de cohesión, lo cual se refleja en comentarios como: “No tenemos una cohesión dentro de la empresa, hay una amplitud demasiado grande” (Entrevistado 8).

Ítem 8: ¿Y qué factores posibilitarían la implementación de un Modelo de Gestión Estratégica?

En cuanto a los resultados obtenidos de la octava pregunta del cuestionario, se observa que el 67% de los encuestados considera que los principales factores que facilitarían la implementación de un modelo están relacionados con contar con una adecuada preparación. Esto se refleja en comentarios como: “Preparar a la gente, en capacitaciones, empezar desde la base, desde cero” (Entrevistado 3); y en expresiones como: “Transmitir la nueva gestión en la empresa, entender que lo vamos a aplicar en este rumbo, para que estemos preparados” (Entrevistado 5). Por otro lado, el 22% vincula la implementación de un modelo con una planificación efectiva, como lo indican opiniones como: “Tener un plan B en la operación, una buena planificación para establecer y comunicar los objetivos” (Entrevistado 2). Finalmente, el 11% considera que la valoración de la empresa sería un factor clave para la implementación del modelo, como se demuestra en afirmaciones como: “Uno de los factores principales es la valoración que tienen nuestros clientes sobre nosotros, si nos valoran, lo estudiarán” (Entrevistado 8).

Ítem 9: ¿Qué tipo de recursos o apoyo considera que serían necesarias para implementar mejoras significativas en la operación?

En relación con los resultados obtenidos de la novena pregunta del cuestionario, se observa que el 44% de los encuestados recomienda la creación de más estadísticas, con respuestas como: “Generar más estadísticas relacionadas con los tiempos para entender el origen de los tiempos muertos” (Entrevistado 5). Por otro lado, un 22% de los entrevistados sugiere la necesidad de estandarizar, como se evidencia en afirmaciones como: “Es necesario estandarizar algunos procedimientos y que sea el mismo para todos los terminales”

(Entrevistado 1). Con la misma proporción de los entrevistados, un 22% afirma que sería relevante mejorar la atracción de talentos, lo que queda demostrado en la siguiente afirmación: “Hay un problema de ausencia de profesionales porque es una labor muy específica” (Entrevistado 8). Finalmente, un 11% de los encuestados considera relevante la incorporación de más tecnología, como se refleja a continuación: “Nuestro trabajo está más orientado a la supervisión, pero necesitamos tecnología para transmitir información y medir de manera más eficiente, lo que nos ayudaría a elevar los estándares” (Entrevistado 3).

2.5 Discusión de resultados

Considerando la primera etapa de caracterización del presente y comprensión de la realidad, se pudo detectar que gran parte de la organización percibe de buena manera la existencia de una posible estrategia que le ha permitido a la empresa ser competitiva en el área en la que se desenvuelve, la que se relaciona con entregar un servicio con altos estándares de calidad y seguridad, y trabajando en torno a una mejora continua. Un porcentaje menor manifiesta una estrategia poco clara y acotada. Sin embargo, dada la heterogeneidad de las respuestas es posible concluir que no hay un alineamiento en la organización que permita focalizar los esfuerzos hacia el cumplimiento estratégico, debido principalmente a la falta de gestión y comunicación sobre el propósito y los objetivos centrales que la empresa desea lograr y como se alcanzarán para propiciar su desarrollo estratégico. Respecto a lo que funciona particularmente bien dentro de la operación, destacan factores como el cumplimiento estricto de procedimientos y la buena comunicación con el cliente. Factores que le han permitido a la empresa no solo crecer y mantener su competitividad, sino que, además, ser altamente valorados por el cliente, ya sea por la confianza respecto a la calidad del servicio o las relaciones a largo plazo que ha mantenido, como lo afirman los entrevistados. Finalmente, se pudo detectar un interés en la organización sobre la incorporación del uso de indicadores y en mejorar la captación y comunicación de la información que podría ser relevante para la toma de decisiones en la operación. Estos hallazgos están en concordancia con lo planteado por (Urribarrí & Romero, 2019), quienes afirman que para mantener el éxito competitivo de una organización es indispensable contar con una buena gestión de la comunicación que facilite el logro de una Visión que permita unificar los esfuerzos de cada miembro que forma parte de la empresa. Por otra parte, (Arosemena, 2022), afirma que los indicadores clave de

desempeño son críticos para mejorar el rendimiento de una organización, pero además están encaminados a la utilización de la información para mejorar la toma de decisiones. Por su parte, (Pambreni et al., 2019) obtuvieron hallazgos similares, donde se pudo demostrar que los elementos críticos de la gestión la calidad total (TQM) en PyMes enfocadas al servicio están fuertemente influenciados por el enfoque al cliente, mejora continua, base estratégica y participación de todos los colaboradores. Específicamente, en el área marítima Quintero et al. (2021) afirman que es fundamental incorporar mayor tecnología para la realización eficaz de las operaciones desde el embarque y desembarque de los buques, agregando, que una estrategia primordial, es el diseño y uso de los KPI's que puedan controlar la calidad y eficiencia de la operación marítima. Para abordar las brechas detectadas se propone apoyar el proceso de análisis, evaluación y selección de una estrategia que le permita a la empresa aumentar su liderazgo dentro del mercado en el que se desenvuelve. Mejorar la comunicación y seguimiento de la estrategia para todos los colaboradores a fin de disminuir las brechas de información, fortalecer el compromiso y alineación de las capacidades de toda la organización en pos de facilitar el desarrollo estratégico.

Respecto a la segunda etapa de entender los procesos de cambio dentro de la empresa, es posible visibilizar que, en su mayoría, para establecer una estrategia los colaboradores manifiestan que se debe modificar la visualización y control de la información. También, vuelve a tener importancia la necesidad urgente de generar más instancias de capacitación y mejorar mediante un tercero la captura y registro de la información, ya que, actualmente hay deficiencias en este apartado, debido a que no es una función que forme parte integral de los procesos de la empresa. La totalidad de los colaboradores entrevistados manifiesta una percepción positiva frente a la posible implementación de un modelo como el CMI, destacando efectos beneficios en la mejora continua y la alineación estratégica de la organización. Estos hallazgos están de acuerdo con los resultados de (da Silva et al., 2014; Morocho et al., 2017), quienes sostienen que la implementación de un CMI requiere necesariamente mejorar la captura y uso de la información, pero además fomentar el desarrollo de los empleados. Por otro lado, (Carmen, 2009) sostiene que el CMI es un sistema de control estratégico, que permite un monitoreo integral mediante la utilización de indicadores financieros y no financieros, además brinda información para todas las unidades de la organización, donde una vez que comienza nunca deja de mejorarse, incentivando el

aprendizaje a futuro. Por otro lado, los hallazgos de (Abad, 2019) evidencian el gran valor que presenta el CMI para asegurar la alineación y a su vez, a ser una herramienta indispensable para comunicar y controlar la estrategia, además de poder gestionar el rendimiento de la organización. Sislian y Jaegler (2018), afirman que el CMI con integración en la sostenibilidad ayudaría a tener una programación eficiente de las operaciones en los buques, ya que permitiría una estadía más reducida en el terminal, lo que se traduce en un aumento en la productividad, y mayores beneficios para el ambiente y la sociedad. Para abordar estas brechas, se propone la implementación de un Modelo de Gestión Estratégica basado en el CMI, que permita visualizar los objetivos estratégicos y presentar un conjunto de indicadores de rendimiento financieros y no financieros, el cual están relacionados con la perspectiva financiera, clientes, procesos internos, y desarrollo y aprendizaje. Permitiendo que pueda ser utilizado como una herramienta para controlar y comunicar la estrategia de forma focalizada y simple, de modo que sea entendida por toda la organización, a la vez que se reevalúa su cumplimiento y asignación de recursos periódicamente. Por otro lado, se propone poner énfasis en fortalecer las capacitaciones para mejorar las capacidades, el desarrollo íntegro y contribuir a un ambiente motivado y competitivo de toda la organización.

Finalmente, respecto a la tercera etapa sobre visión futura y propuestas es posible visibilizar que una mala comunicación entre los colaboradores, la resistencia al cambio de la organización y la falta de cohesión entre los distintos grupos son los factores más importantes que podrían afectar la implementación de un modelo para gestionar la estrategia. Por otra parte, queda claro que la mayoría manifiesta que contar con una adecuada preparación facilitaría la implementación de un modelo estratégico, sumado a una buena planificación y la valoración que tienen nuestros clientes sobre el servicio. Sobre las propuestas, destaca nuevamente la necesidad de crear más estadística para capturar información, mejorar la estandarización de procedimientos, aumentar la atracción de talentos y en menor medida, incorporar más tecnología. Estos hallazgos concuerdan con los resultados obtenidos por (Quesado et al., 2018), donde se indica que el CMI permite establecer una comunicación regular dentro de toda la organización, pero además su implementación es fuente importante de información y conocimiento. Por su parte, (Carmen, 2009) sostiene que su correcta implementación depende del equipo gestor, de ellos depende

de que también se comunica para que toda la organización pueda estar interiorizada, además, agrega que es una forma de trabajo que implica un proceso de cambio en la organización. Los estudios de (Lueg & Vu, 2015) afirman que factores de éxito para implementar el CMI son las recompensas, la colaboración entre equipos y la capacitación contante, por otro lado, la resistencia de los colaboradores o la falta de capacitación al momento de comunicar los objetivos pueden afectar su éxito. Para abordar las brechas detectadas se propone mejorar la orientación de la organización hacia el logro de resultados, fortalecer la conciencia estratégica y crear un marco que facilite el cambio cultural y favorezca un entorno de aprendizaje y oportunidades para los distintos equipos de trabajo.

2.6 Análisis Comparativo

Al contrastar los resultados del análisis FODA con las entrevistas realizadas, es posible visualizar varios hallazgos que son relevantes a considerar. En primer lugar, la confianza por el servicio y las relaciones a largo plazo con el cliente se conectan muy bien con las fortalezas identificadas en el análisis FODA, especialmente cuando se menciona que existe una alta valoración del cliente por el servicio otorgado. Asimismo, cuando se indica que lo que funciona bien en la empresa es el cumplimiento estricto de los procedimientos, así como la buena comunicación con los clientes. Aquello está estrechamente relacionado con el cumplimiento de los requerimientos detectado en el análisis. En cuanto a los equipos, contar con un personal preparado y calificado está vinculado a la necesidad de dar continuidad a la capacitación, lo que permitiría seguir entregando un servicio con altos estándares de calidad y seguridad, además de fortalecer el mejoramiento continuo como estrategia de trabajo.

Respecto a las debilidades, es posible visualizar que la falta de comunicación y cohesión entre los equipos se relaciona en cierta forma con la dificultad que enfrenta la empresa en la poca flexibilidad para el intercambio de profesionales entre los distintos terminales. También cuando se indica la necesidad de mejorar el control de la información, así como la implementación de indicadores de rendimiento. Variables que tienen relación directa con la falta de control y gestión administrativo. Además, contar con una planificación adecuada y mejorar la visualización de la información, son aspectos clave si se quiere aprovechar el crecimiento de la actividad minera y desarrollar una estrategia que busque oportunidades de crecimiento, ya sea captando nuevos clientes o diversificando la cartera de servicios.

Finalmente, en lo que se refiere a las amenazas identificadas, aspectos como el ingreso de profesionales a bajo costo y la falta de profesionales en el área, están vinculadas con el interés de mejorar la atracción de talentos, y cuando se señala la necesidad de preparar y capacitar a los colaboradores, estos son puntos clave si se quiere mantener una ventaja competitiva en el mercado. Por otro lado, los desastres ambientales se relacionan con el cumplimiento estricto de los procedimientos establecidos por el cliente. Asimismo, cuando se afirma la necesidad de estandarizar es fundamental, ya que contar con procedimientos bien definidos y estandarizados es crítico para responder eficazmente ante situaciones adversas que puedan afectar la operación.

2.7 Formulación de la Estrategia

Se propone entonces una estrategia para la empresa, el cual emerge de los resultados obtenidos por los colaboradores del estudio, la que se elaboró también a partir de la Misión y Visión antes desarrolladas, y considerando los hallazgos del análisis FODA. Conforme a lo anterior, la estrategia se divide en un número limitado de Temas Estratégicos con el objetivo de generar una mejor alineación y focalización de los esfuerzos de toda la organización. De esta forma, se da mayor enfoque a las áreas prioritarias y se facilita la selección de indicadores claves para medir el desempeño y así aprovechar las fortalezas y oportunidades, y superar las debilidades y amenazas.

Tema Estratégico 1: “Excelencia operacional y mejora continua”

El primer Tema Estratégico se centra en entregar un servicio de calidad, lo que está relacionado con el cumplimiento y mejora continua de los procedimientos operacionales, teniendo al mismo tiempo especial responsabilidad por la seguridad y el entorno, pero además, aprovecha las fortalezas como los años de experiencia y el equipo altamente calificado que cuenta la empresa para prepararse frente a las amenazas como el riesgo de un desastre ambiental y la alta competencia que existe actualmente en el área marítima.

Tema Estratégico 2: “Crecimiento mediante el desarrollo de mercado”

El segundo Tema Estratégico se relaciona con ser referentes en la prestación de servicios marítimos, se busca aprovechar las oportunidades, como atender nuevos terminales y

ofrecer nuevos servicios relacionados con la operación, además de afrontar las debilidades, como son los ingresos provenientes de pocos clientes y flexibilizar el intercambio de profesionales entre los distintos terminales.

Tema Estratégico 3: “Excelencia en el servicio al cliente”

Finalmente, el tercer tema estratégico busca fortalecer las relaciones a largo plazo con nuestros clientes, buscando siempre el cumplimiento y superación de sus requerimientos.

2.8 Propuesta de Modelo de Gestión Estratégica Basado en el CMI

De acuerdo al CMI, se construyó el Mapa Estratégico de la empresa. Para ello, se trabajó en conjunto con la Gerencia y según los resultados analizados se establecieron objetivos que pudieran ser medibles y alcanzables por la organización en relación con sus capacidades. Cada objetivo propuesto fue asignado a cada perspectiva específica, así como su relación causa-efecto. A continuación, se muestran el Mapa Estratégico con los 15 objetivos que reflejan de forma adecuada los temas estratégicos antes definidos.

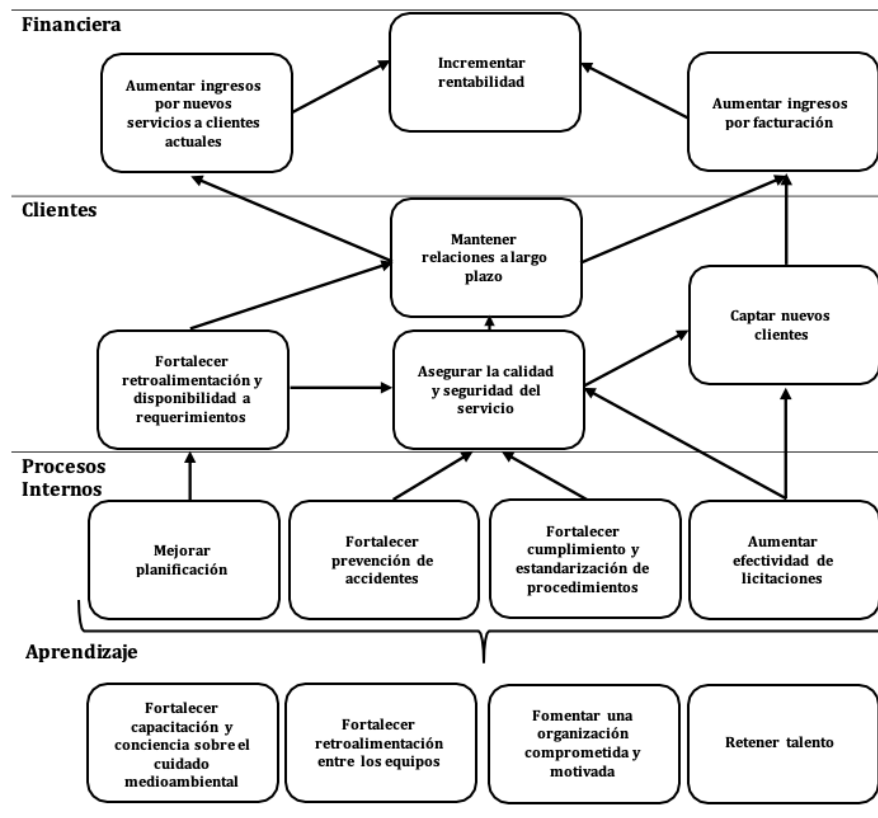


Figura 2: Mapa Estratégico Propuesto (Fuente: elaboración propia)

En la tabla siguiente se presenta la justificación respecto a la vinculación causa-efecto de cada objetivo estratégico propuesto, es importante considerar que los objetivos estratégicos que forman parte de la perspectiva aprendizaje no se consideraron debido a que son la base central que sustenta a cada uno de los objetivos correspondientes a las otras perspectivas del CMI.

Tabla III: Matriz Causa-Efecto

Causa	Efecto	Justificación
Mejor planificación	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer retroalimentación y disponibilidad a requerimientos 	Mejorar preparación previa arribo de buques, como anticiparse a las necesidades del cliente, mejorar asignación del personal y reducir tiempos de respuestas
Fortalecer prevención de accidentes	<ul style="list-style-type: none"> • Asegurar la calidad y seguridad del servicio 	Mayor conciencia en seguridad y control de las exigencias del cliente y autoridad marítima
Fortalecer cumplimiento y estandarización de procedimientos	<ul style="list-style-type: none"> • Asegurar la calidad y seguridad del servicio 	Mejor control y ejecución, así como la detección de oportunidades de mejora de la operación
Aumentar efectividad de licitaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Captar nuevos clientes • Asegurar la calidad y seguridad del servicio 	Mayor captación de empresas satisfechas con el servicio
Fortalecer retroalimentación y disponibilidad a requerimientos	<ul style="list-style-type: none"> • Asegurar la calidad y seguridad del servicio • Mantener relaciones a largo plazo 	Permitiría ajustarse a las necesidades del cliente y un mayor trabajo en conjunto, lo que se traduce en un mejor servicio, fortaleciendo a la vez la confianza y el compromiso

Asegurar la calidad y seguridad del servicio	<ul style="list-style-type: none"> • Captar nuevos clientes • Mantener relaciones a largo plazo 	Mayor tasa de cumplimiento, menor tasa de accidentes y una mayor eficiencia, mejora la competitividad en el mercado y su imagen, mejorando la captación y manteniendo mejores relaciones con el cliente
Captar nuevos clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar ingresos por facturación 	Mayores ingresos debido al aumento de clientes
Mantener relaciones a largo plazo	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar ingresos por facturación • Aumento ingresos por nuevos servicios a clientes nuevos 	Más clientes satisfechos con el servicio entregado, permitiría generar mayor oportunidad de integrar nuevos servicios asociados a la operación directa o indirectamente, lo que se traduce en mayores ingresos
Aumento ingresos por nuevos servicios a clientes actuales	<ul style="list-style-type: none"> • Incrementar rentabilidad 	Se espera aumentar rentabilidad debido a los mayores ingresos por nuevos servicios a clientes cautivos
Aumentar ingresos por facturación	<ul style="list-style-type: none"> • Incrementar rentabilidad 	Se espera aumentar rentabilidad debido a los mayores ingresos por facturación

(Fuente: elaboración propia)

Para determinar en que medida se están cumpliendo los objetivos estratégicos y, por ende, el nivel de cumplimiento de la estrategia, es esencial establecer los indicadores que permitirán a la organización seguir el progreso de la misma. A continuación, se presenta la Tabla IV, donde se muestran los objetivos junto a su respectivo indicador, así como la explicación de este. Además, se consideró la frecuencia de medición y la meta que se espera alcanzar al final de cada periodo.

Tabla IV: Diseño del CMI Propuesto

	Objetivo Estratégico	Indicador	Explicación Indicador	Frecuencia	Meta
Perspectiva Financiera	OE1: Incrementar rentabilidad	Rent. neta	Determina la utilidad neta (ingresos-costos) por unidad de ingresos	Anual	$\geq 10\%$
		Costo operacional promedio por buque	Se busca disminuir el costo operacional promedio por buque respecto al periodo anterior	Mensual	$\leq 5\%$
	OE2: Aumentar ingresos	Ingresos por facturación	Controla la variación de los ingresos por facturación respecto al periodo anterior	Mensual	$\geq 10\%$
	OE3: Aumentar Ingresos por nuevos servicios a clientes actuales	% de los ingresos totales proveniente s de nuevos servicios	Determina el porcentaje de los ingresos totales que provienen de nuevos servicios	Anual	$\geq 5\%$

Perspectiva del Cliente	OE4: Captar nuevos clientes	Nº de clientes nuevos	Indica la cantidad de clientes nuevos al año	Anual	≥ 1
	OE5: Mantener relaciones a largo plazo	Nivel de satisfacción	Controla el % de satisfacción del cliente respecto al servicio otorgado	Mensual	100%
		Tasa de reclamación	Determina la cantidad de reclamos en relación al total de buques atendidos al mes	Mensual	0%
		Años de retención promedio	Muestra el tiempo promedio que los clientes permanecen fieles a la empresa	Anual	≥ 10 años
OE6: Fortalecer retroalimentación y disponibilidad continua a requerimientos	Nº de reuniones realizadas	Indica la cantidad de reuniones operacionales realizadas mensualmente con el cliente	Mensual	≥ 1	

Perspectiva Procesos Internos	OE7: Asegurar la calidad y seguridad del servicio	Tasa de cumplimiento	Determina el % de servicios conformes	Mensual	100%
		Nº de incidentes o accidentes reportados	Controla la cantidad de incidentes y/o accidentes operacionales reportados al mes	Mensual	0
		Litros descargados por hora	Controla el rendimiento operacional	Mensual	Cumplimiento según límite operacional
	OE8: Fortalecer cumplimiento y estandarización de manual de procedimientos	Revisión periódica de procedimientos	Indica la cantidad de veces que se revisa y/o mejora la documentación y procedimientos establecidos	Trimestral	≥ 1
	OE9: Mejorar planificación previo arribo de buques	Precisión de ETA	Controla % de precisión de estimación de arribo de buques	Mensual	$\geq 90\%$
	OE10: Fortalecer prevención de accidentes	Visitas del prevencionista de riesgos a terminales	Determina la cantidad de veces que el prevencionista de riesgos visita cada uno	Mensual	≥ 1

			de los terminales de operación al mes		
	OE11: Aumentar efectividad en licitaciones	Tasa de licitaciones exitosas	Mide el % de licitaciones adjudicadas al año	Anual	$\geq 50\%$
Perspectiva Aprendizaje	OE12: Fortalecer capacitación y conciencia sobre el cuidado medioambiental	Hrs de capacitación promedio	Controla la cantidad de horas promedio que los colaboradores son capacitados mensualmente	Mensual	≥ 2 Hrs
	OE13: Fomentar una organización comprometida y motivada	Evaluación de satisfacción	Mide el % de satisfacción que los colaboradores tienen sobre la empresa	Anual	$\geq 80\%$
	OE14: Fortalecer la retención de talentos	Tasa de rotación	Mantiene registro del % de los colaboradores que dejan la empresa	Anual	0%
	OE15: Mejorar retroalimentación entre los equipos de trabajo	Nº de reuniones entre los equipos	Controla la cantidad de reuniones realizadas entre los equipos de trabajo bimestralmente	Bimestral	≥ 1

(Fuente: elaboración propia)

3 ARTÍCULO

El presente apartado, recoge la investigación contextualizada motivo de este proyecto de grado, y es presentada en formato de artículo académico. Se trata de un artículo conciso, escrito en el formato típico de revistas especializadas o de conferencias, de acuerdo con reglas específicas definidas por la dirección del programa.

El artículo, ha sido cuidadosamente redactado con el fin de que se haga fácilmente entendible y logre expresar de un modo claro y sintético lo que se pretende comunicar, considerando las citas y referencias respectivas de los estudios que lo fundamentan. El trabajo realizado, se sintetiza entonces como artículo, para facilitar al trabajo de quienes puedan estar interesados en consultar la obra original.

Este trabajo, considera y discute, a través de un proyecto aplicado, desarrollado en un contexto de realidad profesional, la integración de herramientas y conocimientos que se han adquirido en las líneas de desarrollo del programa. Lo que se consolida en una investigación profesional contextualizada a la realidad profesional que se expone, la que se relacionada con líneas y ámbitos específicos abordados en el plan de estudios del programa, permitiendo integrar, de manera adecuada, los conocimientos teóricos y metodológicos desarrollados en él.

MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA BASADO EN EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA UNA EMPRESA PRESTADORA DE SERVICIOS MARÍTIMOS

Diego Antonio Villegas Valenzuela

^a Graduado del programa de Magister en Ingeniería Industrial y de Sistemas, Facultad de Ingeniería, Universidad de Desarrollo, d.villegasv@udd.cl

Resumen:

Este trabajo presenta un Modelo de Gestión Estratégica que apoya el control y medición del desempeño de una empresa prestadora de servicios marítimos con operación en los terminales portuarios de la zona centro-norte de Chile. El objetivo de esta investigación es proponer un modelo de Gestión Estratégica basado en el Cuadro de Mando Integral (CMI) que permita apoyar el control y el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa. Para lograrlo, se propone una aproximación cualitativa, donde, a través de entrevistas semiestructuradas y utilizando una muestra por conveniencia, se obtuvo información de los colaboradores de la organización, para entender cuáles son las variables clave a gestionar a fin de cumplir con el alineamiento y desarrollo estratégico de la organización. Los datos muestran que el modelo sugerido y los elementos observados en las entrevistas presentan una relevancia tal que permiten ser anexados en el Modelo de Gestión Estratégica propuesto, y así facilitar su implementación y posible alineamiento para alcanzar éxito y gestión de la organización. En síntesis, el modelo que se desarrolla presenta un diseño adaptado al contexto operativo del sector marítimo y permite ser ajustable a pymes que se encuentran en etapa de crecimiento, y que no cuentan con una estructura estratégica formal, incorporando factores clave bajo la visión interna y participativa del profesional del área, permitiendo el establecimiento de lineamientos para una Gestión Estratégica que fortalezca la dirección, el crecimiento y continuidad operativa.

Palabras clave: Gestión; Modelo estratégico; Estrategia; Operación; Indicadores; Objetivos

1. Introducción

Actualmente, las empresas enfrentan importantes desafíos a nivel nacional, como la incertidumbre económica, nuevas normas laborales, aumento de tasas, competencia desigual, mayor responsabilidad social, digitalización, entre muchos otros. Por esta razón, es fundamental mantener la competitividad en el mercado, adaptarse a los cambios y propiciar el desarrollo de una estrategia que ayude a encaminar hacia el éxito de la organización. El éxito requiere por parte de la organización entender que es lo que quiere llegar a ser, pero además, en que se quiere destacar, que es lo que hace que el negocio ofrezca mayor valor para el cliente. El rol de la estrategia es traducir las metas en objetivos alcanzables, precisos y medibles a través de indicadores de rendimiento, donde según Nova et al. (2020) permitiría disminuir la incertidumbre al momento de determinar que decisiones tomar para un mejor actuar, dejando de lado la subjetividad. Esto es lo

que posibilitaría sentar las bases para una focalización de las capacidades de la organización hacia el cumplimiento de los objetivos y desarrollo estratégico. Según Nahmias (2007), una declaración de objetivos bien definidos es el paso más relevante para el cumplimiento estratégico. Por lo tanto, para alcanzar las metas es imprescindible contar con un modelo que permita gestionar el cumplimiento de los objetivos y estrategias, pero a la vez, determinar las acciones y planes que se deben seguir y cumplir por parte de toda la organización.

Gestión Estratégica: Teoría y Definiciones

La estrategia se define como un conjunto de acciones que se establecen y se ponen en práctica para alcanzar uno o más objetivos, permitiéndoles a las empresas crecer y mantener una alta competitividad en el mercado (Casanueva, 2021). Abarca a toda la organización y es lo que permite generar y capturar

valor. De acuerdo a lo planteado por Fuertes et al. (2020), es la encargada de orientar a toda la organización hacia un mismo fin. Sin embargo, esta debe ser revisada y evaluada de forma periódica, ya que las organizaciones están sometidas a constantes cambios externos e internos que podrían afectar su rendimiento (Prollochs & Feuerriegel, 2020). Por otro lado, la gestión mirada desde la Dirección Estratégica es la encargada de direccionar y alinear a la organización a los cambios adoptados (Burbano, 2017). Desde el punto de vista de la operación, el objetivo final de la Estrategia de Operación es analizar y seleccionar los atributos que permiten generar valor añadido en el servicio prestado al cliente, y el cual debe ser difícil de imitar y prolongable en el tiempo, y aunque no asegura el éxito de la organización, las decisiones estratégicas posibilitan a las organizaciones a tomar decisiones efectivas, implementarlas y tomar medidas correctivas cuando sea necesario (Fuertes et al., 2020). Por tanto, la Estrategia Operacional debe identificar muy bien cuál es la estrategia del negocio que lo diferencia frente a la competencia, el cual puede estar ligado a prestar un servicio con altos estándares de calidad, contar con una buena atención al cliente, ofrecer menor precio o más variedad, entre otros. Ya que, de su identificación, se concibe la alineación entre el uso de sus activos y procesos internos.

Planificación Estratégica

La Planificación Estratégica es el proceso sistemático y organizado que permite optimizar, y mejorar los resultados de la organización mediante indicadores de rendimiento (Ore et al., 2020). Para Astete et al. (2022) facilita que las empresas estén mejor preparadas a posibles cambios y tendencias de la industria, y así posicionarse por encima de la competencia. Según Mata (2007) su implementación establece un marco en el que es posible dimensionar el entorno estratégico de la actividad organizacional, pero además si bien es parte de la dirección, en el análisis estratégico deben participar todos los colaboradores de la empresa, ya que es posible obtener una apreciación más fiable y valorada, además, permite tomar en cuenta acciones correctivas más innovadoras. Por su parte, Delgado et al. (2022) sostienen que una variable clave para una exitosa implementación de una Planificación Estratégica, es el capital humano disponible, y cobra relevancia que tan bien capacitada se encuentre, ya que gran parte de las decisiones vienen de los colaboradores. Además, agrega que su eficiencia depende de la participación de toda la organización. Si

bien, actualmente existen diversos métodos para implementar una estrategia, para Pérez (2024) la Planificación Estratégica comprende tres etapas principales: El proceso inicia con la formulación de la estrategia y sus respectivos objetivos, luego se presenta su ejecución o implementación y finalmente se evalúa o controla el éxito en torno a los objetivos antes definidos.

Pensamiento Estratégico

Sin embargo, la base central de la planificación y por ende, una buena Gestión Estratégica dentro de una organización, es el Pensamiento Estratégico, el cual es el punto de vista del estratega de negocios que tiene la capacidad de ver el negocio desde el exterior, y depende de la experiencia de todos los colaboradores, de sus ideas y pensamientos (Casanueva, 2021). Donde Cedeño et al. (2019) agregan que para su éxito es necesario tomar en cuenta la opinión de la mayor parte de los involucrados de la organización, de esta forma es posible contribuir con ideas e información relevante para alcanzar el éxito de la estrategia. Por su parte, AlQershhi (2021) sostiene que pensar estratégicamente requiere investigación y análisis, y está directamente relacionado con el capital humano, donde son ellos los encargados de conducir al desempeño organizacional, y son las empresas las que deben incentivar el desarrollo de las competencias de sus empleados, de esta forma se desarrolla el conocimiento, el cual puede ir conectado a contar con más capacitaciones.

Cuadro de Mando Integral

Una vez que se establecen los objetivos y metas, se debe controlar y verificar su cumplimiento mediante el uso de indicadores de rendimiento y donde los modelos de gestión evidencian su efectividad. Entre los modelos más utilizados se encuentran, el Cuadro de Mando Integral, Dirección de Hoshin, Modelo EFQM, Prospectiva Estratégica, entre otros (Nova et al., 2020). En particular, uno de los modelos de Gestión Estratégica más utilizados es el modelo de Cuadro de Mando Integral (CMI), propuesto por Robert S. Kaplan y David P. Norton en 1992 como un modelo de medición de desempeño. El CMI presenta cuatro perspectivas diferentes en el cual es posible establecer indicadores para medir su desempeño, estas son: financiero, clientes, procesos internos, y aprendizaje y crecimiento. La ventaja del CMI es que los indicadores se basan en los objetivos estratégicos, los que a su vez están alineados con la estrategia corporativa (Kaplan & Norton, 2011). Haciendo una analogía, Kumar et al.

(2024) afirman que el Cuadro de Mando es como la aplicación de un teléfono inteligente, que recopila múltiples métricas en un solo panel de control, hace visible el estado de la organización y ofrece acciones para el cumplimiento estratégico. Además, es una herramienta que operacionaliza la estrategia, garantiza que la información clave sea identificada y controlada, y logra ofrecer una visión amplia de la estrategia de la organización permitiendo a la vez, el desarrollo estratégico. Añaden que, fundamentalmente ayuda a conectar los objetivos con los indicadores. De forma similar, Noboa et al. (2022) aclaran que la ventaja del CMI, es que permiten que la organización muestre interés en el desarrollo de la estrategia empresarial, brindan un panorama el cual se puede evaluar y controlar su desempeño, además de mantener a los colaboradores comprometidos y preparados. Por su parte, Méndez et al. (2011) señalan que la empresa diseña y maneja el CMI según sus necesidades, pues permite aplicarse a cualquier organización debido a su adaptabilidad. Aquello es lo que ha facilitado la implementación del CMI como un sistema de información y control en organizaciones privadas o públicas, con o sin fines de lucro. Sin embargo, Zizlavsky (2014) añade que la característica clave del CMI son los indicadores de rendimiento, y que pueden aplicarse a cualquier tipo de empresa, a la vez, afirma que su uso también puede potenciar el desarrollo, ya que permite la interacción mutua de las cuatro perspectivas de cambio: cambio de comportamiento de los colaboradores, cambio de los procesos, cambio de los clientes y cambios financieros. No obstante, su implementación requiere el apoyo de la información y la comunicación de la empresa. Y si bien, desde su origen en los años 90 han transcurrido muchos años, el CMI aún es utilizado por muchas empresas como un sistema de gestión eficaz, ya que ha podido adaptarse a las condiciones actuales del mercado y su estudio y uso como sistema de control sigue desarrollándose (Bochenek, 2019). Si bien, Carmen (2009) señala que no existe un consenso aceptado universalmente sobre los pasos a seguir para aplicar el CMI, propone las siguientes acciones para facilitar la implementación de un CMI: Formular una Misión y Visión, analizar el entorno interno y externo (FODA), identificar Temas Estratégicos, establecer objetivos y construir Mapa Estratégico, y finalmente seleccionar los indicadores de rendimiento que permitan medir su cumplimiento. En particular, el Mapa Estratégico es una representación de la relación causa-efecto de los objetivos estratégicos vinculados a las cuatro perspectivas (Zuniga et al.,

2011). Es parte esencial del CMI, ya que permite visualizar de forma coherente la estrategia de la empresa, y al mismo tiempo ayuda a entender de una manera gráfica y clara como la organización gestiona su estrategia para cumplir con la Misión y alcanzar su Visión.

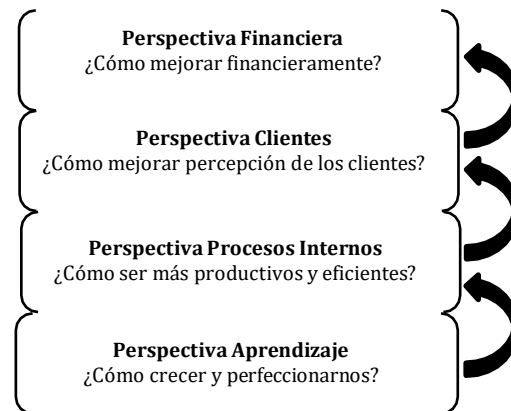


Figura 1: Mapa Estratégico Conceptual (Fuente: elaboración propia)

Operaciones Portuarias

Para Ruschel et al. (2024) las operaciones portuarias demandan un detallado control de todos los procedimientos, así como dar seguimiento a todos los involucrados directos o indirectos en la operación. Por otra parte, cobra gran importancia tener presente que hechos anexos a la operación como fenómenos meteorológicos y variaciones geológicas pueden afectar la operación misma, pero también factores directos que pueden ocurrir como un mal proceder, acciones imprevistas y/o accidentes que involucren tanto al trabajador directo como al ecosistema. Son muchos los factores que determinantes que pueden detener o suspender la operación, generando millonarios costos para todos los involucrados. Además, como cada puerto es único, aquello implica que todos los actores deban estar permanentemente preparados y capacitados, y siempre buscando nuevas prácticas que permitan hacer frente a las complejidades que se puedan presentar en cada puerto.

Competitividad Sostenible en Terminales Portuarias

Mittal et al. (2015) sostienen que una ventaja competitiva sostenible en los operadores de terminales portuarias se alcanza mediante una combinación equilibrada de competencias centradas en la tecnología, los procesos y las relaciones. Las mejores

prácticas deben enfocarse en la gestión eficiente de la energía, la reducción de emisiones, así como en la modernización y capacitación de los procedimientos y del personal, con el objetivo de desarrollar competencias técnicas en el mantenimiento y la mejora de la calidad del aire y el agua en las operaciones. Además, se destaca la importancia de formar alianzas estratégicas que fortalezcan las relaciones con clientes, agencias gubernamentales y comunidades, orientadas a mejorar la eficiencia y la eficacia operativa. Asimismo, se plantea que una posición estratégica sostenible puede traducirse en menores costos operativos, mayor productividad, y mejores precios y servicios para los clientes. Por su parte, Zavarce (2024) identifica varias variables estratégicas clave en el sector Oil & Gas para mejorar la eficiencia en los terminales marítimos, entre las cuales destacan la coordinación y comunicación efectiva entre todas las partes interesadas, la gestión de residuos y la implementación de programas de monitoreo ambiental, el uso de innovaciones y tecnologías para mejorar la eficiencia, así como el desarrollo de programas de capacitación para el personal, con el objetivo de agilizar los procesos y minimizar errores. Por otro lado, Quintero et al. (2021), sostienen que una acción estratégica esencial consiste en desarrollar y aplicar indicadores que permitan evaluar, tanto de manera cuantitativa como cualitativa, aspectos como la calidad, la eficiencia, la rentabilidad y las estrategias de mercadeo. Además, estas acciones deben estar respaldadas por programas de capacitación dirigidos al talento humano involucrado en todas las actividades portuarias. En la misma línea, Guzmán et al. (2016), obtuvieron resultados relevantes al evidenciar la importancia que tienen el uso de indicadores y auditorías de seguimiento como medidas de mejoramiento continuo para asegurar la calidad de los procesos.

¿Cómo se Hace en la Práctica?

En el estudio de Martins et al. (2024), se analizan algunas de las herramientas de gestión estratégica más relevantes en el sector marítimo. Entre ellas, destaca la filosofía Lean como un método para mejorar la eficiencia, reducir costos y tiempos, y resolver problemas de capacidad mediante la eliminación de desperdicios. También se resalta el uso de Costes Basados en Actividades (ABC) para optimizar los costos y tarifas marítimas, y el CMI como una herramienta clave para medir y controlar la eficacia en la gestión de residuos portuarios, orientando a las organizaciones hacia la sostenibilidad. La implementación del CMI

contribuye a mejorar la cultura organizacional, la satisfacción del cliente, el trabajo en equipo y la eficiencia energética, donde tanto el CMI como la filosofía Lean, permitirían reducir el tiempo de permanencia de los buques, minimizando las emisiones y consumo de recursos en la operación. No obstante, se señala que estas herramientas enfrentan obstáculos como la falta de conocimientos, la insuficiente capacitación del personal y el escaso compromiso de la gerencia. El éxito en su aplicación depende, en gran medida, de la inversión continua en el desarrollo de procesos y en la formación de los empleados.

En el trabajo realizado por La Mota et al. (2021) se presenta el análisis de la cadena de valor de una empresa ecuatoriana dedicada al Catering, donde mediante la utilización del CMI se pudo establecer las principales estrategias en las diferentes dimensiones para así proponer oportunidades de mejora. De forma similar, el proyecto presentado por Noboa et al. (2022) tuvo como objetivo la implementación del CMI para medir el desempeño y los procesos de una empresa del área de la construcción, logrando de esta forma la optimización del rendimiento de las actividades de la empresa. Por otro lado, tenemos el trabajo de Huerta et al. (2020) donde se describe el diseño e implementación de un Sistema de Información de Gestión Estratégica, permitiendo entre muchas cosas, dar seguimiento en línea a la planificación y mejorando el sistema de educación de la Universidad del Bío-Bío. Finalmente, tenemos los trabajos de Kaipainen y Aarikka Stenroos (2022) donde presentan un Modelo de Proceso de Cinco Etapas para gestionar la renovación estratégica de una empresa de tecnología hacia la sostenibilidad y la circularidad, así como en el paper de Mora et al. (2019), se da a conocer la propuesta de un Modelo de Alianzas Estratégicas para Microempresa Mexicanas, con el objetivo de incrementar su participación en el mercado globalizado. En sector marítimo, tenemos el trabajo de Sislian y Jaegler (2018), donde se conceptualizó un nuevo CMI integrado las tres miradas de la sostenibilidad (económica, social y ambiental) para el Puerto de Alejandría, y ofrecer a los puertos una oportunidad concreta para adoptar un enfoque sostenible en su gestión. En él, se pudo contrastar como las buenas prácticas en los procesos internos (comunicación con los stakeholders, desarrollo innovador y creación de nuevos servicios) generan un impacto positivo en la innovación y aprendizaje de los trabajadores (creación y mantención, mejoramiento de competencias), generando a la vez mayor rentabilidad

financiera de la organización. Añaden, que la herramienta permite una programación eficiente de las operaciones al reducir el tiempo de los buques en puerto, así como una mayor productividad en términos de sostenibilidad. Del mismo modo, en el trabajo de Giner et al. (2008), se presenta el CMI como una herramienta de apoyo para la implementación de un plan estratégico basado en la calidad, eficiencia y eficacia en la Autoridad Portuaria de Valencia, estableciendo un marco estratégico hacia la mejora continua, con una gestión efectiva y adaptativa hacia los desafíos futuros.

Entendida esta realidad, y considerando la revisión bibliográfica presentada, es posible efectuar el siguiente cuestionamiento de contexto: ¿Cuáles son las variables clave que permiten la implementación y operacionalización de un Modelo de Gestión Estratégica en la empresa? Actualmente, la empresa no cuenta con los lineamientos principales para poder llevar a cabo una Gestión Estratégica efectiva que considere los aspectos claves que le permitan apoyar y orientar la toma de decisiones hacia el cumplimiento de su desarrollo estratégico y mejorar la sostenibilidad del negocio.

Habiendo recorrido las bases teóricas fundamentales para este estudio, cabe mencionar que la principal motivación para realizarlo ha sido ejecutar un modelo que pueda ser utilizado como pauta para empresas en común y que tengan la necesidad de gestionar y controlar una estrategia de negocio. Se propone entonces un modelo que pueda orientar la implementación operativa de la estrategia organizacional haciendo énfasis en los objetivos corporativos e indicadores de rendimiento. En este sentido, este trabajo contribuye a entender cuáles son las variables clave a gestionar a fin de cumplir con el alineamiento y desarrollo estratégico de la organización. El objetivo de este trabajo es proponer un modelo de Gestión Estratégica basado en el CMI. Que, a partir de un análisis estratégico de la situación actual, se busca estudiar las percepciones de los colaboradores para determinar un conjunto reducido de objetivos e indicadores de rendimiento que permitan apoyar el control y cumplimiento estratégico de la empresa.

1.1 Misión y Visión

En primera instancia, para formalizar el análisis estratégico de la empresa se confeccionó la Misión y Visión, el cual se trabajó en conjunto con la Gerencia y con apoyo de la literatura, en la que se afirma que la

Misión es el propósito que diferencia a una empresa de otras similares, es la razón de existir y debe responder a la pregunta clave, ¿cuál es nuestro negocio? (David, 2013). Por otro lado, la Visión establece el objetivo a largo plazo que la empresa desea alcanzar, en otras palabras, la Visión debe responder a la pregunta básica, ¿qué queremos llegar a ser? (David, 2013).

La Misión y Visión propuestas de la empresa se muestran a continuación:

Misión: “Existimos para desarrollar y ofrecer servicios marítimos que garanticen la continuidad operacional de nuestros clientes. Comprometidos por entregar los más altos estándares de calidad, teniendo especial responsabilidad por la seguridad y cuidado del entorno, tanto de la comunidad como del medio ambiente, a través de la experiencia, profesionalismo y capacitación continua de nuestro equipo”

Visión: “Ser una empresa referente en la prestación de servicios marítimos en el país, preocupados de potenciar el valor y mantener relaciones a largo plazo con nuestros clientes por medio de la excelencia y sostenibilidad de nuestra operación”

1.2 Análisis FODA

En segunda instancia, se analizó la situación actual de la empresa, por ello se desarrolló un análisis FODA con el objetivo de identificar los factores externos (oportunidades y amenazas) e internos (fortalezas y debilidades) que afectan el desempeño de la organización y/o rentabilidad de la empresa.

A continuación, se presenta el análisis FODA, tal como se observa en la Tabla I, el cual fue elaborado en conjunto con la Gerencia.

Tabla I: Análisis FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Alta valoración de los clientes por el servicio otorgado • Años de experiencia en el rubro • Equipo de profesionales altamente calificados • Empresa competitiva y de bajos costos operacionales • Operación en los terminales más importantes del norte del país • Respuesta oportuna a requerimientos del cliente 	<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento cantidad de operaciones en terminales debido al aumento del consumo de combustible en el área minería • Posibilidad de atender nuevos terminales nacionales • Posibilidades de crecer en otras áreas de la operación
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Recursos limitados • Ingresos provienen de pocos clientes • Oportunidades de servicios no aprovechados • Falta de gestión y control administrativo • Dificultad de intercambio de profesionales entre los distintos terminales de operación 	<ul style="list-style-type: none"> • Disminución expectativa económica • Competencia dentro del área marítima • Ingreso profesional extranjero a bajo costo • Cambio climático y cierre de puertos • Falta de profesionales del área • Desastre ambiental durante la operación

(Fuente: elaboración propia)

2. Metodología

Paradigma y diseño: Para la obtención de la información de los colaboradores, se ha decidido emplear una metodología cualitativa mediante entrevistas semiestructuradas, las cuales, a través de preguntas organizadas por temas, buscan recopilar información relevante para el objetivo del estudio mediante una comunicación espontánea y libre. Este tipo de entrevistas ofrece un grado mayor de flexibilidad que las estructuradas, ya que permite adaptarse mejor a los participantes, brindando enormes posibilidades para motivar al interlocutor, precisar términos, identificar posibles ambigüedades y reducir los formalismos (Díaz et al., 2013).

Población sobre la que se efectuó el estudio: El estudio recopila información de los colaboradores de la empresa, por medio de un muestreo por conveniencia, el cual se compone de 9 entrevistas. La edad de los profesionales se ubica en un rango entre 35 y 59 años. Cuentan con cerca de 25 años en promedio de experiencia en el rubro, y 12 años en promedio dentro de la empresa, con un mínimo de 10 y un máximo de 14 años, donde 8 de ellos se desempeñan como Loading

Master y Oficiales de Marina Mercante, y 1 como Gerente General.

Entorno: El modelo de negocio de la empresa se centra en prestar servicios marítimos en los principales terminales del país, y opera entre la I y V región. Su principal línea de negocios se enfoca en prestar servicios de: Loading Master, conexión y operaciones de alije, entre otros. Todos ellos a bordo de buques petroleros. La empresa se formó en el año 2010 inicialmente como prestadora de servicios de Loading Master en buques petroleros. Actualmente, presta servicios a las empresas más reconocidas a nivel nacional en lo que refiere a la distribución de combustible. Y Además, opera con 25 profesionales, entre Oficiales de Marina Mercante, Conectores y Operadores, con una vasta experiencia en el rubro a lo largo del país.

Instrumentos: La entrevista se llevó a cabo de forma remota por medio de videoconferencia. Donde se utilizaron preguntas abiertas elaboradas específicamente para obtener una comprensión

profunda de las opiniones de los trabajadores y su percepción sobre las variables clave a tener en cuenta para diseñar y proponer un modelo estratégico.

Plan de análisis de los datos: Los datos recopilados se registraron en documentos escritos y grabaciones, los cuales fueron transcritos posteriormente. Posteriormente, se efectuó un análisis de la información con el propósito de obtener conclusiones significativas que ayuden a identificar las variables clave para el desarrollo del modelo.

Ética: Toda la información obtenida es de carácter confidencial. Por otro lado, todos los procedimientos de evaluación fueron de carácter voluntario y con nula manipulación de las respuestas. Además, se aplicaron las mismas preguntas para todos los entrevistados y de forma individual, así como se informó el objetivo de esta.

A continuación, se presenta el instrumento con las etapas y preguntas correspondientes:

Etapas 1: Caracterización del Presente y Comprensión de la Realidad

1. ¿Cómo entiende usted la Gestión Estratégica en la empresa?
2. Desde su rol, ¿Qué aspectos de la operación funcionan particularmente bien y por qué?
3. ¿Qué oportunidades logra identificar para mejorar la gestión operacional de la empresa?
4. ¿Cuál cree que es el valor que le da el cliente a nuestros procesos y servicio otorgado?

Etapas 2: Comprensión de los Procesos de Cambio Dentro de la Empresa

5. Si usted pudiera realizar cambios para establecer una estrategia. ¿Qué modificaría de la situación actual y como esto impactaría en la operación?
6. Si yo le propusiera un modelo donde se visualice la estrategia de la empresa, objetivos e indicadores de rendimiento. ¿Qué impacto cree que tendría en usted en la eficiencia y toma de decisiones de la operación?

Etapas 3: Visión Futura y Propuestas

7. Pensando en el futuro. ¿Qué factores afectarían la implementación de un Modelo de Gestión Estratégica que permita visualizar objetivos e indicadores?
8. ¿Y qué factores posibilitarían la implementación de un modelo?

9. ¿Qué tipo de recursos o apoyo considera que serían necesarias para implementar mejoras significativas en la operación?

3. Resultados

Los resultados obtenidos tras la aplicación del instrumento se presentan a continuación con la respectiva tabla II que resume las categorizaciones identificadas.

3.1 Análisis de los Datos

Ítem 1: ¿Cómo entiende usted la Gestión Estratégica en la empresa?

Si revisamos los resultados generales de la primera pregunta del cuestionario, nos encontramos que un 67% de los entrevistados señala que la Gestión Estratégica en la empresa está enfocada con entregar un servicio con altos estándares de calidad y seguridad. Lo que queda de manifiesto en frases como: “Prestar un servicio de calidad y cumplir con todos los procedimientos operacionales y de seguridad” (Entrevistado 1); y cuando se señala que: “Utilizamos todos los medios disponibles para satisfacer las necesidades de nuestro cliente y minimizar cualquier tipo de daño” (Entrevistado 4). Mientras que el 22% de las opiniones asocia Gestión Estratégica a la categoría de mejoramiento continuo, lo que queda reflejado en frases como: “Nos hemos ido desarrollando y capacitando profesionalmente y estamos siempre buscando oportunidades de mejora en la operación” (Entrevistado 6); y cuando se afirma: “Capacidad de hacer mejoras y capacitarse continuamente” (Entrevistado 2). Finalmente, un 11% de los entrevistados afirma que la empresa tiene una estrategia poco clara y acotada, indicando que: “La estrategia no está bien definida y las oportunidades se han dado por forma inesperada” (Entrevistado 7).

Ítem 2: Desde su rol, ¿Qué aspectos de la operación funcionan particularmente bien y por qué?

Respecto a los resultados de la segunda pregunta, se tiene que un 67% de los entrevistados cree que lo que funciona particularmente bien en la operación es el cumplimiento estricto de los procedimientos, lo que queda demostrado en las siguientes opiniones: “El cumplimiento de los procedimientos de nuestros clientes es clave para la operación arriba del buque” (Entrevistado 1); y cuando se indica que: “Mantenemos un control estricto de la operación y preocupados de cada maniobra que se ejecuta” (Entrevistado 9). Por otro lado, con una proporción del 33%, manifiesta que

factores como la buena comunicación con los clientes funcionan particularmente bien. En dichas respuestas no encontramos con frases como: “El ambiente de confianza que permite tener una buena predisposición a hacer cambios lo que facilita la fluidez de la operación” (Entrevistado 5); y también: “La comunicación es vital para una planificación de descarga de combustible segura” (Entrevistado 4).

Ítem 3: ¿Qué oportunidades logra identificar para mejorar la gestión operacional de la empresa?

Respecto a la tercera pregunta, los resultados muestran que el 67% de los entrevistados afirma que la mejora debería vincularse al uso de indicadores de rendimiento, lo que queda demostrado en opiniones tales como: “Implementación de indicadores de tiempo, ya que, la estadía de los buques es muy cara, sería importante llevar nuestros propios controles para ir mejorando nuestros tiempos” (Entrevistado 2); y cuando se indica que: “Con información centralizada que tenga mediciones y gráficas permitiría hacer más eficiente la operación y entender como vamos” (Entrevistado 3). Por otro lado, se tiene que el 33% de los entrevistados manifiesta las mejoras van por hacer más visible la información, lo que queda de manifiesto en frases como: “Podríamos mejorar en el sentido de hacer más visible la información, ya que, muchas cosas por correo no se toman en cuenta” (Entrevistado 1); y cuando se indica que: “Hay mucha información que queda estancada... En rigor debería ser un solo reporte para ver que es lo que se está haciendo bien o mal para mejorar” (Entrevistado 4).

Ítem 4: ¿Cuál cree que es el valor que le da el cliente a nuestros procesos y servicio otorgado?

Si revisamos los resultados de la cuarta pregunta, encontramos que la totalidad de los entrevistados manifiesta que el cliente les da un gran valor a los procesos internos y en particular a su rol en la operación. De estos un 78% señala que la valorización viene dada por la confianza respecto a la calidad del servicio, lo que queda demostrado en opiniones como: “Nosotros somos el representante del cliente en el buque, somos los ojos del cliente. Si no nos dan la confianza, no se podría trabajar porque el Loading Master es la persona más importante de la operación” (Entrevistado 8); y cuando se señala que: “Es una operación de alto riesgo por lo que diría que 80% es confianza en nosotros, en que vamos a desarrollar bien el trabajo, de forma segura” (Entrevistado 7). Finalmente, tenemos que un 22% indica que la

valorización se da principalmente por las relaciones a largo plazo, en dichas respuestas nos encontramos con: “El valor parte por la experiencia y los años de servicio más que todo” (Entrevistado 2).

Ítem 5: Si usted pudiera realizar cambios para establecer una estrategia. ¿Qué modificaría de los procesos internos y como esto impactaría en la operación?

En relación con los resultados de la quinta pregunta del cuestionario, se observa que el 56% de los entrevistados considera que el cambio debería comenzar por mejorar la visualización y control de la información, en ello podemos encontrar opiniones tales como: “Mayor visualización de la información para mantenerse actualizado” (Entrevistado 2); y cuando se manifiesta que: “Mejorar el control sobre la información y equipos, mayor reporte que podamos comparar y mejorar” (Entrevistado 4). Por otro lado, tenemos que un 22% de los entrevistados opina que el cambio va por generar mayor capacitación, donde nos encontramos con opiniones como: “Creo que la forma de mejorar es seguir capacitando para el cumplimiento de todos los procedimientos al 100%” (Entrevistado 7). Finalmente y con la misma proporción del 22% cree que se debería contar con un nuevo supervisor preocupado de capturar y registrar información correspondiente a los procedimientos y prevención. En dichas respuestas nos encontramos con frases como: “Contar con alguien capaz de generar registro para que pueda ayudarnos en un futuro” (Entrevistado 8).

Ítem 6: Si yo le propusiera un modelo donde se visualice la estrategia de la empresa, objetivos e indicadores de rendimiento. ¿Qué impacto cree que tendría en usted en la eficiencia y toma de decisiones de la operación?

En cuanto a los resultados de la sexta pregunta del cuestionario, se observa que el 56% de los entrevistados tiene una percepción positiva de la propuesta debido al impacto que esta tendría en el proceso de mejora continua. Esto se evidencia en comentarios como: “Sería importante porque se vería como está valorada la empresa, si hay una mejora en los KPI’s de nosotros, significa que hay una mejora en los KPI’s de nuestro cliente, es una cadena, donde toda la estrategia está basada en una mejora continua” (Entrevistado 8); así como en declaraciones como: “Va a funcionar como un espejo, entender qué pasa y que a lo mejor no estamos tan bien como pensamos, que somos eficientes, pero no, contar con estadísticas serviría para desarrollar mejoras y apuntar al

cumplimiento de metas” (Entrevistado 7). Por otro lado, un 44% de los entrevistados muestra una percepción positiva en relación con el alineamiento de la organización, apoyada por opiniones como: “Se entendería y aceptaría la estrategia de la empresa, y se tendría una visión más clara de hacia dónde vamos y como la hacemos, porque si no lo tenemos claro, estaríamos en un egoísmo laboral” (Entrevistado 3).

Ítem 7: Pensando en el futuro. ¿Qué factores afectarían la implementación de un Modelo de Gestión Estratégica?

En relación con los resultados de la séptima pregunta del cuestionario, se observa que el 44% de los encuestados considera que los principales obstáculos para la implementación de un modelo están relacionados con la falta de comunicación. Esto se refleja en comentarios como: “Como empresa falta comunicación dentro de los grupos” (Entrevistado 1); y en expresiones como: “Es más que nada falta de comunicación y generar más reuniones” (Entrevistado 3). Por otro lado, un 33% lo asocia a la resistencia al cambio, tal como se expresa en afirmaciones como: “Si las personas no estamos dispuestos a hacer los cambios y a desarrollar la estrategia, no sirve de nada” (Entrevistado 9). Finalmente, con un 22%, algunos lo atribuyen a la falta de cohesión, lo cual se refleja en comentarios como: “No tenemos una cohesión dentro de la empresa, hay una amplitud demasiado grande” (Entrevistado 8).

Ítem 8: ¿Y qué factores posibilitarían la implementación de un Modelo de Gestión Estratégica?

En cuanto a los resultados obtenidos de la octava pregunta del cuestionario, se observa que el 67% de los encuestados considera que los principales factores que facilitarían la implementación de un modelo están relacionados con contar con una adecuada preparación. Esto se refleja en comentarios como: “Preparar a la gente, en capacitaciones, empezar desde la base, desde cero” (Entrevistado 3); y en expresiones como: “Transmitir la nueva gestión en la empresa, entender que lo vamos a aplicar en este rumbo, para que estemos preparados” (Entrevistado 5). Por otro lado, el 22% vincula la implementación de un modelo con una planificación efectiva, como lo indican opiniones como: “Tener un plan B en la operación, una buena planificación para establecer y comunicar los objetivos” (Entrevistado 2). Finalmente, el 11% considera que la valoración de la empresa sería un factor clave para la implementación del modelo, como se demuestra en

afirmaciones como: “Uno de los factores principales es la valoración que tienen nuestros clientes sobre nosotros, si nos valoran, lo estudiarán” (Entrevistado 8).

Ítem 9: ¿Qué tipo de recursos o apoyo considera que serían necesarias para implementar mejoras significativas en la operación?

En relación con los resultados obtenidos de la novena pregunta del cuestionario, se observa que el 44% de los encuestados recomienda la creación de más estadísticas, con respuestas como: “Generar más estadísticas relacionadas con los tiempos para entender el origen de los tiempos muertos” (Entrevistado 5). Por otro lado, un 22% de los entrevistados sugiere la necesidad de estandarizar, como se evidencia en afirmaciones como: “Es necesario estandarizar algunos procedimientos y que sea el mismo para todos los terminales” (Entrevistado 1). Con la misma proporción de los entrevistados, un 22% afirma que sería relevante mejorar la atracción de talentos, lo que queda demostrado en la siguiente afirmación: “Hay un problema de ausencia de profesionales porque es una labor muy específica” (Entrevistado 8). Finalmente, un 11% de los encuestados considera relevante la incorporación de más tecnología, como se refleja a continuación: “Nuestro trabajo está más orientado a la supervisión, pero necesitamos tecnología para transmitir información y medir de manera más eficiente, lo que nos ayudaría a elevar los estándares” (Entrevistado 3).

Tabla II: Categorías del Estudio

Ítem	Categorías	%
Ítem 1: ¿Cómo entiende usted la Gestión Estratégica en la empresa?	Servicio con alto estándar de calidad y seguridad	67%
	Mejoramiento continuo	22%
	Poco clara	11%
Ítem 2: Desde su rol, ¿Qué aspectos de la operación funcionan particularmente bien y por qué?	Cumplimiento estricto de procedimientos	67%
	Buena comunicación con el cliente	33%
Ítem 3: ¿Qué oportunidades logra	Uso de indicadores	67%

<i>identificar para mejorar la gestión operacional de la empresa?</i>	Hacer más visible la información	33%
<i>Ítem 4: ¿Cuál cree que es el valor que le da el cliente a nuestros procesos y servicio otorgado?</i>	Confianza respecto a la calidad del servicio	78%
	Relaciones a largo plazo	22%
<i>Ítem 5: Si usted pudiera realizar cambios para establecer una estrategia. ¿Qué modificaría de los procesos internos y cómo esto impactaría en la operación?</i>	Mejorar visualización y control de la información	56%
	Más capacitación	22%
	Nuevo supervisor preocupado de capturar y registrar información	22%
<i>Ítem 6: Si yo le propusiera un modelo donde se visualice la estrategia de la empresa, objetivos e indicadores de rendimiento. ¿Qué impacto cree que tendría en usted en la eficiencia y toma de decisiones de la operación?</i>	Impacto positivo a la mejora continua	56%
	Impacto positivo respecto a mejorar la alineación estratégica	44%
<i>Ítem 7: Pensando en el futuro. ¿Qué factores afectarían la implementación de un Modelo de Gestión Estratégica?</i>	Falta de comunicación	44%
	Resistencia al cambio	33%
	Falta de cohesión de los equipos	22%
<i>Ítem 8: ¿Y qué factores posibilitarían la implementación de un Modelo de Gestión Estratégica?</i>	Adecuada preparación	67%
	Planificación efectiva	22%
	Valoración de la empresa respecto a los clientes	11%

<i>Ítem 9: ¿Qué tipo de recursos o apoyo considera que serían necesarias para implementar mejoras significativas en la operación?</i>	Creación de más estadística	44%
	Necesidad de estandarizar	22%
	Mejorar la atracción de talentos	22%
	Incorporación de más tecnología	11%

(Fuente: elaboración propia)

3.2 Discusión de Resultados

Considerando la primera etapa de caracterización del presente y comprensión de la realidad, se pudo detectar que gran parte de la organización percibe de buena manera la existencia de una posible estrategia que le ha permitido a la empresa ser competitiva en el área en la que se desenvuelve, la que se relaciona con entregar un servicio con altos estándares de calidad y seguridad, y trabajando en torno a una mejora continua. Un porcentaje menor manifiesta una estrategia poco clara y acotada. Sin embargo, dada la heterogeneidad de las respuestas es posible concluir que no hay un alineamiento en la organización que permita focalizar los esfuerzos hacia el cumplimiento estratégico, debido principalmente a la falta de gestión y comunicación sobre el propósito y los objetivos centrales que la empresa desea lograr y como se alcanzarán para propiciar su desarrollo estratégico. Respecto a lo que funciona particularmente bien dentro de la operación, destacan factores como el cumplimiento estricto de procedimientos y la buena comunicación con el cliente. Factores que le han permitido a la empresa no solo crecer y mantener su competitividad, sino que, además, ser altamente valorados por el cliente, ya sea por la confianza respecto a la calidad del servicio o las relaciones a largo plazo que ha mantenido, como lo afirman los entrevistados. Finalmente, se pudo detectar un interés en la organización sobre la incorporación del uso de indicadores y en mejorar la captación y comunicación de la información que podría ser relevante para la toma de decisiones en la operación. Estos hallazgos están en concordancia con lo planteado por (Urribarrí & Romero, 2019), quienes afirman que para alcanzar el éxito competitivo de una organización es indispensable contar con una buena gestión de la comunicación que facilite el logro de una Visión que permita unificar los esfuerzos de cada miembro que forma parte de la empresa. Por otra parte, (Arosemena, 2022), afirma que los indicadores clave de desempeño son críticos

para mejorar el rendimiento de una organización, pero además están encaminados a la utilización de la información para mejorar la toma de decisiones. Por su parte, (Pambreni et al., 2019) obtuvieron hallazgos similares, donde se pudo demostrar que los elementos críticos de la gestión la calidad total (TQM) en PyMes enfocadas al servicio están fuertemente influenciados por el enfoque al cliente, mejora continua, base estratégica y participación de todos los colaboradores. Por su parte, en el área marítima Quintero et al. (2021) afirman que es fundamental incorporar mayor tecnología para la realización eficaz de las operaciones desde el embarque y desembarque de los buques, agregando, que una estrategia primordial, es el diseño y uso de los KPI's que puedan controlar la calidad y eficiencia de la operación marítima. Para abordar las brechas detectadas se propone apoyar el proceso de análisis, evaluación y selección de una estrategia que le permita a la empresa aumentar su liderazgo dentro del mercado en el que se desenvuelve. Mejorar la comunicación y seguimiento de la estrategia para todos los colaboradores a fin de disminuir las brechas de información, fortalecer el compromiso y alineación de las capacidades de toda la organización en pos de facilitar el desarrollo estratégico.

Respecto a la segunda etapa de entender los procesos de cambio dentro de la empresa, es posible visibilizar que, en su mayoría, para establecer una estrategia los colaboradores manifiestan que se debe modificar la visualización y control de la información. También, vuelve a tener importancia la necesidad urgente de generar más instancias de capacitación y mejorar mediante un tercero la captura y registro de la información, ya que, actualmente hay deficiencias en este apartado, debido a que no es una función que forme parte integral de los procesos de la empresa. La totalidad de los colaboradores entrevistados manifiesta una percepción positiva frente a la posible implementación de un modelo como el CMI, destacando efectos beneficios en la mejora continua y la alineación estratégica de la organización. Estos hallazgos están de acuerdo con los resultados de (da Silva et al., 2014; Morocho et al., 2017), quienes sostienen que la implementación de un CMI requiere necesariamente mejorar la captura y uso de la información, pero además fomentar el desarrollo de los empleados. Por otro lado, (Carmen, 2009) sostiene que el CMI es un sistema de control estratégico, que permite un monitoreo integral mediante la utilización de indicadores financieros y no financieros, además brinda información para todas las unidades de la

organización, donde una vez que comienza nunca deja de mejorarse, incentivando el aprendizaje a futuro. Por otro lado, los hallazgos de (Abad, 2019) evidencian el gran valor que presenta el CMI para asegurar la alineación y a su vez, a ser una herramienta indispensable para comunicar y controlar la estrategia, además de poder gestionar el rendimiento de la organización. Sislian & Jaegler (2018), afirman que el CMI con integración en la sostenibilidad ayudaría a tener una programación eficiente de las operaciones en los buques, ya que permitiría una estadía más reducida en el terminal, lo que se traduce en un aumento en la productividad, y mayores beneficios para el ambiente y la sociedad. Para abordar estas brechas, se propone la implementación de un Modelo de Gestión Estratégica basado en el CMI, que permita visualizar los objetivos estratégicos y presentar un conjunto de indicadores de rendimiento financieros y no financieros, el cual están relacionados con la perspectiva financiera, clientes, procesos internos, y desarrollo y aprendizaje. Permitiendo que pueda ser utilizado como una herramienta para controlar y comunicar la estrategia de forma focalizada y simple, de modo que sea entendida por toda la organización, a la vez que se reevalúa su cumplimiento y asignación de recursos periódicamente. Por otro lado, se propone poner énfasis en fortalecer las capacitaciones para mejorar las capacidades, el desarrollo íntegro y contribuir a un ambiente motivado y competitivo de toda la organización.

Finalmente, respecto a la tercera etapa sobre visión futura y propuestas es posible visibilizar que una mala comunicación entre los colaboradores, la resistencia al cambio de la organización y la falta de cohesión entre los distintos grupos son los factores más importantes que podrían afectar la implementación de un modelo para gestionar la estrategia. Por otra parte, queda claro que la mayoría manifiesta que contar con una adecuada preparación facilitarían la implementación de un modelo estratégico, sumado a una buena planificación y la valoración que tienen nuestros clientes sobre el servicio. Sobre las propuestas, destaca nuevamente la necesidad de crear más estadística para capturar información, mejorar la estandarización de procedimientos, aumentar la atracción de talentos y en menor medida, incorporar más tecnología. Estos hallazgos concuerdan con los resultados obtenidos por (Quesado et al., 2018), donde se indica que el CMI permite establecer una comunicación regular dentro de toda la organización, pero además su implementación es fuente importante de información y conocimiento.

Por su parte, (Carmen, 2009) sostiene que su correcta implementación depende del equipo gestor, de ellos depende de que también se comunica para que toda la organización pueda estar interiorizada, además, agrega que es una forma de trabajo que implica un proceso de cambio en la organización. Los estudios de (Lueg & Vu, 2015) afirman que factores de éxito para implementar el CMI son las recompensas, la colaboración entre equipos y la capacitación constante, por otro lado, la resistencia de los colaboradores o la falta de capacitación al momento de comunicar los objetivos pueden afectar su éxito. Para abordar las brechas detectadas se propone mejorar la orientación de la organización hacia el logro de resultados, fortalecer la conciencia estratégica y crear un marco que facilite el cambio cultural y favorezca un entorno de aprendizaje y oportunidades para los distintos equipos de trabajo.

3.3 Análisis Comparativo

Al contrastar los resultados del análisis FODA con las entrevistas realizadas, es posible visualizar varios hallazgos que son relevantes a considerar. En primer lugar, la confianza por el servicio y las relaciones a largo plazo con el cliente se conectan muy bien con las fortalezas identificadas en el análisis FODA, especialmente cuando se menciona que existe una alta valoración del cliente por el servicio otorgado. Asimismo, cuando se indica que lo que funciona bien en la empresa es el cumplimiento estricto de los procedimientos, así como la buena comunicación con los clientes. Aquello está estrechamente relacionado con el cumplimiento de los requerimientos detectado en el análisis. En cuanto a los equipos, contar con un personal preparado y calificado está vinculado a la necesidad de dar continuidad a la capacitación, lo que permitiría seguir entregando un servicio con altos estándares de calidad y seguridad, además de fortalecer el mejoramiento continuo como estrategia de trabajo.

Respecto a las debilidades, es posible visualizar que la falta de comunicación y cohesión entre los equipos se relaciona en cierta forma con la dificultad que enfrenta la empresa en la poca flexibilidad para el intercambio de profesionales entre los distintos terminales. También cuando se indica la necesidad de mejorar el control de la información, así como la implementación de indicadores de rendimiento. Variables que tienen relación directa con la falta de control y gestión administrativo. Además, contar con una planificación adecuada y mejorar la visualización de la información, son aspectos clave si se quiere aprovechar el

crecimiento de la actividad minera y desarrollar una estrategia que busque oportunidades de crecimiento, ya sea captando nuevos clientes o diversificando la cartera de servicios.

Finalmente, en lo que se refiere a las amenazas identificadas, aspectos como el ingreso de profesionales a bajo costo y la falta de profesionales en el área, están vinculadas con el interés de mejorar la atracción de talentos, y cuando se señala la necesidad de preparar y capacitar a los colaboradores, estos son puntos clave si se quiere mantener una ventaja competitiva en el mercado. Por otro lado, los desastres ambientales se relacionan con el cumplimiento estricto de los procedimientos establecidos por el cliente. Asimismo, cuando se afirma la necesidad de estandarizar es fundamental, ya que contar con procedimientos bien definidos y estandarizados es crítico para responder eficazmente ante situaciones adversas que puedan afectar la operación.

3.4 Formulación de la Estrategia

Se propone entonces una estrategia para la empresa, la cual emerge de los resultados obtenidos por los colaboradores del estudio, la que se elaboró también a partir de la Misión y Visión antes desarrolladas, y considerando los hallazgos del análisis FODA. Conforme a lo anterior, la estrategia se divide en un número limitado de Temas Estratégicos con el objetivo de generar una mejor alineación y focalización de los esfuerzos de toda la organización. De esta forma, se da mayor enfoque a las áreas prioritarias y se facilita la selección de indicadores claves para medir el desempeño y así aprovechar las fortalezas y oportunidades, y superar las debilidades y amenazas.

Tema Estratégico 1: “Excelencia operacional y mejora continua”

El primer Tema Estratégico se centra en entregar un servicio de calidad, lo que está relacionado al cumplimiento y mejora continua de los procedimientos operacionales, teniendo al mismo tiempo especial responsabilidad por la seguridad y el entorno, pero además, aprovecha las fortalezas como los años de experiencia y el equipo altamente calificado que cuenta la empresa para prepararse frente a las amenazas como el riesgo de un desastre ambiental y la alta competencia que existe actualmente en el área marítima.

Tema Estratégico 2: “Crecimiento mediante el desarrollo de mercado”

El segundo Tema Estratégico se relaciona con ser referentes en la prestación de servicios marítimos, se busca aprovechar las oportunidades, como atender nuevos terminales y ofrecer nuevos servicios relacionados con la operación, además de afrontar las debilidades, como son los ingresos provenientes de pocos clientes y flexibilizar el intercambio de profesionales entre los distintos terminales.

Tema Estratégico 3: “Excelencia en el servicio al cliente”

Finalmente, el tercer tema estratégico busca fortalecer las relaciones a largo plazo con nuestros clientes, buscando siempre el cumplimiento y superación de sus requerimientos.

3.5 Propuesta de Modelo de Gestión Estratégica Basado en el CMI

De acuerdo al CMI, se construyó el Mapa Estratégico de la empresa. Para ello, se trabajó en conjunto con la Gerencia y según los resultados analizados se establecieron objetivos que pudieran ser medibles y alcanzables por la organización en relación con sus capacidades. Cada objetivo propuesto fue asignado a cada perspectiva específica, así como su relación causa-efecto. A continuación, se muestran el Mapa Estratégico con los 15 objetivos que reflejan de forma adecuada los temas estratégicos antes definidos.

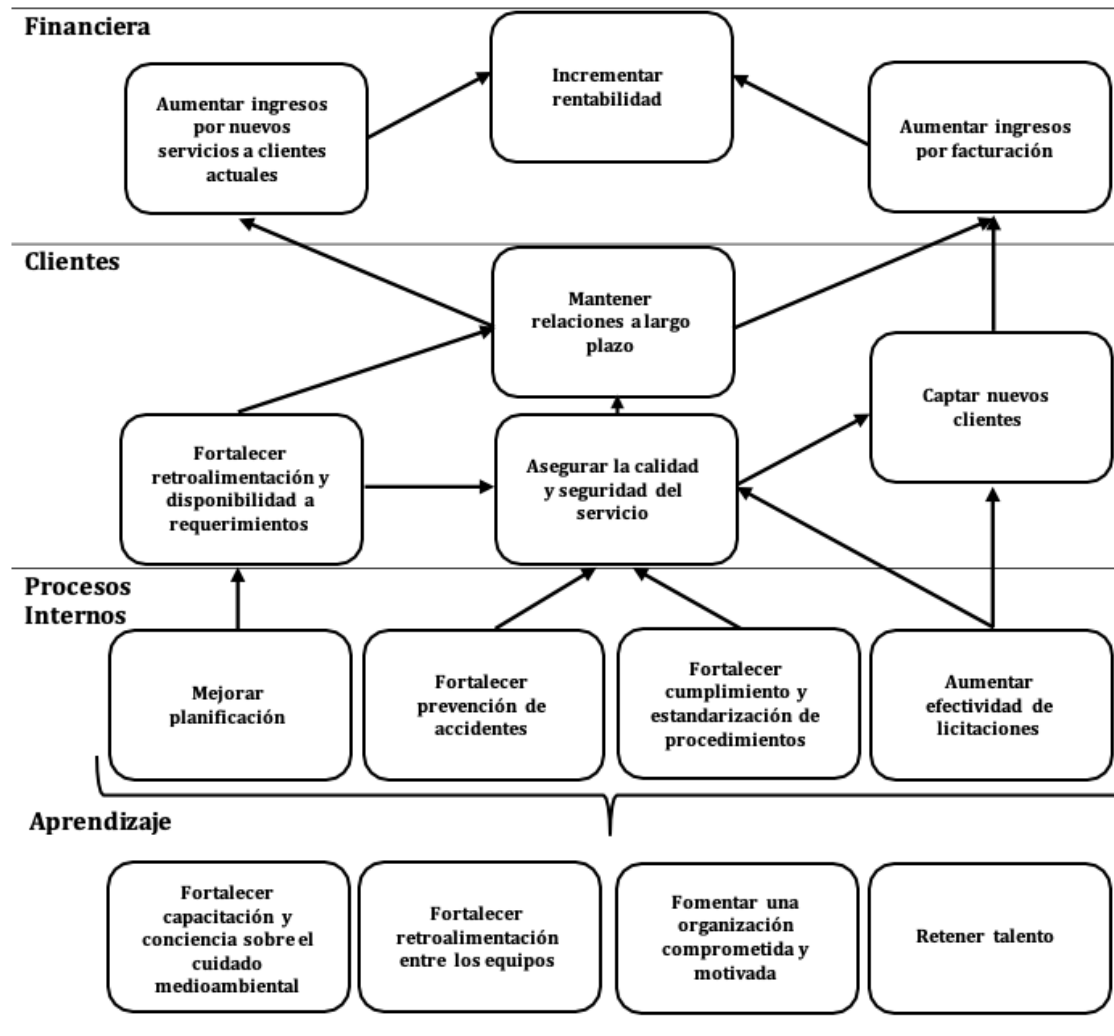


Figura 2: Mapa Estratégico Propuesto (Fuente: elaboración propia)

En la tabla siguiente se presenta la justificación respecto a la vinculación causa-efecto de cada objetivo estratégico propuesto, es importante considerar que los objetivos estratégicos que forman parte de la perspectiva aprendizaje no se consideraron debido a

que son la base central que sustenta a cada uno de los objetivos correspondientes a las otras perspectivas del CMI.

Tabla III: Matriz Causa-Efecto

Causa	Efecto	Justificación
Mejor planificación	<ul style="list-style-type: none"> Fortalecer retroalimentación y disponibilidad a requerimientos 	Mejorar preparación previa arribo de buques, como anticiparse a las necesidades del cliente, mejorar asignación del personal y reducir tiempos de respuestas
Fortalecer prevención de accidentes	<ul style="list-style-type: none"> Asegurar la calidad y seguridad del servicio 	Mayor conciencia en seguridad y control de las exigencias del cliente y autoridad marítima
Fortalecer cumplimiento y estandarización de procedimientos	<ul style="list-style-type: none"> Asegurar la calidad y seguridad del servicio 	Mejor control y ejecución, así como la detección de oportunidades de mejora de la operación
Aumentar efectividad de licitaciones	<ul style="list-style-type: none"> Captar nuevos clientes Asegurar la calidad y seguridad del servicio 	Mayor captación de empresas satisfechas con el servicio
Fortalecer retroalimentación y disponibilidad a requerimientos	<ul style="list-style-type: none"> Asegurar la calidad y seguridad del servicio Mantener relaciones a largo plazo 	Permitiría ajustarse a las necesidades del cliente y un mayor trabajo en conjunto, lo que se traduce en un mejor servicio, fortaleciendo a la vez la confianza y el compromiso

Asegurar la calidad y seguridad del servicio	<ul style="list-style-type: none"> • Captar nuevos clientes • Mantener relaciones a largo plazo 	Mayor tasa de cumplimiento, menor tasa de accidentes y una mayor eficiencia, mejora la competitividad en el mercado y su imagen, mejorando la captación y manteniendo mejores relaciones con el cliente
Captar nuevos clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar ingresos por facturación 	Mayores ingresos debido al aumento de clientes
Mantener relaciones a largo plazo	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar ingresos por facturación • Aumento ingresos por nuevos servicios a clientes nuevos 	Más clientes satisfechos con el servicio entregado, permitiría generar mayor oportunidad de integrar nuevos servicios asociados a la operación directa o indirectamente, lo que se traduce en mayores ingresos
Aumento ingresos por nuevos servicios a clientes actuales	<ul style="list-style-type: none"> • Incrementar rentabilidad 	Se espera aumentar rentabilidad debido a los mayores ingresos por nuevos servicios a clientes cautivos
Aumentar ingresos por facturación	<ul style="list-style-type: none"> • Incrementar rentabilidad 	Se espera aumentar rentabilidad debido a los mayores ingresos por facturación

(Fuente: elaboración propia)

Para determinar en que medida se están cumpliendo los objetivos estratégicos y, por ende, el nivel de cumplimiento de la estrategia, es esencial establecer los indicadores que permitirán a la organización seguir el progreso de la misma. A continuación, se presenta la

Tabla IV, donde se muestran los objetivos junto a su respectivo indicador, así como la explicación de este. Además, se consideró la frecuencia de medición y la meta que se espera alcanzar al final de cada periodo.

Tabla IV: Diseño del CMI Propuesto

	Objetivo Estratégico	Indicador	Explicación Indicador	Frecuencia	Meta
Perspectiva Financiera	OE1: Incrementar rentabilidad	Rent. neta	Determina la utilidad neta (ingresos-costos) por unidad de ingresos	Anual	$\geq 10\%$
		Costo operacional promedio por buque	Se busca disminuir el costo operacional promedio por buque respecto al periodo anterior	Mensual	$\leq 5\%$
	OE2: Aumentar ingresos	Ingresos por facturación	Controla la variación de los ingresos por facturación respecto al periodo anterior	Mensual	$\geq 10\%$
	OE3: Aumentar Ingresos por nuevos servicios a clientes actuales	% de los ingresos totales provenientes de nuevos servicios	Determina el porcentaje de los ingresos totales que provienen de nuevos servicios	Anual	$\geq 5\%$
Perspectiva del Cliente	OE4: Captar nuevos clientes	Nº de clientes nuevos	Indica la cantidad de clientes nuevos al año	Anual	≥ 1
	OE5: Mantener relaciones a largo plazo	Nivel de satisfacción	Controla el % de satisfacción del cliente respecto al servicio otorgado	Mensual	100%
		Tasa de reclamación	Determina la cantidad de reclamos en relación al total de buques atendidos al mes	Mensual	0%
		Años de retención promedio	Muestra el tiempo promedio que los clientes permanecen fieles a la empresa	Anual	≥ 10 años
OE6: Fortalecer retroalimentación y disponibilidad continua a requerimientos	Nº de reuniones realizadas	Indica la cantidad de reuniones operacionales realizas mensualmente con el cliente	Mensual	≥ 1	

	OE7: Asegurar la calidad y seguridad del servicio	Tasa de cumplimiento	Determina el % de servicios conformes	Mensual	100%
		Nº de incidentes o accidentes reportados	Controla la cantidad de incidentes y/o accidentes operacionales reportados al mes	Mensual	0
		Litros descargados por hora	Controla el rendimiento operacional	Mensual	Cumplimiento según límite operacional
P	OE8: Fortalecer cumplimiento y estandarización de manual de procedimientos	Revisión periódica de procedimientos	Indica la cantidad de veces que se revisa y/o mejora la documentación y procedimientos establecidos	Trimestral	≥ 1
	OE9: Mejorar planificación previo arribo de buques	Precisión de ETA	Controla % de precisión de estimación de arribo de buques	Mensual	$\geq 90\%$
	OE10: Fortalecer prevención de accidentes	Visitas del prevencionista de riesgos a terminales	Determina la cantidad de veces que el prevencionista de riesgos visita cada uno de los terminales de operación al mes	Mensual	≥ 1
	OE11: Aumentar efectividad en licitaciones	Tasa de licitaciones exitosas	Mide el % de licitaciones adjudicadas al año	Anual	$\geq 50\%$
Perspectiv	OE12: Fortalecer capacitación y conciencia sobre el cuidado medioambiental	Hrs. de capacitación promedio	Controla la cantidad de horas promedio que los colaboradores son capacitados mensualmente	Mensual	≥ 2 Hrs.
	OE13: Fomentar una organización comprometida y motivada	Evaluación de satisfacción	Mide el % de satisfacción que los colaboradores tienen sobre la empresa	Anual	$\geq 80\%$

OE14: Fortalecer la retención de talentos	Tasa de rotación	Mantiene registro del % de los colaboradores que dejan la empresa	Anual	0%
OE15: Mejorar retroalimentación entre los equipos de trabajo	Nº de reuniones entre los equipos	Controla la cantidad de reuniones realizadas entre los equipos de trabajo bimestralmente	Bimestral	≥1

(Fuente: elaboración propia)

4. Conclusiones

Este trabajo establece que las variables clave que se deben considerar para el desarrollo exitoso de un Modelo de Gestión Estratégica en la empresa son un conjunto reducido de objetivos estratégicos e indicadores que son clasificados según las perspectivas financieras, clientes, procesos internos y aprendizaje. A partir de los resultados obtenidos, los objetivos se pueden resumir por medio de las siguientes variables: calidad y seguridad, estandarización y mejoramiento continuo, mejora en la cohesión y comunicación organizacional, capacitación y gestión del talento, relaciones a largo plazo, planificación efectiva y mejora en el uso y control de la información. Para ello se propuso un Modelo de Gestión Estratégica basado en el CMI, que permite mejorar el desempeño organizacional, y apoyar el control y cumplimiento estratégico de la empresa. Considerando la visión interna y participativa de profesionales con experiencia del área marítima. En efecto, los resultados muestran que el modelo tiene validez por todos los entrevistados, lo que confirma una disposición favorable de los colaboradores a gestionar los cambios dentro de la empresa. Dentro de los hallazgos relevantes tenemos que: no existe un alineamiento de la organización que permita focalizar los esfuerzos hacia el cumplimiento estratégico debido principalmente a una falta de gestión estratégica. Por otro lado, si bien la empresa destaca por ofrecer un buen servicio respecto a la calidad y seguridad, existe una necesidad de desarrollar e incorporar indicadores que permitan controlar y mejorar sus procesos, así como fortalecer las capacidades internas es primordial para el éxito estratégico.

En consecuencia, este proyecto contribuye al entendimiento de cuáles son las variables clave a gestionar a fin de cumplir con el alineamiento y desarrollo estratégico de la organización por medio de un CMI.

Para abordar las brechas detectadas se proponen las siguientes acciones:

- Fortalecer comunicación y conciencia estratégica
- Fomentar una organización comprometida y motivada mediante el reconocimiento y desarrollo personal y profesional
- Capacitar y preparar constantemente a los equipos de trabajo
- Enfocar orientación hacia el logro de resultados y cambio cultural
- Controlar y dar seguimiento al cumplimiento de los objetivos estratégicos

Referencias

- Abad Alvarado, P. (2019). *El Cuadro de Mando Integral aplicado a la planificación estratégica de la banca privada*. *Revista Ciencia Unemi*, 12(29), 20-35. <https://www.redalyc.org/journal/5826/58266125003/582661250003.pdf>
- AlQershi, N. (2021). *Strategic thinking, strategic planning, strategic innovation and the performance of SMEs: The mediating role of human capital*. *Management Science Letters*, 11(3), 1003-1012. https://www.growingscience.com/msl/Vol11/msl_2020_345.pdf
- Arosemena Doss, E. E. (2022). *Indicadores claves de desempeño y su aplicación en la gerencia estratégica de las empresas de salud*. *Odontología Vital*, (37), 50-66. http://www.scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1659-07752022000200050&lng=en&tlng=es
- Astete López, E. J., Silvera Reynaga, H. S., Chambilla Mamani, H. Y., & Coayla Maquera, L. L. (2022). *La planificación estratégica, un eficaz instrumento que puede contribuir al mejoramiento de la gestión*

- escolar en una institución educativa. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(4), 3584–3597. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i4.2862
- Bochenek, M. (2019). *Balanced Scorecard in strategic management process*. *Modern Management Review*, 26(1), 7–16. https://www.researchgate.net/publication/333507804_Balanced_Scorecard_in_Strategic_Management_Process
- Burbano Pérez, A. (2017). *Importancia de la dirección estratégica para el desarrollo empresarial*. *Dominio de las Ciencias*, 3(3), 19–28. <https://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/view/621>
- Carmen Muñoz, E. (2009). *Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) para la gestión bibliotecaria: pautas para una aplicación*. *Investigación Bibliotecológica*, 23(48), 105–126. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_artt_ext&pid=S0187-358X2009000200005&lng=es&tlng=es
- Casanueva Yáñez, G. (2021). *Las pymes frente a la pandemia: El necesario desarrollo del pensamiento estratégico y de la planificación estratégica*. *Revista Pensamiento Académico*, 4(1), 80–92. <https://doi.org/10.33264/rpa.202101-06>
- Cedeño Pinoargote, J., Alejandro Lindao, M., Ramos Holguín, J., Facuy Delgado, J., González Vizuete, K., & Portalanza Chabarría, A. (2019). *La planeación estratégica y la creación de valor en las organizaciones*. Universidad Espíritu Santo. <https://uees.edu.ec/descargas/libros/2019/planeacion-estrategica-de-las-organizaciones.pdf>
- da Silva, J. A., Pasto Tejedor, A. C., & Pastor Tejedor, J. (2014). *El uso del Cuadro de Mando Integral como instrumento de medición para comparar los modelos de excelencia en gestión*. *Revista Iberoamericana de Estrategia*, 13(4), 18–32. <https://www.redalyc.org/pdf/3312/331237822003.pdf>
- David, F. R. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. Pearson Educación. <https://maliaoceano.wordpress.com/wp-content/uploads/2017/03/libro-fred-david-9a-edicion-con-estrategia-fred-david.pdf>
- Delgado Litardo, B. I., Bravo Ross, W. A., & Pinzón Barriga, L. E. (2022). *La planificación estratégica como herramienta clave para el desarrollo de las microempresas*. *Revista Publicando*, 9(34), 96–107. <https://doi.org/10.51528/rp.vol9.id2323>
- Díaz Bravo, L., Torruco García, U., Martínez Hernández, M., & Varela Ruiz, M. (2013). *La entrevista, recurso flexible y dinámico*. *Investigación en Educación Médica*, 2(7), 162–167. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_artt_ext&pid=S2007-50572013000300009&lng=es&tlng=es
- Fuertes, G., Alfaro, M., Vargas, M., Gutierrez, S., Ternero, R., & Sabattin, J. (2020). *Conceptual framework for the strategic management: A literature review-descriptive*. *Journal of Engineering*. <https://doi.org/10.1155/2020/6253013>
- Giner-Fillol, A., Pontet-Ubal, N., & Ripoll-Feliu, V. M. (2008). *Plan estratégico versus contabilidad de gestión: El caso de la Autoridad Portuaria de Valencia*. *Cuadernos de Contabilidad*, 9(24), 17–39. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=383668932002>
- Guzmán Díaz, B. E., Tarapuez, E., & Parra Hernández, R. (2017). *Estrategia y calidad en empresas colombianas de servicios*. *Revista Venezolana de Gerencia*, 22(80), 593–609. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29055967004>
- Huerta Riveros, P. C., Gaete Feres, H. G., & Pedraja Rejas, L. M. (2020). *Dirección estratégica, sistema de información y calidad: El caso de una universidad estatal chilena*. *Información Tecnológica*, 31(2), 253–266. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642020000200253>
- Huerta Riveros, P. C., Gaete Feres, H. G., & Pedraja Rejas, L. M. (2020). *Implementación de un modelo de planificación móvil en una universidad pública chilena: Caso de la Universidad del Bío Bío*. *Formación Universitaria*, 13(2), 127–142. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-50062020000200127>
- Kaipainen, J., & Arikka-Stenroos, L. (2022). *How to renew business strategy to achieve sustainability and circularity? A process model of strategic development in incumbent technology companies*. *Business Strategy and the Environment*, 31(5), 1947–1963. <https://doi.org/10.1002/bse.2992>

- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2011). Poniendo el Balanced Scorecard en acción. *Harvard Business Review*, 89(11), 52–65. <https://sambodhipr.com/wp-content/uploads/2020/08/HBR-Poniendo-el-balanced-scorecard-en-accion.pdf>
- Kumar, S., Lim, W. M., Sureka, R., Chiappetta Jabbour, C. J., & Bamel, U. (2024). Balanced Scorecard: Trends, developments, and future directions. *Review of Managerial Science*, 18, 2397–2439. <https://doi.org/10.1007/s11846-023-00700-6>
- La Mota, T., Iglesias Mora, P., & Zea Maridueña, J. (2021). Modelo estratégico para optimizar la productividad de la empresa M&D Catering. *Revista Científica Ciencia y Tecnología*, 21(30), 86–101. <https://doi.org/10.47189/rcct.v30i30.444>
- Lueg, R., & Vu, L. (2015). Success factors in Balanced Scorecard implementations – A literature review. *Management Revue*, 26(4), 306–327. <http://www.jstor.org/stable/24570262>
- Mata Fernández-Balbuena, G. E. (2007). Reflexiones sobre la planificación estratégica. *Revista de Economía y Derecho*, 4(16), 45–56. <https://www.gustavomata.com/wp-content/uploads/2008/03/reflexiones-sobre-la-planificacion-estrategica.pdf>
- Martins, J., Costa, A., Campos, C., Sousa, A., & Faria, I. (2024). Strategic management control tools for the sustainability of seaports: A scoping review. *Sustainability*, 16(21), 9247. <https://doi.org/10.3390/su16219247>
- Mora Castellanos, C., Cano Olivos, P., Martínez Flores, J., & Sánchez-Partida, D. (2019). De lo tradicional a un nuevo enfoque de microempresas: Modelo conceptual de alianzas estratégicas. *Acta Universitaria*, 29. <https://doi.org/10.15174/au.2019.2285>
- Morocho Macas, A. A., Andrade Pesantez, D. J., Vinuesa Morales, S. X., & Calderón Curipoma, M. A. (2019). Cuadro de Mando Integral para el control y gestión de las instituciones de educación superior ecuatorianas. *RECIAMUC*, 1(4), 620–648. <https://doi.org/10.26820/reciamuc/1.4.2017.620-648>
- Mittal, N., Baveja, A., & Krishnan, R. (2015). Sustaining sustainability in marine terminals: A strategic framework. *Journal of the Transportation Research Forum*, 54(2), 5–22. <http://www.trforum.org/journal>
- Méndez García, F., Domínguez Sosa, O. E., & Ortiz Hernández, F. E. (2011). Balanced Scorecard para extraer conocimiento de la tecnología. *Contaduría y Administración*, (234), 33–54. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_artt_ext&pid=S0186-10422011000200003&lng=es&tlng=es
- Nahmias, S. (2007). *Análisis de la producción y las operaciones* (6a ed.). McGraw-Hill Interamericana.
- Noboa Salazar, J., Vergara Romero, A., Zamora Boza, S., & Navarrete Granizo, A. (2022). Estrategias para la optimización de la gestión administrativa en una empresa constructora usando el Balanced Scorecard. *RES NON VERBA Revista Científica*, 12(1), 56–73. <https://doi.org/10.21855/resnonverba.v12i1.623>
- Nova, L. C., Moreno, S. M., & Moreno, L. A. (2020). Modelos de gestión estratégica: Estudio exploratorio en PyMEs manufactureras de la provincia de Sugamuxi (Colombia). *Revista Espacios*, 41(41), 238–252. <https://www.revistaespacios.com/a20v41n41/a20v41n41p17.pdf>
- Ore Quiroz, H., Olortegui López, E. J., & Ponce Yactano, D. (2020). Planeamiento estratégico como instrumento de gestión en las empresas: Revisión bibliográfica. *Revista Científica Pakamuros*, 8(4), 31–44. <https://doi.org/10.37787/zzg09z21>
- Pambreni, Y., Khatibi, A., Ferdous Azam, S. M., & Tham, J. (2019). The influence of total quality management toward organization performance. *Management Science Letters*, 9(9), 1397–1406. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.5.011>
- Pröllochs, N., & Feuerriegel, S. (2020). Business analytics for strategic management: Identifying and assessing corporate challenges via topic modeling. *Information & Management*, 57(1), 103–120. <https://doi.org/10.1016/j.im.2018.05.003>
- Pérez Martín, V. M. (2024). Planificación estratégica en las escuelas privadas. Municipio de Benito Juárez, estado de Quintana Roo, México. *Portal de la Ciencia*, 5(2), 192–204. <https://doi.org/10.51247/pdlc.v5i2.451>
- Quesado, P., Aibar Guzmán, B., & Lima Rodrigues, L. (2018). Advantages and contributions in the Balanced Scorecard implementation. *Intangible Capital*, 14(1), 186–201. <https://doi.org/10.3926/ic.1110>

Quintero Ramos, M., Almanza-Vides, K., & Pimienta, S. (2021). *Estrategias para potenciar la competitividad internacional de puertos marítimos en contextos globalizados*. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, 27(3), 250–271.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28068740016>

Ruschel Reckziegel, J. F., Xavier Terra, S., & Abreu Saurin, T. (2024). *Mapeando las interacciones rutinarias de las operaciones de puerto: Reflexiones desde el análisis de redes sociales*. *Revista Hispana para el Análisis de Redes Sociales*, 35(1), 26–40.
<https://doi.org/10.5565/rev/redes.1029>

Sislian, L., & Jaegler, A. (2018). *A sustainable maritime balanced scorecard applied to the Egyptian Port of Alexandria*. *Supply Chain Forum: An International Journal*, 19(2), 101–110.
<https://doi.org/10.1080/16258312.2018.1481716>

Urribarrí, O., & Romero, D. (2019). *Discurso estratégico y realidad contextual en organizaciones de Medellín*. *Revista de Ciencias Sociales*, 25(1), 48–58.
<https://doi.org/10.31876/rcs.v25i1.27292>

Zavarce, A. (2024). *Estrategias para una eficiente logística portuaria en terminales marítimos*. *Inspenet*. <https://inspenet.com/articulo/estrategias-logistica-portuaria-terminales/>

Zizlavsky, O. (2014). *The Balanced Scorecard: Innovative performance measurement and management control system*. *Journal of Technology Management & Innovation*, 9(3), 210–222.
<https://doi.org/10.4067/S0718-27242014000300016>

Zúñiga, S., Pérez, M. P., & Vargas, C. (2011). *Un Cuadro de Mando Integral para una empresa del sector minero chileno*. *Panorama Socioeconómico*, 29(42), 44–61.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39922246003>

4 CONCLUSIONES GENERALES

Este trabajo establece que las variables clave que se deben considerar para el desarrollo exitoso de un Modelo de Gestión Estratégica en la empresa son un conjunto reducido de objetivos estratégicos e indicadores que son clasificados según las perspectivas financieras, clientes, procesos internos y aprendizaje. A partir de los resultados obtenidos, los objetivos se pueden resumir por medio de las siguientes variables: calidad y seguridad, estandarización y mejoramiento continuo, mejora en la cohesión y comunicación organizacional, capacitación y gestión del talento, relaciones a largo plazo, planificación efectiva y mejora en el uso y control de la información. Para ello se propuso un Modelo de Gestión Estratégica basado en el Cuadro de Mando Integral, que permite mejorar el desempeño organizacional, y apoyar el control y cumplimiento estratégico de la empresa, considerando la visión interna y participativa de profesionales con experiencia del área marítima. En efecto, los resultados muestran que el modelo tiene validez por todos los entrevistados, lo que confirma una disposición favorable de los colaboradores a gestionar los cambios dentro de la empresa. Dentro de los hallazgos relevantes tenemos que: no existe un alineamiento de la organización que permita focalizar los esfuerzos hacia el cumplimiento estratégico debido principalmente a una falta de gestión estratégica. Por otro lado, si bien la empresa destaca por ofrecer un buen servicio respecto a la calidad y seguridad, existe una necesidad de desarrollar e incorporar indicadores que permitan controlar y mejorar sus procesos, así como fortalecer las capacidades internas es primordial para el éxito estratégico.

También es relevante considerar que:

Se formalizaron las declaraciones estratégicas de la empresa, estableciendo una Misión y Visión alineadas con lo indicado en la literatura. También, se analizó la situación interna y externa de la empresa a través de la matriz FODA, con el objetivo

de identificar las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas, para así desarrollar estrategias efectivas.

Con base en la información recogida en la etapa de las entrevistas, se identificaron y evaluaron las variables clave, las cuales fueron aprobadas por la gerencia, para apoyar el desarrollo exitoso de un Modelo de Gestión Estratégica en la empresa

Se formalizaron las estrategias de la empresa, las cuales fueron representadas a través de los temas estratégicos, y se propuso un Mapa Estratégico junto con su respectivo Cuadro de Mando Integral, los cuales se sustentaron en los análisis realizados a lo largo de todo el proyecto.

En consecuencia, este proyecto contribuye al entendimiento de cuáles son las variables clave a gestionar a fin de cumplir con el alineamiento y desarrollo estratégico de la organización por medio de un CMI.

Con el se espera mejorar el control y desempeño de la organización, fomentar las oportunidades de mejora continua y dar mayor coordinación interna para superar las debilidades actuales de la organización. A la vez, se busca fortalecer la ejecución y eficiencia de las operaciones, con un sistema dinámico en el que se fomenta un ajuste continuo de la estrategia de negocios, mediante objetivos claros que permitan priorizar acciones y tomar mejores decisiones.

Se ofrece un modelo replicable a pymes que carecen de una estructura estratégica formal, y que están en una etapa de crecimiento, fortaleciendo un desarrollo competitivo y sostenible dentro de los diversos sectores industriales.

4.1 Propuesta para trabajos futuros

Como continuación de este trabajo de tesis, hay varias líneas de desarrollo que quedan pendientes, y en las que es posible continuar trabajando; algunas de ellas, están más directamente relacionadas con este trabajo de tesis y son el resultado de preguntas que han ido surgiendo durante el proceso de investigación, como otras

que son más tangenciales a la investigación. A continuación, revisaremos trabajos futuros que pueden investigarse como conclusión de esta investigación:

- Fortalecer comunicación y conciencia estratégica
- Fomentar una organización comprometida y motivada mediante el reconocimiento y desarrollo personal y profesional
- Capacitar y preparar constantemente a los equipos de trabajo
- Enfocar orientación hacia el logro de resultados y cambio cultural
- Controlar y dar seguimiento al cumplimiento de los objetivos estratégicos
- Para generalizar resultados, la muestra debe ser mayor
- Considerar otras empresas del rubro
- Analizar la utilización de otros instrumentos como métodos estadísticos

5 REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Abad Alvarado, P. (2019). El Cuadro de Mando Integral aplicado a la planificación estratégica de la banca privada. *Revista Ciencia Unemi*, 12(29), 20–35. <https://www.redalyc.org/journal/5826/582661250003/582661250003.pdf>
- AlQershi, N. (2021). Strategic thinking, strategic planning, strategic innovation and the performance of SMEs: The mediating role of human capital. *Management Science Letters*, 11(3), 1003–1012. https://www.growing-science.com/msl/Vol11/msl_2020_345.pdf
- Arosemena Doss, E. E. (2022). Indicadores claves de desempeño y su aplicación en la gerencia estratégica de las empresas de salud. *Odontología Vital*, (37), 50–66. http://www.scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1659-07752022000200050&lng=en&tlng=es
- Astete López, E. J., Silvera Reynaga, H. S., Chambilla Mamani, H. Y., & Coayla Maquera, L. L. (2022). La planificación estratégica, un eficaz instrumento que puede contribuir al mejoramiento de la gestión escolar en una institución educativa. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(4), 3584–3597. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i4.2862
- Bochenek, M. (2019). Balanced Scorecard in strategic management process. *Modern Management Review*, 26(1), 7–16. https://www.researchgate.net/publication/333507804_Balanced_Scorecard_in_Strategic_Management_Process
- Burbano Pérez, A. (2017). Importancia de la dirección estratégica para el desarrollo empresarial. *Dominio de las Ciencias*, 3(3), 19–28. <https://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/view/621>
- Carmen Muñoz, E. (2009). Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) para la gestión bibliotecaria: pautas para una aplicación. *Investigación Bibliotecológica*, 23(48), 105–126.

http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0187-358X2009000200005&lng=es&tlng=es

- Casanueva Yáñez, G. (2021). Las pymes frente a la pandemia: El necesario desarrollo del pensamiento estratégico y de la planificación estratégica. *Revista Pensamiento Académico*, 4(1), 80–92. <https://doi.org/10.33264/rpa.202101-06>
- Cedeño Pinoargote, J., Alejandro Lindao, M., Ramos Holguín, J., Facuy Delgado, J., González Vizuite, K., & Portalanza Chabarría, A. (2019). La planeación estratégica y la creación de valor en las organizaciones. Universidad Espíritu Santo. <https://uees.edu.ec/descargas/libros/2019/planeacion-estrategica-de-las-organizaciones.pdf>
- da Silva, J. A., Pasto Tejedor, A. C., & Pastor Tejedor, J. (2014). El uso del Cuadro de Mando Integral como instrumento de medición para comparar los modelos de excelencia en gestión. *Revista Iberoamericana de Estrategia*, 13(4), 18–32. <https://www.redalyc.org/pdf/3312/331237822003.pdf>
- David, F. R. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. Pearson Educación. <https://maliaoceano.wordpress.com/wp-content/uploads/2017/03/libro-fred-david-9a-edicion-con-estrategica-fred-david.pdf>
- Delgado Litardo, B. I., Bravo Ross, W. A., & Pinzón Barriga, L. E. (2022). La planificación estratégica como herramienta clave para el desarrollo de las microempresas. *Revista Publicando*, 9(34), 96–107. <https://doi.org/10.51528/rp.vol9.id2323>
- Díaz Bravo, L., Torruco García, U., Martínez Hernández, M., & Varela Ruiz, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación en Educación Médica*, 2(7), 162–167. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-50572013000300009&lng=es&tlng=es

- Fuertes, G., Alfaro, M., Vargas, M., Gutierrez, S., Ternero, R., & Sabattin, J. (2020). Conceptual framework for the strategic management: A literature review-descriptive. *Journal of Engineering*. <https://doi.org/10.1155/2020/6253013>
- Giner-Fillol, A., Pontet-Ubal, N., & Ripoll-Feliu, V. M. (2008). Plan estratégico versus contabilidad de gestión: El caso de la Autoridad Portuaria de Valencia. *Cuadernos de Contabilidad*, 9(24), 17–39. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=383668932002>
- Guzmán Díaz, B. E., Tarapuez, E., & Parra Hernández, R. (2017). Estrategia y calidad en empresas colombianas de servicios. *Revista Venezolana de Gerencia*, 22(80), 593–609. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29055967004>
- Huerta Riveros, P. C., Gaete Feres, H. G., & Pedraja Rejas, L. M. (2020). Dirección estratégica, sistema de información y calidad: El caso de una universidad estatal chilena. *Información Tecnológica*, 31(2), 253–266. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642020000200253>
- Huerta Riveros, P. C., Gaete Feres, H. G., & Pedraja Rejas, L. M. (2020). Implementación de un modelo de planificación móvil en una universidad pública chilena: Caso de la Universidad del Bío Bío. *Formación Universitaria*, 13(2), 127–142. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-50062020000200127>
- Kaipainen, J., & Arikka-Stenroos, L. (2022). How to renew business strategy to achieve sustainability and circularity? A process model of strategic development in incumbent technology companies. *Business Strategy and the Environment*, 31(5), 1947–1963. <https://doi.org/10.1002/bse.2992>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2011). Poniendo el Balanced Scorecard en acción. *Harvard Business Review*, 89(11), 52–65. <https://sambodhipr.com/wp-content/uploads/2020/08/HBR-Poniendo-el-balanced-scorecard-en-accion.pdf>
- Kumar, S., Lim, W. M., Sureka, R., Chiappetta Jabbour, C. J., & Bamel, U. (2024). Balanced Scorecard: Trends, developments, and future directions. *Review of*

- Managerial Science, 18, 2397–2439. <https://doi.org/10.1007/s11846-023-00700-6>
- La Mota, T., Iglesias Mora, P., & Zea Maridueña, J. (2021). Modelo estratégico para optimizar la productividad de la empresa M&D Catering. *Revista Científica Ciencia y Tecnología*, 21(30), 86–101. <https://doi.org/10.47189/rcct.v30i30.444>
- Lueg, R., & Vu, L. (2015). Success factors in Balanced Scorecard implementations – A literature review. *Management Revue*, 26(4), 306–327. <http://www.jstor.org/stable/24570262>
- Mata Fernández-Balbuena, G. E. (2007). Reflexiones sobre la planificación estratégica. *Revista de Economía y Derecho*, 4(16), 45–56. <https://www.gustavomata.com/wp-content/uploads/2008/03/reflexiones-sobre-la-planificacion-estrategica.pdf>
- Martins, J., Costa, A., Campos, C., Sousa, A., & Faria, I. (2024). Strategic management control tools for the sustainability of seaports: A scoping review. *Sustainability*, 16(21), 9247. <https://doi.org/10.3390/su16219247>
- Mora Castellanos, C., Cano Olivos, P., Martínez Flores, J., & Sánchez-Partida, D. (2019). De lo tradicional a un nuevo enfoque de microempresas: Modelo conceptual de alianzas estratégicas. *Acta Universitaria*, 29. <https://doi.org/10.15174/au.2019.2285>
- Morocho Macas, A. A., Andrade Pesantez, D. J., Vinueza Morales, S. X., & Calderón Curipoma, M. A. (2019). Cuadro de Mando Integral para el control y gestión de las instituciones de educación superior ecuatorianas. *RECIAMUC*, 1(4), 620–648. <https://doi.org/10.26820/reciamuc/1.4.2017.620-648>
- Mittal, N., Baveja, A., & Krishnan, R. (2015). Sustaining sustainability in marine terminals: A strategic framework. *Journal of the Transportation Research Forum*, 54(2), 5–22. <http://www.trforum.org/journal>
- Méndez García, F., Domínguez Sosa, O. E., & Ortiz Hernández, F. E. (2011). Balanced Scorecard para extraer conocimiento de la tecnología. *Contaduría y*

- Administración, (234), 33–54.
http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0186-10422011000200003&lng=es&tlng=es
- Nahmias, S. (2007). *Análisis de la producción y las operaciones* (6a ed.). McGraw-Hill Interamericana.
- Noboa Salazar, J., Vergara Romero, A., Zamora Boza, S., & Navarrete Granizo, A. (2022). Estrategias para la optimización de la gestión administrativa en una empresa constructora usando el Balanced Scorecard. *RES NON VERBA Revista Científica*, 12(1), 56–73. <https://doi.org/10.21855/resnonverba.v12i1.623>
- Nova, L. C., Moreno, S. M., & Moreno, L. A. (2020). Modelos de gestión estratégica: Estudio exploratorio en PyMEs manufactureras de la provincia de Sugamuxi (Colombia). *Revista Espacios*, 41(41), 238–252. <https://www.revistaespacios.com/a20v41n41/a20v41n41p17.pdf>
- Ore Quiroz, H., Olortegui López, E. J., & Ponce Yactano, D. (2020). Planeamiento estratégico como instrumento de gestión en las empresas: Revisión bibliográfica. *Revista Científica Pakamuros*, 8(4), 31–44. <https://doi.org/10.37787/zgz09z21>
- Pambreni, Y., Khatibi, A., Ferdous Azam, S. M., & Tham, J. (2019). The influence of total quality management toward organization performance. *Management Science Letters*, 9(9), 1397–1406. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.5.011>
- Pröllochs, N., & Feuerriegel, S. (2020). Business analytics for strategic management: Identifying and assessing corporate challenges via topic modeling. *Information & Management*, 57(1), 103–120. <https://doi.org/10.1016/j.im.2018.05.003>
- Pérez Martín, V. M. (2024). Planificación estratégica en las escuelas privadas. Municipio de Benito Juárez, estado de Quintana Roo, México. *Portal de la Ciencia*, 5(2), 192–204. <https://doi.org/10.51247/pdlc.v5i2.451>
- Quesado, P., Aibar Guzmán, B., & Lima Rodrigues, L. (2018). Advantages and contributions in the Balanced Scorecard implementation. *Intangible Capital*, 14(1), 186–201. <https://doi.org/10.3926/ic.1110>

- Quintero Ramos, M., Almanza-Vides, K., & Pimienta, S. (2021). Estrategias para potenciar la competitividad internacional de puertos marítimos en contextos globalizados. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, 27(3), 250–271. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28068740016>
- Ruschel Reckziegel, J. F., Xavier Terra, S., & Abreu Saurin, T. (2024). Mapeando las interacciones rutinarias de las operaciones de puerto: Reflexiones desde el análisis de redes sociales. *Revista Hispana para el Análisis de Redes Sociales*, 35(1), 26–40. <https://doi.org/10.5565/rev/redes.1029>
- Sislian, L., & Jaegler, A. (2018). A sustainable maritime balanced scorecard applied to the Egyptian Port of Alexandria. *Supply Chain Forum: An International Journal*, 19(2), 101–110. <https://doi.org/10.1080/16258312.2018.1481716>
- Urribarrí, O., & Romero, D. (2019). Discurso estratégico y realidad contextual en organizaciones de Medellín. *Revista de Ciencias Sociales*, 25(1), 48–58. <https://doi.org/10.31876/rcs.v25i1.27292>
- Zavarce, A. (2024). Estrategias para una eficiente logística portuaria en terminales marítimos. *Inspenet*. <https://inspenet.com/articulo/estrategias-logistica-portuaria-terminales/>
- Zizlavsky, O. (2014). The Balanced Scorecard: Innovative performance measurement and management control system. *Journal of Technology Management & Innovation*, 9(3), 210–222. <https://doi.org/10.4067/S0718-27242014000300016>
- Zúñiga, S., Pérez, M. P., & Vargas, C. (2011). Un Cuadro de Mando Integral para una empresa del sector minero chileno. *Panorama Socioeconómico*, 29(42), 44–61. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39922246003>

6 ANEXO: REPORTE DE PLAGIO

El reporte de posibilidad de plagio de este trabajo, con otros trabajos publicados entrega un porcentaje de similitud de: 10%

Abril 3 12:33 AM

Propuesta de un modelo de gestión estratégica basado en el Cuadro de Mando Integral para una empresa prestadora de servicios marítimos en Chile.

