

Universidad del Bio-Bio  
Facultad de Ingeniería  
Departamento de Ingeniería Industrial

Profesor Guía:  
Sr. Arnaldo Jélvez Caamaño



## UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

**“PROPUESTA DE PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA Y CUADRO DE  
MANDO INTEGRAL PARA LA GERENCIA DE SERVICIOS A  
TERCEROS DE ESSBIO S.A.”**

**“STRATEGIC PLANNING PROPOSAL AND BALANCED  
SCORECARD IN ESSBIO'S S.A. SERVICES TO THIRD PARTY  
MANAGEMENT”**

Trabajo de Titulación presentado en conformidad a los requisitos para obtener el  
título de Ingeniero Civil Industrial

Concepción, Diciembre 2013

Victor Aníbal Pino Fierro

## **RESUMEN**

El presente proyecto tiene como finalidad establecer una propuesta de planificación estratégica para formalizar las directrices estratégicas de la Gerencia de Servicios a Terceros, alineadas con las de la empresa Essbio S.A., además de proporcionar una herramienta de control de gestión para realizar el seguimiento del avance y cumplimiento de dicha planificación a través de un Cuadro de Mando Integral.

Actualmente la Gerencia tiene conocimiento claro de la estrategia de la compañía y se hace cargo fielmente de sus directrices de acuerdo a las responsabilidades que tiene a su cargo, sin embargo no posee una planificación estratégica propia claramente formalizada que permita dar a conocer abiertamente a sus colaboradores los objetivos que dicha unidad persigue. Por lo anterior es que en éste documento se desarrolla a través de entrevistas y reuniones con los ejecutivos de la gerencia una propuesta de planificación estratégica que define la misión, visión y valores corporativos de la unidad, que junto a un análisis FODA permiten definir la situación actual de la gestión y la orientación futura que se desea alcanzar. En este contexto, posterior al análisis del entorno realizado, se trazan sobre la estrategia de la compañía los objetivos estratégicos de la gerencia de modo de alcanzar un completo alineamiento con las directrices de Essbio S.A.

Posterior al establecimiento de los objetivos estratégicos, se clasifican en las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral, para lograr una visión de gestión global tanto desde las bases de la unidad a través de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, sosteniendo a la perspectiva de procesos internos, ésta a su vez a la perspectiva de clientes y todo junto a la perspectiva financiera.

Tras definir la clasificación, se desarrollaron junto a los mismos ejecutivos indicadores estratégicos que permiten llevar un control periódico de los objetivos fijados, además de establecer como se relacionan entre si y definir metas a controlar para alcanzar a través de iniciativas estratégicas el cumplimiento de la planificación estratégica desarrollada.

Considerando el alto nivel de inversiones desarrolladas por la empresa a través de la Gerencia de Servicios a Terceros, es evidente que llevar un control periódico de la gestión de sus recursos es de gran importancia, por lo que el desarrollo de herramientas de control como el Cuadro de Mando Integral son de gran utilidad para el correcto funcionamiento de la gerencia.

En términos generales el resultado del trabajo mencionado permite entregar a la Gerencia de Servicios a Terceros de Essbio S.A. una propuesta de planificación estratégica que traduce y formaliza los lineamientos trazados y trabajados actualmente en la unidad, además de una herramienta de control de gestión que permite involucrar cuatro perspectivas de vista distintas considerando tanto los resultados cualitativos y cuantitativos de la gestión llevada a cabo, con la posibilidad de convertirse en un elemento primordial al interior de la gerencia como sistema de apoyo para la toma de decisiones.

## INDICE DE CONTENIDOS

1.	CAPITULO I: INTRODUCCIÓN .....	11
2.	CAPITULO II: ANTECEDENTES GENERALES DEL TEMA.....	12
2.1.	ORIGEN DEL TEMA .....	12
2.2.	JUSTIFICACIÓN .....	12
2.3.	OBJETIVOS DEL ESTUDIO .....	14
2.3.1.	Objetivo General.....	14
2.3.2.	Objetivos Específicos .....	14
2.4.	ALCANCES O ÁMBITO DEL ESTUDIO.....	15
2.5.	METODOLOGÍA .....	16
3.	CAPITULO III: ANTECEDENTES GENERALES DE ESSBIO S.A. ....	18
3.1.	ESSBIO S.A. ....	18
3.2.	MARCO REGULATORIO .....	19
3.3.	ZONA DE CONCESIONES .....	20
3.4.	PRINCIPALES LABORES DE ESSBIO .....	21
3.4.1.	Producción de Agua Potable .....	21
3.4.2.	Distribución de Agua Potable.....	22
3.4.3.	Tratamiento de Aguas Servidas.....	23
3.4.4.	Tratamiento de Residuos Industriales Líquidos (RILes) .....	25
3.5.	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ESSBIO S.A.....	26
3.6.	ANÁLISIS DE LA COMPAÑÍA.....	27
3.6.1.	Misión .....	27
3.6.2.	Visión.....	28
3.6.3.	Valores Corporativos .....	28

3.6.4. Las Directrices que guían a Essbio .....	29
3.7. GERENCIA DE SERVICIOS A TERCEROS.....	30
3.8. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA GERENCIA DE SERVICIOS A TERCEROS.....	30
3.8.1. Departamento Nuevos Clientes.....	30
3.8.2. Departamento APR.....	31
3.8.3. Departamento Autocontrol y Fiscalización.....	32
3.8.4. Departamento Gestión de Servicios a Terceros .....	33
3.9. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL EN LA GESTIÓN DE LA GERENCIA .....	34
4. CAPITULO IV: MARCO TEORICO .....	37
4.1. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	37
4.1.1. La Estrategia.....	39
4.1.2. La Misión .....	40
4.1.3. La Visión.....	40
4.1.4. Análisis FODA .....	41
4.1.5. Formulación de la estrategia.....	42
4.1.6. Implementación de la estrategia .....	44
4.2. CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	46
4.2.1. Perspectiva Financiera .....	47
4.2.2. Perspectiva del Cliente .....	48
4.2.3. Perspectiva de los procesos internos .....	50
4.2.4. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento .....	51
4.2.5. Mapa Estratégico (ME) .....	52
4.2.6. Las relaciones causa-efecto .....	54
4.2.7. Definición de Indicadores de Resultado .....	54

4.2.8.	Definición de Metas .....	56
4.2.9.	Definición de iniciativas .....	57
4.2.10.	Panel de Control.....	57
5.	CAPITULO V: APLICACION EN LA GERENCIA DE SERVICIOS A TERCEROS .....	58
5.1.	DESCRIPCIÓN DE LA ESTRATEGIA ESSBIO S.A. ....	58
5.1.1.	Misión de Essbio S.A.....	59
5.1.2.	Visión de Essbio S.A. ....	59
5.1.3.	Valores Corporativos .....	60
5.1.4.	Mapa Estratégico.....	60
5.2.	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA GERENCIA.....	63
5.2.1.	Visión de la Gerencia de Servicios a Terceros .....	63
5.2.2.	Misión de la Gerencia de Servicios a Terceros.....	63
5.2.3.	Valores Corporativos la Gerencia de Servicios a Terceros .....	63
5.2.4.	Análisis FODA de la Gerencia de Servicios a Terceros.....	64
5.2.5.	Definición de Objetivos Estratégicos .....	68
5.3.	DESARROLLO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL .....	69
5.3.1.	Perspectiva Financiera .....	69
5.3.2.	Perspectiva del Cliente .....	70
5.3.3.	Perspectiva de los Procesos Internos.....	71
5.3.4.	Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento .....	72
5.3.5.	Relaciones Causa-Efecto en los objetivos estratégicos .....	73
5.4.	INDICADORES ESTRATÉGICOS .....	75
5.4.1.	Definición de Indicadores .....	75
5.4.2.	Descripción y forma de cálculo de los indicadores .....	77

5.5. DEFINICIÓN DE METAS .....	104
5.6. PANEL DE CONTROL .....	106
5.6.1. Perspectivas .....	106
5.6.2. Los indicadores.....	107
5.6.3. El Avance .....	108
5.6.4. La evaluación.....	108
5.6.5. Indicadores visuales .....	109
6. CAPITULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	110
6.1. CONCLUSIONES.....	110
6.2. RECOMENDACIONES .....	112
BIBLIOGRAFÍA .....	114
ANEXOS .....	116

### INDICE DE ANEXOS

ANEXO A: Taller Visión, Misión y Valores Corporativos .....	116
ANEXO B: Taller Análisis FODA .....	120
ANEXO C: Cuadro de Mando Integral de la Gerencia Servicios a Terceros de Essbio S.A.....	122

### INDICE DE TABLAS

Tabla N° 3.1: Inversiones 2012 en Producción de Agua Potable MM\$ .....	22
Tabla N° 3.2: Inversiones 2012 en Distribución de Agua Potable MM\$ .....	23
Tabla N° 3.3: Inversiones 2012 en Recolección de Aguas Servidas MM\$.....	25
Tabla N° 3.4: Inversiones 2012 en Tratamiento de Aguas Servidas MM\$ .....	25

Tabla N° 3.5: Cantidad total de nuevos clientes 2012.....	35
Tabla N° 3.6: Servicios de agua potable rural, con asesoría técnicas de concesionarias urbanas .....	36
Tabla N° 5.1: Indicadores de Gestión.....	76
Tabla N° 5.2: Metas Indicadores .....	105
Tabla N° 5.3: Ponderaciones perspectivas cuadro de mando integral.....	106
Tabla N° 5.4: Ponderaciones indicadores por perspectiva.....	107

### INDICE DE FIGURAS

Figura N° 3.1: Organigrama Essbio.....	27
Figura N° 3.2: Organigrama Gerencia Servicios a Terceros .....	30
Figura N° 3.3: Organigrama Departamento Nuevos Clientes.....	31
Figura N° 2.4: Organigrama Departamento APR .....	32
Figura N° 3.5: Organigrama Departamento Autocontrol y Fiscalización .....	33
Figura N° 3.6: Organigrama Departamento Gestión de Servicios a Terceros.....	34
Figura N° 4.1: El modelo de la cadena genérica de valor .....	50
Figura N° 4.2: Representación simple del Cuadro de Mando Integral.....	52
Figura N° 4.3: Ejemplo, Mapa estratégico de la empresa Handleman.....	53
Figura N° 5.1: Mapa estratégico de Essbio S.A. ....	62
Figura N° 5.2: Perspectiva Financiera Mapa Estratégico Essbio S.A.....	70
Figura N° 5.3: Objetivos Perspectiva Financiera .....	70
Figura N° 5.4: Perspectiva Clientes Mapa Estratégico Essbio S.A. ....	71
Figura N° 5.5: Objetivos Perspectiva Clientes.....	71
Figura N° 5.6: Perspectiva de los Procesos Internos Mapa Estratégico Essbio S.A. .....	72
Figura N° 5.7: Objetivos Perspectiva Procesos Internos.....	72
Figura N° 5.8: Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento Mapa Estratégico Essbio S.A. ....	73
Figura N° 5.9: Objetivos Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento .....	73



Figura N° 5.10: Propuesta Mapa Estratégico Gerencia Servicios a Terceros .....	74
Figura N° 5.11: Ficha de Indicador .....	77
Figura N° 5.12: Ficha indicador EBITDA APR.....	78
Figura N° 5.13: Ficha indicador EBITDA SSTT .....	79
Figura N° 5.14: Ficha indicador EBITDA Gerencia.....	81
Figura N° 5.15: Ficha indicador Utilidad bruta anual por nuevos servicios.....	82
Figura N° 5.16: Ficha indicador Variación porcentual en los ingresos por venta de RILes.....	84
Figura N° 5.17: Ficha indicador Variación porcentual en los ingresos por venta API .....	85
Figura N° 5.18: Ficha indicador Variación porcentual en los ingresos por asesorías a municipios .....	86
Figura N° 5.19: Ficha indicador % de emergencias APR atendidas en menos de 24 Hrs. desde su notificación .....	88
Figura N° 5.20: Ficha indicador índice de satisfacción de clientes externos .....	89
Figura N° 5.21: Ficha indicador índice de satisfacción de clientes internos .....	90
Figura N° 5.22: Ficha indicador N° de clientes incorporados por el Depto. Nuevos Clientes .....	92
Figura N° 5.23: Ficha indicador % de visitas y asesorías APR realizadas de acuerdo a lo planificado .....	93
Figura N° 5.24: Ficha indicador % de cumplimiento del plan de controles directos .....	94
Figura N° 5.25: Ficha indicador N° de propuestas de asesorías a municipios emitidas.....	96
Figura N° 5.26: Ficha indicador % de propuestas de asesorías a municipios aceptadas.....	97
Figura N° 5.27: Ficha indicador % de propuestas 52BIS y ATO aceptadas.....	98
Figura N° 5.28: Ficha indicador % de información de RILES actualizada en Base de Datos.....	100
Figura N° 5.29: Ficha indicador N° de jornadas de capacitación desarrolladas al personal de la gerencia .....	101

Figura N° 5.30: Ficha indicador índice de rotación de personal en la gerencia...	102
Figura N° 5.31: Ficha indicador índice de satisfacción de empleados en la gerencia .....	104
Figura N° 5.32: Indicadores visuales.....	109

## **1. CAPITULO I: INTRODUCCIÓN**

En la actualidad, el desarrollo y crecimiento de las compañías es un asunto que toma importancia para los ejecutivos e inversores de las empresas tanto a nivel nacional como internacional. Grandes compañías trabajan arduamente en la innovación como puerta de acceso al desarrollo de nuevos negocios o mejoramiento de los mismos, generando año a año nuevas oportunidades de desarrollo, pero al mismo tiempo nuevos espacios para mejorar. Precisamente Essbio S.A. se encuentra en este proceso de mejoramiento continuo, perfeccionando sus procedimientos y procesos para proporcionar servicios de calidad, eficientes y eficaces, en pos de mejorar la experiencia de sus clientes.

Frente a esta situación, la gerencia de servicios a terceros de dicha empresa es una candidata perfecta para desarrollar un sistema de gestión de control más completo al actual, basado solo en una visión económica que olvida los resultados cualitativos que arroja una correcta o incorrecta administración de los recursos.

Para esto es necesario formalizar la planificación estratégica de la gerencia, de modo de alinear los esfuerzos en dirección a la estrategia de la compañía, pero al mismo tiempo comunicar claramente a los colaboradores cuales son las metas a alcanzar y las iniciativas a seguir para lograr en el mediano y largo plazo los objetivos estratégicos planteados por los ejecutivos para la unidad de negocios.

Ante este escenario el desarrollo de una herramienta de gestión como el Cuadro de Mando Integral es una opción totalmente atractiva para llevar el seguimiento periódico de las metas y objetivos propuestos, ya que consolida el control de resultados cuantitativos y cualitativos al considerar al menos las cuatro perspectivas tradicionales (Financiera, Clientes, Procesos Internos, Aprendizaje y Crecimiento) planteadas en los años noventa por los impulsores de ésta iniciativa, agrupando en ésta poderosa herramienta los tradicionales indicadores de corto plazo, complementándolos con otros de mediano y largo plazo para apoyar la gestión y toma de decisiones en las empresas.

## **2. CAPITULO II: ANTECEDENTES GENERALES DEL TEMA**

### **2.1. ORIGEN DEL TEMA**

El tema proviene de la empresa Essbio S.A., particularmente de la Gerencia de Servicios a Terceros, sugerido por el Sr. Daniel Pacheco, Jefe del Departamento Gestión de Servicios a Terceros.

La propuesta está inmersa en el desarrollo progresivo de esta nueva gerencia, creada a mediados del año 2012 y que actualmente se encuentra en una etapa de fortalecer su gestión y de los departamentos que están bajo su responsabilidad, entendiendo que es de gran importancia realizar un trabajo transversal que involucre los lineamientos estratégicos de la compañía y las labores cotidianas de sus colaboradores. Inmerso en el contexto anterior, se propondrá para ésta gerencia una planificación estratégica apropiada para alcanzar los objetivos planteados por la empresa, acompañado de un sistema de control de gestión basado en un cuadro de mando integral para verificar el cumplimiento de dicha planificación.

### **2.2. JUSTIFICACIÓN**

Essbio S.A es la empresa sanitaria más importante de regiones en Chile. Con presencia en cerca de 88 localidades, atiende a más de 709 mil clientes de las regiones de O'Higgins y Biobío, entregando servicios de producción y distribución de agua potable; evacuación y descontaminación de aguas servidas, así como tratamiento de residuos industriales líquidos y asistencia técnica a sistemas de agua potable rural. La compañía fortalece su presencia regional gracias al contrato de suministro de los servicios gerenciales y de administración general a la sanitaria Nuevosur, con operaciones en la Región del Maule, de manera que en conjunto con ésta empresa atiende a casi 3 millones 900 mil personas en las regiones colindantes de O'Higgins (900 mil personas), Maule (1

millón de personas) y Bío Bío (2 millones de personas), convirtiéndose así en la mayor sanitaria de Chile en regiones.

Periódicamente la Gerencia de Servicios a Terceros de Essbio S.A. se encarga de buscar, crear y capturar nuevas oportunidades de servicios que generen valor, crecimiento y desarrollo sostenido de la compañía, todo, innovando en los negocios ya conocidos, y a partir de un profundo conocimiento de su historia, realidad, capacidades, habilidades, entorno, riesgos y estrategia.

Lo anterior se encuentra estrechamente ligado a la actual agenda estratégica de la empresa que tiene como principal objetivo el aumentar el valor de la compañía a través de la eficiencia operacional, mejoras en la gestión comercial, crecimiento y sostenibilidad teniendo siempre presente la importancia de asegurar la rentabilidad del negocio, lo que lleva a sus colaboradores y compañía en general a potenciar entre otras cosas sus sistemas de control de gestión y tecnologías para alcanzar el cumplimiento de dichas estrategias y así enfrentar los obstáculos que presenta el entorno. Dicha gerencia tiene bajo su responsabilidad cuatro grandes áreas:

- Departamento Nuevos Clientes.
- Departamento APR.
- Departamento Gestión de Servicios a Terceros.
- Departamento Autocontrol y Fiscalización.

Cada una de estas áreas es un pilar fundamental en la base para alcanzar los objetivos y metas planteadas por la gerencia, por lo que lograr relacionarlas en un solo sistema de control se vuelve imprescindible en el desarrollo de los planes estratégicos en el corto, mediano y largo plazo. Sin embargo para levantar un sistema de control como un cuadro de mando integral es necesario primero plantear una planificación estratégica para la gerencia que se encuentre correctamente alineado al de la compañía, por lo que es necesario establecer claramente y a través de la metodología correcta una planificación estratégica que

permita clarificar el horizonte que se propone la gerencia como unidad particular, pero parte funcional de un organismo mayor.

Posteriormente, luego de tener claros los lineamientos estratégicos de la gerencia, se genera la necesidad de desarrollar una herramienta que permita facilitar sus tareas de gestión y por ende de sus cuatro áreas asociadas, conservando la medición financiera como un eslabón primordial en la evaluación del desempeño pero al mismo tiempo complementándola con mediciones más generales e integradas vinculando la gerencia como un todo, considerando tanto las perspectivas financieras, del cliente, del proceso interno y del aprendizaje y crecimiento, teniendo siempre presente como eje transversal los objetivos estratégicos de la compañía.

### **2.3. OBJETIVOS DEL ESTUDIO**

#### 2.3.1. Objetivo General

- Proponer una planificación estratégica y sistema de control de gestión para la Gerencia de Servicios a Terceros de la empresa Essbio S.A.

#### 2.3.2. Objetivos Específicos

- Definir un plan estratégico considerando análisis interno, externo, objetivos estratégicos, misión, visión y valores para la Gerencia de Servicios a Terceros.
- Diseñar un Mapa Estratégico y Cuadro de Mando Integral para apoyar la gestión en la Gerencia de Servicios a Terceros.
- Proponer las bases de un tablero de control funcional que permita monitorear los resultados alcanzados y desarrollo de la planificación estratégica, periódicamente en la Gerencia de Servicios a Terceros.

## **2.4. ALCANCES O ÁMBITO DEL ESTUDIO**

- El proyecto de título se llevará a cabo en la empresa Essbio S.A., físicamente en las instalaciones ubicadas en Diagonal Pedro Aguirre Cerda, Concepción. Involucrará el estudio de las actividades realizadas en los departamentos a cargo de la Gerencia de Servicios a Terceros para la propuesta de planificación estratégica y diseño de indicadores de gestión.
- La propuesta se lleva a cabo dentro de la Gerencia de Servicios a Terceros de la compañía y busca fortalecer la actual gestión llevada a cabo en la Gerencia.
- El análisis se efectuó en un periodo aproximado de un semestre académico. La información necesaria fue adquirida a través de fuentes primarias y secundarias, considerando entrevistas y reuniones con los colaboradores de la compañía.
- La planificación estratégica desarrollada consiste en la definición de misión, visión, valores corporativos, análisis FODA y objetivos estratégicos de la Gerencia de Servicios a Terceros de Essbio S.A.
- La alineación estratégica se llevara a cabo mediante un trabajo sostenido sobre la estrategia de la compañía por lo que no se desarrollarán nuevas estrategias sino que se desplegarán objetivos estratégicos basados en la situación actual de la Gerencia y sus meta establecidas, considerando sus Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas.
- El estudio involucra solamente la propuesta de planificación estratégica y cuadro de mando integral. Su posterior implementación queda exclusivamente a criterio de la empresa Essbio S.A.

## 2.5. METODOLOGÍA

La primera tarea a desarrollar es realizar una revisión y recopilación de información bibliográfica que aporte los antecedentes necesarios para desarrollar el marco teórico respecto a Planificación Estratégica y Cuadro de Mando Integral, al mismo tiempo se desarrollan las nociones necesarias acerca de los contenidos corporativos de Essbio S.A. Además de la revisión bibliográfica sobre los antecedentes de la empresa, es necesario realizar reuniones y/o entrevistas a personal de la empresa para recolectar información que no esté detallada en las publicaciones corporativas, además de conocer los lineamientos estratégicos que busca alcanzar la Gerencia de Servicios a Terceros.

A continuación se desarrolla la propuesta de planificación estratégica para la gerencia de modo de alcanzar el alineamiento entre sus objetivos y los corporativos, y posteriormente se diseña y construye un mapa estratégico para representar gráficamente los aspectos en que la organización debe enfocarse para asegurar la ejecución de la estrategia de la empresa.

En base a lo anterior, para la propuesta de planificación estratégica el procedimiento es el siguiente:

- Realizar un análisis situacional de la empresa y la gerencia, de modo de comprender en qué punto se encuentra y hacia dónde quiere llegar, esto considera la revisión de la misión, visión y valores de la compañía además de sus objetivos corporativos.
- Análisis tanto interno como externo de la Gerencia de Servicios a Terceros, para conocer en detalle la situación actual de la unidad de negocio, considerando fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (FODA).
- Entrevistas y reuniones con ejecutivos y colaboradores de la Gerencia de Servicios a Terceros de Essbio S.A.



- Diseño de la propuesta de planificación estratégica, considerando la confección de misión, visión y valores de la gerencia, para posteriormente traducirlo en objetivos estratégicos.

Posteriormente a dicho trabajo se lleva a cabo la construcción de indicadores de gestión, desarrollados en base a la importancia en el cumplimiento de los objetivos estratégicos, comprendiendo la existencia de criterios cuantitativos y/o cualitativos que deben ser desarrollados para establecer metas y parámetros para el control de dichos indicadores.

Por lo tanto, el diseño de un sistema de control de gestión basado en un cuadro de mando integral es parte de la etapa de control del plan estratégico, donde se considera la siguiente metodología:

- Analizar la estrategia planteada para la Gerencia de Servicios a Terceros de Essbio S.A.
- Verificar el análisis FODA de la gerencia, estudiar sus objetivos estratégicos, y sus relaciones de causa-efecto.
- Desarrollar indicadores para las perspectivas financieras, de cliente, procesos internos y aprendizaje y crecimiento.
- Diseñar un mapa estratégico de acuerdo a lo desarrollado sobre las cuatro perspectivas que forman el cuadro de mando integral.
- Definir metas e iniciativas estratégicas.

Otro aspecto a considerar es el desarrollo de las bases de cálculo automático del cuadro de mando integral en la herramienta informática Microsoft Excel 2010, que permitiría llevar de manera periódica un control de gestión sobre los indicadores desarrollados en caso que la propuesta expuesta en este documento sea implementada por la organización.

### **3. CAPITULO III: ANTECEDENTES GENERALES DE ESSBIO S.A.**

#### **3.1. ESSBIO S.A.**

La empresa Essbio S.A. nace como una sucesora legal del Servicio Nacional de Obras Sanitarias (SENDOS). Formado en 1977, era el encargado de mantener los sistemas sanitarios tanto urbanos como rurales, además de asumir el papel normativo y fiscalizador del sector. De acuerdo a la Ley N° 18.885 el 15 de Diciembre de 1989 se establece la constitución de once sociedades anónimas regionales, entre las que se instauran la Empresa de Servicios Sanitarios del Libertador S.A (ESSEL S.A.) y la Empresa de Servicios Sanitarios del Biobío S.A. (ESSBIO S.A.). Posteriormente tras su licitación, ESSEL S.A. fue adjudicada a la empresa Inversiones Andes Sur S.A., formada por Thames Water y Electricidad de Portugal, mientras que el control accionario de ESSBIO S.A. recayó en la empresa Inversiones Aguas de Arauco S.A., también perteneciente al grupo Thames Water.

En Octubre de 2002 se fusiona la Empresa de Servicios Sanitarios del Biobío S.A. (Essbio) con la Empresa de Servicios Sanitarios del Libertador S.A. (Essel), creándose la segunda mayor sanitaria de Chile. De esta manera, Essbio adquiere en un solo acto todos sus activos y pasivos, y la zona de concesión se amplía desde la Región del Biobío hasta la del Libertador Bernardo O'Higgins, abarcando 546.000 clientes en 85 localidades.

Posteriormente, en Marzo de 2006 el total del paquete accionario de la empresa fue adquirido por el Fondo de Inversiones Southern Cross convirtiéndose en el nuevo controlador de Essbio. La compañía pasa a ser parte de la Sociedad de Inversiones Sanitarias del Sur Ltda. con el 50,97% de la propiedad, que indirectamente es controlada por el Fondo de Inversiones Southern Cross. Sin embargo esto no duró mucho tiempo pues en 2007 el fondo de pensiones canadiense, Ontario Teachers' Pension Plan, alcanza el porcentaje mayoritario en la propiedad de la empresa, permitiéndole su control. Durante el mismo año con la puesta en marcha de la planta de Santa Bárbara, se logra la completa descontaminación de las aguas servidas domiciliarias al río Biobío, el más importante del país. Posteriormente, en el año 2009 las sociedades Inversiones

OTPPB Chile I Limitada y Mareco Holding Corp. se convierten en los nuevos controladores de Essbio.

En 2010 con la inauguración de la planta de descontaminación de aguas servidas de Pichilemu, la Región de O'Higgins alcanza un estándar de clase mundial en esta materia. Sin embargo, éste año fue especial, tanto para Essbio como para la región y el país entero, pues se vio a enfrentado a un gran reto, la reconstrucción de uno de los terremotos más fuertes ocurridos en Chile. El terremoto y maremoto del 27F afectó fuertemente a la empresa. Sin embargo, al 31 de diciembre se logró recuperar el estándar de servicio, salvo algunas localidades que aún funcionaban con obras provisionarias, rescatando grandes aprendizajes de esta importante experiencia.

Durante el 2011 CORFO reduce su participación accionaria en Essbio a un 5%, manteniendo la preferencia de sus acciones Serie B. Se fijan objetivos estratégicos de trabajo hasta 2015 y se pone en marcha IS-U, nueva plataforma informática con una mayor capacidad multifuncional, que permite mejorar la gestión de los servicios, solicitudes comerciales y de atención al cliente.

Al 2012, Essbio atiende a más de 709 mil clientes, posee 1210 colaboradores, opera en 88 localidades, cuenta con 100 sistemas de producción de agua potable, 69 sistemas de descontaminación de aguas servidas, 273 plantas elevadoras de aguas servidas, 391 plantas elevadoras de agua potable, poco más de 6.300 km de redes de distribución de agua potable y 5.000 km de recolección de aguas servidas, siendo la empresa sanitaria más importante en regiones del país

### **3.2. MARCO REGULATORIO**

Essbio como empresa sanitaria posee la característica de estar sometida a la particularidad de ser un monopolio natural regulado, y como tal debe ser sometido a la vigilancia de un ente regulador que en este caso se trata de la Superintendencia de Servicios Sanitarios (SISS). La SISS se encarga de labores

que comprenden la fijación de tarifas por los servicios de agua potable y alcantarillado de aguas servidas que prestan las empresas sanitarias, el otorgamiento de concesiones de servicios sanitarios, la fiscalización de las empresas sanitarias, particularmente respecto de la calidad del servicio prestado y la fiscalización de los establecimientos industriales generadores de residuos industriales líquidos - Riles. Además, la Superintendencia de Servicios Sanitarios participa en el establecimiento de normas y estándares relacionados a su área, y se encarga de la difusión de información sobre el mercado, relativa al sector sanitario nacional.

Para llevar a cabo dichas labores, la SISS se apoya de leyes y decretos que permiten respaldar decisiones y sanciones a quienes las incumplen, entre ellas se encuentran:

- D.F.L N° 70: “Ley de Tarifas y Aportes de Financiamiento Reembolsables”
- D.F.L. N° 382: " Ley General de Servicios Sanitarios".
- D.S. N° 453: “Reglamento de la Ley de Tarifa”.
- D.S N° 1.119: “Reglamento de las Concesiones Sanitarias de Producción y Disposición de Aguas Servidas y de las Normas sobre Calidad de Atención a los usuarios de estos Servicios”
- Ley N° 18.902: “Creación Superintendencia de Servicios Sanitarios”.

### **3.3.ZONA DE CONCESIONES**

En las zonas urbanas de nuestro país, existen 57 concesionarias de servicios de agua potable y alcantarillado que tienen exclusividad en sus zonas operacionales, atendiendo a más de 15 millones de personas. Un 95,5% de los clientes es atendido por empresas privadas, 4,1% por un servicio municipal en Maipú, 0,1% corresponde a tres empresas estatales, y el resto a comités o cooperativas de usuarios.<sup>1</sup> Todas las concesionarias son supervigiladas y fiscalizadas por la Superintendencia de Servicios Sanitarios (SISS), que también

---

<sup>1</sup> Informe de Gestión del Sector Sanitario SISS (2011)

tiene como función proponer al Ministerio de Obras Públicas el otorgamiento de nuevas concesiones o ampliaciones de ellas, proponer al Ministerio de Economía las tarifas máximas que las concesionarias pueden cobrar a los clientes y resolver los reclamos que presentan los usuarios. La SISS también vigila el cumplimiento de la normativa ambiental de las industrias que generan residuos líquidos, controlando alrededor de 3.500 establecimientos. Las funciones relativas a descargas de estos residuos en aguas superficiales y subterráneas serán transferidas a la nueva Superintendencia del Medio Ambiente, una vez que entren en funcionamiento los tribunales ambientales del país.

En el caso de Essbio, la actual área de concesión está distribuida en las regiones del Libertador General Bernardo O'Higgins y del Bio Bio, alcanzando un total de clientes ascendente a 709.284.<sup>2</sup> De acuerdo a lo anterior, la empresa es un actor relevante en la industria sanitaria del país, siendo la más importante de su tipo en regiones, operando 100 sistemas de producción de agua potable; 69 sistemas de descontaminación de aguas servidas de distintas tecnologías; 664 plantas elevadoras de aguas y 11.400 kilómetros de redes de distribución de agua potable y recolección de aguas servidas.

### **3.4. PRINCIPALES LABORES DE ESSBIO**

#### **3.4.1. Producción de Agua Potable**

Esta tarea se lleva a cabo con 5 actividades principales que se detallan a continuación:

- Captación de Agua: Fuentes superficiales dulces: ríos (principalmente Biobío y Cachapoal), esteros, lagunas y embalses. Fuentes subterráneas: pozos profundos, punteras, drenes y norias.
- Retiro de Material flotante: Realizado principalmente con mallas móviles y otros sistemas, se remueven basuras, ramas, plásticos, entre otros.

---

<sup>2</sup> Memoria Essbio (2012)

- **Decantación:** Consiste en la separación de los sólidos para eliminar la contaminación bacteriológica. Al agua se le agregan sustancias químicas coagulantes, como sulfato de aluminio y cloruro férrico. Esto hace que las partículas se agrupen entre sí, las que por su tamaño y peso, decantan fácilmente.
- **Filtración:** Las partículas en suspensión, que aún forman turbiedad, se conducen a un lecho filtrante de arena y carbón antracita.
- **Desinfección:** Al agua se le aplica una dosis de gas cloro para eliminar los microorganismos que puedan afectar la salud de las personas, cumpliendo así, con la norma de calidad del Agua Potable NCh409.

Tabla N° 3.1: Inversiones 2012 en Producción de Agua Potable MM\$

Principales Obras	Inversión 2012
Sistema captación Quebrada Honda - Pichilemu	532
Nuevo empalme y construcción subestación eléctrica PTAP - Mochita	350
Construcción y habilitación de 4 sondajes - Chillán	269
Aumento capacidad fuente sector Panamericana - Los Ángeles	251
Reposición y reacondicionamiento equipos motobombas - Essbio	236
Nueva planta tratamiento AP - Arauco	204

Fuente: Memoria Anual Essbio, año 2012.

#### 3.4.2. Distribución de Agua Potable

La distribución del agua potable es otra tarea importante en Essbio, pues sin ella no se podría llegar a los hogares de todos los clientes, este proceso consta de 3 etapas:

- Almacenamiento: El agua es llevada a grandes estanques, los que mayoritariamente se ubican en lugares elevados, permitiendo la distribución por acción de la gravedad. De no ser así, se utilizan plantas elevadoras de agua potable, que a través de motobombas, elevan el agua para garantizar presión en el abastecimiento.
- Transporte: A través de miles de kilómetros de cañerías subterráneas, el agua potable es transportada a los hogares.
- Medición del consumo de agua: En cada domicilio se instala un medidor que registra la cantidad de metros cúbicos de agua que ingresaron. Con ello, se hace el cálculo justo de lo que deberán pagar los clientes mensualmente.

Tabla N° 3.2: Inversiones 2012 en Distribución de Agua Potable MM\$

Principales Obras	Inversión 2012
Nuevo estanque 2500 m <sup>3</sup> en sector Santa Julia - Rancagua	1619
Renovación 3410 m redes AP Calle Colón - Talcahuano	669
Construcción de nuevo estanque 1500 m <sup>3</sup> - Chillán	466
Construcción estanque V=5000 m <sup>3</sup> - Rancagua	319
Obras de refuerzo y sectorización redes AP - Los Ángeles	298
Reemplazo 4606 m redes AP - Chiguayante	239

Fuente: Memoria Anual Essbio, año 2012.

### 3.4.3. Tratamiento de Aguas Servidas

El último paso del proceso corresponde al tratamiento de aguas servidas, de gran importancia para la compañía y objetivo clave en los últimos años en búsqueda de devolver a las fuentes superficiales de agua el caudal limpio que las caracterizaba, ésta etapa se compone por:

- **Recolección y transporte:** El agua, luego de ser utilizada en el hogar, se contamina y transforma en agua servida. Éstas deben ser evacuadas a través de una red de estructuras y tuberías subterráneas, denominada alcantarillado, por donde son conducidas hacia las plantas de descontaminación. Esta red funciona por gravedad y requiere de una cierta pendiente. Existen sectores donde se hace necesaria la construcción de plantas elevadoras que bombeen las aguas servidas a la altura necesaria, para seguir siendo transportadas.
- **Descontaminación de aguas servidas:** Al ingresar a la planta de descontaminación, pasan por un sistema mecanizado de rejas gruesas y finas, lo que permite retirar la basura, arena y aceites que transportan. Estos desechos son enviados a vertederos autorizados y especialmente habilitados para este fin. Luego ingresa a estanques de aireación. Allí, mediante un proceso biológico natural impulsado por una inyección de aire, la materia orgánica es degradada por bacterias. El agua pasa a los estanques de decantación para su clarificado, donde el residuo o lodo se separa del agua quedando en el fondo. Ingresar a la cámara de contacto para ser desinfectada con gas cloro, siendo devuelta limpia y descontaminada a los cuerpos de agua. Con ello, se evita la contaminación de ríos y agua de mar, entre otros, además de brindar seguridad en su paso por lugares habitados. A través de este proceso, la sanitaria da cumplimiento a la normativa de Aguas Servidas DS90/00.
- **Tratamiento de lodo:** Es recolectado desde los estanques de aireación y decantación para ser transportado a equipos centrífugos, donde se procede a su deshidratación. Finalmente, los lodos son trasladados en camiones cerrados a vertederos autorizados.



Tabla N° 3.3: Inversiones 2012 en Recolección de Aguas Servidas MM\$

Principales Obras	Inversión 2012
Extensión de red y mejoramiento PEAS Carrera - Concepción	518
Reconstrucción PEAS Hualpencillo - Talcahuano	469
Reemplazo 970 m redes AS - Arauco	300
Reemplazo redes AS calle La Vega - Talcahuano	291
Reconstrucción PEAS Central Sur - Coronel	256
Reemplazo redes a.s sector Jaime Repullo - Talcahuano	229

Fuente: Memoria Anual Essbio, año 2012.

Tabla N° 3.4: Inversiones 2012 en Tratamiento de Aguas Servidas MM\$

Principales Obras	Inversión 2012
Reconstrucción de emisario submarino Penco - Lirquén	1852
Mejoramiento emisario - Talcahuano	282
Mejoramiento PTAS - Chillán	280
Mejoramiento PTAS - Rancagua	267
Sistema de deshidratado móvil para Lagunas - VI, VII y VIII región	193
Reposición de difusores PTAS - Chillán	174

Fuente: Memoria Anual Essbio, año 2012.

#### 3.4.4. Tratamiento de Residuos Industriales Líquidos (RILes)

Las empresas que en sus actividades productivas o comerciales generan residuos líquidos (RILES), deben cumplir con exigencias ambientales de disposición de éstos. El equipo de Essbio cuenta con experiencia e

infraestructura para la descontaminación de RILES, lo que le permite cumplir con la norma DS609/98 y alcanzar estándares de sustentabilidad ambiental.

### **3.5. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ESSBIO S.A.**

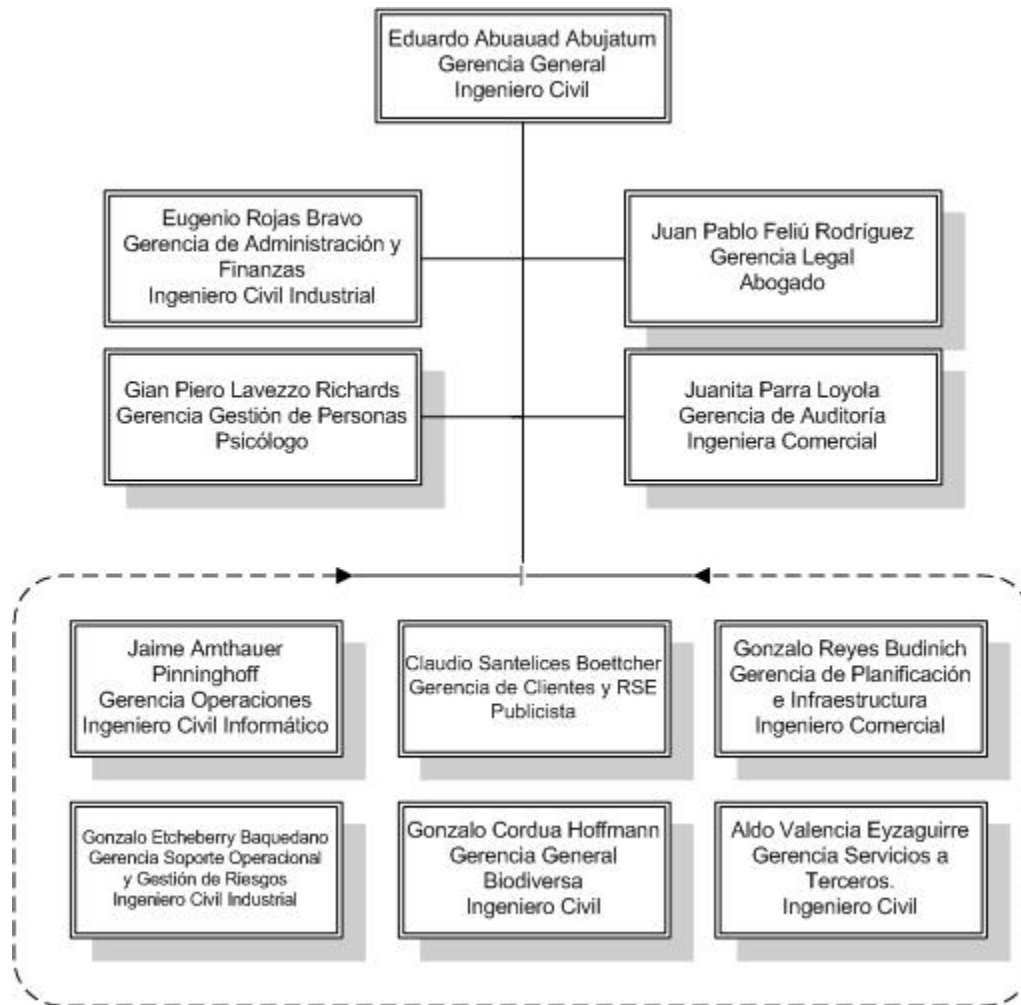
La estructura organizacional de Essbio corresponde a una jerárquica funcional, dado que sus las actividades asociadas en cada área está dividida por funciones. En base a dicha estructura, las decisiones son tomadas por los niveles superiores y existe una comunicación vertical en la organización. A pesar de ser una estructura rígida existe gran fluidez en la comunicación entre los niveles y áreas respectivas, permitiendo un trabajo y desarrollo expedito de las labores cotidianas.

En general se pueden observar los siguientes niveles en la organización:

- Nivel de Directorio
- Nivel de Gerencias
- Nivel de Subgerencias
- Nivel de Departamentos
- Nivel de Unidades

A continuación se expone un organigrama hasta el Nivel de Gerencias de la compañía:

Figura N° 3.1: Organigrama Essbio



Fuente: Elaboración propia, según documentos de Essbio S.A.

### 3.6. ANÁLISIS DE LA COMPAÑÍA

#### 3.6.1. Misión

La Misión de una empresa es una declaración breve, concentrada en los aspectos internos, razón de ser y el propósito básico hacia donde dirigen las tareas de la compañía, y los valores que guían las actividades de sus colaboradores. Considerando lo anterior Essbio define su misión como:

"Proveer soluciones y servicios de alta calidad en el ciclo integral del agua y en la gestión integral de residuos.

Entregar un servicio de excelencia, basado en un profundo conocimiento de nuestros clientes, altos niveles de eficiencia e innovación, y en un verdadero compromiso de responsabilidad social con la comunidad y el medio ambiente.

Todo esto, en el contexto de la permanente generación de valor para nuestros accionistas.

Y gracias al trabajo de su equipo de personas satisfechas y orgullosas con su vida."<sup>3</sup>

### 3.6.2. Visión

La Visión de una organización es una breve descripción de las metas de mediano y largo plazo. La Visión, a diferencia de la misión, posee un foco "externo", se orienta al mercado, y manifiesta cómo quiere ser percibida por el mundo.

Essbio por su parte, declara su Visión de la siguiente manera:

"Ser un operador de clase mundial en servicios sanitarios al que sus clientes elegirían por su eficiencia y alta calidad de servicio."<sup>4</sup>

### 3.6.3. Valores Corporativos

Cada empresa posee elementos que forman parte de su cultura empresarial, aquellos que la diferencian del resto ya sea por el mercado en el que se encuentran inmersas o la competencia que enfrentan. Los Valores Corporativos son características propias y que hacen a una compañía distinta a sus competidores, ayudando a desarrollar sus ventajas competitivas.

---

<sup>3</sup> Memoria Anual Essbio (2012)

<sup>4</sup> Memoria Anual Essbio (2012)

Essbio S.A. posee sus propios valores corporativos que se detallan a continuación.

- **Transparencia:** Valor orientado del trabajo, que busca realizar acciones y tener conductas que no oculten o silencien la realidad de los hechos.
- **Confianza:** Enfocado a que las personas realicen acciones coherentes y consistentes, de manera que los otros lo perciban creíble y predecible, afianzando la relación.
- **Respeto:** Orientado a relacionarse con los otros, reconociendo, aceptando y apreciando sus cualidades y derechos hacia todos los sectores.
- **Excelencia:** Vista como una práctica común de cada miembro de la compañía, que hará creíble la transparencia, sustentable la confianza y permanente el respeto.

#### 3.6.4. Las Directrices que guían a Essbio

Luego de que el 2011 la empresa le pusiera fin a numerosos asuntos y proyectos, se comenzó a trabajar en una planificación que permitiera alcanzar nuevos objetivo al año 2015.

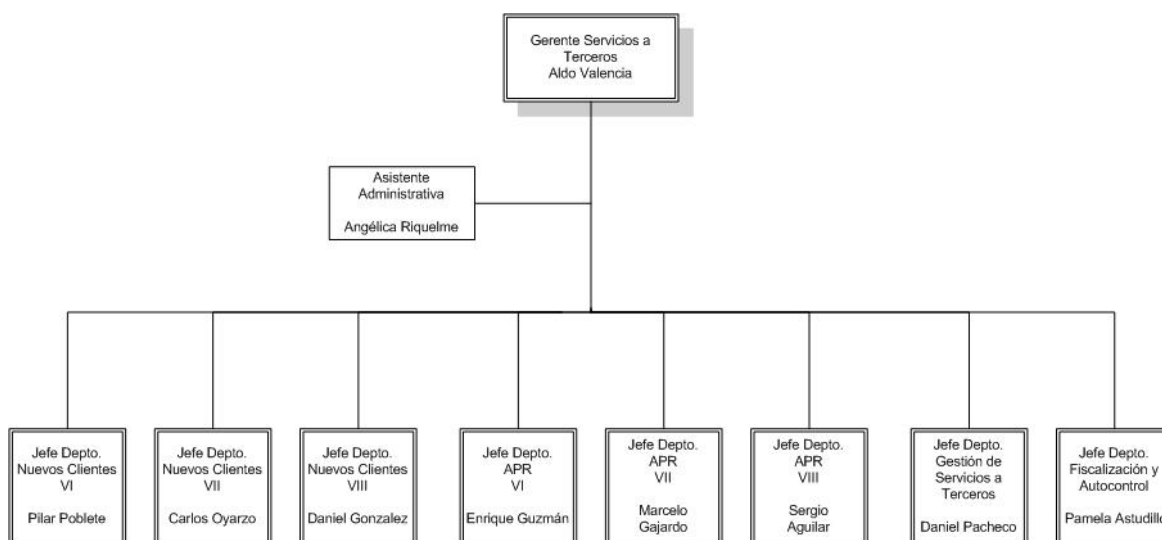
Con su estrategia, Essbio busca entregar un nuevo modelo de servicio a sus clientes, gestionar proactivamente sus riesgos, mejorar su eficiencia operacional, y consolidar su relación con la comunidad. A pesar de fijar estos ambiciosos objetivos, la estrategia de la empresa se basa en tres pilares fundamentales: Rentabilidad, Crecimiento y Sostenibilidad.

Para esto, está concentrando sus esfuerzos en que la energía de sus colaboradores se enfoque en mantener el estilo colaborativo, buen ambiente laboral y orgullo por la empresa.

### 3.7. GERENCIA DE SERVICIOS A TERCEROS

Periódicamente la Gerencia de Servicios a Terceros de Essbio S.A. se encarga de buscar, crear y capturar nuevas oportunidades de servicios que generen valor, crecimiento y desarrollo sostenido de la compañía, todo, innovando en los negocios ya conocidos, y a partir de un profundo conocimiento de su historia, realidad, capacidades, habilidades, entorno, riesgos y estrategia. Para desarrollar eficiente y eficazmente dichas tareas, la gerencia se divide en 4 grandes áreas como se observa a continuación:

Figura N° 3.2: Organigrama Gerencia Servicios a Terceros



Fuente: Elaboración propia, según documentos de Essbio.

### 3.8. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA GERENCIA DE SERVICIOS A TERCEROS.

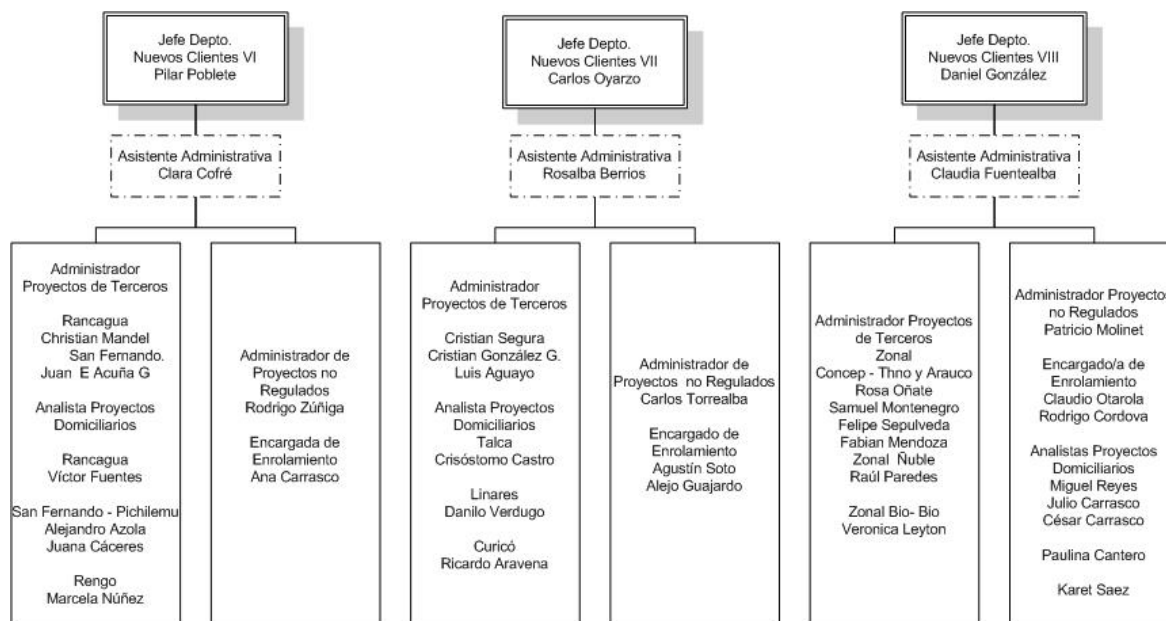
#### 3.8.1. Departamento Nuevos Clientes

En este departamento la tarea principal es estandarizar y fomentar la incorporación de nuevos clientes. Para esto se establecen periódicamente distintos objetivos entre los que se encuentran el lograr un estándar en la atención

a los clientes independiente de la región y perfeccionar el sistema de certificadores de inspección de obras de terceros, además de seguir desarrollando destrezas para ser casi perfectos en el estudio técnico-económico de factibilidades en general.

Su estructura organizacional es como se expone a continuación:

Figura N° 3.3: Organigrama Departamento Nuevos Clientes



Fuente: Elaboración propia, según documentos de Essbio.

### 3.8.2. Departamento APR

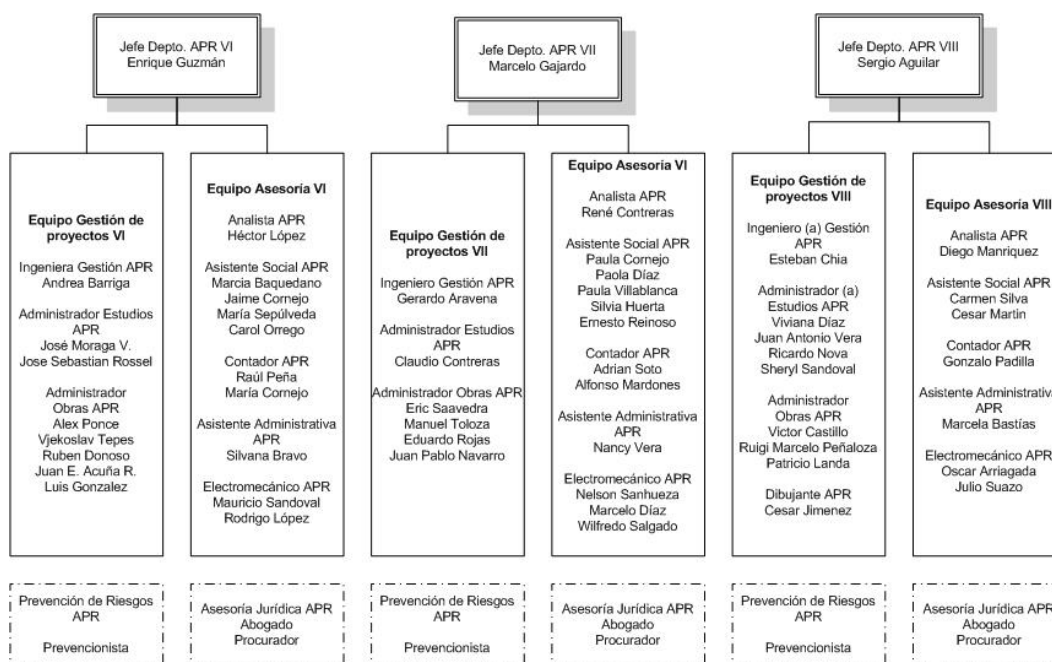
Esta área se encarga de entregar asesoría técnica y administrativa a todos los comités y cooperativas de agua potable rural en las 3 regiones de concesión de Essbio S.A y NuevoSur.

Lo anterior se hace en base a actividades que permitan asegurar una beneficiosa negociación de nuevos convenios con la Dirección de Obras Hidráulicas (DOH) para el programa de trabajo de APR, y posicionándose ante la nueva institucionalidad sanitaria rural.

En términos simples, el depto. de APR se encarga de apoyar el desarrollo de la región en base a asesoramientos y asistencia técnica en aquellos sectores rurales que no forman parte del territorio operacional de la empresa (TOP), colaborando con los Comités y Cooperativas de Agua Potable Rural (APR), promoviendo su autogestión técnica, operacional y administrativa-financiera, ajustándose a las normas que regulan la calidad del servicio de agua potable.

Para llevar a cabo dichas tareas se estructura de la siguiente forma:

Figura N° 3.4: Organigrama Departamento APR



Fuente: Elaboración propia, según documentos de Essbio.

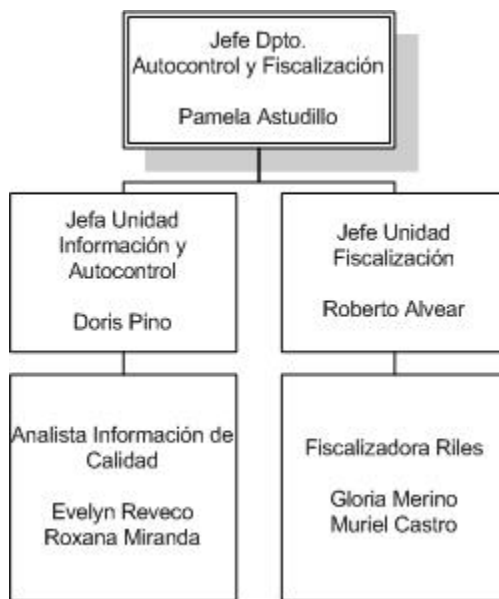
### 3.8.3. Departamento Autocontrol y Fiscalización.

En palabras breves, la labor de este departamento es fiscalizar para facilitar el crecimiento de la empresa. La tarea de corroborar que las empresas estén cumpliendo la normativa y los convenios establecidos es parte de ésta área, a través de un trabajo mancomunado de todos sus colaboradores, además de fomentar el desarrollo del negocio no regulado de Residuos Industriales Líquidos (RILes), Limpiafosas y Agua Potable Industrial (API).

Su estructura organizacional es la siguiente:



Figura N° 3.5: Organigrama Departamento Autocontrol y Fiscalización



Fuente: Elaboración propia, según documentos de Essbio.

#### 3.8.4. Departamento Gestión de Servicios a Terceros

La principal labor de este departamento es alcanzar un crecimiento ordenado, sostenible y transversal. Es una tarea muy importante en el desarrollo de la organización y la gerencia por lo que sus objetivos son generalmente ambiciosos pero realistas.

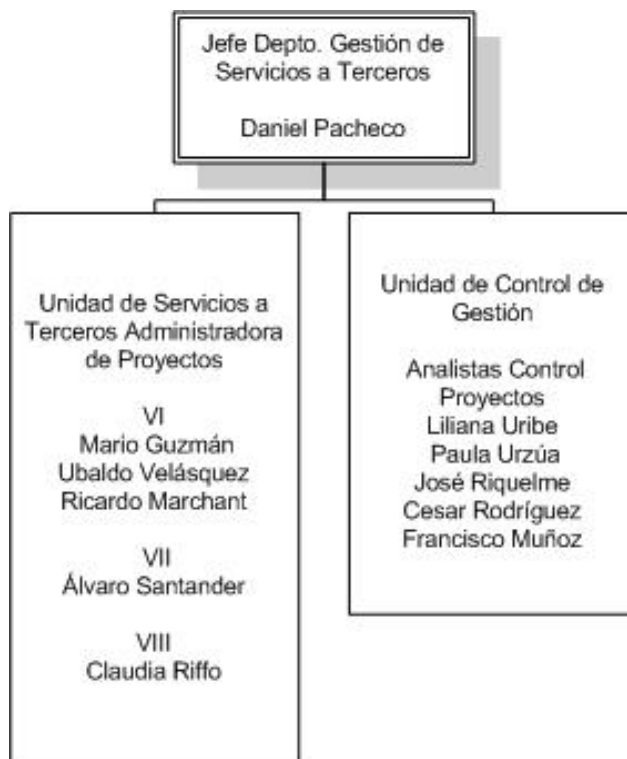
Entre las tareas que se desarrollan actualmente se encuentran liderar el Plan Estratégico de crecimiento/aumento de cobertura, uno de los ejes principales de la estrategia de la empresa, además de trabajar en el desarrollo de un control de gestión integral de las áreas.

A pesar de las tareas mencionadas anteriormente, el grueso de los esfuerzos de ésta área se evocan a las asesorías a municipalidades en Gestión y Administración Integral de Obras de Saneamiento Sanitario dentro de sus zonas rurales.

Asimismo, la empresa contempla líneas de negocio en revisiones de proyectos, inspecciones técnicas de obras, apoyo a entidades gubernamentales en procesos de licitación y levantamiento de inversión

Estructural y organizacionalmente se compone de la siguiente manera:

Figura N° 3.6: Organigrama Departamento Gestión de Servicios a Terceros



Fuente: Elaboración propia, según documentos de Essbio.

### 3.9. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL EN LA GESTIÓN DE LA GERENCIA

En la actualidad, la Gerencia de Servicios a Terceros se encuentra enfrentada a grandes desafíos en cada una de sus áreas, lo que implica un aumento sostenido en la cantidad de información y datos que se manejan periódicamente. Para entender la situación presente en la que se encuentra sometida la gerencia se comentarán a continuación algunas situaciones particulares de cada área asociada a esta administración.

Por parte del Departamento de Nuevos Clientes la tarea no es sencilla, entre los objetivos planteados a corto plazo se establece el diseñar e implementar proceso integrado de incorporación de nuevos clientes. Considerando que actualmente la compañía atiende a más de 709 mil clientes, el reto no es sencillo y las limitaciones impuestas por el sistema de concesiones tampoco hacen la tarea más fácil.

Esta área es parte primordial en el crecimiento de la región y el Territorio Operacional de la compañía (TOP), a través de su gestión de proyectos 52BIS<sup>5</sup> y ATO<sup>6</sup>.

Tabla N° 3.5: Cantidad total de nuevos clientes 2012

	Nuevas instalaciones
VI Región	7.442
VIII Región	16.190
<b>Total general</b>	<b>23.632</b>

Fuente: Memoria Essbio 2012.

Por su parte, la participación del Departamento de APR de Essbio en el país es de imponente, considerando que, como se observa en la Tabla N° 3.6, la compañía atiende a más del 40% de los sistemas de APR existentes en Chile, considerando también los servicios de administración prestados a Nuevosur.

Esto sumado al desafío de aumentar la rentabilidad los proyectos de APR entre el 2013 y 2015 son un peso importante para la gestión de esta área con alta presencia en el sector rural del país.

<sup>5</sup> Fuera del TOP y del límite urbano. Este grupo puede solicitar los servicios de la empresa sanitaria (a través del artículo 52bis) en la medida que no se interrumpa ni perjudique el servicio que reciben los otros miembros de la localidad, dentro de TOP

<sup>6</sup> Fuera del TOP, pero dentro del límite urbano. Brindar servicio a este grupo implica una Ampliación del Territorio Operacional (ATO), por lo que se debe contar con la autorización de la Superintendencia de Servicios Sanitarios (SISS)

Tabla N° 3.6: Servicios de agua potable rural, con asesoría técnicas de concesionarias urbanas

Empresa	2011			
	Número de APR	Estimación de Pob. Abastecida	% N° APR	% Pob. Abastecida
AGUAS ANDINAS	102	273.780	6,4%	14,8%
ESSBIO	391	562.021	24,5%	30,4%
ESVAL	150	191.934	9,4%	10,4%
NUEVO SUR	266	274.116	16,6%	14,8%
AGUAS ARAUCANÍA	189	125.123	11,8%	6,8%
ESSAL	212	216.025	13,3%	11,7%
AGUAS DEL VALLE	181	155.969	11,3%	8,4%
AGUAS DEL ALTIPLANO	31	11.622	1,9%	0,6%
AGUAS CHAÑAR	37	18.116	2,3%	1,0%
AGUAS MAGALLANES	8	3.310	0,5%	0,2%
AGUAS PATAGONIA DE AYSEN	32	16.353	2,0%	0,9%
<b>TOTAL</b>	<b>1.599</b>	<b>1.848.369</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia, según Informe de Gestión del Sector Sanitario SISS, año 2011.

La tarea de Fiscalización y Autocontrol tampoco es fácil, puesto que uno de los grandes desafíos para el 2013 en este departamento es desarrollar un plan estratégico para la gestión eficiente de RILes, de modo de disminuir costos en fiscalización a industriales, gastos operacionales en plantas de tratamiento por RILes ilegales y aumentar los ingresos por negocios no regulados. Todo lo anterior se complementa con mejorar el vínculo de trabajo con Biodiversa S.A. , una filial de Essbio que actualmente maneja la administración de contratos de negocios no regulados de la compañía entre otras actividades, y las labores de los colaboradores de Operaciones de modo de realizar un trabajo más eficiente y eficaz en la fiscalización de RILes.

Otro eslabón primordial en esta cadena es el Departamento de Gestión de Servicios a Terceros, que lidera actualmente el proyecto encargado de desarrollar el plan estratégico de aumento de cobertura, de gran importancia en las directrices estratégicas de la compañía. Sin embargo otro de los grandes desafíos de esta

división es el desarrollo de un sistema de gestión estratégica, que permita llevar un control preciso de cada departamento de modo que sea posible realizar informes estandarizados periódicos de la gestión en cada uno de ellos. Es aquí donde se genera la oportunidad de colaborar con las metas de la gerencia desarrollando un sistema de control estratégico utilizando como herramienta principal el Cuadro de Mando Integral, de modo de además de llevar un registro continuo de indicadores de gestión, permitir a la organización tomar decisiones a tiempo gracias a la información proporcionada por dicha herramienta, con alertas tempranas generadas a partir de desviaciones importantes en lo presupuestado para cada unidad de la gerencia.

Es por esto que ante la ausencia de una herramienta real que facilite la gestión de los departamentos que se encuentran bajo la administración de la Gerencia de Servicios a Terceros, se genera la oportunidad de contribuir a la organización con un instrumento que permita alinear la estrategia de la organización con la de la gerencia y al mismo tiempo complementar los tradicionales indicadores financieros con otros que traduzcan los resultados cualitativos en índices más tangibles que indiquen el camino que lleva la gestión y las posibles correcciones necesarias a tiempo.

#### **4. CAPITULO IV: MARCO TEORICO**

##### **4.1. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA<sup>7</sup>**

El término planeación estratégica se originó en los años cincuenta y se hizo muy popular a mediados de los años sesenta y en los setenta. Durante esos años, la planeación estratégica era considerada como la respuesta a todos los problemas. En ese momento, gran parte de las empresas estadounidenses estaban “obsesionadas” con la planeación estratégica; sin embargo, después de ese auge, la planeación estratégica fue eliminada durante los años ochenta debido a que varios modelos de planeación no produjeron altos rendimientos. No

---

<sup>7</sup> David, Fred R. (2003).

obstante, los años noventa trajo el restablecimiento de la planeación estratégica y este proceso tiene un amplio uso actualmente en el mundo de los negocios.

La formulación de la estrategia incluye la creación de una visión y misión, la identificación de las oportunidades y amenazas externas de una empresa, la determinación de las fortalezas y debilidades internas, el establecimiento de objetivos a largo plazo, la creación de estrategias alternativas y la elección de estrategias específicas a seguir. Los asuntos relacionados con la formulación de la estrategia incluyen la toma de decisiones sobre los negocios a los que ingresará la empresa, los negocios que debe abandonar, la distribución de los recursos, si se deben expandir o diversificar las operaciones, si es conveniente entrar a los mercados internacionales, si es mejor fusionarse con otra empresa o formar una empresa común, y la manera de evitar una toma de control hostil.

Puesto que ninguna empresa posee recursos ilimitados, los estrategas deben decidir cuáles son las estrategias alternativas que proporcionarán mayores beneficios. Las decisiones sobre la formulación de la estrategia comprometen a una empresa con productos, mercados, recursos y tecnologías específicos durante un periodo prolongado. Las estrategias determinan las ventajas competitivas a largo plazo. Para bien o para mal, las decisiones estratégicas producen consecuencias importantes en diversas funciones y efectos duraderos en una empresa. Los gerentes de alto nivel poseen la mejor perspectiva para comprender en su totalidad los distintos aspectos de las decisiones de formulación, además de poseer la autoridad para comprometer los recursos necesarios para la implantación.

La implantación de la estrategia requiere que una empresa establezca objetivos anuales, diseñe políticas, motive a los empleados y distribuya los recursos de tal manera que se ejecuten las estrategias formuladas; la implantación de la estrategia incluye el desarrollo de una cultura que apoye las estrategias, la creación de una estructura de organización eficaz, la orientación de las actividades de mercadotecnia, la preparación de presupuestos, la creación y la utilización de

sistemas de información y la vinculación de la compensación de los empleados con el rendimiento de la empresa.

La evaluación de la estrategia es la etapa final de la dirección estratégica. Los gerentes necesitan saber cuándo ciertas estrategias no funcionan adecuadamente; y la evaluación de la estrategia es el principal medio para obtener esta información. Todas las estrategias están sujetas a modificaciones futuras porque los factores externos e internos cambian constantemente. Existen tres actividades fundamentales en la evaluación de la estrategia: 1) la revisión de los factores externos e internos en que se basan las estrategias actuales; 2) la medición del rendimiento, y 3) la toma de medidas correctivas. La evaluación de la estrategia es necesaria porque el éxito de hoy no garantiza el éxito de mañana. El éxito genera siempre problemas nuevos y diferentes, y las empresas complacientes desaparecen.

#### 4.1.1. La Estrategia

De acuerdo al Manual Proceso de elaboración de un Plan estratégico de los Centros Europeos de Empresas Innovadoras (CEEI)<sup>8</sup>, la estrategia es el método para conseguir la meta y objetivos que se marca la empresa. Se definen respecto del mercado y deben estar enfocadas a resolver las necesidades, deseos y actitudes de los consumidores.

Debe ser por una parte, compatibles interna y externamente y, por la otra, coherentes con las disponibilidad de recursos de la empresa (personas, recursos productivos, financiero, de imagen, etc.).

En función de la Ventaja Competitiva, del atractivo del mercado y de la posición competitiva de la empresa en cada una de las Unidades Estratégicas de Negocio (UEN).

De acuerdo a lo anterior, existen variados tipos de estrategias que pueden dividirse en grandes grupos entre lo que se mencionan:

---

<sup>8</sup> Centros Europeos de Empresas Innovadoras de la Comunidad Valenciana (2008)

- **Las estrategias Básicas** (Liderazgo en Costos, Diferenciación, Especialización o Concentración)
- **Estrategias de Crecimiento** (Crecimiento Intensivo, Crecimiento por integración, Crecimiento por Diversificación)
- **Estrategias Competitivas** (Estrategias del líder, Estrategia del Retador, Estrategias del especialista)
- **Rentabilidad, participación y posicionamiento.**

#### 4.1.2. La Misión

De acuerdo al Libro "Conceptos de Administración Estratégica" de Fred David la declaración de la misión es "una declaración duradera sobre el propósito que distingue a una empresa de otra similar, es la declaración de la "razón de ser" de una empresa. Responde a la pregunta clave "¿cuál es nuestro negocio?" Una declaración de la misión definida es esencial para establecer objetivos y formular estrategias con eficacia.

Una declaración de la misión, denominada en ocasiones una declaración del credo, una declaración del propósito, una declaración de la filosofía, una declaración de creencias, una declaración de principios de negocios o una declaración que "define el negocio" revela lo que una empresa desea ser y a quién quiere servir. Todas las empresas tienen una razón de ser, aun si los estrategas no han planteado de modo consciente esta razón por escrito."<sup>9</sup>

#### 4.1.3. La Visión

En el mismo texto anterior se indica que "una declaración de la visión debe responder a la pregunta básica "¿qué queremos llegar a ser?" Una visión definida

---

<sup>9</sup> David, Fred R. (2003).



proporciona el fundamento para crear una declaración de la misión integral. Muchas empresas poseen tanto la declaración de la visión como la de la misión, pero la declaración de la visión debe establecerse en primer lugar. La declaración de la visión debe ser corta, formada de preferencia por una oración y desarrollada por tantos directivos como sea posible."<sup>10</sup>

#### 4.1.4. Análisis FODA

Este estudio se realiza desarrollando un análisis de las Fortalezas y Debilidades internas, y las Oportunidades y Amenazas externas, generalmente a través de una matriz que permite identificar estos factores y desarrollar estrategias para aprovechar las oportunidades, eludir las amenazas, potenciar las fortalezas y mejorar las debilidades.

De acuerdo al autor Fred David<sup>11</sup>, la matriz de las amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas (FODA) es una herramienta de ajuste importante que ayuda a los gerentes a crear cuatro tipos de estrategias: estrategias de fortalezas y oportunidades (FO), estrategias de debilidades y oportunidades (DO), estrategias de fortalezas y amenazas (FA) y estrategias de debilidades y amenazas (DA).

Las estrategias FO utilizan las fortalezas internas de una empresa para aprovechar las oportunidades externas. A todos los gerentes les gustaría que sus empresas tuvieran la oportunidad de utilizar las fortalezas internas para aprovechar las tendencias y los acontecimientos externos. Las empresas siguen por lo general estrategias DO, FA o DA para colocarse en una situación en la que tengan la posibilidad de aplicar estrategias FO. Cuando una empresa posee debilidades importantes, lucha para vencerlas y convertirlas en fortalezas; cuando enfrenta amenazas serias, trata de evitarlas para concentrarse en las oportunidades.

---

<sup>10</sup> David, Fred R. (2003).

<sup>11</sup> David, Fred R. (2003).

Las estrategias DO tienen como objetivo mejorar las debilidades internas al aprovechar las oportunidades externas. Existen en ocasiones oportunidades externas clave, pero una empresa posee debilidades internas que le impiden aprovechar esas oportunidades. Una estrategia DO posible podría ser la adquisición de esta tecnología por medio del establecimiento de una alianza estratégica con una empresa competente en esta área. Una estrategia DO alternativa sería contratar y capacitar personal con las habilidades técnicas requeridas.

Las estrategias FA usan las fortalezas de una empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas. Esto no significa que una empresa sólida deba enfrentar siempre las amenazas del ambiente externo. Las empresas rivales que copian ideas, innovaciones y productos de patente son una amenaza seria en muchas industrias. Éste sigue siendo un problema importante para las empresas estadounidenses que venden productos en China.

Las estrategias DA son tácticas defensivas que tienen como propósito reducir las debilidades internas y evitar las amenazas externas. Una empresa que se enfrenta con muchas amenazas externas y debilidades internas podría estar en una posición precaria. De hecho, una empresa en esta situación tendría que luchar por su supervivencia, fusionarse, reducir sus gastos, declararse en bancarrota o elegir la liquidación.

#### 4.1.5. Formulación de la estrategia

Con todos los datos y reflexiones derivados del proceso previo de análisis estratégico y de determinación de la posición competitiva de la empresa, así como la reflexión sobre las posibles diferentes estrategias, ha llegado el momento de definir, formular y establecer la Estrategia de la compañía.

En otras palabras: ha llegado el momento de tomar la determinación de cuál va a ser el camino que va seguir la empresa, para alcanzar el sueño (visión) y los objetivos deseados.

Es necesario dedicar el tiempo que se estime necesario, repasar bien y asumir los planteamientos definidos en la misión que tiene la empresa y la visión de la posición que desea alcanzar, fijándose bien y teniendo muy claro los puntos fuertes o “activos de la empresa” y sus debilidades, repasando también la situación que se presenta en el entorno actual y la que se vislumbra en el futuro; sea, por último, sincero valorando la potencialidad de sus ventas competitivas y después de preguntarse así mismo cuestiones como:

- ¿De acuerdo con la ventaja competitiva de la empresa, que estrategia conviene seguir: liderazgo en costos, diferenciación, segmentación?
- ¿Qué estrategia se debería seguir en función de los objetivos de crecimiento que se marca la compañía?
- ¿Cuál es la posición en el mercado en relación con los competidores?
- De acuerdo con las Políticas y Objetivos que se ha marcado la empresa, ¿qué rentabilidad, participación en el mercado o posicionamiento se señalará como objetivo? y ¿qué estrategia se debe implantar para alcanzarlo?

Después de estas consideraciones es necesario formular la respuesta a esta otra pregunta:

¿Cuál es la estrategia global adoptada por la empresa?

Es importante recordar que lo que se decida en ese instante, va a marcar el camino que va a seguir la empresa en los próximos años.

Todas las decisiones futuras deberán alinearse en la misma dirección que la Estrategia, a menos que se decida cambiarla.

La evaluación de las diferentes acciones que realice la empresa deberán analizarse desde la perspectiva del cumplimiento de la Estrategia global de la empresa, lo que puede suponer a veces, renunciar a los éxitos inmediatos a

cambio del éxito global, del fin último y superior, que consiste en alcanzar la posición que la empresa aspira para el futuro, en el largo plazo.

#### 4.1.6. Implementación de la estrategia<sup>12</sup>

La implantación exitosa de la estrategia depende de la cooperación entre los gerentes funcionales y los gerentes de divisiones de una empresa. Los departamentos de mercadotecnia se encargan de implantar las estrategias que requieren incrementos significativos de los ingresos de ventas en áreas nuevas y de productos nuevos o mejorados. Los gerentes de finanzas y contabilidad deben diseñar estrategias eficaces de implantación de la estrategia a un costo bajo y con riesgos mínimos para la empresa. Los gerentes de IyD deben transferir las tecnologías complejas o desarrollar nuevas técnicas para implantar con éxito las estrategias. Los gerentes de sistemas de información son solicitados cada vez más para proporcionar liderazgo y capacitación a todos los individuos de la empresa. La naturaleza y el papel de las actividades de mercadotecnia, finanzas y contabilidad, IyD y los sistemas de información de la gerencia, junto con las actividades de la gerencia, determinan en gran medida el éxito de la empresa.

#### 4.1.7. Medición y Evaluación de la estrategia

"La evaluación eficaz de la estrategia permite a una empresa aprovechar sus fortalezas internas conforme se desarrollan, explotar las oportunidades externas conforme surgen, reconocer y defenderse de las amenazas y mitigar las debilidades internas antes de que sean perjudiciales.

---

<sup>12</sup> David, Fred R. (2003).

Los estrategias de las empresas exitosas dedican tiempo a la formulación, implantación y evaluación de las estrategias de manera deliberada y sistemática. Los buenos estrategias impulsan su empresa hacia delante con un propósito y dirección, evaluando y mejorando en forma continua la posición estratégica externa e interna de la empresa. La evaluación de la estrategia permite a una empresa definir su propio futuro y no que fuerzas ajenas, que tienen poco o ningún interés creado en el bienestar de la empresa, lo definan.

Aunque no existe una garantía para el éxito, la dirección estratégica facilita a las empresas la toma de decisiones eficaces a largo plazo, la ejecución de dichas decisiones con eficiencia y la toma de medidas correctivas según se requieran para garantizar el éxito."<sup>13</sup>

“Una vez elaborado el Plan Estratégico y puesto en marcha, la empresa debe ser capaz de organizarse para el control sistemático de las operaciones corrientes de gestión. Si no se es capaz de asegurar que el día a día de la gestión de la empresa se adecue a lo planificado, podría estar desviándose y ni siquiera darse cuenta.

Para ello es imprescindible establecer dos tipos de acciones:

El primer grupo se refiere a implantar sistemas de seguimiento de gestión a través de informes de cada una de las áreas de la empresa. Informes comerciales, económicos, de producción, de formación del personal, etc. son herramientas imprescindibles para un eficaz seguimiento de las actuaciones del plan.

En la medida en que esos informes se puedan realizar con mayor facilidad y su información sea la más actualizada posible, se estará acercando a la máxima eficiencia deseable. Para ello existen en el mercado diferentes soluciones de seguimiento de procesos del tipo ERP que integran los sistemas de gestión y proveen de una información puntual y exacta.

---

<sup>13</sup> David, Fred R. (2003).

El segundo grupo de acciones consiste en establecer un sistema de comunicación interno que permita un seguimiento periódico de las tareas y responsabilidades de los miembros del equipo. Estas reuniones pueden ser a diferentes niveles dentro de la organización y su objetivo es realizar el seguimiento del plan y el análisis de las causas de posibles desviaciones y adopción de medidas correctivas.

Pero además del control de gestión, es imprescindible implantar un sistema que permita el control en tiempo real de las variables estratégicas. Las variables estratégicas son las que afectan más directamente al futuro de la empresa y a sus capacidades competitivas y su supervivencia. Se agrupan en cuatro perspectivas según sea el tipo de “cliente” de la empresa hacia el que van enfocados del siguiente modo:

- La perspectiva financiera
- La perspectiva del cliente
- La perspectiva de procesos
- La perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Para implantar un sistema de control de las variables estratégicas, es imprescindible implantar un Cuadro de Mando Integral (CMI). El CMI es una herramienta que proporciona los mecanismos necesarios para alinear la organización de la empresa a su estrategia.”<sup>14</sup>

#### **4.2. CUADRO DE MANDO INTEGRAL<sup>15</sup>**

El Cuadro de Mando Integral (CMI) fue presentado en el número de enero/febrero de 1992 de la revista Harvard Business Review, como resultado de un estudio realizado por Robert Kaplan y David Norton. Ésta herramienta de gestión de control complementa los indicadores financieros de la actuación pasada

---

<sup>14</sup> Manual Proceso de elaboración de un Plan estratégico de los Centros Europeos de Empresas Innovadoras (CEEI) (2008)

<sup>15</sup> KAPLAN, R. S. y Norton, D. P. (2004).

con medidas de los inductores de actuación futura. Los objetivos e indicadores de Cuadro de Mando se derivan de la visión y estrategia de una organización; y contemplan la actuación de la organización desde cuatro perspectivas: la financiera, la del cliente, la del proceso interno y la de formación y crecimiento.

#### 4.2.1. Perspectiva Financiera

En términos generales, la perspectiva financiera describe los resultados más tangibles de la organización, se trata de los indicadores financieros tradicionales y que en la práctica la gran mayoría de las empresas posee. Son la principal señal convencional para las organizaciones, para conocer si su gestión actualmente es la correcta o no, sin embargo, como se ha mencionado con anterioridad no debería ser la única.

Los objetivos financieros representan el objetivo a largo plazo de la empresa, proporcionando rendimientos superiores por el capital invertido en la organización, sin embargo es importante considerar que las metas establecidas para cada una de las unidades de la empresa no pueden ser las mismas, puesto que a pesar de que parezca justo solicitar, por ejemplo, un mismo porcentaje de rentabilidad a todos los departamentos de la organización, no todos poseen los mismos retos y por ende no pueden tener los mismos rendimientos ya que sus esfuerzos están direccionados a labores diferentes.

Entre los indicadores más utilizados para esta perspectiva se encuentran la rentabilidad de la inversión (ROI), el valor para los accionistas, la rentabilidad, el aumento de ingresos y el costo por unidad, sin embargo no es simple asignar uno de esos índices a una división en particular de una organización, pues dependerá en cuál de las tres fases del ciclo de la vida de un negocio se encuentra la empresa.

De modo de simplificar esta clasificación, Norton y Kaplan las dividen en tres grandes fases:

- Crecimiento
- Sostenimiento
- Cosecha

Las empresas en la etapa de crecimiento pueden operar con flujos de caja negativos y muy bajos rendimientos sobre el capital invertido, dado que el objetivo financiero de estas empresas será obtener un porcentaje de crecimiento de ventas en los mercados, grupos de clientes y regiones seleccionados, pensando en el largo plazo y proyectándose hacia el futuro.

La mayoría de las organizaciones se encuentran en etapa de sostenimiento. Aquí la idea es seguir atrayendo inversiones y reinversiones, sin embargo a diferencia de la fase anterior se exige que obtengan excelentes rendimientos sobre el capital invertido. Las inversiones se dirigen a solucionar cuellos de botella, ampliar capacidades o realzar la mejora continua. En general el objetivo financiero de estas empresas está dirigido a mejorar los ingresos contables, beneficios de explotación y el margen bruto, buscando comenzar a alcanzar metas planteadas desde la fase de crecimiento.

Por último en la fase de cosecha el objetivo simplemente es recolectar y obtener los mejores resultados del dinero invertido durante las dos fases anteriores. Estos negocios ya no requieren inversiones importantes, solo lo suficiente para mantener los equipos y las capacidades, no para ampliar o crear nuevas capacidades. El objetivo financiero se centra en aumentar al máximo el retorno en los flujos de caja a la organización.

#### 4.2.2. Perspectiva del Cliente

Por su parte, la perspectiva del cliente aborda la propuesta de valor para los clientes objetivos. Cuando se habla de propuesta de valor se refiere al contexto para que los activos intangibles crean valor, es decir, tener en consideración por



ejemplo si los clientes valoran la calidad constante y la entrega a tiempo, y si así fuese entonces todo proceso o sistema que genere calidad continua y/o sistemas just in time son de gran valor para la compañía. En caso que el mercado objetivo valore la innovación y alto desempeño, entonces un sistema y procesos que produzcan y entreguen nuevos productos de gran funcionalidad toman mayor valor. Bajo esta visión, la alineación de acciones y capacidades de propuesta de valor para el cliente son el núcleo de la correcta ejecución de la estrategia de la empresa.

Los indicadores utilizados en esta perspectiva dependerán particularmente de lo que genere valor al cliente objetivo de la organización, sin embargo existe un grupo de indicadores centrales de los resultados genéricos en toda clase de organización, estos son:

- Cuota de mercado
- Incremento de clientes
- Adquisición de clientes
- Satisfacción de clientes
- Rentabilidad de los clientes

A pesar de lo anterior también existen otro tipo de indicadores, los llamados inductores de la actuación, que representan lo que una unidad del negocio debe realizar para alcanzar un buen desempeño para lograr los objetivos estratégicos, esto quiere decir, transformar la propuesta de valor de la compañía en indicadores de desempeño.

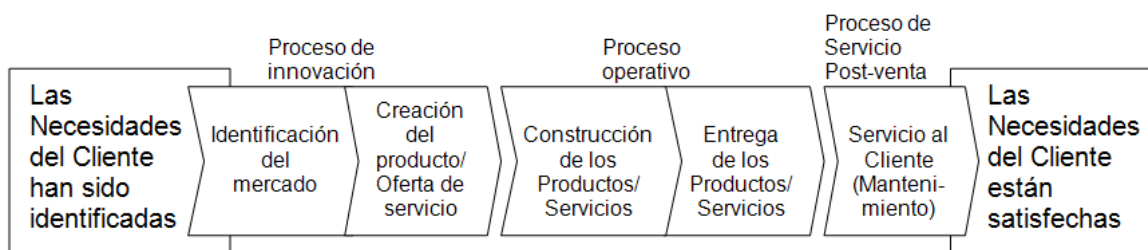
Teniendo en consideración que la mayoría de las organizaciones declara en su misión y visión el ímpetu de entregar los mejores productos o el mejor servicio a sus clientes, esta perspectiva toma importancia dado que colabora en alcanzar los objetivos estratégicos de la compañía, de modo de desarrollar indicadores que permitan dirigir a la empresa hacia el alcance de dichos objetivos estratégicos a través de una propuesta de valor superior.

### 4.2.3. Perspectiva de los procesos internos

La idea principal de esta perspectiva es identificar un pequeño y selecto grupo de procesos que sean críticos y de gran impacto en la estrategia en los que deben sobresalir con excelencia si quieren satisfacer a los accionistas y clientes objetivo. Es normal que las empresas desarrollen esta perspectiva en secuencia después de haber trabajado la financiera y del cliente, pues de esta forma se enfocaran en identificar los procesos más críticos para alcanzar los objetivos y metas establecidos en las perspectivas anteriores.

En esta perspectiva toma suma importancia la cadena de valor para el cliente (Figura N° 4.1), pues es trascendente establecer qué aspectos son importantes para el cliente y trabajarlos en los procesos de innovación, operaciones y servicio postventa.

Figura N° 4.1: El modelo de la cadena genérica de valor



Fuente: KAPLAN, R. S. y Norton, D. P. 2004. Mapas Estratégicos. Barcelona, Ediciones Gestión 2000.

El proceso de innovación considera la identificación de las características de los segmentos objetivos enfocándose en lo que se les desea brindar a futuro como productos y servicios. Permite que se ponga énfasis en procesos e investigación, diseño y desarrollo que resultan en nuevos productos y servicios para los clientes futuros.

Por su parte el proceso operativo siempre será de importancia ya que es el encargado de identificar las características de costo, calidad y tiempo, permitiendo entregar productos de mejor calidad a los clientes presentes.

Finalmente, el proceso de servicio posventa da la posibilidad a la empresa entregar soporte en caso que sea necesario posterior a la adquisición del producto por parte del cliente, esto incluye garantías, reparaciones, tratamientos por defectos, devoluciones y procesamientos de pagos.

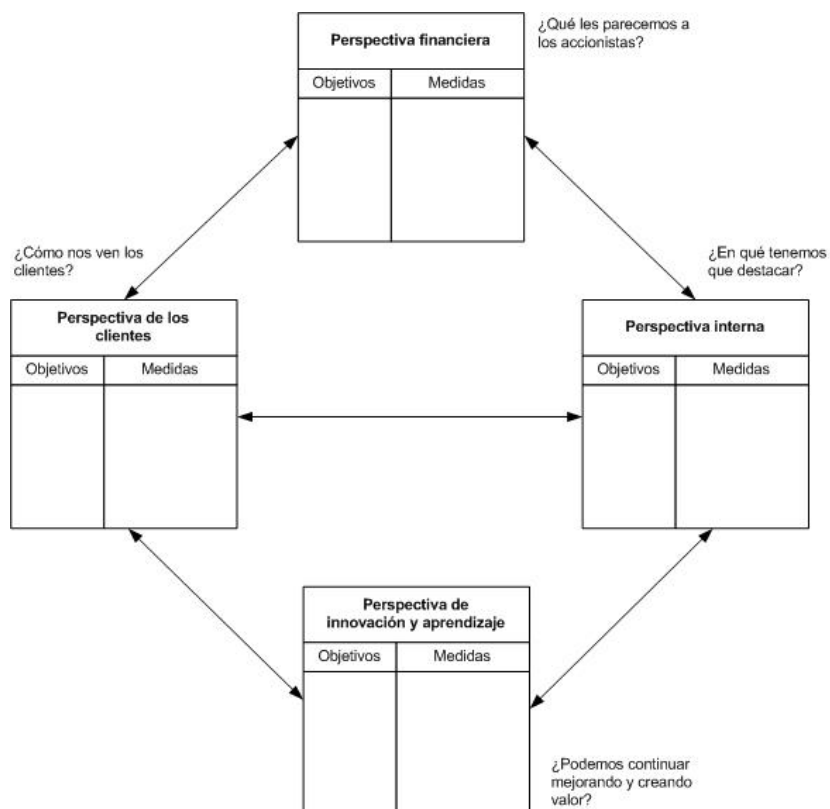
#### 4.2.4. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Por último la perspectiva de aprendizaje y crecimiento identifica los activos intangibles que son más importantes para la estrategia. Los objetivos de esta perspectiva identifican qué tareas, qué sistemas y qué clase de ambiente se requieren para apoyar los procesos internos de creación de valor. Dado que la capacidad de alcanzar las metas de los objetivos financieros, del cliente y de los procesos internos depende de la capacidad de crecimiento y aprendizaje de la organización, es primordial tener claro que existen inductores de crecimiento y aprendizaje que provienen de tres fuentes: los empleados, los sistemas y la equiparación de la organización.

Es importante entender que para alcanzar los objetivos deseados es necesario cambiar el pensamiento de que el dinero utilizado en capacitación del personal son gastos, ya que en esta nueva visión ese dinero se convierte en inversión que apunta directamente a colaborar en conseguir las metas y objetivos planteados por las demás perspectivas.

Por lo anterior, es necesario comprender que los objetivos planteados en esta perspectiva deben llegar a ser una parte importante e integral del Cuadro de Mando Integral de toda organización.

Figura N° 4.2: Representación simple del Cuadro de Mando Integral



Fuente: Harvard Business Review, Como Medir el Rendimiento en la Empresa, Editorial Deusto,

#### 4.2.5. Mapa Estratégico (ME)

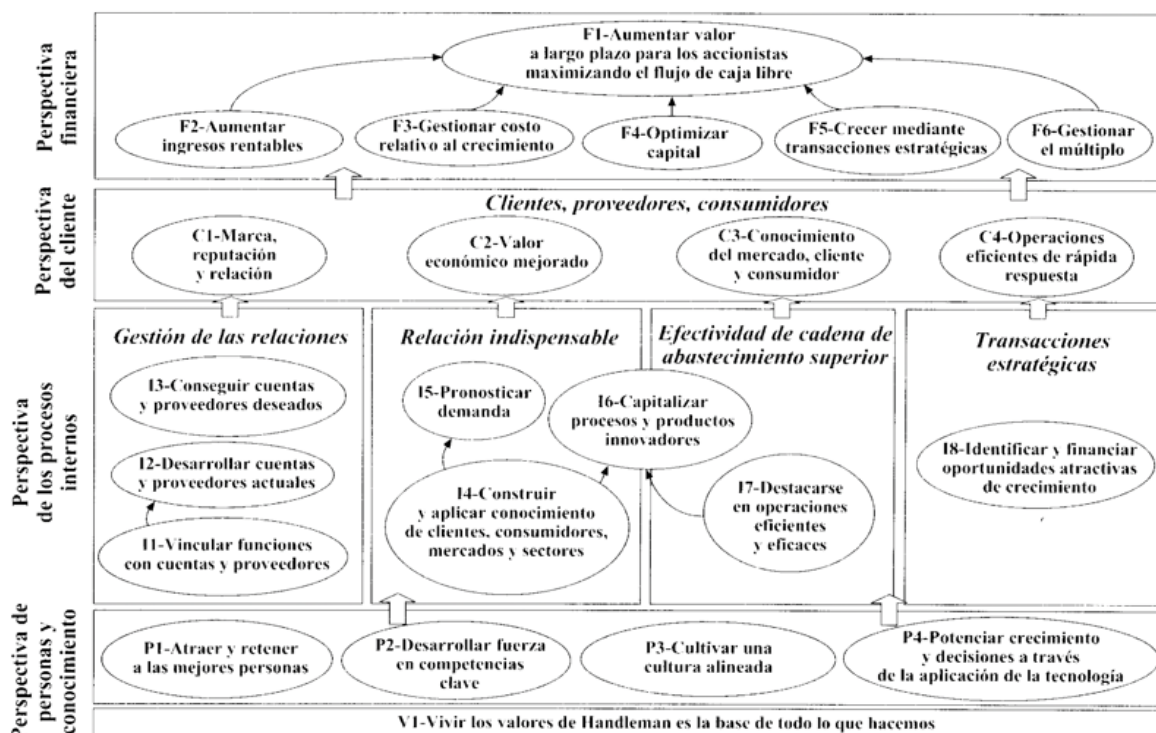
Según los prestigiosos Robert S. Kaplan y David P. Norton<sup>16</sup>, el mapa estratégico proporciona el marco visual para integrar los objetivos de la empresa en las cuatro perspectivas de un Cuadro de Mando Integral. Representa visualmente las relaciones causa-efecto que vinculan los resultados deseados en las perspectivas del cliente y financiera con un desempeño sobresaliente en los procesos internos, reguladores y sociales. Estos procesos críticos crean y entregan la propuesta de valor de la organización a los clientes objetivos, además de promover los objetivos de productividad de la empresa en la perspectiva financiera.

<sup>16</sup> KAPLAN, R. S. y Norton, D. P. (2004).

Otro aspecto a considerar, es que el mapa estratégico identifica las capacidades específicas en los activos intangibles de la organización, tales como el capital humano, de la información y capital organizacional, requeridos para obtener un desempeño excepcional en los procesos internos críticos.

En términos generales, se trata de una ilustración que permite visualizar en un solo esquema la estrategia general de la empresa, teniendo en consideración las directrices de la organización y como se involucran e interrelacionan cada una de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral (CMI), de modo de conseguir las metas y objetivos planteados, además de facilitar la comunicación con el resto de los colaboradores acerca las prioridades y tareas a desarrollar para alcanzar lo presupuestado en la planificación estratégica de la empresa.

Figura N° 4.3: Ejemplo, Mapa estratégico de la empresa Handleman



Fuente: KAPLAN, R. S. y Norton, D. P. 2004. Mapas Estratégicos. Barcelona, Ediciones Gestión 2000.

#### 4.2.6. Las relaciones causa-efecto <sup>17</sup>

Una estrategia es un conjunto de hipótesis sobre las relaciones causa-efecto. Estas pueden expresarse con una secuencia de declaraciones del tipo si/entonces. Por ejemplo, puede establecerse un vínculo entre la mejora de la formación en ventas de los empleados y unos beneficios mayores través de la siguiente secuencia de hipótesis:

Si se aumenta la formación de los empleados en cuanto a los productos, entonces tendrán muchos más conocimientos con respecto a toda la gama de productos que pueden vender; si los empleados tienen más conocimientos sobre los productos, entonces mejorará la eficacia de sus ventas. Si mejora la eficacia de sus ventas, entonces mejorarán los márgenes promedio de los productos que venden.

Un cuadro de mando adecuadamente construido debe contar la historia de la estrategia de la unidad de negocio a través de una secuencia de relaciones causa-efecto. El sistema de indicadores debe hacer que las relaciones (hipótesis) entre los objetivos (e indicadores) en las diversas perspectivas sean explícitas a fin de que puedan ser gestionadas y convalidadas. Debería identificar y hacer explícita la secuencia de hipótesis sobre las relaciones causa y efecto entre los indicadores y los resultados y los inductores de la actuación de esos resultados. Cada indicador seleccionado para un Cuadro de Mando Integral debería ser un elemento de una cadena de relaciones de causa-efecto, que comunique el significado de la estrategia de la unidad de negocio a la organización.

#### 4.2.7. Definición de Indicadores de Resultado<sup>18</sup>

Se define un indicador como la relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, que permite observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, respecto de objetivos y metas previstas e influencias esperadas.

---

<sup>17</sup> KAPLAN, R. S. y Norton, D. P. (1997).

<sup>18</sup> Beltrán, Jesús M.J. (2000)

Estos indicadores pueden ser valores, unidades, índices, series estadísticas, etc.

Son factores para establecer el logro y el cumplimiento de la misión, objetivos y metas de un determinado proceso.

Igualmente son parte de dos sistemas de información fundamentales para la gerencia de las organizaciones: Del sistema de información gerencial y del sistema de apoyo para la decisión.

Los indicadores de gestión son, ante todo, información, es decir, agregan valor, no son solo datos. Siendo información, los indicadores de gestión deben tener los atributos de la información, tanto en forma individual como cuando se presentan agrupados.

Se propone los siguientes atributos para la información:

- Exactitud: La información debe representar la situación o el estado como realmente es.
- Forma: Existen diversas formas de presentación de la información, que puede ser cuantitativa o cualitativa, numérica o gráfica, impresa o visualizada, resumida y detallada. Realmente la forma debe ser elegida según la situación, necesidades y habilidades de quien la recibe y procesa.
- Frecuencia: Es la medida de cuán a menudo se requiere, se recaba, se produce o se analiza.
- Extensión: Se refiere al alcance en términos de cobertura del área de interés. Además tiene que ver con la brevedad requerida, según el tópico de que se trate. La calidad de la información no es directamente proporcional con su extensión.
- Origen: Puede originarse dentro o fuera de la organización. Lo fundamental es que la fuente que la genera sea la fuente correcta.
- Temporalidad: La información puede “hablar” del pasado, de los sucesos actuales o de las actividades o sucesos futuros.

- Relevancia: La información es relevante si es necesaria para una situación particular.
- Integridad: Una información completa proporciona al usuario el panorama integral de lo que necesita saber acerca de una situación determinada.
- Oportunidad: Para ser considerada oportuna, una información debe estar disponible y actualizada cuando se la necesita.

Algo fundamental que hay que tener en cuenta es que los indicadores de gestión son un medio y no un fin.

#### 4.2.8. Definición de Metas

Una vez fijos los indicadores de gestión, la siguiente labor a realizar es definir metas para estos indicadores, de modo de tener claro cuando están mal, regular o bien, y poder desarrollar acciones correctivas o de mejora en cada uno de los casos.

En el libro “Cuadro de Mando Integral”<sup>19</sup> de Kaplan y Norton, definen el paso de establecimiento de metas de la siguiente forma:

“Los directivos deben fijar unas metas ambiciosas para indicadores que todos los empleados puedan aceptar y hacer suyas. Las interrelaciones de causa-efecto en el cuadro de mando ayudan a identificar los inductores críticos que permitirán una actuación decisiva en importantes indicadores del resultado, especialmente en los financieros y del cliente.”

Es importante tener claro que las metas establecidas deben ser cuantificables y una sola por indicador, además de tener un horizonte a largo plazo, de modo de permitan que los colaboradores se enfoquen en sus metas a corto plazo, pero siempre alineados con los objetivos a largo plazo de la organización.

---

<sup>19</sup> KAPLAN, R. S. y Norton, D. P. (1997).



#### 4.2.9. Definición de iniciativas

Se puede decir que la fase de identificación de iniciativas estratégicas es la etapa donde se busca minimizar la brecha entre la situación actual y la proyectada, a través de decisiones, acciones y proyectos que permiten cumplir con las estrategias establecidas en el plan estratégico.

Es fundamental tener considerado que cada iniciativa definida debe tener un responsable establecido a cargo de su ejecución, además que fijar sus fechas de término e inicio claramente definidas, así también sus recursos asociados.

En el texto antes mencionado<sup>20</sup>, Kaplan y Norton indican que “la diferencia entre las metas ambiciosas establecidas para los indicadores del cuadro de mando y la realidad actual permite que los directivos establezcan prioridades para las inversiones y programas de acción. Los directivos eliminarán o reducirán aquellas iniciativas que no vayan a tener un gran impacto sobre uno o más de los objetivos del cuadro de mando.”

#### 4.2.10. Panel de Control

El Panel de control es una herramienta de administración que permite a los ejecutivos tener una visión general de los indicadores de gestión más importantes. Comúnmente se realiza una analogía entre el panel de control de gestión con los indicadores de los tableros de automóvil o aviones, que permiten a los conductores o pilotos saber la velocidad a la que viajan, combustible que les queda y otros aspectos vitales. De la misma forma un panel de control sirve para saber en qué lugar se encuentra la organización y como ha ido evolucionando en distintos aspectos, ya sea productividad, rentabilidad, relaciones con los clientes, etc.

Al igual que un panel de control de una máquina, el panel de control de gestión posee indicadores que pueden interpretarse como muy bajos, regulares, buenos o excelentes, e incluso con otras clasificaciones análogas dependiendo del

---

<sup>20</sup> KAPLAN, R. S. y Norton, D. P. (1997).

nivel de exactitud requerido por el índice respectivo, sin embargo por lo general se clasifica en 3 niveles distintos de modo de diferenciarlos con un sistema de alertas que se expone con color rojo si son malos resultados, amarillos si son regulares y verde si cumplen la meta, de modo de permitir verificar visual y gráficamente la situación actual de la unidad de negocio que está siendo controlada.

Lo normal es que el Panel de Control se divida en las 4 perspectivas establecidas para un Cuadro de Mando integral y exponga en ellas los resultados obtenidos para el periodo en evaluación a través de índices numéricos, gráficos y su sistema de alerta (colores) correspondiente.

## **5. CAPITULO V: APLICACION EN LA GERENCIA DE SERVICIOS A TERCEROS**

### **5.1. DESCRIPCIÓN DE LA ESTRATEGIA ESSBIO S.A.**

Entendiendo que la empresa Essbio S.A. se encuentra inmersa en una circunstancia comercial particular, dada su condición de monopolio natural, es de esperarse que su planificación estratégica tenga un foco relativamente diferente al de una empresa sumergida en un ambiente mucho más competitivo, sin embargo a pesar de tener una condición financiera mucho más estable que otro tipo de negocios también se encuentra expuesta a las exigencias de toda Sociedad Anónima, y por ende, también debe responder ante las expectativas financieras de sus accionistas, además de preocuparse de otros aspectos establecidos por la legislación y normativa vigente para este tipo de compañías.

De acuerdo a la información entregada por la empresa, es posible visualizar que la actual estrategia de la compañía se sostiene sobre tres pilares fundamentales: Crecimiento, Rentabilidad y Sostenibilidad, todo esto acompañado de un fuerte foco de mejora en el modelo de servicio al cliente. A continuación se revisará la planificación estratégica de la compañía, verificando su Misión, Visión, Valores y Mapa Estratégico.

#### 5.1.1. Misión de Essbio S.A.

La empresa posee actualmente una misión claramente establecida e informada tanto a la comunidad a través de sus medios de comunicación, como a sus colaboradores a través de sus canales de información internos y procesos de inducción al nuevo personal.

De acuerdo a lo mencionado anteriormente, la empresa define su misión como:

“Proveer soluciones y servicios de alta calidad en el ciclo integral del agua y en la gestión integral de residuos.

Entregar un servicio de excelencia, basado en un profundo conocimiento de nuestros clientes, altos niveles de eficiencia e innovación, y en un verdadero compromiso de responsabilidad social con la comunidad y el medio ambiente.

Todo esto, en el contexto de la permanente generación de valor para nuestros accionistas.

Y gracias al trabajo de su equipo de personas satisfechas y orgullosas con su vida.”

#### 5.1.2. Visión de Essbio S.A.

Así como la compañía estableció claramente su misión, definiendo un claro punto de partida o situación presente, también posee un claro horizonte objetivo y es por esto que ha tenido especial cuidado en fijar una visión ambiciosa pero que trabajan día a día para alcanzarla.

De esta forma, la visión de la empresa queda expresada de la siguiente forma:

"Ser un operador de clase mundial en servicios sanitarios al que sus clientes elegirían por su eficiencia y alta calidad de servicio."

### 5.1.3. Valores Corporativos

La definición de valores de una empresa es otro aspecto primordial, puesto que conocer qué principios rigen a una institución y sus colaboradores permite generar lazos de confianza más fuertes entre la compañía, sus clientes y trabajadores.

De ésta forma, Essbio S.A. expone la siguiente declaración de valores:

- **Transparencia:** Valor orientado del trabajo, que busca realizar acciones y tener conductas que no oculten o silencien la realidad de los hechos.
- **Confianza:** Enfocado a que las personas realicen acciones coherentes y consistentes, de manera que los otros lo perciban creíble y predecible, afianzando la relación.
- **Respeto:** Orientado a relacionarse con los otros, reconociendo, aceptando y apreciando sus cualidades y derechos hacia todos los sectores.
- **Excelencia:** Vista como una práctica común de cada miembro de la compañía, que hará creíble la transparencia, sustentable la confianza y permanente el respeto.

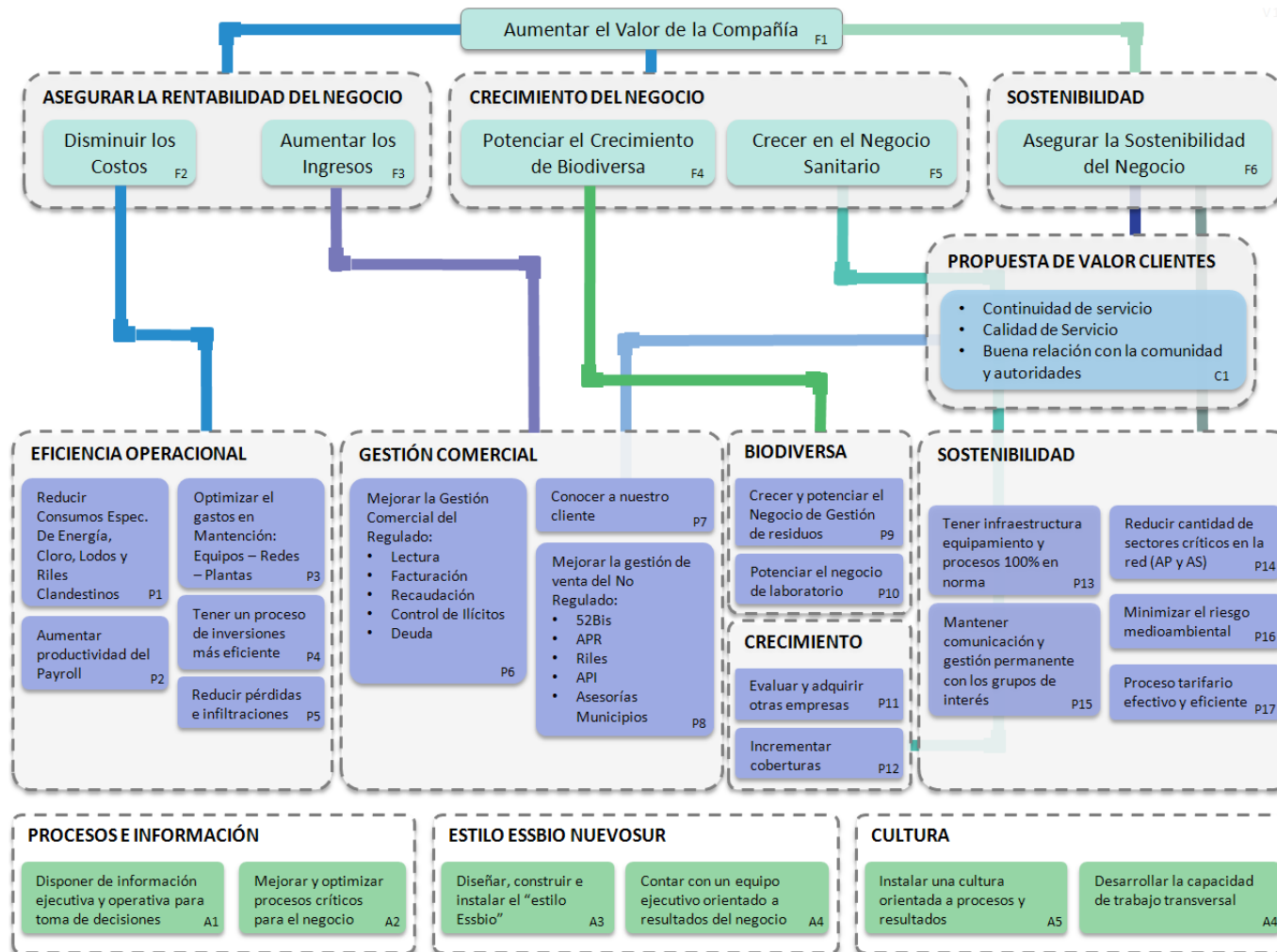
### 5.1.4. Mapa Estratégico

Como resultado de un esfuerzo mancomunado de la gerencia de planificación en colaboración con el resto de las otras áreas se definió un plan estratégico, definiendo objetivos estratégicos, metas y acciones con un horizonte al 2015.

Para que los colaboradores de la empresa trabajen en dirección del cumplimiento de dicha estrategia, es necesario desarrollar en forma paralela una estrategia de comunicación para que todos estén informados de las directrices que dirigen a la compañía.

A modo de conseguir una comunicación efectiva y clara de su estrategia, Essbio expone sus lineamientos en el siguiente mapa estratégico definiendo objetivos para cada perspectiva estratégica y distribuyéndolo a sus colaboradores

Figura N° 5.1: Mapa estratégico de Essbio S.A.



Fuente: Documentos de Essbio S.A

## 5.2. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA GERENCIA

Para desarrollar ésta etapa del estudio fue necesario realizar entrevistas, reuniones y talleres con el Gerente, Jefes de Departamentos y Colaboradores de cada una de las áreas de la unidad de negocio donde se explicó detalladamente las definiciones de misión, visión y valores corporativos, además de contar con el apoyo de un cuestionario confeccionado para dicho fin que se adjunta en el **Anexo A**. De este modo se recolectó la información necesaria para desarrollar la visión, misión y valores corporativos detallados a continuación.

### 5.2.1. Visión de la Gerencia de Servicios a Terceros

“Fortalecer nuestro compromiso con el crecimiento de la región, siendo un aliado fundamental de nuestros clientes y elemento primordial para la compañía, aportando valor mediante nuestro profesionalismo y experiencia, además de nuestro profundo compromiso con el crecimiento y sostenibilidad de la empresa. Reconocidos por nuestra eficiencia y profundo conocimiento de nuestra historia, realidad, capacidades, habilidades, entorno y riesgos.”

### 5.2.2. Misión de la Gerencia de Servicios a Terceros

“Nuestra labor es apoyar el progreso de la región, a través del desarrollo eficiente de la infraestructura sanitaria, y velando por el cumplimiento normativo en la calidad de los servicios. Nos motiva trabajar responsable y objetivamente, buscando una operación eficiente en el largo plazo en base a labores que ayuden a la comunidad y sean sostenibles para la compañía, siempre pensando en el bienestar de nuestros clientes, accionistas, colaboradores y familias.”

### 5.2.3. Valores Corporativos la Gerencia de Servicios a Terceros

**Compromiso:** Orientado a nuestros clientes, colaboradores e inversionistas. Promotores de responsabilidad con las tareas y metas propuestas.

**Confianza:** Enfocado a las habilidades del equipo de trabajo, entendiendo que su experiencia, lealtad y capacidad técnica son valores impregnados en cada uno de los colaboradores, generando credibilidad en la información elaborada y proporcionada por la gerencia.

**Respeto:** Dirigido a las relaciones tanto internas como externas, considerando que la amabilidad, empatía, tolerancia y transparencia entre colaboradores de la misma gerencia o áreas complementarias es fundamental para una sana convivencia, así mismo con los clientes externos y la comunidad.

**Excelencia:** Aplicado al trabajo desarrollado por nuestro equipo de profesionales, buscando continuamente la perfección en el desarrollo de todas nuestras labores utilizando la experiencia y conocimientos adquiridos.

**Honestidad:** Como pilar fundamental intrínseco en la gerencia, entendemos que el trabajo de excelencia bajo una actitud ética y honesta es la base para la confianza, signo de respeto y fortalece el compromiso con nuestros clientes y colaboradores.

#### 5.2.4. Análisis FODA de la Gerencia de Servicios a Terceros

Este análisis se llevó a cabo con el apoyo del gerente, jefes de departamento, y colaboradores de la unidad de negocio. El modo de operar fue un taller donde se explicó en detalle la herramienta a aplicar, se respondieron dudas y posteriormente con la ayuda de una guía adjunta en el **Anexo B** se llevó a cabo la recolección de información y posterior retroalimentación para definir los factores a considerar.

Luego de discurrir la opinión de todos los involucrados en el taller, la información recopilada fue nuevamente trabajada en conjunto con el gerente y jefes de departamento, de modo de afinar detalles y tener en consideración dicha información al momento de establecer los objetivos estratégicos de la Gerencia.



## **Análisis Interno:**

### Fortalezas:

- **Equipo multidisciplinario y con experiencia:** Amplio conocimiento del rubro de parte de las personas que trabajan en la Gerencia.
- **Preocupación por el medio ambiente:** Trabajando cada vez lograr por lograr mejores estándares en el cumplimiento normativo de calidad.
- **Buenas relaciones humanas y profesionales:** Tanto al interior de la gerencia como con la filial Biodiversa.
- **Personal continuamente capacitado:** El equipo de profesionales de la gerencia se encuentra periódicamente sometido a jornadas de capacitación acerca del rubro y la empresa.

### Debilidades:

- **Poco personal para mucho trabajo:** Las tareas se concretan de manera lenta ya que las actividades u tareas del día a día absorben gran parte del tiempo, no dando mucho lugar a proyectos, desafíos o innovación en los procesos de gestión.
- **Descuidada gestión de la información y bases de datos:** La información no existe en una base de datos centralizada, distintos departamentos usualmente tienen distintas versiones de la misma información, más actualizada unos que otros.
- **Planificación estratégica no formalizada en la gerencia:** existen las directrices estratégicas a seguir pero no están formalizadas.
- **Procesos de Control de Gestión en desarrollo:** No existe formalmente un proceso estándar establecido para el control de la gestión.

## **Análisis Externo:**

### Oportunidades:

- **Condición de monopolio natural:** Permite tener un mayor control sobre la demanda del servicio y capacidad de respuesta.
- **Oportunidades de prestar más servicios en el mundo rural:** Asesoramiento para proyectos de agua potable rural en proyectos descentralizados y comités que los gestionan, además de servicios de tratamiento de aguas servidas y Residuos Industriales Líquidos (RILes).
- **Alta inversión comercial e industrial en la región:** Dado al desarrollo de sectores industriales y comerciales como las pesqueras, forestales, centros comerciales, etc. Se traduce en nuevos clientes para la compañía y la gerencia en concepto de convenios por distribución de agua potable, tratamiento de aguas servidas, Residuos Industriales Líquidos (RILes) y Agua Potable Industrial (API).
- **Crecimiento sostenido de las localidades de la región:** Se traduce en nuevos proyectos inmobiliarios que generan un aumento en las oportunidades de realizar proyectos de Ampliación de Territorio Operacional (ATO).

### Amenazas:

- **Instalaciones clandestinas:** Clientes se conectan ilegalmente al servicio de agua potable o alcantarillado, generando que el sistema trabaje más de lo esperado, sin obtener el retorno correspondiente.
- **Negocio Regulado:** Al ser regulado el servicio por la Superintendencia de Servicios Sanitarios, la empresa se encuentra en constante riesgo de que dichas regulaciones cambien y afecten a los planes de desarrollo de la empresa.

- **Nueva institucionalidad sanitaria rural:** Significa un aumento drástico en el mercado competidor en el mundo rural.
- **Cambios en el marco regulatorio:** Generan una sensación de incertidumbre y complican la planificación de la gestión en el largo plazo.
- **Empresa fuertemente expuesta:** Al estar presente en la casa de miles de familias, la posibilidad de tener problemas con alguno de los clientes es altísima, por lo que la compañía se encuentra muy expuesta a problemas político-sociales producto del empoderamiento de la comunidad.

Tras identificar las Fortalezas y Debilidades internas de la gerencia de negocios y servicios a terceros, es posible apreciar que a pesar de que en general las debilidades se consideran aspectos negativos en éste caso se pueden calificar como una excelente ocasión para identificar una oportunidad para crecer, aspecto que se condice directamente con uno de los pilares fundamentales de la estrategia de la compañía y eje primordial para la gerencia. Lo más destacable de las debilidades identificadas es que ninguna se trata de algo catastrófico e irreparable para la empresa, sino que son situaciones que permiten espacio a mejoras que se pueden sustentar en gran medida por las fortalezas identificadas. El buen ambiente laboral, apoyado por el continuo proceso de aprendizaje y capacitación al cual se encuentran sometidos los colaboradores de la gerencia, además de la experiencia adquirida por este equipo multidisciplinario a través del tiempo son factores trascendentales al momento de trazar una propuesta de planificación estratégica para la gerencia que tenga como eje principal el crecimiento, sin descuidar la sostenibilidad y rentabilidad de la compañía.

Por su parte, en el análisis externo, es posible observar que principalmente las amenazas se relacionan al peligro constante de los cambios regulatorios a los que Essbio se encuentra sometido, lo que en oportunidades limita la capacidad de planificar a largo plazo, pero ésta lograr visualizar esta problemática permite anticiparse a las dificultades, como es el caso de los cambios por la nueva institucionalidad sanitaria, que permite dar cuenta de los peligros de abrir el

mercado a nuevos competidores y de la importancia de potenciar los lazos con los clientes del mundo rural y sus comunidades. Por otro lado las oportunidades identificadas no hacen más que corroborar que existen las condiciones propicias para el crecimiento de la compañía y permiten identificar donde se encuentran dichas condiciones para poner énfasis en aquellos lugares y lograr conseguir las metas propuestas.

#### 5.2.5. Definición de Objetivos Estratégicos

Teniendo en consideración la estrategia de la compañía apoyados de su mapa estratégico, y la situación actual de la gerencia advertida a través del análisis FODA, se desarrollaron reuniones con el Gerente de la unidad de negocio para establecer objetivos estratégicos que sustenten las fortalezas, ayuden a solucionar las debilidades, afrontar las amenazas de la mejor forma y aprovechar las oportunidades identificadas. De ésta forma fue posible fijar objetivos que fueran representativos de las necesidades de la gerencia, pero al mismo tiempo estén fuertemente alineados a la planificación estratégica de la empresa.

El trabajo mencionado anteriormente, fue utilizado para lograr establecer los siguientes objetivos estratégicos que marcan las directrices a seguir en la propuesta de ésta planificación estratégica, teniendo en consideración los pilares que sustentan la estrategia de Essbio (Rentabilidad, Crecimiento y Sostenibilidad):

1. Aumentar la rentabilidad de la gerencia.
2. Crecer en el rubro sanitario a través de nuevos negocios.
3. Consolidar las relaciones con los clientes APR a través de un servicio y atención de calidad.
4. Asegurar la satisfacción de los clientes internos y externos.
5. Contribuir al crecimiento regional y de la compañía.
6. Potenciar la gestión de venta del no regulado.
7. Disponer de bases de datos actualizadas para colaborar con la toma de decisiones.

8. Fortalecer las habilidades, capacidades y experiencia de los colaboradores de la gerencia.
9. Garantizar la satisfacción de los colaboradores con su lugar de trabajo.

Poniendo un fuerte énfasis en fortalezas como la continua capacitación para potenciar la experiencia del equipo multidisciplinario del que se dispone, sumado a la importante inversión inmobiliaria tanto residencial como industrial en la región, sin desatender temas tan primordiales como la nueva institucionalidad sanitaria que afecta directamente a la competitividad en el sector rural y potenciar los lazos con los clientes de dicho nicho, es que se proponen diversos objetivos estratégicos que en conjunto dan solución a algunas de las debilidades identificadas en la gerencia, como lo es el control de gestión y la ausencia de una formalización de la planificación estratégica, esbozando el camino para el diseño de una herramienta de control que permita llevar un seguimiento a la información dispuesta periódicamente para facilitar la toma de decisiones en la gerencia.

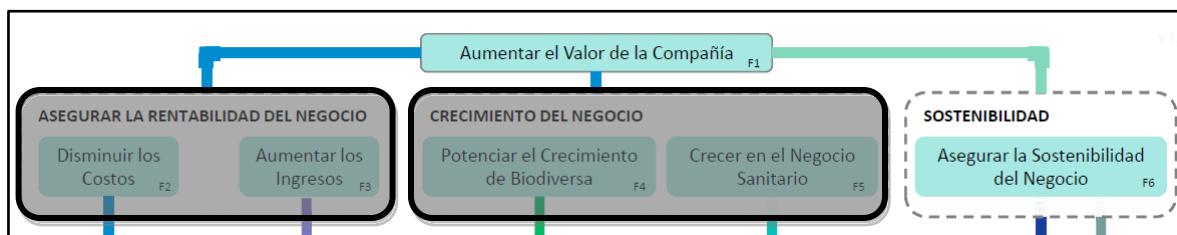
### **5.3. DESARROLLO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL**

Posterior al trabajo desarrollado con los ejecutivos de la Gerencia de Servicios a Terceros de Essbio S.A. estableciendo una planificación estratégica de la unidad de negocios, es necesario diseñar un sistema de control que permita llevar a cabo un seguimiento del cumplimiento de dicha planificación. Para esto es necesario tomar los objetivos estratégicos, estudiar las relaciones existentes entre sí, y cada una de ellas con las cuatro perspectivas del CMI.

#### **5.3.1. Perspectiva Financiera**

En esta etapa se identificaron y clasificaron los objetivos estratégicos que tienen directa incidencia en el ámbito financiero de la compañía y la gerencia.

Figura N° 5.2: Perspectiva Financiera Mapa Estratégico Essbio S.A.

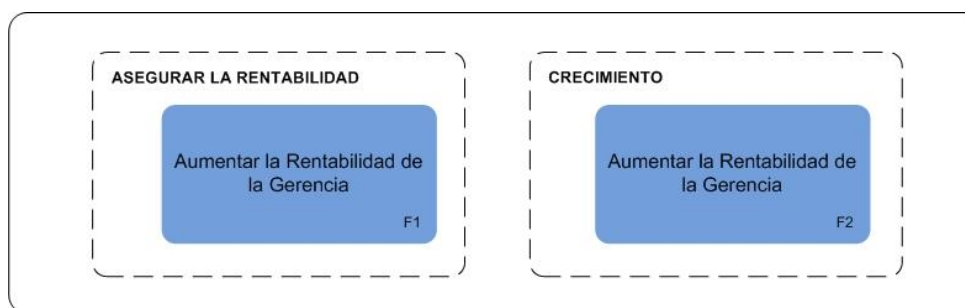


Fuente: Documentos de Essbio S.A.

Considerando como principal horizonte el Aumentar el Valor de la compañía a través del aseguramiento de la rentabilidad del negocio y su crecimiento, se establecieron como objetivos estratégicos de la gerencia aumentar la rentabilidad de la gerencia y crecer en el rubro sanitario a través de nuevos servicios.

De esta forma, y como se observa en la Figura N° 5.3, se establece la perspectiva financiera de la gerencia de la siguiente forma:

Figura N° 5.3: Objetivos Perspectiva Financiera



Fuente: Elaboración propia.

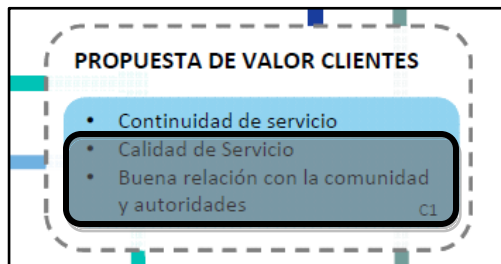
### 5.3.2. Perspectiva del Cliente

Tanto la misión como la visión de la compañía hacen gran énfasis en el cliente, ya sea haciendo alusión a la búsqueda de conocimiento sobre el cliente, o simplemente buscando siempre entregar un servicio de alta calidad y eficiencia que haría a la empresa ser elegida prioritariamente sobre las demás sanitarias.

En este contexto esta perspectiva toma tanta importancia como la financiera, dado que la satisfacción de los clientes internos y externos tiene

repercusión en los resultados financieros de la compañía como se verá posteriormente en el desarrollo del mapa estratégico de la gerencia.

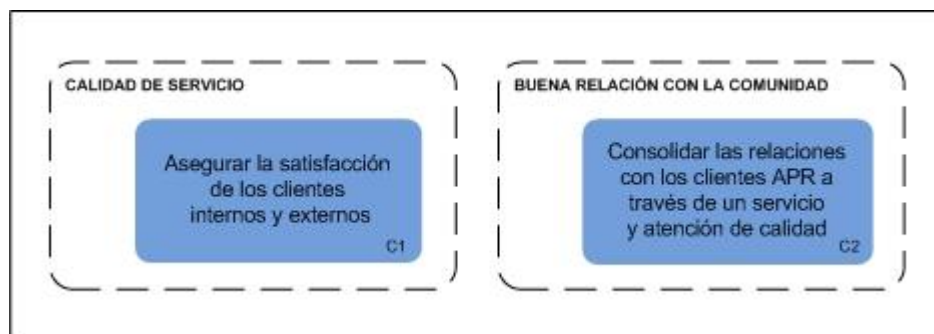
Figura N° 5.4: Perspectiva Clientes Mapa Estratégico Essbio S.A.



Fuente: Documentos de Essbio S.A.

Considerando la propuesta de valor para el cliente expuesta en el mapa estratégico de la empresa (Figura N° 5.4), donde se define la importancia de la calidad del servicio y buena relación con la comunidad, se definen los siguientes objetivos para la perspectiva de clientes de la gerencia:

Figura N° 5.5: Objetivos Perspectiva Clientes



Fuente: Elaboración propia.

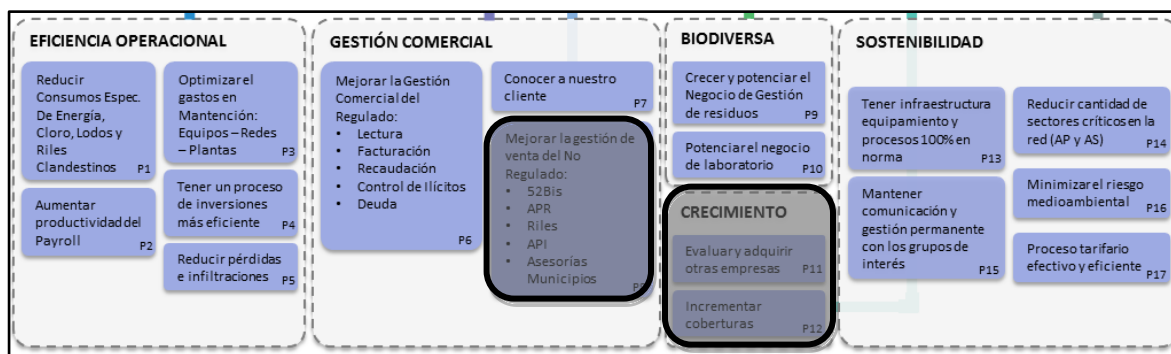
### 5.3.3. Perspectiva de los Procesos Internos

La importancia de ésta perspectiva radica en que funciona de apoyo para alcanzar la propuesta de valor para los clientes elaborada por la compañía, sosteniendo las iniciativas de las perspectivas del cliente y financiera.

La identificación de los procesos críticos en la gerencia es de vital importancia para que los objetivos fijados acá sean de utilidad en la gestión de la

unidad de negocio y en el correcto desempeño de la planificación estratégica. Llevar un buen control sobre los procesos internos claves, permitirá llevar una gestión más eficiente de la gerencia e identificar y aplicar mejoras en los momentos apropiados.

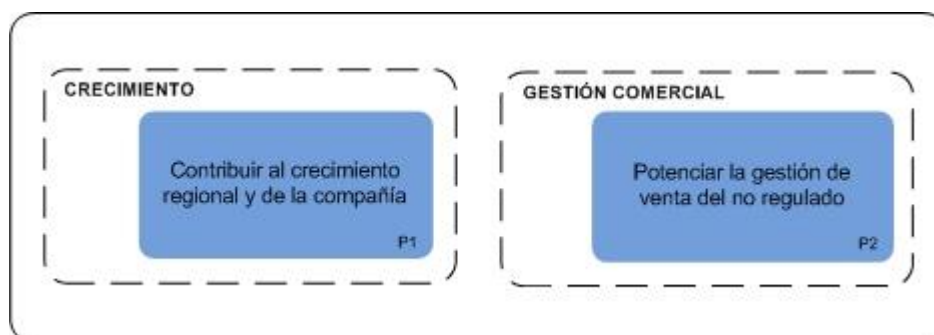
Figura N° 5.6: Perspectiva de los Procesos Internos Mapa Estratégico Essbio S.A.



Fuente: Documentos de Essbio S.A.

Entendiendo el énfasis en la eficiencia, crecimiento y sostenibilidad es que considerando la directa incidencia de la gerencia en los servicios no regulados prestados por la empresa se fijaron los siguientes objetivos estratégicos:

Figura N° 5.7: Objetivos Perspectiva Procesos Internos



Fuente: Elaboración propia.

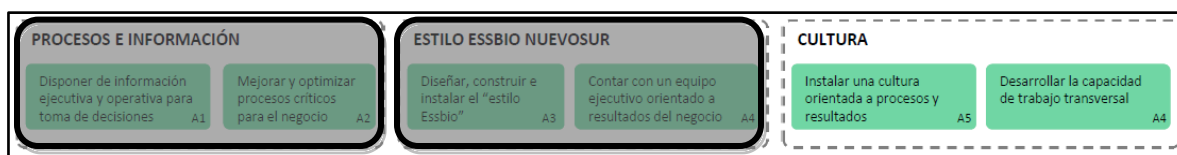
### 5.3.4. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

A pesar que generalmente en las empresas se le resta importancia a esta perspectiva, es sumamente valiosa ya que es la base de las tres restantes convirtiéndose en el soporte del mapa estratégico fortaleciendo todos los demás



objetivos estratégicos. Su importancia radica en que es muy necesario mantener un nivel de inversión importante en al menos mejorar la capacidad de los empleados, su satisfacción y la capacidad de los sistemas de información, que permitan un crecimiento constante de la unidad de negocio y de sus colaboradores.

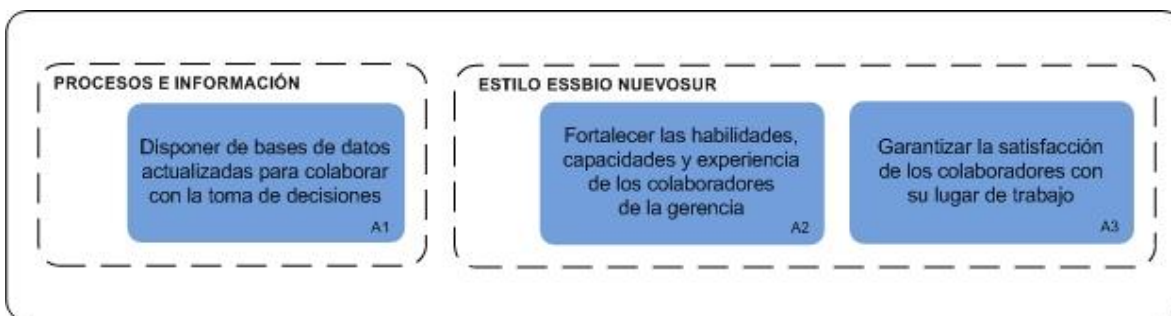
Figura N° 5.8: Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento Mapa Estratégico Essbio S.A.



Fuente: Documentos Essbio S.A.

Como se observa en la Figura N° 5.8, en la compañía se da gran énfasis en los procesos e información, instaurar el estilo Essbio Nuevosur, además de la cultura. Por lo anterior, y considerando la situación actual de la gerencia se fijó los siguientes objetivos estratégicos:

Figura N° 5.9: Objetivos Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento

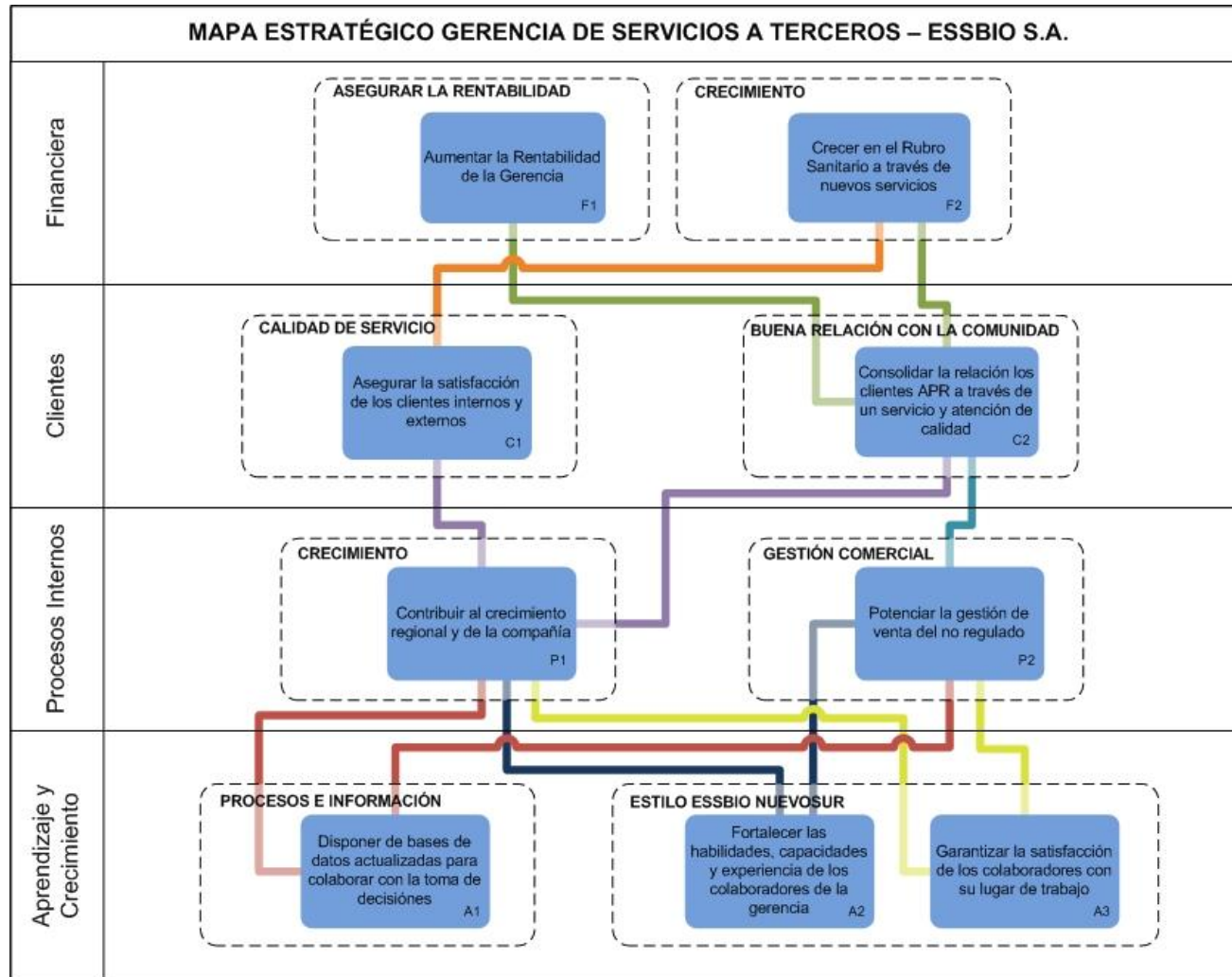


Fuente: Elaboración propia.

### 5.3.5. Relaciones Causa-Efecto en los objetivos estratégicos

De acuerdo a lo establecido anteriormente y el trabajo conjunto con los ejecutivos del área se definen las relaciones entre los objetivos estratégicos y se obtiene el mapa estratégico de la gerencia.

Figura N° 5.10: Propuesta Mapa Estratégico Gerencia Servicios a Terceros



Fuente: Elaboración Propia

## **5.4. INDICADORES ESTRATÉGICOS**

### **5.4.1. Definición de Indicadores**

Actualmente la Gerencia de servicios a terceros lleva un control financiero de la gestión de los departamentos bajo su responsabilidad, por lo que se realizó una revisión y análisis de los mismos, además de desarrollar indicadores para los objetivos estratégicos de las demás perspectivas de modo de alcanzar un control de gestión integral para toda la gerencia involucrando tanto los resultados cuantitativos como los cualitativos.

Lo anterior se desarrolla en el marco de un trabajo conjunto de los departamentos de la gerencia, que se encuentran en conocimiento de la posible integración de ésta propuesta con sus metas por departamentos y las directrices estratégicas no formalizadas pero trabajadas actualmente.

A través de un trabajo coordinado con los jefes de departamento y gerente se establecieron los indicadores expuestos en la Tabla N° 5.1 que permitirán llevar un control sistemático de las metas que se fijarán para cada unidad.

Tabla N° 5.1: Indicadores de Gestión


Perspectiva	Tema Estratégico	Objetivo Estratégico	Indicador Estratégico	Iniciativas estratégicas
Financiera	Asegurar la Rentabilidad	Aumentar la rentabilidad de la gerencia	EBITDA APR	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Seguimiento periódico de Ingresos y Costos</li> <li>- Generar informes financieros mensuales</li> <li>- Reuniones mensuales sobre resultados financiero</li> </ul>
			EBITDA SSTT	
			EBITDA Gerencia	
	Crecimiento	Crecer en el rubro sanitario a través de nuevos servicios	Utilidad bruta anual por nuevos servicios	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reuniones periódicas sobre nuevos servicios</li> <li>- Revisar los términos de la licitación de negocios no regulados.</li> <li>- Potenciar las relaciones con los municipios y clientes</li> <li>- Informar claramente las metas de crecimiento</li> </ul>
Variación porcentual en los ingresos por venta de RILes				
Variación porcentual en los ingresos por venta API				
Clientes	Buena relación con la comunidad	Consolidar las relaciones con los clientes APR a través de un servicio y atención de calidad	% de emergencias APR atendidas en menos de 24 Hrs. Desde su notificación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollar los servicios con un fuerte enfoque en el cliente, empática y profesionalmente</li> <li>- Atender las solicitudes de los clientes lo más pronto posible</li> <li>- Someter unidades a certificación ISO9001</li> </ul>
			Calidad de Servicio	
				Índice de satisfacción de clientes internos
Procesos Internos	Crecimiento	Contribuir al crecimiento regional y de la compañía	N° de clientes incorporados por el Depto. Nuevos Clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Optimizar el proceso de enrolamiento de clientes.</li> <li>- Desplegar plan de fortalecimiento de relaciones con los clientes APR, para asegurar su fidelización en el futuro</li> </ul>
			% de visitas y asesorías APR realizadas de acuerdo a lo planificado	
	Gestión Comercial	Potenciar la gestión de venta del no regulado	% de cumplimiento del plan de controles directos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ajustar planes de fiscalización a la realidad de los recursos</li> <li>- Intensificar el trabajo en terreno para identificar oportunidades de crecimiento</li> <li>- Optimizar los recursos para proponer proyectos atractivos para los potenciales clientes</li> </ul>
			N° de propuestas de asesorías a municipios emitidas	
			% de propuestas de asesorías a municipios aceptadas	
		% de propuestas 52BIS y ATO aceptadas		
Aprendizaje y Crecimiento	Procesos e información	Disponer de bases de datos actualizadas para colaborar con la toma de decisiones	% de información de RILes actualizada en Base de Datos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estandarizar formatos de información entre la Filial Biodiversa y Essbio para automatizar procesos de actualización de bases de datos</li> <li>- Informar y garantizar igualdad de oportunidades de capacitación</li> <li>- Instaurar un plan de retención de talentos</li> <li>- Mantener y mejorar los principios para la buena convivencia</li> </ul>
			Estilo Essbio Nuevosur	
				Índice de satisfacción de empleados en la gerencia

Fuente: Elaboración propia.

#### 5.4.2. Descripción y forma de cálculo de los indicadores

Para cada uno de los indicadores antes señalados se diseñó una ficha de indicador, donde se resume la información más relevante de cada uno de ellos, como por ejemplo el número correlativo que le corresponde, objetivo al que se encuentra relacionado, el nombre identificador del indicador, su forma de cálculo, fuentes de información, frecuencia de obtención, encargado de distribución y gráfico asociado. Lo anterior se observa en detalle en la Figura N° 5.11.

Figura N° 5.11: Ficha de Indicador

		Indicador N°
Objetivo:		
Indicador:		
Formas de cálculo:		
Fuentes de información:		
Frecuencia:		Distribución:
Gráfico:		

Fuente: Elaboración propia.


##### 5.4.2.a Perspectiva Financiera

- **Objetivo Estratégico:** Aumentar la rentabilidad de la gerencia.
- **Indicador:** *EBITDA Agua Potable Rural (EBITDA APR).*

Entendiendo que el EBITDA es la utilidad operativa en efectivo, se utiliza como medida para evaluar la capacidad de generación de efectivo, en este caso del departamento de APR, a partir de su operación.

Esto quiere decir que mientras mayor sea el EBITDA, mayor es el desempeño parcial de la operación lo que es fundamental en la obtención de aumentar la rentabilidad de la gerencia. Éste indicador permite que exista una preocupación por optimizar los procesos en la búsqueda de generar mejores ingresos a costa de menores costos y gastos operativos. En la Figura N° 5.12 se muestra la ficha del indicador definiendo la forma de cálculo para el mes  $i$ , obviando al mismo tiempo el gráfico dado que son necesarios datos para su implementación, proceso que se encuentra fuera del alcance de este estudio.

Figura N° 5.12: Ficha indicador EBITDA APR

 <b>Essbio</b>		<b>Indicador N°1</b>
<b>Objetivo: Aumentar la rentabilidad de la gerencia.</b>		
<b>Indicador: EBITDA APR</b>		
<b>Formas de cálculo:</b>		
$\text{Ingresos Operación APR}_i - \text{Costos y Gastos Operacionales APR}_i$		
<b>Fuentes de información: SAP</b>		
<b>Frecuencia: Mensual</b>	<b>Distribución: Departamento APR</b>	

Fuente: Elaboración propia.

Dónde:

Ingresos Operación APR<sub>*i*</sub>: Ingresos asociados a las operaciones de Agua Potable Rural en el mes “*i*”. Con  $i=1, 2, 3, \dots, 12$ .


Costos y Gastos Operacionales APR<sub>*i*</sub>: Costos y Gastos asociados a las operaciones de Agua Potable Rural en el mes “*i*”. Con  $i=1, 2, 3, \dots, 12$ .

- **Objetivo Estratégico:** Aumentar la rentabilidad de la gerencia.
- **Indicador:** EBITDA Servicios a Terceros (EBITDA SSTT).

Al igual que el EBITDA en el departamento de APR busca conocer la liquidez del área de Servicios a Terceros, indicando que tan rentable es la unidad para la gerencia a través de sus ingresos por asesorías a municipios.

En la Figura N° 5.13 se observa el método de cálculo del indicador para el mes  $i$ , fuente de información y encargado de distribución, obviando al mismo tiempo el gráfico dado que son necesarios datos para su implementación, proceso que se encuentra fuera del alcance de este estudio.

Figura N° 5.13: Ficha indicador EBITDA SSTT

 <b>Essbio</b>	<b>Indicador N°2</b>
<b>Objetivo:</b> Aumentar la rentabilidad de la gerencia.	
<b>Indicador:</b> EBITDA SSTT	
<b>Formas de cálculo:</b>	
$\text{Ingresos Operación SSTT}_i - \text{Costos y Gastos Operacionales SSTT}_i$	
<b>Fuentes de información:</b> SAP	
<b>Frecuencia:</b> Mensual	<b>Distribución:</b> Departamento SSTT

Fuente: Elaboración propia.

Dónde:

Ingresos Operación SSTT <sub>$i$</sub> : Ingresos asociados a las operaciones del Depto. de Servicios a Terceros en el mes “ $i$ ”. Con  $i=1, 2, 3, \dots, 12$ .

Costos y Gastos Operacionales SSTT <sub>$i$</sub> : Costos y Gastos asociados a las operaciones del Depto. de Servicios a Terceros en el mes “ $i$ ”. Con  $i=1, 2, 3, \dots, 12$ .


- **Objetivo Estratégico:** Aumentar la rentabilidad de la gerencia.
- **Indicador:** *EBITDA Gerencia.*

Siguiendo la misma línea de los indicadores anteriores, el EBITDA de la Gerencia tiene el mismo fin, poner atención en los ingresos, costos y gastos de la gerencia de modo de asegurar la rentabilidad de la misma. Acá es importante hacer alusión a la importancia de evaluar un EBITDA de la gerencia como unidad completa, es decir, considerando los ingresos, costos y gastos de los cuatro departamentos para entender cómo se apoyan financieramente unos a otros, entendiendo que no se obtiene un EBITDA particular para el Departamento de Autocontrol y Fiscalización porque sus ingresos son mucho menores que sus costos y gastos dado con lo que un EBITDA no sería un indicador representativo para el área, y al mismo tiempo tampoco se calcula un EBITDA para el Departamento de Nuevos Clientes ya que sus ingresos son muchísimo mayores a sus costos y gastos lo que lleva a que éste tipo de indicador tampoco sea representativo de la situación del área. También es importante entender que Autocontrol y Fiscalización posee una rentabilidad social y responsabilidad en la sostenibilidad de la empresa dado a su rol en el área de calidad del servicio, lo que justifica su existencia, además que ésta condición no implica que en el largo plazo no se convierta en una fuente de importantes ingresos por temas de Residuos Industriales Líquidos, Limpia fosas o Agua potable industrial.

Posterior a ésta aclaración, se expone en la Figura N° 5.14 la dicha de indicador correspondiente para el mes i, obviando al mismo tiempo el gráfico dado que son necesarios datos para su implementación, proceso que se encuentra fuera del alcance de este estudio, pero destacando que la distribución estará a cargo del departamento de Gestión de Servicios a Terceros que actualmente es responsable de llevar el control de la gestión en la gerencia.



Figura N° 5.14: Ficha indicador EBITDA Gerencia

		Indicador N°3
<b>Objetivo: Aumentar la rentabilidad de la gerencia.</b>		
<b>Indicador: EBITDA Gerencia</b>		
<b>Formas de cálculo:</b>		
$\text{Ingresos Operación Gerencia}_i - \text{Costos y Gastos Operacionales Gerencia}_i$		
<b>Fuentes de información: SAP</b>		
<b>Frecuencia: Mensual</b>	<b>Distribución: Departamento SSTT</b>	

Fuente: Elaboración propia.

Dónde:

Ingresos Operación Gerencia<sub>i</sub>: Ingresos asociados a las operaciones de la Gerencia de Servicios a Terceros en el mes “i”. Con i=1, 2, 3,..., 12.

Costos y Gastos Operacionales Gerencia<sub>i</sub>: Costos y Gastos asociados a las operaciones de la Gerencia de Servicios a Terceros en el mes “i”. Con i=1, 2, 3,..., 12.


- **Objetivo Estratégico:** Crecer en el rubro sanitario a través de nuevos servicios.
- **Indicador:** Utilidad bruta anual por nuevos servicios.

Entendiendo que uno de los pilares fundamentales de la estrategia de la compañía es el crecimiento, los ejecutivos de la gerencia de servicios a terceros establecieron como objetivo estratégico crecer en el rubro sanitario a través de nuevos servicios, esto va de la mano con la innovación y proactividad de los colaboradores para potenciar el crecimiento de la empresa. En éste indicador se busca tener siempre en consideración que no solo se debe tener en cuidado con las tareas cotidianas del trabajo, sino que también es importante la visión a largo

plazo, buscando nuevas formas de generar ingresos potenciando la gerencia y la compañía.

En la Figura N° 5.15 se puede visualizar la ficha del indicador y su forma de cálculo para el año  $i$ , obviando al mismo tiempo el gráfico dado que son necesarios datos para su implementación, proceso que se encuentra fuera del alcance de este estudio.

Figura N° 5.15: Ficha indicador Utilidad bruta anual por nuevos servicios

 <b>Essbio</b>	<b>Indicador N°4</b>
<b>Objetivo:</b> Crecer en el rubro sanitario a través de nuevos servicios	
<b>Indicador:</b> Utilidad bruta anual por nuevos servicios	
<b>Formas de cálculo:</b>  $\text{Ingresos anuales por nuevos servicios}_i - \text{Costos operacionales por nuevos servicios}_i$	
<b>Fuentes de información:</b> SAP	
<b>Frecuencia:</b> Semestral	<b>Distribución:</b> Departamento SSTT

Fuente: Elaboración propia.

Dónde:

Ingresos anuales por nuevos servicios $_i$ : Ingresos asociados a nuevos servicios en el año “ $i$ ”. Con  $i=2013, 2014, 2015, \text{ etc.}$

Costos Operacionales por nuevos servicios $_i$ : Costos y Gastos asociados a nuevos servicios en el año “ $i$ ”. Con  $i=2013, 2014, 2015, \text{ etc.}$

- **Objetivo Estratégico:** Crecer en el rubro sanitario a través de nuevos servicios.
- **Indicador:** *Variación porcentual en los ingresos por venta de RILes.*


Crecer a través de nuevos servicios no solo trata de innovar encontrando nuevas oportunidades de negocio, sino que también es necesario potenciar las actuales oportunidades mejorando la gestión en la obtención de nuevos clientes, como también los procedimientos de cobro.

Los Residuos Industriales Líquidos (RILes) son una gran oportunidad para crecer, dado que se encuentran clasificados en la categoría de negocios no regulados, lo que significa que a pesar de ser un servicio regulado por la Superintendencia de Servicios Sanitarios (SISS) en términos de estándares de calidad, se tiene cierta libertad en lo que respecta a fijación de tarifas de cobro. Estas tarifas corresponden a convenios que los clientes industriales pueden acceder a suscribir en caso que sus emisiones de RILes sobrepasen algunos límites permitidos por la normativa, y que la empresa sanitaria está dispuesta a recibir y tratar en sus plantas a cambio de cierto cobro estipulado en dichos contratos.

En este caso el concepto de crecimiento se enmarca en términos de obtener más clientes de éste tipo de servicio, lo que no significa que lucrativamente sea muy significativo para la compañía pero sí es atractivo desde el punto de vista del cumplimiento normativo, sin embargo potenciar el servicio podría traducirse en ingresos significativos en el largo plazo

La Ficha del indicador se observa en la Figura N° 5.16, con su forma de cálculo para el semestre *i*, obviando al mismo tiempo el gráfico dado que son necesarios datos para su implementación, proceso que se encuentra fuera del alcance de este estudio.

Figura N° 5.16: Ficha indicador Variación porcentual en los ingresos por venta de RILes

		Indicador N°5
<b>Objetivo:</b> Crecer en el rubro sanitario a través de nuevos servicios		
<b>Indicador:</b> Variación porcentual en los ingresos por venta de RILes		
<b>Formas de cálculo:</b>		
$\frac{\text{Ingresos venta de RILes}_i - \text{Ingresos venta de RILes}_{i-1}}{\text{Ingresos venta de RILes}_i} \times 100\%$		
<b>Fuentes de información:</b> Sap e Informes ejecutivos del Depto. Autocontrol y Fiscalización.		
<b>Frecuencia:</b> Anual	<b>Distribución:</b> Departamento Autocontrol y Fiscalización	

Fuente: Elaboración propia.

Dónde:

Ingresos venta de RILes<sub>i</sub>: Ingresos asociados a la venta de Residuos Industriales Líquidos en el mes “i”. Con i=1, 2, 3,..., 12.

Ingresos venta de RILes<sub>i-1</sub>: Ingresos asociados a la venta de Residuos Industriales Líquidos en el mes “i-1”. Con i=1, 2, 3,..., 12.


- **Objetivo Estratégico:** Crecer en el rubro sanitario a través de nuevos servicios.
- **Indicador:** Variación porcentual en los ingresos por venta API.

La venta de Agua Potable Rural (API) es otro de los negocios en etapa de crecimiento, que al igual que los RILes se enmarca en el mundo industrial. En la actualidad algunas de las empresas de la región optan por el servicio de API, que trata de agua potable con propiedades menores a la de consumo humano, y que es utilizada en procesos industriales como por ejemplo enfriamiento de procesos, calderas, entre otros, lo que involucra grandes cantidades de agua que no serán para consumo por lo que pueden optar a éste servicio y obtener grandes cantidades a un menos precio que el conseguido por medio de las redes de distribución residenciales. Hoy en día no son muchas las compañías que optan por

el servicio lo que da grandes oportunidades de crecimiento y que deben ser monitoreadas de cerca por la gerencia, para evaluar su rentabilidad y planes de acción para el largo plazo.

La ficha del indicador se expone en la Figura N° 5.17, con su forma de cálculo para el semestre i, obviando al mismo tiempo el gráfico dado que son necesarios datos para su implementación, proceso que se encuentra fuera del alcance de este estudio.

Figura N° 5.17: Ficha indicador Variación porcentual en los ingresos por venta API

 <b>Essbio</b>	<b>Indicador N°6</b>
<b>Objetivo:</b> Crecer en el rubro sanitario a través de nuevos servicios	
<b>Indicador:</b> Variación porcentual en los ingresos por venta API	
<b>Formas de cálculo:</b>  $\frac{\text{Ingresos venta de API}_i - \text{Ingresos venta de API}_{i-1}}{\text{Ingresos venta de API}_i} \times 100\%$	
<b>Fuentes de información:</b> Sap e Informes ejecutivos del Depto. Autocontrol y Fiscalización.	
<b>Frecuencia:</b> Anual	<b>Distribución:</b> Departamento Autocontrol y Fiscalización

Fuente: Elaboración propia.

Dónde:

Ingresos venta de API<sub>i</sub>: Ingresos asociados a la venta de Agua Potable Industrial en el mes “i”. Con i=1, 2, 3,..., 12.


Ingresos venta de API<sub>i-1</sub>: Ingresos asociados a la venta de Agua Potable Industrial en el mes “i-1”. Con i=1, 2, 3,..., 12.

- **Objetivo Estratégico:** Crecer en el rubro sanitario a través de nuevos servicios.
- **Indicador:** Variación porcentual en los ingresos por asesorías a municipios.

Uno de los fuertes de la gerencia es el trabajo realizado por el Depto. De Gestión de servicios a terceros, a través del servicio de asesoría a las municipalidades donde se trabaja como empresa consultora para los municipios que deseen realizar proyectos en el ámbito sanitario, como por ejemplo de extensiones de redes de alcantarillado o agua potable. Entendiendo que más proyectos se traducen en más ingresos y mayor crecimiento, este ítem es primordial para conocer como está creciendo la gerencia. Además éste indicador se puede entender como un complemento al indicador de rentabilidad EBITDA de SSTT dado que las asesorías corresponden al grueso de los ingresos del Depto. De Gestión de Servicios a Terceros, con el EBITDA se puede observar si existe liquidez o no, pero que en un periodo existan ingresos mayores a los costos y gastos no asegura que se esté creciendo en comparación al periodo anterior, dado que podríamos obtener un EBITDA positivo pero un crecimiento negativo. Es así como ambos indicadores son un complemento perfecto para facilitar el control del crecimiento y rentabilidad de la gerencia.

En la Figura N° 5.18 se puede observar el método de cálculo del indicador para el periodo i.

Figura N° 5.18: Ficha indicador Variación porcentual en los ingresos por asesorías a municipios

	<b>Indicador N°7</b>
<b>Objetivo:</b> Crecer en el rubro sanitario a través de nuevos servicios	
<b>Indicador:</b> Variación porcentual en los ingresos por asesorías a municipios	
<b>Formas de cálculo:</b> $\frac{\text{Ingresos por } AM_i - \text{Ingresos por } AM_{i-1}}{\text{Ingresos por } AM_i} \times 100\%$	
<b>Fuentes de información:</b> Sap e Informes de ingresos Depto. Gestión Servicios a Terceros	
<b>Frecuencia:</b> Mensual	<b>Distribución:</b> Departamento SSTT

Fuente: Elaboración propia.

Dónde:

Ingresos por  $AM_i$ : Ingresos asociados a las asesorías a municipios en el mes “i”. Con  $i=1, 2, 3, \dots, 12$ .

Ingresos por  $AM_{i-1}$ : Ingresos asociados a las asesorías a municipios en el mes “i-1”. Con  $i=1, 2, 3, \dots, 12$ .


#### 5.4.2.b Perspectiva Clientes

- **Objetivo Estratégico:** Consolidar las relaciones con los clientes APR a través de un servicio y atención de calidad.
- **Indicador:** *% de emergencias APR atendidas en menos de 24 Hrs. Desde su notificación.*

Teniendo en consideración que en la búsqueda del crecimiento no se puede descuidar lo que se ha conseguido hasta el momento, Essbio debe poner gran énfasis en sus clientes y proporcionar calidad de manera integral, por lo que una atención a tiempo a los problemas que se puedan presentar es de gran importancia para la compañía. En este indicador específicamente se trata principalmente el caso de los clientes de agua potable rural, dado que en el mediano plazo se vislumbran cambios en la legislación que permitirán el ingreso de nuevas compañías a competir en éste ámbito, por lo que es necesario generar fuertes lazos de confianza y credibilidad con los clientes, que en el futuro tendrán una gama mayor de prestadores para elegir, donde las acciones de hoy pueden tener importantes consecuencias en el futuro, convirtiendo a la compañía en la preferencia N° 1 de los clientes rurales.

En la Figura N° 5.19 se puede observar el método de cálculo del indicador para el periodo i.

Figura N° 5.19: Ficha indicador % de emergencias APR atendidas en menos de 24 Hrs. desde su notificación

		Indicador N°8
<b>Objetivo:</b> Consolidar las relaciones con los clientes APR a través de un servicio y atención de calidad		
<b>Indicador:</b> % de emergencias APR atendidas en menos de 24 Hrs. Desde su notificación		
<b>Formas de cálculo:</b>		
$\frac{N^{\circ} \text{ de Emergencias APR AM24DN}_i}{N^{\circ} \text{ de Emergencias APR notificadas}_i} \times 100\%$		
<b>Fuentes de información:</b> Informes Depto. APR		
<b>Frecuencia:</b> Semestral	<b>Distribución:</b> Departamento APR	

Fuente: Elaboración propia.

Dónde:

N° de Emergencias APR AM24DN<sub>i</sub>: Número de emergencias de Agua Potable Rural atendidas en menos de 24 horas desde su notificación en el semestre “i”. Con i=2013-1, 2013-2, 2014-1, etc.

N° de Emergencias APR notificadas<sub>i</sub>: Número total de emergencias de Agua Potable Rural notificadas en el semestre “i”. Con i=2013-1, 2013-2, 2014-1, etc.

- **Objetivo Estratégico:** Asegurar la satisfacción de los clientes internos y externos.
- **Indicador:** Índice de satisfacción de clientes externos.


En la propuesta de valor de Essbio, uno de los temas principales es la calidad del servicio, sin embargo el concepto de calidad no deja de ser un tanto subjetivo desde el punto de vista que lo que para una persona puede ser de calidad, para otra no lo es. Lo que sí es claro, es que ambas personas que consideran que algo es de calidad lo catalogan de esa manera porque genera satisfacción para ellas. Por lo anterior es que monitorear un indicador que controle el índice de satisfacción de los clientes externos como los industriales, residenciales y



comerciales, es de gran importancia para la gerencia y la compañía en pro de conseguir la propuesta de valor en torno a la calidad y que claramente establece la compañía.

En la Figura N° 5.20 se puede observar el método de cálculo del indicador para el periodo de un año considerando  $i$  aspectos a evaluar, obviando al mismo tiempo el gráfico dado que son necesarios datos para su implementación, proceso que se encuentra fuera del alcance de este estudio.

Figura N° 5.20: Ficha indicador índice de satisfacción de clientes externos

		Indicador N°9
<b>Objetivo:</b> Asegurar la satisfacción de los clientes internos y externos		
<b>Indicador:</b> Índice de satisfacción de clientes externos		
<b>Formas de cálculo:</b>		
$\sum \text{Peso del aspecto } X_i \times \bar{X}_i$		
<b>Fuentes de información:</b> Encuesta satisfacción clientes externos		
<b>Frecuencia:</b> Anual	<b>Distribución:</b> Departamento Nuevos Clientes	

Fuente: Elaboración propia.

Dónde:

Peso del aspecto  $X_i$ : Ponderación asignada al aspecto  $X_i$  de la evaluación externa anual. Con  $i=1, 2, 3, 4, 5$ , etc.

$\bar{X}_i$ : Promedio de la evaluación otorgada al aspecto  $X_i$  por los clientes en la evaluación externa anual. Con  $i=1, 2, 3, 4, 5$ , etc.


- **Objetivo Estratégico:** Asegurar la satisfacción de los clientes internos y externos.
- **Indicador:** *Índice de satisfacción de clientes internos.*

Comprendiendo que entregar un servicio de calidad de manera integral no comprende solo a los clientes externos, también es necesario que los clientes internos que corresponden a los colaboradores de otras áreas y que trabajan directamente con la gerencia también sientan que están recibiendo un trato de calidad, de modo que permita mantener un grato ambiente de trabajo al interior de la gerencia y la compañía, y esta armonía sea percibida por los clientes externos.

El monitoreo periódico de este indicador será de gran ayuda en la mantención de las buenas relaciones de la gerencia con el resto de la compañía y proporcionará la base para potenciar de manera interna la empresa y colaborar en que los procesos se lleven a cabo correctamente y obtener resultados operativos y financieros más eficientes.

En la Figura N° 5.21 se puede observar el método de cálculo del indicador para el periodo de un año considerando *i* aspectos a evaluar, obviando al mismo tiempo el gráfico dado que son necesarios datos para su implementación, proceso que se encuentra fuera del alcance de este estudio.

Figura N° 5.21: Ficha indicador índice de satisfacción de clientes internos

 <b>Essbio</b>	<b>Indicador N°10</b>
<b>Objetivo:</b> Asegurar la satisfacción de los clientes internos y externos	
<b>Indicador:</b> Índice de satisfacción de clientes internos	
<b>Formas de cálculo:</b>	
$\sum \text{Peso del aspecto } X_i \times \bar{X}_i$	
<b>Fuentes de información:</b> Encuesta satisfacción clientes internos	
<b>Frecuencia:</b> Anual	<b>Distribución:</b> Departamento SSTT

Fuente: Elaboración propia.

Dónde:

Peso del aspecto  $X_i$ : Ponderación asignada al aspecto  $X_i$  de la evaluación interna anual. Con  $i=1, 2, 3, 4, 5$ , etc.

$\bar{X}_i$ : Promedio de la evaluación otorgada al aspecto  $X_i$  por los clientes en la evaluación interna anual. Con  $i=1, 2, 3, 4, 5$ , etc.


#### 5.4.2.c Perspectiva Procesos Internos

- **Objetivo Estratégico:** Contribuir al crecimiento regional y de la compañía.
- **Indicador:** *N° de clientes incorporados por el Depto. Nuevos Clientes.*

El crecimiento es una de las directrices principales de la estrategia de la compañía, pero al mismo tiempo es el motor principal de la gerencia de servicios a terceros, por lo que en la perspectiva de procesos internos se pone gran énfasis en este sentido. Es primordial en la planificación estratégica de la gerencia el apoyo al crecimiento regional, sin dejar de lado los intereses de la empresa, por lo que éste objetivo toma gran importancia para los ejecutivos de la unidad. Entendiendo que ambas perspectivas anteriores son soportadas desde la de procesos internos, se explica que un aumento sostenido en el N° de clientes incorporados por el Depto. de Nuevos clientes involucra un crecimiento, el que se espera que sea financieramente beneficioso, cosa que se controla con la ayuda de los indicadores financieros.

En la Figura N° 5.22 se puede observar el método de cálculo del indicador para el periodo  $i$ , obviando al mismo tiempo el gráfico dado que son necesarios datos para su implementación, proceso que se encuentra fuera del alcance de este estudio.

Figura N° 5.22: Ficha indicador N° de clientes incorporados por el Depto. Nuevos Clientes

 <b>Essbio</b>		<b>Indicador N°11</b>
<b>Objetivo:</b> Contribuir al crecimiento regional y de la compañía		
<b>Indicador:</b> N° de clientes incorporados por el Depto. Nuevos Clientes		
<b>Formas de cálculo:</b>		
$N^{\circ} \text{ de clientes}_i - N^{\circ} \text{ de clientes}_{i-1}$		
<b>Fuentes de información:</b> Base de datos Clientes		
<b>Frecuencia:</b> Mensual	<b>Distribución:</b>	<b>Departamento Nuevos Clientes</b>

Fuente: Elaboración propia.

Dónde:

N° de clientes<sub>i</sub>: Número total de clientes en la base de datos de clientes de Essbio en el mes “i”. Con i=1, 2, 3, ..., 12.

N° de clientes<sub>i-1</sub>: Número total de clientes en la base de datos de clientes de Essbio en el mes “i-1”. Con i=1, 2, 3, ..., 12.


- **Objetivo Estratégico:** Contribuir al crecimiento regional y de la compañía.
- **Indicador:** % de visitas y asesorías APR realizadas de acuerdo a lo planificado.

Este indicador apela a la generación de confianza entre los clientes APR y la compañía, en función de la búsqueda del crecimiento de la cartera de clientes del Departamento de Agua Potable Rural. Además se apunta a obtener buena relación con la comunidad teniendo en consideración que es necesario cumplir los compromisos que se establecen con los clientes, en el ámbito de asesorías y visitas. La importancia de éste indicador también radica en que mantenerlo en un alto porcentaje proporciona una buena imagen de la compañía con los clientes de

Agua potable rural (APR), que es una de los objetivos de la gerencia para hacer sostenible el negocio del APR al momento en que se realicen los cambios regulatorios previstos y aumente el mercado competidor en dicho ámbito de servicios.

En la Figura N° 5.23 se puede observar el método de cálculo del indicador para el periodo i, obviando al mismo tiempo el gráfico dado que son necesarios datos para su implementación, proceso que se encuentra fuera del alcance de este estudio.

Figura N° 5.23: Ficha indicador % de visitas y asesorías APR realizadas de acuerdo a lo planificado

 <b>Essbio</b>	<b>Indicador N°12</b>
<b>Objetivo: Contribuir al crecimiento regional y de la compañía</b>	
<b>Indicador: % de visitas y asesorías APR realizadas de acuerdo a lo planificado</b>	
<b>Formas de cálculo:</b>	
$\frac{N^{\circ} \text{ de visitas y asesorías APR realizadas}_i}{N^{\circ} \text{ de visitas y asesorías APR planificadas}_i} \times 100\%$	
<b>Fuentes de información: Informes Depto. APR</b>	
<b>Frecuencia: Semestral</b>	<b>Distribución: Departamento APR</b>

Fuente: Elaboración propia.

Dónde:

N° de visitas y asesorías APR realizadas<sub>i</sub>: Número total de visitas y asesorías de Agua Potable Rural realizadas en el semestre “i”. Con i=2013-1, 2013-2, 2014-1, etc.


N° de visitas y asesorías APR planificadas<sub>i</sub>: Número total de visitas y asesorías de Agua Potable Rural planificadas para el semestre “i”. Con i=2013-1, 2013-2, 2014-1, etc.

- **Objetivo Estratégico:** Potenciar la gestión de venta del no regulado.
- **Indicador:** % de cumplimiento del plan de controles directos.

Considerando que el negocio no regulado respecto a RILes es un ámbito que aún tiene gran espacio para crecer en la compañía, es importante llevar un control estratégico de aquellos aspectos que permitan alcanzar un mayor desarrollo de la empresa y la gerencia en aquél servicio. De éste modo llevar un seguimiento al cumplimiento del plan de controles directos es fundamental dado que dichos controles realizados anualmente por la unidad de fiscalización del Departamento de Autocontrol y Fiscalización de la Gerencia permiten evaluar si los establecimientos de la región clasifican como Simples Actividades Económicas (SAE) o como Establecimientos Industriales (EI). En caso que caigan en la segunda categoría son potenciales clientes para convenio de RILes, de modo que cumplir con dicho plan de controles directos se encuentra directamente relacionado al desarrollo y crecimiento del negocio de Residuos Industriales Líquidos (RILes).

En la Figura N° 5.24 se puede observar el método de cálculo del indicador para el periodo i, obviando al mismo tiempo el gráfico dado que son necesarios datos para su implementación, proceso que se encuentra fuera del alcance de este estudio.

Figura N° 5.24: Ficha indicador % de cumplimiento del plan de controles directos

 <b>Essbio</b>	<b>Indicador N°13</b>
<b>Objetivo: Potenciar la gestión de venta del no regulado</b>	
<b>Indicador: % de cumplimiento del plan de controles directos</b>	
<b>Formas de cálculo:</b>	
$\frac{N^{\circ} \text{ de } CDR_i}{N^{\circ} \text{ de } CDP_i} \times 100\%$	
<b>Fuentes de información: Informes de gestión Depto. Autocontrol y Fiscalización</b>	
<b>Frecuencia: Anual</b>	<b>Distribución: Departamento Autocontrol y Fiscalización</b>

Fuente: Elaboración propia.

Dónde:

N° de CDR<sub>i</sub>: Número de Controles Directos realizados durante el año “i”. Con i=2013, 2014, 2015, etc.


N° de CDP<sub>i</sub>: Número de Controles Directos planificados para el año “i”. Con i=2013, 2014, 2015, etc.

- **Objetivo Estratégico:** Potenciar la gestión de venta del no regulado.
- **Indicador:** *N° de propuestas de asesorías a municipios emitidas.*

El objetivo de potenciar la gestión de venta del no regulado es crecer sostenidamente como gerencia, proporcionando mayores ingresos a la compañía a través de nuevos servicios prestados, gestionados a través de los departamentos que conforman la unidad. En este caso particular, el indicador proporciona una manera de monitorear las propuestas de asesorías a municipios emitidas, entendiendo que mientras mayor sea éste número, implica indirectamente que hubo un mayor esfuerzo por incrementar la colaboración de éste servicio a los ingresos de la gerencia y compañía. Además entendiendo la lógica de las perspectivas del cuadro de mando integral, podemos visualizar como este indicador sostiene la importancia de la relación con la comunidad y municipios de la perspectiva de clientes y al mismo tiempo es generador de ingresos para la perspectiva financiera.

En la Figura N° 5.25 se puede observar el método de cálculo del indicador para el periodo i, obviando al mismo tiempo el gráfico dado que son necesarios datos para su implementación, proceso que se encuentra fuera del alcance de este estudio.

Figura N° 5.25: Ficha indicador N° de propuestas de asesorías a municipios emitidas

 <b>Essbio</b>		<b>Indicador N°14</b>
<b>Objetivo: Potenciar la gestión de venta del no regulado</b>		
<b>Indicador: N° de propuestas de asesorías a municipios emitidas</b>		
<b>Formas de cálculo:</b>		
$\sum N^{\circ} \text{ de } PAME_i$		
<b>Fuentes de información: Informes de gestión Depto. Gestión Servicios a Terceros</b>		
<b>Frecuencia: Semestral</b>	<b>Distribución: Departamento SSTT</b>	

Fuente: Elaboración propia.

Dónde:

N° de PAME<sub>i</sub>: Número de propuestas de asesorías a municipios emitidas en el semestre "i". Con i=2013-1, 2013-2, 2014-1, etc.

- **Objetivo Estratégico:** Potenciar la gestión de venta del no regulado.
- **Indicador:** % de propuestas de asesorías a municipios aceptadas.


Bajo la premisa de que una buena gestión comercial es la base para el crecimiento y la sostenibilidad, es necesario monitorear que ésta tarea se lleve a cabo de buena forma y genere resultados positivos para la gerencia y la compañía. Mantener con buenas cifras el indicador que controla el número de propuestas de asesorías a municipios emitidas es un buen sustento para justificar una buena gestión, sin embargo también es necesario considerar cuántas de éstas son aceptadas por los clientes. Si se pone atención es posible verificar como todas las aristas de éste importante servicio de la gerencia se encuentran cubiertas, considerando que se monitorea que se realice gestión para emitir propuestas, se evalúa cuántas de éstas son aceptadas por los clientes y



posteriormente también se considera si toda esta gestión impacta positivamente en los ingresos por asesorías a municipios.

En la Figura N° 5.26 se puede observar el método de cálculo del indicador para el periodo i, obviando al mismo tiempo el gráfico dado que son necesarios datos para su implementación, proceso que se encuentra fuera del alcance de este estudio.

Figura N° 5.26: Ficha indicador % de propuestas de asesorías a municipios aceptadas

		<b>Indicador N°15</b>
<b>Objetivo: Potenciar la gestión de venta del no regulado</b>		
<b>Indicador: % de propuestas de asesorías a municipios aceptadas</b>		
<b>Formas de cálculo:</b>		
$\frac{N^{\circ} \text{ de PAMA}_i}{N^{\circ} \text{ de PAME}_i} \times 100\%$		
<b>Fuentes de información: Informes de gestión Depto. Gestión Servicios a Terceros</b>		
<b>Frecuencia: Semestral</b>	<b>Distribución: Departamento SSTT</b>	

Fuente: Elaboración propia.

Dónde:

N° de PAMA<sub>i</sub>: Número de propuestas de asesorías a municipios aceptadas en el semestre “i”. Con i=2013-1, 2013-2, 2014-1, etc.

N° de PAME<sub>i</sub>: Número de propuestas de asesorías a municipios emitidas en el semestre “i”. Con i=2013-1, 2013-2, 2014-1, etc.


- **Objetivo Estratégico:** Potenciar la gestión de venta del no regulado.
- **Indicador:** % de propuestas 52BIS y ATO aceptadas.

Es primordial entender que potenciar la gestión de la venta del no regulado es de gran importancia para mejorar la productividad de la gerencia, dado que estos dos negocios no regulados, junto con la asesoría a municipios y comités de agua potable rural, son el fuerte de los ingresos de la gerencia.

En lo que respecta a 52BIS y ATO no es apropiado monitorear el número de propuestas emitidas, dado que a diferencia de las asesorías a municipios éstas no dependen de la gestión de la unidad, sino que son los clientes quienes llegan a la compañía en búsqueda de una solución para sus necesidades de conectividad sanitaria, por lo que no sería representativo del trabajo de gestión de la empresa intentar monitorear dicho indicador, sin embargo si es conveniente monitorear que porcentaje de las propuestas emitidas en este ámbito se llegan a concretar, dado que dicho trabajo si depende de la gestión realizada por la gerencia y las relaciones con los clientes.

En la Figura N° 5.27 se puede observar el método de cálculo del indicador para el periodo i, obviando al mismo tiempo el gráfico dado que son necesarios datos para su implementación, proceso que se encuentra fuera del alcance de este estudio.

Figura N° 5.27: Ficha indicador % de propuestas 52BIS y ATO aceptadas

	<b>Indicador N°16</b>
<b>Objetivo: Potenciar la gestión de venta del no regulado</b>	
<b>Indicador: % de propuestas 52BIS y ATO aceptadas</b>	
<b>Formas de cálculo:</b> $\frac{N^{\circ} \text{ de } P - 52BIS - ATO - A_i}{N^{\circ} \text{ de } P - 52BIS - ATO - E_i} \times 100\%$	
<b>Fuentes de información: Informes de gestión Depto. Nuevos Clientes</b>	
<b>Frecuencia: Semestral</b>	<b>Distribución: Departamento Nuevos Clientes</b>

Fuente: Elaboración propia.

Dónde:

N° de P-52BIS-ATO-A<sub>i</sub>: Número de propuestas 52BIS y ATO aceptadas en el semestre "i". Con i=2013-1, 2013-2, 2014-1, etc.

N° de P-52BIS-ATO-A<sub>i</sub>: Número de propuestas 52BIS y ATO emitidas en el semestre "i". Con i=2013-1, 2013-2, 2014-1, etc.

#### 5.4.2.d Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento


- **Objetivo Estratégico:** Disponer de bases de datos actualizadas para colaborar con la toma de decisiones.
- **Indicador:** % de información de RILES actualizada en Base de Datos.

La buena gestión de la información hoy en día es una herramienta primordial para las empresas hoy en día, puesto que aquellas que no ponen atención a los datos que disponen, generalmente toman decisiones erróneas o fuera de tiempo lo que afecta directamente a los procesos productivos y más fuertemente a los antecedentes financieros de las compañías.

Bajo esta premisa es importante mantener una preocupación constante de la información que se posee para poder ayudar de la mejor forma a la correcta toma de decisiones, y que se realicen de manera proactiva más que reactiva. Por lo mismo es importante mantener actualizada la base de datos de RILes, de modo de tomar decisiones correctas en las reuniones mensuales de ese servicio.

En la Figura N° 5.28 se puede observar el método de cálculo del indicador para el periodo i, obviando al mismo tiempo el gráfico dado que son necesarios datos para su implementación, proceso que se encuentra fuera del alcance de este estudio.

Figura N° 5.28: Ficha indicador % de información de RILES actualizada en Base de Datos

		Indicador N°17
<b>Objetivo:</b> Disponer de bases de datos actualizadas para colaborar con la toma de decisiones		
<b>Indicador:</b> % de información de RILES actualizada en Base de Datos		
<b>Formas de cálculo:</b>		
$\frac{N^{\circ} \text{ de CIABDRILES}_i}{N^{\circ} \text{ de CTBDRILES}_i} \times 100\%$		
<b>Fuentes de información:</b> Informes Biodiversa		
<b>Frecuencia:</b> Mensual	<b>Distribución:</b> Departamento Autocontrol y Fiscalización	

Fuente: Elaboración propia.

Dónde:

N° de CIABDRILES<sub>i</sub>: Número total de clientes con información actualizada en la base de datos de RILES en el mes “i”. Con i=1, 2, 3,...,12.

N° de CTBDRILES<sub>i</sub>: Número total de clientes en la base de datos de RILES en el mes “i”. Con i=1, 2, 3,...,12.


- **Objetivo Estratégico:** Fortalecer las habilidad, capacidades y experiencia de los colaboradores de la gerencia.
- **Indicador:** % de Colaboradores que recibieron capacitación en la gerencia.

La compañía considera que los colaboradores son parte primordial de la empresa, por lo que fortalecer sus habilidades, capacidades y experiencia es un objetivo muy importante para alcanzar la visión de la gerencia. No se debe olvidar que la perspectiva de aprendizaje y crecimiento es la base que sustenta las demás perspectivas por lo que aspectos como la capacitación se ven directamente relacionado al mejoramiento de los procesos internos, a la propuesta de valor al cliente y por consiguiente a los resultados financieros de la gerencia y la compañía.

Mantener un equipo de colaboradores en constante capacitación permite hacer que desarrollen de forma más eficiente sus labores lo que se traduce en los aspectos mencionados con anterioridad.

En la Figura N° 5.29 se puede observar el método de cálculo del indicador para el periodo i, obviando al mismo tiempo el gráfico dado que son necesarios datos para su implementación, proceso que se encuentra fuera del alcance de este estudio.

Figura N° 5.29: Ficha indicador N° de jornadas de capacitación desarrolladas al personal de la gerencia

	<b>Indicador N°18</b>
<b>Objetivo:</b> Fortalecer las habilidad, capacidades y experiencia de los colaboradores de la gerencia	
<b>Indicador:</b> % de Colaboradores que recibieron capacitación en la gerencia	
<b>Formas de cálculo:</b>	
$\frac{N^{\circ} \text{ de } CRCG_i}{N^{\circ} \text{ de } CTG_i} \times 100\%$	
<b>Fuentes de información:</b> Gerencia Gestión de Personas	
<b>Frecuencia:</b> Semestral	<b>Distribución:</b> Departamento SSTT

Fuente: Elaboración propia.

Dónde:

N° de CRCG<sub>i</sub>: Número de colaboradores que recibieron capacitación en la gerencia en el semestre “i”. Con i=2013-1, 2013-2, 2014-1, etc

N° de CTG<sub>i</sub>: Número de colaboradores total en la gerencia en el semestre “i”. Con i=2013-1, 2013-2, 2014-1, etc.


- **Objetivo Estratégico:** Garantizar la satisfacción de los colaboradores con su lugar de trabajo.
- **Indicador:** *Índice de rotación de personal en la gerencia.*

Para sostener los indicadores de la perspectiva de procesos internos bajo el concepto de eficiencia no basta solo con mantener un equipo que se encuentre periódicamente capacitado, ya que esto no servirá de mucho si los colaboradores de la gerencia mantienen un índice de rotación de personal alto, es decir, que continuamente el personal vaya cambiando retirándose trabajadores con experiencia y llegando nuevos novatos. En términos generales éste índice dependerá de lo que quiera conseguir la empresa, pero en el caso de la gerencia es necesario mantenerlo controlado en un número bajo pero positivo, de modo de que no exista una fuga de talento y experiencia de la compañía, al mismo tiempo que exista crecimiento en los equipos de trabajo.

Este índice se obtendrá de forma porcentual, de modo que mientras mayor sea éste porcentaje, significa que hubo una mayor rotación de personal y mayor pérdida de talentos, y viceversa. Se puede también suponer que mientras menor sea la rotación de personal, mayor es la satisfacción en su lugar de trabajo.

En la Figura N° 5.30 se puede observar el método de cálculo del indicador para el periodo i.

Figura N° 5.30: Ficha indicador índice de rotación de personal en la gerencia

	<b>Indicador N°19</b>
<b>Objetivo:</b> Garantizar la satisfacción de los colaboradores con su lugar de trabajo	
<b>Indicador:</b> Índice de rotación de personal en la gerencia	
<b>Formas de cálculo:</b> $\frac{N^{\circ} \text{ de } TEA_i - N^{\circ} \text{ de } TSG_i}{\frac{N^{\circ} \text{ de } TGI A_i + N^{\circ} \text{ de } TGF A_i}{2}} \times 100\%$	
<b>Fuentes de información:</b> Gerencia Gestión de Personas	
<b>Frecuencia:</b> Anual	<b>Distribución:</b> Departamento SSTT

Fuente: Elaboración propia.

Dónde:

N° de TEA<sub>i</sub>: Número de trabajadores que entraron a la gerencia en el año “i”.  
Con i=2013, 2014, 2015, etc.

N° de TSG<sub>i</sub>: Número de trabajadores que salieron de la gerencia en el año “i”.  
Con i=2013, 2014, 2015, etc.

N° de TGIA<sub>i</sub>: Número de trabajadores que habían en la gerencia al inicio del año en el año “i”. Con i=2013, 2014, 2015, etc.

N° de TGFA<sub>i</sub>: Número de trabajadores que habían en la gerencia al final del año en el año “i”. Con i=2013, 2014, 2015, etc.


- **Objetivo Estratégico:** Garantizar la satisfacción de los colaboradores con su lugar de trabajo.
- **Indicador:** *Índice de satisfacción de empleados en la gerencia.*

Un equipo de colaboradores satisfechos con su lugar de trabajo son un elemento primordial para ejecutar las labores de manera eficaz y eficiente, el índice de satisfacción de empleados en la gerencia es información vital para el correcto funcionamiento de las labores que la gerencia desarrolla. Comprendiendo el efecto dominó que se genera desde la satisfacción del personal, hacia la correcta ejecución de sus labores, que se traduce en la buena relación con los clientes y posteriores resultados financieros positivos, se entiende la importancia de éste indicador como primordial para ayudar a sostener el resto del plan estratégico.

La medición de éste índice se desarrollará a través de una encuesta interna donde se evaluarán distintos aspectos que se relacionan con la comodidad de los colaboradores al interior de la gerencia, de modo de conseguir la mayor satisfacción, dado que de acuerdo a *Great Place to Work Chile*, las empresas con los trabajadores más satisfechos con su lugar de trabajo tienen mejores resultados financieros.

En la Figura N° 5.31 se puede observar el método de control del indicador para el periodo i.

Figura N° 5.31: Ficha indicador índice de satisfacción de empleados en la gerencia

 <b>Essbio</b>	<b>Indicador N°20</b>
<b>Objetivo:</b> Garantizar la satisfacción de los colaboradores con su lugar de trabajo	
<b>Indicador:</b> Índice de satisfacción de empleados en la gerencia	
<b>Formas de cálculo:</b> $\sum \text{Peso del aspecto } X_i \times \bar{X}_i$	
<b>Fuentes de información:</b> Encuesta satisfacción colaboradores gerencia	
<b>Frecuencia:</b> Anual	<b>Distribución:</b> Departamento SSTT

Fuente: Elaboración propia.

Dónde:

Peso del aspecto  $X_i$ : Ponderación asignada al aspecto  $X_i$  en la encuesta de satisfacción de colaboradores de la gerencia en el año evaluado. Con  $i=1, 2, 3, 4, 5$ , etc.

$\bar{X}_i$ : Promedio de la evaluación otorgada al aspecto  $X_i$  en la encuesta de satisfacción de colaboradores de la gerencia en el año evaluado. Con  $i=1, 2, 3, 4, 5$ , etc.

### 5.5. DEFINICIÓN DE METAS

Para la definición de las metas se mantuvo la metodología utilizada hasta el momento, que consiste en reuniones con el gerente y los jefes de departamento de la gerencia, dado que ellos mejor que nadie tienen claro cuáles son las expectativas para los siguientes años en cada una de las unidades y lo que se necesita avanzar para alcanzar los objetivos planteados



De acuerdo a lo anterior, en la Tabla N° 5.2 se exponen las metas establecidas para cada uno de los indicadores definidos anteriormente, para cada uno de los periodos señalados.

Tabla N° 5.2: Metas Indicadores

<b>Perspectiva Financiera</b>	
EBITDA APR	125 MM\$
EBITDA SSTT	30 MM\$
EBITDA Gerencia	300 MM\$
Utilidad bruta anual por nuevos servicios	100 MM\$
Variación porcentual en los ingresos por venta de RILes	10%
Variación porcentual en los ingresos por venta API	5%
Variación porcentual en los ingresos por asesorías a municipios	15%
<b>Perspectiva del Cliente</b>	
% de emergencias APR atendidas en menos de 24 Hrs. Desde su notificación	100%
Índice de satisfacción de clientes externos	7
Índice de satisfacción de clientes internos	7
<b>Perspectiva de los Procesos Internos</b>	
N° de clientes incorporados por el Depto. Nuevos Clientes	200
% de visitas y asesorías APR realizadas de acuerdo a lo planificado	60%
% de cumplimiento del plan de controles directos	100%
N° de propuestas de asesorías a municipios emitidas	7
% de propuestas de asesorías a municipios aceptadas	50%
% de propuestas 52BIS y ATO aceptadas	100%
<b>Perspectiva del Aprendizaje y Crecimiento</b>	
% de información de RILes actualizada en Base de Datos	100%
% de Colaboradores que recibieron capacitación en la gerencia	100%
Índice de rotación de personal en la gerencia	1%
Índice de satisfacción de empleados en la gerencia	7

Fuente: Elaboración propia.

## 5.6. PANEL DE CONTROL

Para facilitar el seguimiento de los resultados de los indicadores y sus metas anteriormente planteadas en pos de conseguir los objetivos estratégicos establecidos, será necesario instaurar una herramienta que permita dicho control. Por lo anterior es que en éste subcapítulo se fijarán las ponderaciones correspondientes a cada una de las perspectivas del cuadro de mando integral diseñado, entendiendo que es necesario establecer la importancia de cada uno de las perspectivas e indicadores dependiendo de la relevancia que tenga cada una de ellas para la gerencia en particular.

### 5.6.1. Perspectivas

En ésta oportunidad, los jefes de los departamentos junto con el gerente de la compañía establecieron las siguientes ponderaciones expuestas en la Tabla N° 5.3 de acuerdo a la significancia que consideran tiene cada una de las perspectivas para la gerencia.

Tabla N° 5.3: Ponderaciones perspectivas cuadro de mando integral

<b>Perspectiva</b>	<b>Ponderación (%)</b>
Perspectiva Financiera	25
Perspectiva del Cliente	25
Perspectiva de los Procesos Internos	40
Perspectiva del Aprendizaje y Crecimiento	10
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia.

Éstas ponderaciones fueron establecidas de acuerdo al grado de importancia que los ejecutivos de la gerencia asignan a cada una de las perspectivas, considerando el impacto que tienen se acuerdo a su criterio en alcanzar el cumplimiento de la estrategia establecida.

### 5.6.2. Los indicadores

Posteriormente, se procedió a desarrollar el mismo trabajo, estableciendo una ponderación para cada uno de los indicadores que conforman cada una de las perspectivas, de acuerdo al peso o importancia que los ejecutivos de la gerencia consideraban oportuno para cada uno de los índices establecidos.

El resultado se muestra en la Tabla N° 5.4 que se encuentra a continuación.

Tabla N° 5.4: Ponderaciones indicadores por perspectiva

<b>Perspectiva Financiera</b>	<b>25%</b>
EBITDA APR	15%
EBITDA SSTT	15%
EBITDA Gerencia	25%
Utilidad bruta anual por nuevos servicios	15%
Variación porcentual en los ingresos por venta de RILes	10%
Variación porcentual en los ingresos por venta API	10%
Variación porcentual en los ingresos por asesorías a municipios	10%
<b>Perspectiva del Cliente</b>	<b>25%</b>
% de emergencias APR atendidas en menos de 24 Hrs. Desde su notificación	40%
Índice de satisfacción de clientes externos	30%
Índice de satisfacción de clientes internos	30%
<b>Perspectiva de los Procesos Internos</b>	<b>40%</b>
N° de clientes incorporados por el Depto. Nuevos Clientes	20%
% de visitas y asesorías APR realizadas de acuerdo a lo planificado	20%
% de cumplimiento del plan de controles directos	20%
N° de propuestas de asesorías a municipios emitidas	10%
% de propuestas de asesorías a municipios aceptadas	10%
% de propuestas 52BIS y ATO aceptadas	20%
<b>Perspectiva del Aprendizaje y Crecimiento</b>	<b>10%</b>
% de información de RILes actualizada en Base de Datos	20%
% de Colaboradores que recibieron capacitación en la gerencia	30%
Índice de rotación de personal en la gerencia	30%
Índice de satisfacción de empleados en la gerencia	20%

Fuente: Elaboración propia.

### 5.6.3. El Avance

Se denominará como *avance* al valor obtenido en un periodo de evaluación para cada uno de los indicadores del Cuadro de Mando Integral en cada una de las perspectivas. Este valor será contrastado con la meta de modo de obtener un porcentaje de cumplimiento y de éste modo evaluar el periodo total.

### 5.6.4. La evaluación

Obtenido el valor de *avance*, se dividirá dicho valor por la cifra correspondiente a la *meta* y multiplicado por 100%, esto es:

$$\frac{Avance}{Meta} \times 100\% = Resultado$$

En los casos en que el valor del *avance* supere al de la *meta*, matemáticamente se obtendrá un *Resultado* mayor al 100%, pero considerando que se busca obtener el porcentaje de avance, dichos casos se evaluará como un cumplimiento del 100% como máximo.

Para obtener la evaluación de cada una de las perspectivas se multiplica la ponderación de cada indicador por su *Resultado* (porcentaje de cumplimiento) y se suman, esto es:

$$\sum_{i=1}^n Ponderación_i \times Resultado_i$$

También es importante considerar que si se obtiene la evaluación mensual del CMI, los indicadores que no tienen periodicidad mensual, ya sea semestral o anual, para efectos de cálculo mantienen el *Resultado* de su último periodo de evaluación.

Finalmente para obtener la evaluación de un periodo se multiplica el *Resultado* de cada una de las perspectivas por su respectivo peso, esto es:

*Evaluación periodo CMI*

$$\begin{aligned} &= Resultado_{Financiera} \times Peso_{Financiea} + Resultado_{Clientes} \times Peso_{Clientes} \\ &+ Resultado_{Procesos} \times Peso_{Procesos} + Resultado_{Aprendizaje} \times Peso_{Aprendizaje} \end{aligned}$$

### 5.6.5. Indicadores visuales

Otro aspecto a considerar, es que existen 3 clasificaciones en los indicadores visuales en el Cuadro de Mando Integral diseñado. El Indicador rojo indica que existe un porcentaje muy bajo lo esperado por lo que es necesario realizar grandes esfuerzos por corregir dicha desviación lo más pronto posible y realizar el análisis causal de dichos resultados. El indicador amarillo significa que se está próximo a la meta propuesta pero no se ha alcanzado aún, por lo que es necesario poner atención al respecto ya que se encuentra en un estado de precaución. Finalmente el indicador verde significa que se ha alcanzado la meta de manera satisfactoria, por lo que es necesario estudiar las buenas prácticas realizadas para mantenerlas y mejorarlas a lo largo el tiempo, no es signo de relajó sino de buen desempeño y continuidad.

Figura N° 5.32: Indicadores visuales



Fuente: Microsoft Excel.

Ya establecidos los objetivos estratégicos en cada una de las perspectivas, sus indicadores correspondientes, metas, ponderaciones y explicada la metodología de cálculo es posible decir que se encuentra diseñada la propuesta de Cuadro de Mando Integral para la Gerencia de Servicios a Terceros de Essbio S.A.

Además, se desarrollaron las bases para su posterior implementación en caso que así sea decidido, desarrollando a través de la herramienta informática Excel 2010 un panel de control que evaluará los indicadores establecidos en ésta propuesta, previo llenado de sus bases de datos correspondientes. Dicho panel de control se puede observar en el Anexo C de este documento, entendiéndose que solo existen los cálculos de la perspectiva financiera a modo de ejemplo dado que la implementación de esta propuesta está fuera del alcance de la memoria desarrollada.

## **6. CAPITULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **6.1. CONCLUSIONES**

El Cuadro de Mando Integral es una herramienta para el control de la gestión que permite mantener una visión global de todos los aspectos que afectan a la correcta administración de los recursos, considerando aspectos tan frecuentes como los tradicionales indicadores financieros utilizados normalmente por las empresas para comprobar el funcionamiento de la compañía, pero además incorporando otros índices igual de importantes pero generalmente poco considerados por los ejecutivos por su calidad de cualitativos, y que erróneamente se estima que no afectan al rendimiento de la organización como la satisfacción de los clientes, empleados e incluso el nivel de capacitación de los mismos, además de considerar los procesos críticos de la propuesta de valor y transformarlos en indicadores cuantitativos de modo de facilitar su control y dar la oportunidad de realizar mejoras en los procesos.

Ésta herramienta resulta trascendental en el proceso de clarificar y comunicar a los colaboradores de la gerencia la planificación estratégica propuesta para la unidad, por lo que mantener un constante canal de comunicación entre los ejecutivos, colaboradores y quién elabora el Cuadro de Mando Integral es esencial para el establecimiento de indicadores y metas realistas pero desafiantes para el equipo. Para conseguir dicho resultado fue imprescindible el desarrollo colaborativo de un estudio del entorno de la gerencia, a través de un análisis FODA, que permitió establecer los objetivos estratégicos y las iniciativas que permitirán alcanzar la visión definida en la planificación estratégica y sostener el crecimiento deseado por la compañía.

Otro aspecto que es importante considerar, es que todo este trabajo realizado tuvo como principal objetivo proponer una planificación estratégica para la gerencia de servicios a terceros alineada con la estrategia de la compañía y un sistema de control de gestión, de modo de instaurar en la unidad una visión de largo plazo, que permita un crecimiento sostenido y rentable de la compañía, permitiendo que los colaboradores se impregnen de la visión a largo plazo dejando de lado la

actual actitud del día a día, y de este modo conseguir que desde el interior de la compañía se propongan ideas de mejora para colaborar con el crecimiento de la gerencia, la empresa y la región. Para dicho fin es necesario realizar un seguimiento periódico de los objetivos estratégicos planteados por la unidad, donde el cuadro de mando integral juega un papel fundamental como herramienta de control estratégica y apoyo a la toma de decisiones en la organización.

Comprendiendo que el Cuadro de Mando Integral tiene como finalidad ser una herramienta de control de gestión de la estrategia, es importante que su desarrollo se encuentre completamente alineado a la misma y por ende también a la misión y visión de la gerencia, por lo que la dependencia entre estrategia y CMI es indispensable, dado que es necesario tener claramente formalizados los alineamientos estratégicos de la unidad para poder controlar su desarrollo.

En términos generales, el Cuadro de Mando Integral además de ser una herramienta indispensable en los tiempos modernos, también se puede considerar como un interesante apoyo a la mejora continua, dado que como otorga una gran facilidad para controlar diversos aspectos de la gestión de una unidad de negocios, permite realizar acciones correctivas no solo de manera reactiva sino que también proactiva, abriendo la información de manera amigable y permitiendo que se generen múltiples oportunidades de mejora, elaboradas no solo por unos pocos sino que por la colaboración de todas las personas involucradas directamente en el desarrollo de la planificación.

Finalmente queda aclarar que el presente proyecto presenta una propuesta de planificación estratégica y cuadro de mando integral desarrollados de manera colaborativa con todos los integrantes de la Gerencia de Servicios a Terceros de Essbio S.A, por lo que se adecua a las reales necesidades de la unidad, quedando sin restricciones de implementación lo cual queda a cargo y decisión de la propia empresa.

## 6.2. RECOMENDACIONES

Como principal recomendación para la Gerencia de Servicios a Terceros de Essbio S.A. respecto a éste estudio se sugiere la completa implementación de la propuesta realizada, para lo cual se señala:

- Es importante hacer uso de los canales de comunicación oficiales de la organización para dar a conocer a los colaboradores de la gerencia la planificación estratégica diseñada explicando misión, visión, valores, objetivos, mapa estratégico y beneficios generales.
- Se sugiere la implementación del cuadro de mando integral propuesto, designando a un responsable de consolidar y validar la información que alimenta a la herramienta, además de dar a conocer los resultados periódicos que permitan un feedback colaborativo para la mejora continua.
- Realizar reuniones informativas y capacitaciones acerca del uso y beneficio de la implementación de un cuadro de mando integral en la gerencia, para reducir el rechazo al cambio por parte de los colaboradores de todas las unidades asociadas a la gerencia.
- Es indispensable que el gerente, jefes de departamento y jefes de unidades se involucren activamente en el cumplimiento de los objetivos estratégicos planteados, comunicando y motivando a sus colaboradores como actores principales para alcanzar dichas metas.
- Es recomendable que los encargados de generar la información para alimentar el cuadro de mando integral y sus indicadores conozcan en profundidad los objetivos estratégicos, formas de cálculo y conceptos que rodea a los índices



- Mantener informado al personal de los cambios efectuados a la planificación estratégica o cuadro de mando integral como resultado del feedback entregado por ellos mismos, para fortalecer el sentimiento de pertenencia y colaboración con la herramienta.
- Contactar a la unidad informática de la empresa y presentar el proyecto, de modo de solicitar apoyo en la mejora y automatización del sistema de cálculo de los indicadores y registro histórico de los resultados para su posterior análisis.

## BIBLIOGRAFÍA

- Administración. 1996. Por James A.F. Stoner “et al”. 6° ed. México, Prentice Hall Hispanoamericana S.A. 793p.
- AGUILAR A., C. y CORREA P., B. 2011. Propuesta de un Plan Estratégico y un Cuadro de Mando Integral para el área comercial zona sur de GARMENDIA S.A. Concepción, Universidad del Bio-Bio, Facultad de Ingeniería.
- ANTHONY, R. N. y Govindarajan, V. 2003. Sistemas de Control de Gestión. 10° ed. Madrid, McGrall-Hill. 709p.
- Beltrán, Jesús M. J. 2000. Indicadores de Gestión, 2° ed. Colombia, 3R Editores. 147p.
- Como medir el rendimiento de la empresa. 2003. Por P.F. Drucker “et al”. Barcelona, Ediciones Deusto. 245p.
- David, Fred R. 2003. Conceptos de Administración Estratégica. 9° ed. México, Pearson Education, Inc. 368p.
- Essbio, 2013. Memoria anual 2012 [en línea]. <<http://inversionistas.essbio.cl/descarga/essbiomemoria2012.pdf> > [consulta: 15 Abril de 2013].
- Essbio, 2013. Nuestra empresa, Quiénes somos. [en línea]. <<http://www.essbio.cl/link.exe/NuestraEmpresa/458>> [consulta: 17 Abril de 2013]

- KAPLAN, R. S. y Norton, D. P. 1997. Cuadro de Mando Integral. 2° ed. Barcelona, Ediciones Gestión 2000. 321p.
- KAPLAN, R. S. y Norton, D. P. 2004. Mapas Estratégicos. Barcelona, Ediciones Gestión 2000. 503p.
- MENDEZ M., S. F. 2013. Desarrollo de un sistema de control de gestión para la empresa IMA Mantenimiento. Concepción, Universidad del Bio-Bio, Facultad de Ingeniería.
- REBOLLEDO A., P. 2009. Diseño de un sistema de indicadores de gestión, mediante la aplicación de un cuadro de mando integral para la gerencia de operaciones de Isapre Masvida S.A. Concepción, Universidad del Bio-Bio, Facultad de Ingeniería.
- ROBBINS, S.P. y Coulter M. 2010. Administración. 10° ed. México, Pearson Education, Inc. 584p.
- Superintendencia de Servicios Sanitarios, 2013. Modelo de Regulación Aplicado al Sector Sanitario. [en línea].  
<<http://www.siss.gob.cl/577/w3-article-4460.html>>  
[consulta: 29 Abril de 2013]
- Uribe C., L. A. 2007. Diseño de un sistema de indicadores de gestión, mediante la aplicación del cuadro de mando integral, en la gerencia de ingeniería de la empresa Essbio S.A. Concepción, Universidad del Bio-Bio, Facultad de Ingeniería.

## ANEXOS

### ANEXO A: Taller Visión, Misión y Valores Corporativos

#### Visión:

“Una declaración de la visión debe responder a la pregunta básica “¿qué queremos llegar a ser?””.<sup>21</sup> Es importante entender que el concepto de Visión, se define como una situación esperada, deseada, pero al mismo tiempo, factible de ser alcanzada.

Las preguntas que se encuentran a continuación ayudarán en el desarrollo de una declaración de visión para la **Gerencia de Servicios a Terceros** y su opinión es muy importante.

**Futuro:** ¿Cómo deseamos que la gerencia sea vista?

**Metas:** ¿A dónde queremos llegar?

**Imagen:** ¿Con que atributos queremos que nos identifiquen como gerencia?

**Equipo:** ¿Con que tipo de personal esperamos contar?

---

<sup>21</sup> David, Fred R. (2003).

**Ciente:** ¿Cuáles serán los beneficiarios?

**Misión:**

“La misión es una declaración duradera sobre el propósito que distingue a una empresa (en nuestro caso *Gerencia*) de otra similar, es la declaración de su “razón de ser”. Es en términos generales, es una declaración del propósito, una declaración de la filosofía, una declaración de creencias, una declaración de principios de negocios o una declaración que “define nuestro negocio” y revela lo que una empresa desea ser y a quién quiere servir.”<sup>22</sup>

Las siguientes preguntas permitirán facilitar el desarrollo de una definición de misión para la **Gerencia de Servicios a Terceros** de Essbio S.A.

**Identidad:** ¿Quiénes somos?

**Propósito u Objetivo:** ¿Para qué existimos?

---

<sup>22</sup> David, Fred R. (2003).






**Productos o Actividades:** ¿Cuáles son los productos o actividades más relevantes que genera la Gerencia?

**Beneficiarios directos:** ¿Para quienes trabajamos?

**Principios:** ¿Por qué lo hacemos?

**Valores:**

A continuación indique cinco (5) valores o principios con los que usted se identifica al formar parte de la **Gerencia de Servicios a Terceros** y que usted reconoce al interior de su equipo de trabajo.

	<b>Fundamento</b>
	
	
	
	
	

## **ANEXO B: Taller Análisis FODA**

“La matriz de las amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas (FODA) es una herramienta de ajuste importante que ayuda a los gerentes a crear cuatro tipos de estrategias: estrategias de fortalezas y oportunidades (FO), estrategias de debilidades y oportunidades (DO), estrategias de fortalezas y amenazas (FA) y estrategias de debilidades y amenazas (DA).”<sup>23</sup>

Ésta herramienta permite llevar a cabo de una manera ordenada y sistemática un estudio de las estrategias a desarrollar para potenciar las habilidades y disminuir las deficiencias del equipo en pro del desarrollo de la compañía.

### **Análisis Externo:**

Para este análisis se recomienda considerar factores que clasifiquen en las categorías: Económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, gubernamentales, legales, tecnológicos y competitivos.

Oportunidades:

---

<sup>23</sup> David, Fred R. (2003).



Amenazas:

**Análisis Interno:**

Para este análisis se recomienda considerar factores que clasifiquen en las categorías: Capacitación, administración, comercialización, producción, organización y comunicación.

Fortalezas:

Debilidades:

**ANEXO C: Cuadro de Mando Integral de la Gerencia Servicios a Terceros de Essbio S.A.**

Objetivo Estratégico	Poderación	Indicador Estratégico	Sigla	Responsable	Frecuencia	Meta	Rangos			Avance	Resultado
							0%	70%	100%		
<b>Perspectiva Financiera</b>		<b>0,25</b>	<b>PF</b>								<b>79%</b>
Aumentar la rentabilidad de la gerencia	0,15	EBITDA APR	EBITDAAPR	Daniel González	Mensual	125 MM\$	0	87,5	125	133	100%
	0,15	EBITDA SSTT	EBITDASSTT	Daniel Pacheco	Mensual	30 MM\$	0	21	30	13	43%
	0,25	EBITDA Gerencia	EBITDAG	Daniel Pacheco	Mensual	300 MM\$	0	210	300	280	93%
Crecer en el rubro sanitario a través de nuevos servicios	0,15	Utilidad bruta anual por nuevos servicios	UBANS	Daniel Pacheco	Semestral	100 MM\$	0	70	100	56	56%
	0,1	Variación porcentual en los ingresos por venta de RILes	VPIVRILES	Pamela Astudillo	Anual	10%	0%	7%	10%	8,2%	82%
	0,1	Variación porcentual en los ingresos por venta API	VPIVAPI	Pamela Astudillo	Anual	5%	0%	4%	5%	4,7%	94%
	0,1	Variación porcentual en los ingresos por asesorías a municipios	VPIAM	Daniel Pacheco	Anual	15%	0%	11%	15%	12,7%	85%
<b>Perspectiva del Cliente</b>		<b>0,25</b>	<b>PC</b>								<b>0%</b>
Consolidar las relaciones con los clientes APR a través de un servicio y atención de calidad	0,4	% de emergencias APR atendidas en menos de 24 Hrs. Desde su notificación	%EAPRAM24HRS	Sergio Aguilar	Semestral	100%	0%	70%	100%		0%
Asegurar la satisfacción de los clientes internos y externos	0,3	Índice de satisfacción de clientes externos	ISCE	Sergio Aguilar	Anual	7	0	4,9	7		0%
	0,3	Índice de satisfacción de clientes internos	ISCI	Daniel Pacheco	Anual	7	0	4,9	7		0%
<b>Perspectiva de los Procesos Internos</b>		<b>0,4</b>	<b>PPI</b>								<b>0%</b>
Contribuir al crecimiento regional y de la compañía	0,2	Nº de clientes incorporados por el Depto. Nuevos Clientes	NCIDNC	Daniel González	Mensual	200	0	140	200		0%
	0,2	% de visitas y asesorías APR realizadas de acuerdo a lo planificado	%VAAPRR	Daniel González	Semestral	60%	0%	42%	60%		0%
Potenciar la gestión de venta del no regulado	0,2	% de cumplimiento del plan de controles directos	%CPCD	Pamela Astudillo	Anual	100%	0%	70%	100%		0%
	0,1	Nº de propuestas de asesorías a municipios emitidas	NPAME	Daniel Pacheco	Semestral	7	0	5	7		0%
	0,1	% de propuestas de asesorías a municipios aceptadas	%PAMA	Daniel Pacheco	Semestral	50%	0%	35%	50%		0%
	0,2	% de propuestas 52BIS y ATO aceptadas	%P52BISATOA	Daniel González	Semestral	100%	0%	70%	100%		0%
<b>Perspectiva del Aprendizaje y Crecimiento</b>		<b>0,1</b>	<b>PAC</b>								<b>0%</b>
Disponer de bases de datos actualizadas para colaborar con la toma de decisiones	0,2	% de información de RILes actualizada en Base de Datos	%IRABD	Pamela Astudillo	Mensual	100%	0%	70%	100%		0%
Garantizar la satisfacción de los colaboradores con su lugar de trabajo	0,3	% de Colaboradores que recibieron capacitación en la gerencia	%CRCG	Daniel Pacheco	Semestral	100%	0%	70%	100%		0%
	0,3	Índice de rotación de personal en la gerencia	IRPG	Daniel Pacheco	Anual	1%	0%	0,7%	1%		0%
	0,2	Índice de satisfacción de empleados en la gerencia	ISEG	Daniel Pacheco	Anual	7	0	4,9	7		0%
<b>Evaluación Periodo</b>										<b>20%</b>	