



PROYECTO DE TITULO: DISEÑO DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA EMPRESA PORTUARIA CHACABUCO

Alumno : Felipe Bravo M.
Profesor guía : Felipe Caselli B.
Fecha : Enero del 2019

MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN PORTUARIA
FACULTAD DE INGENIERÍA
UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO
Avenida Brasil N° 1786, Valparaíso, Chile
Fono: (562) 299 59 16

Contenidos

- Introducción
- Objetivos
- Metodología
- Resultados
- Conclusión

Introducción

Empresa Portuaria Chacabuco (EMPORCHA) es una empresa publica creada el 19 de Diciembre de 1997 tras la promulgación de la ley 19.542 que moderniza el sector portuario estatal para administrar, explotar, desarrollar y conservar el Puerto Chacabuco.



Ubicación



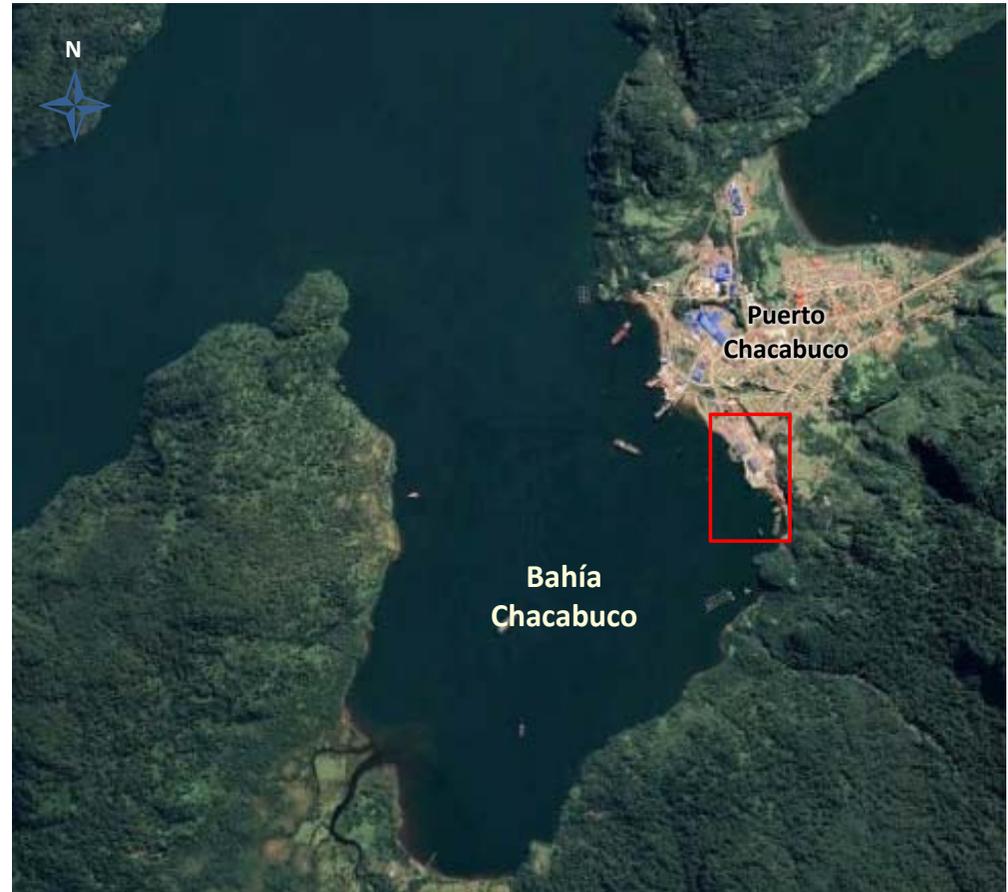
Características de la región

- Superficie de 108.494 km², que representan un 14,3% de Chile continental e insular y su capital regional es la ciudad de Coyhaique.
- Según el Censo 2017 la población alcanza los 103.158 habitantes y posee una densidad de 0,95 habitantes por km²



Condiciones climáticas

- Temperaturas promedio de 14°C la máxima y 3°C la mínima.
- Precipitaciones de 3.600 mm promedio anual.
- Vientos predominantes del Suroeste, con una intensidad promedio entre 30 y 35 nudos.
- Escasa presencia de neblina y oleaje salvo en muy pocas ocasiones en las que alcanzaría un máximo de 0,83 m de altura de ola.
- Mareas que obedecen a un régimen mixto semidiurno con una amplitud de marea en sicigia de 2,44 metros.



El Puerto

Puerto Chacabuco es fundamental para el desarrollo de la región, debido a que cubre las necesidades de conectividad y facilita el intercambio comercial de sus sectores económicos como pesca, acuicultura, forestación, minería, turismo entre otros.

Posee la capacidad para atender diferentes tipos de carga por lo que se denomina multipropósito y opera bajo un sistema multioperador donde los servicios de estiba, desestiba, transferencia de carga muelle-nave y porteo son ejecutados por entidades privadas.



Accesibilidad



Infraestructura

Posee una superficie terrestre de aproximadamente 6,7 hectáreas la cual se encuentra dividida operativamente en dos zonas:

- Muelles convencionales multipropósito
- Terminal de transbordadores



Muelle 1:

- Sitio 1: frente de 71,5 [m] y un dolphin de amarre a 42,5 [m] que permiten la recepción de naves de 190 [m] de eslora y 9,6 [m] de calado.

Muelle 2:

- Sitio 2: frente de 32 [m]; naves 50 [m] de eslora y 6,00 - 9,75 [m] de calado.
- Sitio 3: frente de 52 [m]; naves 155 [m] de eslora y 9,75 - 7,65 [m] de calado.
- Sitio 4: frente de 32 [m]; naves de 47 [m] de eslora y 6,00 - 7,62 [m] de calado.

Muelle 3:

- Tres frentes de atraque, dos laterales de 24 [m] cada uno y uno de 12 [m] que permite la recepción de naves de 35 [m] de eslora y 2,00 - 6,00 [m] de calado.

Muelle 4:

- Diez frentes de atraque de 17 [m] que permiten la recepción de naves de 20 [m] de eslora y 1,00 [m] de calado.



Zona terminal de transbordadores

Conforma el sitio 5 el cual se estructura sobre la base de cinco celdas cilíndricas de tablestacas de acero, que contienen el terreno en distintos niveles dando forma a cinco rampas de atraque de hormigón armado de 7 metros de ancho.

El terminal permite la recepción de transbordadores de 132,5 [m] de eslora y calados de:

- 4,9 [m] en rampa de 12 [m].
- 3,9[m] en rampa de 7 [m].
- 2,9 [m] en rampa de 5 [m].

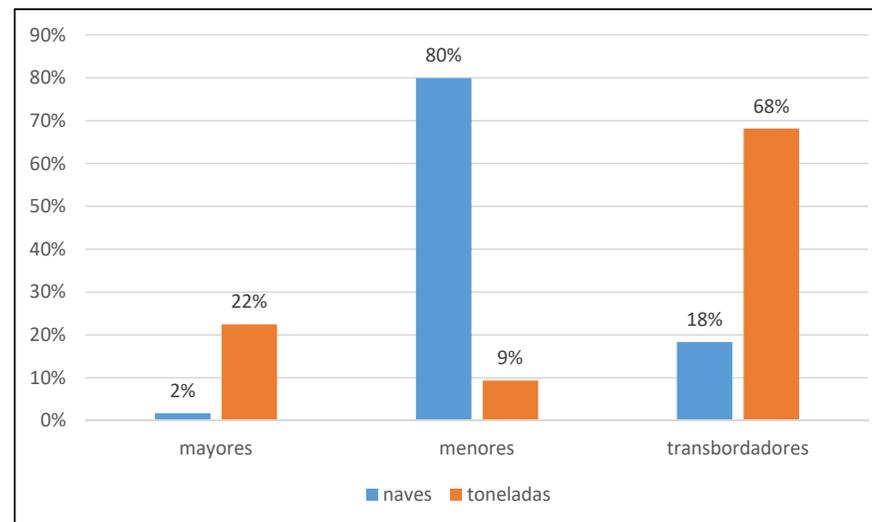


Respecto a las naves que operan en el puerto, EMPORCHA las clasifica en tres grupos:

- Grupo 1: integra naves mayores que poseen mas de 100 metros de eslora.
- Grupo 2: lo componen naves menores que poseen menos de 100 metros de eslora.
- Grupo 3: corresponde a las naves transbordadoras.

Durante 2016, en Puerto Chacabuco: recalaron 2.937 naves y se movilizaron 525.593 [ton].

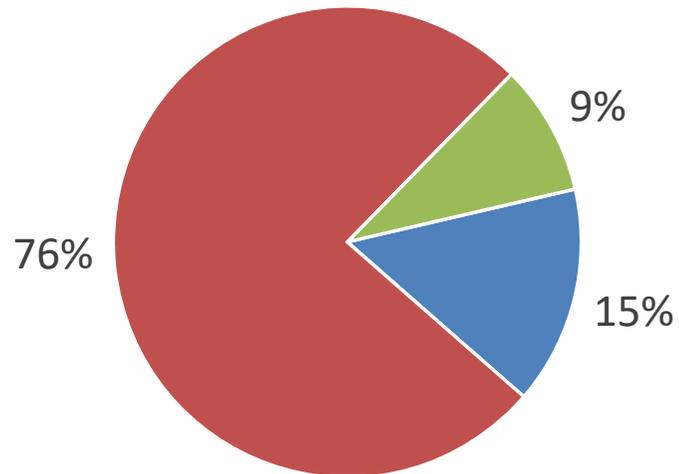
Grafico. Porcentaje de naves atendidas y toneladas transferidas por EMPORCHA el 2016



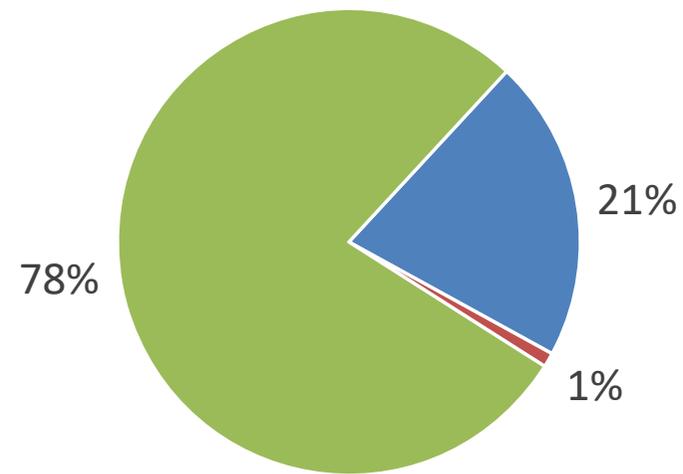
Fuente. Plan Maestro Empresa Portuaria Chacabuco, 2017.

Estadística portuaria

Tipo de Carga



Regimen



■ Granel ■ General ■ Contenedores ■ Exportación ■ Importación ■ Cabotaje

Fuente. Armada de Chile – Directemar, 2017.

Problemática

Al estudiar el rendimiento operacional de la organización utilizando el margen EBITDA, se observó que en los últimos siete años el este ha disminuido debido a diversos factores, entre ellos destacan: el aumento de la oferta portuaria en la Bahía Chacabuco con el ingreso de un puerto privado de uso público (2010), la pérdida de clientes importantes (2014) y avances tecnológicos en los procesos de la industria salmonera (ver Gráfico 1.1).

Gráfico 1. Evolución del margen EBITDA de EMPORCHA.

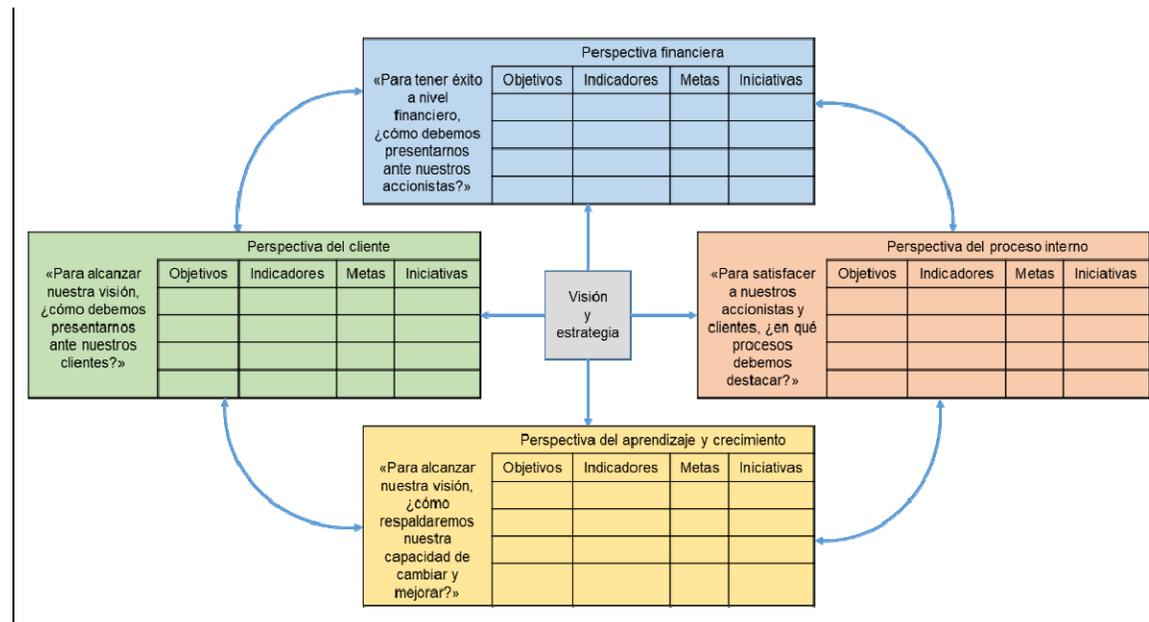


Fuente. Elaboración propia en base a memorias anuales de EMPORCHA.

El Cuadro de Mando Integral

Los investigadores Kaplan y Norton (2011) indican que, para lograr el éxito competitivo en el entorno actual, las empresas deben adquirir nuevas capacidades. La habilidad de una empresa para movilizar y explotar sus activos intangibles se ha convertido en algo más decisivo que invertir y gestionar sus activos tangibles y físicos.

Grafico: Cuadro de Mando Integral



Fuente: Niven, 2003, El cuadro de mando integral paso a paso.

Estado del arte

Actualmente, la organización cuenta con una planificación estratégica que le ha permitido: establecer los propósitos que persigue, analizar su entorno y adoptar estrategias para desenvolverse en el sector. Sin embargo, la metodología aplicada por sí sola no ha podido desarrollar con éxito las estrategias que le permiten a la empresa alcanzar sus objetivos debido a que no posee un sistema que posibilite controlar su progreso.

De esta manera, el objetivo del presente trabajo es diseñar un Cuadro de Mando Integral que perfeccione el control de las estrategias, que le permitirán a la empresa mejorar su rentabilidad en el mercado frente a sus competidores.

Objetivos

- OBJETIVO GENERAL

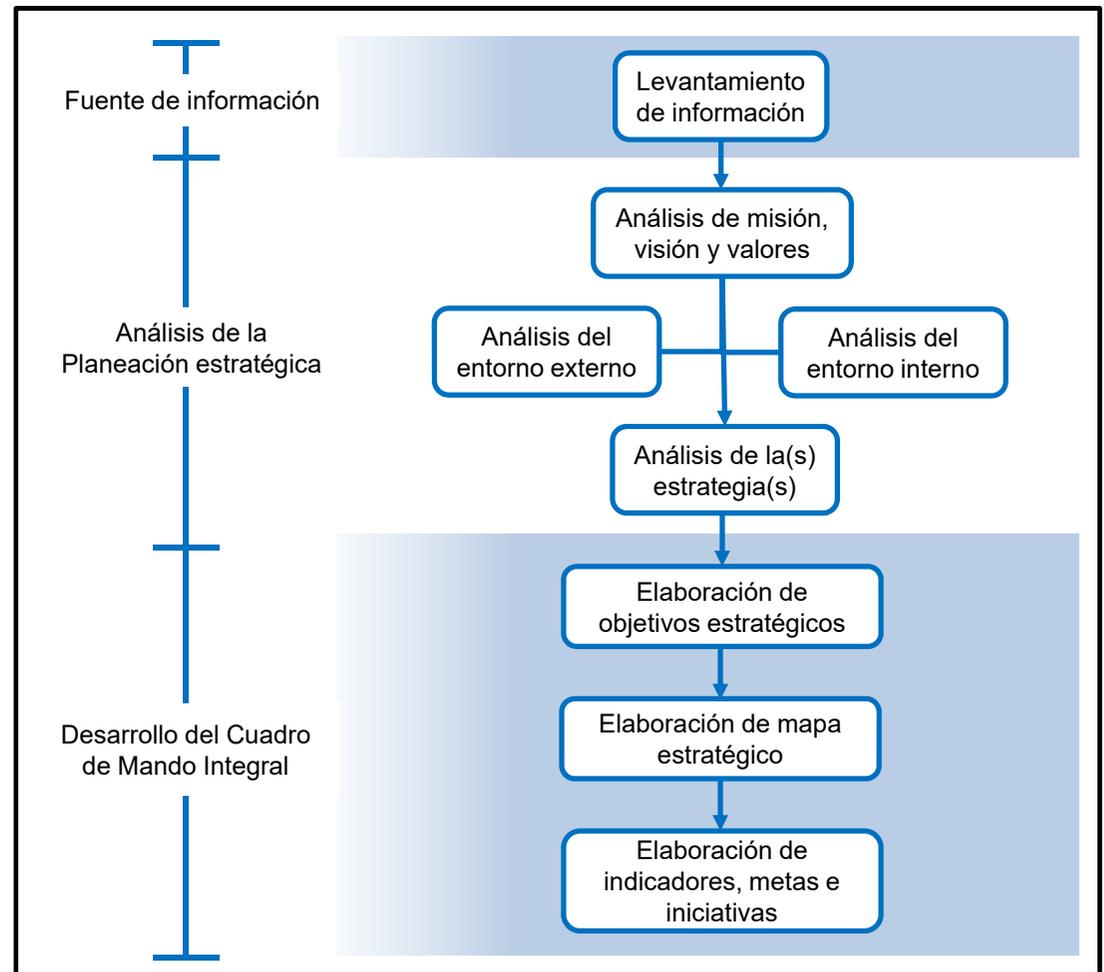
Diseñar un cuadro de mando integral, que permita medir el desempeño de la empresa desde cuatro perspectivas equilibradas (la financiera, la del cliente, la del proceso interno y la de formación y crecimiento) a través de objetivos e indicadores derivados de la visión y de las estrategias de la organización.

- OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analizar la planificación estratégica de la empresa, revisando sus declaraciones estratégicas, entornos organizacionales externo e interno y estrategias que permitan guiar a la organización hacia el cumplimiento de su visión.
- Desarrollar objetivos estratégicos que deriven de la visión y de las estrategias analizadas para cada perspectiva del cuadro de mando y vincularlos a través de relaciones causa-efecto.
- Elaborar indicadores, metas e iniciativas que permitan asegurar el control, evaluación y cumplimiento de los objetivos estratégicos propuestos en cada perspectiva del cuadro de mando integral.

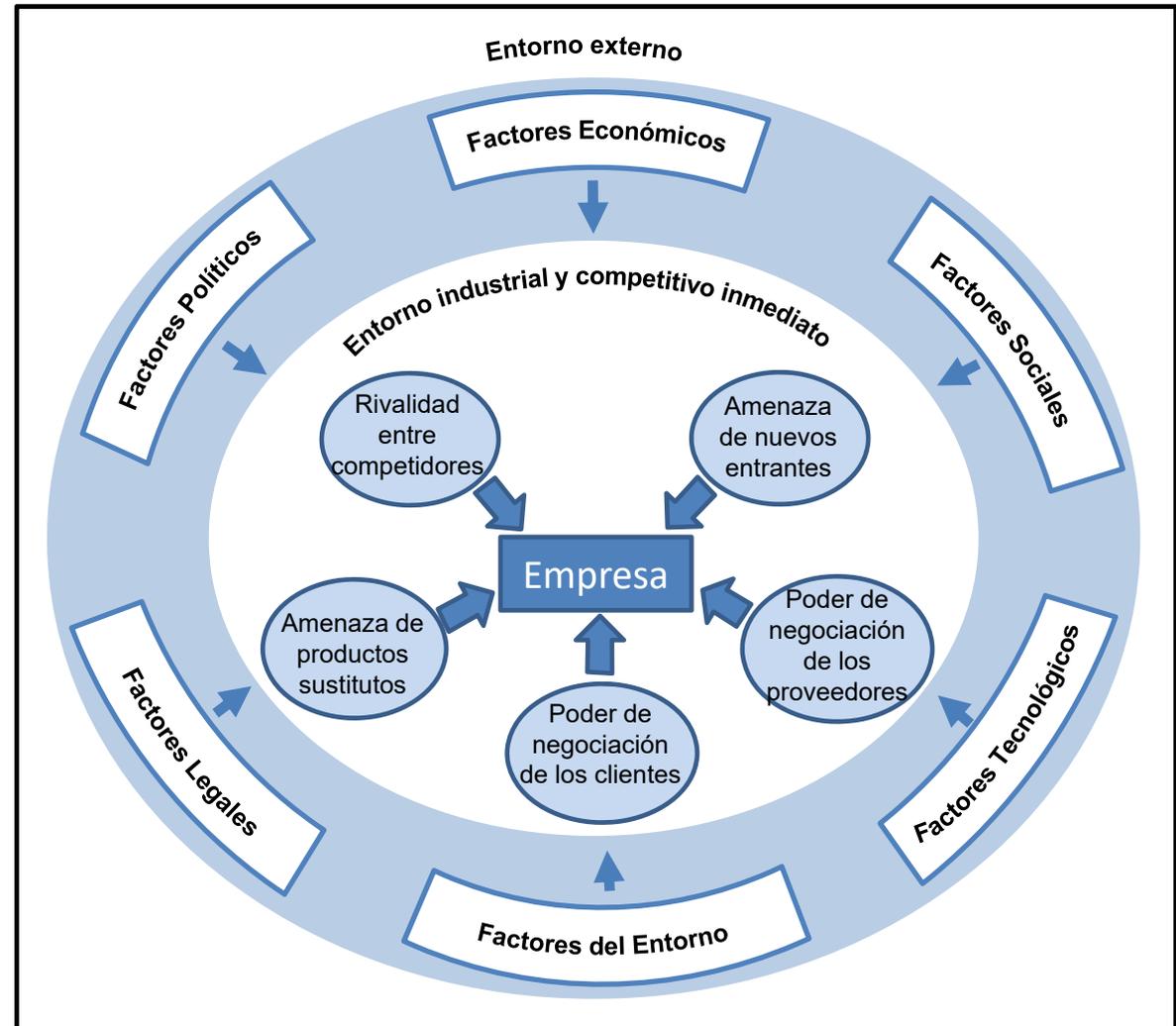
La metodología utilizada para el desarrollo del proyecto fue la establecida en las obras:

- The Execution Premium: Integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas (Kaplan y Norton, 2008).
- El cuadro de mando integral paso a paso (Niven, 2000).
- La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral (Martinez y Mille, 2005).



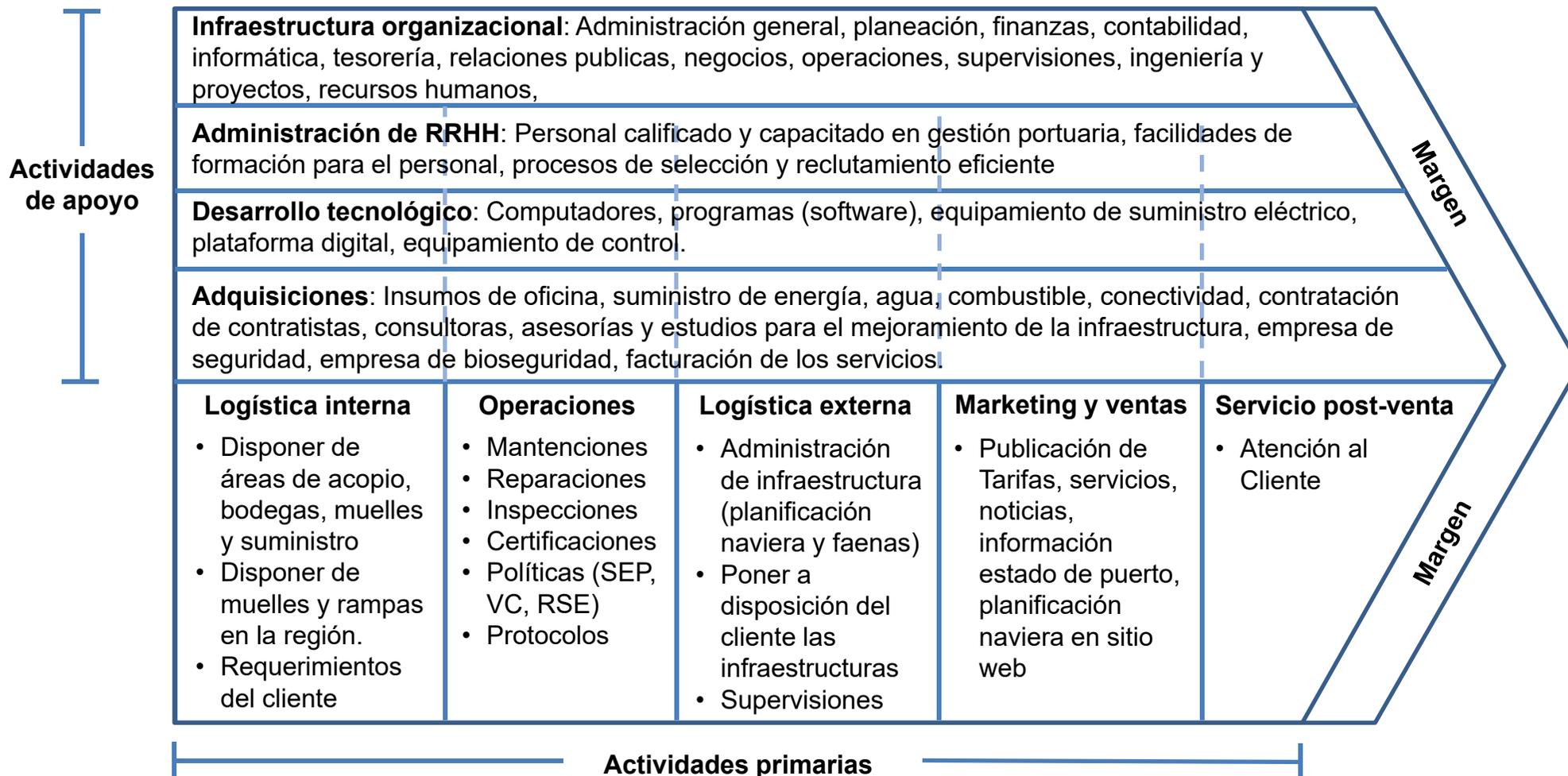
Análisis del entorno externo

- Análisis PESTEL
- Análisis de las cinco fuerzas de la competitividad



Análisis del entorno interno

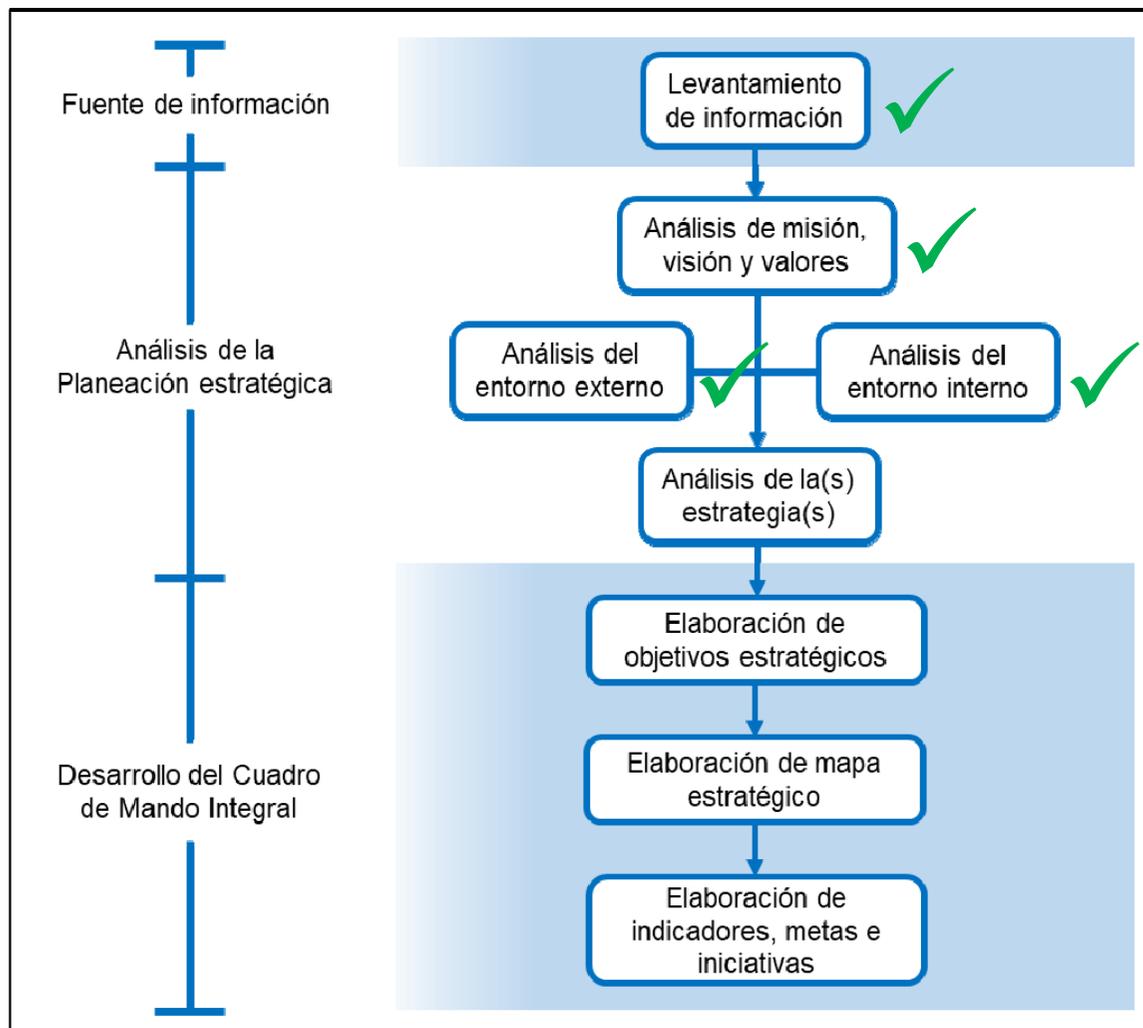
Análisis de la cadena de valor



Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

Factores interno clave	Ponderación	Clasificación (1-4)	Valor ponderado
Fortalezas			
1. Presencia de la organización a nivel regional	0,07	3	0,22
2. Participación en asociación portuaria	0,07	3	0,20
3. Puerto seguro para las operaciones portuarias	0,09	4	0,36
4. Excelente reputación, experiencia y trayectoria	0,07	3	0,22
5. Amplias áreas de acopio y almacenaje con sistemas de suministro	0,09	4	0,36
6. Infraestructura que permite realizar múltiples operaciones y atender diferentes tipos de naves	0,09	4	0,38
7. Buena relación con socios estratégicos	0,09	4	0,36
Debilidades			
8. Espacio terrestre limitado para crecer a futuro	0,08	1	0,08
9. Restricciones legales para negociar y dar servicios integrales a clientes	0,10	1	0,10
10. Sistema burocrático para hacer inversiones	0,09	1	0,09
11. Bajo nivel de digitalización	0,08	1	0,08
12. Falta de normativas de calidad	0,07	1	0,07
	1,00		2,52

Resultados



Análisis de las estrategias - Matriz FODA

	<p>Fortalezas</p> <p>F1. Presencia de la organización a nivel regional F2. Participación en asociación portuaria F3. Puerto seguro para las operaciones portuarias F4. Excelente reputación, experiencia y trayectoria F5. Amplias áreas de acopio y almacenaje con sistemas de sistemas de suministro F6. Infraestructura que permite realizar múltiples operaciones y atender diferentes tipos de naves F7. Buena relación con socios estratégicos.</p>	<p>Debilidades</p> <p>D1. Espacio terrestre limitado para crecer a futuro D2. Restricciones legales para negociar y dar servicios integrales a clientes D3. Sistema burocrático para hacer inversiones D4. Bajo nivel de digitalización D5. Falta de normativas de calidad</p>
<p>Oportunidades</p> <p>O1. Imagen regional como destino turístico O2. Negociar servicios de Emporcha en el mercado de mercado de cruceros O3. Proceso de zona franca en Aysén O4. Apoyo del Estado en proyectos de la empresa O5. Disponibilidad para concesionar áreas portuarias O6. Moción que modifica el cabotaje de pasajeros O7. Digitalización industrial O8. Protagonismo del sector náutico en la zona sur austral.</p>	<p>Estrategias ofensivas FO</p> <ul style="list-style-type: none"> • O1:F2. Utilizar la imagen turística para traer cruceros al puerto. • O5:F3. Captar posibles interesados en la concesión de un área del puerto. • F5:F7. traer clientes para darle uso a las áreas de acopio del puerto. • O8:O1:F1. Tratar con asociaciones del sector náutico-turístico para promover el uso del terminal de pasajeros y los muelles DOP. • O8:F6. Aumentar la capacidad para atender naves del sector náutico-turístico. 	<p>Estrategias de reorientación DO</p> <ul style="list-style-type: none"> • O4:D2. Solicitar al gobierno apoyo para permitirle a la organización el porteo de carga a fin de poder ofrecer servicios integrales. • O7:D4. Realizar un plan de digitalización de los procesos operacionales. • O2:D5 Realizar un plan que permita obtener la certificación de norma ISO 9001 de forma gradual.
<p>Amenazas</p> <p>A1. Aumento de la oferta portuaria en el sector A2. Aumento de la competitividad en la zona austral por el mercado de cruceros A3. Capacidad negociadora del cliente A4. Fenómenos medioambientales A5. Plan de austeridad nacional A6. Fluctuaciones en el precio internacional de las principales exportaciones A7. Posibilidad de extensión de la competencia A8. Desarrollo de tecnologías en industrias del entorno</p>	<p>Estrategias defensivas FA</p> <ul style="list-style-type: none"> • F1:A4. Entrar en la actividad náutica a fin de quitarle dependencia al sector acuícola. • F7:A7 Promover junto a la asociación portuaria el arribo de cruceros en puertos estatales. 	<p>Estrategias de supervivencia DA</p> <ul style="list-style-type: none"> • D3:A8. Estar atento a propuestas de mejoras portuarias. • D2:A3. Mejorar la coordinación con socios estratégicos a fin de optimizar los procesos.

Análisis de los Lineamientos estratégicos

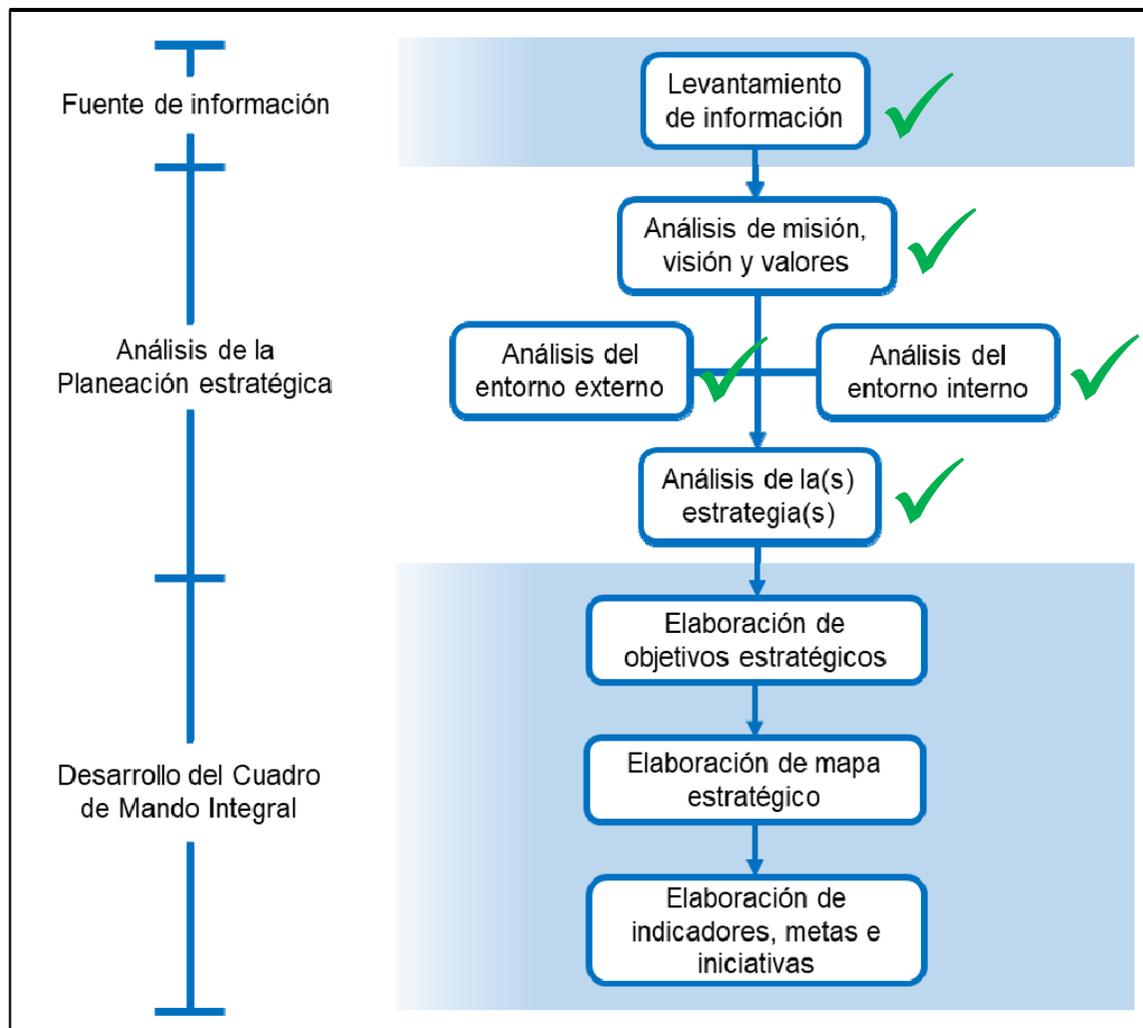
Los actuales lineamientos de la organización son:

- Aumentar el valor económico de la empresa incorporando servicios que nos permitan ser la plataforma portuaria de transporte, conectividad y logística más importante de la Región.
- Lograr el máximo potencial de las personas para el cumplimiento de la misión.
- Fortalecer las acciones de sostenibilidad y propiciar buenas prácticas de Gobierno Corporativo.

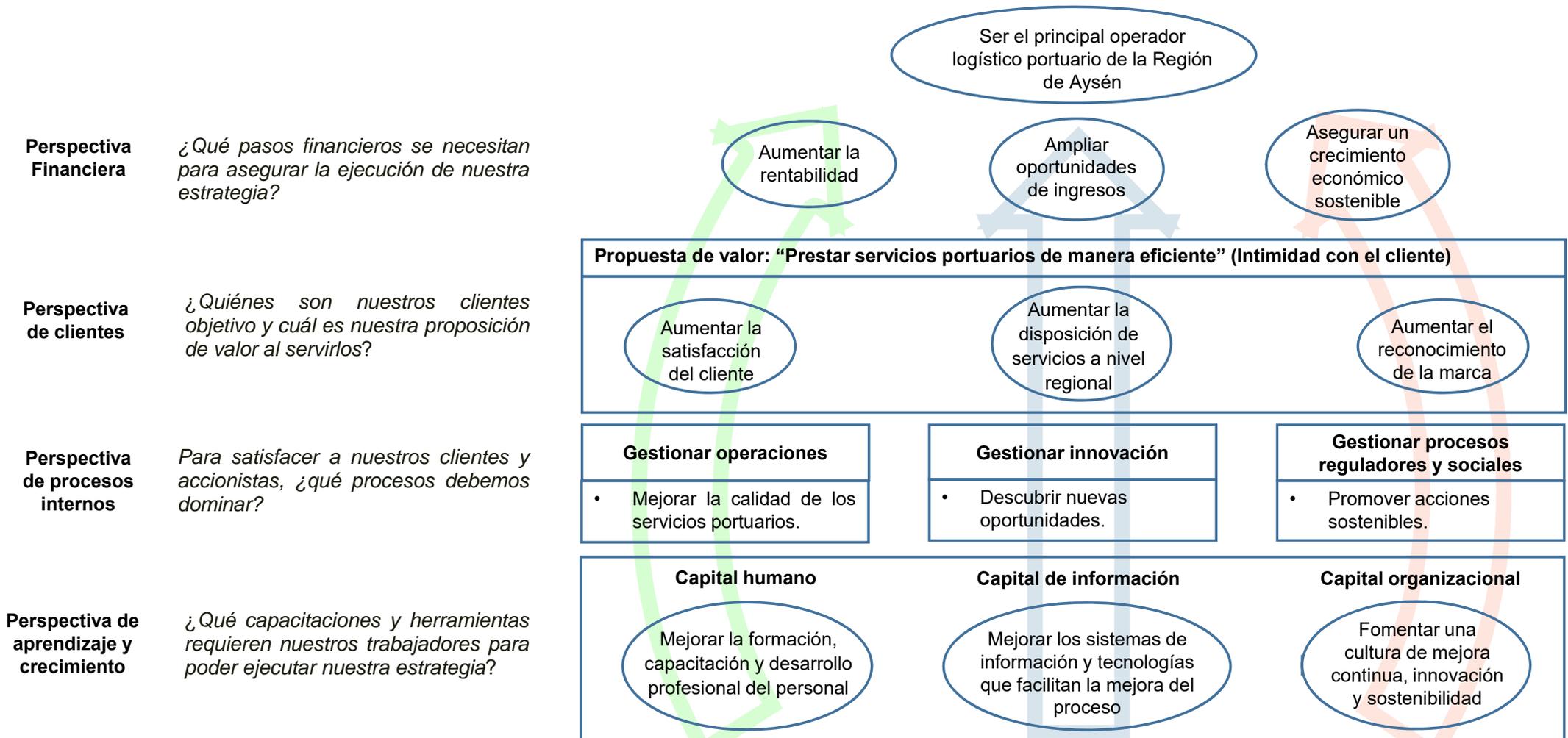
Tras el análisis estratégico realizado, se proponen los siguientes lineamientos:

- Mejorar el **desempeño** de los servicios que provee la organización, fortaleciendo la interacción coordinada con otros actores del puerto.
- Aumentar la **disponibilidad** de infraestructura y servicios de la empresa en la región.
- Fortalecer las acciones de **sostenibilidad** y propiciar buenas prácticas de Gobierno Corporativo.

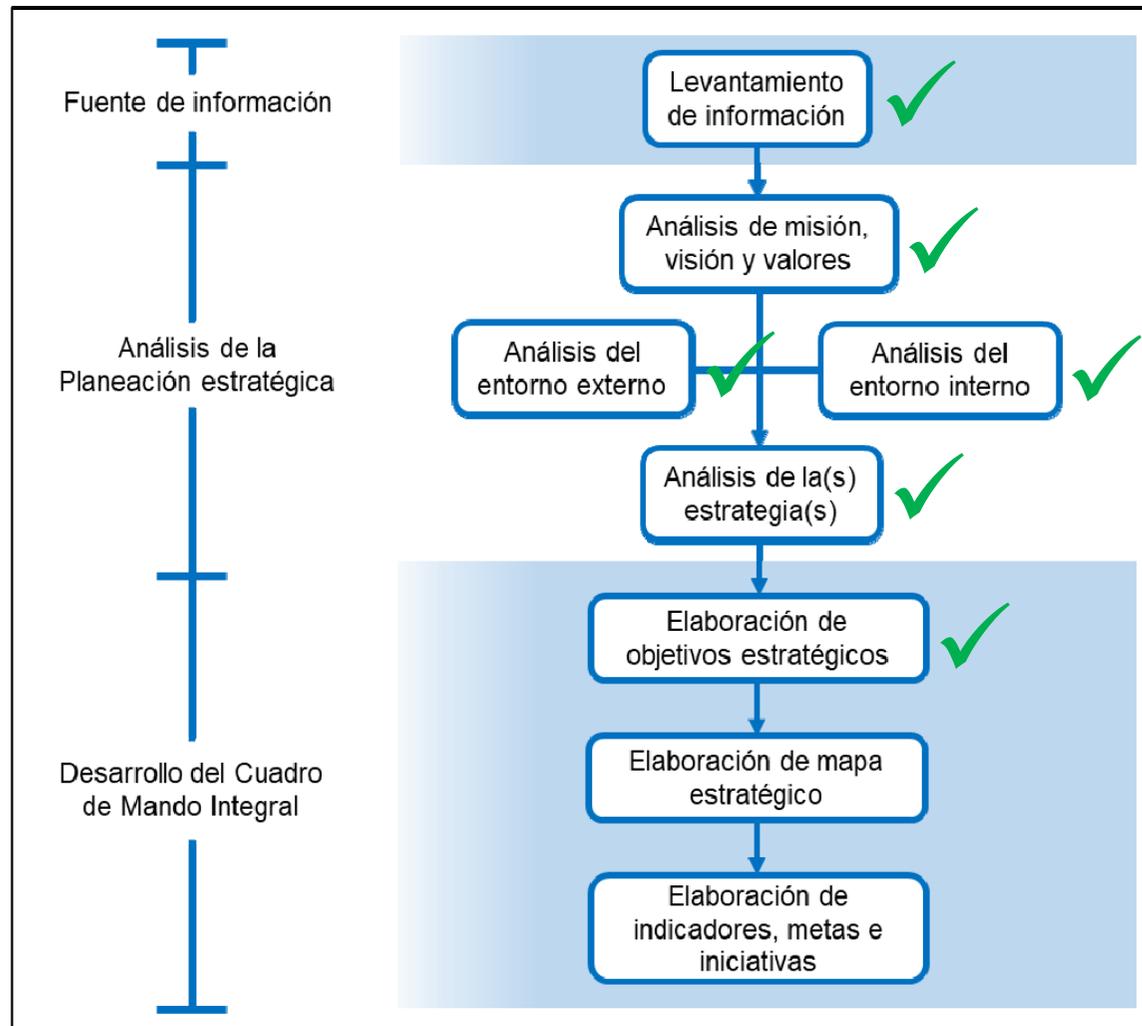
Resultados



Elaboración de objetivos estratégicos



Resultados



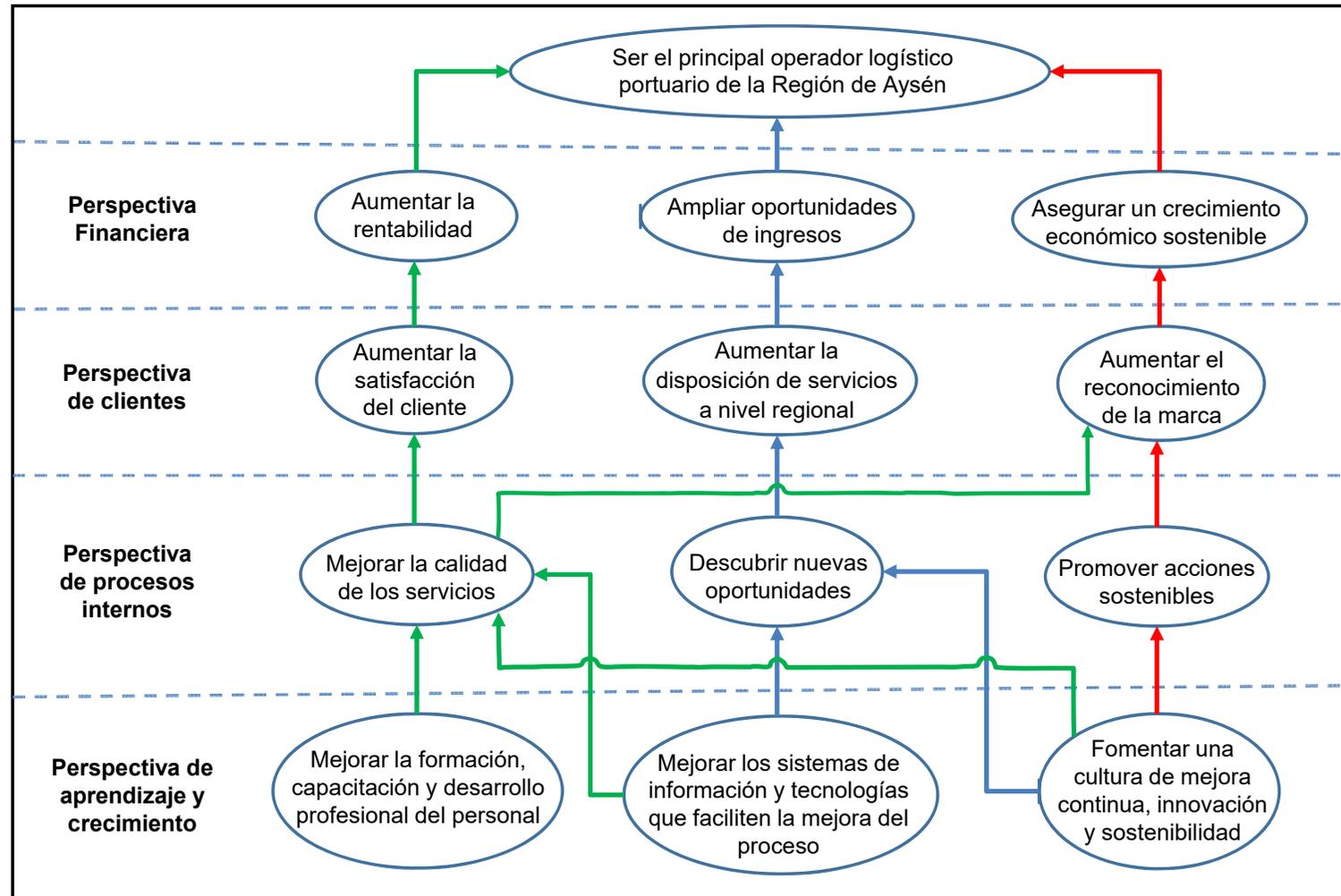
Elaboración de mapa estratégico

La vinculación entre objetivos a través de relaciones causa-efecto:

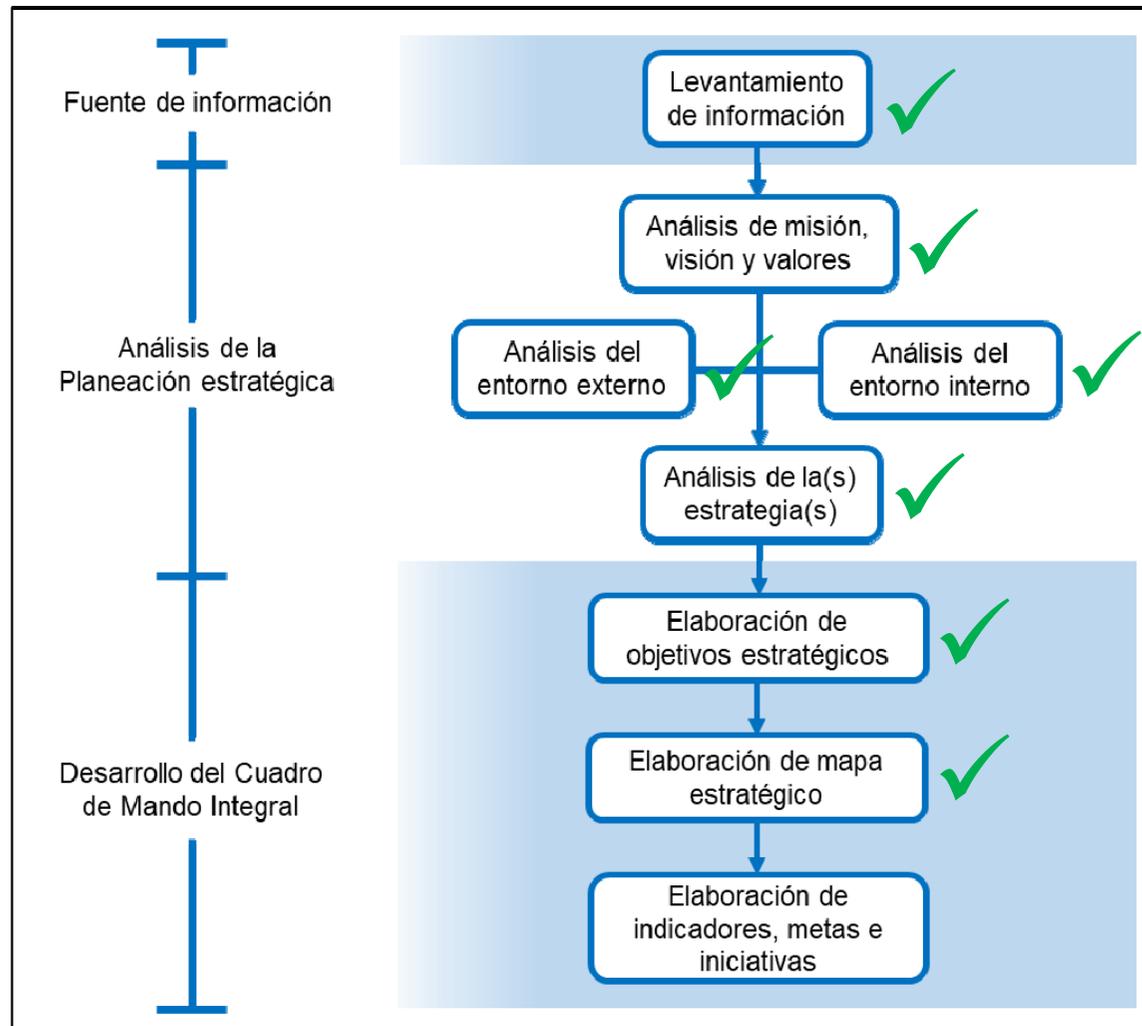
¿El objetivo del cliente refleja la proposición de valor que se seguirá para alcanzar las metas financieras?

¿El objetivo de proceso interno se destaca para cumplir con las expectativas financieras y las de los clientes?

¿El objetivo de aprendizaje y crecimiento describe las habilidades, la estructura informativa y la coordinación que permitirán destacarse en los procesos internos?



Resultados



Elaboración de indicadores, metas e iniciativas

Perspectiva Financiera			
Objetivo	Indicador	Meta	Iniciativa
OF1 Aumentar la rentabilidad	IF1 Crecimiento margen EBITDA: $\frac{\text{Margen EBITDA f} - \text{Margen EBITDAi}}{\text{Margen EBITDAi}} * 100$	3% anual	
OF2 Ampliar oportunidades de ingresos	IF2.1 Ingresos por clientes nuevos: $\frac{\text{Total de ingresos por clientes nuevos}}{\text{Total de ingresos}} * 100$	2% anual	
	IF2.2 Ingresos por nuevos servicios: $\frac{\text{Total de ingresos por nuevos servicios}}{\text{Total de ingresos}} * 100$	3% anual	
OF3 Asegurar un crecimiento económico sostenible	IF3 Porcentaje invertido en acciones sostenibles: $\frac{\text{Total invertido en acciones sostenibles}}{\text{Total de ingresos}} * 100$	3% anual	

Elaboración de indicadores, metas e iniciativas

Perspectiva de Clientes			
Objetivo	Indicador	Meta	Iniciativa
OC1 Aumentar la satisfacción del cliente	IC1.1 Índice de satisfacción del cliente: $\frac{\text{Total de encuestados satisfechos}}{\text{Total de encuestados}} * 100$	95%	Gestión de clientes.
	IC1.2 Tasa de retención de clientes: $\frac{\text{Total clientes}_{\text{final}} - \text{Total clientes}_{\text{nuevos}}}{\text{Total clientes}_{\text{inicial}}} * 100$	100%	Gestión de clientes.
	IC1.3 Cantidad de reclamos formales: $\frac{\text{Cant. de reclamos formales}}{\text{Cant. maxima acordada (2 por año)}} \leq 1$	Max. 3 por año	Gestión de clientes.

Perspectiva de Clientes			
Objetivo	Indicador	Meta	Iniciativa
OC2 Aumentar disposición de servicios a nivel regional	IC2.1 Cantidad de muelles administrados: $\frac{\text{Cant. de muelles DOP administrados}}{\text{Cant. de muelles acordados (5 por año)}} \geq 1$	Min. 5 por año	Gestión con organismos del Estado.
	IC2.2 Cantidad de servicios habilitados en muelles regionales: $\frac{\text{Cantidad de servicios habilitados}}{\text{Cant de servicios acordados (2 por año)}} \geq 1$	Min. 2 por año	Calendario referencial de inversiones
OC3. Aumentar el reconocimiento de la marca	IC3.1 Índice de recomendación: $\frac{\text{Cant. de promotores} - \text{Cant. de detractores}}{\text{Total de respuestas}} * 100$	80%	Gestión de clientes.
	IC3.2 Cantidad de apariciones públicas: $\frac{\text{Cantidad de apariciones publicas}}{\text{Cant. de apariciones acordadas (12 por año)}} \geq 1$	Min. 12 por año	Plan de participación pública.

Perspectiva de Procesos Internos			
Objetivos	Indicadores	Metas	Iniciativas
OP1 Mejorar la calidad de los servicios portuarios	IP1.1 Cantidad de necesidades de los clientes, identificadas para mejorar el servicio: $\frac{\text{Cant. de necesidades identificadas}}{\text{Cant. de necesidades acordadas (10 por año)}} \geq 1$	Al menos 10 por año	Gestión de clientes
	IP1.2 Cantidad de servicios mejorados: $\frac{\text{Cant. de servicios mejorados}}{\text{Cant. de mejoras acordadas (3 por año)}} \geq 1$	Al menos 3 por año	Programa de mantención y remodelación de infraestructura
	IP1.3 Tiempo de espera de las naves: $\frac{T_{\text{anterior}} - T_{\text{actual}}}{T_{\text{actual}}} * 100$ T _{actual} : Total de espera en el periodo actual. T _{anterior} : Total de espera en el periodo anterior.	Disminuir en un 15%	Gestión de planificación naviera.

Perspectiva de Procesos Internos			
Objetivos	Indicadores	Metas	Iniciativas
OP2 Descubrir nuevas oportunidades	IP2.1 Cantidad de proyectos identificados y evaluados: $\frac{\text{Cant. de proyectos identificados y evaluados}}{\text{Cant. de proyectos acordados (2 por año)}} \geq 1$	Min. 2 por año	Plan maestro y reuniones con stakeholders
	IP2.2 Cantidad de proyectos diseñados: $\frac{\text{Cant. de proyectos diseñados}}{\text{Cant. de proyectos acordados (2 por año)}} \geq 1$	Min. 2 por año	Estudios y asesorías.
	IP2.3 Cantidad de proyectos ejecutados: $\frac{\text{Cant. de proyectos ejecutados}}{\text{Cant. de proyectos acordados (3 por año)}} \geq 1$	Min. 3 por año	Calendario referencial de inversiones.

Elaboración de indicadores, metas e iniciativas

Perspectiva de Procesos Internos			
Objetivos	Indicadores	Metas	Iniciativas
OP3 Promover acciones sostenibles	IP3.1 Cantidad de acciones sostenibles desarrolladas en relación a la comunidad del sector:	Al menos 1 por año	Plan de sostenibilidad.
	IP3.2 Cantidad de actividades desarrolladas para cuidar el medio ambiente:	Al menos 1 por año	Plan de sostenibilidad.
	IP3.3 Cantidad de acciones sostenibles desarrolladas en relación a los proveedores:	Al menos 1 por año	Plan de sostenibilidad.
	IP3.4 Cantidad de actividades desarrolladas para el bienestar laboral: $\frac{\text{Cant. de acciones para el bienestar laboral}}{\text{Cantidad de acciones acordadas (10 por año)}} \geq 1$	Al menos 10 por año	Programa de bienestar laboral.
	IP3.5 Porcentaje de prácticas cumplidas del código SEP: $\frac{\text{Total de practicas cumplidas del codigo SEP}}{\text{Total de practicas que solicita el codigo SEP}} * 100$	100%	Auditorías externas.

Elaboración de indicadores, metas e iniciativas

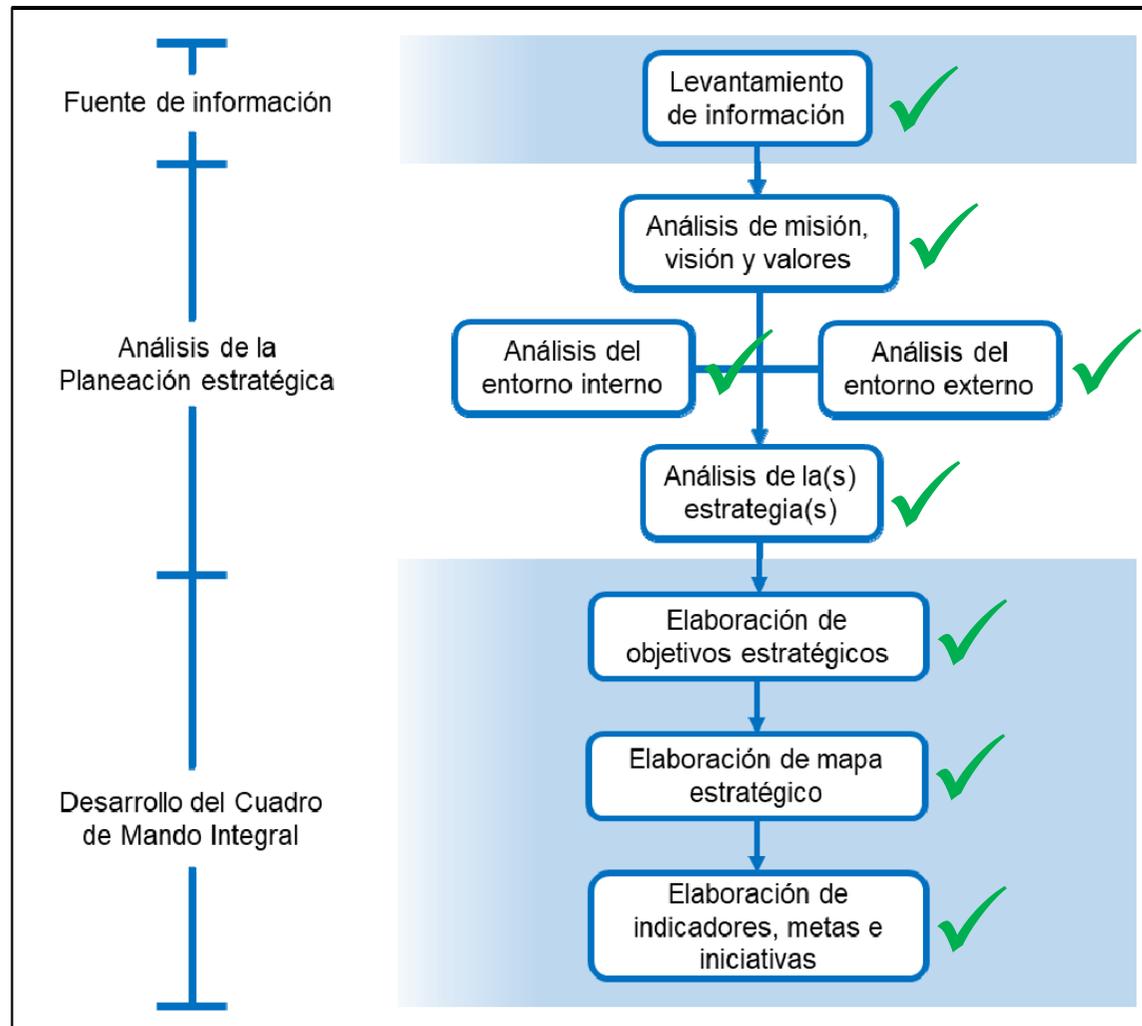
Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.			
Objetivos	Indicadores	Metas	Iniciativas
OA1 Mejorar la formación, capacitación y desarrollo profesional del personal	IA1 Porcentaje de trabajadores capacitados: $\frac{\text{Total de trabajadores capacitados}}{\text{Total de trabajadores}} * 100$	100%	Plan de capacitación.
OA2 Mejorar los sistemas de información y tecnologías que facilitan la mejora del proceso	IA2 Cantidad de actualizaciones realizadas en infraestructura tecnológica o aplicaciones clave de información: $\frac{\text{Cant. de actualizaciones tecnologicas realizadas}}{\text{Cant. de actualizaciones acordadas (2 por año)}} \geq 1$	Al menos 2 por año	Plan de mejora tecnologica.

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.			
Objetivos	Indicadores	Metas	Iniciativas
OA3 Fomentar una cultura de mejora continua, innovación y sostenibilidad	IA3.1 Cantidad de sugerencias realizadas por los trabajadores para la mejora de procesos. $\frac{\text{Cant. de sugerencias para mejorar los procesos}}{\text{Cantidad de sugerencias acordadas (4 por año)}} \geq 1$	Al menos 4 por año	Reuniones ampliadas.
	IA3.2 Cantidad de sugerencias realizadas por los trabajadores para desarrollar nuevos servicios. $\frac{\text{Cant. de sugerencias para crear nuevos servicios}}{\text{Cantidad de sugerencias acordadas (4 por año)}} \geq 1$	Al menos 4 por año	Reuniones ampliadas.
	IA3.3 Cantidad de acciones sostenibles sugeridas por los trabajadores. $\frac{\text{Cant. de acciones sostenibles sugeridas}}{\text{Cantidad de acciones acordadas (5 por año)}} \geq 1$	Al menos 5 por año	Reuniones ampliadas.

Cuadro de Mando Integral

	Objetivos	Indicadores	Metas	Iniciativas
Financiera	OF1 Aumentar la rentabilidad	IF1 Crecimiento margen EBITDA	3% anual	
	OF2 Ampliar oportunidades de ingresos	IF2.1 Ingresos por nuevos clientes	2% anual	
		IF2.2 Ingresos por nuevos servicios	3% anual	
	OF3 Asegurar un crecimiento económico sostenible	IF3 Porcentaje invertido en acciones sostenibles	3% anual	
Clientes	OC1 Aumentar la satisfacción del cliente	IC1.1 Índice de satisfacción del cliente	95%	Gestión de clientes.
		IC1.2 Tasa de retención de clientes	100%	Gestión de clientes.
		IC1.3 Cantidad de reclamos formales	Max 3 anual	Gestión de clientes.
	OC2 Aumentar disposición de servicios a nivel regional	IC2.1 Cantidad de muelles administrados	Min 5 anual	Gestión con organismos del Estado.
		IC2.2 Cantidad de servicios	Min 2 anual	Calendario referencial de inversiones.
	OC3 Aumentar el reconocimiento de la marca	IC3.1 Índice de recomendación	80% anual	Gestión de clientes.
IC3.2 Cantidad de apariciones publicas		Min. 12 anual	Plan de participación publica.	
Procesos internos	OP1 Mejorar la calidad de los servicios portuarios	IP1.1 Cantidad de necesidades de los clientes identificadas	Min. 10 anual	Gestión de clientes.
		IP1.2 Cantidad de servicio mejorados	Min. 3 anual	Programa de mejoramiento de infraestructura.
		IP1.3 Tiempo de espera de las naves	Disminuir 15%	Gestión de planificación naviera.
	OP2 Descubrir nuevas oportunidades para el desarrollo portuario en la región	IP2.1 Cantidad de proyectos identificados y evaluados	Min. 2 anual	Plan maestro y reuniones con stakeholders
		IP2.2 Cantidad de proyectos diseñados	Min. 2 anual	Estudios y asesorías.
		IP2.3 Cantidad de proyectos ejecutados	Min. 3 anual	Calendario referencial de inversiones.
	OP4 Promover acciones sostenibles	IP4.1 Cantidad de acciones sostenibles desarrolladas en relación a la comunidad.	1 por año	Plan de sostenibilidad.
		IP4.2 Cantidad de acciones desarrolladas para cuidar el medio ambiente.	1 por año	Plan de sostenibilidad.
		IP4.3 Cantidad de acciones sostenibles desarrolladas en relación a los proveedores.	1 por año	Plan de sostenibilidad.
		IP4.4 Cantidad de acciones sostenibles desarrolladas en relación a los trabajadores.	Min. 10 anual	Programa de bienestar laboral.
	IP4.6 Porcentaje de practicas cumplidas del código SEP	100% anual	Auditorías externas.	
Aprendizaje y crecimiento	OA1 Mejorar la formación, capacitación y desarrollo profesional del personal	IA1 Porcentaje de trabajadores capacitados	100%	Plan de capacitación.
	OA2 Mejorar los sistemas de información y tecnologías que facilitan la mejora del los procesos	IA2 Cantidad de actualizaciones realizadas en infraestructura tecnológica	Min. 2 anual	Plan de mejora tecnológica.
	OA3 Fomentar una cultura de mejora continua, innovación y sostenibilidad	IA3.1 Cantidad de sugerencias realizadas para mejorar los proceso	Min. 4 anual	Reuniones ampliadas.
		IA3.2 Cantidad de sugerencias realizadas para desarrollar nuevas capacidades	Min. 4 anual	Reuniones ampliadas.
IA3.3 Cantidad de sugerencias realizadas para desarrollar acciones sostenibles.		Min. 5 anual	Reuniones ampliadas.	

Resultados



Conclusiones

- El análisis de la planificación estratégica permitió acordar los lineamientos estratégico que permitirán alcanzar el propósito de la organización.
- Los objetivos estratégicos desarrollados plantean un desafío para la organización en cada una de las perspectivas, donde el logro de estas permitirán el desarrollo de las estrategias debido a la vinculación que existe entre ellos.
- Los indicadores elaborados cuantifican el desempeño de la organización, las metas presentan un desafío y son alcanzables, y las iniciativas proponen las acciones que le permitirán organización su logro.

Fin de la Presentación

Gracias por su atención

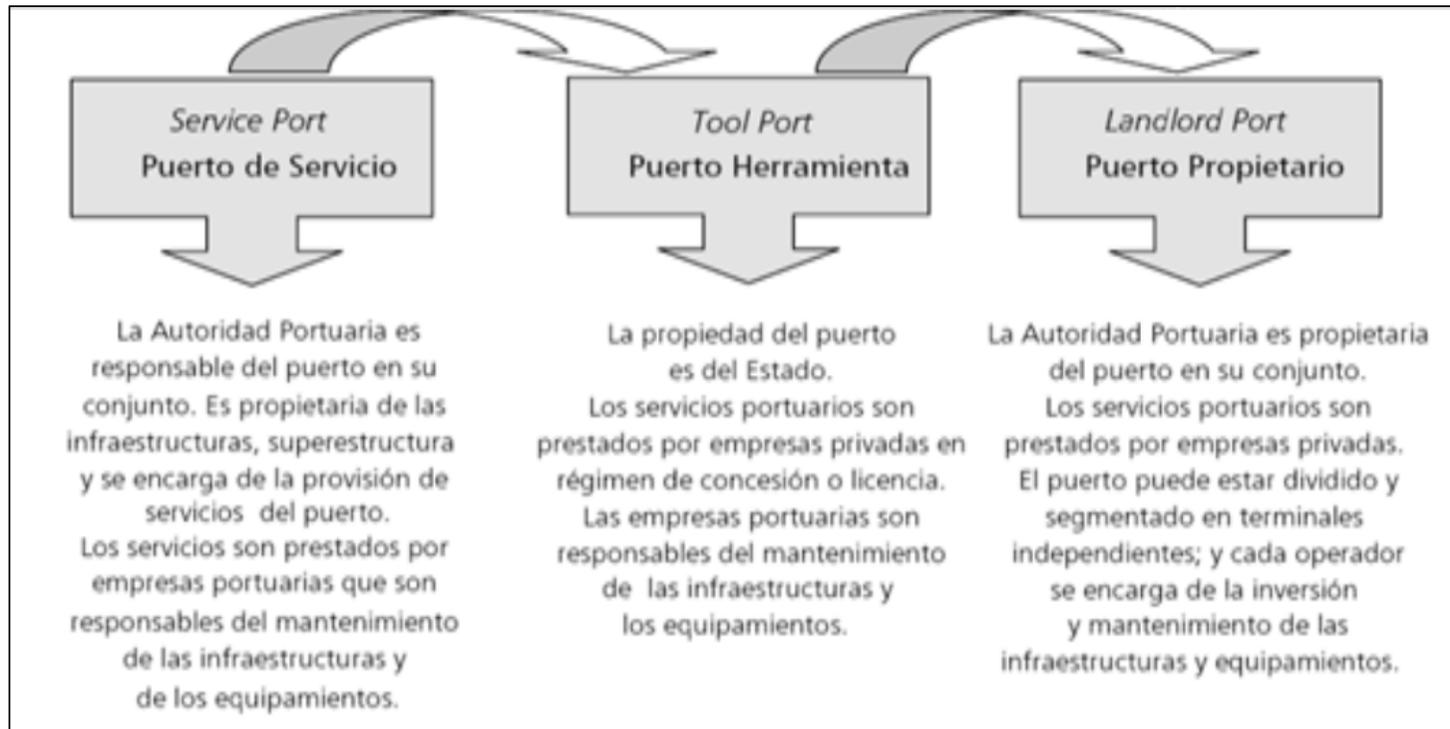
Preguntas

Diapositivas complementarias

Operatividad

Actualmente las operaciones del puerto se realizan bajo un sistema multioperador donde los servicios de estiba, desestiba, transferencia de carga muelle-nave y porteo son ejecutados por operadores privados.

Grafico 1. Modelos de gestión portuaria.



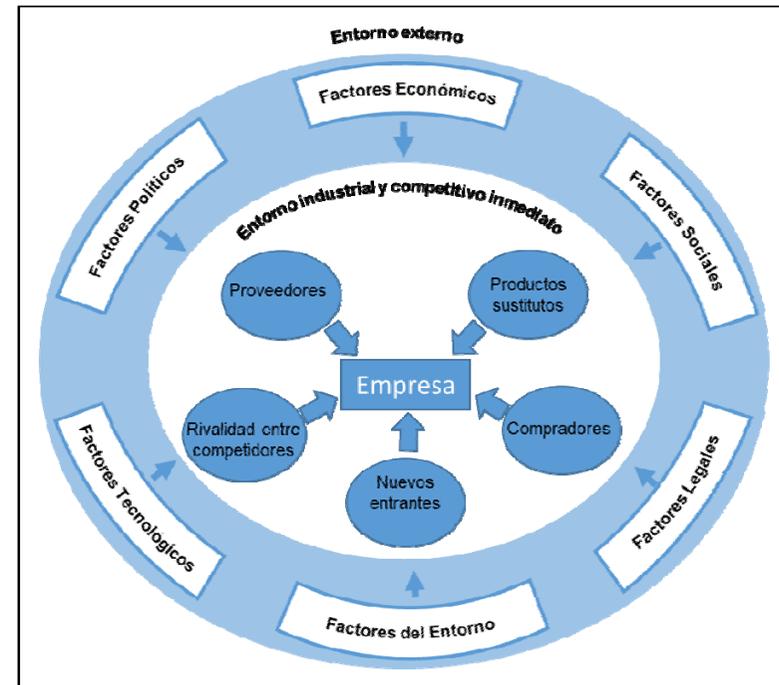
Fuente. Octavio Doerr, (2016), Modelos de gestión y gobernanza portuaria.

Análisis de las declaraciones estratégicas

- La misión de la empresa, verificando:
 - Que sea amplia, motivadora, permanente y congruente.
 - Que responda a la pregunta fundamental ¿cuál es nuestro negocio?
- Los valores de la empresa, verificando:
 - Que definan la actitud, comportamiento y carácter de la compañía.
 - Que respondan a la pregunta fundamental ¿en qué creemos?
- La visión de la empresa, verificando:
 - Que sea breve, fácil de recordar e inspiradora.
 - Que responda a la pregunta fundamental ¿en qué queremos convertirnos?

Análisis del entorno externo

- Análisis PESTEL
- Análisis de las cinco fuerzas competitivas



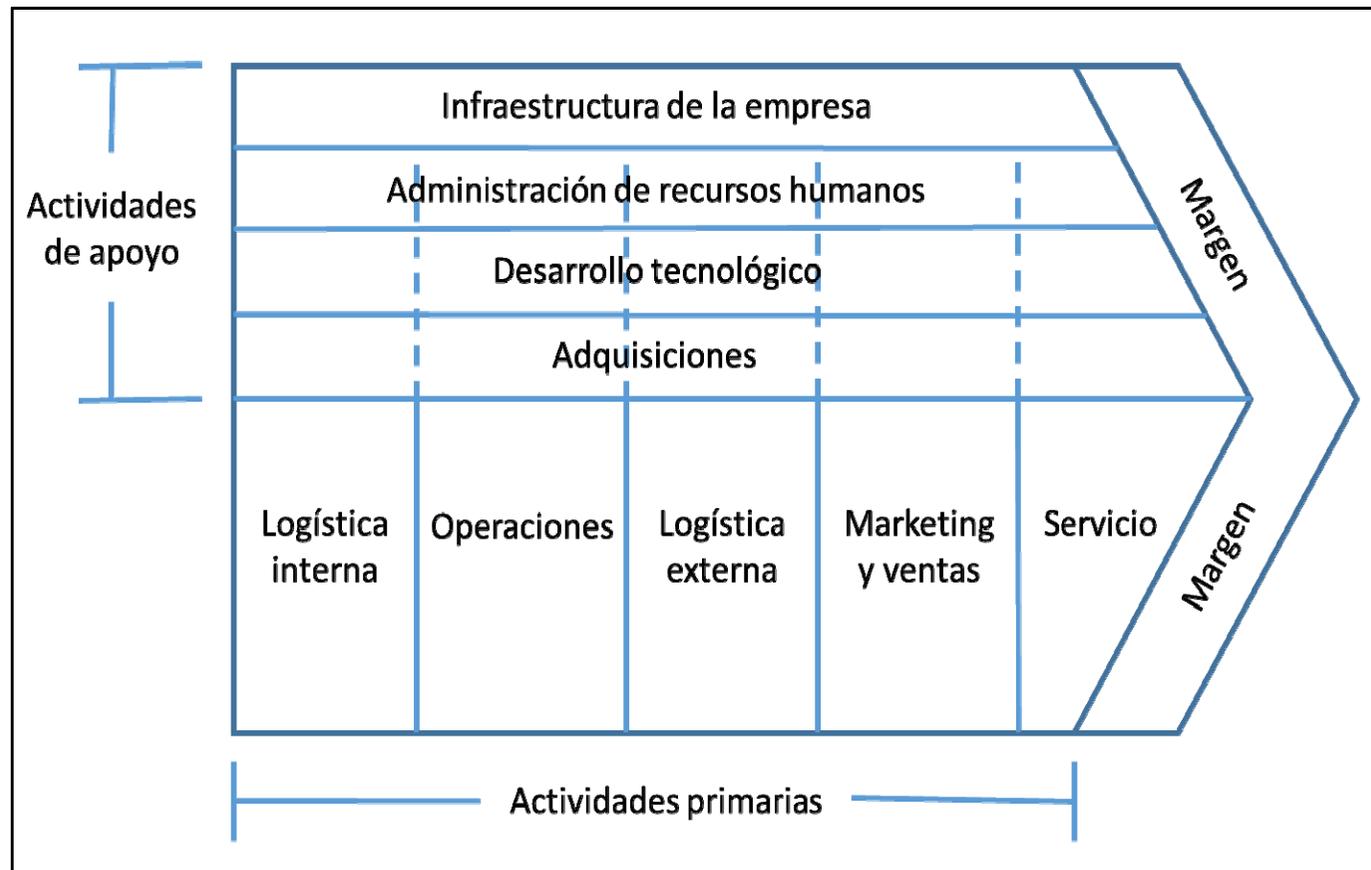
Análisis del entorno externo

- Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

Factores externos clave	Ponderación	Clasificación (1-4)	Valor ponderado
Oportunidades			
1			
2			
⋮			
<i>n</i>			
Amenazas			
1			
2			
⋮			
<i>n</i>			
	$\Sigma = 1.0$		$\Sigma = 1-4$

Análisis del entorno Interno

- Análisis de la cadena de valor

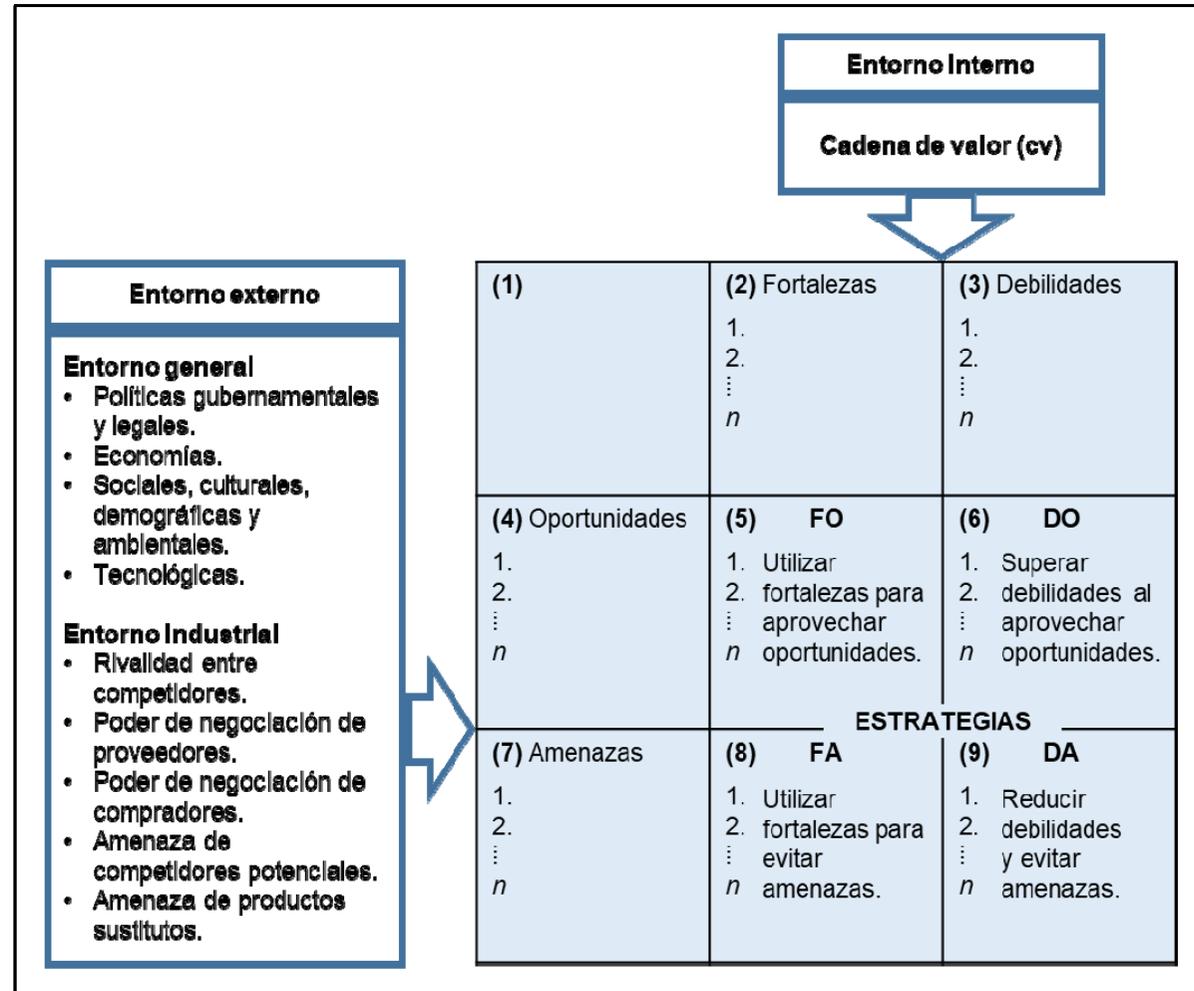


Análisis del entorno Interno

- Matriz de evaluación de factores externos (EFI)

Factores internos clave	Ponderación	Clasificación (1-4)	Valor ponderado
Fortalezas			
1			
2			
⋮			
<i>n</i>			
Debilidades			
1			
2			
⋮			
<i>n</i>			
	$\Sigma = 1.0$		$\Sigma = 1-4$

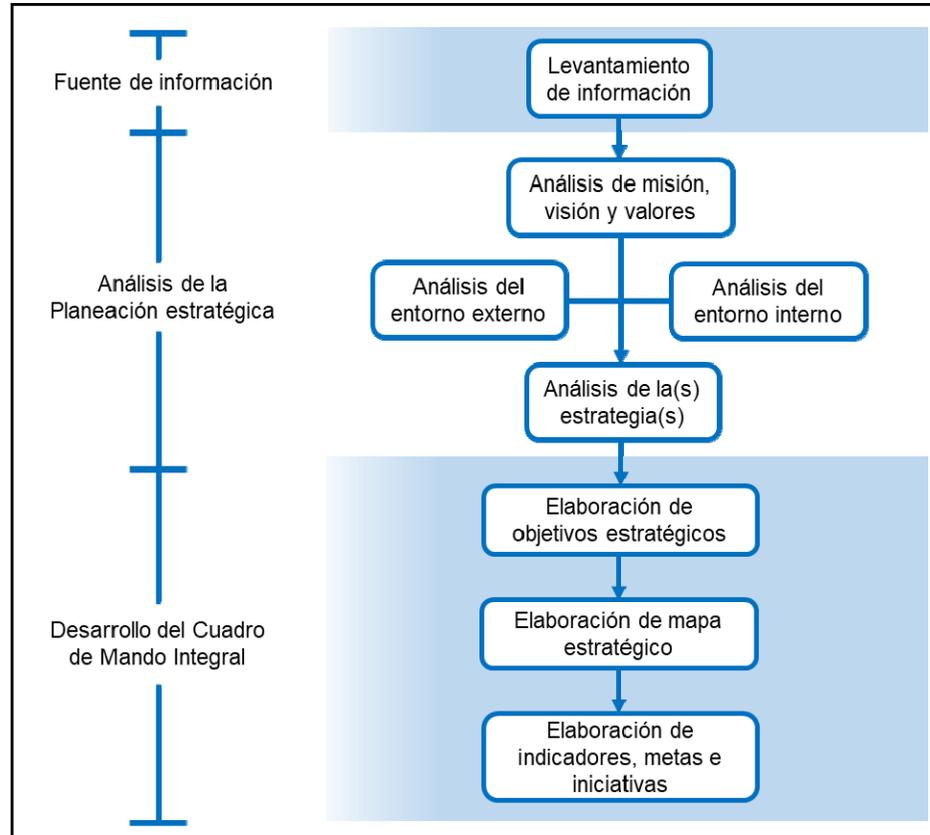
- Matriz FODA

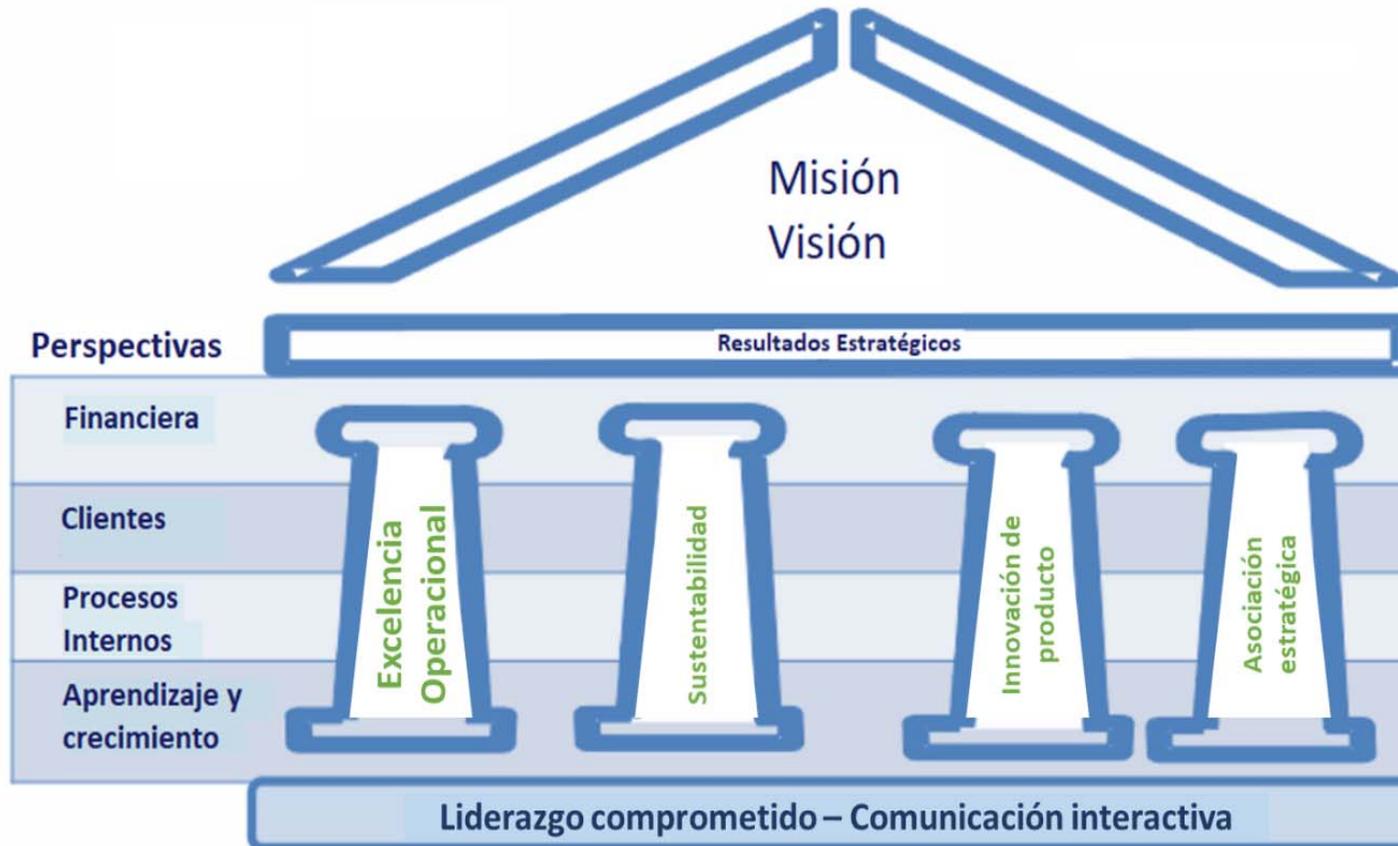


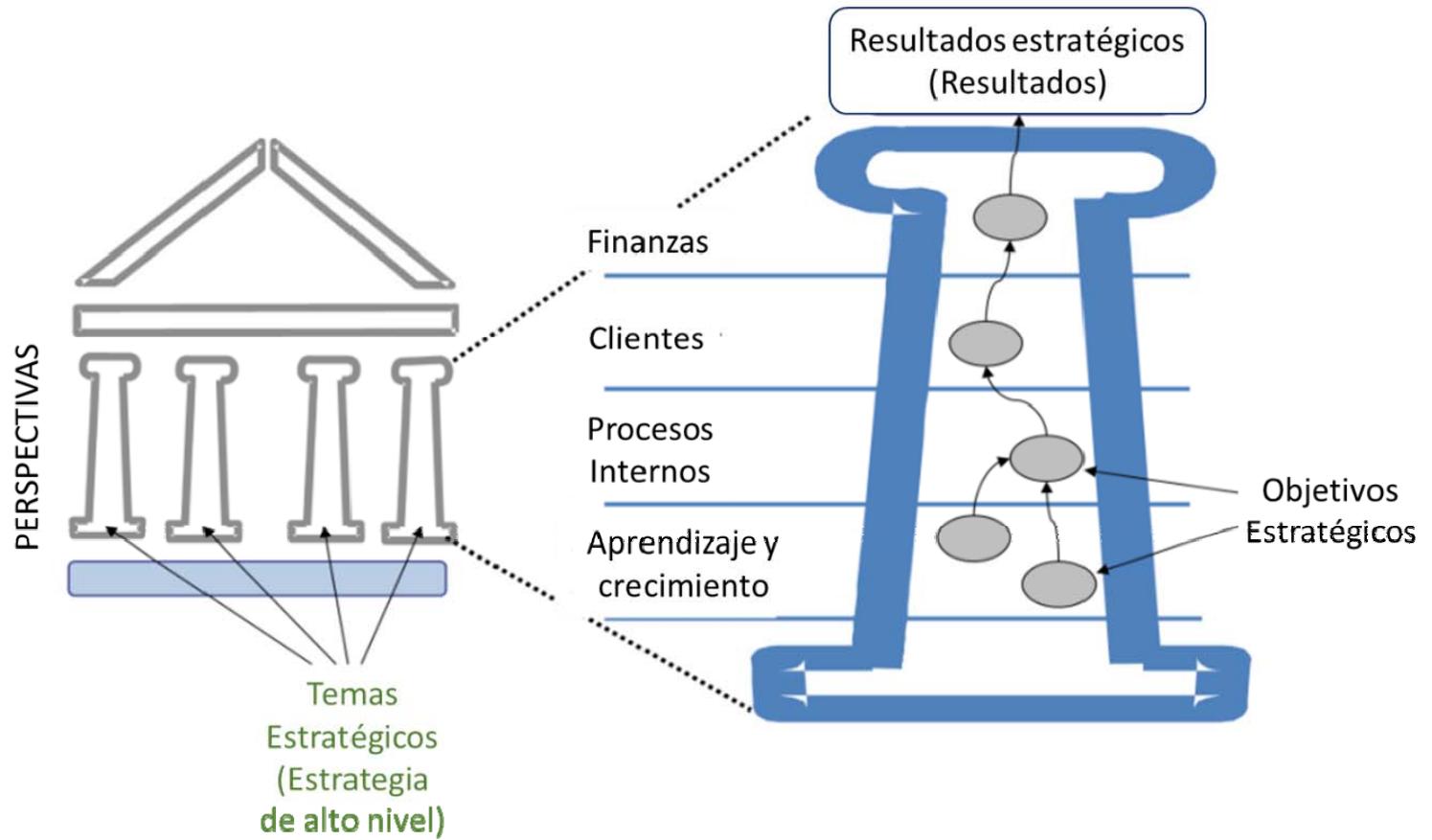
Análisis de las estrategias

- Análisis de los lineamientos estratégicos
 - Declaraciones estratégicas analizadas.
 - Estrategias identificadas en la matriz FODA.
 - Políticas y cultura de la organización.

Metodología

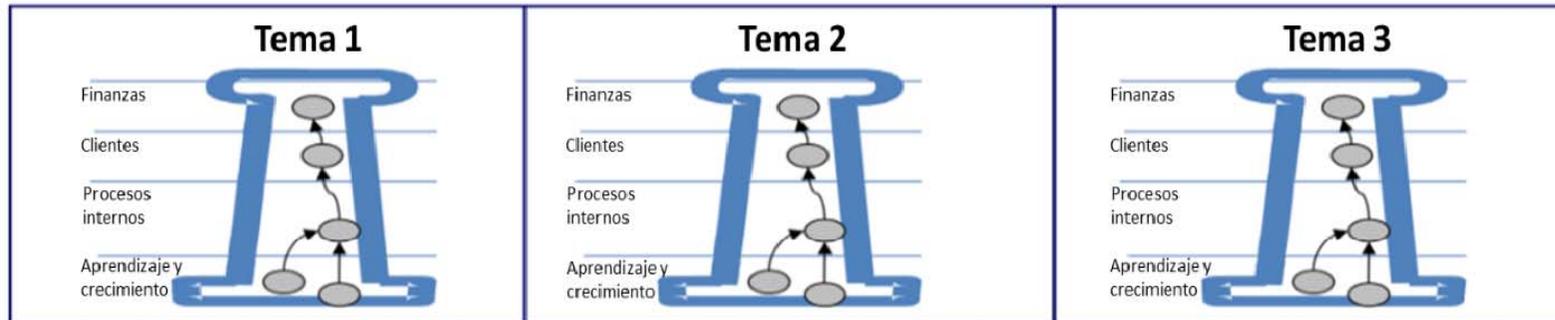






Elaboración de objetivos estratégicos

- Los objetivos de la perspectiva financiera, se desarrollaron en base a la siguiente pregunta: ¿Qué pasos financieros se necesitan para asegurar la ejecución de nuestra estrategia?
- Los objetivos de la perspectiva de clientes se desarrollaron en base a la siguiente pregunta: ¿Quiénes son nuestros clientes objetivo y cual es nuestra proposición de valor al servirlos?
- Los objetivos de la perspectiva de procesos internos se desarrollaron en base a la siguiente pregunta: Para satisfacer a nuestros clientes y accionistas, ¿qué procesos debemos dominar?
- Los objetivos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento se desarrollaron en base a la siguiente pregunta: ¿Qué capacitaciones y herramientas requieren nuestros empleados para poder ejecutar nuestra estrategia?



Mapa Estratégico de nivel uno		Indicadores	Metas	Iniciativas
Finanzas		•	•	•
Clientes		•	•	•
Procesos internos		•	•	•
Aprendizaje y crecimiento		•	•	•

Elaboración de Mapa estratégico

- La vinculación de los objetivos estratégicos de la perspectiva de clientes con los objetivos de la perspectiva financiera, se realizó en base a la siguiente pregunta: *¿El objetivo del cliente refleja la proposición de valor que se seguirá para alcanzar las metas financieras?*
- La vinculación de los objetivos de la perspectiva de procesos internos con los objetivos de las perspectivas financiera y de clientes, se desarrolló en base a la siguiente pregunta: *¿El objetivo de proceso interno se destaca para cumplir con las expectativas financieras y las de los clientes?*
- La vinculación de los objetivos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento con los objetivos de la perspectiva de procesos internos, se desarrolló en base a la siguiente pregunta: *¿El objetivo de aprendizaje y crecimiento describe las habilidades, la estructura informativa y la coordinación que permitirán destacarse en los procesos internos?*

- Los indicadores se desarrollaron en base a los objetivos propuestos, a los parámetros que utiliza la organización para medir su desempeño y al conocimiento de sus gerentes.
- Las metas se desarrollaron en base a los indicadores establecidos y al conocimiento de los ejecutivos de la empresa.
- Las iniciativas se desarrollaron en base a las metas establecidas anteriormente y al conocimiento de los ejecutivos de empresa.

Análisis factores políticos

Factores Políticos	Descripción
Políticas Gubernamentales.	Influyen de manera directa al ser una empresa estatal.
Política de energética nacional.	Influye en el posible desarrollo de proyectos en la región, que podrían generar movimiento de cargas (Energía 2050).
Convenio con organismo del estado.	Convenio entre las empresas portuarias y la dirección de obras portuarias que permitirían administrar muelles y rampas estatales.
Participación en asociaciones portuarias.	Participación en corporación de puertos de cono sur que promueve el progreso de la industria en Chile.
Proceso de Zona Franca en Aysén.	La habilitación de una Zona Franca fomentaría el crecimiento y comercio de la región.
Progreso en estrategias regionales.	El progreso en la Estrategia Regional para el Desarrollo de Aysén, Plan Especial de Zonas Extremas para la región de Aysén (PEDZE) y en el Plan Regional de Ordenamiento Territorial (PROT) conducen al desarrollo de la región.
Aprobación de políticas regionales.	La aprobación de políticas regionales que permiten impulsar el desarrollo de la región.

Análisis factores económicos

Factores económicos	Descripción
Baja tasa de desempleo	La región de Aysén es una de las regiones con el menor índice de desempleo del país con un 3,6% (ineaysen, 2018)
Alto ingreso medio por hogar	Aysén es una de las regiones con un alto ingreso medio por hogar con 1.901,3 (miles de pesos) sobre el promedio nacional (998 miles de pesos) (ine, compendio estadístico, 2017)
Alza del indicador de actividad económica regional (INACER)	Tras los bajos resultados del año 2017, el INACER del trimestre Abr-Jun 2018 se recuperó en un 7,4% con respecto al año pasado y un 3,8% con respecto al trimestre pasado debido a un aumento en el sector pesca (ineaysen, 2018)
Baja tasa de pobreza	La región de Aysén presenta uno de los índices más bajos de pobreza del país con un 4,6% (CASEN, 2018).
Aumento del Producto Interno Bruto (PIB) nacional	Durante el 2017 el PIB nacional aumento un 1,5% con respecto al 2016 debido principalmente a la contribución de los sectores de servicios personales y comercio (Banco Central, 2017)
Variación positiva del PIB regional	Con respecto al año 2016, en 2017 la región presento una variación positiva del PIB en un 6,2% impulsado principalmente por el sector acuícola compensando en parte el bajo desempeño de la actividad minera. Este PIB representa el 0,5% del PIB nacional (Banco Central, 2017)
Rutas de mercado y tendencias de envío	Estas afectan a la empresa debido a que forman parte de la cadena logística de exportadores regionales.
Costo del combustible en argentina (sur)	Afecta a la cadena logística del servicio sustituto a la marítima.
Asuntos generales de impuestos	Pueden condicionar las posibilidades de inversión con recursos propios.
Intereses y tasas de cambio	Estas han variado en el tiempo adaptándose a las condiciones de mercado sin generar un impacto en las operaciones comerciales (informe banco central, 2018).

Análisis factores sociales

Factores sociales	Descripción
Baja densidad poblacional	Aysén es una de las regiones con la menor densidad poblacional con 103.158 habitantes que representan un 0,6% de la población nacional (ODEPA, 2018).
Demografía de la región	El 56% de la población regional se ubica a en la Comuna de Coyhaique y el 23% en la Comuna de Puerto Aysén.
Envejecimiento de la región.	La región envejece aceleradamente siguiendo la misma tendencia nacional (ODEPA)
Baja tasa media de crecimiento	La tasa media de crecimiento anual estimada para el periodo 2016 – 2017, es de 0,9 personas, por cada 100 habitantes que es bajo el promedio nacional (ine, compendio estadístico, 2017).
Baja tasa de mortalidad infantil	Esta es de 5,6% (por mil nacidos vivos) que es bajo el promedio nacional (ine, compendio estadístico, 2017)

Análisis factores tecnológicos

Factores tecnológicos	Descripción
Digitalización industrial	Permite digitalizar los procesos de la organización a fin de tener un control instantáneo.
Tecnologías de las industrias del entorno	La elaboración de nuevas tecnologías en las industrias del entorno a la organización permitirían optimizar procesos logísticos, recursos, tiempos que podrían tener un impacto en la organización.
Nuevas tecnologías de la información y comunicación	Permiten comunicar experiencias positivas y negativas por parte de los usuarios que pueden jugar a favor o en contra.
Digitalización de procesos documentales	Programas digitales que gestionan los procesos documentales como el Block Chain, Sicex, Silogport, etc.
Tecnologías que dan soporte a los servicios	Permiten darle continuidad a los servicios ante eventos aleatorios como los generadores.

Análisis factores del entorno

Factores del entorno	Descripción
Clima de la región	Se caracteriza por ser de frío oceánico influenciado por el frente polar, lo que favorece a la formación de vegetación boscosa y especies singulares.
Accesos terrestres	Uno de los planes de innovación del estado es generar un nuevo acceso al puerto.
Distancia de las ciudades principales	La organización se emplaza a 15 km de la Comuna de Puerto Aysén y a 82 km de la Comuna de Coyhaique que concentran el 79% de la población regional.
Aislamiento de la región	Condición que genera un desarrollo más lento de la región al encontrarse en una zona extrema del país (subdere, 2011, estudio identificación de territorios aislados).
Acceso marítimo al puerto	Implica una navegación por canales lo cual dificulta un poco más el acceso a la bahía del puerto.
Condiciones de abrigo	La bahía de Chacabuco es una bahía natural que se accede a través de una navegación por fiordos y canales ofreciendo una excelente condición de operatividad debido a la baja exposición de mar abierto.
Movimiento marítimo	la zona sur austral de Chile concentra la mayor cantidad de terminales marítimos estatales donde se realizan más del 64% del movimiento de naves, en su mayoría embarcaciones menores (plan maestro 2017).

Análisis factores legales

Factores legales	Descripción
Normativa acuícola	Normativa que genera cambios en el modelo productivo del sector que podrían tener impacto en la organización.
Ley 19.542 que moderniza el sector portuario estatal	Regula directamente a la organización y ante una modificación esta influye directamente en la organización.
Ley 18.046 sobre sociedades anónimas	Ley que regula las normas financieras, contables y tributarias de la organización que ante una modificación podría influir directamente en la organización.
Ley 20.549 que fomenta el mercado de cruceros turísticos	Incentiva uno de los sectores influyentes de la región y ante una modificación podría tener un impacto positivo como la habilitación de casinos.
Decreto 427 que aprueba reglamento de tarifas y derechos de la DIRECTEMAR.	Ante una modificación podría tener un impacto positivo en el tráfico marítimo como la disminución de costos por señalización.
Ley 3.059 que fomenta a la marina mercante	ante una modificación generaría un impacto en la industria naviera como
Acuerdos internacionales (MARPOL, SOLAS, CONVEMAR, etc)	Ante nuevas normativas en materia portuaria implicaría adoptar las exigencias como el ISPS.
Certificaciones de norma	Que permiten estandarizar una serie de normas que garanticen la seguridad y calidad de los procesos, productos y servicios de una empresa.

Análisis de las fuerzas competitivas

1. La amenaza de nuevos entrantes al sector.

Es bajo debido al reciente ingreso de una empresa al sector lo cual aumento la oferta portuaria ante una baja demanda por infraestructura portuaria generando que se elevaran las barreras de entrada al sector.

2. El poder de negociación de los proveedores.

Es relativamente bajo debido a que al ser una empresa estatal los presupuestos son regulados y difícilmente negociables. Además, en la zona existen proveedores disponibles para los distintos requerimientos de la empresa.

3. El poder de negociación de los clientes.

Es alto debido a que existen pocos clientes, los servicios del sector son estandarizados, existe oferta y deben asumir pocos costos por cambiarse de proveedor.

4. La amenaza de productos sustitutos.

Es relativamente baja debido a que los principales servicios sustitutos (transporte aéreo y terrestre) ofrecen un buen desempeño sin embargo su costo es demasiado alto y de poca capacidad.

5. La rivalidad entre competidores.

Es alta debido a la baja demanda por infraestructura portuaria, el lento crecimiento del sector, las altas barreras de salida y los servicios de los competidores son idénticos y es de bajo costo cambiarse de proveedor lo que podría generar que la competencia se base en torno al precio.

En consecuencia, las fuerzas del entorno competitivo son relativamente altas. Por lo que el potencial de las empresas del sector para obtener utilidades es relativamente bajas según lo establecido por Hitt et al. (2008).

Matriz FODA – Estrategias Ofensivas

	<p>Fortalezas</p> <p>F1. Presencia de la organización a nivel regional. F2. Participación en asociación portuaria. F3. Puerto seguro para las operaciones portuarias. F4. Excelente reputación, experiencia y trayectoria. F5. Amplias áreas de acopio y almacenaje con sistemas de sistemas de suministro. F6. Infraestructura que permite realizar múltiples operaciones y atender diferentes tipos de naves. F7. Buena relación con socios estratégicos.</p>
<p>Oportunidades</p> <p>O1. Imagen regional como destino turístico. O2. Negociar servicios de Emporcha en el mercado de mercado de cruceros. O3. Proceso de zona franca en Aysén. O4. Apoyo del Estado en proyectos de la empresa. O5. Concesión de áreas portuarias. O6. Moción que modifica el cabotaje de pasajeros. O7. Digitalización industrial. O8. Protagonismo del sector náutico en la zona sur austral.</p>	<p>Estrategias ofensivas FO</p> <p>O1:F2. Utilizar la imagen turística para traer cruceros al puerto. O5:F3. Captar posibles interesados en la concesión de un área del puerto. F5:F7. traer clientes para darle uso a las áreas de acopio del puerto. O8:O1:F1. Tratar con asociaciones del sector náutico-turístico para promover el uso del terminal de pasajeros y los muelles DOP. O8:F6. Aumentar la capacidad para atender naves del sector náutico-turístico.</p>

Matriz FODA – Estrategias de Reorientación

	<p>Debilidades</p> <p>D1. Espacio terrestre limitado para crecer a futuro.</p> <p>D2. Restricciones legales para negociar y dar servicios integrales a clientes.</p> <p>D3. Sistema burocrático para hacer inversiones.</p> <p>D4. Bajo nivel de digitalización.</p> <p>D5. Falta de normativas de calidad.</p>
<p>Oportunidades</p> <p>O1. Imagen regional como destino turístico.</p> <p>O2. Negociar servicios de Emporcha en el mercado de mercado de cruceros.</p> <p>O3. Proceso de zona franca en Aysén.</p> <p>O4. Apoyo del Estado en proyectos de la empresa.</p> <p>O5. Concesión de áreas portuarias.</p> <p>O6. Moción que modifica el cabotaje de pasajeros.</p> <p>O7. Digitalización industrial.</p> <p>O8. Protagonismo del sector náutico en la zona sur austral.</p>	<p>Estrategias de reorientación DO</p> <p>O4:D2. Solicitar al gobierno apoyo para permitirle a la organización el porteo de carga a fin de poder ofrecer servicios integrales.</p> <p>O7:D4. Realizar un plan de digitalización de los procesos operacionales.</p> <p>O2:D5 Realizar un plan que permita obtener la certificación de norma ISO 9001 de forma gradual.</p> <p>O5:D2 Concesionar un área portuaria para ofrecer un servicio integral.</p>

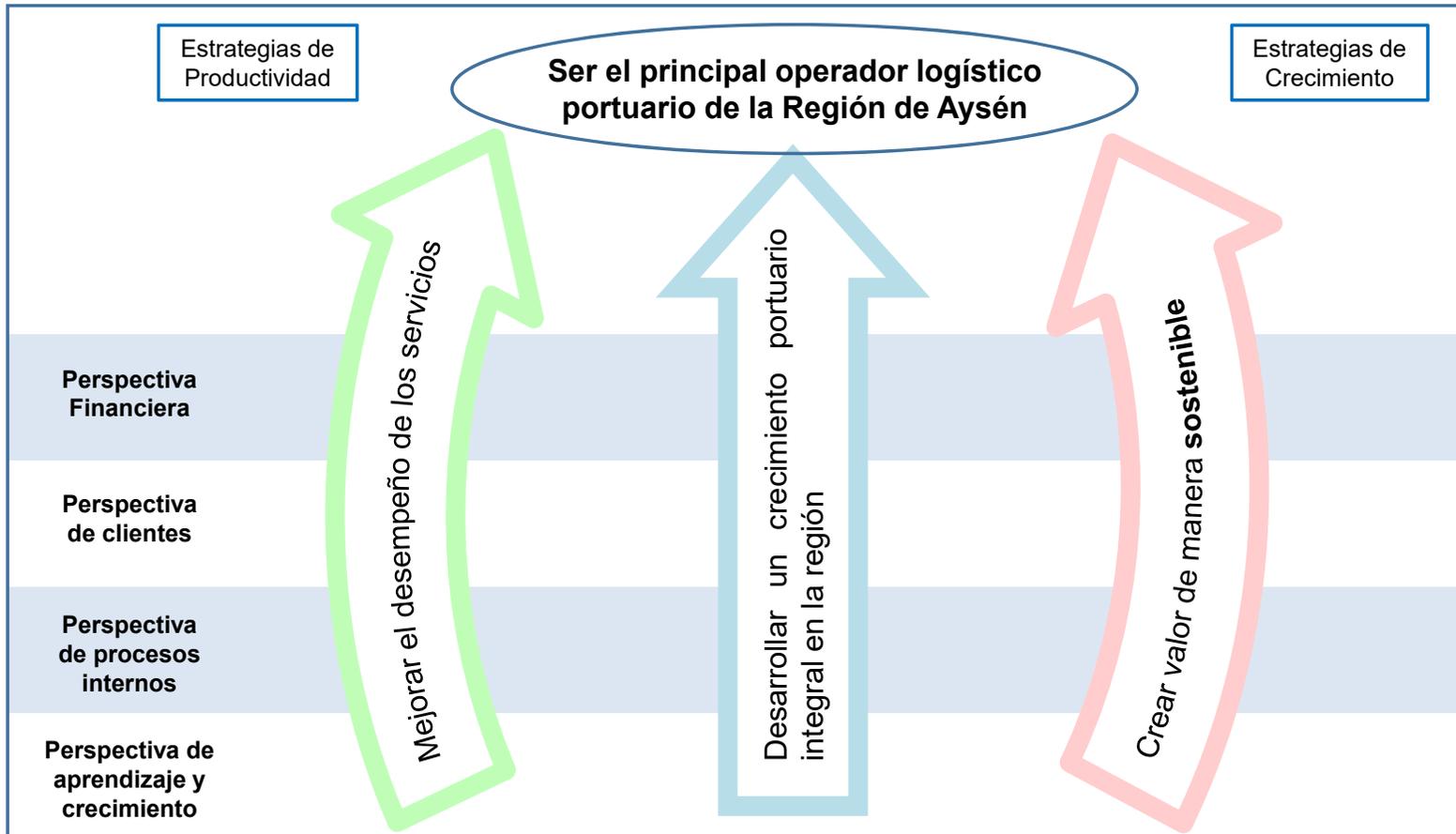
Matriz FODA – Estrategias Defensivas

	<p>Fortalezas</p> <p>F1. Presencia de la organización a nivel regional</p> <p>F2. Participación en asociación portuaria</p> <p>F3. Puerto seguro para las operaciones portuarias</p> <p>F4. Excelente reputación, experiencia y trayectoria</p> <p>F5. Amplias áreas de acopio y almacenaje con sistemas de sistemas de suministro</p> <p>F6. Infraestructura que permite realizar múltiples operaciones y atender diferentes tipos de naves</p> <p>F7. Buena relación con socios estratégicos</p>
<p>Amenazas</p> <p>A1. Disminución de la demanda de muelle</p> <p>A2. Aumento de la competitividad en la zona austral por el mercado de cruceros</p> <p>A3. Capacidad negociadora del cliente</p> <p>A4. Fenómenos medioambientales</p> <p>A5. Plan de austeridad nacional</p> <p>A6. Fluctuaciones en el precio internacional de las principales exportaciones</p> <p>A7. Posibilidad de extensión de la competencia</p> <p>A8. Desarrollo de tecnologías en industrias del entorno</p>	<p>Estrategias defensivas FA</p> <p>F1:A4. Entrar en la actividad náutica a fin de quitarle dependencia al sector afecto a fenómenos ambientales.</p> <p>F7:A7 Atraer mas clientes y mantener los que ya están</p>

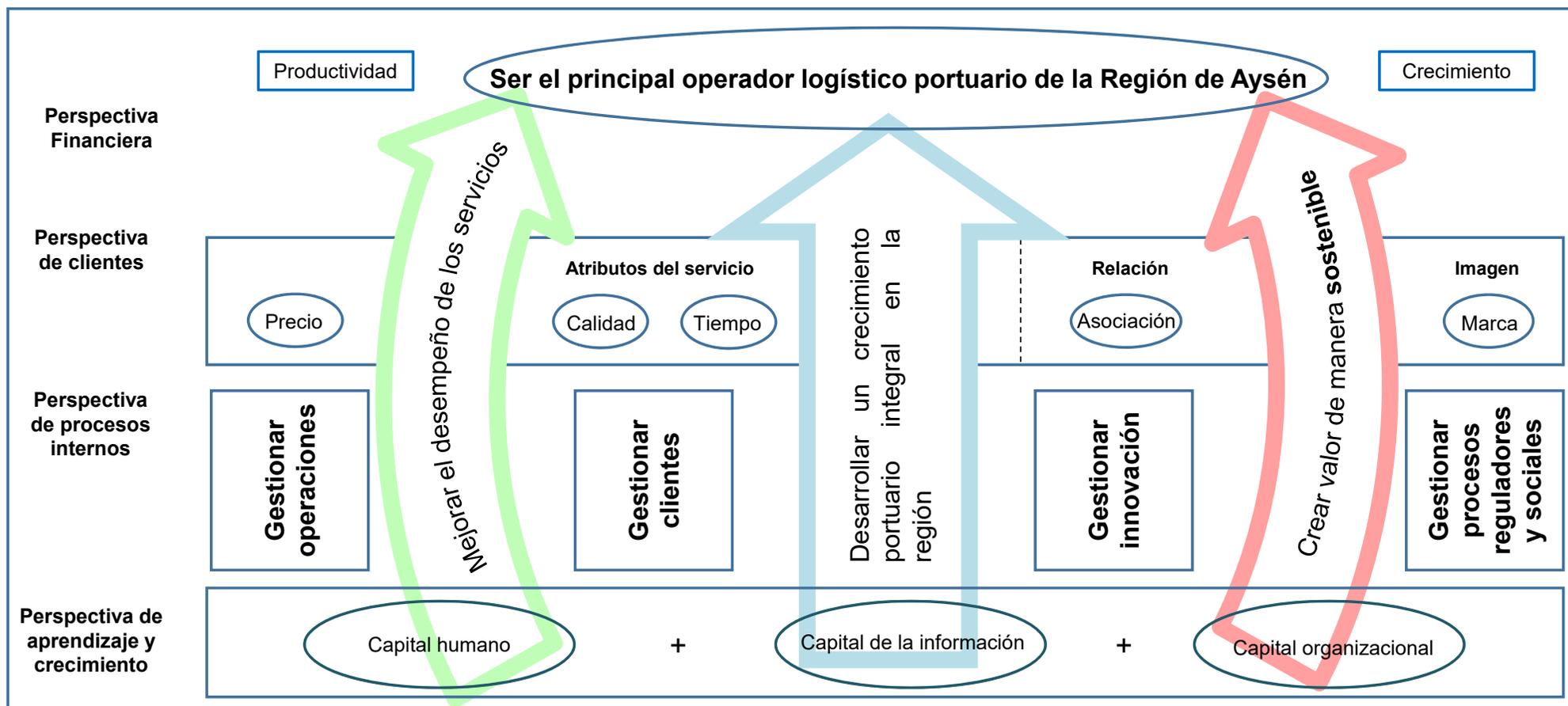
Matriz FODA – Estrategias de Supervivencia

	<p>Debilidades</p> <p>D1. Espacio terrestre limitado para crecer a futuro</p> <p>D2. Restricciones legales para negociar y dar servicios integrales a clientes</p> <p>D3. Sistema burocrático para hacer inversiones</p> <p>D4. Bajo nivel de digitalización</p> <p>D5. Falta de normativas de calidad</p>
<p>Amenazas</p> <p>A1. Disminución de la demanda de muelle</p> <p>A2. Aumento de la competitividad en la zona austral por el mercado de cruceros</p> <p>A3. Capacidad negociadora del cliente</p> <p>A4. Fenómenos medioambientales</p> <p>A5. Plan de austeridad nacional</p> <p>A6. Fluctuaciones en el precio internacional de las principales exportaciones</p> <p>A7. Posibilidad de extensión de la competencia</p> <p>A8. Desarrollo de tecnologías en industrias del entorno</p>	<p>Estrategias de supervivencia DA</p> <p>D3:A8. Estar atento a propuestas de mejoras portuarias</p> <p>D2:A3. Mejorar la coordinación con socios estratégicos a fin de optimizar los procesos.</p>

Lineamientos estratégicos



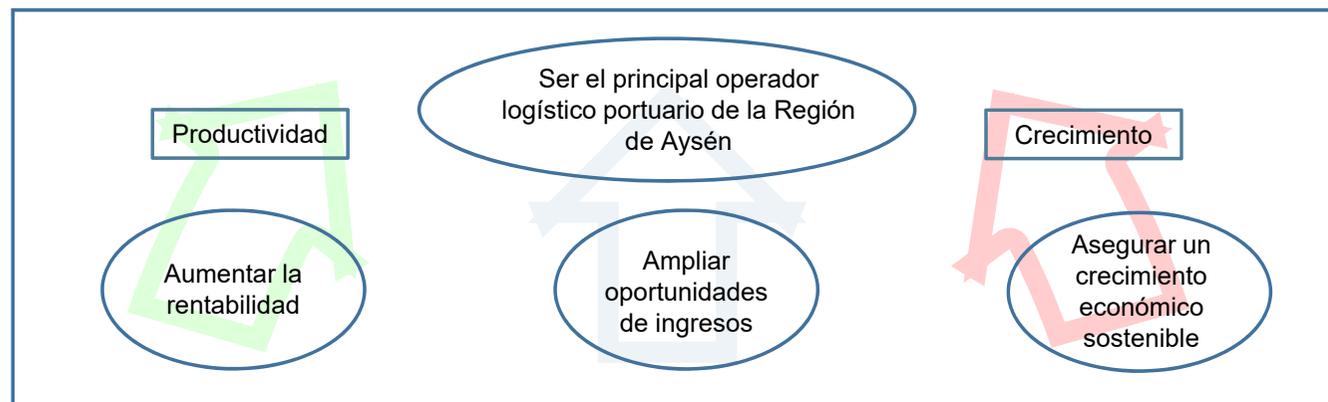
Elaboración de objetivos estratégicos



Elaboración objetivos estratégicos de la perspectiva financiera

La confección y selección de objetivos estratégicos de la perspectiva financiera se realizó en base a la siguiente pregunta: ¿Qué pasos financieros se necesitan para asegurar la ejecución de nuestra estrategia?

**Perspectiva
Financiera**



Elaboración objetivos estratégicos de la perspectiva de clientes

La confección y selección de objetivos estratégicos de la perspectiva de los clientes se realizó en base a la siguiente pregunta: *¿Quiénes son nuestros clientes objetivo y cuál es nuestra proposición de valor al servirlos?*



Elaboración objetivos estratégicos de la perspectiva de procesos internos

La confección y selección de objetivos estratégicos de la perspectiva de los procesos internos se realizó en base a la siguiente pregunta: *Para satisfacer a nuestros clientes y accionistas, ¿qué procesos debemos dominar?*

Perspectiva
de procesos
internos

Gestionar operaciones

- Mejorar la calidad de los servicios portuarios.

Gestionar innovación

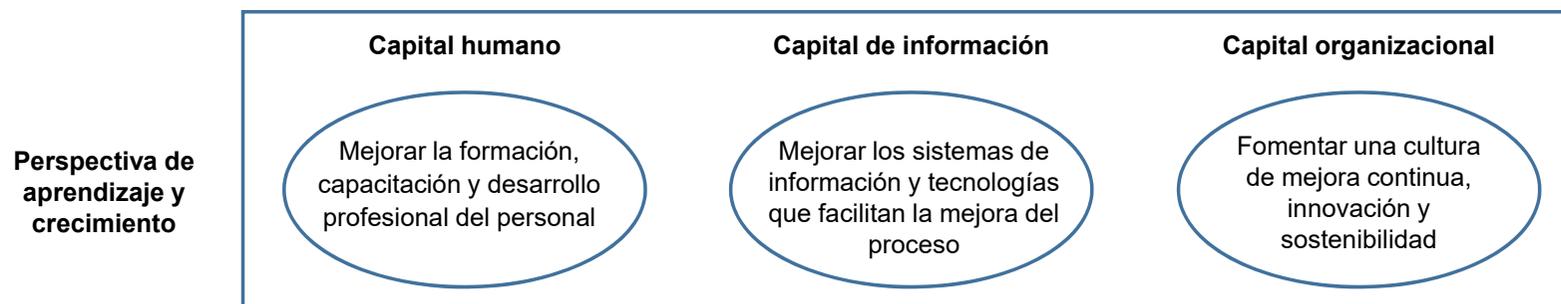
- Descubrir nuevas oportunidades.

Gestionar procesos reguladores y sociales

- Promover acciones sostenibles

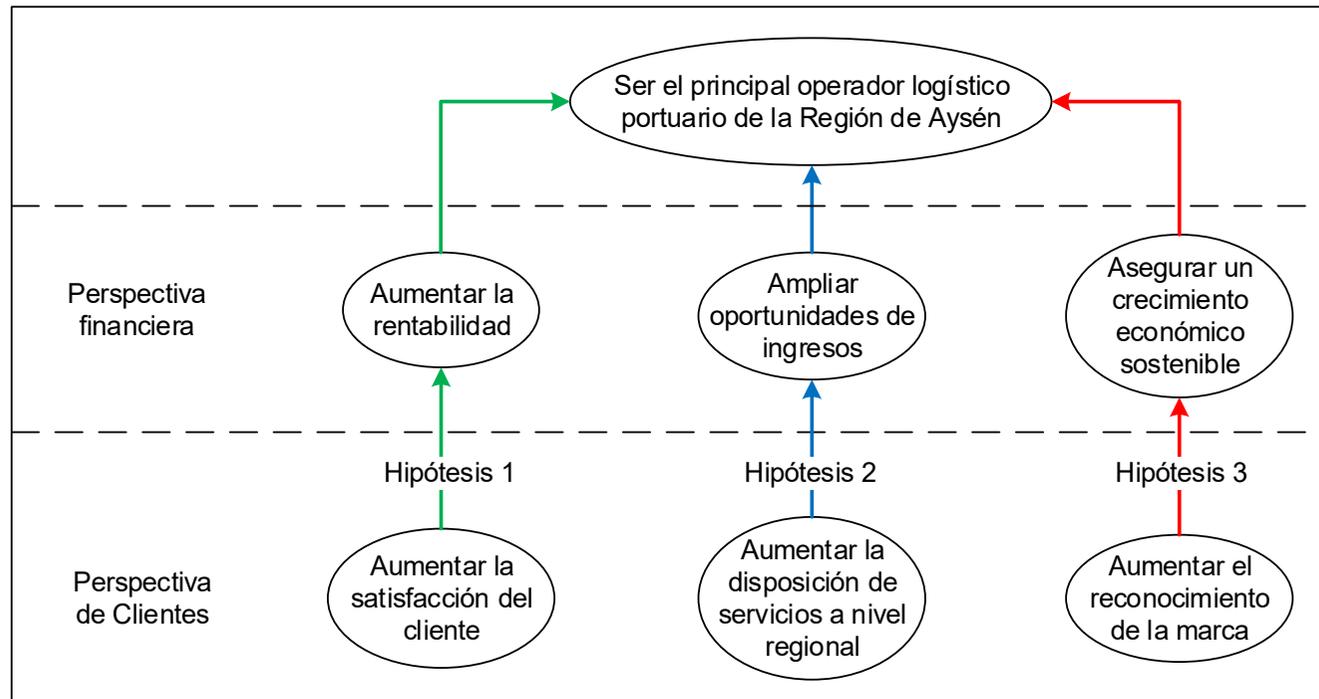
Elaboración de objetivos estratégicos para perspectiva de aprendizaje y crecimiento

La confección y selección de objetivos estratégicos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento se realizó en base a la siguiente pregunta: *¿Qué capacitaciones y herramientas requieren nuestros trabajadores para poder ejecutar nuestra estrategia?*



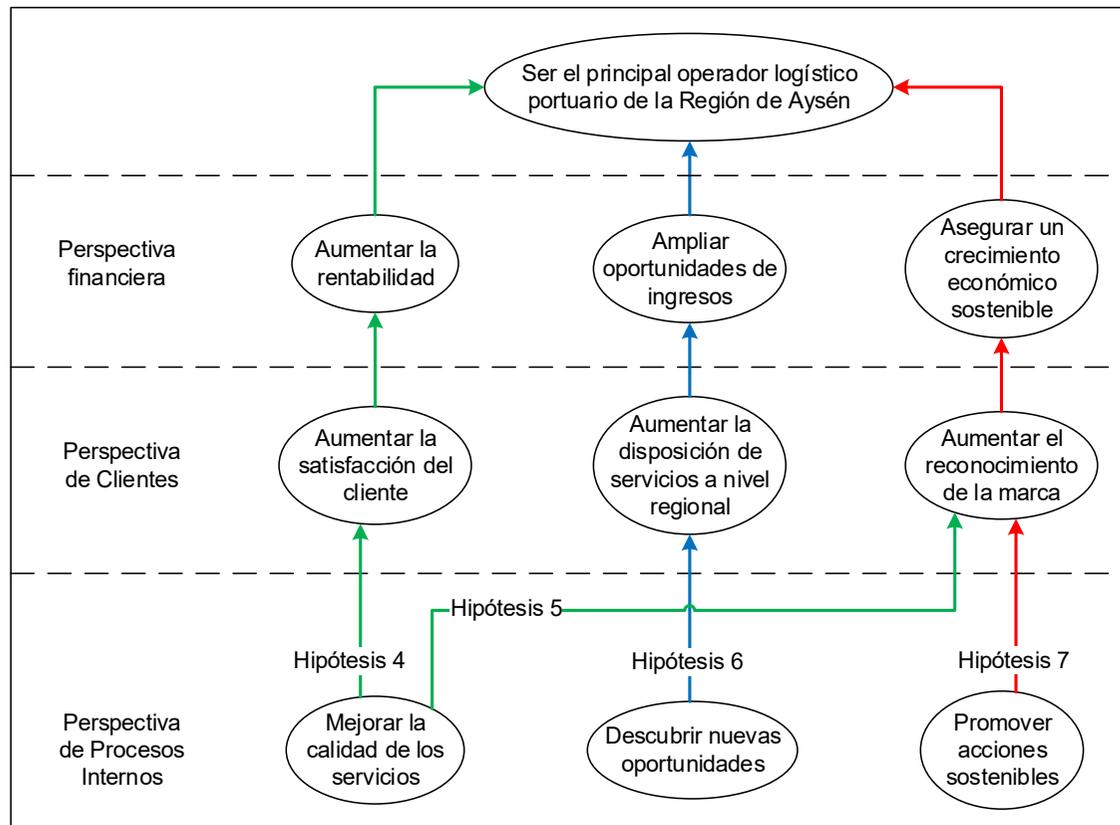
Elaboración Mapa estratégico

Identificados los objetivos estratégicos para cada perspectiva del CMI, se procedió a desarrollar un mapa estratégico que permita comunicar de manera grafica las estrategias de la organización. Donde, a través de relaciones causa-efecto se vincularon los objetivos estratégicos de la perspectiva de los clientes con los objetivos de la perspectiva financiera basándose en la siguiente pregunta: *¿El objetivo del cliente refleja la proposición de valor que se seguirá para alcanzar las metas financieras?*



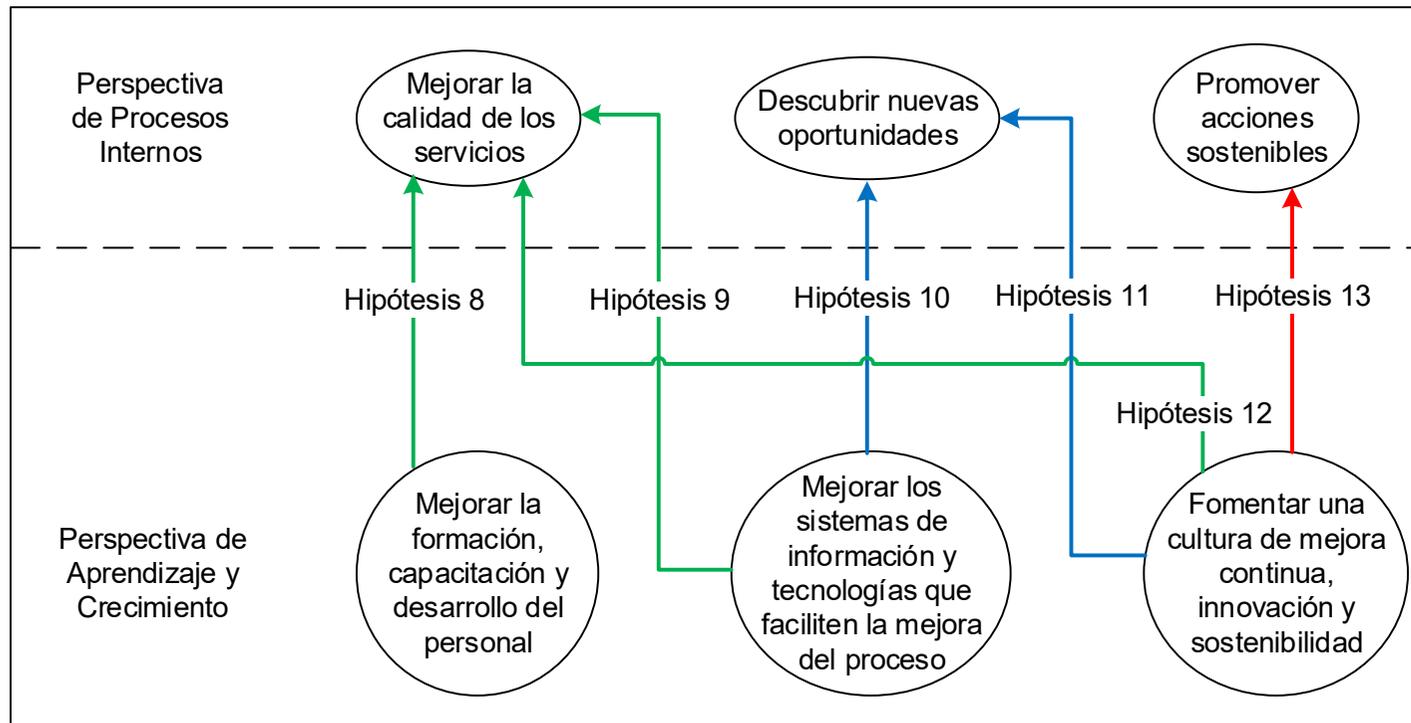
Elaboración Mapa estratégico

A través de relaciones causa-efecto se vincularon los objetivos estratégicos de la perspectiva de procesos internos con los de las perspectivas de clientes y financieros en base a la siguiente pregunta: *¿El objetivo de proceso interno se destaca para cumplir con las expectativas financieras y las de los clientes?*



Elaboración Mapa estratégico

A través de relaciones causa-efecto se vincularon los objetivos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento con los de procesos internos en base a la siguiente pregunta: *¿El objetivo de aprendizaje y crecimiento describe las habilidades, la estructura informativa y la coordinación que permitirán destacarse en los procesos internos?*



Referencias bibliográficas

- Amaru, M. (2009). *Fundamentos de administración: Teoría general y proceso administrativo*. Pearson Educación.
- Atencio, J., & Sánchez, G. (2009). El control de gestión estratégica en las organizaciones. *CICAG*, 15-29.
- Bateman, & Snell. (s.f.). *Administración liderazgo y colaboración en un mundo competitivo*.
- David, F. R. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson educación.
- Directemar. (2012 - 2018). *Boletín Estadístico Marítimo*.
- Fernández Lamarra, N. (2006). *Política, planeamiento y gestión de la educación: modelos de simulación en Argentina*. EDUNTREF.
- Goodstein, L. D., Nolan, T. M., & Pfeiffer, J. W. (1998). *Planeación Estratégica aplicada*. McGraw-Hill Interamericana.
- Hernández, Z. T. (2014). *Administración estratégica*. México: Grupo Editorial Patria.
- Hill, C. J. (2009). *Administración estratégica 8 Ed.* McGraw Hill.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2007). *Administración estratégica. Competitividad y globalización. Conceptos y casos. 7a. edición*. Thomson.
- Jones, G. R., & George, J. M. (2010). *Administración contemporánea 6ed.* México: McGraw-Hill.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2004). *Mapas estratégicos: cómo convertir los activos intangibles en resultados tangibles*. Gestión 2000.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2008). *The Execution Premium: Integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas*. Deusto S.A. Ediciones.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2009). *Cómo utilizar el cuadro de mando integral: para implementar y gestionar su estrategia*. Gestión 2000.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2011). *Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)*. Barcelona: Gestión 2000.

Referencias bibliográficas

- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración una perspectiva global y empresarial. Decimocuarta edición.* Editorial McGraw-Hill.
- Luna González, A. C. (2014). *Administración estratégica.* México: Grupo editorial patria.
- Martínez Pedrós, D., & Milla Gutiérrez, A. (2005). *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral.*
- Martínez, D., & Milla, A. (2012). *Análisis del entorno.*
- Martínez, D., & Milla, A. (2012). *Análisis interno: Capacidades estratégicas.* Díaz de santos.
- milla, a. (2012). *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral.*
- Münch, L. (2014a). *Administración Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo. Segunda edición.* México: Pearson Educación.
- Münch, L., & García Martínez, J. G. (2014b). *Fundamentos de administración.* Trillas.
- Niven, P. (2000). *El cuando de mando integral paso a paso. Maximizar los resultados.* Gestión 2000.
- Otero, D., & Gache, F. (2006). Evoluciones dinámicas en el diagrama FODA. *Revista Científica "Visión de Futuro", 6(2).*
- Porter, M. E. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review*, 01-15.
- Porter, M. E. (2015). *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior (2a. ed.).* Grupo Editorial Patria.
- Rastogi, N., & Trivedi, M. (2016). PESTLE technique—A tool to identify external risks in construction projects. *International Research Journal of Engineering and Technology*, 3(1), 384-388.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2014). *Administración. Decimosegunda edición.* México: Person Educación.
- San Antonio Terminal Internacional S.A. (2017). *Memoria Anual.*
- Terminal Pacífico Sur Valparaíso S.A. (2017). *Memoria Anual.*
- Thompson, A. A., Gamble, J. E., & Peteraf, M. A. (2015). *Administración estratégica: teoría y casos (19a. ed.).* McGraw-Hill Interamericana.
- Thompson, A. A., Strickland III, A. J., & Gamble, J. E. (2008). *Administración estratégica Teoría y casos.* McGraw-Hill.

Accesibilidad

