



UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL NORTE

FACULTAD DE CIENCIAS DE INGENIERÍA Y CONSTRUCCIÓN

Departamento de Gestión de la Construcción

DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA SOCIEDAD CONCESIONARIA AUTOPISTAS DE ANTOFAGASTA S.A.

Tesis para optar al grado de Magíster en Gestión Integral de Proyectos

EMILIO ADAM ORTIZ GONZALEZ

Profesor Tutor: Luis Alvarado Acuña, Constructor Civil, Ingeniero Civil Industrial
Doctor en Ingeniería de Proyectos

Antofagasta, Chile

2017

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN	1
1.1. Generalidades.....	1
1.2. Área, título y entregable de la investigación.....	2
1.2.1. Área de investigación.....	2
1.2.2. Sub área de investigación.....	2
1.2.3. Título de la investigación.....	2
1.2.4. Entregable.....	3
1.3. Problema de investigación	3
1.3.1. Planteamiento del problema	3
1.3.1.1. Síntomas y posibles causas detectadas	4
1.3.1.2. Diagnóstico	5
1.3.1.3. Pronóstico	5
1.3.1.4. Control a pronóstico	6
1.3.1.5. Planteamiento del problema	6
1.3.2. Formulación del problema.....	6
1.3.3. Sistematización del problema	7
1.4. Objetivos de la investigación.....	8
1.4.1. Objetivo general.....	8
1.4.2. Objetivos específicos	9
1.5. Justificación de la investigación	10
1.5.1. Justificación práctica	10
1.6. Marco de referencia	10
1.6.1. Cuadro sinóptico	10
1.6.2. Marco conceptual.....	11
1.6.3. Marco histórico.....	12
1.6.4. Marco legal	13

	PÁGINA
1.6.5. Marco teórico	14
1.6.6. Descripción de la organización	14
1.6.7. Análisis a los factores ambientales de la empresa	15
1.7. Referencias bibliográficas	16
1.7.1. Papers y revistas consultadas	16
1.7.2. Tesis consultadas	17
1.7.3. Libros consultados	18
1.8. Hipótesis de trabajo	18
1.8.1. De primer grado	18
1.8.2. De segundo grado	18
1.9. Aspectos metodológicos y metodología del caso	19
1.9.1. Métodos de estudios	19
1.9.2. Métodos de investigación.....	20
1.9.3. Método del caso.....	21
1.9.4. Fuentes y técnicas de investigación	22
1.9.5. Tratamiento de la información.....	24
1.10. Estructuración de la tesis	24
1.11. Aportes del estudio	25
CAPITULO II	
MARCO REFERENCIAL.....	27
2.1. Introducción	27
2.2. Descripción de la organización	28
2.2.1. Organigrama de SCAA	33
2.2.2. Bases empresariales.....	36
2.2.3. Madurez de la organización	38
2.2.4. Diagnóstico de clima laboral	39
2.2.5. Factores ambientales de la empresa	39
2.2.5.1. Ámbito político	40

	PÁGINA
2.2.5.2. Ámbito económico.....	41
2.2.5.3. Ámbito social.....	50
2.2.5.4. Ámbito tecnológico.....	52
2.3. Marco histórico.....	52
2.4. Marco conceptual.....	54
2.5. Marco legal	56
2.5.1. Marco legal externo.....	56
2.5.2. Marco legal interno.....	59
2.6. Marco teórico	60
2.6.1. La teoría de la administración en las organizaciones.....	63
2.6.1.1. La administración	63
2.6.1.2. Las organizaciones	64
2.6.1.3. Tipología de las organizaciones.....	<u>65</u>
2.6.1.4. Clasificación de las empresas.....	66
2.6.1.5. Administración de la organización	67
2.6.2. La teoría de la estrategia empresarial.....	69
2.6.2.1. Beneficios de la administración estratégica	71
2.6.2.2. Proceso de dirección estratégica	72
2.6.3. Teoría estructural.....	77
2.6.3.1. Análisis del entorno general.....	77
2.6.3.2. Análisis del sector	78
2.6.3.3. Análisis de mercado.....	80
2.6.4. Teoría de recursos y capacidades	80
2.6.5. Teoría del capital intelectual	83
2.6.6. La gestión del conocimiento.....	85
2.6.6.1. La creación de conocimiento a través del "Ba"	90
2.7. Conclusiones sobre el marco teórico	92

CAPÍTULO III

DEFINICIÓN Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	94
3.1. Introducción	94
3.2. Definición y diseño de la investigación.	99
3.2.1. Componentes del diseño de la investigación	99
3.2.1.1. Las preguntas del estudio	100
3.2.1.2. Las proposiciones teóricas.....	101
3.2.1.3. Las unidades de análisis.....	102
3.2.1.4. Los datos relacionados a las proposiciones.....	104
3.2.1.5. Los criterios para interpretar los resultados de la investigación..	104
3.2.2. El desarrollo de la teoría en el diseño del trabajo	104
3.2.3. Criterios para juzgar la calidad del diseño de la investigación	105
3.2.3.1. Validez de la construcción	105
3.2.3.2. Validez interna	106
3.2.3.3. Validez externa	106
3.2.3.4. Fiabilidad.....	106
3.2.4. Diseño para el estudio del caso	106
3.2.4.1. Diseño de caso acoplado.....	106
3.3. Conducción del caso.....	109
3.3.1. Adiestramiento y preparación para un específico estudio del caso	110
3.3.2. Desarrollo del caso piloto.....	110
3.3.3. Recolección de la evidencia.....	110
3.3.3.1. Documentación	111
3.3.3.2. Registro de datos	111
3.3.3.3. Entrevistas	111
3.3.4. Principios de la recolección de datos	112
3.3.4.1. Uso de fuentes múltiples de evidencia.....	112
3.3.4.2. Crear una base de datos del estudio del caso	113
3.3.4.3. Mantener una cadena de la evidencia	114

	PÁGINA
3.4. El protocolo del estudio del caso.	115
3.4.1. Introducción al estudio del caso y propósitos del protocolo	116
3.4.2. Procedimientos de campo.....	119
3.4.3. Preguntas del estudio del caso	122
3.5. Pautas para el análisis y conclusión de la investigación a partir de la evidencia.....	139
3.5.1. Estrategia de análisis de la evidencia utilizada en la investigación	139
3.5.2. Técnicas de análisis de la evidencia	140
3.5.2.1. Elaboración de una explicación	141
3.5.2.2. Síntesis de casos y/o unidades de análisis cruzados	143
3.5.3. Utilización de otras herramientas analíticas para el análisis de la evidencia.....	143
3.5.4. Desarrollo de reportes en la investigación	145
3.5.4.1. Identificación de la audiencia	145
3.5.4.2. Formato para escribir el reporte de la investigación	146
3.5.4.3. Estructura para la composición de la investigación	146
3.5.4.4. Procedimiento estándar para la realización de un reporte	147
3.5.5. Tipos de reportes empleados en el análisis de la evidencia	147
 CAPITULO IV	
RECOLECCIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS	155
4.1. Introducción	155
4.2. Resultados del estudio empírico	156
4.2.1. Factor de análisis 01 Bases empresariales.....	156
4.2.1.1. Resultados empíricos.....	156
4.2.1.2. Análisis empírico del FA01 Bases empresariales	162
4.2.1.3. Análisis cruzado FA01 Bases empresariales	165
4.2.1.4. Resumen del Factor de Análisis 01 Bases empresariales	170
4.2.2. Factor de análisis 02 Análisis externo.....	173

CAPITULO V

ENTREGABLE DE LA INVESTIGACIÓN	270
5.1. Introducción	270
5.2. Sistema de gestión estratégica para la compañía	271
5.2.1. Análisis estratégico	272
5.2.1.1. Bases empresariales.....	272
5.2.1.2. Análisis externo.....	274
5.2.1.2.1. Análisis del entorno.....	274
5.2.1.2.2. Análisis del mercado	301
5.2.1.2.3. Capital social.....	306
5.2.1.2.4. Modelos de excelencia.....	307
5.2.1.2.5. Factores claves del éxito.....	307
5.2.1.2.6. Análisis de las estrategias genéricas	310
5.2.1.2.7. Análisis de las fuerzas competitivas de Porter	311
5.2.1.2.8. Resumen del análisis externo	313
5.2.1.3. Análisis interno.....	316
5.2.1.3.1. Análisis de activos y pasivos intangibles.....	316
5.2.1.3.2. Análisis de la cadena de valor	316
5.2.1.3.3. Actividades, productos y/o servicios, competencias y capacidades esenciales	317
5.2.1.3.4. Análisis de fortalezas y debilidades	320
5.2.1.4. Análisis FODA objetivizado.....	322
5.2.1.4.1. Matriz FODA	322
5.2.2. Formulación estratégica.....	324
5.2.2.1. Introducción	324
5.2.2.2. Análisis VRIO	324
5.2.2.3. Receta de negocio exitoso.....	325
5.2.2.4. Benchmarking estratégico y competitivo.....	328
5.2.2.5. Convergencia de objetivos.....	334

	PÁGINA
5.2.3. Implementación estratégica	337
5.2.3.1. Introducción	337
5.2.3.2. Mapa estratégico de la organización.....	338
5.2.3.3. Cuadro de mando integral o Balance Scorecard	339
5.2.3.4. Validez de la investigación (Validez de la construcción, interna, externa y fiabilidad)	342
 CAPITULO VI	
CONCLUSIONES	344
6.1. Respecto al planteamiento científico de la investigación	344
6.1.1. Respecto a las preguntas de investigación.....	344
6.1.2. Respecto a las hipótesis de investigación.....	345
6.1.3. Respecto a los objetivos de investigación.....	347
6.2. Respecto a las proposiciones teóricas.....	348
6.3. Respecto al marco referencial	349
6.4. Respecto a la metodología empleada.....	349
6.5. Respecto a la importancia del tema investigado y al entregable	350
6.6. Respecto a líneas de investigación futuras.....	350
 BIBLIOGRAFIA	351
 ANEXO A – MAPA ESTRATÉGICO	355

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA	PÁGINA
1.1. Cómo se plantea el problema	4
1.2. Formulación y sistematización del problema	7
1.3. Cómo se plantean los objetivos	8
1.4. Cuadro sinóptico de las teorías.....	11
1.5. Evolución de recursos en el tiempo	12
1.6. Esquema de la investigación	21
1.7. Metodología de la investigación.....	22
1.8. Recolección de datos.....	23
1.9. Recolección y análisis de datos	23
2.1. Esquema de la investigación	27
2.2. Mapa de rutas concesionadas	29
2.3. Ruta 1, Antofagasta - Mejillones	31
2.4. Organigrama de Sociedad Concesionaria Autopistas de Antofagasta S.A.	32
2.5. Actores que interactúan en proyecto	36
2.6. Cadena de valor de la industria	37
2.7. Cadena de valor de la organización.....	38
2.8. Niveles de madurez de Kerzner	38
2.9. Gráfico Crecimiento de BIP.....	44
2.10. Gráfico Indicadores de actividad.....	44
2.11. Gráfico Comportamiento de inventarios y de importaciones.....	45
2.12. Gráfico Consumo privado	45
2.13. Gráfico Oferta y demanda de crédito	46
2.14. Gráfico Inversión en obras de ingeniería	46
2.15. Gráfico de Tasa de desempleo y salario nominal IREM	47
2.16. Gráfico de Indicadores de inflación.....	47

FIGURA	PÁGINA
2.17. Gráfico de Incidencias en la inflación anual del IPC	48
2.18. Gráfico de expectativas de inflación de las encuestas de mercado	48
2.19. Marco histórico.....	54
2.20. Categorías del capital intelectual	61
2.21. Cuadro sinóptico del marco teórico.....	62
2.22. Gestión estratégica	72
2.23. Análisis estratégico de la organización	74
2.24. Formulación de estrategias.....	75
2.25. Implementación de las estrategias.....	76
2.26. Diagrama de análisis interno.....	77
2.27. Las cinco fuerzas competitivas de Porter.....	79
2.28. Análisis interno y externo de las organizacionales.....	82
2.29. Raíces conceptuales del capital intelectual.....	85
2.30. Origen del conocimiento en las empresas	88
2.31. Ciclo de conocimiento	89
2.32. Conducción del proceso de creación del conocimiento	91
2.33. Cuatro tipos de Ba en la transformación del conocimiento	91
2.34. Relación de las teorías con las preguntas de estudio.....	92
3.1. Metodología de la investigación.....	94
3.2. Metodología del caso	99
3.3. Caso acoplado	108
3.4. Metodología de investigación del trabajo empírico	109
3.5. Convergencia de la evidencia en la investigación.....	113
3.6. Cadena de la evidencia aplicada a la investigación empírica	114
3.7. Formato de protocolo para cada caso de la investigación	115
3.8. Formato de protocolo para cada caso de la investigación	117
3.9. Planificación y programación del plan de recolección de datos	122
3.10. Estructura para los reportes del caso	144
3.11. Relación de reportes en función del tipo de evidencias	154

FIGURA	PÁGINA
4.1. Análisis de la información	155
4.2. Gráfico de grado de conocimiento de bases empresariales	162
4.3. Gráfico de relevancia de los valores que la SCAA ofrece a sus clientes.....	164
4.4. Gráfico de importancia de los recursos de la SCAA	165
4.5. Gráfico de factores ambientales	185
4.6. Gráficos de principal competidor, principal cliente y necesidad de hacer nuevos negocios	186
4.7. Gráfico de grado de riesgo de las 5 fuerzas competitivas de Porter	187
4.8. Gráfico de grado de importancia grupos estratégicos.....	188
4.9. Gráfico de grado de importancia grupos estratégicos y otros grupos	189
4.10. Gráfico de factores claves de éxito	190
4.11. Gráfico de tráfico de vehículos región de Antofagasta.....	192
4.12. Factores claves del éxito en la organización.....	198
4.13. Gráfico de productos y servicios esenciales	213
4.14. Gráfico de determinación de actividades esenciales	214
4.15. Gráfico de competencias esenciales	215
4.16. Gráfico de cualidades del personal.....	216
4.17. Gráfico de cantidad de personas que mencionan cada relación esencial.....	217
4.18. Gráfico análisis VRIO.....	226
4.19. Logos de concesionarias participantes del análisis	228
4.20. Gráfico de relaciones SCAA y mejor competidor	244
4.21. Gráfico grado de importancia de los factores de productividad en la empresa	246
4.22. Gráfico de factores de acceso al conocimiento general.....	247
4.23. Gráfico de factores de acceso al conocimiento estratégico	247
4.24. Componentes del capital relacional	248
5.1. Esquema Capítulo V	271

FIGURA	PÁGINA
5.2. Gestión estratégica	271
5.3. Análisis estratégico	272
5.4. Estadísticas posición económica chilena en la OCDE	276
5.5. Gráfico intercambio y balanza comercial 2009-2016	277
5.6. Cuadro comercio exterior de Chile 2009-2016.....	278
5.7. Gráfico índice de producción industrial desestacionalizada y tendencia	280
5.8. Gráfico índice de producción minera desestacionalizada y tendencia....	280
5.9. Gráfico indicador de actividad económica regional Antofagasta, tercer trimestre 2016	281
5.10. Indicador de actividad económica regional Antofagasta, trimestre Julio-Septiembre 2016	282
5.11. Evolución tasa de desocupación, región de Antofagasta y País, trimestres móviles	284
5.12. Comparación porcentual de la inversión regional	285
5.13. Comentarios finales de carteras inversionales de la última década.....	285
5.14. Evolución de las ventas anuales - camiones	286
5.15. Evaluación Presidenta. Diciembre 2016	288
5.16. Evaluación Gobierno, Diciembre 2016.....	289
5.17. Resultados del IDERE 2016 y sus dimensiones	295
5.18. Resumen de indicadores Región de Antofagasta	295
5.19. Región de Antofagasta - Dimensiones.....	296
5.20. Encuesta concesiones de infraestructura concesionada	297
5.21. Participación de mercado 2016 según país de origen de los concesionarios	302
5.22. Participación de mercado 2016 según país para proyectos viales	302
5.23. Distribución de propiedad 2016 de accionistas.....	303
5.24. Ranking principales accionistas por cantidad de proyectos, marzo 2016.....	305
5.25. Matriz de análisis de stakeholders	306

FIGURA	PÁGINA
5.26. Análisis de las 5 fuerzas de Porter.....	315
5.27. Análisis cadena de valor	317
5.28. Formulación estratégica.....	324
5.29. Matriz de convergencia de objetivos.....	334
5.30. Implementación estratégica	337
5.31. Modelo Canvas.....	342
5.32. Validez de la investigación.....	343

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA	PÁGINA
1.1. Áreas de trabajo de la investigación	3
1.2. Síntomas y posibles causas del problema	4
1.3. Marco legal externo e interno.....	13
2.1. Rutas y tramos de la concesión	29
2.2. Inversiones proyectadas hasta el 2020, tanto para la minería del cobre, oro y plata	43
2.3. Proyección de población de 2015 a 2020	51
2.4. Síntesis de las teorías generales de la administración	69
2.5. Propositiones teóricas y factores de análisis.....	93
3.1. Propositiones teóricas y sus factores de análisis	102
3.2. Tácticas del estudio del caso para las cuatro pruebas de diseño aplicadas en la investigación	105
3.3. Diversas fuentes de evidencia a utilizar	113
3.4. Personal entrevistado	121
5.1. Factores claves de éxito en construcción	308
5.2. Factores claves de éxito en explotación	309
5.3. Recursos claves de la SCAA	310
5.4. Análisis estratégico – Teoría estructural	311
5.5. Análisis estratégico – Teoría estructural	312
5.6. Amenazas y oportunidades.....	315
5.7. Factores que contribuyen a formar círculos virtuosos.....	316
5.8. Activos y pasivos intangibles en la empresa.....	316
5.9. Análisis de fortalezas y debilidades	320
5.10. Análisis de amenazas y oportunidades.....	320
5.11. Análisis de debilidades y amenazas	321
5.12. Análisis de fortalezas y oportunidades.....	321

TABLA	PÁGINA
5.13. Evaluación de los recursos y capacidades	325
5.14. Receta de negocio exitoso.....	327
5.15. Benchmarking estratégico y competitivo Amenazas.....	328
5.16. Benchmarking estratégico y competitivo Oportunidades	329
5.17. Benchmarking estratégico y competitivo respecto la receta de negocio exitosa.....	330
5.18. Competencias esenciales	331
5.19. Capacidades esenciales	332
5.20. Relaciones esenciales	332
5.21. Infraestructura de operaciones	333
5.22. Activos intangibles	333
5.23. Pasivos intangibles	333
5.24. Objetivos estratégicos.....	335
5.25. Pasivos tácticos operativos.....	336

RESUMEN

La presente investigación se lleva a cabo en una empresa de aparición reciente en el mercado regional de Antofagasta y que tiene por objeto la construcción, operación y conservación de infraestructura de una red de carreteras interurbanas de 207 km. en la región de Antofagasta. Como se sabe, la región cuenta con yacimientos mineros importantes, principalmente de cobre, con una gran demanda impulsada por economías emergentes como India y China, que los últimos veinte años ha incrementado su demanda de cobre a tasas de 13,6%, motivado por el crecimiento de su infraestructura, con esto es fácil deducir la oportunidad que surge para la creación de empresas de bienes y servicios cuyo objetivo sea la de satisfacer los cada vez más crecientes requerimientos de la Gran Minería, pero esto conlleva una gran competencia, con lo cual cada vez las empresas deben ser más eficientes en sus procesos, administrar sus activos y gestionar sus conocimientos, con el objetivo de ser más competitivos, no perder el foco que necesariamente debe lograr sus ventajas competitivas sustentables, lo que permitirá afianzarse en el tiempo y crecer alcanzando sus objetivos empresariales, entregando valor a la región y, por qué no, al país.

Sin embargo, la actualidad y los recientes acontecimientos han demostrado lo volátil que puede ser el ingreso de una empresa que se encuentra en la región de Antofagasta, donde su desarrollo es muy sensible al comportamiento de la Gran Minería. La investigación propone un sistema de gestión estratégica para Sociedad Concesionaria Autopistas de Antofagasta, produciendo un Cuadro de Mando Integral, donde se vacían los objetivos estratégicos para la organización, permitiendo que sean comprendidos a todos los niveles de la compañía.

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.1. Generalidades

Durante las clases recibidas en el Magíster de Gestión Integral de Proyectos dictado por el Departamento de Gestión de la Construcción de la Universidad Católica del Norte, resultó para el alumno memorista un desafío tener conocimiento sobre la Gestión Estratégica de Empresas y Proyectos, ya que introducía conceptos que no eran conocidos, o bien, solo eran intuitos, es por ello que el alumno memorista decide basar mi investigación en esa materia y aplicarla en la empresa en la cual se desempeña, Sociedad Concesionaria Autopistas de Antofagasta S.A., empresa que tiene por objeto la construcción, operación y explotación del proyecto “Concesión Vial Autopistas de la Región de Antofagasta”. Este proyecto surge frente a la necesidad del Gobierno de Chile de proveer a los habitantes de la Segunda Región de infraestructura vial moderna y segura, para lo cual encargó al Ministerio de Obras Públicas para llevarlo a cabo.

En capítulos posteriores se describirá más a fondo la empresa y su entorno, en estos momentos sólo basta con decir que ésta empresa es la primera en su tipo en la Región de Antofagasta y fue gestada una vez que el proyecto se licitó por parte del Ministerio de Obras Públicas y éste fue asignado al grupo ganador de origen Sueco Skanska allá por junio de 2010. Ante la gran necesidad de modernizar la infraestructura pública del Norte Grande es muy probable que vengan varios proyectos y empresas del mismo tipo, con lo cual la experiencia va a ser altamente valiosa y entonces porque no, se podrá decir que la Sociedad Concesionaria Autopistas de Antofagasta S.A., será una empresa referente, de ahí que detecta la necesidad de contar con un plan estratégico que ponga a la organización a un nivel muy por encima de las organizaciones que vengan después.

La tarea no será fácil, en la actualidad, la Concesionaria posee una visión y una misión, pero lamentablemente carecen de planteamientos claros que las lleven a transformarse en una realidad. Autopistas de Antofagasta, desea convertirse en una empresa referente y de clase mundial, pero no tiene claro el camino de cómo lograrlo, es por ello que este trabajo pretende aterrizar el diseño de un plan estratégico, el cual una vez que se ponga en operación le permitirá encontrar sus ventajas competitivas sostenible y posteriormente poder llegar a la excelencia empresarial.

En este capítulo ocupando una rigurosa metodología, se ubicará el problema de estudio, sentando las bases para realizar la investigación.

1.2. Área, título y entregable de la investigación

Para poder ubicar el trabajo de investigación es conveniente ubicarlo dentro de las áreas de estudio con lo cual se puede decir:

1.2.1. Área de investigación

Gestión estratégica aplicada en proyectos.

1.2.2. Sub área de investigación

Implementación de la gestión estratégica en las organizaciones y sus proyectos.

1.2.3. Título de la investigación

“Diseño de un Sistema de Gestión Estratégica para Sociedad Concesionaria Autopistas de Antofagasta S.A.”

1.2.4. Entregable

Documento escrito con análisis, formulación e implementación estratégica, materializada en un Balance Scorecard”.


ÁREAS DE TRABAJO	PRIORIDAD
Ciclo de vida del proyecto	
Contextos generales de la gestión de proyectos	
Gestión de plazos, costos y riesgos	
Gestión de calidad, medio ambiente y seguridad	
Gestión de comunicaciones y del capital humano	
Gestión estratégica	
Tópicos avanzados	

Tabla 1.1: Áreas de trabajo de la investigación
(Alvarado, 2012)

1.3. Problema de investigación

Según Alvarado (2012), el problema motivo del estudio está definido por lo que es objeto de conocimiento. Se expresa en términos concretos y explícitos a través del planteamiento, la formulación y la sistematización.

1.3.1. Planteamiento del problema

Para poder hacer un planteamiento del problema se deben identificar los síntomas, relacionándolos con sus posibles causas, mismos que conducen a un diagnóstico, posteriormente se proyectan las condiciones actuales a un futuro y los posibles efectos de ello lo que da por resultado un pronóstico, se hace un control a dicho pronóstico, es decir, acciones propuestas que pueden controlar las situaciones identificadas anteriormente, y con esto, se puede tener un planteamiento del problema.

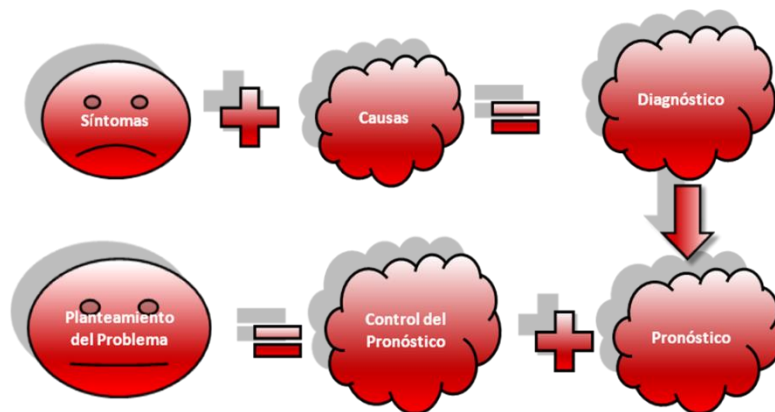


Figura 1.1: Cómo se plantea el problema
(Elaboración propia)

1.3.1.1. Síntomas y posibles causas detectadas

En el trabajo de investigación se pueden detectar los siguientes síntomas y sus posibles causas:

SÍNTOMAS	POSIBLES CAUSAS
* Las jefaturas y personal operarios desconocen la Misión y Visión de la empresa.	* La Gerencia no ha sido capaz de transmitir a su subalternos la Misión y Visión de la empresa.
* El personal desconoce los objetivos de la empresa.	* No se ha hecho una difusión clara de los objetivos por parte del Cuadro Gerencial de la empresa.
* Los trabajadores a menudo desconocen como su desempeño contribuye a lograrlos objetivos de la organización.	* Falta de comunicación y feedback entre jefaturas y subalternos.
* El cumplimiento de los objetivos no se mide sistemáticamente.	* No se han aterrizado los objetivos en una evaluación cuantitativa.
* Los proyectos que se ejecutan, a menudo, se terminan fuera de plazo.	* Organización inmadura en gestión de proyectos.
* No existe un enlace claro entre la Misión de la empresa y sus objetivos de largo plazo.	* Adolece de una planeación a largo plazo
* Hay poca comunicación con los stakeholders.	* No hay una clara identificación de los stakeholders
* Difícil la interrelación de proyectos en la organización.	* Organización nueva que va a iniciar sus funciones.
* Constantemente las comunicaciones con el cliente se contestan a destiempo.	* Falta de sistema informático eficiente para el control de los documentos.
* Gran rotación de personal	* No existe un plan de Carrera claro para el Personal. * No existe una clara identificación del Key people de la organización.
* Existen algunos procedimientos en la organización que no se encuentran claramente establecidos.	* No se tiene una plataforma documental bien establecidas

Tabla 1.2: Síntomas y posibles causas del problema
(Elaboración propia)

1.3.1.2. Diagnóstico

La empresa no cuenta con objetivos claros de mediano y largo plazo que se condigan con su Visión, no se ubica claramente en su entorno espacial, lo que le permitiría sacar mejor provecho de su capital relacional. No cuenta con una gestión eficiente del conocimiento y no contempla la innovación dentro de sus procesos como una herramienta clave que le permita alcanzar ventajas competitivas sostenibles.

1.3.1.3. Diagnóstico

De continuar con estas situaciones, muy probablemente la organización:

- No aprovechará sus fortalezas y no tendrá una idea clara de sus debilidades.
- No se ubicará claramente en el entorno que le rodea.
- No hará gestión del conocimiento.
- No se anticipará a eventos que le impidan alcanzar sus objetivos.
- No contar con un marco de referencia que le permita tomar decisiones, facilitando el consenso entre los niveles medio y alto de la organización.
- No tendrá capacidad de innovación y creatividad que permita a sus miembros plantear alternativas de acción que responda a los acontecimientos.
- No identificará a su personal clave sobre el cual debe fomentar un plan de fidelización que le permita presentar y gestionar el conocimiento.
- Perderá su capital relacional al encerrarse en una burbuja y no identificarse claramente con los stakeholders.

1.3.1.4. Control al pronóstico

Es necesario implementar un Sistema de Planeación Estratégica en la organización que le permita trazar los caminos adecuados para alcanzar sus objetivos de mediano y largo plazo, difundiéndolos a todos los niveles de la empresa.

1.3.1.5. Planteamiento del problema

La empresa no cuenta con objetivos claros de mediano y largo plazo que se condigan con su Visión, no se ubica claramente en su entorno espacial, lo que permitiría sacar mejor provecho de su capital relacional. No cuenta con una gestión del conocimiento y no contempla la innovación dentro de sus procesos como una herramienta clave que le permita alcanzar ventajas competitivas sostenibles.

1.3.2. Formulación del problema

Acorde a Alvarado (2012), basándose en el planteamiento del problema se formuló una pregunta general, no perdiendo de vista que incluya lo que se necesita conocer en el proceso de investigación:

¿Cómo lograr que la empresa, en un mediano y largo plazo alcance sus ventajas competitivas sostenibles que le permitan lograr la excelencia empresarial?

Con esta pregunta se puede decir que se ha realizado la Formulación del problema.

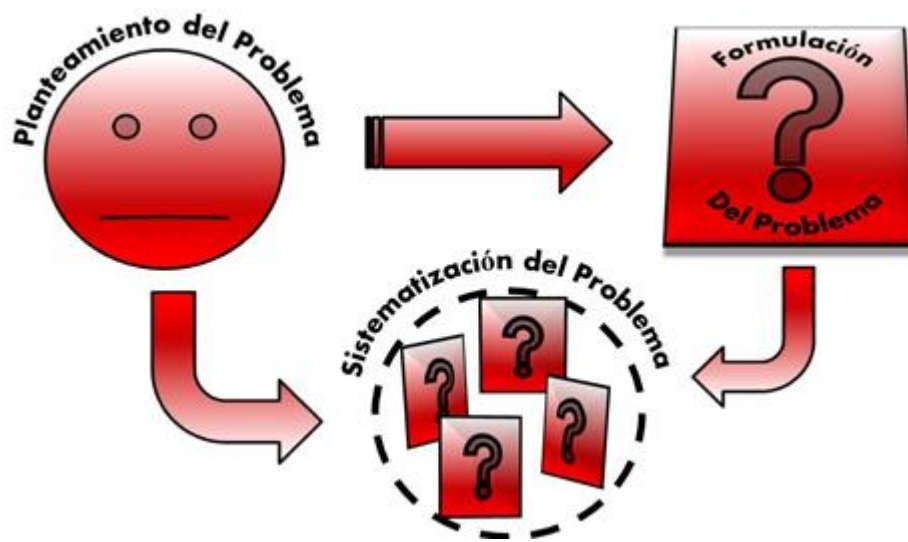


Figura 1.2: Formulación y sistematización del problema
(Elaboración propia)

1.3.3. Sistematización del problema

En base a la formulación del problema, y de acuerdo a Alvarado (2016), se puede realizar una serie de sub-preguntas de investigación que conducirán a la sistematización de mi problema:

- ¿Cómo gestionar el capital intelectual de la organización y aprovechar sus competencias y capacidades esenciales en el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa?
- ¿Cómo asegurar que la empresa se ubique en su entorno y obtenga la información más adecuada para la toma de decisiones?
- ¿Cómo lograr la mejora continua en las actividades esenciales de la organización se vuelva una práctica habitual dentro de la empresa?

Con esto se dice que se ha obtenido la sistematización del problema y entonces se podrán determinar los objetivos de la investigación.

1.4. Objetivos de la investigación

En esta parte se establecerán los objetivos generales y específicos del trabajo de investigación.

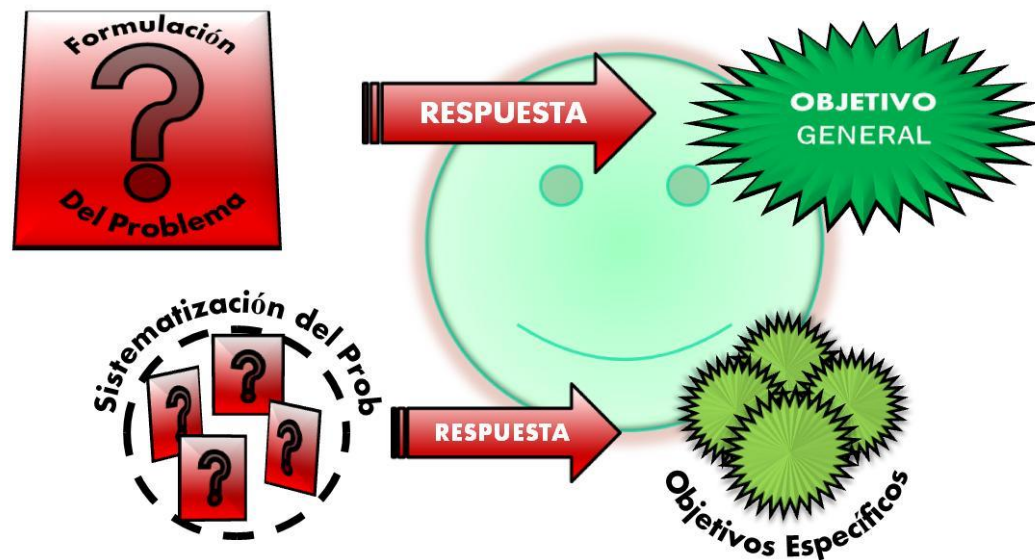


Figura 1.3: Cómo se plantean los objetivos
(Elaboración propia)

1.4.1. Objetivo general

Acorde a Alvarado (2016), para formular los objetivos generales, se debe responder las preguntas:

- ¿Qué se quiere hacer en la investigación?
- ¿Qué es lo que se busca conocer?
- ¿A dónde se quiere llegar?

Que corresponde propiamente a darle una respuesta a las preguntas que se hicieron en la formulación y sistematización del problema:

Formulación del problema	Objetivos general
¿Cómo lograr que la empresa, en un mediano y largo plazo alcance sus ventajas competitivas sostenibles que le permitan lograr la excelencia empresarial?	Plantear el diseño de un plan estratégico de la empresa con un Cuadro de Mando Integral donde su cumplimiento la encaminen a lograr sus ventajas competitivas sostenibles y la excelencia empresarial.

1.4.2. Objetivos específicos

Respondiendo las preguntas de la sistematización del problema, se encuentran los objetivos específicos:

Sistematización del problema	Objetivos específicos
¿Cómo asegurar que la empresa se ubique en su entorno y obtenga la información más adecuada para la Toma de decisiones?	Sistematizar las lecciones aprendidas e identificar los recursos y capacidades del personal clave para orientar en el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización.
¿Cómo lograr que la mejora continua en los procesos de vuelva una práctica habitual dentro de la empresa?	Establecer un cuadro de Mando Integral que permita monitorear constantemente el desempeño de la empresa y permita tomar las decisiones adecuadas de manera oportuna Proponer procesos para sistematizar la innovación de los procesos productivos de la empresa.

1.5. Justificación de la investigación

1.5.1. Justificación práctica

De acuerdo a la naturaleza de la investigación, se considera su justificación en el orden de lo práctico, estipulando que:

Los resultados de la investigación tendrán una aplicación concreta, con el diseño de un sistema de gestión estratégica y un Cuadro de Mando Integral (CMI) que le permita a la organización monitorear el cumplimiento de sus objetivos estratégicos, identificando sus ventajas competitivas sostenibles, es decir, a partir del marco teórico se pretende aplicar una estructura teórica para plantear una solución práctica para una organización determinada.

Por lo tanto, la presente investigación es del tipo práctico ya que a partir del marco teórico se desea encontrar una solución a un problema específico de la organización.

1.6. Marco de referencia

1.6.1. Cuadro Sinóptico

En el siguiente cuadro sinóptico se puede ver las teorías que se pretende usar en la investigación y los principales autores de las mismas.

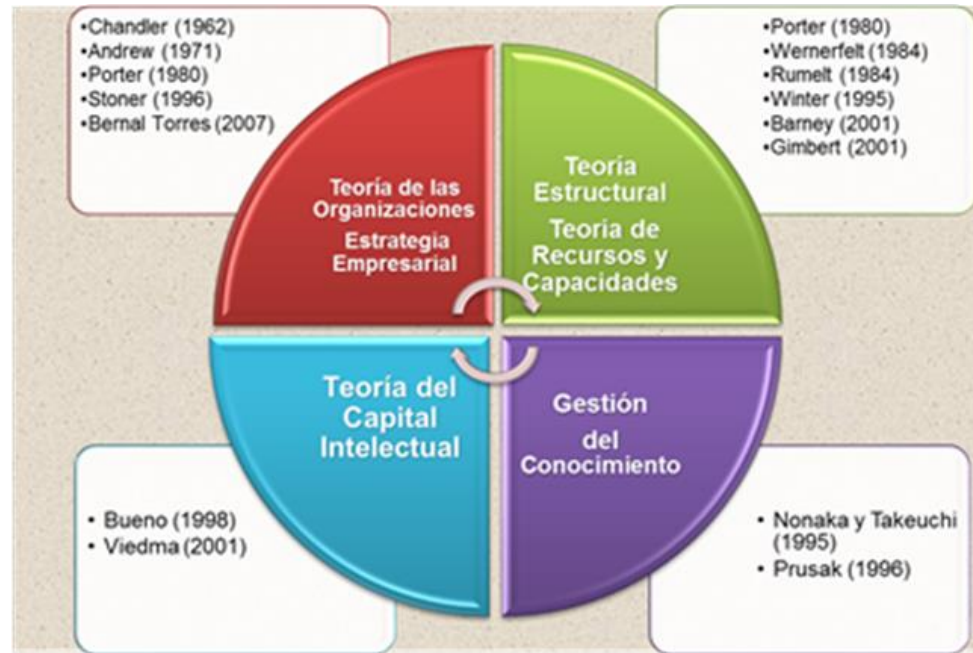


Figura 1.4: Cuadro sinóptico de las teorías (Elaboración propia)

1.6.2. Marco conceptual

En el capítulo siguiente podré desarrollar en mayor medida los conceptos básicos que sirven de herramienta para poder dar forma a esta investigación, por ahora sólo se enunciarán:

- Administración de las organizaciones
- Estrategia
- FODA
- 5 Fuerzas de Porter
- Estrategias genéricas
- Cadena de valor
- Análisis VRIO
- Cuadro de mando integral

1.6.3. Marco histórico

Acorde a Alvarado (2011), durante las últimas cuatro décadas, las teorías relacionadas a la estrategia empresarial han experimentado un profundo y rápido desarrollo, su estudio se ha caracterizado por una diversidad de enfoques, pero sobre todo habría que destacar la influencia de la praxis de la dirección de la empresa (empeñada en proporcionar modelos de problemas, sistemas de soluciones y explicaciones), para orientar sus objetivos.

En los últimos años los paradigmas han cambiado y los activos intangibles han sido más valorados que los tangibles, por lo mismo éstos últimos son más difíciles de identificar, hoy día la empresa que no logra afianzar y asegurar sus activos intangibles está condenada al fracaso. Esta investigación pretende dar al lector en el siguiente capítulo una descripción de cómo ha venido evolucionando el concepto de la estrategia en las organizaciones. Por ahora, se dejará esta parte sólo en mencionar el cambio de los paradigmas de la organización y estrategia de las empresas con el transcurrir del tiempo

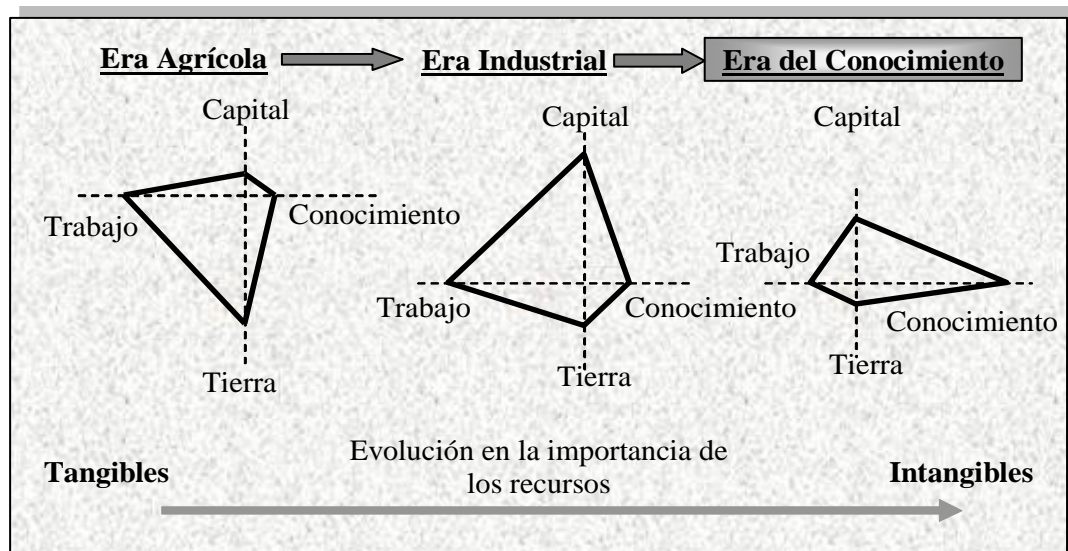


Figura 1.5: Evolución de recursos en el tiempo (Alvarado, 2012)

1.6.4. Marco legal

Todas las organizaciones se encuentran sujetas a leyes y reglamentos internos que deben respetar y dentro de las cuales deben basar sus operaciones. La empresa motivo de la investigación no escapa a esta condición, con lo cual en este capítulo se hace un listado de las normas y leyes que rigen sus operaciones:

<u>MARCO LEGAL</u>	
Externo	Interno
<ul style="list-style-type: none">• Ley de Concesiones de Obras Públicas D.S. MOP N° 900.• Reglamento de la Ley Concesiones de Obras Publicas Decreto Supremo MOP. N°956.• Decreto con Fuerza de Ley N° 850. Ley de Caminos.• Ley N° 19.300 de Bases Generales del Medio Ambiente• Ley N° 20.382 de Gobierno Corporativo de Empresas.• Ley N° 20.393 de Responsabilidad Penal de las Empresas• Ley Orgánica N° 2.186 sobre Procedimiento de Expropiaciones.• Ley N° 16.744 sobre accidentes del trabajo y enfermedades profesionales.• Ley N° 19.880 sobre Bases de los Procedimientos administrativos que rigen los actos de los órganos de la administración del Estado• Ley N° 20.908 exime del pago de peaje a vehículos de emergencia	<ul style="list-style-type: none">• Bases de Licitación.• Normativa ISO 9001 2008• Contrato de Financiamiento• Contrato de Construcción.• Bases de Procedimientos de Comisión Conciliadora.• Código de Etica• Reglamento Interno de Orden Aseo Higiene y seguridad.• Resolucion de Calificación Ambiental Ruta 1• Resolucion de calificación Ambiental Ruta 5

Tabla 1.3: Marco legal externo e interno
(Elaboración propia)

1.6.5. Marco teórico

De acuerdo a Alvarado (2012) el Marco Teórico permite decidir sobre qué datos serán captados y cuáles son las técnicas más apropiadas para utilizar, a la vez, proporciona un sistema para clasificar los datos recopilados y orienta en la descripción de la realidad observada y su análisis.

Conjuntamente, permite captar aspectos sutiles del problema y puede ser sometido a la crítica, simultáneamente uniformiza el lenguaje técnico empleado y unifica los criterios y conceptos básicos de los participantes.

Para la presente investigación, se puede afirmar que la gestión estratégica actualmente está dominada por dos paradigmas, **Teoría Estructural** (Visión Externa) y la **Teoría de Recursos y Capacidades** (Visión Interna). Sin embargo, no se puede dejar de lado la **Teoría de las Organizaciones**, la cual fue la primera intención de plantear objetivos y orden dentro de las empresas, así mismo la **Teoría del Capital Intelectual** que surge con el descubrimiento de los activos intangibles de la empresa del siglo XXI y tampoco se puede dejar de lado la **Gestión del Conocimiento** que surge como paradigma de la empresa moderna. En el siguiente capítulo se hará una descripción más profunda de las mismas.

1.6.6. Descripción de la organización

Si bien, en el siguiente capítulo de la investigación se pretende profundizar en el Marco de Referencia, es conveniente que en este capítulo introductorio se haga una pequeña descripción de la empresa:

El 1 de junio de 2010, se formó la empresa denominada Sociedad Concesionaria Autopistas de Antofagasta S.A. (“La Concesionaria” o “SCAA” indistintamente) quien en un marco de asociación pública privada construyó, opera

y mantiene la infraestructura contemplada en el proyecto predefinido por el Ministerio de Obras Públicas denominado, “Concesión Vial Autopistas de la Región de Antofagasta”, el cual contempla en términos generales, el mejoramiento del estándar de las principales rutas de la Región de Antofagasta, considerando principalmente:

- Ampliación a Doble Calzada de Ruta 1, entre el Norte de Antofagasta y Mejillones.
- Ampliación a Doble Calzada de Ruta 5, entre el Nudo Uribe y Carmen Alto.
- Pavimentación de la Ruta B400 en calzada simple.
- Incorporación de terceras pistas en Ruta 26.
- Mejoramiento de las condiciones de seguridad.
- Incorporación de enlaces y estructuras a desnivel, intersecciones a nivel reguladas, construcción de calles de servicio.
- Iluminación, señalética, pasarelas peatonales, paisajismo, paraderos de buses.
- Mejoramiento de los sistemas de saneamiento y drenaje.
- Implementación de elementos de control.

Más adelante se hará una descripción más profunda.

1.6.7. Análisis a los factores ambientales de la empresa

De acuerdo al PMBOK® 5ª edición, los factores ambientales de la empresa se refieren a elementos, tanto internos como externos, que rodean el éxito de un proyecto o influyen en él. Estos factores pueden provenir de cualquiera de las empresas implicadas en el proyecto. Los factores ambientales de la empresa pueden aumentar o restringir las opciones de la dirección de proyectos y pueden influir de manera positiva o negativa sobre el resultado. Se consideran como entradas para la mayoría de los procesos de planificación.

Los factores ambientales a analizar en el siguiente capítulo son:

- Ambito político
- Ambito económico
- Ambito social
- Ambito tecnológico

1.7. Referencias bibliográficas

1.7.1. Papers y revistas consultadas

- **Visión de Futuro**, Vol. 13, Núm. 1, Enero-Junio 2010, La contribución del balanced scorecard como instrumento de gestión estratégica en el apoyo a la gerencia. Scaramussa, Sadi; Reisdorfer, Vitor; Ribeiro, Antonio
- **Revista de la Construcción**. Volumen 11 No 1 - 2012 Diseño de modelo de gestión estratégica aplicada al sector de la construcción: Impacto de las Agrupaciones Empresariales. Alvarado, L. Universidad Católica del Norte; Varas, M. Universidad de Antofagasta; Sánchez, L. Universidad de Antofagasta.
- **Visión de Futuro, ISSN 1668 – 8708 Año 8**, Volumen N° 15, N° 2, Julio - Diciembre 2011, El balanced scorecard como herramienta de evaluación en la gestión administrativa. Montoya César, Universidad de Antioquia Escuela Interamericana de Bibliotecología
- **Alvarado Acuña, Luis (2012)** Apuntes de Gestión Estratégica – MEGIP.
- **Iberoamerican Journal of Project Management ISSN 2346-9161** Volumen 6 No 2 A.E.C., pp01-12. 2015. Desarrollo de un Módulo de Competencias Laborales para la Gestión del Capital Humano; Moré, Dailien, Universidad de las Ciencias Informáticas; Castro Rafael,

Universidad de las Ciencias Informáticas; Rill Edgar, Universidad de las Ciencias Informáticas.

- **Journal of Construction Engineering and Management ASCE, ISSN 0733-9364/C4013006** Volumen 11 N° 1 - 2012 Modelo de Gestión y Maduración de Conocimiento en Empresas Constructoras. Arriagada R., Pontificia Universidad Católica de Chile; Alarcón L., Pontificia Universidad Católica de Chile.
- **Alvarado Acuña Luis (2011)**, La Gestión Estratégica en la Era del Conocimiento, 14 de mayo de 2011.
- **Simó, Pep; Sallán, José María**. Capital intangible y capital intelectual: Revisión, definiciones y líneas de investigación. Revista Estudios de Economía Aplicada, Vol. 26, Núm. 2, agosto, 2008, pp. 65-78
- **Información Tecnológica**. Vol 18, (1), 119 - 126 (2007) Metodología para la Implantación de un Sistema de Medición del Rendimiento Empresarial. Matilla M, Universidad de Oriente, Dpto. de Computación; Chalmeta R., Universidad Jaime I, Grupo Integración y Re-Ingeniería de sistemas (IRIS).
- **Viedma, J.M.(2003)**. In search of an Intellectual Capital General Theory. Electronic Journal of Knowledge Management, Vol. 1 Núm. 2, pp. 213-226, Diciembre 2003.

1.7.2. Tesis consultadas

- Tesis Doctoral La Comunicación Corporativa como proceso básico de la Gestión Estratégica del Conocimiento, Martín Martín Irene, 2004, Facultad de Comunicación, Universidad Pontificia de Salamanca.

1.7.3. Libros consultados

- **Robbins, Stephen P. y Judge, Timothy A.** Comportamiento Organizacional 13ª ed. México, Pearson Educación, 2009. 752 p.
- **Bernal Torres, César A.** Introducción a la Administración de las Organizaciones 1ª. ed. México, Pearson Educación, 2007. 336p.
- **Camison César, Cruz Sonia y González Tomás.** Gestión de la Calidad conceptos, enfoques, modelos y sistemas 1ª. ed. Madrid, Pearson Educación, 2006. 1.464p.
- **Kaplan, Robert S.; Norton, David P. (2002).** Cuadro de Mando Integral 2ª ed. Barcelona, Ediciones Gestión 2000 S.A.
- **Kaplan, Robert S.; Norton, David P. (2003)** Mapas Estratégicos Convirtiendo Activos intangibles en resultados tangibles, Ebook, Barcelona, Ediciones Gestión 2000 S.A.

1.8. Hipótesis de trabajo

1.8.1. De primer grado

- El desarrollo de un proceso de gestión estratégica contribuye a mejorar la competitividad de la organización.

1.8.2. De segundo grado

- El conocimiento acabado del entorno de la organización puede ayudarle a establecer sus objetivos estratégicos alineados a su visión, mejorando el desarrollo de sus ventajas competitivas sustentables, que le ayudarán a alcanzar la excelencia empresarial en el largo plazo.
- El desarrollo de las capacidades de los trabajadores puede aumentar su motivación y la generación de conocimiento, el cual podría desarrollar las

ventajas competitivas sustentables de la organización, monitoreadas en un cuadro de mando integral, que mejoraría la comprensión de los objetivos estratégicos de largo y mediano plazo de la empresa.

1.9. Aspectos metodológicos y Metodología del caso

1.9.1. Métodos de estudios

Los métodos de estudios predominantes actualmente son:

- **Estudio Exploratorio:** Primer nivel del conocimiento. Permite al investigador familiarizarse con el fenómeno que se investiga. Es el punto de partida para la formulación de otras investigaciones con mayor nivel de profundidad.
- **Estudio Descriptivo:** Segundo nivel de conocimiento. Identifica características del universo de investigación, señala formas de conducta, establece comportamientos concretos y descubre y comprueba asociación entre variables.
- **Estudio Explicativo:** Tercer nivel de conocimiento. Orienta a la comprobación de hipótesis causales.

El Estudio es **Descriptivo**, pues a partir de las hipótesis planteadas y su comprobación se pretende llegar a un conocimiento explicativo, pues se pretende que a partir de un análisis basado en el método del caso, se pueda elaborar un Cuadro de mando integral que refleje los objetivos estratégicos de la organización, cuyo cumplimiento conduzca a la organización a alcanzar su planteamiento de Visión.

1.9.2. Métodos de investigación

Los tipos de métodos de investigación son:

- **Método de Observación:** Proceso del conocimiento por el cual se perciben deliberadamente ciertos rasgos existentes en el objeto de conocimiento.
- **Método Inductivo:** Proceso de conocimiento que se inicia por la observación de fenómenos particulares con el propósito de llegar a conclusiones y premisas generales que pueden ser aplicadas a situaciones similares a la observada.
- **Método Deductivo:** Proceso de conocimiento que se inicia con la observación de fenómenos con el propósito de señalar las verdades particulares contenidas explícitamente en la situación general.

Para la investigación se aplicará el **Método del Caso Inductivo**, pues el punto de partida son situaciones teóricas aplicadas a una realidad concreta.

En la recopilación bibliográfica se procederá a revisar la teoría existente que se puede aplicar a la solución del problema planteado.

El Método del Caso. De acuerdo a Yin (2002) “El estudio del caso es una de las varias formas que posibilita la realización de investigaciones en las ciencias sociales y se puede catalogar como una investigación empírica que estudia un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto en la vida real, especialmente cuando las fronteras entre el fenómeno y el contexto no son evidentemente claras”. El problema a resolver se encuentra dentro de un contexto de la vida real, sin definición clara de las fronteras del fenómeno.

1.9.3. Método del Caso

De acuerdo a Yin (2002), “El estudio del caso es una de las varias formas que posibilita la realización de investigaciones en las ciencias sociales y se puede catalogar como una investigación empírica que estudia un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto en la vida real, especialmente cuando las fronteras entre el fenómeno y el contexto no son evidentemente claras”.

“La investigación en el estudio del caso hace frente a una situación técnicamente distintiva en la cual serán más las variables de interés que los datos puntuales, consecuentemente se apoyará en múltiples fuentes de evidencia, buscando que los datos converjan a manera de triangulación y como otro resultado, se beneficie del desarrollo de proposiciones teóricas que guíen la recolección y análisis de datos”.



Figura 1.6: Esquema de la investigación (Elaboración propia)

Por lo tanto, el estudio del caso como una estrategia de investigación es un método que considera la lógica del diseño, las técnicas para la recolección de datos y los enfoques específicos para el análisis de datos. (Yin, 2002)

El tipo de la metodología del caso a utilizar en la presente investigación es del tipo **Acoplado** (diferentes unidades de análisis).

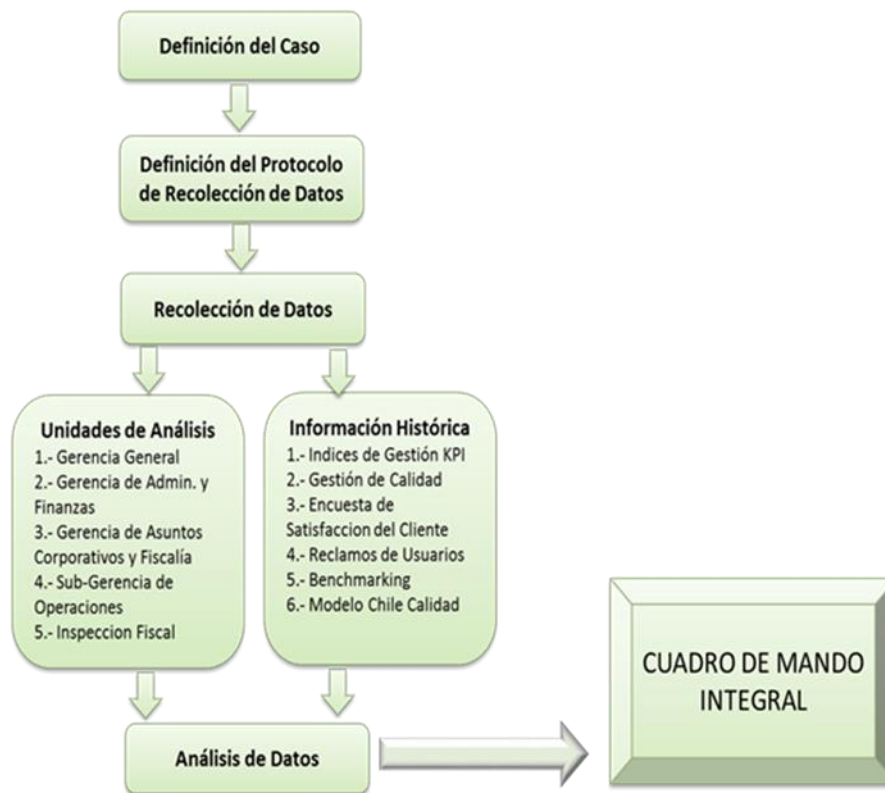


Figura 1.7: Metodología de la investigación (Elaboración propia)

Respecto a encuestas y cuestionarios, estas serán aplicadas a los gerentes, supervisores, mando medio, cliente y usuarios.

1.9.4. Fuentes y técnicas de investigación

Las fuentes y técnicas de la investigación serán:

- **Fuentes primarias:** Observación directa y registro de la realidad de la organización. Encuestas en terreno al personal de las diferentes gerencias.
- **Fuentes secundarias:** Documentos, revistas, textos, papers, tesis doctorales, tesis del Megip.

Para la recolección de la Información, se usarán las siguientes herramientas:



Figura 1.8: Recolección de datos (Elaboración propia)

Recolección y Análisis de Datos



Figura 1.9: Recolección y análisis de datos (Elaboración propia)

1.9.5. Tratamiento de la información

La información recolectada durante la investigación será tratada de la siguiente forma:

- Información tabulada (Técnicas Matemáticas de Tipo Estadísticos).
- Gráficos.
- Clasificaciones.
- Representación escrita.

1.10. Estructuración de la Tesis

En esta parte del capítulo introductorio al trabajo de investigación, se hace una pequeña descripción del contenido de los próximos capítulos a desarrollar:

- **Capítulo I: Introducción.** Aquí se ubicará la investigación dentro del contexto científico que le corresponde y mencionar las teorías en las cuales se fundamenta el trabajo, explicando el planteamiento del problema y las hipótesis que se mencionan para poder dar solución al problema de investigación.
- **Capítulo II Marco de Referencia.** Este capítulo dará al lector la descripción de la organización, se definirá con mayor detalle las teorías y los conceptos en los que se basa la Gestión Estratégica de las organizaciones, le dará al lector la idea de las leyes que interviene en la empresa del caso y lo ubicará en el marco ambiental de la empresa.
- **Capítulo III: Definición y Diseño de la Investigación.** Se profundizará en la Teoría de la Metodología del Caso, de tal manera que se halle el sentido de los procedimientos de una investigación para que produzca conocimiento científico.

- **Capítulo IV: Análisis de Datos.** Una vez que los datos sean recopilados según el capítulo anterior, éstos serán procesados e interpretados y se darán a conocer al lector en gráficos generalmente para su mejor asimilación.
- **Capítulo V: Entregable: Propuesta del sistema y cuadro de mando integral.** En este capítulo se plasmará el documento con el Plan estratégico de la organización traducido en un Cuadro de mando integral.
- **Capítulo VI: Conclusiones.** Aquí encontrará el resultado de la investigación y las recomendaciones y sugerencias que se harán a la empresa del caso para que continúe sistematizando la gestión estratégica y llegue a materializar sus declaraciones en la Visión y Misión.
- **Bibliografía.** Aquí se describirán las referencias bibliográficas que sirvieron de apoyo en la realización del trabajo de investigación.
- **Anexos.** En este apartado se dispondrá de los documentos, tablas, dibujos, etc., que han servido de apoyo en la realización de la investigación.

1.11. Aportes del estudio

Se pueden enumerar algunos de los aportes que este trabajo de investigación pretende brindarle a la Sociedad Concesionaria Autopistas de Antofagasta S.A., que son:

- Ubicar el grado de madurez en la gestión de proyectos de la organización
- Ubicarse en su entorno y compararse con otras empresas del rubro que han logrado mantenerse en el tiempo.
- Detectar las fortalezas y debilidades de la organización.
- Traducir a un idioma sencillo la Visión Estratégica del cuadro directivo.
- Enmarcar cada una de las actividades y procesos de la organización teniendo siempre presente la estrategia que le permita lograr las ventajas competitivas sustentables

- Asimilar la innovación como parte intrínseca de cada uno de los procesos productivos de la organización.
- Lograr asimilar la estrategia dentro del Sistema de Gestión Integrada de la empresa.
- Elaborar el Balance Score Card de la organización.

CAPÍTULO II

MARCO DE REFERENCIAL

2.1. Introducción

Como se mencionó en el capítulo anterior, en este apartado se pretende ubicar a la empresa del caso en todos sus ámbitos y hacer una descripción de las teorías que sirven de apoyo para poder llevar a puerto el trabajo de investigación, relacionando el marco teórico con el método científico y la metodología del caso, se harán las proposiciones teóricas que desembocarán en los factores de análisis en los cuales se enfocarán las entrevistas y cuestionarios que entregarán la información que se debe procesar para llegar al resultado del trabajo.



Figura 2.1: Esquema de la investigación (Alvarado, 2016)

2.2. Descripción de la organización

La Región de Antofagasta tiene como principal actividad económica la minería, que produce más del 65% del producto interno regional, motivo por el cual las rutas del Norte Grande resultan claves para el transporte de carga y de pasajeros hacia los grandes yacimientos mineros, sin embargo, las condiciones extremas a las cuales se someten los pavimentos en las zonas secas y desérticas, el mantenimiento insuficiente, los estándares de seguridad vial rezagados y las condiciones climáticas extremas, provocaron que las carreteras de la Región de Antofagasta por largos años fueron testigo de cientos de accidentes, lo que hizo que la ruta 5 Norte se hiciera conocida como “la carretera de la muerte” por su alta tasa de accidentes fatales y la inseguridad que provocaba a los usuarios que transitan por el sector.

Estos antecedentes, motivaron a que el Estado de Chile gestara en el proyecto “Concesión Vial Autopistas de la Región de Antofagasta “, en el marco de su misión de proveer al país de servicios de infraestructura para la conectividad, la protección del territorio y las personas en cada una de las regiones de Chile. Este proyecto en particular permite a las ciudades de Antofagasta, Sierra Gorda y Mejillones contar con una red vial de un alto nivel de servicio y calidad lo que propiciará un mayor desarrollo y competitividad en cada una de sus actividades. Asimismo, se debía cumplir con el requisito de contar con una “columna vertebral” que conectara, en menores tiempos, a la ciudad de Antofagasta con el Puerto de Mejillones y el aeropuerto de la misma ciudad, para generar un eficiente punto de entrada y de salida para la industria de la gran minería y otros proyectos.

Las rutas que forman el proyecto, numeradas de acuerdo con la nomenclatura indicada en las Bases de Licitación y ajustadas de acuerdo al proyecto definitivo, son las que se indican en la siguiente tabla:

Tramo de concesión	Ruta	Origen	Término	Dm Inicio	DM final	L (Km)
1	1	La Chimba	Acceso Sur a Mejillones	10.274.430	44.600.000	34,32557
2	1	Acc. Sur a Mejillones	Acceso Norte a Mejillones	44.600.000	65.930.762	20,33076
3	26	Ruta 5	Inicio Zona Urbana	825.000	12.880.930	12,05693
4	B400	Ruta 5	Ruta 1	0.000	36.600.000	36,60000
5	5	Cruce Uribe	Carmen Alto	1.378.000.000	1.460.775.150	82,77515
6	5	Ruta 28 (La Negra)	Nudo Uribe	1.357.336.000	1.378.000.000	20,66400
TOTAL						206,7524

Tabla 2.1: Rutas y tramos de la concesión
(Elaboración propia)

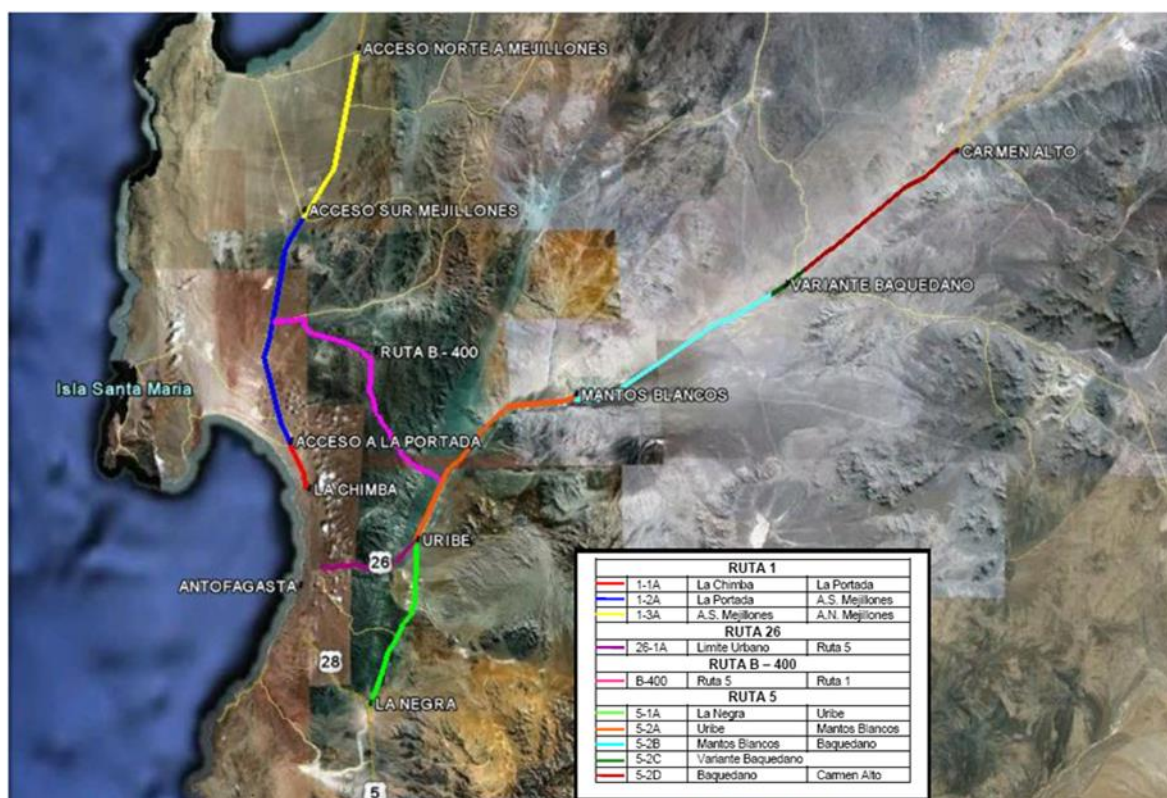


Figura 2.2: Mapa de rutas concesionadas
(Elaboración propia)

El proyecto contempla en términos generales, el mejoramiento del estándar de las principales rutas de la Región de Antofagasta, considerando principalmente:

- Ampliación a Doble Calzada de Ruta 1, entre el Norte de Antofagasta y Mejillones.
- Ampliación a Doble Calzada de Ruta 5, entre el Nudo Uribe y Carmen Alto.
- Pavimentación de la Ruta B400 en calzada simple.
- Incorporación de terceras pistas en Ruta 26.
- Mejoramiento de las condiciones de seguridad.
- Incorporación de enlaces y estructuras a desnivel, intersecciones a nivel reguladas, construcción de calles de servicio.
- Iluminación, señalética, pasarelas peatonales, paisajismo, paraderos de buses.
- Mejoramiento de los sistemas de saneamiento y drenaje.
- Implementación de elementos de control.

Lo anterior, se materializó cuando el Estado de Chile a través del Ministerio de Obras Públicas y, en el marco de la asociación pública privada, iniciara el proceso de licitación para este proyecto, el cual fue adjudicado en febrero de 2010 a la empresa de origen sueco Skanska, por un plazo de 245 meses de concesión. De este modo, la construcción de la autopista se inició en abril de 2010 bajo la promesa de que el proyecto Autopistas de Antofagasta reforzará el plan de desarrollo estratégico de la región, con una inversión de US\$320 millones, beneficiando a la comunidad con una mejor conectividad y seguridad en sus principales rutas, especialmente las que se dirigen a Antofagasta, Mejillones y Sierra Gorda. Para estos efectos el 1 de junio del 2010 se formó la empresa denominada Sociedad Concesionaria Autopistas de Antofagasta S.A. (“La Concesionaria” o “SCAA” indistintamente).

En esta línea, cabe destacar que la Ruta 1, fue entregada para operación el 15 de diciembre de 2012, lo cual permitió comenzar a operar en plenitud la doble vía entre Antofagasta y Mejillones, dando un servicio de estándar mundial a las más de 30 mil personas que viajan diariamente entre esas ciudades. El segundo de los

cuatro tramos del proyecto Autopistas de Antofagasta es la Ruta 5, cuya operación se inicia el 5 de septiembre de 2013. Los dos tramos restantes corresponden a las rutas B-400 y R-26, las cuales entraron en operación con fecha 2 de abril de 2014.



Figura 2.3: Ruta 1, Antofagasta - Mejillones
(Elaboración propia)

El 31 de diciembre de 2014, la Dirección General de Obras Públicas otorgó la PSD (Puesta en Servicio Definitiva) de la totalidad de las obras, con la cual se concluye oficialmente la ejecución de los trabajos de construcción, con lo cual el proyecto se encuentra en etapa de explotación únicamente.

Dentro de las obligaciones de la Sociedad Concesionaria Autopistas de Antofagasta S.A. se encuentra la de operar y mantener la infraestructura concesionada, así como prestar los siguientes servicios especiales obligatorios:

- Servicio para los usuarios de asistencia en ruta y emergencias.
- Servicio higiénicos para los usuarios.

- Proveer y mantener área de aparcamiento y descanso para los usuarios.

Para poder hacer frente a sus obligaciones La Concesionaria cuenta con 142 personas contratadas de manera directa y poco más 75 personas entre contratistas permanentes y transitorios. Dichas personas se encuentran distribuidas en cuatro grandes áreas dentro de la organización según el organigrama siguiente:

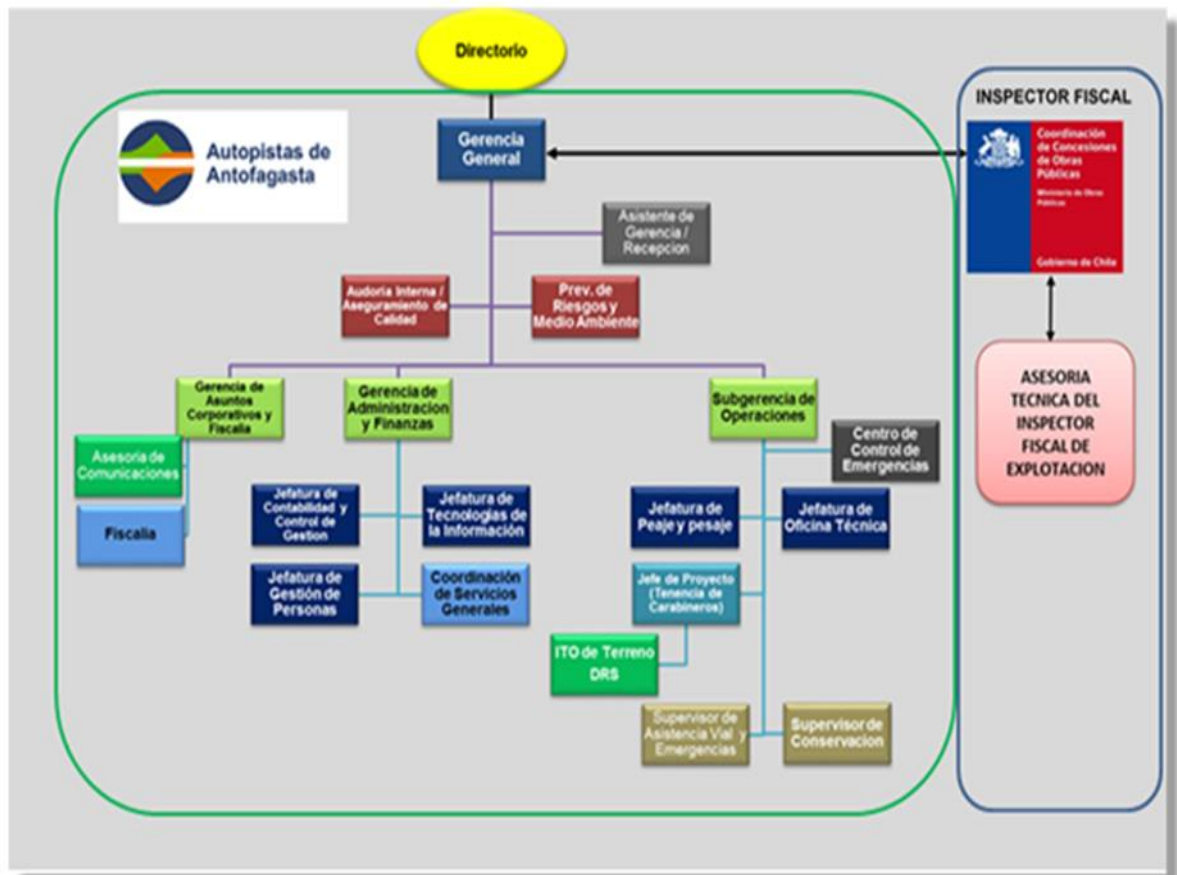


Figura 2.4: Organigrama de Sociedad Concesionaria Autopistas de Antofagasta S.A. (SCAA, 2015)

2.2.1. Organigrama de SCAA

- **Directorio.** Formado por 6 profesionales de amplia experiencia en el negocio, externos a la empresa y son definidos por los accionistas, reciben el cargo de Directores y representan los intereses del principal o accionistas.

Dentro de sus funciones se encuentran la de velar por la transparencia en la organización, resguardar los intereses del principal, y la de dictar las políticas y valores de la empresa.

En ese mismo sentido, este organismo debe dar las directrices que logren aumentar el valor de la compañía en beneficio de los accionistas, siempre dentro del marco valórico previamente definido.

- **Gerencia General.** Encabeza las operaciones de la compañía, responsable del diseño, implementación y control de los planes de acción encomendados y aprobados por el directorio, tiene bajo su cargo la relación directa con el Ministerio de Obras Públicas, velando el cumplimiento del Contrato de Concesión. Tiene también la responsabilidad de reportar periódicamente el desempeño de la compañía al Directorio.

Posee la representación legal de la empresa y vela por el cumplimiento de las políticas de la concesionaria y los objetivos de la misma. En esta gerencia y como “staff” se encuentra el Departamento de Prevención de Riesgos y Medio Ambiente y el Área de Auditoría Interna y Gestión de la Calidad.

Para poder llevar a cabo las funciones y obligaciones de la empresa, la Gerencia General descansa en tres Gerencias, que son la Gerencia de Asuntos Corporativos y Fiscalía, la Gerencia de Administración y Finanzas y la Gerencia de Operaciones.

- **Gerencia de Asuntos Corporativos y Fiscalía.** Esta Gerencia reporta directamente al Gerente General y tiene dentro de sus responsabilidades:
 - Gestión de las comunicaciones de la Organización.

- Asesoramiento en temas de fiscalía de la organización.
- Secretariado de las sesiones de Directorio.
- Asesoramiento en derecho laboral
- Responsable de la implementación y mantenimiento del Plan de Prevención del Delito dentro de la organización.
- Vocería sub-rogante de la Gerencia General.

En ésta área laboran dos personas.

- **Gerencia de Administración y Finanzas.** El Gerente de Administración y Finanzas, debe velar por el cumplimiento de lo establecido en el contrato de financiamiento que regula la relación entre la empresa y los financistas o bancos. Junto con la Gerencia General establece el presupuesto de operación de todos los años y las operaciones financieras de la compañía en cumplimiento de las políticas de inversiones y reportabilidad de la organización.

Así mismo, tiene como función la de proporcionar los recursos materiales y humanos necesarios para poder realizar las operaciones de la empresa. Para poder realizar sus funciones, esta Gerencia se divide en las siguientes jefaturas:

- **Jefatura de Contabilidad y Control de Gestión.** Se encarga de la gestión de las adquisiciones, así como de los controles de bodega y tesorería.
- **Jefatura de Gestión de Personas.** Encargada del reclutamiento, procuración, capacitación y desarrollo de las personas que laboran en la Concesionaria.
- **Jefatura de Tecnología de la Información.** Encargado de velar por el tráfico y resguardo de los datos para la organización.
- **Coordinación de Servicios Generales.** Se encarga de dar cumplimiento y seguimiento de aquellos servicios relacionados indirectamente con la operación y que garanticen el confort de las instalaciones para el buen desempeño de las labores de los

trabajadores, como son: alimentación, transporte, suministro de servicios básicos en los edificios.

En esta Gerencia se desempeñan 10 personas.

Subgerencia de Operaciones. Esta gerencia está a cargo de las actividades operativas de la organización, y estrechamente relacionadas con las obligaciones que se establecen en el contrato de Concesión. Para poder llevarlas a cabo se apoya en las siguientes jefaturas:

- **Jefatura de Peaje y Pesaje.** Responsable de la recolección de los ingresos por peaje y del servicio obligatorio de pesaje a los camiones que circulan por las vías concesionadas, durante las 24 horas del día los 365 días del año.
- **Jefatura de Oficina Técnica.** Encargada de dar soporte técnico, programación y control a las actividades de conservación rutinaria y programada de la infraestructura concesionada. Cuando corresponde debe realizar la programación y gestión para realizar la conservación mayor de la infraestructura. Es responsable de emitir los reportes mensuales de las actividades que por contrato deben ser enviados al Inspector Fiscal.
- **Jefatura de Conservación de Infraestructura y Seguridad Vial.** actualmente, la encabezan dos supervisores uno de Conservación y el otro de Seguridad Vial. Esta área tiene la obligación de coordinar y ejecutar los servicios de conservación de infraestructura rutinaria y programada así como la de prestar las 24 horas del día los 365 días del año, los servicios de atención en ruta al usuario y de urgencias médicas.

En esta gerencia se desempeñan 120 personas aproximadamente.

- **Inspección Fiscal.** Es el representante del Ministerio de Obras Públicas en el proyecto y su función es la de velar por el estricto cumplimiento de los deberes y obligaciones de la Concesionaria, representando los intereses del fisco de Chile.

En el cuadro siguiente se puede visualizar de mejor manera cómo interactúan en el proyecto los distintos actores:



Figura 2.5: Actores que interactúan en proyecto
(Elaboración propia)

2.2.2. Bases empresariales

- **Misión.** En la Sociedad Concesionaria Autopistas de Antofagasta S.A. (La Compañía) hay un esmero para proporcionar un servicio seguro y de calidad en las rutas que se operan. Favorece la generación de oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional para los trabajadores. Responde a las expectativas de rentabilidad de los accionistas y se respeta al entorno y a la comunidad en donde se desenvuelve la actividad.
- **Visión.** Llegar a ser una empresa referente en la Gestión y Operación de Infraestructura Pública, convirtiéndose en un actor relevante en la economía de la Región de Antofagasta, siendo reconocida como una

empresa responsable socialmente, todo esto dentro del marco de la Asociación Pública Privada que rige el Contrato de Concesión.

- **Valores**

Seguridad	Sostenibilidad	Integridad
Liderazgo	Transparencia	Diversidad

- **Cadena de valor de la industria**

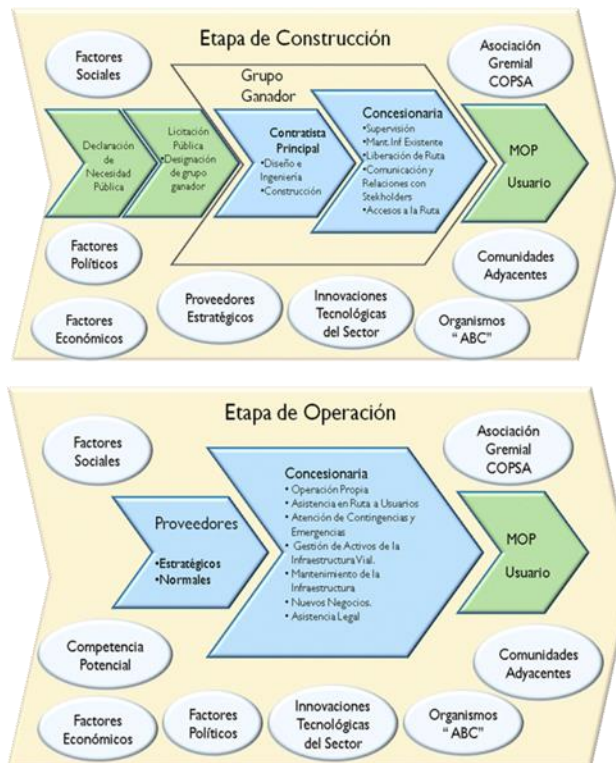


Figura 2.6: Cadena de valor de la industria (Elaboración propia)

- Cadena de valor de la organización



Figura 2.7: Cadena de valor de la organización (Elaboración propia)

2.2.3. Madurez de la organización

Recientemente se aplicó el Modelo de madurez resumido en gestión de Proyectos de Kerzner, lo que ha dado como resultado que la empresa se encuentra en el Nivel 1 Lenguaje Común.

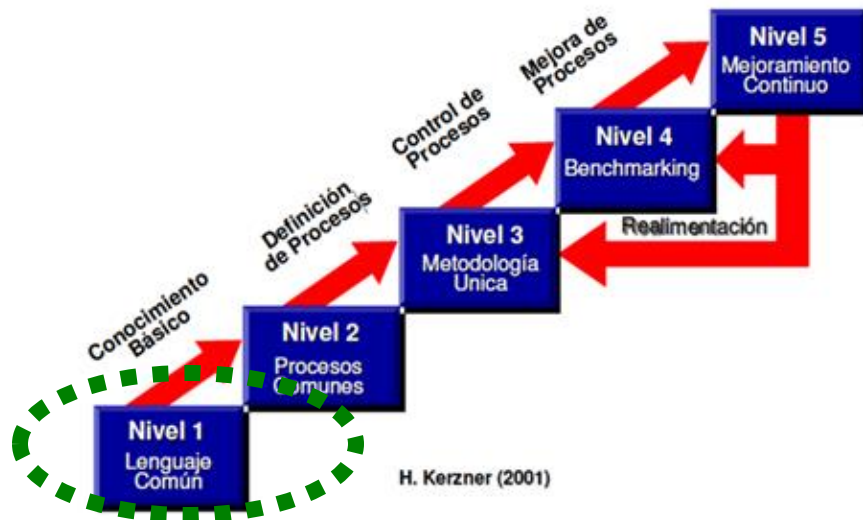


Figura 2.8: Niveles de madurez de Kerzner (Kerzner, 2001)

2.2.4. Diagnóstico de clima laboral

Así mismo, en abril de 2016 la empresa ADS Consultores, por encargo de la Gerencia General ha realizado un diagnóstico de clima laboral, el cual en resumen dice lo siguiente:

Respecto a los resultados del diagnóstico de Clima Laboral de Autopistas Antofagasta, se identifican fortalezas y áreas de mejora:

a) Fortalezas

- Sentido de pertenencia.
- Trabajo en equipo.
- Objetivos organizacionales.

b) Áreas de mejora

- Reconocimiento.
- Oportunidades de desarrollo (capacitación).
- Ambiente de incertidumbre.
- Comunicación.
- Liderazgo.

2.2.5. Factores ambientales de la empresa

De acuerdo al PMBOK®, 5ª edición, los factores ambientales de la empresa se refieren a elementos, tanto internos como externos, que rodean el éxito de un proyecto o influyen en él. Estos factores pueden provenir de cualquiera de las empresas implicadas en el proyecto. Los factores ambientales de la empresa pueden aumentar o restringir las opciones de la dirección de proyectos y pueden influir de manera positiva o negativa sobre el resultado. Se consideran como entradas para la mayoría de los procesos de planificación.

2.2.5.1. Ámbito político

En cuanto al clima de gobernabilidad, la evaluación del país también es positiva. No es terreno fértil para las presiones sociales desbordadas ni es pensable proyectar ahora escenarios de estallidos sociales en el medio. Tampoco existe un ambiente de polarización política entre gobierno y oposición - pese a las naturales divergencias - existe una relación fluida. En lo que pueden existir señales que merecen alguna preocupación, si se reiteran o profundizan - es en la legitimidad social de los partidos políticos, donde en las encuestas un importante porcentaje de la población da cuenta de su desprestigio y perciben la actividad política como algo negativo. En lo inmediato, no es algo tan dañino porque esas mismas personas a la hora de anunciar su intención de voto en las futuras elecciones presidenciales señalan a militantes de partidos políticos.

En lo relativo a la confianza en las instituciones, en general, ella existe en la población. Hay claridad en que las instituciones funcionan y, por lo tanto, no se perciben vacíos o acefalías en la aplicación de las respectivas normas. La baja calificación que ofrece el Congreso Nacional no dice relación con su función de despachar los proyectos de ley, sino con la actividad política que en él existe. De igual forma, la percepción del Poder Judicial ha ido mejorando, tanto por su comportamiento en investigaciones y litigios considerados importantes (casos de corrupción) como por la confianza que se tiene en su proceso de modernización. A su vez, incide en esta evaluación positiva la modernización de la burocracia del Estado, que distando mucho aún de caracterizarse por la eficiencia, evidencia notorios avances.

La vigencia del Estado de Derecho en el país es claramente percibida. La ley está por encima de gobernantes y gobernados. Hay autonomía del Poder Judicial. El país no es escenario de conflictos entre instituciones y, en todo caso, hay mecanismos para su resolución. Las señales negativas que en este indicador

pueden mencionarse han aflorado del debate sobre el establecimiento del royalty a la minería del cobre, donde se está insinuando una voluntad política que apunta a cambiar las reglas del juego (reglas contractuales) bajo las cuales se materializaron importantes inversiones.

La empresa fue creada para poder construir, mantener y operar la red vial de la región de Antofagasta, consta de 207 km de autopista que deben ser gestionados las 24 horas del día los 365 días del año durante 20 años. Todo esto como parte del plan del gobierno de Chile para construir infraestructura que traiga consigo el bienestar de los pobladores de la región. El proyecto se encuentra dentro del marco de la asociación Pública Privada. Aunado a lo anterior, en Chile se ha desarrollado sólidas políticas y leyes entorno a la Concesiones de la Infraestructura Pública, que si bien este tipo de iniciativas se han visto detenidas en los últimos años, se entiende que el Estado de Chile tiene respeto y apego a los contratos que mantiene vigentes, con lo cual no se ve como un riesgo en cambios sustanciales en los contratos de concesión que puedan ver seriamente afectado el negocio.

2.2.5.2. Ámbito económico

La economía de Chile es considerada como una de las más desarrolladas de Latinoamérica, y acorde a la OCDE, se cree que será un país desarrollado entre los años 2018 y 2020. Además, cuenta con el Índice de Desarrollo Humano (IDH) más alto de Latinoamérica. Según estimaciones del FMI el país alcanzará un PIB per cápita de poco más de 18,000 USD en un periodo de 4 años (2014). El país tuvo un fuerte crecimiento en la década de los 90, prácticamente doblando sus resultados entre 1987 y 1998. Aunque el crecimiento se hizo entonces más lento, repuntó nuevamente desde 2004. El Informe Económico felicitó a Chile por su fuerte rendimiento económico, ejemplar gestión macroeconómica, finanzas públicas fuertes y baja inflación, aunque en alza. El Banco Mundial pone a Chile en el grupo de países de ingreso medio superior.

A comienzos de 2010, Chile se convirtió en el primer miembro pleno de la OCDE en Sudamérica y segundo en Latinoamérica, después de México, debido al reconocimiento en los avances económicos de las últimas décadas, desarrollo social y fuerte reestructuración institucional, que ha llevado a Chile a ubicarse en la treintena de miembros de esta organización, que agrupa a las principales economías industrializadas del mundo.

En los últimos años la economía chilena ha mostrado un dinamismo y una tasa de crecimiento muy estable, promediando el 5%, el cual fue solo frenado por la crisis económica, pero se cree que el país volverá a crecer para el año 2010 a niveles similares. De esta manera, Chile pretende convertirse en la plataforma de inversiones para muchas empresas, siendo este país el punto de partida para ingresar a otras economías sudamericanas.

En Chile, luego de una pérdida de dinamismo de la actividad en el tercer trimestre del 2011, los datos del cuarto trimestre registraron una aceleración. El Consejo evalúa que las brechas de capacidad estarían cerradas.

En la siguiente tabla se muestran las mayores inversiones proyectadas hasta el 2020, tanto para la minería del cobre oro y plata.

Año Puesta en Marcha	EMPRESA	PROYECTOS	REGIÓN	SECTOR	TIPO	CONDICIÓN	INVERSIÓN (MIII US\$)
2011	ANGLO AMERICAN	Los Bronces Exp. a 160 KTPD	MET	Gran Min.	Expansión	Construcción	2.500
	FREEMPORT MC MORAN	El Abra Sulfolix	II	Gran Min.	Reposición	Construcción	725
	BHP BILLITON	Escondida Nueva Pila Biolixiv.	II	Gran Min.	Reposición	Construcción	384
2012	COLLAHUASI	Expansión Fase I	I	Gran Min.	Expansión	Construcción	750
	BHP BILLITON	Escondida Reloc. Chancador	II	Gran Min.	Reposición	Construcción	554
	XSTRATA	Extensión Lomas Bayas II	II	Gran Min.	Reposición	Construcción	293
2013	BARRICK	Pascua	III	Oro	Nuevo	Construcción	1.500
	BHP BILLITON	Escondida Nueva Pila Lixiv Óx.	II	Gran Min.	Reposición	Probable	426
	CAN-CAN	Diego de Almagro- Lixiv.	III	Med. Min.	Nuevo	Posible	107
2014	PAN PACIFIC COPPER	Caserones	III	Gran Min.	Nuevo	Construcción	2.000
	CODELCO Div MH	Mina Ministro Hales	II	Estatal	Nuevo	Construcción	2.515
	ANTOFAGASTA MIN.	Antucoya	II	Gran Min.	Nuevo	Posible	950
	FAR WEST	Santo Domingo	III	Gran Min.	Nuevo	Posible	941
	PANAUST	Inca de Oro	III	Med. Min.	Nuevo	Posible	600
	KINROSS	Lobo - Marte	III	Oro	Nuevo	Posible	575
	CODELCO Div Salv.	San Antonio Óxidos	III	Estatal	Nuevo	Posible	317
	CAN-CAN	Diego de Almagro- Conc.	III	Med. Min.	Nuevo	Posible	120
2015	GOLDCORP	El Morro	III	Oro	Nuevo	Probable	2.500
	QUADRA FNX MINING	Sierra Gorda	II	Gran Min.	Nuevo	Posible	2.500
	CODELCO Div Chuqui.	Quetena	II	Estatal	Nuevo	Posible	620
Después del 2015	TECK	Quebrada Blanca Hipógeno	I	Gran Min.	Nuevo	Probable	3.000
	CODELCO Div. TTE.	Nuevo Nivel Mina	VI	Estatal	Reposición	Probable	2.790
	BHP BILLITON	Escondida Fase V	II	Gran Min.	Expansión	Probable	2.514
	CODELCO Div Chuqui.	Chuquicamata Subterránea	II	Estatal	Reposición	Probable	2.200
	CODELCO Div. Andina	Expansión a 244 Ktpd (Fase II)	V	Estatal	Expansión	Posible	6.400
	ANTOFAGASTA MIN.	Distrito Sierra Gorda	II	Gran Min.	Nuevo	Posible	6.000
	BARRICK	Cerro Casale	III	Oro	Nuevo	Posible	5.250
	TECK	Relincho	III	Gran Min.	Nuevo	Posible	3.000
	COLLAHUASI	Expansión Fase II	I	Gran Min.	Expansión	Posible	2.450
CODELCO Div RT	Sulfuros Fase II	II	Estatal	Nuevo	Posible	1.946	
Sub Total Proyectos principales							56.427
Otros proyectos							7.744
TOTAL INVERSIÓN EN MINERÍA DEL COBRE Y ORO - PLATA							64.171

Tabla 2.2: Inversiones proyectadas hasta el 2020, tanto para la minería del cobre, oro y plata
(Elaboración propia)

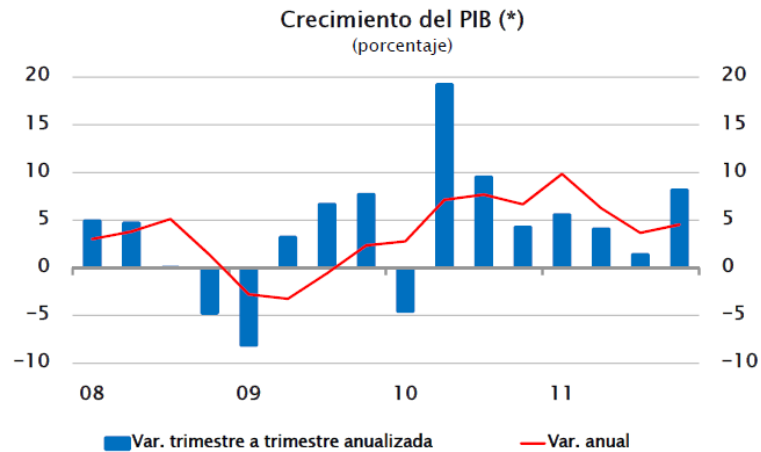


Figura 2.9: Gráfico Crecimiento del PIB (Banco Central de Chile, 20)

En la evolución de la actividad destaca el dinamismo de la construcción y del comercio.

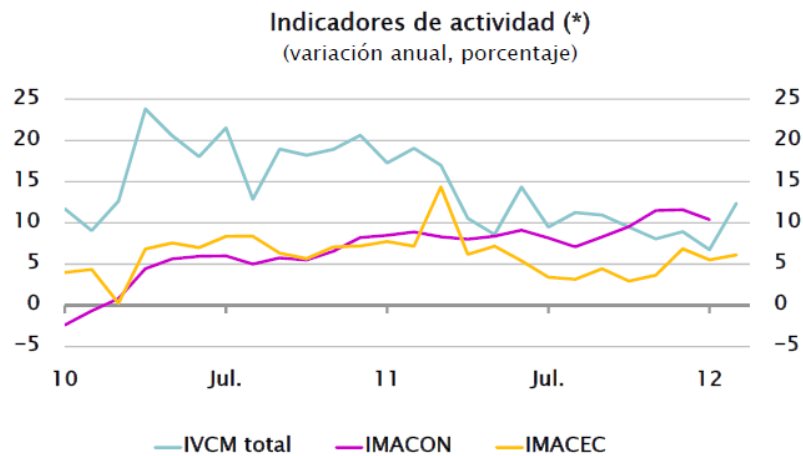


Figura 2.10: Gráfico Indicadores de actividad (Banco Central de Chile, 20)

La demanda interna ha mostrado una desaceleración gradual y de magnitud acotada. Ello se refleja principalmente en el comportamiento de los inventarios y las importaciones.

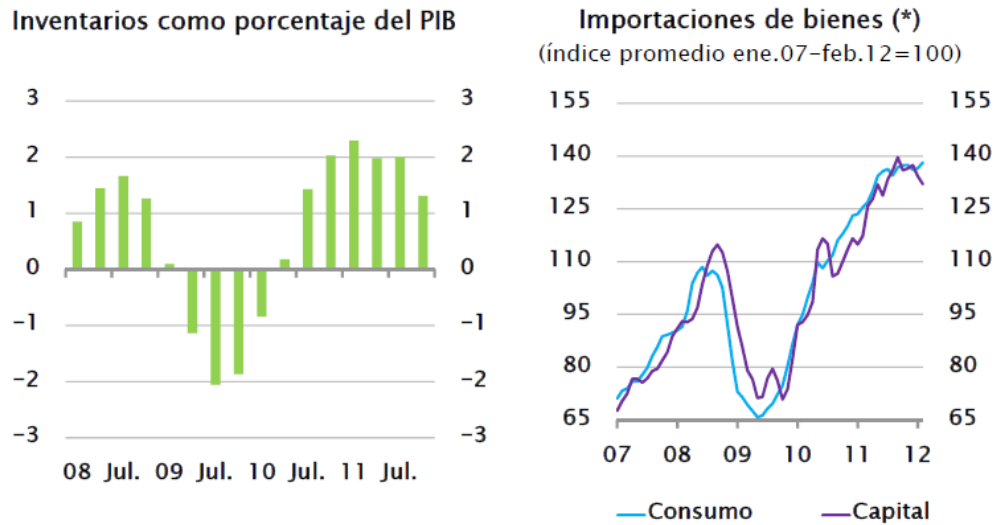


Figura 2.11: Gráfico Comportamiento de inventarios y de importaciones (Banco Central de Chile, 20)

El consumo, en cambio, no se ha visto mayormente afectado, lo que se apoya en el estado del mercado laboral.

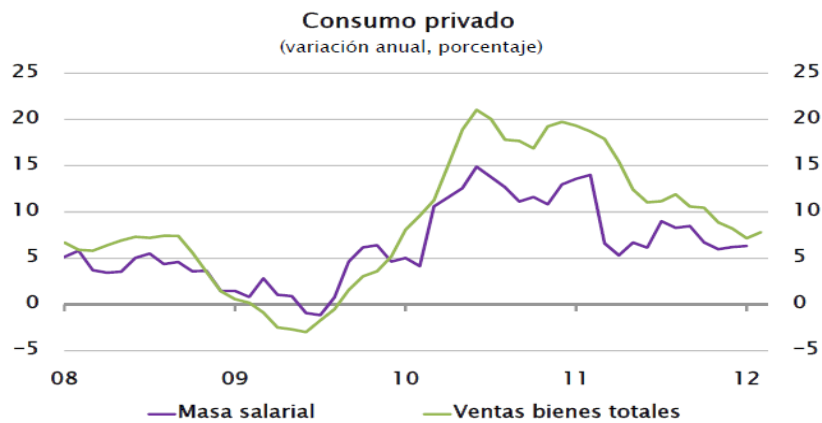


Figura 2.12: Gráfica Consumo privado (Banco Central de Chile, 20)

Las condiciones de aprobación de crédito se volvieron algo más restrictivas desde fines del año pasado, especialmente para las personas, ante la mayor cautela por el escenario externo. No obstante, la demanda por crédito mantiene cierto vigor.

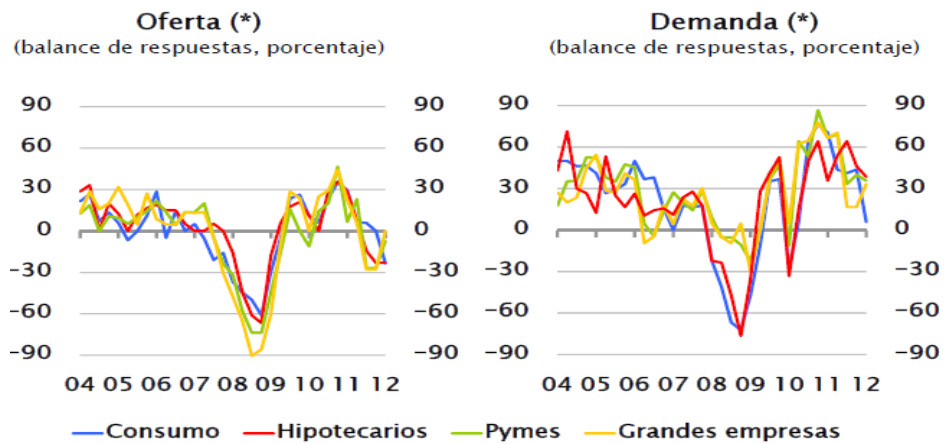


Figura 2.13: Gráfico Oferta y demanda de crédito
(Banco Central de Chile, 20)

La ejecución de proyectos en los sectores de minería y energía explican parte del mayor crecimiento de edificación y obras.

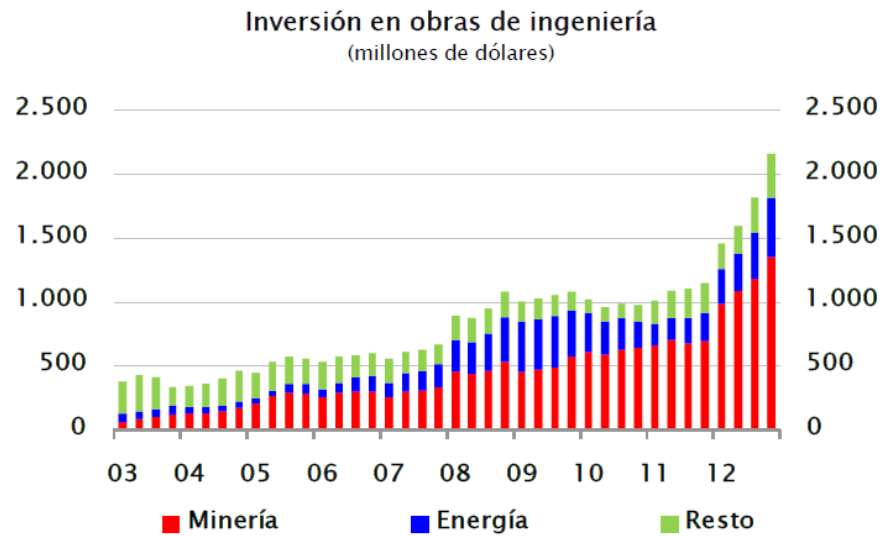


Figura 2.14: Gráfico Inversión en obras de ingeniería
(Banco Central de Chile, 20)

La evaluación del estado de las brechas de capacidad también se apoya en la evolución del mercado laboral y en la rápida normalización de la inflación subyacente.

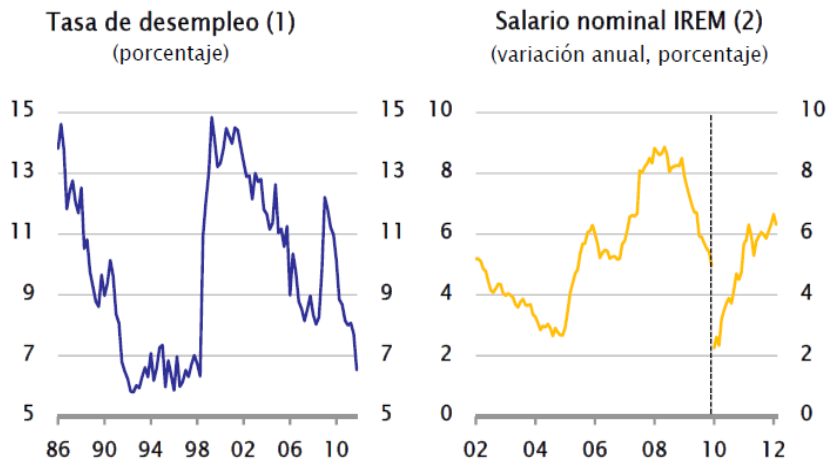


Figura 2.15: Gráfico de Tasa de desempleo y Salario nominal IREM (Banco Central de Chile, 20)

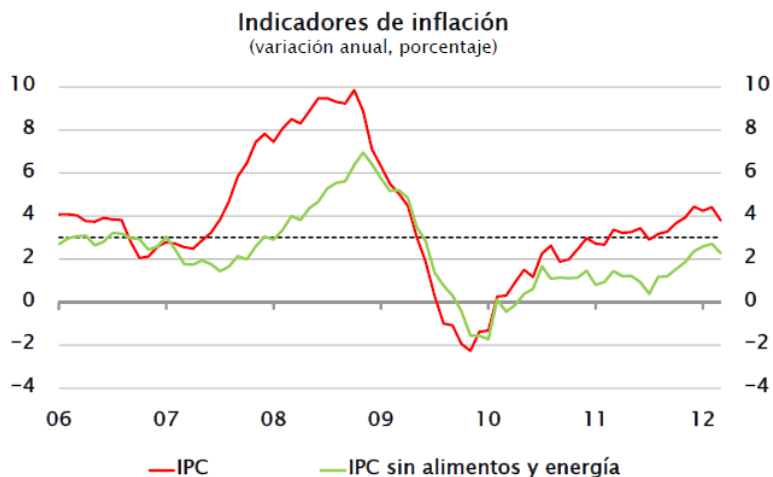


Figura 2.16: Gráfico de Indicadores de inflación (Banco Central de Chile, 20)

En los últimos meses, la inflación ha superado lo previsto, ubicándose por sobre 4%. Esto, en parte por una rápida normalización de la inflación subyacente y en parte por shocks específicos de precios.

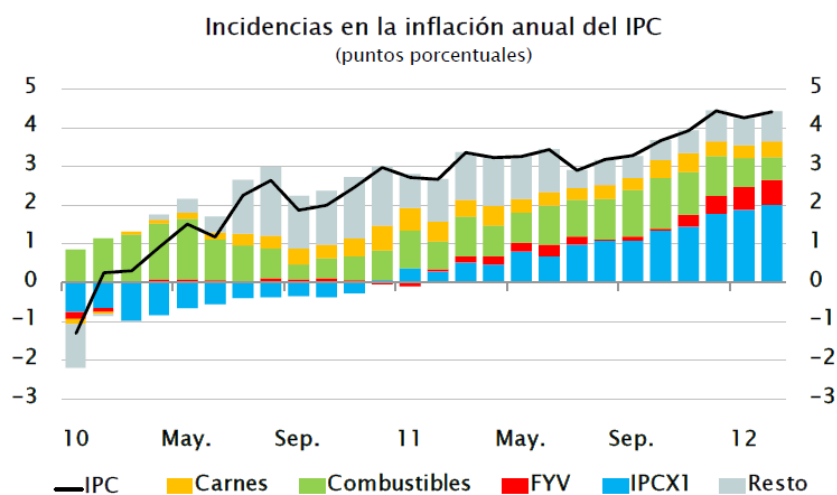


Figura 2.17: Gráfico de Incidencias en la inflación anual del IPC (Banco Central de Chile, 20)

La mayor inflación ha llevado a un incremento de las expectativas de inflación en el corto plazo. Las de mediano plazo se han mantenido en torno a la meta.

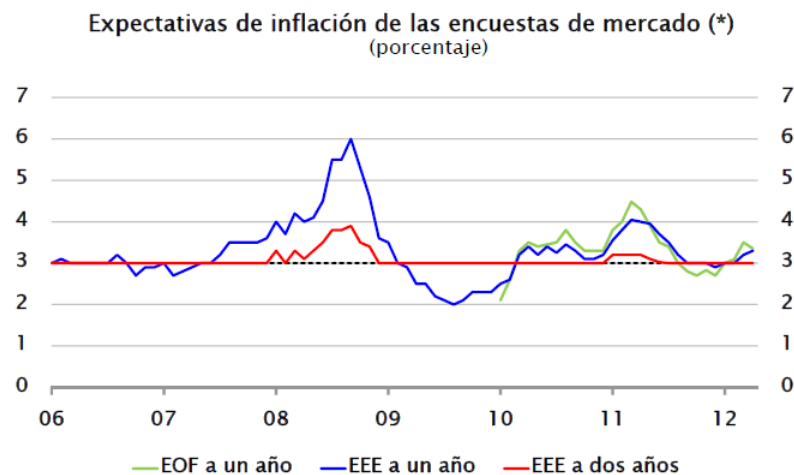


Figura 2.18: Gráfico de expectativas de inflación de las encuestas de mercado (Banco Central de Chile, 20)

Según el Boletín de Sectores Económicos de la región de Antofagasta INE, Edición N° 008 del 6 de mayo de 2016, en marzo, las estadísticas coyunturales que miden la actividad económica de los sectores Edificación, Generación de Energía Eléctrica y Distribución de Energía Eléctrica, presentaron crecimientos respecto a marzo de 2015, mientras que los sectores Minería y Supermercado medido por el

índice real registraron decrecimientos para el mismo periodo de comparación. En el tercer mes del año, la superficie total autorizada alcanzó 60.518 m², mostrando una variación positiva a doce meses de 138,4%. El buen comportamiento del total de metros cuadrados autorizados se debió a los crecimientos, tanto de la edificación habitacional como la no habitacional. Para el primer caso, el subsector anotó una expansión de 243,5%, a su vez, en el segundo caso, aumentó en 84,0%. Energía en tanto, registró una variación positiva a doce meses en generación eléctrica (8,6%) y distribución eléctrica (8,8%). Con dicho resultado, la generación eléctrica anotó variaciones positivas a doce meses durante los últimos diecisiete meses consecutivos. El sector económico Minería, en su producto principal, cobre, alcanzó las 258.501 Toneladas Métricas de Fino (TMF), decreciendo 1,1% en doce meses, lo que significa una disminución en la producción de 2.931 TMF respecto a marzo de 2015. A su vez, la plata presentó un decrecimiento en su nivel de producción al realizar la misma comparación a doce meses, anotando una baja de 3,6%, mientras que en el caso del oro, la variación fue creciente a doce meses (9,9%). Respecto a febrero de 2016, tanto el cobre como la plata registraron variaciones crecientes, mientras que en el caso del oro, la producción del presente mes fue negativa (-5,6%). El Índice de Ventas de Supermercado (en adelante ISUP) real registró un decrecimiento de 1,7%, respecto a igual mes del año anterior, tras anotar una variación creciente en el mes precedente (1,5%). En el periodo influyó un efecto calendario desfavorable para el sector. Si bien, se registraron dos días festivos adicionales en marzo de 2016, hubo un viernes, un sábado y domingo menos, lo que impactó negativamente en las ventas del ISUP.

- En el mes de marzo de 2016, la producción de cobre decreció en 1,1% en doce meses.
- La superficie total autorizada registró una expansión anual de 138,4%.
- El Índice de Ventas de Supermercados (ISUP) Real disminuyó en 1,7% en doce meses

- La Distribución de Energía Eléctrica creció 8,8% y la Generación lo hizo en 8,6%.

Cabe hacer notar según la distribución de las tarifas el ingreso de la compañía es muy sensible al tránsito de vehículos industriales, es decir, que el ingreso se modifica directamente proporcional a la actividad minera de la región, por tanto, el desarrollo de la industria es un tema que debe ser monitoreado constantemente.

2.2.5.3. Ámbito social

El proyecto se encuentra en la Región de Antofagasta y proporciona conectividad a tres comunas:

- Antofagasta
- Mejillones
- Sierra Gorda

En la siguiente tabla se puede ver la proyección de población de 2015 a 2020.

PROYECCIÓN DE POBLACIÓN POR COMUNAS SEGÚN SEXO, REGIÓN DE ANTOFAGASTA 2015 - 2020.

Comunas	2015			2016			2017			2018			2019			2020		
	hombre	mujer	total	hombre	mujer	total	hombre	mujer	total	hombre	mujer	total	hombre	mujer	total	hombre	mujer	total
Antofagasta	197.129	181.115	378.244	200.202	183.863	384.065	203.224	186.588	389.812	206.188	189.265	395.453	209.088	191.879	400.967	211.925	194.437	406.362
Mejillones	6.082	5.227	11.309	6.188	5.353	11.541	6.284	5.470	11.754	6.387	5.590	11.977	6.482	5.710	12.192	6.575	5.828	12.403
Sierra Gorda	2.380	715	3.095	2.422	729	3.151	2.463	742	3.205	2.507	751	3.258	2.549	765	3.314	2.584	775	3.359
Taltal	7.236	5.814	13.050	7.296	5.878	13.174	7.358	5.938	13.296	7.409	5.987	13.396	7.460	6.049	13.509	7.503	6.098	13.601
Calama	91.790	84.669	176.459	93.278	85.922	179.200	94.741	87.156	181.897	96.180	88.363	184.543	97.583	89.546	187.129	98.956	90.698	189.654
Ollagüe	210	103	313	206	105	311	204	106	310	201	105	306	203	106	309	201	104	305
San Pedro de Atacama	4.123	3.295	7.418	4.212	3.414	7.626	4.311	3.529	7.840	4.403	3.649	8.052	4.495	3.761	8.256	4.589	3.887	8.476
Tocopilla	14.072	13.518	27.590	14.192	13.615	27.807	14.298	13.698	27.996	14.397	13.783	28.180	14.493	13.855	28.348	14.582	13.925	28.507
María Elena	3.010	2.152	5.162	2.921	2.079	5.000	2.831	2.009	4.840	2.740	1.940	4.680	2.650	1.871	4.521	2.566	1.805	4.371
Región	326.032	296.608	622.640	330.917	300.958	631.875	335.714	305.236	640.950	340.412	309.433	649.845	345.003	313.542	658.545	349.481	317.557	667.038

Tabla 2.3: Proyección de población de 2015 a 2020 (INE, 2016)

Como se puede apreciar, el proyecto proporciona conectividad a 400.000 personas que habitan en dichas comunas y a poco más de 200.000 habitantes de manera “flotante” que habitan en otras comunas de la región.

Actualmente, la perspectiva de los usuarios y habitantes de la región es de “neutra” a “positiva” hacia el proyecto, lo que es muy distinto de hace tres años cuando dio inicio el cobro de los peajes donde la opinión de los habitantes de la región era negativa pues veían al proyecto como una amenaza seria a su economía familiar. No obstante, lo anterior la empresa debe velar de manera permanente por mantener sus acciones dentro de una responsabilidad social empresarial de acuerdo a sus políticas y valores establecidos.

2.2.5.4. Ámbito tecnológico

La organización, como todas las empresas en la era del conocimiento que se están viviendo, es susceptible a los cambios tecnológicos que se desarrollan a su alrededor, por el tipo de empresa, donde lo que se produce es un servicio de conservación de infraestructura pública, es de vital importancia que se mantenga al tanto en el desarrollo de nuevas tecnologías para:

- Conservación de pavimentos de asfalto y hormigón.
- Tecnologías de cobro de peajes, cada vez más automatizadas.
- Tecnologías de pesaje de vehículos en tránsito.
- Tecnologías de monitoreo a distancia.
- Tecnologías de almacenamiento y gestión de datos.

En la actualidad, estos puntos se encuentran abordados por la organización, pero deben ser monitoreados constantemente para que en lo posible se adopten las mejores tecnologías que se encuentren disponibles.

2.3. Marco histórico

- Von Neumann y Morgenstern (1944) definen a la estrategia como “Un plan completo: en el cual se especifiquen las opciones para cada situación”.
- Chandler (1962), define estrategia como “La determinación de los objetivos y metas a largo plazo de carácter básico de una empresa y la adopción de los cursos de acción y la asignación de los recursos que resultan necesarios para llevar a cabo dichas metas”.
- Andrew (1971) define estrategia como “Un patrón de los principales objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para lograrlos, establecidos de tal manera que definan en qué clase de negocio está la empresa o quiere estar y qué clase de empresa es o quiere ser”.

- Steiner y Miner (1977) definen estrategia como “La formulación de misiones organizacionales básicas, propósitos, y objetivos; políticas y programas estratégicos para lograrlos; y los métodos necesarios para asegurar que las estrategias sean implementadas para asegurar los fines organizacionales”.
- Porter (1980) indica que “La formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente y comprende una acción ofensiva o defensiva para crear una posición defendible frente a las cinco fuerzas competitivas en el sector industrial en que está presente y obtener así un rendimiento superior sobre la inversión de la empresa. Esta estrategia se adjetiva así (competitiva), dada su perspectiva externa, propia de la economía industrial”.
- Mintzberg y McHugh (1985) definen estrategia como “Un modelo en un flujo de acciones o decisiones”.
- Miller y Dess (1993) definen estrategia como “Los planes hechos, o las acciones tomadas, en un esfuerzo por ayudar a que una organización cumpla con sus propósitos proyectados”.
- Hitt, Ireland y Hoskisson (2001) definen estrategia como “Un grupo coordinado e integrado de compromisos y acciones designadas para explotar las competencias esenciales (core competencies) y obtener una ventaja competitiva”.
- Actualmente existen diferentes definiciones sobre estrategia y que en muchos casos sólo se enfatizan ciertos aspectos. Ante esta situación, Barney (2002) propone una definición de estrategia en la que captura los diferentes aspectos, siendo la de una “teoría de la empresa sobre como competir exitosamente”.
- Kaplan y Norton (1992) El CMI como un sistema de administración que va más allá de la perspectiva financiera. El CMI incorpora en la medición del desempeño de una organización el concepto los activos intangibles de una

empresa (relaciones con los clientes, habilidades y motivaciones de los empleados como fuente principal de ventaja competitiva.



Figura 2.19: Marco histórico (Elaboración propia)

2.4. Marco conceptual

- **Administración.** Muchas son las definiciones que se pueden encontrar al respecto de la Administración en el ámbito empresarial y de Proyectos, pero según Harold Koontz y Heinz Weihrich en su libro "Administración una perspectiva Global" (2003), se define como el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que trabajando en grupos los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos.
- **Estrategia.** Se puede definir como el "plan de acción" que tiene el cuadro directivo de una organización para posicionar la empresa y su mercado, manejar sus operaciones, competir con éxito, atraer y satisfacer a los clientes y lograr los objetivos de la organización. (Thompson y Strickland

1995). Otra definición de Estrategia es la dada por Hitt Ireland. y Hoskisson (2001) la cual se refiere al conjunto de compromisos y actos integrados y coordinados cuyo propósito es explotar las capacidades centrales y obtener una ventaja competitiva.

- **FODA.** La previsión de las oportunidades y amenazas posibilita la construcción de escenarios anticipados que permitan reorientar el rumbo de la organización. Las fortalezas y debilidades corresponden al ámbito interno de la empresa, y dentro del proceso de planeación estratégica. (Christensen, Andrews y Guth. 1965).
- **5 Fuerzas de Porter.** El modelo de las Cinco Fuerzas de Porter propone un modelo de reflexión estratégica sistemática, normalmente con el fin de evaluar el valor y la proyección futura de las empresas. Competidores Potenciales, Proveedores, Productos/Servicios Sustitutos, Compradores, Rivalidad entre Competidores. (Porter, 1989).
- **Estrategias Genéricas:** De Diferenciación, De Liderazgo en Costos, De Enfoque. Son los diferentes caminos por los cuales una empresa puede alcanzar una estrategia que, a su vez, pueden ser el camino para alcanzar el éxito de la empresa. (Porter. 1985)
- **Cadena de Valor.** Es un modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial generando valor al cliente final. (Porter, 1985).
- **Balanced Scorecard.** El Cuadro de Mando Integral (CMI) diseñado por Robert S. Kaplan y David P. Norton (1992) como una herramienta para medir la gestión de las empresas y sintetizar los objetivos estratégicos a largo plazo de la empresa, transmitiéndolos a todos los niveles de la organización.
- **Análisis VRIO.** Herramienta interna de análisis de empresas que se engloba dentro de la teoría de Recursos y Capacidades que responde a las cuatro características básicas que ha de cumplir un recurso para dar a la empresa ventaja competitiva. (Barney, 2002).

2.5. Marco legal

En el capítulo anterior se mencionaron las normas, reglamentos y leyes que regulan las actividades de la empresa del caso. En este numeral se hará una breve descripción de cada una de ellas.

2.5.1. Marco legal externo

- **Ley de Concesiones de Obras Públicas D.S. MOP N° 900.** Ley que regula las condiciones y exigencias que deben de cumplirse en la ejecución de obras y proyectos de Obras Públicas bajo la modalidad de Concesión en el marco de la Asociación Público privada (APP).
- **Reglamento de la Ley Concesiones de Obras Publicas Decreto Supremo MOP. N°956.** Este Reglamento fija las normas para la ejecución, reparación o conservación de obras públicas fiscales, por el sistema establecido en el artículo 87 del DS MOP N° 294, de 1984, las licitaciones y concesiones que deben otorgarse, ya se trate de la explotación de las obras y servicios o respecto del uso y goce sobre bienes nacionales de uso público o fiscales, destinados a desarrollar las obras o las áreas de servicios que se convengan, en virtud de las normas generales del DFL MOP N° 164, de 1991, modificado por las Leyes 19.252 de 1993 y 19.460 de 1996, Ley de Concesiones de Obras Públicas, cuyo Texto Refundido, Coordinado y Sistematizado fue fijado en el DS MOP N° 900, de 1996.
- **Decreto con Fuerza de Ley N° 850.** Ley de Caminos: Define las condiciones que deberán tener los caminos Públicos en Chile. Entrega el Marco de Operación a la Dirección de Vialidad del Ministerio de Obras Públicas de Chile.
- **Ley N° 19.300 de Bases Generales del Medio Ambiente.** Esta ley crea el Sistema de Evaluación de Impacto Ambiental (SEIA), siendo este un

importante instrumento de gestión al cual deben someterse los proyectos de inversión y/o actividades productivas, con el fin de determinar los efectos reales que tendrán sobre el medio ambiente. De este modo, se intenta evitar daños ecológicos y establecer los responsables cuando se produzca un perjuicio al ambiente.

- **Ley N° 20.382 de Gobierno Corporativo de Empresas.** En octubre de 2009 se publicó esta ley que introduce perfeccionamientos a la normativa que regula los Gobiernos corporativos de las Empresas. El cuerpo legal, modifica básicamente la Ley N° 18.045 (Ley de Mercados de Valores y la Ley N°18.046 (Ley sobre Sociedades Anónimas). Esta regulación se enmarca en el contexto del ingreso de Chile en la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), y busca incrementar los estándares de los Gobiernos Corporativos de las empresas privadas, mejorar su eficiencia y aumentar la confianza del mercado.
- **Ley N° 20.393 de Responsabilidad Penal de las Empresas.** Establece la responsabilidad penal de las personas jurídicas en los delitos de Lavado de Activos, Financiamiento del Terrorismo y delitos de Cohecho.
- **Ley Orgánica N° 2.186 sobre Procedimiento de Expropiaciones.** Regula las condiciones para la adquisición de terrenos o lotes de parte del Estado para uso público y que son propiedad de privados.
- **Ley N° 16.744 sobre accidentes del trabajo y enfermedades profesionales.** Publicada el 1º de febrero de 1968. Esta Ley es un Seguro Social OBLIGATORIO contra los Accidentes del Trabajo y Enfermedades Profesionales. Los Objetivos de la Ley son PREVENIR: Con el propósito de evitar que ocurra el accidente o se contraiga la Enfermedad Profesional. OTORGAR ATENCION MEDICA: Para restituir al trabajador en lo posible, toda su capacidad de trabajo. OTORGAR PRESTACIONES ECONOMICAS: para reparar la pérdida de la capacidad de ganancia del trabajador y sus derecho-habientes. REHABILITAR: al trabajador para devolver en todo o en parte sus capacidades de ganancia. REEDUCAR: al

afectado para darle posibilidades de desempeñar un nuevo oficio o profesión, considerando su capacidad residual de trabajo.

- **Ley N° 19.880 sobre Bases de los Procedimientos administrativos que rigen los actos de los órganos de la administración del Estado.** Esta nueva ley introduce por primera vez en Chile un modo común de desarrollar las actividades dentro de los órganos de la Administración del Estado. Esto significa que se cuenta con un cuerpo normativo que regula las bases del procedimiento administrativo, otorgando certeza, a administradores y administrados, sobre cuándo y cómo comienza; se desarrolla y concluye un trámite o solicitud presentada ante organismos públicos. Igualmente introduce, de manera general, el concepto de Silencio Administrativo, así como los principios básicos que deberán regular la relación del Estado con los ciudadanos. La normativa se preocupa de: • Definir conceptos de uso uniforme; • Establecer roles de los actores públicos (funcionarios y servicios) y privados (personas, corporaciones, fundaciones, empresas); • Fijar los modos a través de los cuales los órganos de la Administración toman decisiones, respecto de beneficios o trámites solicitados por los interesados. Finalmente, y de un modo altamente relevante, explica los derechos del ciudadano frente a la Administración, cada vez que ésta deba atender a las demandas de servicios que cada repartición pública está destinada a prestar; agrega requisitos de publicidad y de información, para favorecer el conocimiento de los actos administrativos por las personas; y establece ciertos plazos para la ejecución de tareas.
- **Ley N° 20.908 exime del pago de peaje a vehículos de emergencia.** Modifica la ley de Concesiones de Obras Públicas, para eximir del pago de peaje a los vehículos de emergencia durante el ejercicio de sus funciones. (Abril de 2016)

2.5.2. Marco legal interno

- **Bases de Licitación.** Establece el alcance del servicio a prestar y es parte fundamental del contrato de Concesión.
- **Normativa ISO 9001 2008.** Es la base del sistema de gestión de la calidad ya que es una norma internacional y que se centra en todos los elementos de administración de calidad con los que una empresa debe contar para tener un sistema efectivo que le permita administrar y mejorar la calidad de sus productos o servicios.
- **Contrato de Financiamiento.** Contrato que rige las condiciones a cumplir frente a las instituciones aportantes (Bancos).
- **Contrato de Construcción.** Documento contractual que define el alcance y regula la relación entre la Sociedad Concesionaria y el Constructor Principal.
- **Bases de Procedimientos de Comisión Conciliadora.** En caso de existir discrepancias y/o diferencias entre La sociedad Concesionaria y el MOP, mismas que a juicio de alguna de las partes escapa en lo conceptual o en la interpretación a lo establecido en el contrato de Concesión, se tiene el derecho de recurrir a la Comisión Conciliadora la cual está formada por árbitros quienes tienen por objetivo dirimir las diferencias planteadas. Dicha forma de proceder queda establecida en este documento.
- **Código de Ética.** Documento establecido por el directorio de la empresa alineado con los valores de la misma y que establece las conductas morales éticas y de transparencia que debe cumplir cada miembro de la Sociedad Concesionaria.
- **Reglamento Interno de Orden Aseo Higiene y seguridad.** Documento que rige los derechos y obligaciones que cada trabajador de la Sociedad Concesionaria tiene respecto a Higiene y Seguridad Ocupacional, de acuerdo al Código del Trabajo.

- **Resolución de Calificación Ambiental Ruta 1.** Es la autorización que entregó el Servicio de Evaluación Ambiental SEA, es un documento administrativo que se obtuvo culminado el proceso de evaluación, del Estudio de Impacto Ambiental EIA de la Ruta 1. En este documento RCA se estableció que el proyecto presentado fue aprobado y las condiciones impuestas son de cumplimiento obligatorio.
- **Resolución de calificación Ambiental Ruta 5.** Es la autorización que entregó el Servicio de Evaluación Ambiental SEA, es un documento administrativo que se obtuvo culminado el proceso de evaluación, del Estudio de Impacto Ambiental EIA de la Ruta 5. En este documento RCA se estableció que el proyecto presentado fue aprobado y las condiciones impuestas son de cumplimiento obligatorio.

2.6. Marco teórico

Se está viviendo la era de la Revolución de las Comunicaciones donde las IT (Information Technologies) han tenido un explosivo desarrollo, fomentando la configuración de una nueva economía en donde, a diferencia de la era industrial en la cual la maquinaria (Capital Físico) era el elemento económico clave, éste ha sido desplazado por el conocimiento, pasando por sobre todos los demás factores económicos tangibles para la creación de riqueza. Esta revolución de las comunicaciones ha acercado a los continentes y a los pueblos, se puede al instante enterarse de lo que sucede al otro lado del mundo, y esto trae aparejado una consecuente globalización internacional del mundo de los negocios, por ende, las empresas que deseen sobrevivir en este entorno deberán plantearse los objetivos estratégicos que les permitan obtener las Ventajas Competitivas Sustentables (VCS).

En esta nueva economía que se está gestando, el conocimiento de una empresa pasa a ser un factor económico preponderante que le entrega valor y que

puede generar riqueza, por tanto, por definición pasa a ser uno de sus Activos; a partir hoy las empresas ya no tienen sólo activos palpables o físicos es decir *Activos Tangibles*, sino que entran en el escenario los *Activos Intangibles* aquellos que no tienen una naturaleza monetaria, ni sustancia física, pero que son destinados para la producción o suministro de bienes y servicios. En resumen es todo aquello que se utiliza en una organización para crear valor, pero que no se contabiliza, es decir, se crea el concepto de *Capital Intelectual* de la empresa.

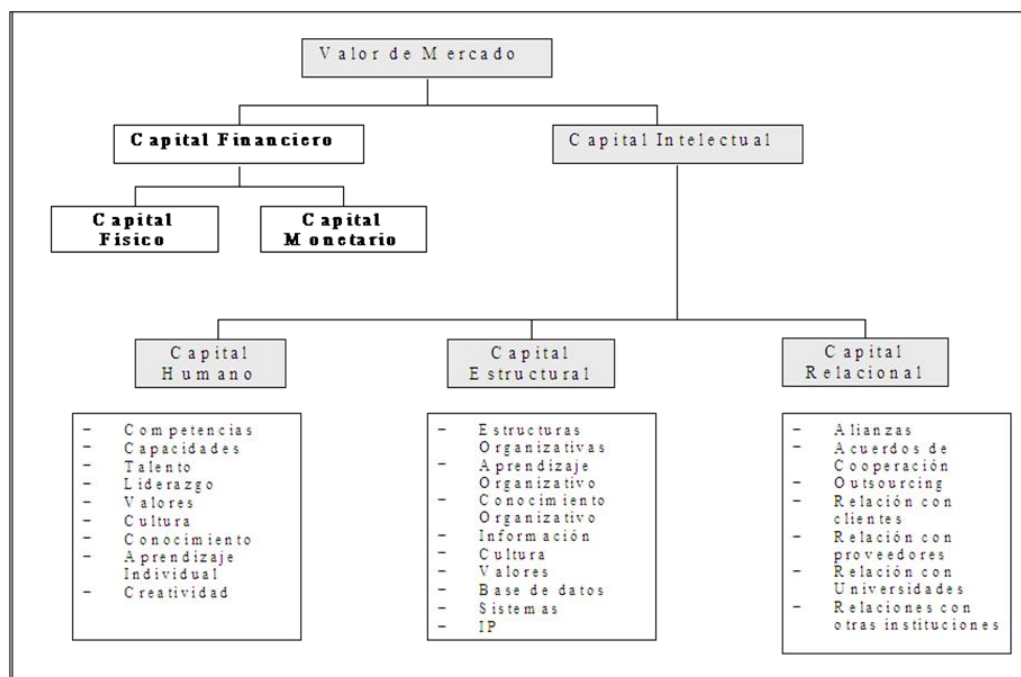


Figura 2.20: Categorías del capital intelectual (Viedma, et al, 2002)

Para que las organizaciones sean exitosas necesitan desarrollar estrategias que les permitan obtener las ventajas competitivas en los dinámicos mercados actuales. Esto implica que las empresas deben utilizar movimientos estratégicos para satisfacer a sus clientes y lograr objetivos organizacionales. Por lo anterior, es esencial que las organizaciones lleven a cabo una dirección estratégica que obviamente debe tener su origen en la formulación de estrategias, la cual se basa en el planteamiento de la misión y objetivos de la empresa así como el análisis de su entorno tanto externo como interno.

Según Carrión y Ortiz (2000), para el análisis interno lo más adecuado es utilizar la Teoría de Recursos y Capacidades en la cual se debe apoyar para determinar las fortalezas y debilidades de la organización mediante los recursos y habilidades que posee.

El objetivo del análisis externo radica en detectar las oportunidades y las amenazas del ambiente que de alguna manera influyen en la empresa. Este análisis debe incluir tres aspectos: el análisis entorno general, el análisis del sector en el ámbito de las empresas y el análisis del mercado.



Figura 2.21: Cuadro sinóptico del marco teórico (Elaboración propia)

Para realizar el análisis externo se utiliza la *Teoría Estructural* cuyo investigador más representativo es Porter, cuyo libro “Estrategia Competitiva” (1980) representa una clara inflexión en el pensamiento estratégico. En poco tiempo, el análisis industrial (de las cinco fuerzas) y las estrategias genéricas fueron ampliamente aceptadas en la enseñanza, consultorías y en muchos proyectos de investigación, esta teoría se basa en el modelo Estructura-Conducta-Resultados, en el cual se destaca la relación que existe entre el ejercicio del poder de mercado de las organizaciones y su rentabilidad, donde los aspectos claves para obtener los beneficios extraordinarios son: las barreras de entradas, el número y tamaño de las

empresas presentes en la industria, el nivel de diferenciación de los productos y el tipo de elasticidad de la demanda.

2.6.1. La Teoría de la Administración en las organizaciones

2.6.1.1. La administración

Según Stoner (1996) la administración aparece desde los tiempos muy remotos junto con la aparición del hombre mismo. Las primeras manifestaciones reciben el nombre de actos administrativos.

Existe gran cantidad de definiciones y conceptos acerca de la administración, pero se puede decir que el primer requisito para definir lo que es administración es clarificar el objetivo, cuando éste se establece o se conoce con claridad, la administración comienza a tener cuerpo. Este párrafo en lo personal, al alumno memorista le hace mucho sentido y ahí el lector puede empezar a relacionar el concepto de administración con una organización, pues sin objetivos claros no se puede hablar de “organización”, se puede entonces hacer un puente conceptual muy interesante entre organización, objetivo y administración.

El segundo gran requisito para que exista la administración es conocer que dirigentes son los que logran el cumplimiento de los objetivos mediante el esfuerzo de otros individuos, es decir, una condición fundamental para que exista la administración es aprovechar eficazmente los esfuerzos humanos para alcanzar los objetivos.

La administración es una ciencia social compuesta de principios técnicos y prácticos y cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas relacionales de esfuerzo a través de los cuales se pueden alcanzar propósitos comunes que individualmente no se pueden lograr.

Según Berta E. y Madrigal Torres (2002) Mediante la administración se crea un organismo estable en continua superación y teóricamente perdurable. El hombre totalmente aislado no puede sobrevivir y para hacerlo debe interactuar en una comunidad cuyo objetivo es estudiar y convivir en grupos dirigiendo sus esfuerzos para alcanzar las metas. La importancia de la administración es que permite añadir efectividad a los esfuerzos humanos.

No se puede comprender como el hombre puede producir los bienes que requiere en la actualidad para alimentarse, vestirse, comunicarse, ni tampoco se entendería el concepto de una producción eficiente sin una adecuada coordinación de los recursos con los cuales cuenta el hombre y sus organizaciones.

Con lo anterior, el lector puede darse una idea de lo que significa la administración, pero qué pasa en lo relativo al significado de las organizaciones y sus diferentes tipos:

2.6.1.2. Las organizaciones

Son varias las definiciones que ofrece la bibliografía, sin embargo, la investigación se enfoca en una empresa en particular la cual se sitúa dentro de un espacio económico, con lo cual se opta por definiciones que estén dentro de ese ámbito.

Para Hodge *et al.*, las organizaciones son entidades donde dos o más personas trabajan en colaboración y en conjunto dentro de unos límites identificables para alcanzar una meta u objetivo común. De igual forma, Jones y George (2004),

conciben las organizaciones como colectivos de personas que trabajan juntas y coordinan sus acciones para llevar a cabo una amplia variedad de metas o decidir futuros resultados.

Por otra parte, para Draft (2000) las organizaciones son entidades sociales, dirigidas a metas, con una estructura deliberada y con sistemas de actividad coordinados que interactúan con el ambiente externo para el logro de unos objetivos determinados. Mientras que para Bateman y Snell (2001) las organizaciones son un sistema social administrativo diseñado y operado para alcanzar un conjunto específico de objetivos relacionados con los intereses de los inversionistas, los trabajadores, los clientes, los gobiernos y la sociedad entre otros.

Según César A. Bernal Torres (2007) Las organizaciones son diferentes y diversificadas entre sí, no existen dos organizaciones iguales, cada una tiene sus propias características, objetivos propios, situación financiera particular, identidad cultural propia tecnología y recursos específicos, potencial y capacidades humanas específicas, ideología y política institucional única, clientes y proveedores específicos, etc.

2.6.1.3. Tipología de las organizaciones

Las organizaciones se pueden clasificar desde diferentes enfoques. Sin embargo, a efectos de la investigación la forma más general de clasificarlas es según el énfasis del beneficio que persiguen, por tanto pueden ser:

- Organizaciones con fines no lucrativos.
- Organizaciones con fines lucrativos o empresas.
-

No se mencionarán a aquellas organizaciones con fines no lucrativos, pues la investigación corresponde a una organización con fines lucrativos.

Las organizaciones con fines de lucro se conocen como empresas que se crean con el propósito de garantizar un beneficio económico a sus inversionistas mediante el desarrollo de actividades orientadas a satisfacer las necesidades de sus clientes, ya sea produciendo o comercializando bienes (productos tangibles) o por medio de la prestación de servicios (productos intangibles, como seguros, capacitación, etc.)

2.6.1.4. Clasificación de las empresas

Las empresas se suelen clasificar en diferentes formas. Sin embargo, las más usuales según distintos criterios son:

- Por sector económico.
- Por tamaño de las empresas.
- Por origen del capital.
- Por la explotación y conformación del capital.
- Según responsabilidad legal.
- Por la conformación jurídica.
- Por el número de socios.
- Según el grado de formalización.
- Por el uso de la tecnología.
- Por el grado de cubrimiento territorial

No se profundizará en cada uno de los tipos mencionados, pues no se considera relevante para el desarrollo de la investigación, sólo se puede decir que Autopistas de Antofagasta S.A, puede ser catalogada por el sector económico como una empresa de “servicios” y por tamaño como “mediana”.

2.6.1.5. Administración de las organizaciones

Se puede ver que el objeto del estudio de la administración son las organizaciones (empresas en sentido amplio y general) y que se aborda desde diferentes variables (tareas, personas, estructuras, estrategias, entorno, tecnología, conocimiento, etc.) tanto la comprensión del conocimiento administrativo existente como la construcción de nuevo conocimiento en la disciplina se puede realizar desde el uso de métodos de investigación particulares (Estudio del Caso por ejemplo) o desde la integración de los anteriores con una visión interdisciplinaria y compleja de las organizaciones, las personas y la sociedad.

Según Cesar A. Bernal Torres (2007) es evidente que el abordaje del objeto de estudio de la administración es bastante complejo porque existe una variedad amplia de enfoques orientados a dar razón del conocimiento y el quehacer administrativo. No obstante, la gran mayoría de los estudiosos de la administración coinciden que el objeto de estudio de dicha disciplina independientemente del enfoque con el que se aborde, son las empresas y demás tipos de organizaciones.

Pensamiento Administrativo. El campo del pensamiento administrativo comprende los diferentes enfoques o escuelas que estudian la administración, tanto desde la teoría como desde el quehacer administrativo:

- Teoría Clásica de la Administración (administración científica y administración en general).
- Teoría Humanística de la Administración.
- Teoría Burocrática y estructuralista de las Administración.
- Teoría Neoclásica de la Administración.
- Teoría de Comportamiento Administrativo.
- Teoría sistemática de las Administración.

- Teoría situacional o de contingencias de la administración.
- Enfoques modernos de la administración (calidad total, reingeniería, benchmarking, outsourcing, administración de negocios internacionales, etc.)

En base a lo visto, se puede concluir que la administración busca hacer que los individuos que forman parte de una organización utilicen eficientemente los recursos para cumplir con los objetivos planteados, incorporando siempre los procesos de planeación, organización, dirección y control.

Con lo antes expuesto, se puede visualizar el concepto de Competitividad de la organización, en efecto, aquella organización que mejor administra sus recursos puede considerarse que podrá competir mejor en el mercado.

Pero qué pasa si lo que la organización quiere es conocer bien sus ventajas competitivas, entonces parece que se debe hablar del concepto de **Estrategia** que se verá en el siguiente apartado.

SÍNTESIS DE LAS TEORÍAS GENERALES DE LA ADMINISTRACIÓN		
Teoría	Principal representante	Principales características
Clásico	F.W. Taylor H. Fayol	Desarrolló la organización racional del trabajo OTR, como medio para lograr la eficiencia en las empresas. Para ello propuso los estudios de tiempos y movimiento, la selección científica de los trabajadores, el pago de incentivos a partir de volúmenes de producción estándares. En general, la teoría enfatiza en las tareas de los operarios (Taylor). Por otra parte, se propone a las estructuras organizacionales y las funciones administrativas como el énfasis en la función administrativa (Fayol)
Humorístico	Elton Mayo	Desarrolló las primeras teorías de motivación, liderazgo, comunicación y grupos en el trabajo. Plantea que la eficiencia de las empresas se logra garantizando condiciones psicológicas, fisiológicas y medioambientales adecuadas para el trabajo. Su énfasis se centra en las personas.
Neoclásica	Harold Koontz	Se le conoce como teoría del proceso administrativo (planeación, organización, dirección y control). Considera la eficacia, es decir,

		los resultados, como el aspecto básico de la actividad administrativa.
Burocrática	Max Weber	Esta teoría se fundamenta en la racionalidad y la meritocracia como criterios para lograr la eficiencia en las organizaciones.
Comportamiento	Chester Bernard	Actualizó los planteamientos de la teoría humanística y desarrolló estudio sobre comportamiento humano en las organizaciones. Sus principales temas fueron. Los estilos administrativos y la toma de decisiones.
Desarrollo organizacional	Warren Bennis Edgar Schein	Aportó los primeros estudios sobre teoría del cambio y cultura en las organizaciones. Considera que la eficiencia de las empresas se logra mediante el programa de desarrollo organizacional (DO), es decir, mediante un cambio planeado.
Sistémica	Daniel Katz Robert Kahan	Considera a las empresas como unidades constituidas por partes que interactúan, pero enfatiza sobre la influencia del entorno en la actividad de las organizaciones. La eficiencia se logra por la capacidad de las empresas para responder a las exigencias del entorno.
Contingencias	James Thomson Paul Lawrence	Enfatiza en la particularidad de cada organización y la importancia de la tecnología en la actividad de las organizaciones. Desecha la idea de mejores o peores teorías. La situación específica de cada organización implica la adecuación de una u otra teoría.

Tabla 2.4: Síntesis de las teorías generales de la administración
(Elaboración propia)

2.6.2. La Teoría de la Estrategia Empresarial

Hoy día las empresas son consideradas como sistemas independientes que están bajo la influencia de factores externos mucho más complejos que afectan a las organizaciones. Esta nueva dinámica lleva a enfrentarse a nuevos retos en la administración de los negocios, es decir, las empresas están obligadas a ser cada vez más competitivas si quieren permanecer vigentes en el mercado.

Cuando una empresa aplica “estrategia” que crea valor y que otras organizaciones son incapaces de imitar o considerar porque es demasiado costoso hacerlo, se puede decir que esa empresa logró una ventaja competitiva (Hitt, Ireland y Hoskisson, 2004)

Pero se ha usado el concepto sin hacer una definición al respecto y se puede partir diciendo que:

Según Hitt *et al.* (2004), estrategia se refiere al conjunto de compromisos y actos integrados y coordinados cuyo propósito es explotar las competencias centrales y obtener ventaja competitiva.

El objetivo de la estrategia es aprovechar los recursos, las capacidades y las competencias centrales de la empresa para alcanzar sus metas en un entorno competitivo.

Según Fong (2005) un factor clave de la estrategia es que se enfoca en el comportamiento competitivo de la organización, especialmente en el análisis de los determinantes de la ventaja competitiva y su potencial para crear beneficios extraordinarios.

Según Alvarado (2012), estrategia es la manera que tiene la empresa de conseguir sus objetivos a partir de su misión y conforme a sus valores. (Andrew (1971) citado por Alvarado (2012), indica que estrategia es el patrón de los principales objetivos propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para conseguir dichas metas establecidas de tal manera que definan en qué clase de negocio está o quiere estar la empresa y qué clase de empresa es o quiere ser.

Se puede decir entonces que la estrategia es un conjunto de compromisos o acciones que tiene como propósito desarrollar al máximo las cualidades de una organización no solo para hacerla competitiva, sino que para obtener ventajas competitivas sobre sus adversarios en el mercado que corresponda y obtener utilidades mayores al promedio.

Con lo anterior, se puede incluir la definición de *Gestión Estratégica*, la cual es la disciplina científica que estudia los factores vinculados con la dirección de las empresas y la manera en que son gestionadas y coordinadas las áreas funcionales

de la organización, así como la forma que tiene la compañía de concebirse a sí misma, de instituir sus objetivos y valores y de relacionarse con su entorno.

Con lo anterior, se puede ya hablar de los procesos de administración estratégica, que en base a lo investigado por el lado de la administración y ahora entendiendo el concepto de estrategia, se saca en claro que la administración estratégica, es la ciencia de lograr que los individuos que forman parte de una organización utilicen de manera eficiente los recursos, en pro de crear valor a los accionistas y de lograr las ventajas competitivas de la organización ubicando a la empresa en su entorno, concibiéndose a sí misma teniendo claros los objetivos y valores que determinan la filosofía de la empresa.

2.6.2.1. Beneficios de la administración estratégica

Según Greenloy, la administración estratégica produce los siguientes beneficios (Greenloy, citado por Thompson *et al.* 1995):

- Permite detectar oportunidades.
- Ofrece una visión objetiva de los problemas administrativos.
- Asigna con mayor eficacia recursos y tiempo a las oportunidades que se presentan.
- Permite tomar decisiones esenciales para respaldar los objetivos establecidos.
- Representa un marco para coordinar y controlar las actividades.
- Disminuye las consecuencias de condiciones y cambios adversos.
- Reduce la cantidad de recursos y tiempo al corregir decisiones equivocadas.
- Elabora un marco para la comunicación interna del personal de la empresa.
- Contribuye a incorporar la conducta de los individuos al esfuerzo total.
- Fomenta razonamiento anticipado de los hechos.

- Brinda un enfoque cooperativo, integrado y entusiasta para atraer oportunidades.
- Propicia una actitud positiva ante el cambio, y
- Provee cierto tipo de disciplina y formalidad a la administración de la organización

2.6.2.2. Proceso de dirección estratégica

Navas y Guerras, 1998 citado por Carrión *et al.*, 2000, sostienen que el proceso de dirección estratégica consta de tres principales etapas:

- Análisis estratégico de la organización.
- Formulación de estrategias.
- Implementación de las estrategias.

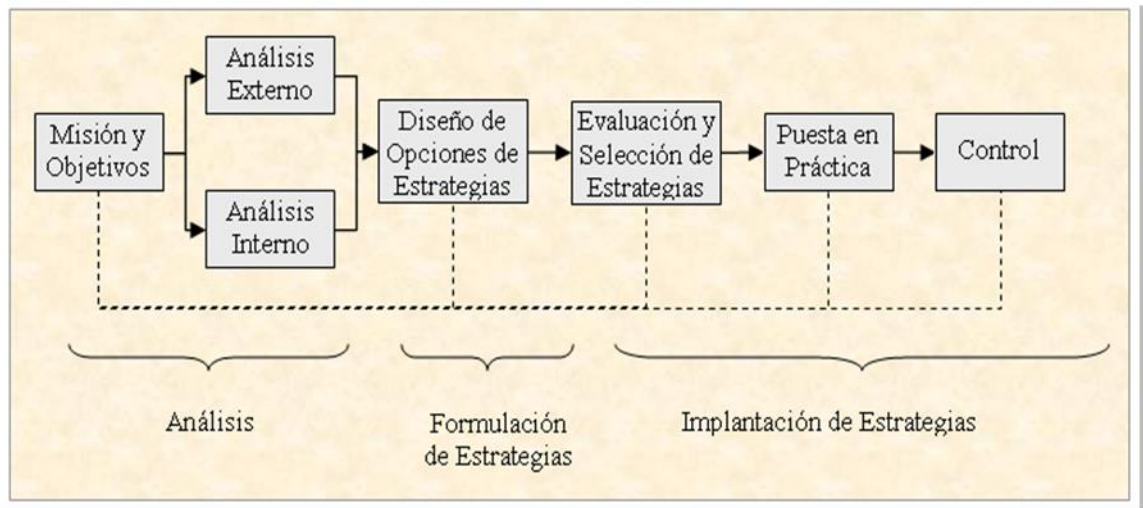


Figura 2.22: Gestión estratégica
(Alvarado, 2015)

Como se ha venido mencionando, la estrategia va asociada al concepto de ventaja competitiva, pero ¿Qué es la “Ventaja Competitiva”?

Según Barney (2002), citado por Alvarado (2012), una empresa experimenta **ventaja competitiva** cuando sus acciones en una industria o mercado crean valor económico y cuando pocas empresas con las cuales compite están ocupadas en acciones similares.

Las empresas logran ventajas competitivas cuando su teoría es consistente con los procedimientos económicos de esa industria o mercado y cuando pocas empresas logran esta teoría o son incapaces de implementarla de la misma forma.

Barney (2002) manifiesta que es posible definir el resultado de la organización al comparar el valor que una empresa crea usando sus bienes productivos contra el valor que los dueños de esos bienes esperan obtener.

Si el valor creado es al menos igual que el valor esperado entonces es posible que los dueños de los bienes productivos sigan manteniéndolos disponibles a la empresa.

Por otra parte, si el valor creado es menor que el valor esperado, entonces es probable que los dueños busquen usos alternativos para sus bienes con la finalidad de obtener el valor que ellos esperan.

a) Análisis estratégico de la organización



Figura 2.23: Análisis estratégico de la organización (Alvarado, 2015)

En este proceso de la gestión estratégica, se realiza el análisis de la organización a través del conocimiento profundo de la misma, a través de análisis interno, análisis externo y el análisis de la competencia. Es aquí donde se detectan las fortalezas y debilidades, las oportunidades y las amenazas (FODA).

El análisis estratégico se apoya en dos grandes teorías: Teoría Estructural y Teoría de Recursos y Capacidades, las cuales se detallaran más adelante.

b) Formulación de estrategias



Figura 2.24: Formulación de estrategias (Alvarado, 2015)

En este proceso se comienzan ya a formular objetivos de la organización, a partir de la aplicación de herramientas importantes como el análisis VRIO, Benchmarking, la receta de Negocio Exitoso.

Los objetivos deben ser gestionados, es decir, revisados y controlados, para esto es de valiosa ayuda utilizar los conceptos de la gestión del conocimiento y la gestión del capital intelectual, los cuales más adelante serán ampliados.

c) Implementación de las estrategias

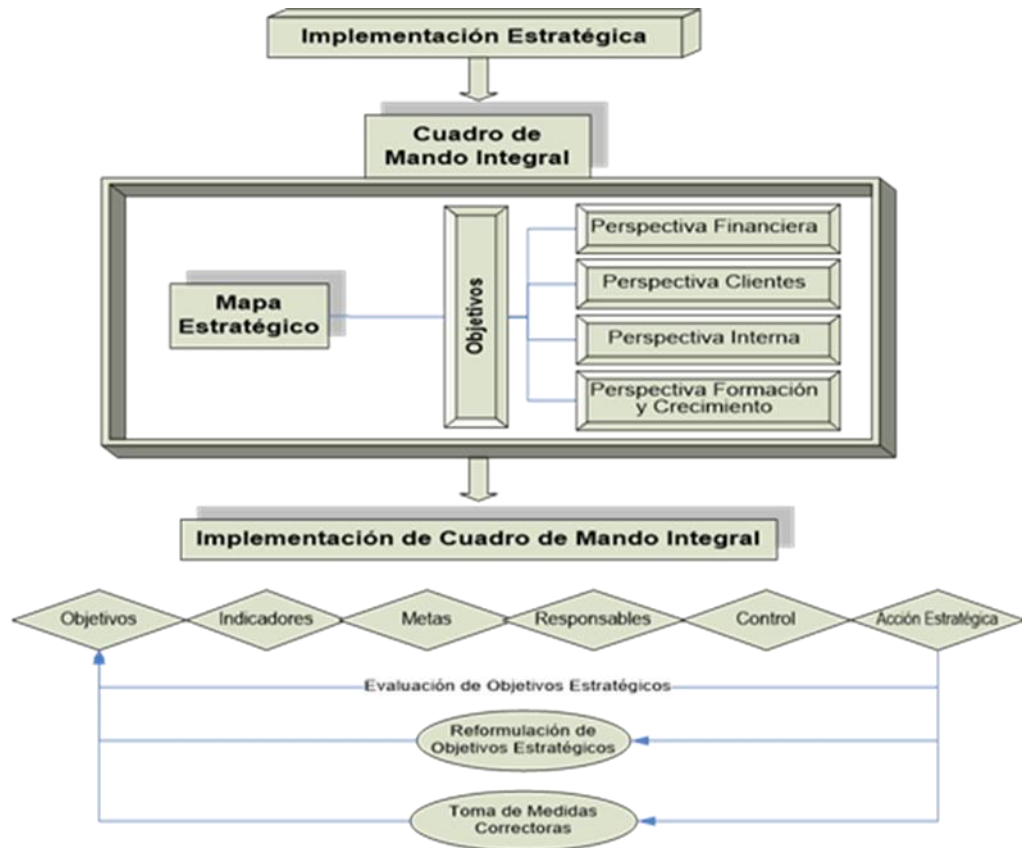


Figura 2.25: Implementación de las estrategias
(Alvarado, 2015)

El resultado final de los dos procesos anteriores de la gestión estratégica se ve en este último proceso y su entregable es un mapa estratégico de la organización con un cuadro de mando integral o Balance Scorecard, que le da a la organización de manera entendible los lineamientos y directrices que ésta debe seguir para poder alcanzar sus objetivos estratégicos y sus ventajas competitivas sostenibles.

Cabe mencionar que este proceso debe ser mantenido en el tiempo y revisado periódicamente de manera de estar siempre alerta de las correcciones que se deban hacer en el tiempo justo.

2.6.3. Teoría Estructural

Su investigador más representativo es Michel Porter, cuyo libro “Estrategia Competitiva” (1980) representa una clara inflexión en el pensamiento estratégico. En poco tiempo, el análisis industrial (de las cinco fuerzas) y las estrategias genéricas fueron ampliamente aceptadas en la enseñanza, consultorías y en muchos proyectos de investigación, esta teoría se basa en el modelo Estructura-Conducta-Resultados, en el cual se destaca la relación que existe entre el ejercicio del poder de mercado de las organizaciones y su rentabilidad, donde los aspectos claves para obtener los beneficios extraordinarios son: las barreras de entradas, el número y tamaño de las empresas presentes en la industria, el nivel de diferenciación de los productos y el tipo de elasticidad de la demanda.



Figura 2.26: Diagrama de análisis interno (Alvarado, 2015)

2.6.3.1. Análisis del entorno general

Para la formulación de una adecuada estrategia competitiva no se puede dejar en el olvido a las consideraciones externas, las cuales serán un complemento indispensable para la formulación y desarrollo de las capacidades y recursos de la

empresa. De acuerdo a Gimbert (2001), el entorno general está formado por diferentes dimensiones (económicas, sociales, políticas y tecnológicas) que pueden influir en todas las empresas de una zona geográfica, sean del sector que sean, aunque obviamente de forma distinta.

2.6.3.2. Análisis del sector

El análisis del sector se puede dividir en dos: uno orientado al sector global, donde se debe reflexionar de un modo genérico, y el segundo, debe estar orientado hacia la empresa, donde se debe pensar con detenimiento sobre los comportamientos estratégicos de cada una de las empresas del sector.

El análisis del sector global sirve para determinar el atractivo y la rentabilidad de un determinado sector.

La herramienta más utilizada en este enfoque denominado “Las cinco fuerzas competitivas” desarrollada por Michael Porter:

- La rivalidad entre los competidores.
- Amenazas de nuevos ingresos: (competidores potenciales)
- Poder de negociación de proveedores.
- Poder de negociación de clientes.
- Amenaza de productos sustitutivos.

Una vez que ya se conoce lo atractivo y rentable que puede ser un sector se puede realizar el análisis del sector en el ámbito de la empresa, el cual intenta responder a la interrogante sobre las causas por las que algunas empresas han tenido resultados muy superiores a otras.

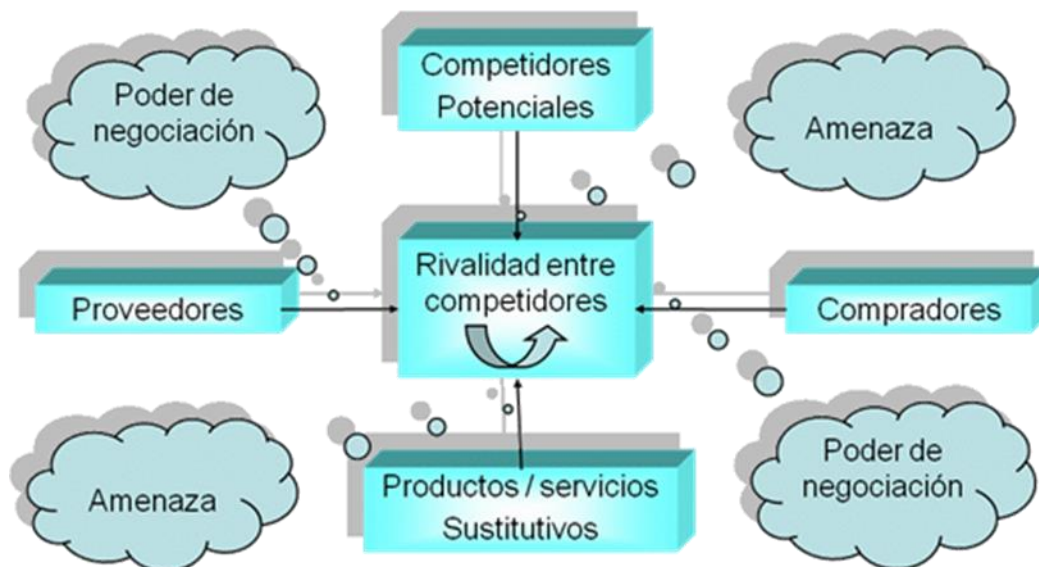


Figura 2.27: Las cinco fuerzas competitivas de Porter (Alvarado, 2015)

Es acá donde surge el concepto de las dimensiones estratégicas, que vienen a ser los diferentes caminos por los cuales una empresa puede alcanzar una estrategia genérica, que a su vez, pueden ser el camino para alcanzar el éxito de la empresa. Se pueden diferenciar de acuerdo a su procedencia, las siguientes dimensiones estratégicas o estrategias genéricas

- **Estrategia de diferenciación.** Son las distintas formas que tiene la empresa para conseguir la exclusividad (calidad, innovación, diseño, liderazgo tecnológico, servicio, identificación de marca, selección de canal, política de precios, etc.
- **Estrategia de liderazgo en costes.** Basadas en las diferentes fuentes que tiene esta estrategia como economía de escala, curva de experiencia, compartir productos relacionados, tecnologías, etc.
- **Estrategia de segmentación.** La especialización que escoja la empresa y a los segmentos del mercado que enfoque su producto.
- **Estrategia de capacidad de maniobra.** Corresponde básicamente a la espalda financiera que tenga la empresa.

Dentro del contexto del análisis del sector, se hace importante señalar el concepto de grupo estratégico correspondiente al conjunto de empresas en un sector que siguen una misma o similar estrategia a lo largo de las dimensiones estratégicas, por tanto, las empresas de un mismo grupo estratégico comparten de la misma forma al utilizar iguales o semejantes dimensiones estratégicas.

Gimbert (2001) indica que la Cadena de Valor del sector es una sucesión de relaciones proveedor-cliente hasta llegar al consumidor final. Gilbert y Strebel (1988) consideran que la empresa más que competir en una industria debe contemplarse así misma compitiendo en una cadena de valor de sector (business system) y comparar la posición del estratega de la empresa con la de un jugador de ajedrez, el cual debe usar todos los recursos del tablero, aunque su sector específico sea únicamente una o varias piezas.

2.6.3.3. Análisis de mercado

El último análisis general corresponde al análisis de mercado, el cual busca, luego de haber definido el mercado, el conocer qué tipo de clientes forman el mercado al que es dirigido, es decir, se busca segmentar el mercado. Luego se debe decidir a qué segmento del mercado se dirige la empresa, estableciendo quiénes son los clientes de la empresa y quiénes no lo son.

2.6.4. Teoría de Recursos y Capacidades

El enfoque de recursos y capacidades se fundamenta en tres ideas básicas:

- Las organizaciones son diferentes entre sí en función de los recursos y capacidades que poseen en un momento determinado, así como, por las diferentes características de las mismas (heterogeneidad).

- Los recursos y capacidades cada día tienen un papel más relevante para definir la identidad de la empresa.
- El beneficio de la empresa es consecuencia, tanto de las características competitivas del entorno como de la combinación de sus recursos de que dispone.

Esta teoría a través de un análisis interno de las organizaciones identifica sus fortalezas y debilidades. De este modo, al establecer sus fortalezas relativas frente a sus competidores la empresa puede ajustar su estrategia para asegurar que estas fortalezas sean plenamente utilizadas y sus debilidades estén protegidas. (Navas y Guerras, 1998)

Cabe mencionar que los recursos intangibles y las capacidades suelen estar basados en la Información y el conocimiento por lo que no tienen límites definidos en su capacidad de utilización (Navas y Guerras, 1998). Partiendo de esa afirmación cada día es más evidente que el valor de la empresa está relacionado más con aspectos intangibles que con los tangibles sobre los que tradicionalmente se hacía su valorización. (Jiménez 1999)

Una fuente importante de ventajas competitivas es el capital intelectual, el cual es el recurso más significativo de la organización, pues le otorga al líder una perspectiva nueva, eficaz e indispensable para conocer su entorno, establecer objetivos, manejar recursos y tomar decisiones. Un componente imprescindible dentro del capital intelectual, es el capital humano, el cual es el principal generador de valor en las empresas. (Recalde, 2002)

El conocimiento es un recurso necesario para realizar las actividades propias de la empresa. Es un recurso intangible (individual-humano u organizativo), que puede ser defendido desde un punto de vista legal. En ciertos casos, es un recurso escaso y relevante o valioso estratégicamente para la organización (Grant, 1998).

También las empresas difieren en términos del conocimiento que utilizan para elaborar sus bienes y servicios, es por tanto un recurso heterogéneo, esencial para el logro y mantenimiento de ventajas competitivas. Además, el conocimiento tiene una gran capacidad para generar sinergias (puede extenderse con un coste reducido a otros productos o mercados sin disminuir su valor); no se deprecia con el uso; y su réplica puede ser difícil a causa de su propia naturaleza tácita y compleja. (Fernández, 1998)

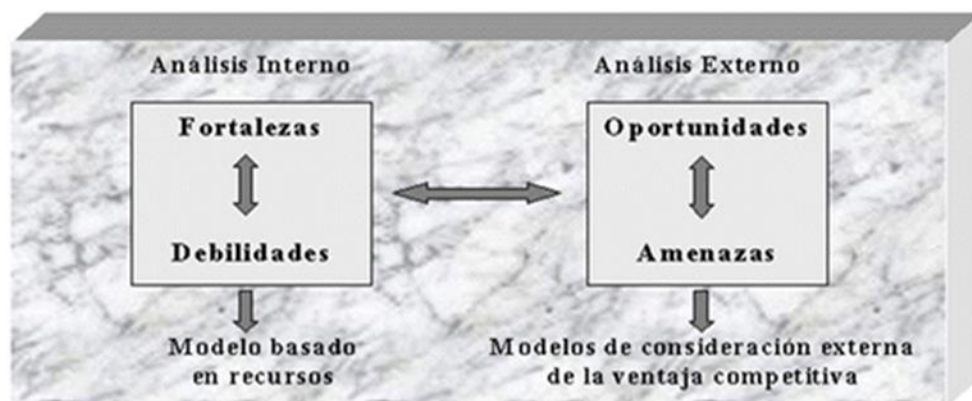


Figura 2.28: Análisis interno y externo de las organizacionales (Alvarado, 2015)

Para el caso del estudio de las fortalezas y debilidades de la empresa, que es el interés en esta investigación, se aplicará el modelo desarrollado por Barney (2002), llamado VRIO (plantea cuestionamientos sobre el valor, la rareza, la imitabilidad y la organización, de la capacidad o del producto y sus respuestas determinan si es una fortaleza o una debilidad). Este modelo se apoya en los fundamentos teóricos desarrollados por la teoría de recursos y capacidades. Bajo esta misma idea Barney (1991) desarrolla la siguiente figura en la que destacan los principales modelos o teorías utilizadas para el análisis interno y externo. Para Barney (1995) el análisis externo e interno de la empresa no son substitutos, sino complementarios.

El Modelo VRIO está estructurado en base a cuatro preguntas:

- **La pregunta del valor:** ¿Los recursos y capacidades de la empresa le permiten responder a las oportunidades y amenazas del ambiente?
- **La pregunta de la rareza:** ¿Es un recurso controlado actualmente por solo un número pequeño de empresa competidoras?
- **La pregunta de la imitabilidad:** ¿Las empresas sin el recurso se enfrentan a desventajas en costos para obtenerlo o desarrollarlo?
- **La pregunta de la organización:** ¿Las políticas y procedimientos de la empresa están organizados para apoyar la explotación de sus recursos valuales, raros y costosos de imitar?

2.6.5. Teoría del Capital Intelectual

Durante las dos últimas décadas la humanidad ha estado al borde de una transición histórica: la vieja sociedad que generó riqueza en forma de bienes de capital y productos manufacturados está dando paso a una nueva sociedad valorada en activos menos tangibles, tales como el conocimiento y la información. En el siglo XIX se produjo un cambio frenético en las capacidades productivas de la humanidad, que marcó el comienzo de la era moderna.

El conocimiento se convierte hoy en una de las principales fuentes de ventajas competitivas; los activos más importantes de las empresas ya no son los tangibles, sino los intangibles, que tienen su origen en los conocimientos, habilidades, valores y actitudes de los miembros de la organización, así como la lealtad de los clientes, las relaciones con proveedores y otros participantes de su cadena de valor, además del uso de la tecnología informática y las alianzas estratégicas, entre otros.

La contabilidad tradicional no informa sobre estos intangibles difíciles de cuantificar, que en su conjunto se han denominado capital intelectual y sobre los cuales han reflexionado prestigiosos autores (Sveiby, 1997; Bueno, 1999; Edvinsson y Malone, 1997; Vilorio y Nevado, 2008). Son estos intangibles los que aportan hoy

el mayor porcentaje de los beneficios de muchas organizaciones, principalmente en aquellas intensivas en conocimientos y del sector de los servicios. No obstante, se considera que aún no se ha consolidado un cuerpo teórico que aporte resultados concluyentes y de aceptación general sobre la identificación, medición, registro e información acerca del capital intelectual. Lo planteado conlleva a que estos importantes activos no sean reconocidos como elementos que influyen en el valor contable real que posee una organización, por lo cual no son reflejados en los estados financieros contables y en los informes de gestión que constituyen la base del proceso de toma de decisiones.

Según Hernández (2002) las investigaciones en torno a los intangibles o capital intelectual se han enfocado fundamentalmente en dos sentidos:

- **Enfoque financiero-contable.** Se basa en los principios y normas que rigen estos procesos en las empresas, en busca de la armonización y comparabilidad de la información financiera (Hernández, 2002). Centra su interés en la búsqueda de normas y principios que se adapten a las características de los intangibles y que permitan su presentación en los estados financieros. No ha tenido gran aceptación, ni desarrollo por la tendencia a medir lo nuevo con reglas viejas. Por ello, los autores de este trabajo entienden que la aplicación de este enfoque debe conducir a la definición de nuevas formas de medir y presentar los componentes del capital intelectual.
- **Enfoque gerencial.** Se basa en los conceptos más actuales de la gestión del conocimiento y el capital intelectual. Reconoce el valor agregado que aporta la gestión del conocimiento y la identificación del capital intelectual al valor total de la empresa (Hernández, 2002). Plantea la elaboración de instrumentos que permitan medir y gestionar los elementos que conforman el capital intelectual y la presentación de esta información en notas complementarias a los estados financieros.

El entorno competitivo que la mayoría de las empresas afrontan en la actualidad, donde el conocimiento alcanza mayor relevancia como factor productivo, demanda una revisión minuciosa de lo que existe internamente y externamente en la organización, con la evaluación del capital intelectual con sus componentes, siendo una premisa indispensable la medición y exposición de este en la información contable de las organizaciones, para que brinde la información oportuna y fiable para la toma de decisiones gerenciales. Aunque existen modelos y metodologías sobre el capital intelectual, desarrolladas en la teoría y la práctica, constituye una necesidad su contextualización a las características nacionales, sectoriales y de las organizaciones para que se integren armónicamente al sistema de gestión organizacional.

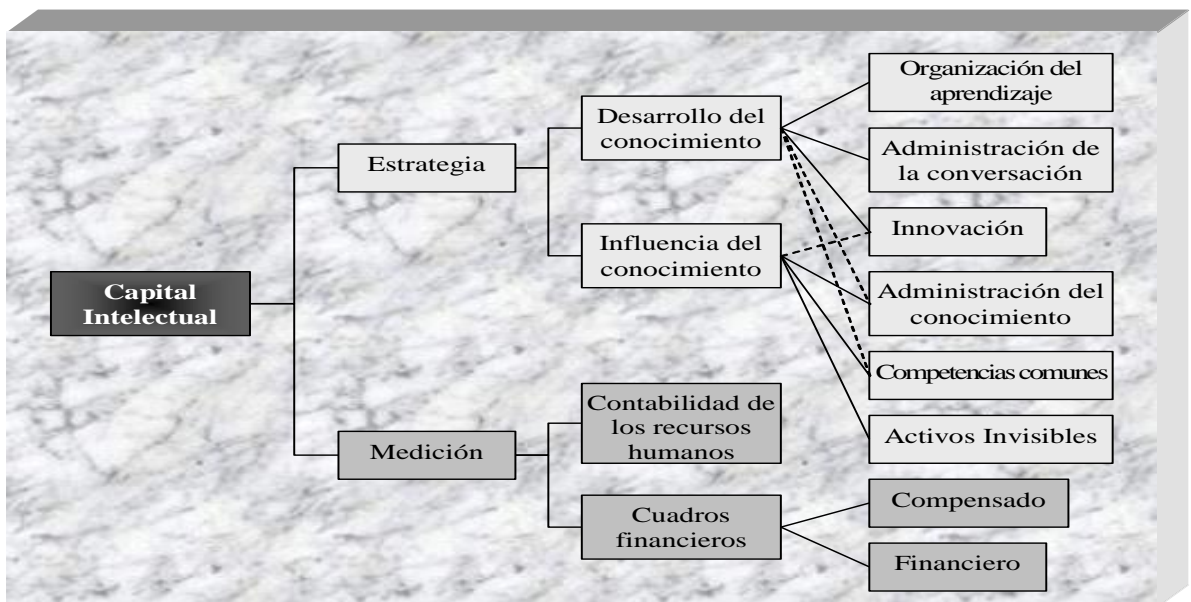


Figura 2.29: Raíces conceptuales del capital intelectual (Dragonetti, 2001)

2.6.6. La Gestión del Conocimiento

Nonaka (2000), señala: “En una economía cuya única certidumbre es la incertidumbre, la mejor fuente para obtener ventajas competitivas duraderas es el conocimiento”. Cuando de la noche a la mañana cambian los mercados, proliferan

las tecnologías, se multiplican los competidores, y los productos quedan obsoletos, sólo alcanzarán el éxito las empresas que de un modo consistente generen nuevo conocimiento, lo difundan por toda la empresa y lo incorporen rápidamente a las nuevas tecnologías y productos.

Esas son las actividades que definen a la empresa “creadora de conocimiento”, donde todo el negocio gira sobre la innovación continuada

Bueno (1998), indica que en este nuevo contexto competitivo, denominado sociedad del conocimiento, se caracteriza por los siguientes aspectos:

- La creciente importancia del conocimiento como recurso clave en la actividad económica.
- La aceleración de la velocidad a la que se producen los cambios, acrecentando el valor de la habilidad para cambiar de forma rápida.
- La revolución tecnológica de las comunicaciones.
- La mayor complejidad de los problemas empresariales.
- La globalización y consecuente rivalidad en los mercados

Aaker (1989), identifica la ruta para obtener ventajas competitivas sostenibles como un proceso de dirección de activos (intangibles y tangibles) y capacidades que involucra tres etapas:

- La identificación de activos relevantes y capacidades mediante la observación de éxitos y fracasos.
- La selección de aquellos activos y capacidades que serán relevantes para las necesidades futuras del mercado.
- La implantación de programas que desarrollan, mejoran y/o protegen esos recursos y capacidades.

Itami y Roehl (1987), sugieren que un elemento fundamental de la estrategia es la dirección de activos invisibles (know-how, reputación, etc.) y sugieren que en cada parte del ciclo del negocio se debería añadir valor a la base de know-how de la organización en las áreas de competencias esenciales (Learning by doing)

Drucker (1985) define al conocimiento como el nuevo motor de crecimiento de la economía. Probst (1999) agrega que es el único recurso que se incrementa con su utilización. Davenport y Prusak (1999) parten de la diferenciación entre datos, información y conocimiento para llegar a la conclusión de que el conocimiento no es algo sencillo ni fácil de aprender. Por lo tanto, es importante comprender en qué se diferencia el conocimiento de los datos y de la información.

Al respecto Davenport y Prusak (1999) hacen las siguientes diferencias:

- **Dato.** Es un conjunto discreto, de factores objetivos sobre un hecho real. Dentro de un contexto empresarial, el concepto de dato es definido como un registro de transacciones. Un dato no dice nada sobre el porqué de las cosas, y por sí mismo tiene poca o ninguna relevancia o propósito
- **Información.** Davenport y Prusak (1999), indican que como han hecho muchos investigadores que han estudiado el concepto de información, lo describieren como un mensaje, normalmente bajo la forma de un documento o algún tipo de comunicación audible o visible.
- **Conocimiento:** Para Davenport y Prusak (1999), el conocimiento es una mezcla de experiencia, valores, información y “saber hacer” que sirve como marco para la incorporación de nuevas experiencias e información, y es útil para la acción. Se origina y aplica en la mente de los conocedores. En las organizaciones con frecuencia no sólo se encuentra dentro de documentos o almacenes de datos, sino que también está en rutinas organizativas, procesos, prácticas, y normas.



Figura 2.30: Origen del conocimiento en las empresas (Alvarado, 2015)

Nonaka y Takeuchi (1995), exponen que el nuevo conocimiento siempre se inicia en las personas y poner dicho conocimiento a disposición de los demás constituye la actividad fundamental de la empresa creadora de conocimiento. Existen dos tipos de conocimientos el explícito y el tácito. El conocimiento explícito es formal y sistemático, por lo que puede ser fácilmente comunicado y compartido en forma de especificaciones de productos, en una fórmula científica o en un programa de ordenador.

En cambio el conocimiento tácito es muy personal y resulta difícil expresarlo formalmente y, por lo tanto, es difícil comunicarlo a los demás. El conocimiento tácito está profundamente enraizado en la acción y en el cometido personal dentro de un

determinado contexto, ya sea un oficio o una profesión, una tecnología o el mercado de un producto en concreto, las actividades de un equipo o grupo de trabajo, etc.

Las etapas pueden ser explicadas brevemente: (Ciclo SECI)

- **Socialización:** (de tácito a tácito) El conocimiento a través del traspaso de un individuo a un grupo.
- **Exteriorización:** (de tácito a explícito), el conocimiento que está en posesión de un individuo o grupo es codificado y puede ser transferido mediante lenguajes y se encuentra disponible para ser compartido.
- **Combinación:** (de explícito a explícito) Donde el conocimiento es intercambiado y combinado a través de medios tales como reuniones, conversaciones telefónicas o comunicaciones por redes computacionales.
- **Interiorización:** (de explícito a tácito) Cuando la organización ha desarrollado un aprendizaje generador de nuevo conocimiento.

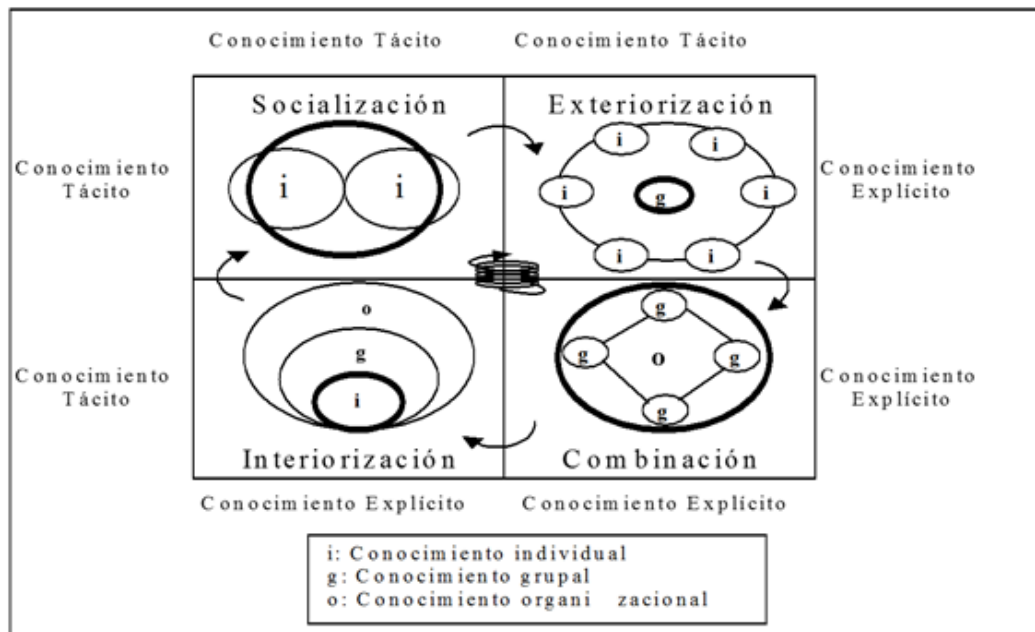


Figura 2.31: Ciclo de conocimiento (Nonaka y Takeuchi, 1995)

2.6.6.1. La creación de conocimiento a través del “Ba”

Para explotar y crear conocimiento efectiva y eficientemente, es necesario concentrar el conocimiento en un cierto tiempo y espacio. Tal espacio es llamado “Ba” traducido malamente desde el japonés como lugar. Al crear y administrar “ba”, una organización puede administrar efectivamente los procesos de creación del conocimiento. (Nonaka y Konno, 1998)

Ba no significa necesariamente un espacio físico, ya que este término japonés abarca un tiempo y lugar específico, incluyendo el espacio de las interacciones personales. Se considera que ba es un tiempo y un espacio compartido para las emergentes relaciones entre individuos y grupos para crear conocimiento.

Nonaka y Konno (1998), indican que ba es el mundo donde el individuo se entiende a sí mismo como una parte del medio sobre el cual depende su vida. El conocimiento está enclavado en ba, donde éste está adquirido sobre la propia experiencia o reflexionado sobre la experiencia de otros.

Si el conocimiento es separado de ba, esto se vuelve información, la cual puede ser comunicada independientemente de ba. La información reside en ba.

Existen cuatro tipos de ba: originación, diálogo, sistematización y ejercitación.

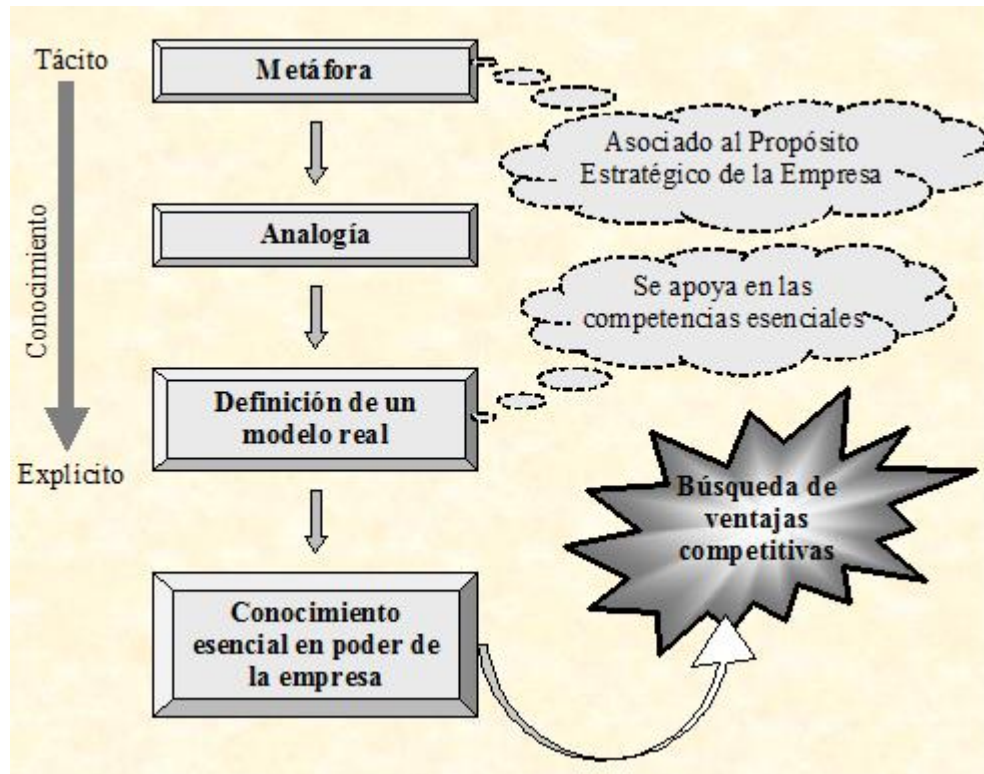


Figura 2.32: Conducción del proceso de creación del conocimiento (Alvarado, 2015)

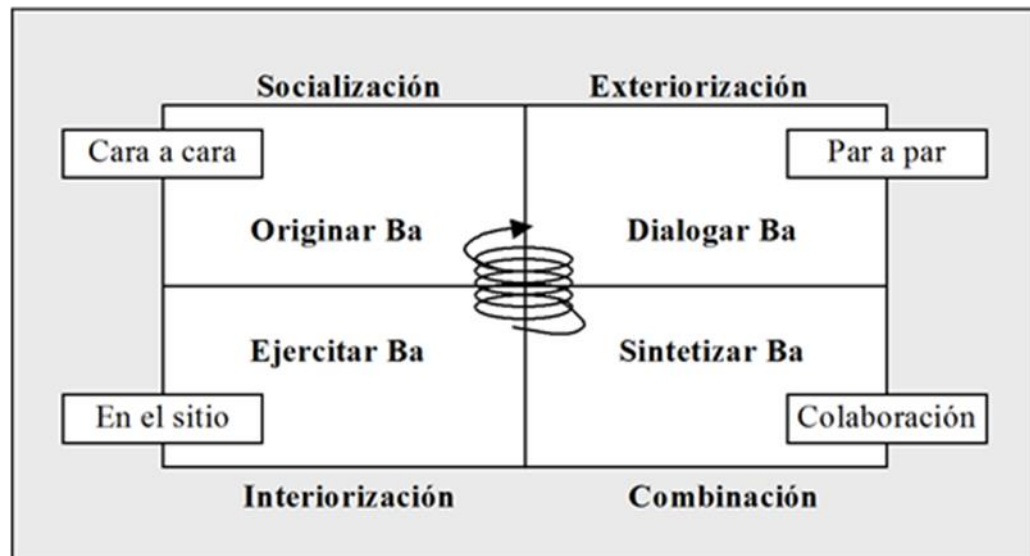


Figura 2.33: Cuatro tipos de Ba en la transformación del conocimiento (Alvarado, 2015)

2.7. Conclusiones sobre el marco referencial

El marco teórico presentado en la presente investigación, se manifiesta como una herramienta muy potente para poder apoyar el trabajo de campo, mediante el cual se puede determinar los factores de análisis que deben ser estudiados para poder determinar los resultados y conclusiones que se apliquen al entregable objetivo de la tesis.

Para poder plantear los factores de análisis se procedió a relacionar las preguntas de estudio con las teorías de apoyo para el desarrollo de la investigación.

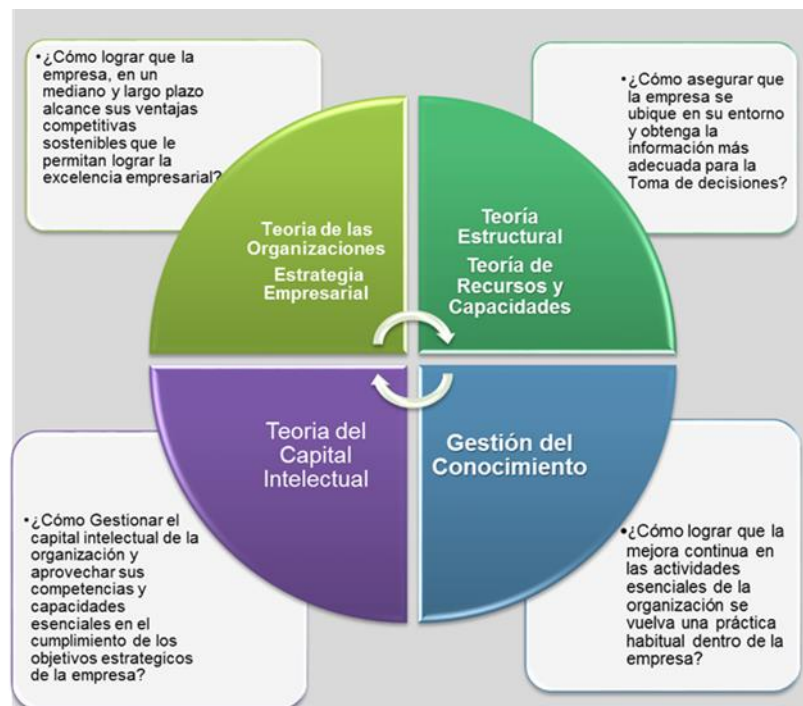


Figura 2.34: Relación de las teorías con las preguntas de estudio (Elaboración propia)

Con lo anterior, se plantean las propuestas teóricas derivando en los factores de análisis:

PROPOSICIONES TEÓRICAS	FACTORES DE ANÁLISIS
Un buen análisis estratégico debe considerar los aspectos externos e internos de la organización, lo cual debe estar respaldado en la Teoría Estructural y la Teoría de Recursos y Capacidades, respectivamente.	1. Determinación de bases empresariales 2. Análisis externo 3. Análisis interno
El proceso de benchmarking estratégico y competitivo aplicada sobre la receta de negocio y el análisis VRIO permite un óptimo proceso de formulación de objetivos estratégicos.	4. Determinación de las competencias y capacidades esenciales 5. Determinación de relaciones esenciales 6. Análisis VRIO 7. Benchmarking 8. Capital relacional 9. Análisis de pasivos y activos intangibles
La correcta comprensión por parte de la organización de la estrategia garantiza el éxito de la misma.	10. Mapa estratégico 11. Cuadro de mando integral 12. Control de cuadro de mando integral 13. Gestión de las lecciones aprendidas.

Tabla 2.5: Proposiciones teóricas y factores de análisis
(Elaboración propia)

Cabe hacer la acotación que el entregable de la tesis es: **“Documento Escrito con Análisis, Formulación e Implementación Estratégica, materializada en un Balance Scorecard”**. Como se ve es de esencial importancia la gestión estratégica en sus tres principales “ramas”:

- Análisis estratégico.
- Formulación estratégica.
- Implementación de la estrategia.

Como todo estudio empírico tiene la debilidad de ser vulnerable al correcto tratamiento de los datos y de la información que se obtiene del trabajo de campo, una incorrecta interpretación podría comprometer toda la investigación, por ello es de vital importancia que existan los suficientes controles cruzados o validaciones externas que permitan validar la información que se obtiene.

CAPÍTULO III

DEFINICIÓN Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Introducción

De acuerdo con Alvarado (2012), para comprender la caracterización metodológica de una opción investigativa, resulta necesario y conveniente indagar por sus bases epistemológicas, de modo que se halle el sentido o la razón de ser de sus procedimientos para producir conocimiento científico. Taylor y Bogdan (1992) señalan que lo que define la metodología es simultáneamente, tanto la manera cómo se enfocan los problemas cómo la forma en que se buscan las respuestas a los mismos.



Figura 3.1: Metodología de la investigación (Alvarado, 2015)

En un planteamiento relacionado, Guba (1990) logra una interesante síntesis, que permite diferenciar los enfoques o paradigmas de investigación social, a partir de la respuesta a tres preguntas básicas:

- ¿Cómo se concibe la naturaleza, tanto del conocimiento como de la realidad?
- ¿Cómo se concibe la naturaleza de las relaciones entre el investigador y el conocimiento que genera?
- ¿Cuál es el modo en que construye o desarrolla conocimiento el investigador?

De acuerdo con lo anterior, los paradigmas de investigación se clasifican en positivista, pos-positivista, crítico social, constructivista y dialógico. Los dos primeros identifican a los llamados enfoques cuantitativos y los tres últimos se asimilan o corresponden a los enfoques cualitativos, respectivamente. La presente investigación es del tipo cualitativo y se apoya en el paradigma constructivista, el cual se caracteriza por las siguientes respuestas dadas por Sandoval (2002), a las preguntas anteriormente planteadas por Guba (1990).

Respondiendo a la pregunta: ¿Cómo se concibe la naturaleza, tanto del conocimiento como de la realidad? El paradigma constructivista plantea que existe una clara diferencia entre lo que puede denominarse realidad empírica, objetiva o material con respecto al conocimiento que de esta se puede construir y que correspondería a lo que apropiadamente se puede denominar realidad epistémica.

La primera puede tener una existencia independiente de un sujeto que la conozca; mientras la segunda necesariamente requiere, para su existencia, de un sujeto cognoscente, el cual está influido por una cultura y unas relaciones sociales particulares, que hacen que la realidad epistémica dependa para su definición,

comprensión y análisis, del conocimiento de las formas de percibir, pensar, sentir y actuar, propias de esos sujetos cognoscentes.

En relación con la segunda pregunta formulada, esto es, las relaciones entre el investigador y el conocimiento que él genera, el paradigma constructivista asume que el conocimiento es una creación compartida a partir de la interacción entre el investigador y el investigado, en la cual los valores median o influyen la generación del conocimiento; lo que hace necesario “meterse en la realidad”, objeto de análisis, para poder comprenderla, tanto en su lógica interna como en su especificidad.

La subjetividad y la intersubjetividad se conciben, entonces, como los medios e instrumentos por excelencia para conocer las realidades humanas y no como un obstáculo para el desarrollo del conocimiento como lo asumen los paradigmas del primer grupo, esto es, el positivismo y el pos-positivismo.

Respecto a la tercera pregunta que plantea, ¿Cuál es el modo en que construye o desarrolla conocimiento el investigador? El paradigma constructivista indica que la indagación es guiada por lo que algunos llaman un diseño emergente, en contraposición a un diseño previo. Aquel, a diferencia de este último, se estructura a partir de los sucesivos hallazgos que se van realizando durante el transcurso de la investigación, es decir, sobre la plena marcha, de ésta.

Este capítulo presenta la aplicación del método del caso para el estudio empírico que definirá el “Documento Escrito con Análisis, Formulación e Implementación Estratégica, materializada en un Balance Scorecard”.

De acuerdo a la metodología del caso, el desarrollo empírico del presente proyecto de investigación se enmarca dentro del método de casos, ya que gran parte de las preguntas de investigación son del tipo ¿Cómo.....? Además, el análisis del

capital intelectual es una materia relativamente nueva en el mundo empresarial y, por último, el investigador no tiene ningún control sobre el elemento a investigar.

Yin (2002), ha clasificado los diferentes tipos de estudios de casos en exploratorio, descriptivo y explicativo. La presente investigación empírica se respaldará en el método del caso inductivo, ya que se someterán a un trabajo de campo las hipótesis generales y las proposiciones generadas a partir de diversas teorías, entre las cuales hemos destacado la Teoría de las organizaciones, la Teoría estructural, la Teoría de recursos y capacidades, la Teoría de la gestión estratégica empresarial, la Teoría del capital intelectual, la Teoría del conocimiento.

La validación de las conclusiones obtenidas se hace aquí a través del diálogo, la interacción y la vivencia; las que se van concretando mediante consensos nacidos del ejercicio sostenido de los procesos de observación, reflexión, diálogo, construcción de sentido compartido y sistematización. La investigación se respaldará en la “Metodología del caso”, fundamentalmente en el desarrollo propuesto por Robert Yin en su libro “*Case Study Research*” publicado en el año 2003.

De acuerdo a la figura 3.2 la metodología del caso está formada por tres partes:

- Definición y diseño de la investigación empírica.
- Preparación, recolección y análisis de la evidencia.
- Análisis y conclusión del estudio.

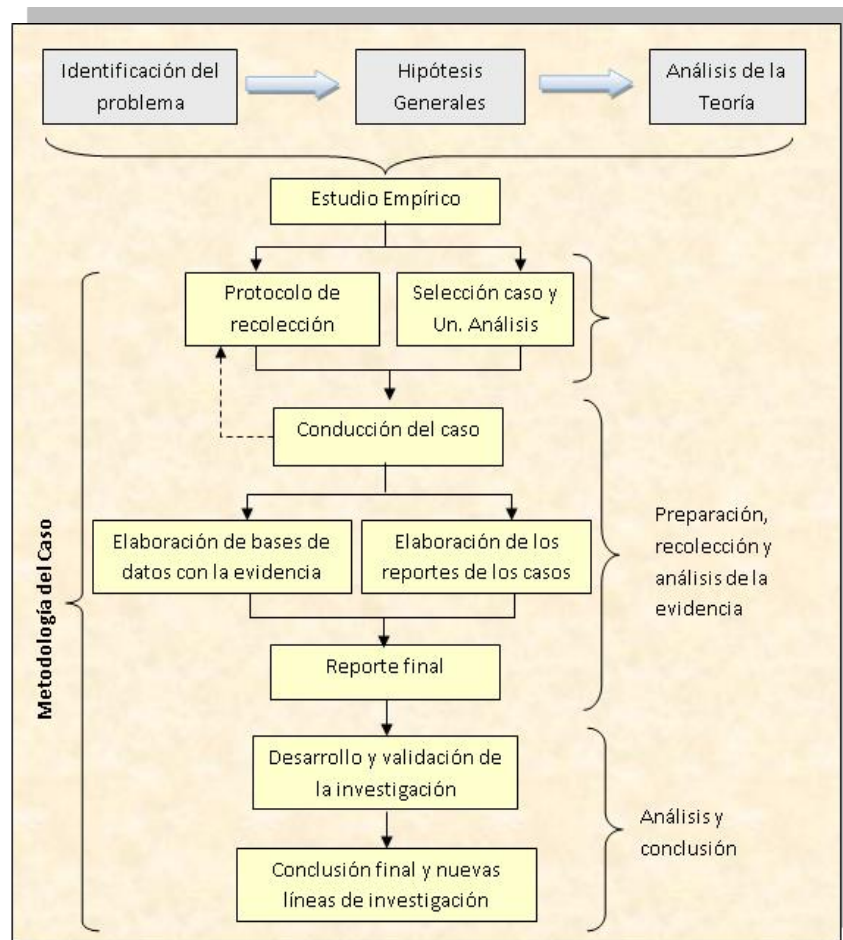


Figura 3.2: Metodología del caso (Alvarado, 2015)

En las siguientes secciones se desarrollarán y explicarán cada una de estas fases aplicadas al proyecto de investigación, las cuales desarrollan una serie de recomendaciones y procedimientos de modo que se pueda realizar adecuadamente el estudio del caso.

3.2. Definición y diseño de la investigación

3.2.1. Componentes del diseño de la investigación

De acuerdo a Yin (2002), para los estudios de caso, cinco componentes de un diseño de investigación son especialmente importantes:

- Las preguntas del estudio.
- Las proposiciones teóricas.
- Las unidades de análisis.
- Los datos relacionados a las proposiciones.
- Los criterios para interpretar los resultados de la investigación.

3.2.1.1. Las preguntas del estudio

Se refiere al planteamiento de las preguntas o problemas de investigación. La estrategia del estudio del caso es apropiado para las preguntas del tipo “¿Cómo” y “¿Por qué?”

Las preguntas o problemas de investigación planteados al inicio de este proyecto de investigación, fueron las siguientes:

a) Pregunta general de la investigación

- ¿Cómo lograr que la empresa, en un mediano y largo plazo, alcance sus ventajas competitivas sostenibles que le permitan lograr la excelencia empresarial?

b) Preguntas específicas de la investigación

- ¿Cómo gestionar el capital intelectual de la organización y aprovechar sus competencias y capacidades esenciales en el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa?
- ¿Cómo asegurar que la empresa se ubique en su entorno y obtenga la información más adecuada para la toma de decisiones?
- ¿Cómo lograr la mejora continua en las actividades esenciales de la organización se vuelva una práctica habitual dentro de la empresa?

3.2.1.2. Las proposiciones teóricas

En este segundo componente cada proposición dirige su atención hacia algo que debería ser examinado dentro del alcance del estudio. Yin (2002) indica que el investigador se debe esforzar para indicar algunas proposiciones que lo lleven en una dirección correcta.

Bajo este contexto las proposiciones de esta investigación provienen de las siguientes fuentes:

- De las hipótesis generales de la Investigación, y
- Desde el marco teórico desarrollado determinando los factores de análisis.

En coherencia con la revisión bibliográfica y, en función a las preguntas de investigación, se plantearon las siguientes hipótesis:

a) Hipótesis de primer grado

- El desarrollo detallado de un proceso de gestión estratégica contribuye a mejorar la competitividad de la organización.

b) Hipótesis de segundo grado

- El conocimiento acabado del entorno de la organización puede ayudarle a establecer sus objetivos estratégicos alineados a su visión, mejorando el desarrollo de sus ventajas competitivas sustentables, que le ayudarán a alcanzar la excelencia empresarial en el largo plazo.
- El desarrollo de las capacidades de los trabajadores puede aumentar su motivación y la generación de conocimiento el cual podría desarrollar las ventajas competitivas sustentables de la organización, monitoreadas en un

Cuadro de mando integral, que mejoraría la comprensión de los objetivos estratégicos de largo y mediano plazo de la empresa.

Acorde al análisis del marco teórico, se plantean las siguientes proposiciones teóricas y asociado a ellas se definen los factores de análisis, las cuales están definidas en la siguiente tabla.

PROPOSICIONES TEÓRICAS	FACTORES DE ANÁLISIS
Un buen análisis estratégico debe considerar los aspectos externos e internos de la organización, lo cual debe estar respaldado en la Teoría Estructural y la Teoría de Recursos y Capacidades respectivamente.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Determinación de bases Empresariales 2. Análisis externo <ol style="list-style-type: none"> a. Análisis del entorno b. Análisis de mercado c. Análisis estratégico del sector d. Factores Claves de Exito 3. Análisis Interno <ol style="list-style-type: none"> a. Determinación de productos y de sus actividades esenciales. b. Determinación de las Competencias y capacidades esenciales. c. Determinación de relaciones esenciales.
El proceso de benchmarking estratégico y competitivo aplicado sobre la receta de negocio y el análisis VRIO permite un óptimo proceso de formulación de objetivos estratégicos.	<ol style="list-style-type: none"> 4. Análisis VRIO 5. Benchmarking <ol style="list-style-type: none"> a. Capital relacional b. Análisis de Pasivos y Activos Intangibles c. Receta de negocio
La correcta comprensión por parte de la organización de la estrategia garantiza el éxito de la misma a través de un idóneo proceso de implementación estratégica.	<ol style="list-style-type: none"> 6. Análisis de Implementación estratégica <ol style="list-style-type: none"> a. Mapa estratégico b. Cuadro de Mando integral c. Control de Cuadro de mando integral d. Gestión de las lecciones aprendidas

Tabla 3.1: Proposiciones teóricas y sus factores de análisis
[Adaptado (Alvarado, 2015)]

3.2.1.3. Las Unidades de Análisis

Las unidades de análisis corresponden a las gerencias de la organización del caso y a la inspección fiscal, dichas unidades ya fueron descritas en el capítulo anterior dentro del marco referencial, como recordatorio se tiene que las unidades son:

- Gerencia General.
- Gerencia de Asuntos Corporativos.
- Gerencia de Administración y Finanzas.
- Subgerencia de Operaciones.
- Inspección Fiscal.

Respecto a las preguntas anteriormente planteadas por Yin (2002), se puede indicar lo siguiente:

La unidad de análisis del estudio, corresponde claramente a la unidad principal de análisis, ya que la mayoría de las hipótesis, las preguntas y los objetivos de la investigación apuntan directamente hacia ella.

Las unidades y las subunidades de análisis están claramente definidas y es fácil determinar su pertinencia (o su no pertinencia) de las entidades que van a ser consideradas dentro del estudio. Señalar a continuación los criterios para la selección de las otras unidades consideradas en el estudio de campo.

El comienzo y el fin del análisis del caso está contemplado en la planificación general de la investigación, además en la confección del protocolo del caso en estudio se considera una planificación y una programación de todas las actividades que se incluyen relacionada a la recopilación y tratamiento de los datos y de la información empírica.

Las definiciones teóricas claves están fundamentadas y apoyadas en los actuales paradigmas dominantes tratados en el marco teórico, por lo que bajo ningún aspecto son idiosincrásicos.

3.2.1.4. Los datos relacionados a las proposiciones

Aunque en la presente investigación no se puede hablar de una “literal comprobación de modelos”, si se puede mencionar que se realizará una contrastación empírica de la teoría, como ya se indicó anteriormente, y para tal objetivo se evaluarán cada una de las proposiciones e interrelaciones derivadas a partir del marco teórico.

3.2.1.5. Los criterios para interpretar los resultados de la investigación

A partir del marco teórico, en el cual se plantea una serie de proposiciones, se tendrán que desarrollar una serie de preguntas que tendrán que considerarse en diferentes herramientas que capturarán el conocimiento empírico para el caso.

En función de dicha información se procederá a validar o a rechazar las proposiciones, conformándose finalmente el entregable de la investigación, el cual contará con un respaldo, tanto de tipo teórico como de tipo empírico.

3.2.2. El desarrollo de la Teoría en el diseño del trabajo

Para la presente investigación, el análisis teórico ha sido imprescindible, no solo para el desarrollo del marco teórico, sino que también, para el desarrollo de la investigación empírica, ya que ha permitido facilitar el diseño y el proceso de recolección de datos.

No obstante, donde cobra mayor importancia es que de acuerdo a Yin (2002) el exhaustivo análisis teórico se convierte en principal vehículo para poder generalizar los resultados del estudio del caso, por lo que la generalización analítica se convertirá en la estrategia preferida en la presente investigación, a través de la cual se podrán comparar los resultados empíricos del caso.

3.2.3. Criterios para juzgar la calidad del diseño de la investigación

De acuerdo a Yin (2003), cuatro pruebas han sido comúnmente usadas para establecer la calidad de algunas investigaciones sociales empíricas, dentro de ellas se incluye el estudio de casos.

En la siguiente figura se muestran las pruebas a que se someterá la presente investigación. (Yin, 2002)

Prueba	Táctica del Estudio del Caso	Fase de la Investigación en que la táctica ocurre
Validez de la Construcción	Uso de múltiples fuentes de evidencia Establecer cadenas de evidencia Tener informadores claves que revisen el borrador del reporte del estudio del caso	Recolección de datos Recolección de datos Composición
Validez Interna	Hacer una construcción de explicaciones	Análisis de datos
Validez Externa	Usar la teoría en estudios de un caso	Diseño de la investigación
Fiabilidad	Usar un protocolo en el estudio del caso Desarrollar una base de datos del estudio del caso	Recolección de datos Recolección de datos

Tabla 3.2: Tácticas del estudio del caso para las cuatro pruebas de diseño aplicadas en la investigación (Yin, 2002)

3.2.3.1. Validez de la construcción

Se considerarán para la presente investigación, las tres tácticas recomendadas para la validez de la construcción, es decir, se utilizarán las siguientes tácticas:

- La utilización de múltiples fuentes de evidencia en cada caso. Las principales fuentes de evidencia serán: las Gerencias que componen la organización, así como entrevistas al Inspector Fiscal.

- Establecer cadenas de evidencia para cada caso considerado en la investigación.
- Se establecerá para cada caso, un grupo de “informadores y colaboradores” claves, para que revisen el borrador del reporte del estudio de cada uno de los casos. Dentro de este grupo de personas siempre habrá alguien vinculado a la Sociedad Concesionaria.

3.2.3.2. Validez interna

La presente investigación tiene contemplado realizar la contrastación del modelo teórico y la construcción de explicaciones como principales fuentes para la prueba de validez interna.

3.2.3.3. Validez externa

El uso de la teoría será la táctica a través de la cual se piensa verificar la validez externa en la presente investigación.

3.2.3.4. Fiabilidad

La realización de un protocolo del estudio del caso y el desarrollo de una base de datos del estudio serán los elementos presentados para garantizar la fiabilidad de la investigación.

3.2.4. Diseño para el estudio del caso

3.2.4.1. Diseño de caso acoplado

“Diseño de un Sistema de Gestión Estratégica para Sociedad Concesionaria Autopistas de Antofagasta S.A.”

Una primera distinción en el diseño de estudios de casos es entre los únicos y los múltiples casos. Esto implica la necesidad de una decisión, que anterior a cualquier recolección de datos, sobre si un estudio de caso único o de casos múltiples está utilizándose para guiar las preguntas de la investigación. De acuerdo a Yin (2002) los estudios del caso únicos son apropiados bajo las siguientes circunstancias:

- Cuando el caso representa una “caso crítico” para probar una bien formulada teoría.
- Cuando el caso representa un “caso extremo” o un “caso único”.
- Cuando el caso representa a un “caso representativo o típico”. Aquí el objetivo es capturar las circunstancias y condiciones de una situación diaria o común.
- Cuando el caso es un “caso revelador”. Esta situación ocurre cuando un investigador tiene la oportunidad de observar y analizar un fenómeno previamente inaccesible a la investigación científica.
- Cuando el caso es un “caso longitudinal”, es decir, estudiar el mismo caso único en dos o más puntos diferentes en el tiempo. La teoría de interés podría probablemente especificar como ciertas condiciones cambian con el tiempo.

Un paso mayor en el diseño y la conducción de un caso único es la definición de las unidades de análisis (o el caso en sí mismo). Una definición operacional es necesaria y algunas precauciones deberían ser tomadas, antes de un compromiso total para que todo el estudio del caso sea realizado, para asegurar que el caso en estudio es relevante para los problemas y preguntas de interés. (Yin, 2002)

Dentro de un caso único también pueden estar incorporadas subunidades de análisis, así un más complejo –o integrado- diseño es desarrollado. Las subunidades pueden ofrecer añadir significativas oportunidades para un análisis extensivo,

ampliando la visión en los casos únicos. Sin embargo, si se da una exagerada atención a estas subunidades, y si los grandes aspectos holísticos del caso comienzan a ser ignorados, el caso en sí mismo habrá cambiado su orientación y su naturaleza. Si el cambio es justificable, se necesitará reorientar el caso explícitamente e indicar su relación con la investigación original.

En este caso como se fijó en el Capítulo I, se tiene un “caso acoplado” con diferentes unidades de análisis solamente:



Figura 3.3: Caso acoplado
[Adaptado (Yin, 2002)]

La investigación contempla la realización de “replicaciones lógicas”, sobre todo en la forma de replicaciones literales, es decir, se intentará predecir y ratificar los resultados empíricos similares en la realización de cada una de las unidades de análisis; no obstante, la investigación en cada una de éstas se irá enriqueciendo con el anterior, partiendo de una apropiada base teórica. Posteriormente, se puede observar a cada una de las unidades de análisis seleccionadas, y de acuerdo a la propuesta de Yin (2002) se contempla la elaboración de un reporte, en el cual se buscará la convergencia de la información empírica y de la teoría (modelo), y así

elaborar conclusiones, donde se deberá indicar cómo y por qué una particular proposición fue o no demostrada.

Como la presente investigación se apoya en un diseño de caso acoplado, el estudio contempla la realización de encuestas y entrevistas en cada unidad de análisis del caso.

Las entidades escogidas como unidades principales de análisis serán dadas a conocer en el protocolo del caso a igual que las razones por las cuales se escogieron dichas entidades.

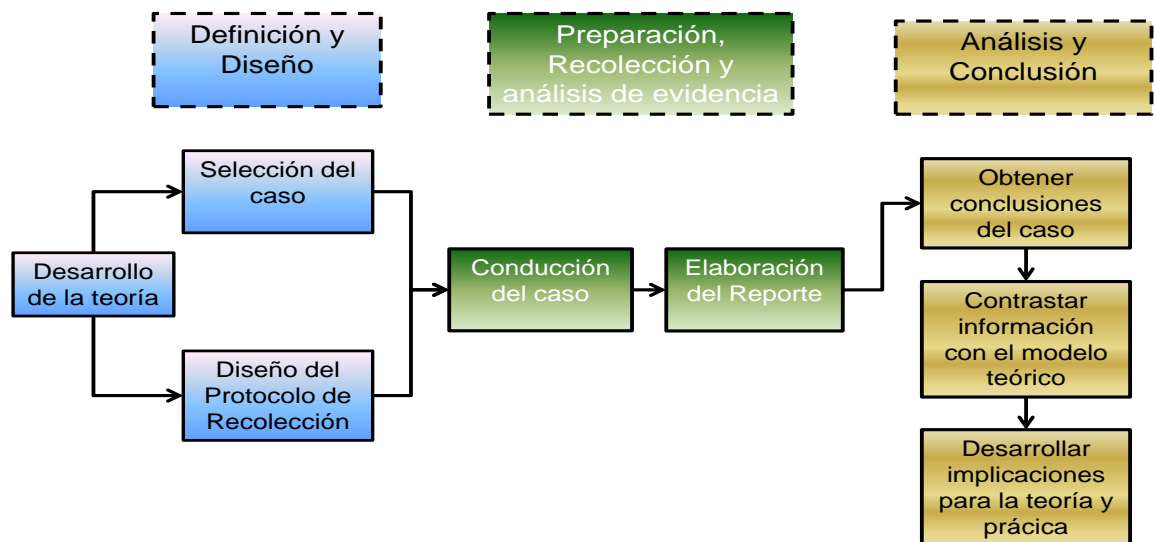


Figura 3.4: Metodología de investigación del trabajo empírico
[Adaptado (Yin, 2002)]

3.3. Conducción del caso

Tanto en el desarrollo de cada uno de los estudios empíricos se tomará una actitud totalmente positiva ante cualquier cambio que sea aconsejable para el mejor desarrollo del estudio, ya sea a nivel de los instrumentos de evaluación, tales como las entrevistas y las encuestas a las diversas unidades de análisis.

3.3.1. Adiestramiento y preparación para un específico estudio del caso

Todo el desarrollo de la investigación y el trabajo de campo serán realizados por el propio investigador, por lo que se considerarán cada una de las recomendaciones dadas por Yin (2002) en lo referente a las habilidades deseadas y en el adiestramiento y preparación para el desarrollo de la presente investigación. Especial importancia tiene la elaboración del protocolo del estudio del caso, ya que es una gran ayuda para el buen desarrollo del estudio.

3.3.2. Desarrollo del caso piloto

En esta investigación el desarrollo del caso piloto tendrá como objetivo refinar el plan de recolección de datos y los procedimientos relacionados al desarrollo de las entrevistas y encuestas, así como la utilización del lenguaje, comprensión de los conceptos y pertinencia de las preguntas, para ello se ha elegido al Auditor Interno y al Gerente de Asuntos Corporativos, quienes serán los “casos pilotos”.

3.3.3. Recolección de la evidencia

Las principales fuentes de evidencias utilizadas en la presente investigación corresponderán principalmente a las entrevistas y a las encuestas desarrolladas. No obstante, también se utilizarán abundante documentación facilitada por las diversas entidades. Todos estos elementos configurarán la base de la investigación empírica, no obstante, también se podría mencionar la utilización de diversas bases de datos, páginas web u otros documentos emergentes. A continuación, se detallarán cada una de estas fuentes de evidencias y el rol que cumplirán en la investigación.

3.3.3.1. Documentación

En este apartado se hace referencia a los documentos que se pretende usar en el trabajo que corresponden a propios de la organización, manuales procedimientos, etc. De especial relevancia son aquellos que tengan relación directa con los activos intangibles, así como revistas, papers y libros. Esta evidencia será considerada al realizar los reportes que resumen la información para mi caso

3.3.3.2. Registros de datos

El registro de datos está orientado hacia la obtención de información relacionada a los factores de análisis y será proporcionado por las diferentes unidades de análisis. Se debe cuidar el nivel de las preguntas en las encuestas considerando el nivel intelectual de las personas a ser consultadas, lo cual como se dijo anteriormente será validado por el caso piloto.

3.3.3.3. Entrevistas

La investigación contempla la realización de los siguientes tipos de entrevistas:

- Entrevista a gerentes de Área e IF (todas las unidades de análisis).
- Entrevistas-encuesta a Jefes de Área (UA. 01 a la UA. 04).
- Encuesta a nivel inferior a Jefe de Área (UA. 01 a la UA. 04).

Cada uno de estos estudios de campo será detallado en el “Protocolo del caso”, para su realización se ha tenido en cuenta las recomendaciones propuestas por Yin (2002).

3.3.4. Principios de la recolección de datos

En la presente investigación se ha planteado seguir cada uno de los principios de la recolección de datos.

Yin (2002) indica que estos principios son relevantes en todas las fuentes y, cuando son utilizados apropiadamente, pueden ayudar a tratar con los problemas de establecer la validez de la construcción y para la fiabilidad de la evidencia del estudio del caso.

A continuación, se detallarán como se aplicarán estos principios.

3.3.4.1. Uso de fuentes múltiples de evidencia

En la investigación se van a utilizar múltiples fuentes de evidencia, ya que por una parte aparecerán las diferentes áreas de la organización (se pretende abarcar los diferentes niveles) y, por otra, la Inspección Fiscal, quien podrá dar una perspectiva diferente, además se recurrirá a otros tipos de fuentes como la Asociación Gremial COPSA que puede dar una información valiosa; con lo anterior se procederá a contrastar los datos empíricos con un modelo estructurado en función de la teoría existente. Por lo tanto, se producirá básicamente una triangulación de datos para llevar a la convergencia de los hechos, y este proceso desembocará en el desarrollo del entregable del estudio.

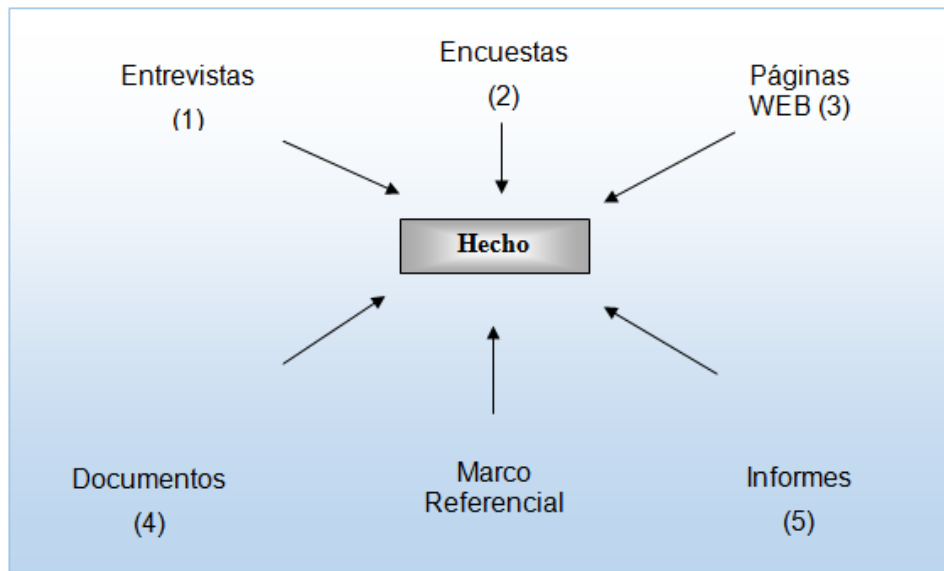


Figura 3.5: Convergencia de la evidencia en la investigación [Adaptado (Alvarado, 2005)]

FUENTE DE EVIDENCIA	DESARROLLO
Entrevistas (1)	* Realización de entrevistas a Gerentes y Jefes de Áreas de cada una de las unidades de análisis.
Encuestas (2)	* Cuestionarios aplicados a nivel de supervisor a operarios de cada una de las unidades de análisis.
Páginas Web (3)	* Página Web de la SCAA * Página Web a SACYR (mejor competidor) * Memoria Anual SCAA * Memoria Anual Rutas del Desierto * Página Web de la CCSyT de Antofagasta * Página Web de COPSA
Documentos (4)	* Bases Empresariales de la SCAA * Diccionario de competencias de la SCAA * Políticas de la SCAA * Planes, programas, procedimientos y registros de la SCAA
Informes (5)	* Informe de clima laboral de la SCAA elaborado en abril de 2016

Tabla 3.3: Diversas fuentes de evidencia a utilizar (Elaboración propia)

3.3.4.2. Crear una base de datos del estudio del caso

Este principio también será asumido en la investigación, por lo que se desarrollará una base de datos de toda la evidencia empírica entre los cuales destacarán los siguientes:

- Resumen de las respuestas entregadas por cada una de las encuestas.
- Resumen de las entrevistas realizadas.
- Cualquier otro tipo de evidencia empírica será oportunamente detallado.

3.3.4.3. Mantener una cadena de la evidencia

Se desarrollará en cada uno de los alcances y conclusiones parciales y finales de la investigación. Un proceso de cadena de la evidencia, fundamentando en cada caso cada uno de los elementos descritos en la figura 3.6.

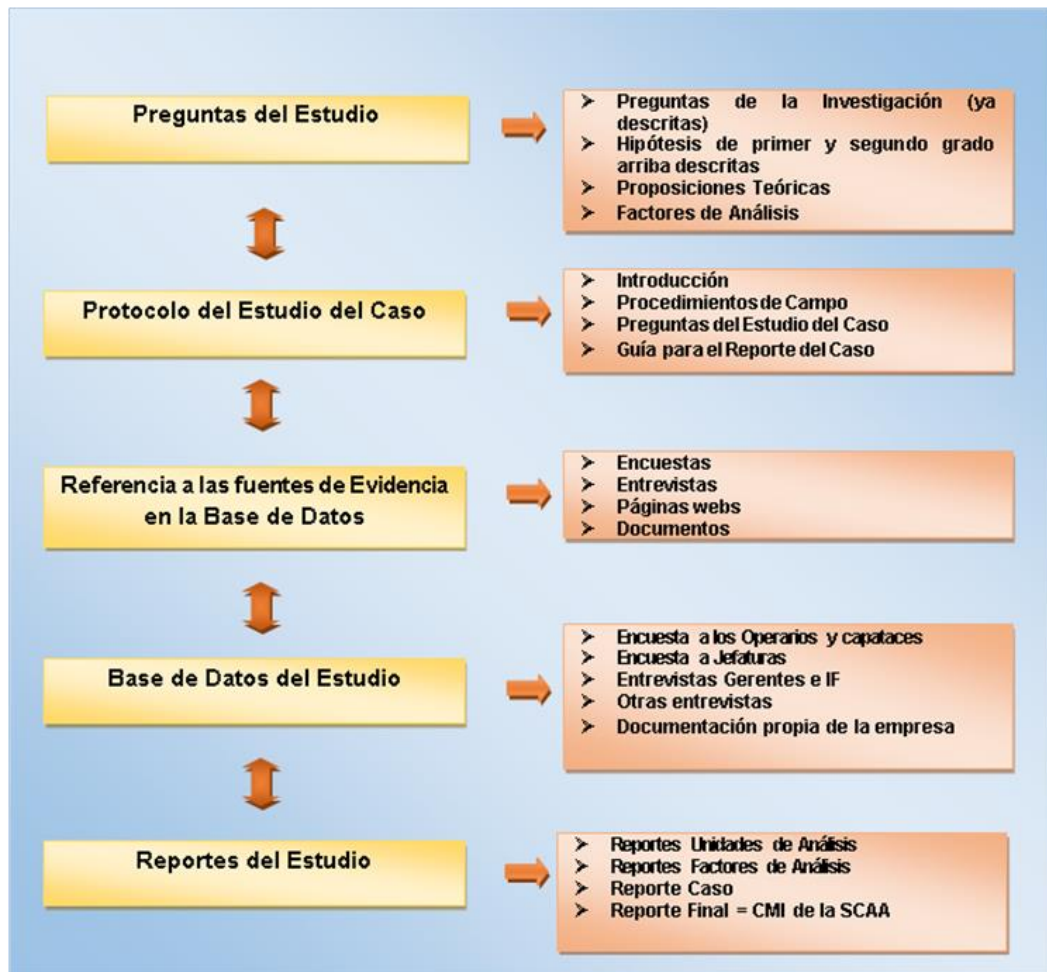


Figura 3.6: Cadena de la evidencia aplicada a la investigación empírica [Adaptado (Yin, 2002)]

3.4. El protocolo del estudio del caso

“Diseño de un Sistema de Gestión Estratégica para Sociedad Concesionaria Autopistas de Antofagasta S.A.” En la presente investigación se confeccionará un protocolo con el objetivo de aumentar la fiabilidad de la investigación y para poder guiar al investigador durante el proceso de recolección de datos. El protocolo estará conformado por cuatro elementos principales, estos son: introducción del estudio del caso, procedimientos de campo, preguntas del estudio y reporte del caso. En la figura 3.7 se pueden observar estos elementos y sus secciones.

- 1) Introducción al estudio del caso y propósitos del protocolo.**
 - a) Preguntas, hipótesis y proposiciones del estudio. (Proposiciones teóricas y factores de análisis)
 - b) Estructura teórica para el estudio empírico. (modelo teórico)
 - c) Carta de introducción, ésta deberá incluir; propósito u objetivo del estudio, personas involucradas en la conducción y apoyo de la investigación, etc.
 - d) Razones para la selección del caso y de sus unidades de análisis

- 2) Procedimientos de campo.**
 - a) Datos del sitio a ser visitado, tales como; nombre de los sitios a ser visitados, nombre y cargo de los contactos, otras fuentes de información, etc.
 - b) Planificación y programación del plan de recolección de datos.

- 3) Preguntas del estudio del caso.**
 - a) Preguntas solicitadas al caso. Estas preguntas deben guiar al investigador durante el estudio de campo.
 - b) Preguntas solicitadas a entrevistados específicos. Se debe indicar la estructura y duración de cada entrevista.
 - i) Preguntas a las empresas (encuesta-entrevista)
 - ii) Preguntas a la agrupación empresarial (serie de entrevistas)
 - iii) Preguntas a otras entidades (entrevistas puntuales)

- 4) Guía para el reporte del caso.**

Figura 3.7: Formato de protocolo para cada caso de la investigación [Adaptado (Yin, 2002)]

A continuación, se desarrollarán cada uno de los procesos relacionados al protocolo de la investigación el cual se desarrolló para mi caso.

3.4.1. Introducción al estudio del caso y propósitos del protocolo

a) Preguntas, hipótesis, proposiciones teóricas y sus factores de análisis asociados

Con el ánimo de no repetir los conceptos, en el apartado 3.2.1 “Componentes del diseño de la investigación” del presente capítulo se encuentran mencionados, las preguntas de investigación, las hipótesis, las proposiciones teóricas y sus factores de análisis.

b) Estructura teórica para el modelo empírico (modelo teórico)

- **La administración de las organizaciones.** Según Stoner (1996) la administración aparece desde los tiempos muy remotos junto con la aparición del hombre mismo. Las primeras manifestaciones reciben el nombre de actos administrativos. El primer requisito para definir lo que es administración es clarificar el objetivo, cuando éste se establece o se conoce con claridad, la administración comienza a tener cuerpo.
- **Estrategia empresarial.** Según Hitt *et al.* (2004), estrategia se refiere al conjunto de compromisos y actos integrados y coordinados cuyo propósito es explotar las competencias centrales y obtener ventaja competitiva. El objetivo de la estrategia es aprovechar los recursos, las capacidades y las competencias centrales de la empresa para alcanzar sus metas en un entorno competitivo.
- **Teoría estructural.** Su investigador más representativo es Michel Porter, cuyo libro “Estrategia Competitiva” (1980) representa una clara inflexión en el pensamiento estratégico.

- **Teoría de recursos y capacidades.** Esta teoría a través de un análisis interno de las organizaciones identifica sus fortalezas y debilidades. De este modo al establecer sus fortalezas relativas frente a sus competidores la empresa puede ajustar su estrategia para asegurar que estas fortalezas sean plenamente utilizadas y sus debilidades estén protegidas. (Navas y Guerras, 1988)
- **Teoría del capital intelectual.** Durante las dos últimas décadas la humanidad ha estado al borde de una transición histórica: la vieja sociedad que generó riqueza en forma de bienes de capital y productos manufacturados está dando paso a una nueva sociedad valorada en activos menos tangibles, tales como el conocimiento y la información. El capital intelectual se ha formado a través de los activos intangibles difíciles de cuantificar, Sus investigadores principales son Sveiby, 1997; Bueno, 1999; Edvinsson y Malone, 1997; Vilorio y Nevado, 2008.
- **Gestión del conocimiento.** Nonaka (2000), señala: “En una economía cuya única certidumbre es la incertidumbre, la mejor fuente para obtener ventajas competitivas duraderas es el conocimiento”

c) **Carta de introducción, ésta deberá incluir; propósito u objetivo del estudio, personas involucradas en la conducción y apoyo de la investigación, etc.**

La carta de introducción y presentación tiene como objetivo principal introducir al remitente en el trabajo de investigación y su importancia, así mismo solicitarle de manera respetuosa su apreciable opinión la cual será de gran importancia para el procesamiento de los datos y la coherencia de los resultados y su valiosa importancia para la organización.



Señor
Cargo

Antofagasta, 15 de Julio de 2016.-



**Nombre de la empresa
Presente.-**

Estimado Señor(a):

La presente carta tiene por objeto presentar a usted la investigación denominada “*Diseño de un Sistema de Gestión Estratégica para Sociedad Concesionaria Autopistas de Antofagasta S.A.*” en el marco del programa Magíster en Gestión Integral de Proyectos de la Universidad Católica del Norte. Esta actividad de investigación es dirigida por el Doctor en Ingeniería de Proyectos de la Universidad Politécnica de Cataluña, Barcelona, España, académico de la Universidad Católica del Norte, Antofagasta, Chile, Sr. Luis Alvarado Acuña.

Actualmente, la investigación se encuentra en la fase de estudio de campo, el cual se está respaldando en el método del caso. Por tal motivo, se precisa el acercamiento a usted como persona referente y que se desempeña laboralmente dentro de las unidades de análisis de la organización del caso. Uno de los principales objetivos de esta fase es detectar las necesidades de información estratégica para mejorar la posición competitiva en el mercado.

Por lo tanto, esta carta está dirigida a los profesionales vinculados con la Concesión Autopistas de la Región de Antofagasta y me gustaría solicitarles parte de su valioso tiempo, experiencia y paciencia para responder a una serie de preguntas en una entrevista a programar, de acuerdo a su disponibilidad. Su cooperación es esencial para el desarrollo de la presente investigación. Los resultados de este estudio, contenidos en su texto final, estarán a su disposición una vez que esté finalizada la investigación.

Para finalizar, me gustaría expresar mi gratitud por su ayuda y cooperación en el desarrollo del presente estudio y quedo a su disposición para cualquier tipo de consulta.

Me despido atentamente, agradeciendo nuevamente su cooperación.

EMILIO ADAM ORTÍZ GONZÁLEZ

Ingeniero Civil

Universidad Nacional Autónoma de México

Universidad de Chile - Aspirante al Título de Magíster en Gestión Integral de Proyectos

Universidad Católica del Norte Teléfono: +569 79961677 e-mail: emilioortiz@yahoo.com.mx

Figura 3.8: Formato de protocolo para cada caso de la investigación
[Adaptado (Yin, 2002)]

d) Razones por la selección del caso y las unidades de análisis

La empresa del caso es la empresa en el alumno tesis se desempeña, iniciando como Gerente de Operaciones y ahora como Gerente General, es la primera organización en su tipo en entrar en operación en el Norte Grande de Chile

y a través de los años en ella se ve la necesidad de poder establecer un mapa estratégico que le permita vincular su Visión y Misión y volverlas una realidad.

Esta organización genera mucho conocimiento, pero no lo sabe almacenar y preservar para poder encontrar sus ventajas competitivas y llevarlas a la excelencia empresarial, la intención es poder diseñar un sistema que quede escrito y que le permita optar a la empresa llegar a la excelencia.

Las unidades de análisis fueron seleccionadas, pues ellas forman parte de la empresa y son ellas quien mejor saben el funcionar de la misma.

3.4.2. Procedimientos de campo

Se visitará el edificio principal de la Sociedad Concesionaria para realizar las encuestas a los capataces y operarios designados, se asistirá a sus lugares de trabajo ubicados en el Ruta 1 y Ruta 5 dentro del área de Concesión.

- a) Datos del sitio a ser visitado, tales como; nombre de los sitios a ser visitados, nombre y cargo de los contactos, otras fuentes de información, etc.

Número	Nombre	Unidad de Análisis	Cargo	Entrevista / Encuesta	Teléfono	Dirección
01	Emilio Ortiz	UA 1	Gerente General	Entrevista	+569 79961677	Edificio Corporativo
02	Ana María Vargas	UA1	Auditor Interno	Entrevista	+569 91629622	Edificio Corporativo
03	Silvana Collao	UA1	Encargada del Depto. De Prevención de Riesgos y M.A.	Encuesta	+569 66297763	Edificio Corporativo
04	Claudio Ruiz	UA2	Gerente de Administración y Finanzas	Entrevista	+569 68994503	Edificio Corporativo
05	Patricia Cortés	UA2	Jefe de Dpto. de Gestión de Personas	Encuesta	+569 61249812	Edificio Corporativo
06	Luis Díaz	UA2	Jefe de Contabilidad y Control de Gestión	Entrevista	+569 98515929	Edificio Corporativo
07	Victor Ahumada	UA2	Tesorero	Encuesta	+569 61249811	Edificio Corporativo
08	Francisco Sánchez	UA2	Jefe de Tecnologías de la Información	Encuesta	+569 92316619	Edificio Corporativo
09	Joel Fuentes	UA2	Encargado de Adquisiciones	Entrevista	+569 61249807	Edificio Corporativo
10	Hector Avendaño	UA3	Gerente de asuntos Corporativos y Fiscal	Entrevista	+569 65963328	Edificio Corporativo
11	Christian Godoy	UA3	Asesor de Comunicaciones	Encuesta	+569 84204123	Edificio Corporativo
12	Gunther Seiltgens	UA4	Subgerente de Operaciones	Entrevista	+569 61249809	Edificio Corporativo
13	Carmen Tapia	UA4	Jefe de Oficina Técnica	Entrevista	+569 84491482	Edificio Corporativo
14	Joel Seleme	UA4	Jefe de Proyectos	Entrevista	+569 71395997	En CAE Ruta 5

15	Rodrigo Reyes	UA4	Jefe de Peaje y Pesaje	Encuesta	+569 61249805	Edificio Peaje Lateral
16	Daniel Alamos	UA4	Supervisor de Conservación, Seg, Vial y Emergencias Ruta 1	Encuesta	+569 99843822	CAE Ruta 1
17	Christian Arquero	UA4	Supervisor de Conservación, Seg, Vial y Emergencias Ruta 5	Encuesta	+569 65725470	CAE Ruta 5
18	Manuel Maldonado	UA4	Capataz de Mantenimiento y Comité Paritario	Encuesta	+569 88063791	CAE Ruta 5
19	Alejandra Ortiz	UA4	Operadora de Control Tráfico	Encuesta	+55 2659606	Edificio Corporativo
20	Tatiana Garrasco	UA4	Supervisora Peaje y Pcte. De sindicato	Encuesta	+55 2659604	Peaje Ruta 5
21	Carolina Cortez	UA4	Supervisor Peaje	Encuesta	+569 68396214	Peaje Ruta 1
22	Viviana Mayorga	UA4	Coordinador de Peaje	Encuesta	+569 57692384	Peaje Lateral
23	Victor Hugo Véliz	UA5	Inspector Fiscal de Explotación	Entrevista	+55 2659691	Edificio Corporativo
24	Miguel Lagos	UA5	Ingeniero Residente de la AIFE	Entrevista	+55 2659691	Edificio Corporativo
25	Francisco Fuenzalida	UA5	Jefe de Operaciones de la AIFE	Encuesta	+55 2659691	Edificio Corporativo

Tabla 3.4: Personal entrevistado
(Elaboración propia)

b) Planificación y programación del plan de recolección de datos

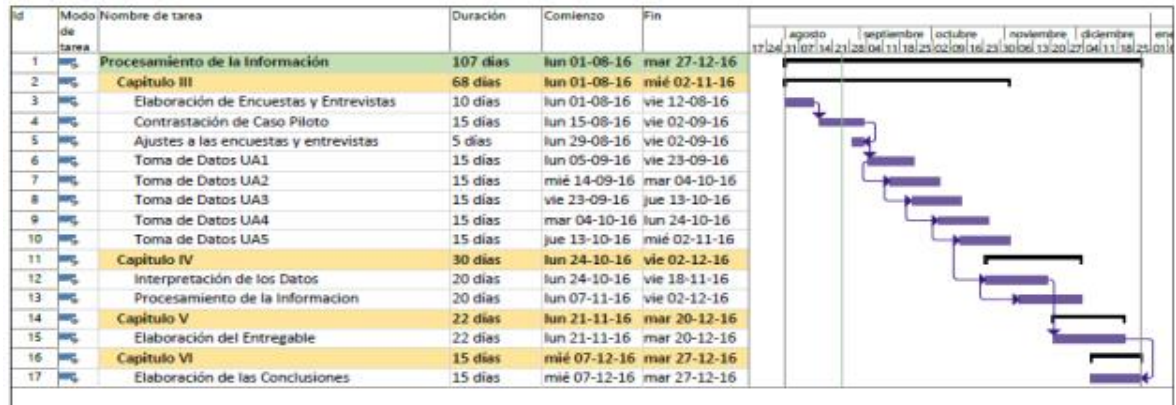


Figura 3.9: Planificación y programación del plan de recolección de datos (Elaboración propia)

3.4.3. Preguntas del estudio del caso

a) Preguntas solicitadas al caso

Inicialmente, estas preguntas están conformadas, tanto por las preguntas generales y las hipótesis de la investigación como por las proposiciones del modelo teórico

b) Preguntas solicitadas a entrevistados específicos

Estas preguntas estarán dirigidas principalmente a diferentes profesionales vinculados a las Gerencias y a la Inspección Fiscal. A continuación, se desarrollarán cada uno de los diferentes grupos de preguntas.

b.1) Preguntas a los Cuadros Directivos de las Gerencias

Las preguntas se tiene pronosticado que se realizarán en aproximadamente una hora por cada entrevista y apuntarán a aspectos específicos relacionados con

su estrategia empresarial y competitiva y a su capital intelectual.

- **Factor 1: Determinación de las bases empresariales**

1.1. ¿Conoce las Bases Empresariales de Sociedad Concesionaria Autopistas de Antofagasta? (evalúe de 1 a 5, donde 1 es nada y 5 perfectamente)

BASES EMPRESARIALES	GRADO DE INFORMACIÓN				
	1	2	3	4	5
a) Misión					
b) Visión					
c) Valores					

Comentarios: _____

1.2. Para entender el modelo de negocio, aplicando la técnica del Lienzo de modelo de Negocio® de Clark T, Osterwalder A y Pigneur Y. (2012), favor contestar las siguientes preguntas.

1.2.1. Clasifique el grado de importancia que le da usted a sus clientes, donde 1 es menos importante y 5 es el más importante.

CLIENTES	GRADO DE IMPORTANCIA				
	1	2	3	4	5
El Ministerio de Obras Públicas (IFE)					
El usuario de las rutas					
Su jefatura directa					
Otras áreas paralelas a la suya (solicitantes de información, asesoría y/o trabajos)					
La Gerencia General/Directorio					
Otros (Favor de especificar					

Comentarios: _____

1.2.2. Desde su perspectiva, cuáles considera usted que son los valores más importantes que añade la SCAA a sus clientes y favor de clasificar del 1 al 5 su grado de importancia, donde 1 es menos importante y 5 es el más importante.

VALORES QUE AÑADE LA SCAA A SUS CLIENTES	GRADO DE IMPORTANCIA				
	1	2	3	4	5
1)					
2)					
3)					
4)					
5)					
6)					

Comentarios: _____

1.2.3. Respecto a los Recursos Claves, con los cuales cuenta la SCAA, cuáles son los más importantes. Califique el grado de importancia del 1 al 5, donde al 1 es el menos importante y el 5 el más importante.

RECURSOS CLAVES DE LA SCAA	GRADO DE IMPORTANCIA				
	1	2	3	4	5
1)					
2)					
3)					
4)					
5)					
6)					

Comentarios: _____

- Factor 2: Análisis externo

2.1. Análisis del entorno

2.1.1. De acuerdo a su experiencia ¿Qué grado de conocimiento asume usted que tienen la SCAA de sus factores ambientales? Califique de 1 al 5, siendo 1 un grado mínimo y 5 el conocimiento óptimo.

ÁMBITO	GRADO DE CONOCIMIENTO DE LA SCAA				
	1	2	3	4	5
Político					
Económico					
Social					
Tecnológico					

Comentarios: _____

2.1.2. En el mismo sentido de la pregunta anterior, en una escala de 1 a 5 ¿Cómo cree usted que los factores ambientales externos afectan el ingreso de la SCAA?, siendo 1 mínimo grado casi nada y 5 mucho, es decir, alta sensibilidad.

ÁMBITO	GRADO DE SENSIBILIDAD DEL INGRESO DE LA SCAA				
	1	2	3	4	5
Político					
Económico					
Social					
Tecnológico					

Comentarios: _____

2.2. Análisis de mercado

2.2.1. De acuerdo a su experiencia y ubicando a la SCAA como una empresa local de la región de Antofagasta ¿A qué empresa entidad considera como su principal competidor?

Respuesta: _____

2.2.2. Según su opinión ¿Quién es el cliente principal de la SCAA?

Respuesta: _____

2.2.3. ¿Considera relevante que la SCAA tenga un gestiones servicios complementarios (Nuevos Negocios)? Favor de justificar su respuesta.

Respuesta: _____

2.3. Análisis estratégico del sector

2.3.1. De acuerdo al análisis estratégico de las cinco fuerzas competitivas de Porter, y considerando su experiencia, evalué los siguientes factores de 1 a 5, de bajo riesgo a más alto riesgos respectivamente.

FUERZAS COMPETITIVAS O ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE PORTER	EVALUACIÓN DEL RIESGO				
	1	2	3	4	5
Competidores potenciales					
Poder de negociación de los principales proveedores					
Poder de negociación de los principales clientes					
Rivalidad entre los competidores					
Productos o servicios sustitutos					

Comentarios: _____

2.3.2. Del siguiente listado de Grupos Estratégicos que tienen relación con al SCAA, califique del 1 al 5 el grado de importancia que tiene, siendo el 1 una importancia baja y el 5 una importancia muy alta.

GRUPOS ESTRATÉGICOS	GRADO DE IMPORTANCIA				
	1	2	3	4	5
Municipalidades					
Mineras					
Camioneros y transportistas					
Ferrocarril Antofagasta-Bolivia					
COPSA					
Otro (Favor de especificar)					

Comentarios: _____

2.4. Factores clave del éxito

2.4.1. Indique los principales factores de éxito en su mercado y el nivel de información que le gustaría obtener desde alguna agrupación externa como COPSA. En dichos factores, indicar, además, el nivel de

utilización actual en dichos factores, calificando de 1 a 5, de bajo a alto respectivamente.

FACTORES DE ÉXITO	NIVEL DE UTILIZACIÓN ACTUAL EN LA EMPRESA					NIVEL DE INFORMACIÓN A PARTIR DE COPSA				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1)										
2)										
3)										
4)										
5)										
6)										

Nota: De acuerdo a Gimbert (2001), los factores claves de éxito en el segmento de mercado en que la empresa participa representan a la identificación de las necesidades que el cliente espera satisfacer, qué es lo que valora y lo que no valora.

2.4.2. ¿Dónde cree usted que radica el éxito del negocio de la Concesionaria?
 Evalúe de 1 a 5, de menos a más importante, respectivamente.

IMPORTANCIA	1	2	3	4	5
RECURSOS TANGIBLES					
Equipos y maquinarias					
Bienes inmuebles					
Recursos financieros					
Materiales					
Otros (indicar)					
RECURSOS INTANGIBLES					
Capital humano					
Capital estructural					
Capital relacional					
Otros (indicar)					
ASPECTOS EXTERNOS A LA EMPRESA					
Entorno político-económico					
Conocimiento del mercado					
Conocimiento del sector					
Otros (indicar)					

Comentarios: _____

- Factor 3: Análisis interno de la empresa

3.1. Determinación de los productos y actividades esenciales

3.1.1. En su experiencia ¿Cuáles son los productos y/o servicios que definitivamente le entregan valor a la SCAA?, dicho de otra manera, los productos o servicios que permitirían a la SCAA destacarse sobre otras empresas del mismo tipo. En este mismo sentido, favor de calificar de 1 a 5 el grado de desempeño que tiene la SCAA, donde 1 es muy deficiente y 5 es óptimo.

PRODUCTOR Y/O SERVICIOS ESENCIALES	GRADO DE DESEMPEÑO DE LA EMPRESA				
	1	2	3	4	5
1)					
2)					
3)					
4)					
5)					
6)					

Comentarios: _____

3.1.2. ¿Se han identificado aquellas oportunidades de negocio (Core Business Activities - actividades de negocio esencial) que mejor explotan el conocimiento de la organización, es decir, se han identificado aquellas actividades que mejor realizar la empresa y que más contribuyen a la creación de riqueza ¿ (1 absolutamente no y 5 si se han identificado de manera óptima)

	1	2	3	4	5
Grado de identificación					

3.1.3. En línea con la pregunta anterior, según su opinión ¿Cuáles son las actividades necesarias y esenciales para poder entregar de manera exitosa el producto o servicio arriba descrito?, en línea con lo anterior

por favor, califique del 1 al 5 el grado de desempeño que tiene la SCAA donde 1 es muy deficiente y 5 es el óptimo.

ACTIVIDADES ESENCIALES	GRADO DE DESEMPEÑO DE LA EMPRESA				
	1	2	3	4	5
1)					
2)					
3)					
4)					
5)					
6)					

3.2. Determinación de las competencias y capacidades esenciales

Las preguntas que se desarrollan a continuación tienen por objeto determinar las competencias y capacidades esenciales para lograr que la empresa sea exitosa, cabe mencionar la diferencia entre competencia y capacidad, entendiéndose por la primera como aquellas cualidades para desempeñar las actividades de la mejor manera y las capacidades como aquellas cualidades que permiten realizar las actividades utilizando nuevas herramientas e innovando en su metodología.

3.2.1. Refiriéndose a su área dentro de la SCAA, por favor indique en qué grado se han identificado las competencia so capacidades esenciales en los procesos asociados a la cadena de valor de la organización. Siendo 1 muy poco o nada y el 5 de una manera óptima.

	1	2	3	4	5
Grado de identificación					

3.2.2. Y ¿Cómo se han identificado?

Respuesta: _____

3.2.3. En su opinión ¿Cuáles son las competencias o capacidades esenciales que le permitirían a la SCAA ser una empresa exitosa? Califíquelas de 1 a 5, donde el 1 es la menos importante y el 5 es la más importante.

COMPETENCIAS O CAPACIDADES ESENCIALES	GRADO DE IMPORTANCIA				
	1	2	3	4	5
1)					
2)					
3)					
4)					
5)					
6)					

3.2.4. ¿Usted sabe cuáles son las personas claves dentro de la empresa para la creación de valor y su nivel de compromiso con la institución?

	1	2	3	4	5
Identificación de personas claves					

3.2.5. Evalúe la importancia de las siguientes cualidades en dicho personal, de 1 a 5 de menor a mayor valoración respectivamente.

CUALIDADES DESEADAS DEL CAPITAL HUMANO	TRABAJADORES CLAVES					DIRECTIVOS CLAVES				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Compromiso										
Competencias										
Capacidades										
Talento										
Liderazgo										
Valores										
Cultura										
Conocimiento										
Aprendizaje individual										
Creatividad										
Otro:										

Comentarios: _____

3.3. Determinación de las relaciones esenciales

3.3.1. ¿Ha identificado y reflexionado respecto a cuáles son las relaciones esenciales para la competitividad de la empresa, es decir, ha identificado a sus socios estratégicos?

	1	2	3	4	5
Identificación de relaciones esenciales					

Comentarios: _____

3.3.2. En su opinión ¿Cuáles son las relaciones esenciales que la SCAA debe impulsar para generar un Capital Relacional importante?

Respuesta: _____

- Factor 4: Análisis VRIO

Califique de 1 al 5 el grado de acuerdo que tiene con las siguientes afirmaciones donde el 1 es “no estoy de acuerdo” y el 5 es “completamente de acuerdo”.

PREGUNTA VRIO	RESPECTO A LA SCAA					RESPECTO AL MEJOR COMPETIDOR				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
4.1. Los recursos y capacidades esenciales que posee la SCAA le permiten explotar las oportunidades y neutralizar las amenazas										
4.2. Estos recursos y capacidades de la SCAA las poseen un número reducido de competidores o empresas similares y son										

costosos de copias o difíciles de obtener en el mercado										
4.3. Las empresas que no tienen estos recursos o capacidades esenciales se enfrentan a desventajas en costos para obtenerlos o desarrollarlos										
4.4. Las políticas y procedimientos de la empresa están organizados para apoyar la explotación de sus recursos valiosos, raros y costosos de imitar, es decir, la SCAA está organizada para explotar el potencial competitivo de sus recursos y capacidades.										

Comentarios: _____

- Factor 5: Benchmarking

5.1. Capital relacional

5.1.1. Según su opinión ¿Qué tipo de relaciones son más importantes para la SCAA y para su mejor competidor. Evalúe de 1 a 5 de menor a mayor importancia respectivamente en cada caso.

ELEMENTOS DEL CAPITAL RELACIONAL	SCAA					MEJOR COMPETIDOR				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Alianzas										
Acuerdos de cooperación										
Outsourcing (subcontratos)										
Clientes										
Proveedores										
Universidades										
Gobiernos										
Agrupaciones empresariales										
Colegas										

Empleados										
Accionistas y/o socios										
Asesores										
Otro (indicar)										

Comentarios: _____

5.2. Análisis de activos y pasivos intangibles

5.2.1. ¿Puede identificar algunos factores que podrían producir virtuosos o viciosos que aumenten o que le resten competitividad a su empresa?

FACTORES QUE PODRÍAN PRODUCIR UN CIRCULO VIRTUOSO	FACTORES QUE PODRÍAN PRODUCIR UN CIRCULO VISIOSO
1) Ejemplo: Comunicación efectiva	1) Ejemplo: Burocracia
2)	2)
3)	3)
4)	4)
5)	5)

5.2.2. De la misma manera que en la anterior pregunta y de acuerdo a su experiencia ¿Podría de favor enlistar ejemplos de activos y pasivos intangibles que posee la SCAA?

ACTIVO INTANGIBLE	PASIVO INTANGIBLE
1) Ejemplo: Alianzas estratégicas	4) Ejemplo: Mala relación con proveedores
2)	5)
3)	6)

5.3. Receta de negocio exitoso

5.3.1. En caso de subcontratar una actividad o servicios, en su opinión ¿Cuáles son las principales causas para hacerlo?

PRINCIPALES CAUSAS PARA SUBCONTRATAR UNA ACTIVIDAD	
1)	4)
2)	5)
3)	6)

5.3.2. En su opinión la SCAA ¿Qué importancia le asigna a la I+D+I (Investigación, Desarrollo e Innovación) en la competitividad de la empresa? y ¿Por qué? (1 es nada y 5 es óptimo)

	1	2	3	4	5
Importancia de la I+D+I en la empresa					

5.3.3. ¿Y por qué le asigna esta importancia?

Respuesta: _____

5.3.4. Dentro de las operaciones normales de la empresa, evalúe la importancia de los siguientes factores en la productividad e indique otros importantes acorde a su experiencia (1 muy baja importancia, 5 importancia alta)

FUENTES DE PRODUCTIVIDAD	IMPORTANCIA				
	1	2	3	4	5
Formación del personal					
Capacidad económica de la organización					
Procedimientos ordenados					
Experiencia del personal					
Otros					

5.3.5. ¿Cómo la empresa accede, tanto al conocimiento que considera estratégico como al conocimiento de tipo general? Indique la situación actual de la empresa y la situación deseada.
 Evalúe de 1 a 5 de acuerdo a su menor o mayor importancia.

FUENTE DE ACCESO AL CONOCIMIENTO	SITUACIÓN ACTUAL					SITUACIÓN DESEADA				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
CONOCIMIENTO ESTRATÉGICO										
Por la experiencia de sus empleados										
Por capacitación										
Por folletos internos										
Por "capitalización de la experiencia"										
A través de COPSA										
Otros: -										
-										
CONOCIMIENTO GENERAL										
Por la experiencia de sus empleados										
Por capacitación										
Por folletos internos										
Por "capitalización de la experiencia"										
A través de COPSA										
Otros: -										
-										

- Factor 6: Implementación estratégica

6.1. ¿Considera que implementar un CMI ayudaría a transmitir la estrategia de la SCAA? y ¿Por qué?

Respuesta: _____

6.2. ¿Cómo le gustaría que se transmitieran los objetivos estratégicos de la SCAA?

Respuesta: _____

6.3. ¿Considera que la SCAA capitaliza sus errores o aciertos cometidos anteriormente?

Respuesta: _____

6.4. ¿Cómo le gustaría que se gestionaran las lecciones aprendidas en las actividades esenciales que realiza la SCAA?

Respuesta: _____

Comentarios: _____

Comentarios finales de la encuesta: _____

b.2) Preguntas a realizar a los capataces, cajeras y operarios

1. Bases empresariales

- 1.1. ¿Conoce la Visión, Misión de la empresa?
- 1.2. ¿Sabe si la empresa tiene objetivos de calidad?
- 1.3. ¿Considera que su trabajo contribuye a cumplir condichos objetivos?

2. Análisis externo

- 2.1. ¿Considera que la empresa es importante en el desarrollo de la Región?
- 2.2. Según su opinión ¿Cuál sería el competidor más importante para Autopistas de Antofagasta?
- 2.3. ¿Si el cobre baja, cree que afecte a la empresa?
- 2.4. ¿Si el petróleo sube nos puede afectar?
- 2.5. Según su opinión ¿Quién es el cliente principal de la SCAA?
- 2.6. ¿Se siente orgulloso de trabajar en la Sociedad Concesionaria Autopistas de Antofagasta?

3. Análisis interno

3.1. Según su opinión ¿Qué tipo de relaciones son más importantes para el SCAA? Evalúe de 1 a 5 de menor a mayor importancia respectivamente en cada caso.

ELEMENTOS DEL CAPITAL RELACIONAL	IMPORTANCIA				
	1	2	3	4	5
Alianzas					
Acuerdos de negocios					
Outsourcing					
Clientes					
Proveedores					
Universidades					
Gobiernos					
Agrupaciones empresariales					
Colegas					
Empleados					
Accionistas y/o socios					
Asesores					
Otro (indicar)					

3.2. Evalúe la importancia de las siguientes cualidades en el personal de la SCAA, de 1 a 5 de menor a mayor valoración respectivamente.

CUALIDADES DESEADAS DEL CAPITAL HUMANO	TRABAJADORES CLAVES					DIRECTIVOS CLAVES				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Compromiso										
Competencia										
Capacidades										
Talento										
Liderazgo										
Valores										
Cultura										
Conocimiento										
Aprendizaje individual										
Creatividad										
Otro:										

3.3. En su opinión ¿Cuáles son las actividades esenciales de la SCAA?

Respuesta: _____

3.4. Dentro de las operaciones normales de la empresa, evalúe la importancia de los siguientes factores en la productividad e indique otros importantes acorde a su experiencia (1 muy baja importancia, 5 importancia alta).

FUENTE DE PRODUCTIVIDAD	IMPORTANCIA				
	1	2	3	4	5
Formación del personal					
Capacidad económica de la organización					
Procedimientos ordenados					
Experiencia del personal					
Otros:					

- **Factor 7: Implementación estratégica**

7.1. ¿Cómo le gustaría que se transmitieran los objetivos estratégicos de la SCAA?

Respuesta: _____

7.2. ¿Considera que la SCAA capitaliza sus errores o aciertos cometidos anteriormente?

Respuesta: _____

7.3. ¿Cómo le gustaría que se gestionaran las lecciones aprendidas en las actividades esenciales que realiza la SCAA?

Respuesta: _____

3.5. Pautas para el análisis y conclusión de la investigación a partir de la evidencia

De acuerdo a Robert Yin (2002) el desafío en el análisis de la evidencia es llegar a producir un análisis de alta calidad, para lo cual es imprescindible que los investigadores atiendan a “toda” la evidencia, mostrando y presentando dicha evidencia de forma separada de cualquier interpretación, y mostrar un adecuado interés por explorar interpretaciones alternativas. En esta sección se indicará y justificará la estrategia y las técnicas de análisis de la evidencia que se utilizarán en la presente investigación, además, se desarrollan detalladamente los reportes que se generarán a partir de la evidencia.

3.5.1. Estrategia de análisis de la evidencia utilizada en la investigación

Dadas las características de la presente tesis la estrategia de análisis de la evidencia que parece ser la más idónea corresponde a la de “contar con las proposiciones teóricas del estudio”. De acuerdo a Yin (2002) *“se utilizará esta estrategia cuando los objetivos originales y diseños del estudio del caso presumiblemente estarán basados en las proposiciones de la investigación, los cuales a su vez, reflejarán una serie de preguntas de investigación, revisión de la literatura y nuevas hipótesis o proposiciones”*.

Yin (2002) también expresa que las proposiciones podrían dar forma al plan de recolección de datos y también podrían dar prioridad sobre la más relevante

estrategia de análisis. Claramente, las proposiciones ayudan a enfocar la atención sobre ciertos datos y a ignorar otros. Las proposiciones también ayudan a organizar todo el estudio del caso y a definir explicaciones alternativas que deberían ser examinadas. Las proposiciones teóricas acerca de las relaciones causales – respecto a las preguntas del caso a “¿cómo? y ¿por qué?”-pueden ser extremadamente útiles en guiar el análisis del estudio del caso.

3.5.2. Técnicas de análisis de la evidencia

De acuerdo a Robert Yin (2002), las técnicas de análisis de la evidencia deben ser utilizadas como una parte de la estrategia general para el análisis de dicha evidencia y son especialmente útiles para tratar los problemas de la validez interna y de la validez externa en la realización de los estudios del caso.

Existen varias técnicas para el análisis de la evidencia:

- Comparación de modelos.
- Elaboración de una explicación.
- Análisis de secuencias.
- Elaboración de modelos lógicos.
- Síntesis de casos cruzados.

En la investigación para el análisis de la evidencia se utilizará *“La Elaboración de una Explicación”*.

A continuación, se detalla la técnica que se empleará y se mostrará la presentación de una serie de reglas analíticas que se utilizarán como parte del análisis de la evidencia.

3.5.2.1 Elaboración de una explicación

Dado que la metodología del caso que se ha seguido en la presente tesis corresponde a la del tipo **Inductivo**, la técnica de la Elaboración de una Explicación para el análisis de la evidencia parece ser la más adecuada. Al respecto Yin (2002), plantea que este procedimiento es principalmente relevante en estudios del caso explicativos. Esta técnica da el beneficio de que a partir del análisis de los datos del estudio del caso se construye una explicación relacionada al mismo.

a) Elementos de la explicación

De acuerdo a Yin (2002) explicar un fenómeno es estipular una serie de relaciones causales acerca de éste. Estas relaciones causales son similares a las variables independientes utilizadas en el desarrollo de las explicaciones rivales en la comparación de modelos. En la mayoría de los estudios del caso existentes, la construcción de las explicaciones es en forma narrativa. Pero tales narrativas no pueden ser precisas, el mejor estudio del caso es aquel en que las explicaciones han reflejado alguna importante proposición teórica. En un múltiple estudio del caso, un beneficio es construir una explicación general que ataque a cada uno de los casos individuales, aunque los casos puedan variar en sus detalles. El objetivo es análogo al desarrollo de experimentos múltiples.

Las explicaciones en la presente investigación se plantearán a partir de cada uno de los reportes, y la idea básica es que a través del análisis de cada uno de estos reportes se vaya produciendo una replicación de cada una de las proposiciones derivadas a partir del modelo teórico.

b) Naturaleza iterativa en la elaboración de la explicación

De acuerdo a Yin (2002), el proceso de construcción de explicaciones, para estudios del caso explicativos, no ha sido bien documentado en términos operativos, sin embargo, las eventuales explicaciones son probablemente un resultado de una serie de iteraciones. En el párrafo anterior se expresaba precisamente esta idea, la cual se puede detallar de la siguiente forma:

- Ser parte de un modelo teórico inicial respecto como la organización puede alcanzar sus ventajas competitivas sostenibles.
- Comprobando los resultados empíricos de la Unidad de Análisis 01 con las proposiciones e interrelaciones del modelo teórico.
- Comprobando los resultados empíricos de la Unidad de Análisis 02 con las proposiciones e interrelaciones del modelo teórico.
- Comprobando los resultados empíricos de la Unidad de Análisis 03 con las proposiciones e interrelaciones del modelo teórico.
- Comprobando los resultados empíricos de la Unidad de Análisis 04 con las proposiciones e interrelaciones del modelo teórico.
- Comprobando los resultados empíricos de la Unidad de Análisis 05 con las proposiciones e interrelaciones del modelo teórico.
- Comparando las coincidencias de todos los casos con el modelo teórico

c) Problemas potenciales en la elaboración de una explicación

De acuerdo a Yin (2002) se debe estar consciente que este tipo de acercamiento para analizar un estudio del caso tiene varios peligros. La mayoría de las herramientas analíticas demanda la construcción de explicaciones. Con el progreso del proceso iterativo, por instantes, un investigador puede perderse respecto a los objetivos originales del estudio, por lo que la referencia constante a los propósitos originales de la investigación podría ayudar a reducir este potencial

problema. Otros elementos que pueden ayudar es el uso del protocolo del estudio del caso, el establecimiento de una base de datos del estudio para cada caso y el seguimiento de una cadena de la evidencia. Cada uno de estos elementos será implementado en la investigación.

3.5.2.2. Síntesis de casos y/o Unidades de análisis cruzados

Otra técnica de análisis de la evidencia que se utilizará es la técnica de “Síntesis de casos cruzados”. Esta técnica se aplica específicamente en el análisis de la evidencia de casos múltiples o unidades de análisis múltiples y es, especialmente, relevante si se contrastan al menos dos de ellas. En la presente investigación se tiene 5 unidades de análisis y 6 factores de análisis.

De acuerdo a Yin (2002), una advertencia importante en la conducción de este tipo de síntesis de casos cruzados es que la revisión de las tablas para estos modelos cuente con una fuerte argumentación e interpretación, y no remitirse exclusivamente a cuentas numéricas, por lo que dicha recomendación será tomada en cuenta a la hora de elaborar los reportes con la información cruzando, tanto las unidades de análisis como los factores de análisis.

3.5.3. Utilización de otras herramientas analíticas para el análisis de la evidencia

De acuerdo a las herramientas analíticas descritas y resumidas por Miles y Huberman (1994), en la investigación se considerarán las siguientes:

- Colocar la información en diferentes sentidos.
- Hacer una matriz de categorías y colocar la evidencia dentro de tales categorías.
- Crear esquemas o figuras con los datos.

- Tabular la frecuencia de los diferentes eventos.
- Cumplir los requisitos para una alta calidad de análisis.

De acuerdo a lo expresado por Yin (2002), se seguirán todos y cada uno de los requisitos para una alta calidad del análisis de la evidencia, quien expone que no importa qué estrategia y técnica de análisis de la evidencia se haya escogido, se deberá hacer todo lo necesario para estar seguro que el análisis sea de alta calidad.

Unidad de Análisis	Elemento a Evaluar Factores de Análisis						Análisis
	FA 1 Bases Empresariales	FA 2 Análisis Externo	FA 3 Análisis Interno	FA 4 Análisis VRIO	FA 5 Benchmarking	FA 6 Implementación Estratégica	
UA 1 Gerencia General	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Análisis UA 1
UA 2 Gerencia de Asuntos Corporativos	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Análisis UA 2
UA 3 Gerencia de administración y Finanzas	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Análisis UA 3
UA 4 Subgerencia de Operaciones	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Análisis UA 4
UA 5 Inspección Fiscal	✗	✓	✗	✓	✗	✗	Análisis UA 5
Análisis de los Factores	Análisis FA 1	Análisis FA 2	Análisis FA 3	Análisis FA 4	Análisis FA 5	Análisis FA 6	Reporte General

Figura 3.10: Estructura para los reportes del caso [Adaptado (Alvarado, 2015)]

Al menos cuatro principios subyacen bajo toda buena investigación en las ciencias sociales y requieren una gran atención.

- El análisis debería mostrar que se consideraron todas las evidencias.
- El análisis de la evidencia debería considerar, si es posible, todas las interpretaciones rivales importantes.
- El análisis de la evidencia debería considerar a los aspectos más importantes del estudio del caso. Se tienen que demostrar las mejores

habilidades analíticas enfocadas en la cuestión más importante, preferiblemente definiéndolo al comienzo del estudio del caso.

- Se debería utilizar el conocimiento experto y previo del investigador en el estudio del caso.

3.5.4. Desarrollo de reportes en la investigación

El reporte del caso de acuerdo a Yin (2002) implica llevar los resultados y descubrimientos de una investigación a conclusiones. En el presente estudio se pretende llevar los resultados de la investigación a una propuesta concreta para que la empresa del caso (Sociedad Concesionaria Autopistas de Antofagasta S.A.) puedan tener una guía para la gestión estratégica de sus activos tangibles e intangibles y con esto poder alcanzar la ventaja competitiva sostenible. Esta propuesta será materializada a través de un modelo, probado empíricamente, donde se plasmarán las propuestas e interrelaciones surgidas desde la evidencia empírica.

De acuerdo a Yin (2002), existen pasos similares para la composición del estudio del caso: identificar a la audiencia hacia quién estará dirigido el reporte, escoger un formato para escribir el reporte del estudio del caso, seguir una estructura para la composición final del reporte y, por último, seguir ciertos procedimientos estándar para la realización de un reporte.

3.5.4.1. Identificación de la audiencia

Por ser este un trabajo de investigación o Tesis, la audiencia principal a la cual va dirigida la presente investigación corresponde al mundo académico en que se encuentra inserto este proyecto de investigación. No obstante, se pretende que la investigación se convierta en un aporte no tan solo en el mundo académico, sino que también, como un aporte práctico para la empresa del caso y porque no, para el sector empresarial de las Concesiones de Obras Públicas.

3.5.4.2. Formato para escribir el reporte de la investigación

De acuerdo a los formatos para escribir los reporte propuestos por Yin (2002) y dadas las características del presente proyecto de investigación se optará por aquel tipo de reporte que es producto de un solo caso con múltiples unidades de análisis. Este tipo de reporte se expresará en múltiples reportes, cómo se puede observar en la figura 3.11.

Estos reportes estarán en función, tanto de cada una de las unidades de análisis como del tipo de evidencia del cual provienen. Además, se considerarán reportes cruzados dentro del mismo caso y de las unidades de análisis.

Cada uno de estos reportes se podrá apoyar en tablas y gráficos, no obstante, se tendrá especial cuidado en no combinar la evidencia, la cual se mostrará en el siguiente capítulo, con cualquier interpretación de su contenido, por lo que se presentarán en secciones diferentes.

3.5.4.3. Estructura para la composición de la investigación

Dado que el estudio del caso aplicado a la presente investigación es del tipo explicativo y, por el marco en que se desarrolla la presente investigación, se ha optado por una estructura para la composición del caso del tipo “Analítica lineal”.

De acuerdo a Yin (2002), en este tipo de estructura la secuencia de los capítulos comienza con el problema que está siendo estudiado y una revisión de la literatura relevante. Luego los otros capítulos proceden a cubrir la metodología utilizada, los resultados desde el análisis y la recolección de datos, y finalmente, las conclusiones e implicaciones de los resultados.

3.5.4.4. Procedimientos estándar para la realización de un reporte

De acuerdo a Yin (2002), tres importantes procedimientos para la realización del reporte corresponden al estudio del caso y merecen la mayor atención. A continuación, se desarrollarán cada uno de ellos y como han sido cubiertos en la presente investigación.

- **Dónde y cómo comenzar la composición del reporte.** La composición del reporte, ha comenzado en la etapa del proyecto de tesis, donde se formularon las hipótesis y donde se desarrolló gran parte del marco teórico de los principales tópicos relacionados con la investigación.
- **Identidad de los casos.** El caso presente en la investigación será tratado de una forma abierta.
- **La revisión del reporte final del estudio del caso.** De acuerdo a lo expuesto en el protocolo del caso, se tiene contemplado una última entrevista, en la cual se presentará el reporte final a un experto y se esperará para ver su opinión, objeciones y aportes, los cuales se considerarán en el reporte final de la investigación.

3.5.5. Tipos de reportes empleados en el análisis de la evidencia

En esta sección se analizarán los reportes que se derivarán a partir de la evidencia empírica y se indicará el contenido de cada uno de ellos. Existirá, por lo tanto, un gran número de reportes, de cada una de sus unidades de análisis y de los correspondientes factores de análisis. Una ordenada estructura de los reportes es la que se puede observar en la figura 3.11

- **Reporte FA1 / UA1.** A partir de las entrevistas y encuestas aplicadas a las personas que pertenecen a la UA1 se pretende vaciar su parecer de los

aspectos que tiene que ver con el Factor de Análisis 1 (Bases empresariales).

- **Reporte FA1 / UA2.** A partir de las entrevistas y encuestas aplicadas a las personas que pertenecen a la UA2 se pretende vaciar su parecer de los aspectos que tiene que ver con el Factor de Análisis 1 (Bases Empresariales).
- **Reporte FA1 / UA3.** A partir de las entrevistas y encuestas aplicadas a las personas que pertenecen a la UA3 se pretende vaciar su parecer de los aspectos que tiene que ver con el Factor de Análisis 1 (Bases Empresariales).
- **Reporte FA1 / UA4.** A partir de las entrevistas y encuestas aplicadas a las personas que pertenecen a la UA4 se pretende vaciar su parecer de los aspectos que tiene que ver con el Factor de Análisis 1 (Bases Empresariales).
- **Reporte Final de Bases Empresariales FA1.** A partir del análisis de datos de cada uno de los reportes anteriores se sacará un reporte donde quedará resumida la opinión y visión de cada una de las personas que han sido escogidas, pertenecientes a cada una de las unidades de análisis de la empresa.
- **Reporte FA2 / UA1.** A partir de las entrevistas y encuestas aplicadas a las personas que pertenecen a la UA1 se pretende vaciar su parecer de los aspectos que tiene que ver con el Factor de Análisis 2 Análisis Externo.
- **Reporte FA2 / UA2.** A través de las entrevistas y encuestas aplicadas a las personas que fueron seleccionadas de la Gerencia de Administración y Finanzas que es la UA2, se vacían e interpretan los datos obtenidos al respecto del Factor de Análisis 2 Análisis Externo.
- **Reporte FA2 / UA3.** A través de las entrevistas y encuestas aplicadas a las personas que fueron seleccionadas de la Gerencia de Asuntos Corporativos y Fiscalía que es la UA3, se vacían e interpretan los datos obtenidos al respecto del Factor de Análisis 2 Análisis Externo.

- **Reporte FA2 / UA4:** A partir de las entrevistas y encuestas aplicadas a las personas que pertenecen a la UA4 se pretende vaciar su parecer de los aspectos que tiene que ver con el Factor de Análisis 2. Análisis Externo.
- **Reporte FA2 / UA5:** A partir de las entrevistas y encuestas aplicadas a las personas que pertenecen a la UA5 se pretende vaciar su parecer de los aspectos que tiene que ver con el Factor de Análisis 2. Análisis Externo
- **Reporte Final de Análisis Externo FA2:** A partir del análisis de datos de cada uno de los reportes anteriores se confeccionará un reporte donde quedarán resumidos los factores que inciden en el Análisis Externo de acuerdo a la opinión de cada una de las personas que han sido escogidas, pertenecientes a cada una de las Unidades de Análisis.
- **Reporte FA3 / UA1:** A partir de las entrevistas y encuestas aplicadas a las personas que pertenecen a la UA1 se pretende vaciar su parecer de los aspectos que tiene que ver con el Factor de Análisis 3 Análisis Interno.
- **Reporte FA3 / UA2:** A través de las entrevistas y encuestas aplicadas a las personas que fueron seleccionadas de la Gerencia de Administración y Finanzas que es la UA2, se vacían e interpretan los datos obtenidos al respecto del Factor de Análisis 3 Análisis Interno.
- **Reporte FA3 / UA3:** A través de las entrevistas y encuestas aplicadas a las personas que fueron seleccionadas de la Gerencia de Asuntos Corporativos y Fiscalía que es la UA3, se vacían e interpretan los datos obtenidos al respecto del Factor de Análisis 3 Análisis Interno.
- **Reporte FA3 / UA4:** A partir de las entrevistas y encuestas aplicadas a las personas que pertenecen a la UA4 Subgerencia de Operaciones se pretende vaciar su parecer de los aspectos que tiene que ver con el Factor de Análisis 3. Análisis Interno.
- **Reporte Final de Análisis Interno FA3:** A partir del análisis de datos de cada uno de los reportes anteriores se confeccionará un reporte donde quedarán resumidos los factores que inciden en el Análisis Interno de

acuerdo a la opinión de cada una de las personas que han sido escogidas, pertenecientes a cada una de las Unidades de Análisis.

- **Análisis FODA:** A partir de los datos procesados y recolectados de los anteriores reportes finales mencionados se hará un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).
- **Reporte FA4 / UA1:** A partir de las entrevistas y encuestas aplicadas a las personas que pertenecen a la UA1 Gerencia General, se pretende vaciar su parecer de los aspectos que tiene que ver con el Factor de Análisis 4 Análisis VRIO.
- **Reporte FA4 / UA2:** A través de las entrevistas y encuestas aplicadas a las personas que fueron seleccionadas de la Gerencia de Administración y Finanzas que es la UA2, vació e interpretó los datos obtenidos al respecto del Factor de Análisis 4 Análisis VRIO.
- **Reporte FA4 / UA3:** A través de las entrevistas y encuestas aplicadas a las personas que fueron seleccionadas de la Gerencia de Asuntos Corporativos y Fiscalía que es la UA3, se vacían e interpretan los datos obtenidos al respecto del Factor de Análisis 4 Análisis VRIO.
- **Reporte FA4 / UA4:** A partir de las entrevistas y encuestas aplicadas a las personas que pertenecen a la UA4 Subgerencia de Operaciones, se vaciarán e interpretarán sus respuestas de los aspectos que tiene que ver con el Factor de Análisis 4. Análisis VRIO.
- **Reporte FA4 / UA5:** A partir de las entrevistas y encuestas aplicadas a las personas que pertenecen a la UA5 Inspección Fiscal, se vaciarán y analizarán sus respuestas referentes a los aspectos que tiene que ver con el Factor de Análisis 4. Análisis VRIO
- **Reporte Final de Análisis VRIO FA4:** A partir del análisis de datos de cada uno de los reportes anteriores se confeccionará un reporte donde quedarán resumidos los factores que inciden en el Análisis VRIO de acuerdo a la opinión de cada una de las personas que han sido escogidas, pertenecientes a cada una de las Unidades de Análisis.

- **Reporte FA5 / UA1:** A partir de las entrevistas y encuestas aplicadas a las personas que pertenecen a la UA1 Gerencia General se tomarán y analizarán sus respuestas de los aspectos que tiene que ver con el Factor de Análisis 5 Benchmarking.
- **Reporte FA5 / UA2:** A través de las entrevistas y encuestas aplicadas a las personas que fueron seleccionadas de la Gerencia de Administración y Finanzas que es la UA2, se interpretarán los datos obtenidos al respecto del Factor de Análisis 5 Benchmarking
- **Reporte FA5 / UA3:** A través de las entrevistas y encuestas aplicadas a las personas que fueron seleccionadas de la Gerencia de Asuntos Corporativos y Fiscalía que es la UA3, se interpretarán los datos obtenidos al respecto del Factor de Análisis 5 Benchmarking.
- **Reporte FA5 / UA4:** A partir de las entrevistas y encuestas aplicadas a las personas que pertenecen a la UA4 Subgerencia de Operaciones se tomarán sus respuestas y se analizarán al respecto de los aspectos que tiene que ver con el Factor de Análisis 5. Benchmarking.
- **Reporte Final de Benchmarking FA5:** A partir del análisis de datos de cada uno de los reportes anteriores se confeccionará un reporte final, donde quedará resumidos los factores que inciden en el Benchmarking de acuerdo a la opinión de cada una de las personas que han sido escogidas, pertenecientes a cada una de las Unidades de Análisis.
- **Planteamiento de los Objetivos:** A partir de los reportes finales parciales complementado con el Análisis FODA anteriormente mencionado, se hará el planteamiento de los objetivos de la empresa dividiéndolos en Estratégicos y Tácticos operativos.
- **Reporte FA6 / UA1:** A partir de las entrevistas y encuestas aplicadas a las personas que pertenecen a la UA1 Gerencia General se analizarán sus respuestas sobre los aspectos que tiene que ver con el Factor de Análisis 6 Implementación estratégica.

- **Reporte FA6 / UA2:** A través de las entrevistas y encuestas aplicadas a las personas que fueron seleccionadas de la Gerencia de Administración y Finanzas que es la UA2, se analizarán sus respuestas sobre el Factor de Análisis 6 Implementación Estratégica.
- **Reporte FA6 / UA3:** A través de las entrevistas y encuestas aplicadas a las personas que fueron seleccionadas de la Gerencia de Asuntos Corporativos y Fiscalía que es la UA3, se hará la interpretación y análisis de los datos obtenidos al respecto del Factor de Análisis 6 Implementación Estratégica.
- **Reporte FA6 / UA4:** A partir de las entrevistas y encuestas aplicadas a las personas que pertenecen a la UA4 Subgerencia de Operaciones, se hará la interpretación y análisis de los datos obtenidos al respecto del Factor de Análisis 6 Implementación Estratégica.
- **Reporte Final de Implementación Estratégica FA6:** A partir del análisis de datos de cada uno de los reportes anteriores se confeccionará un reporte donde quedarán resumidos los factores que inciden en la Implementación Estratégica de acuerdo a la opinión de cada una de las personas que han sido escogidas, pertenecientes a cada una de las Unidades de Análisis.
- **Reporte de la Unidad de Análisis 1:** De acuerdo a los anteriores reportes y a su contenido se confeccionará un resumen con la interpretación de los datos obtenidos acerca de la percepción conjunta sobre los diversos Factores de análisis que tienen las personas escogidas de ésta Unidad de Análisis, que se refiere a la Gerencia General de la Compañía.
- **Reporte de la Unidad de Análisis 2:** De acuerdo a los anteriores reportes y a su contenido se hará un resumen con la interpretación de los datos obtenidos acerca de la percepción conjunta sobre los diversos Factores de análisis que tienen las personas escogidas de ésta Unidad de Análisis, o sea de la Gerencia de Administración y Finanzas.

- **Reporte de la Unidad de Análisis 3:** De acuerdo a los anteriores reportes y a su contenido se confeccionará un resumen con la interpretación de los datos obtenidos acerca de la percepción conjunta sobre los diversos Factores de análisis que tienen las personas escogidas de la Gerencia de Asuntos Corporativos y Fiscalía.
- **Reporte de la Unidad de Análisis 4:** De acuerdo a los anteriores reportes y a su contenido se hará un resumen con la interpretación de los datos obtenidos acerca de la percepción conjunta sobre los diversos Factores de análisis que tienen las personas escogidas de la Subgerencia de Operaciones.
- **Reporte de la Unidad de Análisis 5:** De acuerdo a los anteriores reportes y a su contenido se hará un resumen con la interpretación de los datos obtenidos acerca de la percepción conjunta sobre los diversos Factores de análisis que tienen las personas escogidas de ésta Unidad de Análisis, que se refiere a la Inspección Fiscal del MOP junto a su Asesoría Técnica.
- **Reporte Final de las Unidades de Análisis:** En este reporte se pretende confeccionar un resumen de los datos y su interpretación realizada en cada uno de los reportes mencionados anteriormente y que se condicen con el resumen de cada una de las Unidades de Análisis.
- **Balance Scorecard:** Con la información extraída del reporte final de las Unidades de Análisis y con el planteamiento de los Objetivos Tácticos operativos apoyándose en la bibliografía se establecerá el Cuadro de Mando Integral.
- **Mapa Estratégico:** En base a los Objetivos estratégicos planteados anteriormente y apoyado en el Cuadro de Mando Integral, se dará forma al Mapa Estratégico de la Compañía.
- **Entregable final:** A través del mapa estratégico, apoyado en conclusiones, el marco teórico y una gestión del conocimiento, se harán las recomendaciones pertinentes, que constituirán el diseño de un Sistema de Gestión Estratégica para La Compañía.

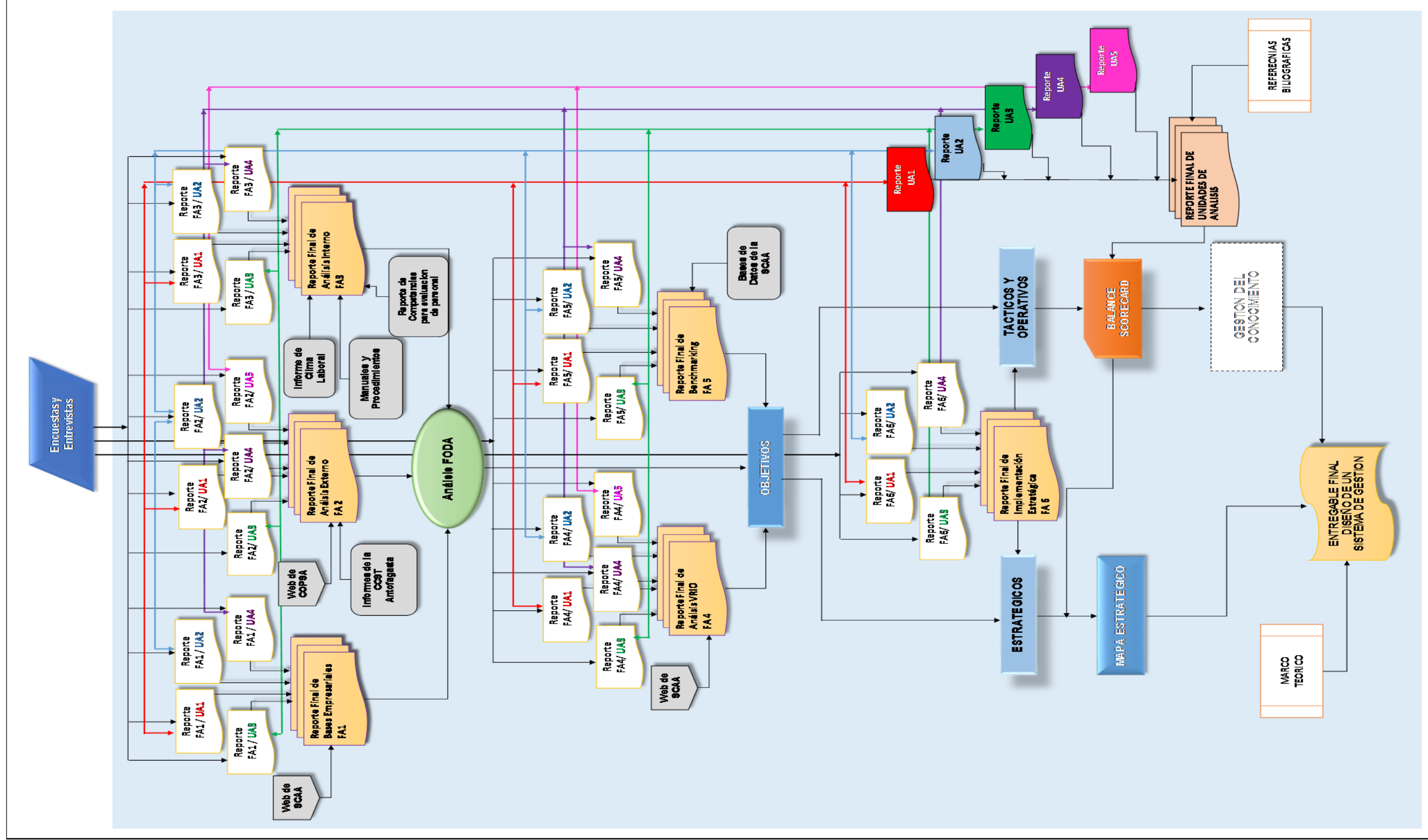


Figura 3.11: Relación de reportes en función del tipo de evidencia [Adaptado (Alvarado, 2005)]

CAPÍTULO IV

RECOLECCIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS

4.1. Introducción

En el presente capítulo se presenta el análisis de la evidencia que se recolectó en el trabajo de campo y cuya finalidad es demostrar o refutar las proposiciones teóricas que se realizaron en el capítulo anterior, las cuales a partir de un marco teórico y la formulación de las preguntas de estudio y sus hipótesis cobraron vida para ser sometidas a análisis y contrastarse con el trabajo de campo que se realiza. Como se describió en el capítulo anterior a partir de estas proposiciones teóricas se generaron una serie de entrevistas y encuestas dirigidas al personal relevante de la empresa del caso que es la Sociedad Concesionaria Autopistas de Antofagasta S.A.

Para un buen análisis de la información la metodología del caso según Yin (2002), recomienda la generación de bases de datos, debido a la extensión de las mismas estas serán adjuntadas en los respectivos anexos del presente trabajo de investigación y en este capítulo sólo se hará mención a los resultados y resúmenes de los mismos. Para mayor comprensión de este capítulo, se presenta el siguiente esquema:



Figura 4.1: Análisis de la información
(Elaboración propia)

4.2. Resultados del estudio empírico

En este apartado se dará a conocer los resultados obtenidos en la investigación a partir del trabajo de campo y el correspondiente procesamiento de la información.

4.2.1. Factor de análisis 01 Bases empresariales

4.2.1.1. Resultados empíricos

- Reporte FA1 / UA1

1.1 Grado de conocimiento de las bases empresariales

ÍTEM	1	2	3	
Unidad de Análisis	UA01	UA01	UA01	UA01
	G. General	C. de Calidad	Encargado de P. de Riesgos	Promedio
Misión	5	5	3	4,33
Visión	5	5	3	4,33
Valores	5	5	3	4,33
Objetivos de calidad			4	4,00
	5	5	3,25	
	4,42			

1.2.1 Grado de importancia de los clientes de la SCAA

ÍTEM	1	2	3	
Unidad de Análisis	UA01	UA01	UA01	UA01
	G. General	C. de Calidad	Encargado de P. de Riesgos	Promedio
El MOP (IFE)	4	5	5	4,67
El usuario	5	4	5	4,67
Su jefatura	5	5	5	5,00
Otras áreas	5	4	5	4,67
Gerencia General/Directorio	5	5	5	5,00
Otras			4	4,00
Otras áreas mencionadas			Organismos externos	

1.2.2 Los valores más importantes que la SCAA entrega a sus clientes

Unidad de Análisis	UA01	UA01	UA01
	G. General	C. de Calidad	Encargado de P. de Riesgos
Honestidad	5		
Confiabilidad técnica	4		
Seguridad Vial para el usuario	5	5	
Transparencia ética	5		
Respeto			
Confianza		5	
Conectividad		5	
Sustentabilidad			
Modernización		5	
Accesibilidad		4	
Eficiencia de tiempos de traslado		5	
Confort			
Calidad del servicio			
Menor desgaste de su vehículo			
Rentabilidad			

1.2.3 Recursos claves con los cuales cuenta la SCAA

Unidad de Análisis	UA01	UA01	UA01
	G. General	C. de Calidad	Encargado de P. de Riesgos
Capital humano	5	5	
Recursos financieros	5	5	
Equipos, vehículos y maquinarias	4	5	
Medios de comunicación		4	
Alianzas estratégicas		4	
Conocimiento del negocio			
Gestión del activo			
Madurez			
Gobierno corporativo			
Recursos informáticos			
La infraestructura activo fijo			
Clima laboral			
Departamento de apoyo			
Subcontratos estratégicos			

1.1 Grado de conocimiento de las bases empresariales

ÍTEM	4	5	
Unidad de Análisis	UA02	UA02	UA02
	G. de Asuntos Corporativos y Fiscal	Fiscal Asistente	Promedio
Misión	5	5	5,00
Visión	5	5	5,00
Valores	5	4	4,50
Objetivos de calidad		4	4,00
	5	4,50	
	4,75		

1.2.1 Grado de importancia de los clientes de la SCAA

ÍTEM	4	5	
Unidad de Análisis	UA02	UA02	UA02
	G. de Asuntos Corporativos y Fiscal	Fiscal Asistente	Promedio
El MOP (IFE)	5	5	5,00
El usuario	4	5	4,50
Su jefatura	5	5	5,00
Otras áreas	5	4	4,50
Gerencia General/Directorío	5	5	5,00
Otras áreas	4		4,00
Otras áreas mencionadas	Autoridades distintas al MOP		

1.2.2 Los valores más importantes que la SCAA entrega a sus clientes

ÍTEM	4	5
Unidad de Análisis	UA02	UA02
	G. de Asuntos Corporativos y Fiscal	Fiscal Asistente
Honestidad		
Confiabilidad técnica		
Seguridad Vial para el usuario	5	
Transparencia ética		
Respeto		
Confianza		
Conectividad		
Sustentabilidad	3	
Modernización	2	
Accesibilidad		
Eficiencia de tiempos de traslado		
Confort		
Calidad del servicio		
Menor desgaste de su vehículo		
Rentabilidad	4	

1.2.3 Recursos claves con los cuales cuenta la SCAA

ÍTEM	4	5
Unidad de Análisis	UA02	UA02
	G. de Asuntos Corporativos y Fiscal	Fiscal Asistente
Capital humano	5	
Recursos financieros		
Equipos, vehículos y maquinarias	3	
Medios de comunicación		
Alianzas estratégicas		
Conocimiento del negocio	5	
Gestión del activo	4	
Madurez	2	
Gobierno corporativo		
Recursos informáticos		
La infraestructura activo fijo		
Clima laboral		
Departamento de apoyo		
Subcontratos estratégicos		

- Reporte FA1 / UA3

1.1.1 Grado de conocimiento de las bases empresariales

ÍTEM	6	7	8	9	10	
Unidad de Análisis	UA03	UA03	UA03	UA03	UA03	UA03
	G. de Administración y Finanzas	J. de Contabilidad y Control de Gestión	J. Depto. De Gestión de Personas	Adquisiciones	Coordinador de SSGG	Promedio
Misión	5	5	4	2	3	3,80
Visión	5	5	5	2	3	4,00
Valores	5	5	5	2	3	4,00
Objetivos de calidad					3	3,00
	5	5	4,67	2,00	3	
	3,93					

1.2.1 Grado de importancia de los clientes de la SCAA

ÍTEM	6	7	8	9	10	
Unidad de Análisis	UA03	UA03	UA03	UA03	UA03	UA03
	G. de Administración y Finanzas	J. de Contabilidad y Control de Gestión	J. Depto. De Gestión de Personas	Adquisiciones	Coordinador de SSGG	Promedio
El MOP (IFE)	5	5	4	5	4	4,60
El usuario	4	5	3	5	5	4,40
Su jefatura	5	5	5	5	4	4,80
Otras áreas	4	4	4	5	5	4,40
Gerencia General/Directorio	5	5	5	5	4	4,80
Otras áreas		5	5			5,00
Otras áreas mencionadas		Servicio de Impuestos Internos	Trabajadores			

1.2.2 Los valores más importantes que la SCAA entrega a sus clientes

ÍTEM	6	7	8	9	10
Unidad de Análisis	UA03	UA03	UA03	UA03	UA03
	G. de Administración y Finanzas	J. de Contabilidad y Control de Gestión	J. Depto. De Gestión de Personas	Adquisiciones	Coordinador de SSGG
Honestidad					
Confiable técnica					
Seguridad Vial para el usuario	5	5	4	5	
Transparencia ética			5		
Respeto			5		
Confianza					
Conectividad		4			
Sustentabilidad					
Modernización					
Accesibilidad					
Eficiencia de tiempos de traslado	4	4	3		
Confort	4	5			
Calidad del servicio			5	4	
Menor desgaste de su vehículo					
Rentabilidad					

1.2.3 Recursos claves con los cuales cuenta la SCAA

ÍTEM	6	7	8	9	10
Unidad de Análisis	UA03	UA03	UA03	UA03	UA03
	G. de Administración y Finanzas	J. de Contabilidad y Control de Gestión	J. Depto. De Gestión de Personas	Adquisiciones	Coordinador de SSGG
Capital humano	5	5	5	5	
Recursos financieros	5	5	5	4	
Equipos, vehículos y maquinarias			5		
Medios de comunicación					
Alianzas estratégicas					
Conocimiento del negocio		4			
Gestión del activo					
Madurez					
Gobierno corporativo	5				
Recursos informáticos		4			
La infraestructura activo fijo				5	
Clima laboral				4	
Departamento de apoyo					
Subcontratos estratégicos					

- Reporte FA1 / UA4

1.1 Grado de conocimiento de las bases empresariales

ÍTEM	11	12	13	14	15	16	17	18	19	
Unidad de Análisis	UA04	UA04	UA04	UA04	UA04	UA04	UA04	UA04	UA04	
	Sgte. de Operaciones	J. de Oficina Técnica	J. de Proyectos	J. de Peaje y Pesaje	Coordinadora de Peaje	Sup. de Conservación y Seg. Vial R1	Sup. de Conservación y Seg. Vial R2	Asistente de Operaciones	Capataz de Operaciones	Promedio
Misión	5	3	4	5	4	5	3	1	4	3,78
Visión	5	3	4	5	4	5	3	1	4	3,78
Valores	5	3	4	3	4	5	3	1	4	3,56
Objetivos de calidad					4	5	3	1	5	3,60
	5	3	4	4,33	4,00	5	3	1	4,25	
	3,73									

1.2.1 Grado de importancia de los clientes de la SCAA

ÍTEM	11	12	13	14	15	16	17	18	19	
Unidad de Análisis	UA04	UA04	UA04	UA04	UA04	UA04	UA04	UA04	UA04	
	Sgte. de Operaciones	J. de Oficina Técnica	J. de Proyectos	J. de Peaje y Pesaje	Coordinadora de Peaje	Sup. de Conservación y Seg. Vial R1	Sup. de Conservación y Seg. Vial R5	Asistente de Operaciones	Capataz de Operaciones	Promedio
El MOP (IFE)	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4,78
El usuario	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4,89
Su jefatura	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4,78
Otras áreas	5	3	4	3	4	5	5	5	5	4,33
Gerencia General/Directorío	5	3	1	1	5	5	5	5	4	4,22
Otras áreas	4							5	5	4,67
Otras áreas mencionadas	Otros organismos gubernamentales							Subcontratos	Subcontratos	

1.2.2 Los valores más importantes que la SCAA entrega a sus clientes

ÍTEM	11	12	13	14	15	16	17	18	19
Unidad de Análisis	UA04	UA04	UA04	UA04	UA04	UA04	UA04	UA04	UA04
	Sgte. de Operaciones	J. de Oficina Técnica	J. de Proyectos	J. de Peaje y Pesaje	Coordinadora de Peaje	Sup. de Conservación y Seg. Vial R1	Sup. de Conservación y Seg. Vial R5	Asistente de Operaciones	Capataz de Operaciones
Honestidad									
Confiabilidad técnica	5								
Seguridad Vial para el usuario	5	4	5						
Transparencia ética									
Respeto									
Confianza									
Conectividad									
Sustentabilidad									
Modernización		4							
Accesibilidad									
Eficiencia de tiempos de traslado			4						
Confort		5							
Calidad del servicio	5								
Menor desgaste de su vehículo			3						
Rentabilidad									

4.2.1.2. Análisis empírico del FA01 Bases empresariales

Del grado de conocimiento de las bases empresariales se tienen los siguientes resultados:

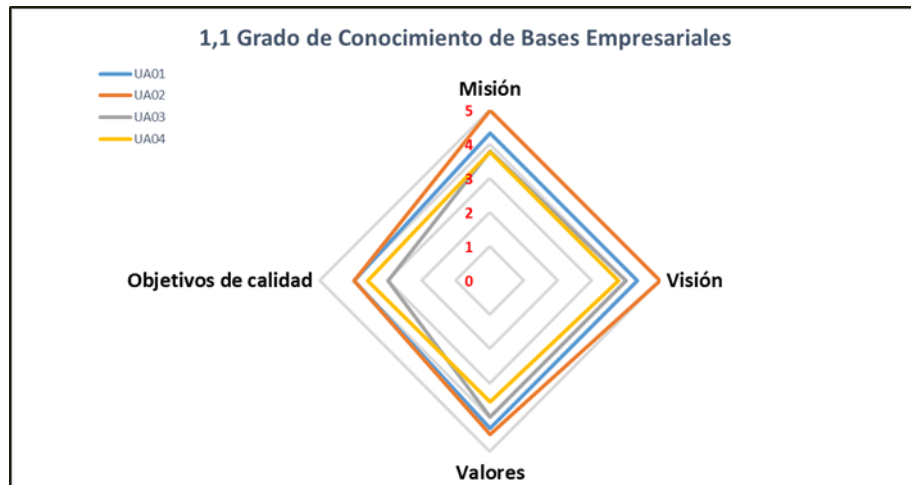


Figura 4.2: Gráfico de grado de conocimiento de bases empresariales (Elaboración propia)

	UA01	UA02	UA03	UA04
Misión	4,33	5,00	3,80	3,78
Visión	4,33	5,00	4,00	3,78
Valores	4,33	4,50	4,00	3,56
Objetivos de calidad	4,00	4,00	3,00	3,60

La Unidad de Análisis 04 que corresponde a la Gerencia de Operaciones muestra un conocimiento poco profundo de la Visión, Misión, Valores y Objetivos de Calidad. Es destacable mencionar que el conocimiento profundo de las bases empresariales, se encuentra en los niveles de jefatura y directivos de la empresa.

a) **Grado de importancia de los principales clientes de la SCAA**

Como resultado de este análisis se puede decir que los entrevistados visualizan a su cliente principal en el siguiente orden:

Su jefatura	4,80	1°
El MOP (IFE)	4,80	2°
Gerencia General/Directorio	4,66	3°
Otras	4,53	4°
Otras áreas	4,50	5°
El usuario	4,48	6°

Como Otras se mencionó a Otras instituciones gubernamentales diferentes al MOP y en los cargos más operativos a Subcontratistas.

Como se puede ver, el cliente más importante es la jefatura directa, lo cual representa gran responsabilidad para los cuadros directivos de la empresa, quienes son vistos como las personas que deben orientar al personal.

b) Los valores más importantes que la SCAA entrega a sus clientes

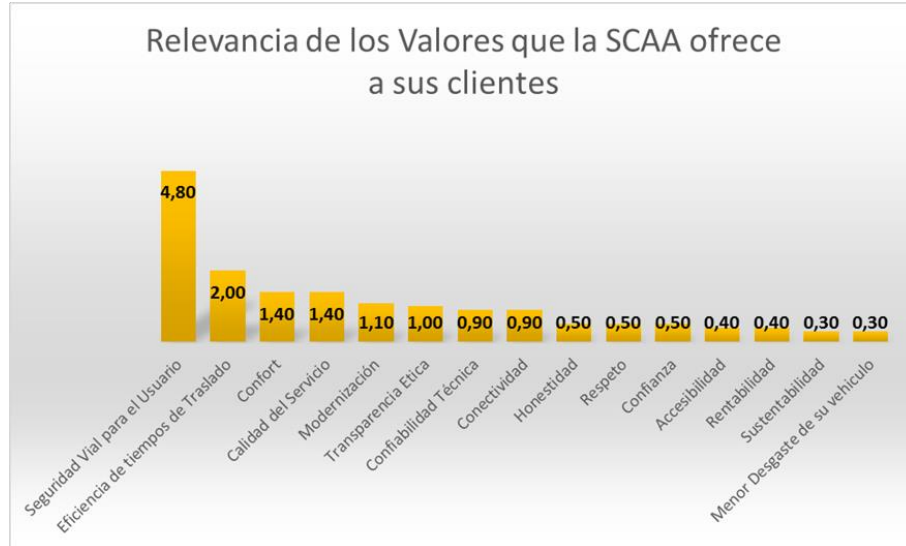


Figura 4.3: Gráfico de relevancia de los valores que la SCAA ofrece a sus clientes (Elaboración propia)

VALORES	CANTIDAD QUE LO MENCIONAN	GRADO DE IMPORTANCIA	PORCENTAJE	PONDERACION DE IMPORTANCIA
Seguridad Vial para el Usuario	10	4,80	100,00%	4,80
Eficiencia de tiempos de Traslado	5	4,00	50,00%	2,00
Confort	3	4,67	30,00%	1,40
Calidad del Servicio	3	4,67	30,00%	1,40
Modernización	3	3,67	30,00%	1,10
Transparencia Etica	2	5,00	20,00%	1,00
Confiabilidad Técnica	2	4,50	20,00%	0,90
Conectividad	2	4,50	20,00%	0,90
Honestidad	1	5,00	10,00%	0,50
Respeto	1	5,00	10,00%	0,50
Confianza	1	5,00	10,00%	0,50
Accesibilidad	1	4,00	10,00%	0,40
Rentabilidad	1	4,00	10,00%	0,40
Sustentabilidad	1	3,00	10,00%	0,30
Menor Desgaste de su vehiculo	1	3,00	10,00%	0,30

Como se puede ver, la Seguridad Vial corresponde al valor más importante y mejor calificado que el personal de la SCAA considera, seguido de la eficiencia de los tiempos de viaje y el confort que representa el circular por una infraestructura moderna.

c) Los recursos claves con los cuales cuenta la SCAA

RECURSO	CANTIDAD QUE LO MENCIONAN	GRADO DE IMPORTANCIA	PORCENTAJE	PONDERACION DE IMPORTANCIA
Capital Humano	10	5,0	100%	5,0
Recursos financieros	8	4,6	80%	3,7
Equipos, Vehículos y Maquinarias	7	4,4	70%	3,1
Conocimiento del Negocio	2	4,5	20%	0,9
Gobierno Corporativo	2	4,5	20%	0,9
Recursos Informáticos	2	4,5	20%	0,9
La Infraestructura activo Fijo	2	4,5	20%	0,9
Medios de Comunicación	1	4,0	10%	0,4
Alianzas estratégicas	1	4,0	10%	0,4
Gestion del Activo	1	4,0	10%	0,4
Clima laboral	1	4,0	10%	0,4
Departamentos de apoyo	1	4,0	10%	0,4
Subcontratos Estratégico	1	3,0	10%	0,3
Madurez	1	2,0	10%	0,2



Figura 4.4: Gráfico de importancia de los recursos de la SCAA (Elaboración propia)

De los reportes se determinó que según el grado de importancia de los recursos claves, fueron clasificados de la siguiente manera:

4.2.1.3. Análisis cruzado FA01 Bases empresariales

La organización ha realizado un trabajo de diseño de las bases empresariales con lo cual se puede enunciar:

a) **Misión**

En la Sociedad Concesionaria Autopistas de Antofagasta S.A. (La Compañía) se esmeran para proporcionar un servicio seguro y de calidad en las rutas que opera. Se favorece la generación de oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional para sus trabajadores. Responde a las expectativas de rentabilidad de sus accionistas y se respeta al entorno y a la comunidad en donde desenvuelve su actividad.

b) **Visión**

Llegar a ser una empresa referente en la Gestión y Operación de Infraestructura Pública, convirtiéndose en un actor relevante en la economía de la Región de Antofagasta, siendo reconocida como una empresa responsable socialmente, todo esto dentro del marco de la Asociación Pública Privada que rige el Contrato de Concesión.

c) **Valores**

- Seguridad
- Sostenibilidad
- Integridad
- Liderazgo
- Transparencia
- Diversidad

d) Objetivos de calidad

Es construir y operar, en forma efectiva y eficiente la red vial perteneciente a la obra Pública Fiscal denominada “Concesión Vial Autopistas de la Región de Antofagasta”, para lo cual hay un compromiso a:

- Identificar el nivel de satisfacción del MOP. Identificar el nivel de satisfacción e insatisfacción de los usuarios.
- Inducir a todo el personal con respecto al código de ética.
- Analizar las mejoras a los procesos, equipos e instalaciones planteadas.
- Implementar el mejoramiento de al menos un proceso en el periodo.
- Evaluar el desempeño de todos los trabajadores.
- Programar en el periodo todas las necesidades de capacitación clasificadas URGENTES.
- Sensibilizar permanentemente al personal de la importancia de las actividades de cuidado al medio ambiente en sus actividades cotidianas.
- Entregar información sobre el cuidado del medio ambiente a los usuarios.
- Respetar la salud y seguridad de los usuarios.
- Respetar la salud y seguridad de los trabajadores.
- Implementar y mantener un sistema de gestión de calidad.
- Implementar ahorros en los gastos operacionales.

d.1) De los principales clientes

El contrato de concesión señala al cliente principal de la SCAA al Ministerio de Obras Públicas y su representante el Inspector Fiscal, así mismo en el Manual de Aseguramiento de la Calidad de la empresa se define como cliente al Inspector Fiscal del MOP y al usuario como vehículo para lograr la satisfacción del cliente. Por experiencia de este investigador en otras concesiones de similares características se define como cliente principal al MOP, a pesar de que en ciertas ocasiones se

puede prestar a confusiones, pues se encuentra en el marco de las Asociaciones Públicas Privadas.

d.2) De los valores más importantes que la SCAA entrega a sus clientes

Si bien, no existe en ningún manual o trabajo escrito realizado sobre cuál es el valor más importante, si se puede observar que las respuestas que dieron los entrevistados y encuestados se condicen con los valores establecidos de la empresa, pues en el apartado anterior la seguridad es un valor definido.

También en las Bases de Licitación, o sea, en el Contrato de Concesión, se requiere como un servicio todo aquello que se refiere a los servicios de emergencia y atención al usuario, así como la seguridad para el usuario durante las intervenciones en ruta por trabajos establecido (segregaciones viales).

d.3) De los recursos más importantes

La Sociedad Concesionaria Autopistas de Antofagasta considera al recurso humano como un recurso estratégico y esencial, así como lo establece la política de gestión de personas.

Cabe destacar que la SCAA es una empresa de la cual su controlador es una Administradora de Fondos de Inversión lo que da cuenta de expertise en el manejo financiero, lo cual se refleja en un recurso principal que definieron los encuestados.

 Autopistas de Antofagasta	Política de Gestión de Personas
---	--

Declaración

La Sociedad Concesionaria de Autopista de Antofagasta S.A. reconoce los derechos y valores que poseemos todos aquellos que pertenecemos a ésta organización, con lo cual afirma que las personas son el pilar fundamental de la empresa.

Objetivo

Lograr el desempeño y desarrollo profesional de nuestros colaboradores, en equilibrio del cumplimiento de los objetivos empresariales y su bienestar económico, social y humano, en consideración de nuestro entorno geográfico y social.

Responsabilidad

El Directorio es responsable de su implementación y podrá delegar responsabilidad por la misma en los equipos ejecutivos de la Compañía proporcionando apoyo y orientación.

Qué nos exige esta política

- Garantizar un trabajo libre de discriminación, acoso y otras situaciones abusivas.
- Garantizar el desarrollo personal y profesional de nuestros colaboradores.
- Desarrollar a profesionales competentes y leales a largo plazo.
- Promover un clima laboral óptimo y beneficioso para nuestros colaboradores.
- Garantizar el reclutamiento de las personas más idóneas.

Emilio Adam Ortiz González

Gerente General
Sociedad Concesionaria Autopistas de Antofagasta S.A.

4.2.1.4. Resumen del Factor de análisis 01 Bases empresariales

a) De la Visión Misión, Valores y Objetivos de Calidad

La empresa del Caso ha establecido la Misión, la Visión, los Valores y sus Objetivos de Calidad, si bien, estos cuatro conceptos fueron mencionados con un conocimiento detallado en los cuadros directivos de la organización, no ocurrió de la misma manera en los cuadros más operativos de la misma, manifestaron poco o nulo conocimiento de los conceptos, lo cual evidencia una oportunidad de mejora realizando una campaña de difusión de los mismos.

b) De la determinación del cliente más importante de la SCAA

Respecto a la determinación del cliente más importante que posee la SCAA, ha resultado como el más importante la jefatura directa, esto ha sido mencionado por aquellos niveles de responsabilidad más operativos, quienes se enfocan en la satisfacción del cliente interno. En segundo lugar, es el MOP lo que se alinea con lo establecido en los diferentes procedimientos y manuales de la SCAA y, en último lugar, el usuario. Cabe destacar lo siguiente:

- Los clientes han sido calificados arriba de 4 con lo cual se puede decir que la organización considera a todos sus clientes como importantes.
- Al ser calificadas las jefaturas y la Gerencia General como cliente importante, deja a estos últimos el compromiso de liderar adecuadamente a la organización para poder ser exitosa, con lo cual es un punto a poner cuidado pues denota un dejo de inmadurez de la organización que no ve al cliente externo como el más importante.

Asimismo, fueron mencionados como clientes importantes instituciones gubernamentales diferentes al MOP como por ejemplo SII, para los administrativos

y la Seremi de Salud para prevención de riesgos y medio ambiente, y los Subcontratos para los cargos operativos de la UA04 (Gerencia de Operaciones).

c) De los valores más importantes que aporta la SCAA a sus clientes

Como se mencionó anteriormente la Seguridad Vial es un valor clave que la SCAA entrega a sus clientes, tanto externos como internos, es obvio para los externos considerando al MOP y al usuario, pero internamente, esto es sencillo de responder al entender que los subcontratistas que realizan trabajos de conservación en las vías requieren de segregaciones para poder hacer sus funciones.

Es destacable que la organización se encuentra muy alineada con la seguridad vial, pues no solo como un trabajo rutinario, sino como un valor que la propia infraestructura carretera proporciona.

De la misma manera se explica:

- La eficiencia en el tiempo de traslado.
- El confort.
- La calidad del servicio.
- La modernización.

Respecto de la transparencia ética, la confiabilidad técnica, tienen mucho que ver con el recurso humano y la propia confianza que tienen las personas entrevistadas.

d) De los recursos más importantes con los cuales cuenta la SCAA

De acuerdo a Tim Clark, Alexander Osterwalder y Yves Pigneur (2012) para todas las organizaciones existen cuatro tipos de recursos claves:

- **Humanos.** Todas las empresas necesitan personas, pero para algunos modelos de negocio los recursos humanos son un activo imprescindible.
- **Físicos.** El terreno, los edificios, las máquinas y los vehículos son elementos esenciales de muchos modelos de negocio.
- **Intelectuales.** Los recursos intelectuales incluyen bienes intangibles, como pueden ser marcas; métodos, sistemas, software y patentes desarrollados por la empresa; o derechos de autor.
- **Económicos.** El dinero en efectivo, las líneas de crédito o las garantías financieras constituyen recursos económicos.

Si se hace el paralelismo con los resultados obtenidos, se ve una similitud muy interesante, pues la opinión de los encuestados es:

- Capital humano (Recursos humanos).
- Recursos financieros (Recursos económicos).
- Equipos vehículos y maquinarias (Recursos físicos).
- Conocimiento del negocio (Recursos intelectuales).

Esta situación debe ser considerada profundamente, pues en la opinión de la organización, ésta cuenta con esos recursos para poder ser una empresa exitosa.

4.2.2. Factor de análisis 02 Análisis del externo

4.2.2.1. Resultados empíricos

- Reporte FA2 / UA1

2.a Análisis del entorno

2.a.1 Grado de conocimiento de los factores ambientales

ÍTEM	1	2	3
Unidad de Análisis	UA01	UA01	UA01
	Gerente General	C. de Calidad	Encargado de P. de Riesgos
Político	3	3	
Económico	3	4	
Social	3	3	
Tecnológico	4	3	
	3,25	3,25	
	3,25		

2.a.2 Cómo afectan los factores ambientales externos el ingreso de la Compañía

ÍTEM	1	2	3	
Unidad de Análisis	UA01	UA01	UA01	UA01
	Gerente General	C. de Calidad	Encargado de P. de Riesgos	Promedio
Político	3	4		3,50
Económico	5	5		5,00
Social	3	5		4,00
Tecnológico	3	5		4,00

2.b Análisis del mercado

ÍTEM	1	2	3
Unidad de Análisis	UA01	UA01	UA01
	Gerente General	C. de Calidad	Encargado de P. de Riesgos
2.b.1 Quién se considera como principal competidor	SACYR	No hay	No hay
2.b.2 Cliente principal de la SCAA	EI MOP	EI MOP	El Usuario
2.b.3 Necesidad de tener nuevos negocios (complementarios)	SI	SI	

2.c Análisis estratégico del sector

2.c.1 Fuerzas competitivas de Porter

ÍTEM	1	2
Unidad de Análisis	UA01	UA01
	Gerente General	C. de Calidad
Competidores potenciales	3	1
Poder de negociación de los principales proveedores	4	2
Poder de negociación de los principales clientes	5	1
Rivalidad entre competidores	2	1
Productos o servicios sustitutos	3	1

2.c.2 Grado de importancia de los grupos estratégicos que guardan relación con la SCAA

ÍTEM	1	2
Unidad de Análisis	UA01	UA01
	Gerente General	C. de Calidad
Municipalidades	4	1
Mineras	3	4
Camioneros y transportistas	3	4
Ferrocarril Antofagasta-Bolivia	2	3
COPSA	4	2
Otros	4	4

2.d Factores claves del éxito

2.d.1 Principales factores de éxito

Principales factores de éxito	Nivel de utilización actual	Nivel de información deseado, a partir de COPSA	Porcentaje que lo mencionó
Innovación tecnológica	2	5	50,00%
Capacitación	2	5	33,33%
Conocimiento de la actividad económica regional	3	5	25,00%
Índices de costos	1	4	25,00%
Tecnología de cobro de peaje	3	5	16,67%
Gestión de lecciones aprendidas	3	3	8,33%
Vanguardia tecnológica en emergencia vehicular	3	5	8,33%
Reclutamiento	3	4	8,33%
Base de datos de proveedores y productos	3	5	8,33%
Base de datos de procedimientos operativos	2	4	8,33%
Capital relacional	2	5	8,33%

2.d.2 Dónde radica el éxito del negocio de la Concesionaria

ÍTEM	1	2
Unidad de Análisis	UA01	UA01
	Gerente General	C. de Calidad
Recursos tangibles		
Equipos y maquinarias	4	2
Bienes inmuebles	1	3
Recursos financieros	5	5
Materiales	4	3
Otros (indicar) el activo fijo (Infraestructura)		
Recursos intangibles		
Capital humano	5	4
Capital estructural	5	4
Capital relacional	4	2
Otros (indicar) Relación con los stakeholders		
Aspectos externos de la empresa		
Entorno político-económico	3	3
Conocimiento del mercado	2	5
Conocimiento del sector	2	5
Otros (indicar) Aspecto medio ambiental		

- Reporte FA2 / UA2

2.a Análisis del entorno

2.a.1 Grado de conocimiento de los factores ambientales

ÍTEM	4	5	
Unidad de Análisis	UA02	UA02	UA02
	G. de Asuntos Corporativos y Fiscal	Fiscal Asistente	Promedio
Político	5		5,00
Económico	5		5,00
Social	4		4,00
Tecnológico	4		4,00
	4,5		
	4,5		

2.a.2 Cómo afectan los factores ambientales externos el ingreso de la Compañía

ÍTEM	4	5	
Unidad de Análisis	UA02	UA02	UA02
	G. de Asuntos Corporativos y Fiscal	Fiscal Asistente	Promedio
Político	5		5,00
Económico	5		5,00
Social	4		4,00
Tecnológico	2		2,00

2.b Análisis del mercado

ÍTEM	4	5
Unidad de Análisis	UA02	UA02
	G. de Asuntos Corporativos y Fiscal	Fiscal Asistente
2.b.1 Quién se considera como principal competidor	FAB	FCAB
2.b.2 Cliente principal de la SCAA	El MOP	Transportista
2.b.3 Necesidad de tener nuevos negocios (complementarios)	SI	

2.c Análisis estratégico del sector

2.c.1 Fuerzas competitivas de Porter

ÍTEM	3
Unidad de Análisis	UA02
	G. de Asuntos Corporativos y Fiscal
Competidores potenciales	3
Poder de negociación de los principales proveedores	5
Poder de negociación de los principales clientes	3
Rivalidad entre competidores	4
Productos o servicios sustitutos	5

2.c.2 Grado de importancia de los grupos estratégicos que guardan relación

ÍTEM	3
Unidad de Análisis	UA02
	G. de Asuntos Corporativos y Fiscal
Municipalidades	3
Mineras	4
Camioneros y transportistas	5
Ferrocarril Antofagasta-Bolivia	3
COPSA	4
Otros	

2.d Factores claves del éxito

2.d.1 Principales factores de éxito

Principales factores de éxito	Nivel de utilización actual	Nivel de información deseado, a partir de COPSA
Innovación tecnológica	2	5
Capacitación	2	5
Conocimiento de la actividad económica regional	3	5
Índices de costos	1	4
Tecnología de cobro de peaje	3	5
Gestión de lecciones aprendidas	3	3
Vanguardia tecnológica en emergencia vehicular	3	5
Reclutamiento	3	4
Base de datos de proveedores y productos	3	5
Base de datos de procedimientos operativos	2	4
Capital relacional	2	5

2.d.2 Dónde radica el éxito del negocio de la Concesionaria

ÍTEM	3
Unidad de Análisis	UA02
	G. de Asuntos Corporativos y Fiscal
Recursos tangibles	
Equipos y maquinarias	5
Bienes inmuebles	2
Recursos financieros	3
Materiales	4
Otros (indicar) el activo fijo (Infraestructura)	
Recursos intangibles	
Capital humano	5
Capital estructural	4
Capital relacional	3
Otros (indicar) Relación con los stakeholders	
Aspectos externos de la empresa	
Entorno político-económico	5
Conocimiento del mercado	4
Conocimiento del sector	2
Otros (indicar) Aspecto medio ambiental	

- Reporte FA2 / UA3

2.a Análisis del entorno

2.a.1 Grado de conocimiento de los factores ambientales

ÍTEM	6	7	8	9	10	
Unidad de Análisis	UA03	UA03	UA03	UA03	UA03	UA03
	G. de Administración y Finanzas	J. de Contabilidad y Control de Gestión	J. Depto. de Gestión de Personas	Adquisiciones	Coordinador de SSGG	Promedio
Político	3	4	3	3		3,25
Económico	3	4	4	5		4,00
Social	3	4	5	5		4,00
Tecnológico	3	5	3	4		3,75
	3	4,25	3,75	4,25		
	3,81					

2.a.2 Cómo afectan los factores ambientales externos el ingreso de la Compañía

ÍTEM	6	7	8	9	10	
Unidad de Análisis	UA03	UA03	UA03	UA03	UA03	UA03
	G. de Administración y Finanzas	J. de Contabilidad y Control de Gestión	J. Depto. de Gestión de Personas	Adquisiciones	Coordinador de SSGG	Promedio
Político	4	5	2	3		3,50
Económico	5	5	3	5		4,50
Social	3	5	4	4		4,00
Tecnológico	3	5	2	2		3,00

2.b Análisis del mercado

ÍTEM	6	7	8	9	10
Unidad de Análisis	UA03	UA03	UA03	UA03	UA03
	G. de Administración y Finanzas	J. de Contabilidad y Control de Gestión	J. Depto. de Gestión de Personas	Adquisiciones	Coordinador de SSGG
2.b.1 Quién se considera como principal competidor	FCAB	FCAB	RETAIL	No hay	No hay
2.b.2 Cliente principal de la SCAA	El MOP	El Usuario	El MOP	El Usuario	El Usuario
2.b.3 Necesidad de tener nuevos negocios (complementarios)	SI	SI	SI	SI	

2.c Análisis estratégico del sector

2.c.1 Fuerzas competitivas de Porter

ÍTEM	4	5	6	7
Unidad de Análisis	UA03	UA03	UA03	UA03
	G. de Administración y Finanzas	J. de Contabilidad y Control de Gestión	J. Depto. de Gestión de Personas	Adquisiciones
Competidores potenciales	2	3	3	1
Poder de negociación de los principales proveedores	4	4	3	3
Poder de negociación de los principales clientes	2	5	5	5
Rivalidad entre competidores	2	3	1	1
Productos o servicios sustitutos	2	2	1	2

2.c.2 Grado de importancia de los grupos estratégicos que guardan relación

ÍTEM	4	5	6	7
Unidad de Análisis	UA03	UA03	UA03	UA03
	G. de Administración y Finanzas	J. de Contabilidad y Control de Gestión	J. Depto. de Gestión de Personas	Adquisiciones
Municipalidades	2	4	3	2
Mineras	4	4	4	4
Camioneros y transportistas	2	5	5	5
Ferrocarril Antofagasta-Bolivia	2	3	3	3
COPSA	2	4	2	1
Otros	3	5	4	4

2.d Factores claves del éxito

2.d.1 Principales factores de éxito

Principales factores de éxito	Nivel de utilización actual	Nivel de información deseado, a partir de
Innovación tecnológica	2	5
Capacitación	2	5
Conocimiento de la actividad económica regional	3	5
Índices de costos	1	4
Tecnología de cobro de peaje	3	5
Gestión de lecciones aprendidas	3	3
Vanguardia tecnológica en emergencia vehicular	3	5
Reclutamiento	3	4
Base de datos de proveedores y productos	3	5
Base de datos de procedimientos operativos	2	4
Capital relacional	2	5

2.d.2 Dónde radica el éxito del negocio de la Concesionaria

ÍTEM	4	5	6	7
Unidad de Análisis	UA03	UA03	UA03	UA03
	G. de Administración y Finanzas	J. de Contabilidad y Control de Gestión	J. Depto. de Gestión de Personas	Adquisiciones
Recursos tangibles				
Equipos y maquinarias	3	4	4	5
Bienes inmuebles	3	2	5	5
Recursos financieros	3	4	5	4
Materiales	3	4	4	4
Otros (indicar) el activo fijo (Infraestructura)		5		
Recursos intangibles				
Capital humano	5	5	5	3
Capital estructural	4	4	4	3
Capital relacional	4	4	4	2
Otros (indicar) Relación con los stakeholders		4		
Aspectos externos de la empresa				
Entorno político-económico	5	4	4	4
Conocimiento del mercado	4	5	4	5
Conocimiento del sector	4	4	3	5
Otros (indicar) Aspecto medio ambiental				

- Reporte FA2 / UA4

2.a Análisis del entorno

2.a.1 Grado de conocimiento de los factores ambientales

ÍTEM	11	12	13	14	15	16	17	18	
Unidad de Análisis	UA04	UA04	UA04	UA04	UA04	UA04	UA04	UA04	UA04
	Sgte. de Operaciones	J. de Oficina Técnica	J. de Peaje y Pesaje	Coordinadora de Peaje	Sup. de Conservación y Seg. Vial RI	Sup. de Conservación y Seg. Vial R5	Asistente de Operaciones	Capataz de Operaciones	Promedio
Político	4	3	3						3,33
Económico	5	5	5						5,00
Social	3	4	2						3,00
Tecnológico	3	4	1						2,67
	3,75	4	2,75						
	3,50								

2.a.2 Cómo afectan los factores ambientales externos el ingreso de la Compañía

ÍTEM	11	12	13	14	15	16	17	18	
Unidad de Análisis	UA04	UA04	UA04	UA04	UA04	UA04	UA04	UA04	UA04
	Sgte. de Operaciones	J. de Oficina Técnica	J. de Peaje y Pesaje	Coordinadora de Peaje	Sup. de Conservación y Seg. Vial RI	Sup. de Conservación y Seg. Vial R5	Asistente de Operaciones	Capataz de Operaciones	Promedio
Político	2	2	4						2,67
Económico	5	5	5						5,00
Social	2	3	2						2,33
Tecnológico	1	4	3						2,67

2.b Análisis del mercado

ÍTEM	11	12	13	14	15	16	17	18
Unidad de Análisis	UA04	UA04	UA04	UA04	UA04	UA04	UA04	UA04
	Sgte. de Operaciones	J. de Oficina Técnica	J. de Peaje y Pesaje	Coordinadora de Peaje	Sup. de Conservación y Seg. Vial R1	Sup. de Conservación y Seg. Vial R5	Asistente de Operaciones	Capataz de Operaciones
2.b.1 Quién se considera como principal competidor	FCAB	No hay	No hay	No hay	No hay		No hay	No hay
2.b.2 Cliente principal de la SCAA	El MOP	El Usuario	El MOP	El MOP	El Usuario	El MOP	El MOP	El Usuario
2.b.3 Necesidad de tener nuevos negocios (complementarios)	SI	SI	No hay					

2.c Análisis estratégico del sector

2.c.1 Fuerzas competitivas de Porter

ÍTEM	8	9	10
Unidad de Análisis	UA04	UA04	UA04
	Sgte. de Operaciones	J. de Oficina Técnica	J. de Peaje y Pesaje
Competidores potenciales	2	1	1
Poder de negociación de los principales proveedores	4	4	2
Poder de negociación de los principales clientes	1	5	5
Rivalidad entre competidores	1	1	1
Productos o servicios sustitutos	1	3	3

2.c.2 Grado de importancia de los grupos estratégicos que guardan relación con la SCAA

ÍTEM	8	9	10
Unidad de Análisis	UA04	UA04	UA04
	Sgte. de Operaciones	J. de Oficina Técnica	J. de Peaje y Pesaje
Municipalidades	1	3	5
Mineras	3	5	3
Camioneros y Transportistas	5	5	5
Ferrocarril Antofagasta/Bolivia	2	2	2
COPSA	4	4	1
Otros	5		

- **Reporte FA2 / UA5**

2.a Análisis del entorno

2.a.1 Grado de conocimiento de los factores ambientales

ÍTEM	19	20	
Unidad de Análisis	UA05	UA05	UA05
	Inspector Fiscal MOP	Jefe de Operaciones de la AIFE	Promedio
Político	4	3	3,50
Económico	5	3	4,00
Social	4	3	3,50
Tecnológico	5	4	4,50
	4,5	3,25	
	3,875		

2.a.2 Cómo afectan los factores ambientales externos el ingreso de la Compañía

ÍTEM	19	20	
Unidad de Análisis	UA05	UA05	UA05
	Inspector Fiscal MOP	Jefe de Operaciones de la AIFE	Promedio
Político	5	4	4,50
Económico	4	4	4,00
Social	4	3	3,50
Tecnológico	3	4	3,50

2.b Análisis del mercado

ÍTEM	19	20
Unidad de Análisis	UA05	UA05
	Inspector Fiscal MOP	Jefe de Operaciones de la AIFE
2.b.1 Quién se considera como principal competidor	No hay	No hay
2.b.2 Cliente principal de la SCAA	El Usuario	El MOP
2.b.3 Necesidad de tener nuevos negocios (complementarios)	SI	NO

2.c Análisis estratégico del sector

2.c.1 Fuerzas competitivas de Porter

ÍTEM	11	12
Unidad de Análisis	UA05	UA05
	Inspector Fiscal MOP	Jefe de Operaciones de la AIFE
Competidores potenciales	1	3
Poder de negociación de los principales proveedores	3	4
Poder de negociación de los principales clientes	4	3
Rivalidad entre competidores	1	3
Productos o servicios sustitutos	1	2

2.c.2 Grado de importancia de los grupos estratégicos que guardan relación con la SCAA

ÍTEM	11	12
Unidad de Análisis	UA05	UA05
	Inspector Fiscal MOP	Jefe de Operaciones de la AIFE
Municipalidades	4	3
Mineras	5	3
Camioneros y Transportistas	5	2
Ferrocarril Antofagasta/Bolivia	3	3
COPSA	1	1
Otros		

2.d Factores claves del éxito

2.d.1 Principales factores de éxito

Principales factores de éxito	Nivel de utilización actual	Nivel de información deseado, a partir de COPSA
Innovación tecnológica	2	5
Capacitación	2	5
Conocimiento de la actividad económica regional	3	5
Índices de costos	1	4
Tecnología de cobro de peaje	3	5
Gestión de lecciones aprendidas	3	3
Vanguardia tecnológica en emergencia vehicular	3	5
Reclutamiento	3	4
Base de datos de proveedores y productos	3	5
Base de datos de procedimientos operativos	2	4
Capital relacional	2	5

2.d.2 Dónde radica el éxito del negocio de la Concesionaria

ÍTEM	11	12
Unidad de Análisis	UA05	UA05
	Inspector Fiscal MOP	Jefe de Operaciones de la AIFE
Recursos tangibles		
Equipos y maquinarias	3	2
Bienes inmuebles	4	3
Recursos financieros	5	3
Materiales	3	3
Otros (indicar) el activo fijo (Infraestructura)		
Recursos intangibles		
Capital humano	3	2
Capital estructural	5	4
Capital relacional	3	3
Otros (indicar) Relación con los stakeholders		
Aspectos externos de la empresa		
Entorno político-económico	5	5
Conocimiento del mercado	4	4
Conocimiento del sector	4	3
Otros (indicar) Aspecto medio ambiental		

4.2.2.2. Análisis empírico del FA02 Análisis externo

a) Análisis del entorno

- El grado de conocimiento que declara la organización respecto de los factores ambientales.
- Cómo siente la organización que los factores ambientales afectan el ingreso de la Compañía.

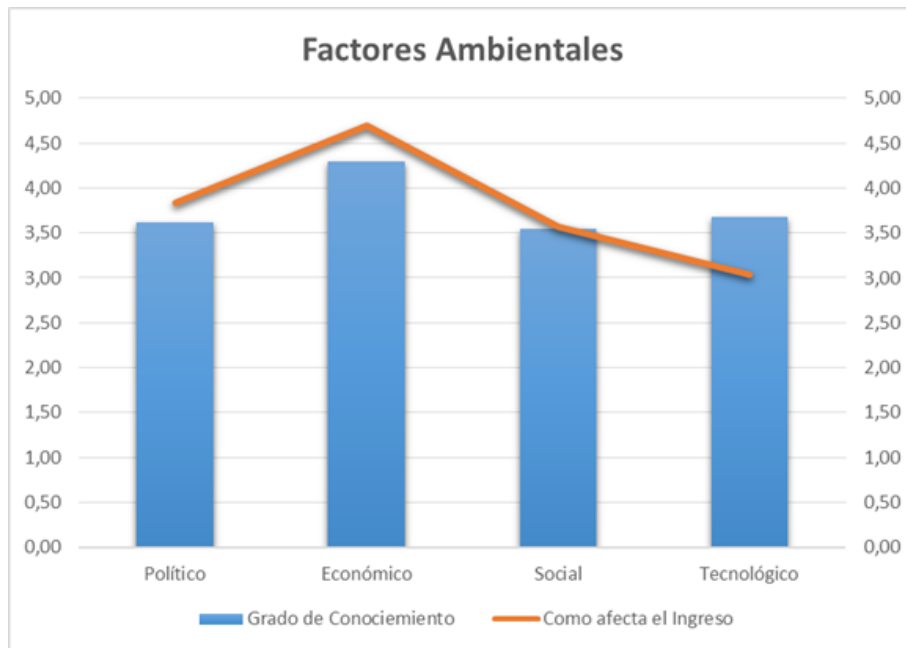


Figura 4.5: Gráfico de factores ambientales (Elaboración propia)

Como se puede ver, la organización declara que el factor económico es el que mayormente le afecta en el ingreso, sin embargo, también declara que se tiene mayor conocimiento de ese mismo.

b) **Análisis de mercado**

De acuerdo a lo consultado donde se indaga sobre quién considera que sea su principal competidor, su principal cliente y la necesidad de hacer nuevos negocios, la organización respondió de la siguiente manera:

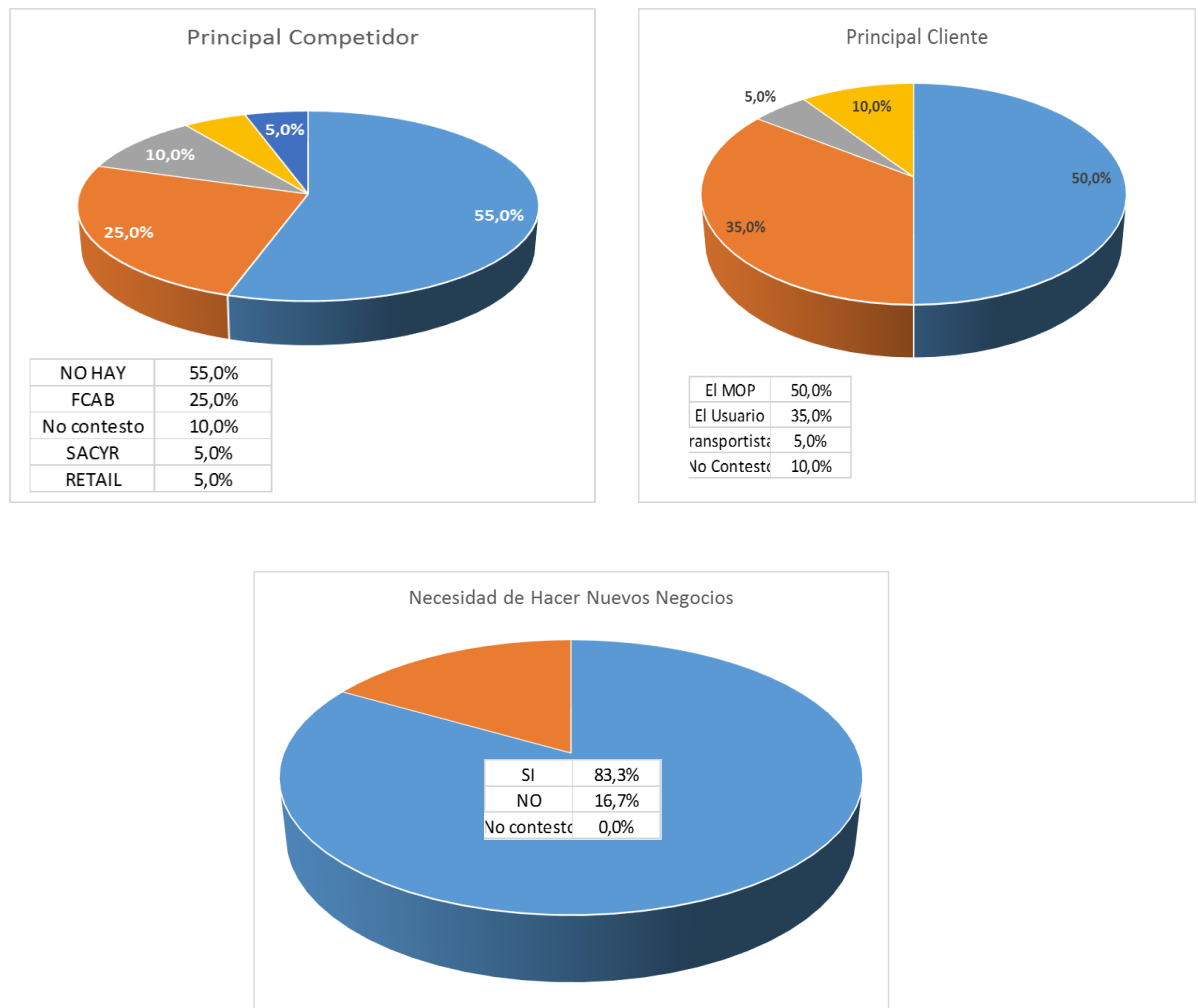


Figura 4.6: Gráficos de principal competidor, principal cliente y necesidad de hacer nuevos negocios (Elaboración propia)

Como se puede ver, en general, la organización está de acuerdo en que no hay un competidor directo en la zona, sin embargo, encuentra como un potencial competidor a FCAB (Ferrocarril Antofagasta-Bolivia), pues es el transporte de carga masivo por ferrocarril, puede en algún momento quitarle ingreso a la organización con una reducción del tránsito de vehículos de carga.

Respecto al principal cliente, se ratifica al MOP.

Respecto a realizar nuevos negocios, la mayoría entiende como algo positivo.

c) Análisis estratégico del sector

- Fuerzas competitivas de Porter

De acuerdo a las encuestas y entrevistas presentadas, y en una escala de 1 a 5, donde 1 es nada de riesgo y 5 es muy riesgosa, la organización se refiere a las 5 fuerzas competitivas de Porter de la siguiente manera:

Competidores parciales	2,00
Poder de negociación de los principales proveedores	3,50
Poder de negociación de los principales clientes	3,67
Rivalidad entre competidores	1,75
Productos o servicios	2,17

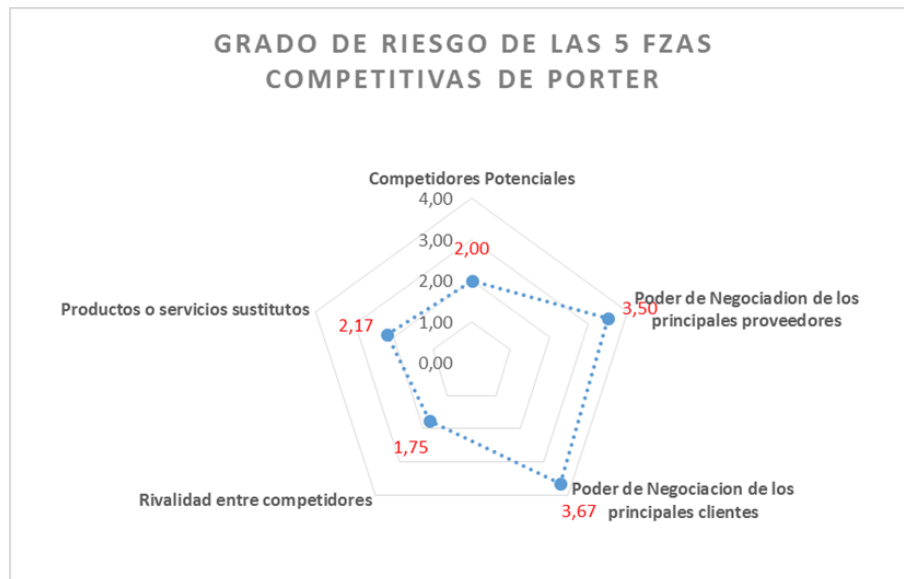


Figura 4.7: Gráfico de grado de riesgo de las 5 fuerzas competitivas de Porter (Elaboración propia)

Como lo dicen las encuestas el principal riesgo que se ve en la organización es el poder de negociación de los principales clientes, en este caso, al ser el MOP el principal cliente se entiende perfectamente.

- **Grado de importancia de los grupos estratégicos que guardan relación con la SCA**

De acuerdo a lo obtenido de las encuestas la organización determinó en una escala de 1 a 5 el grado de importancia, donde 1 es muy poco importante y 5 es muy importante a los grupos estratégicos relacionados con la SCAA.

Como se puede ver:



Comunidades	25,00%
Sindicatos	8,33%
Universidades	8,33%
MOP	8,33%

Figura 4.8: Gráfico de grado de importancia grupos estratégicos (Elaboración propia)

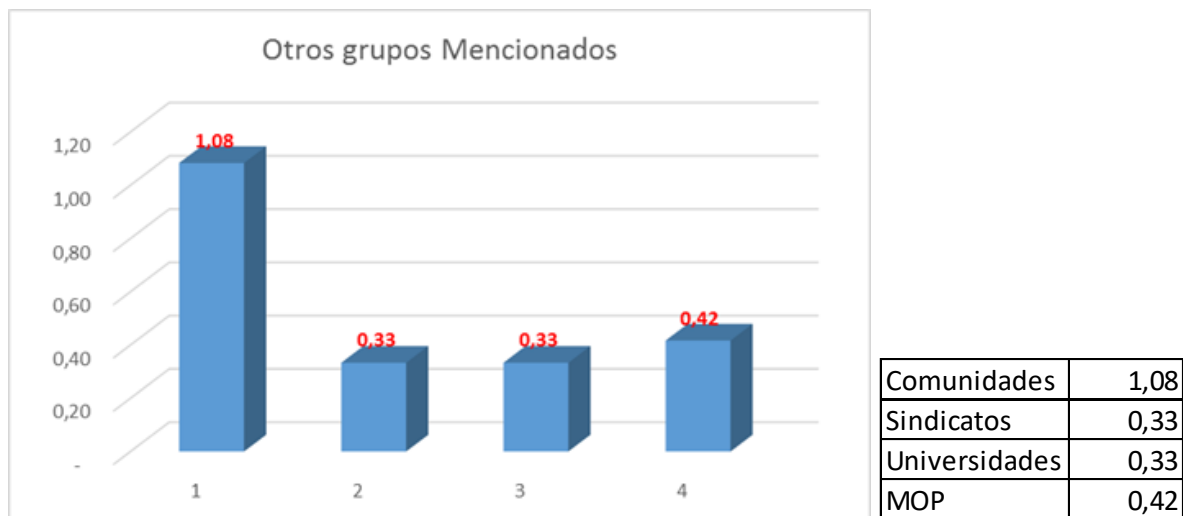


Figura 4.9: Gráficos de grado de importancia grupos estratégicos y otros grupos mencionados
(Elaboración propia)

d) Factores claves del éxito

- Principales factores del éxito

De acuerdo a los resultados obtenidos, la distribución del grado de utilización de los diferentes factores claves para el éxito y su nivel de información deseado a partir de una asociación gremial son:

Principales factores de éxito	Nivel de utilización actual	Nivel de información deseado, a partir de COPSA	Porcentaje que lo mencionó
Innovación tecnológica	2	5	50,00%
Capacitación	2	5	33,33%
Conocimiento de la actividad económica regional	3	5	25,00%
Índices de costos	1	4	25,00%
Tecnología de cobro de peaje	3	5	16,67%
Gestión de lecciones aprendidas	3	3	8,33%
Vanguardia tecnológica en emergencia vehicular	3	5	8,33%
Reclutamiento	3	4	8,33%
Base de datos de proveedores y productos	3	5	8,33%
Base de datos de procedimientos operativos	2	4	8,33%
Capital relacional	2	5	8,33%

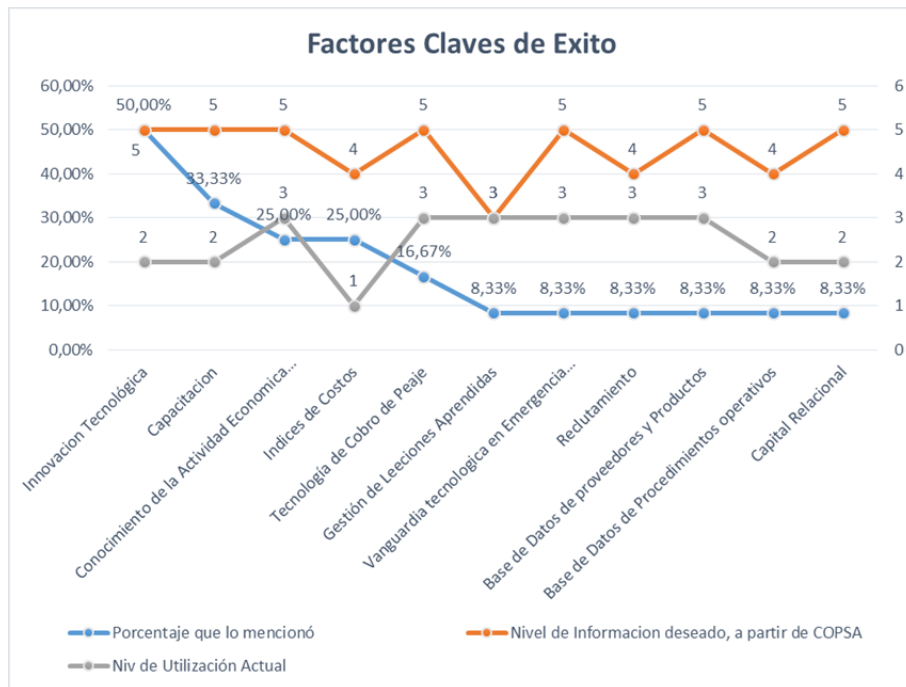


Figura 4.10: Gráfico de factores claves de éxito (Elaboración propia)

En general, la sensación en la organización es que no se hace innovación y lo considera como un factor sumamente importante; en segundo lugar, la capacitación que se encuentra en una situación muy similar.

- Dónde cree usted que radica el éxito de la empresa

La organización respondió de la siguiente manera considerando que se ha hecho un promedio de los grados de importancia que como siempre van de 1 a , donde 1 es menos importante y 5 es más importante.

Recursos claves de la SCAA	Grado de Importancia
Recursos tangibles	
Equipos y maquinarias	5,00
Bienes inmuebles	4,17
Recursos financieros	3,83
Materiales	3,67
Otros (indicar) el activo fijo (Infraestructura)	3,00
Recursos intangibles	
Capital humano	4,33
Capital estructural	4,00
Capital relacional	3,92
Otros (indicar) Relación con los stakeholders	3,42
Aspectos externos de la empresa	
Entorno político-económico	5,00
Conocimiento del mercado	4,17
Conocimiento del sector	4,08
Otros (indicar) Aspecto medio ambiental	3,58

Lo que es muy interesante es que la infraestructura en sí, es un factor muy gravitante para el éxito.

4.2.2.3. Análisis cruzado FA02 Análisis externo

a) Análisis del entorno

- Factor Político

De acuerdo a este investigador y a diferentes Concesionarias de Infraestructura, en Chile la política de estado es estable y permite desarrollar este tipo de contratos de una manera normal y apegada siempre a derecho, con lo cual no debiese ser un factor negativo en el desarrollo del negocio de la empresa.

- Factor Económico

La región de Antofagasta se ve afectada sensiblemente por la actividad minera, así mismo, el ingreso de la compañía se debe en gran medida al peaje que pagan los vehículos de carga, lo que repercute en menores tráficos de vehículos pesados y, en consecuencia, menos ingreso de la compañía.

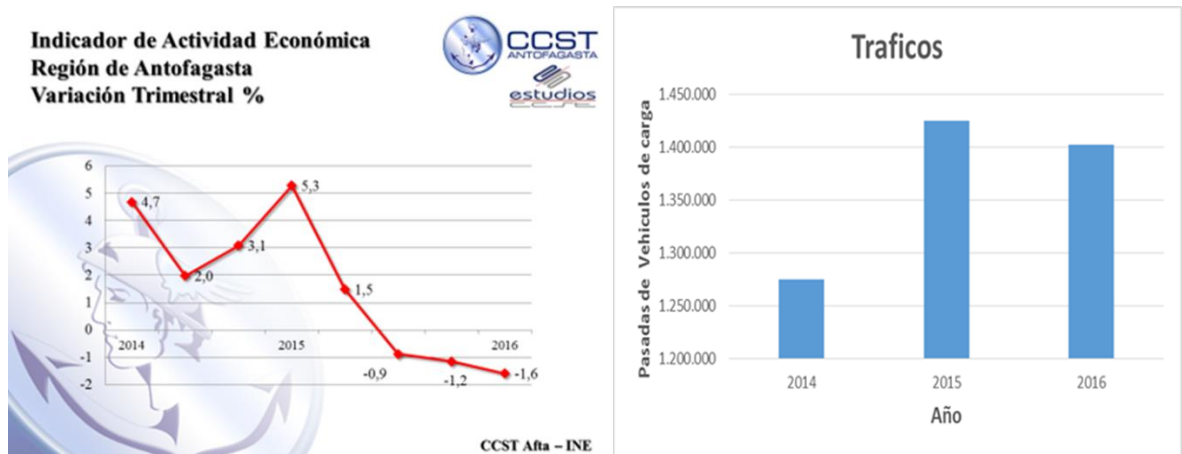


Figura 4.11: Gráfico de Tráfico de vehículos región de Antofagasta (Elaboración propia)

- Factor Social

Según el Ministerio de Obras Públicas (2016), Para algunos, un elemento esencial en este desafío es la incorporación del Capital Social. Se entiende por ello “al recurso que puede ser activado para generar mayor riqueza, entendida como bienestar y éxito en los emprendimientos de los individuos, grupos o sociedades. Desde ya cabe consignar que el bienestar y el éxito no es sólo material y tangible, sino que tiene importantes componentes no tangibles, como por ejemplo el reconocimiento, aceptación, influencia, poder y control”. Esto en sí en cada uno de los elementos de la Asociación Público Privada (APP) en Chile no se ha incorporado y en este proyecto tampoco, con lo cual debe ser un elemento a tener con mucha atención.

- **Factor Tecnológico**

Como todas las empresas, ésta no es la excepción y se encuentra también sensible a los cambios de tecnologías, las cuales deben ser asimiladas por la organización, con lo cual la innovación juega un papel preponderante.

- **Los factores ambientales como afectan el ingreso de la Compañía**

Como se puede ver el factor económico es el más incidente en el ingreso de la organización.

- b) **Análisis del mercado**

- **Respecto del principal competidor**

Por el tipo de negocio y el tipo de contrato de APP, no existe en la zona un competidor directo que pueda competir en la construcción, operación y mantenimiento de las rutas de Antofagasta, sin embargo, según las BALI y el contrato de financiamiento se debe cuidar no caer en incumplimientos que pongan en riesgo la concesión. Por otra parte, el flujo vehicular y, por consecuencia, el ingreso pueden verse afectados por la situación económica preponderante en el momento y también los tráficos se pueden ver disminuidos si cambian las políticas de la empresa de ferrocarriles de la zona (FCAB).

- **Respecto del principal cliente**

Las Bases de Licitación en su artículo 1.8.2 establecen que: Se entenderá por Inspector Fiscal en la Etapa de Explotación aquel a quien el DGOP le haya encargado fiscalizar el cumplimiento del Contrato de Concesión en esta etapa, es decir, desde la fecha de la autorización de Puesta en Servicio Provisoria de las obras

hasta el término de la concesión y, en general, velar directamente por la correcta explotación de la concesión. Con lo cual se puede ver como la parte del cliente principal.

- De los nuevos negocios

Las Bases de Licitación en su artículo 1.10.9 contempla que el concesionario proponga nuevos servicios con los cuales pueda obtener ingresos adicionales al peaje. Con esto se ve que el contrato contempla que se pueden genera nuevos negocios dentro del área de concesión.

c) Análisis estratégico del sector

- De las 5 Fuerzas competitivas de Porter

De acuerdo a Alvarado (2012), El análisis del sector global sirve para determinar el atractivo y la rentabilidad de un determinado sector. La herramienta más utilizada en este enfoque denominado “Las cinco fuerzas competitivas” desarrollada por Michael Porter:

- Competidores potenciales.
- Poder de negociación de los principales proveedores.
- Poder de negociación de los principales clientes.
- Rivalidad entre competidores.
- Productos o servicios sustitutos.

Como se puede ver en la empresa del caso, no existen competidores potenciales, si existe un poder de negociación muy fuerte por parte del cliente, también los principales proveedores pueden ser calificados con poder de

negociación, no existe mayor rivalidad entre competidores, y el ferrocarril si puede representar cierto riesgo con productos o servicios sustitutos.

- **Del grado de importancia de los grupos estratégicos que guardan relación con la SCAA**

Como toda empresa, las comunidades guardan una importante relación con la SCAA, seguido de las entidades gubernamentales pues se dedica a administrar infraestructura del Estado de Chile.

- d) **Factores claves de éxito**

- **De los principales factores claves de éxito**

Los factores claves de éxito dependen de cada empresa, sin embargo, en este tipo de negocio, por experiencia del investigador, los factores claves de éxito radican en el buen mantenimiento del activo fijo que es la infraestructura, la cantidad de ingresos, los recursos financieros y el cuidado de los gastos.

- **Respecto a dónde radican los factores claves de éxito de la organización**

En este tipo de negocio y, por experiencia del propio investigador, los factores claves de éxito radican en el conocimiento que se tenga de la infraestructura desarrollada, del capital relacional, de la innovación y de los recursos financieros.

4.2.2.4. Resumen del Factor de análisis 02 Análisis externo

a) Análisis del entorno

Como se pudo ver, los cuatro factores del entorno tienen una relevancia importante en el desempeño de la compañía, sin embargo, se comprueba que el entorno económico es el que más se relaciona e incide directamente en el ingreso de la compañía. No debe descartarse que la empresa debe profundizar su conocimiento en el resto de los factores ambientales.

b) Análisis del mercado

- Respeto del principal competidor

Se puede concluir que por el tipo de negocio que desarrolla la compañía no existe un competidor directo en la zona, sin embargo, la empresa debe poner especial cuidado en no caer en faltas graves al contrato de concesión o al contrato de financiamiento que pongan en riesgo la concesión de la infraestructura.

- Respeto del cliente principal

La compañía se encuentra alineada al considerar como cliente principal al MOP, sin embargo, es de especial atención verificar que consideran también como un cliente importante al usuario y a diversas instituciones gubernamentales diferentes al MOP.

- Sobre la necesidad de hacer nuevos negocios

La compañía definitivamente se encuentra alineada a esta necesidad y lo ve como una oportunidad que le permitiría a la empresa palear momentos con ingreso

reducido. Además, el contrato de concesión lo contempla con lo cual se facilita más su implementación.

c) Análisis estratégico del sector

- De las 5 fuerzas competitivas de Porter

Ya está definido en el apartado anterior, y se ve que el riesgo más alto se tiene con el poder de negociación del cliente.

- Del grado de importancia de los grupos estratégicos que guardan relación con la SCAA

Al ser una Asociación Pública Privada (APP), y enfocarse a la administración de bienes del Estado de Chile, los grupos que más relevancia adquieren son las comunidades, lo cual dice que se debe tener un programa RSE que permita acercarse a las comunidades.

d) Factores claves de éxito

- De los principales factores claves de éxito

Como se puede ver los factores claves de éxito radican en recursos intangibles, la innovación como parte muy importante y seguido de la capacitación como una forma de preservar y actualizar el conocimiento de la organización que le permita alcanzar las ventajas competitivas sostenibles.

- **Respecto a dónde radican los factores claves del éxito en la organización**

Como se puede ver en la figura 4.12, la organización le da una importancia muy alta a la gestión de la infraestructura propiamente que constituye el Activo Fijo y para poder hacer una buena gestión sobre éste, se necesitan de recursos como el capital estructural, el capital humano y el relacional, siendo estos activos intangibles, así como del conocimiento de factores externos como lo es el conocimiento del mercado.

Con esto se puede tener ya una buena perspectiva del entorno del sector que rodea a la empresa del caso.

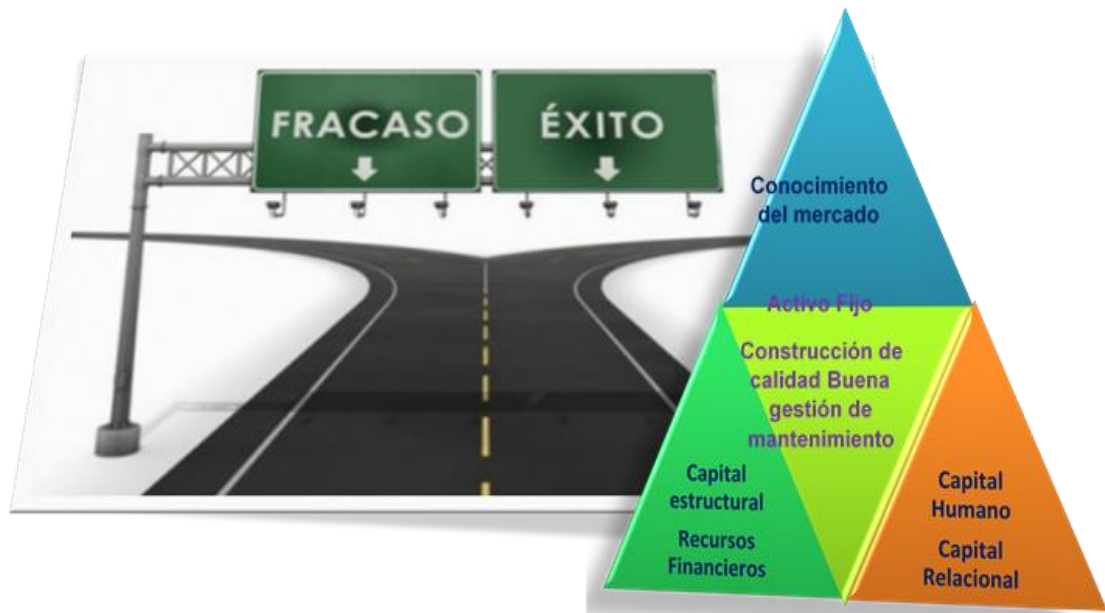


Figura 4.12: Factores claves del éxito en la organización (Elaboración propia)

4.2.3. Factor de análisis 03 Análisis interno de la organización

4.2.3.1. Resultados empíricos

- Reporte FA03/UA01

3.a Determinación de los productos y actividades esenciales

3.a.1 Productos y/o servicios que entregan valor a la Concesionaria

ÍTEM	1	2
Unidad de Análisis	UA01	UA01
	Gerente General	C. de Calidad
Seguridad vial	5	5
Gestión de las áreas de servicio y descanso	4	
Mantenimiento de la infraestructura	5	5
Atención del usuario en ruta	5	4
Atención del usuario en plazas de peaje	4	5
Competencia personal	4	
Gestión comercial (nuevos negocios)		
Gestión financiera		
Gestión de riesgos		
Gestión de costo		
Información al usuario		

3.a.2 Identificación de las oportunidades de negocio (Core Bussines)

ÍTEM	1	2
Unidad de Análisis	UA01	UA01
	Gerente General	C. de Calidad
Grado de identificación de Core Bussines	2	5

3.a.3 Determinación de las actividades esenciales

ÍTEM	1	2	3
Unidad de Análisis	UA01	UA01	UA01
	G. General	C. de Calidad	Encargado de P. de Riesgos
Trabajos de mantenimiento rutinario de la infraestructura	4	3	5
Trabajos de mantenimiento mayor y programado de la infraestructura	5		5
Arrastre de vehículos, atención mecánica y de emergencia en ruta	5	5	5
Segregaciones vales por trabajos y emergencias	5	4	5
Proporcionar información oportuna y de calidad al usuario	5		
Cobro de peaje		4	5
Capacitación del personal			5
Disminución de costos			
Búsqueda de negocios complementarios			
Relaciones con stakeholders			
Planificación			
Actividades de limpieza y gestión de SSHH			
Apertura de pasos			

3.b Determinación de las competencias y capacidades esenciales

3.b.1 Identificación de las competencias esenciales

ÍTEM	1	2
Unidad de Análisis	UA01	UA01
	Gerente General	C. de Calidad
Grado de identificación de las competencias esenciales	4	2

3.b.2 ¿Cómo se han identificado?

ÍTEM	1	2
Unidad de Análisis	UA01	UA01
Respuestas	Gerente General	C. de Calidad
Promedio de consultura externa y consultas a gerencias	x	
La inercia de las actividades, la experiencia, esto de manera intuitiva		x
Mediante búsqueda de nuevos negocios y nuevas tecnologías		
Comité de capacitación bipartito		
Por observación y análisis de los requerimientos		
En las entrevistas para la contratación		

3.b.3 Competencias o capacidades esenciales que nos hacen empresa exitosa

ÍTEM	1	2
Unidad de Análisis	UA01	UA01
	Gerente General	C. de Calidad
Percepción al riesgo	5	
Empoderamiento y liderazgo	4	5
Integridad y confianza	5	
Conciencia organizacional y trabajo en equipo	5	5
Trabajo bajo presión	4	
Conocimiento del trabajo	5	
Motivación		5
Alineación, adaptabilidad		5
Expertise técnico		5
Visión estratégica		
Empatía		
Innovación		
Pensamiento analítico		
Liderar con el ejemplo		
Planificación y organización		
Resolutivo		

3.b.4 Conocimiento del personal clave dentro de la organización

ÍTEM	1	2
Unidad de Análisis	UA01	UA01
	Gerente General	C. de Calidad
Grado de identificación de personal clave	4	3

3.b.5 Importancia de cualidades del personal clave

ÍTEM	1	2
Unidad de Análisis	UA01	UA01
Trabajadores claves	Gerente General	C. de Calidad
Compromiso	4	3
Competencia	5	2
Capacidades	4	2
Talento	5	3
Liderazgo	4	2
Valores	5	2
Cultura	5	2
Conocimiento	4	3
Aprendizaje individual	5	3
Creatividad	5	3
Otro:		

ÍTEM	1	2
Unidad de Análisis	UA01	UA01
Directivos claves	Gerente General	C. de Calidad
Compromiso	5	3
Competencia	5	2
Capacidades	5	3
Talento	5	3
Liderazgo	5	1
Valores	5	2
Cultura	5	2
Conocimiento	4	3
Aprendizaje individual	4	3
Creatividad	5	1
Otro:		

3.c Determinación de las competencias y capacidades esenciales

3.c.1 Identificación de las competencias esenciales

ÍTEM	1	2
Unidad de Análisis	UA01	UA01
	Gerente General	C. de Calidad
Se han identificado las relaciones esenciales para la SCAA	4	3
Comentarios		

3.c.2 Relaciones esenciales de la SCAA

ÍTEM	1	2
Unidad de Análisis	UA01	UA01
	Gerente General	C. de Calidad
Relaciones con el MOP (Validad)	x	
Asociaciones gremiales COPSA	x	
Convenios con universidades	x	
Acuerdos y alianzas con proveedores		
Relaciones con autoridades locales		
Relación con industriales de la zona		
Relación con el Cláuster Minero		
Acercamiento con comunidades (RSE)		
Acuerdos de cooperación con instituciones de emergencia		
Acuerdos de cooperación con otras concesionarias		

- Reporte FA03/UA02

3.a Determinación de los productos y actividades esenciales

3.a.1 Productos y/o servicios que entregan valor a la Concesionaria

ÍTEM	3
Unidad de Análisis	UA02
	G. de Asuntos Corporativos y Fiscal
Seguridad vial	
Gestión de las áreas de servicio y descanso	
Mantenimiento de la infraestructura	3
Atención del usuario en ruta	
Atención del usuario en plazas de peaje	
Competencia personal	3
Gestión comercial (nuevos negocios)	
Gestión financiera	
Gestión de riesgos	
Gestión de costo	
Información al usuario	

3.a.2 Identificación de las oportunidades de negocio (Core Bussines)

ÍTEM	
Unidad de Análisis	UA02
	G. de Asuntos Corporativos y Fiscal
Grado de identificación del Core Bussines	4

3.a.3 Determinación de las actividades esenciales

ÍTEM	4	5
Unidad de Análisis	UA02	UA02
	G. de Asuntos Corporativos y Fiscal	Fiscal Asistente
Trabajos de mantenimiento rutinario de la infraestructura		5
Trabajos de mantenimiento mayor y programado de la infraestructura		5
Arrastre de vehículos, atención mecánica y de emergencia en ruta		
Segregaciones viales por trabajos y emergencias		5
Proporcionar información oportuna y de calidad al usuario		
Cobro de peaje		
Capacitación del personal	5	
Disminución de costos	4	
Búsqueda de negocios complementarios	3	
Relaciones con stakeholders	2	
Planificación		
Actividades de limpieza y gestión de SSHH		
Apertura de pasos		

3.b Determinación de las competencias y capacidades esenciales

3.b.1 Identificación de las competencias esenciales

ÍTEM	3
Unidad de Análisis	UA02
	G. de Asuntos Corporativos y Fiscal
Grado de identificación de competencias esenciales	3

3.b.2 ¿Cómo se han identificado?

ÍTEM	3
Unidad de Análisis	UA02
Respuestas	G. de Asuntos Corporativos y Fiscal
Promedio de consultura externa y consultas a gerencias	
La inercia de las actividades, la experiencia, esto de manera intuitiva	
Mediante búsqueda de nuevos negocios y nuevas tecnologías	x
Comité de capacitación bipartito	
Por observación y análisis de los requerimientos	
En las entrevistas para la contratación	

3.b.3 Competencias o capacidades esenciales que nos hacen empresa exitosa

ÍTEM	3
Unidad de Análisis	UA02
	G. de Asuntos Corporativos y Fiscal
Percepción al riesgo	
Empoderamiento y liderazgo	4
Integridad y confianza	
Conciencia organizacional y trabajo en equipo	5
Trabajo bajo presión	
Conocimiento del trabajo	
Motivación	
Alineación, adaptabilidad	
Expertise técnico	
Visión estratégica	
Empatía	
Innovación	
Pensamiento analítico	
Liderar con el ejemplo	
Planificación y organización	
Resolutivo	

3.b.4 Conocimiento del personal clave dentro de la organización

ÍTEM	3
Unidad de Análisis	UA02
	G. de Asuntos Corporativos y Fiscal
Grado de identificación del personal clave	5

3.b.5 Importancia de cualidades del personal clave

ÍTEM	3
Unidad de Análisis	UA02
Trabajadores claves	G. de Asuntos Corporativos y Fiscal
Compromiso	5
Competencia	5
Capacidades	4
Talento	4
Liderazgo	3
Valores	5
Cultura	4
Conocimiento	5
Aprendizaje individual	4
Creatividad	4
Otro:	

ÍTEM	3
Unidad de Análisis	UA02
Directivos claves	G. de Asuntos Corporativos y Fiscal
Compromiso	5
Competencia	5
Capacidades	5
Talento	5
Liderazgo	4
Valores	5
Cultura	5
Conocimiento	5
Aprendizaje individual	4
Creatividad	4
Otro:	

3.c Determinación de las relaciones esenciales

3.c.1 Identificación de las relaciones esenciales

ÍTEM	3
Unidad de Análisis	UA02
	G. de Asuntos Corporativos y Fiscal
Se han identificado las relaciones esenciales para la SCAA	3
Comentarios	

3.c.2 Relaciones esenciales de la SCAA

ÍTEM	3
Unidad de Análisis	UA02
	G. de Asuntos Corporativos y Fiscal
Relaciones con el MOP (Vialidad)	x
Asociaciones gremiales COPSA	
Convenios con universidades	
Acuerdos y alianzas con proveedores	x
Relaciones con autoridades locales	
Relación con industriales de la zona	
Relación con el Cláuster Minero	
Acercamiento con comunidades (RSE)	
Acuerdos de cooperación con instituciones de emergencia	
Acuerdos de cooperación con otras concesionarias	

- Reporte FA03/UA03

3.a Determinación de los productos y actividades esenciales

3.a.1 Productos y/o servicios que entregan valor a la Concesionaria

ÍTEM	4	5	6	7
Unidad de Análisis	UA03	UA03	UA03	UA03
Productos y/o servicios esenciales	G. de Administración y Finanzas	J. de Contabilidad y Control de Gestión	J. Depto. De Gestión de Personas	Adquisiciones
Seguridad vial		4		5
Gestión de las áreas de servicio y descanso			4	3
Mantenimiento de la infraestructura		4	5	4
Atención del usuario en ruta			5	5
Atención del usuario en plazas de peaje		5		
Competencia personal				
Gestión comercial (nuevos negocios)	3			
Gestión financiera	3			
Gestión de riesgos	4			
Gestión de costo	4			
Información al usuario				

3.a.2 Identificación de las oportunidades de negocio (Core Bussines)

ÍTEM				
Unidad de Análisis	UA03	UA03	UA03	UA03
	G. de Administración y Finanzas	J. de Contabilidad y Control de Gestión	J. Depto. De Gestión de Personas	Adquisiciones
Grado de identificación del Core Bussines	3	3	2	5

3.a.3 Determinación de las actividades esenciales

ÍTEM	6	7	8	9	10
Unidad de Análisis	UA03	UA03	UA03	UA03	UA03
	G. de Administración y Finanzas	J. de Contabilidad y Control de Gestión	J. Depto. De Gestión de Personas	Adquisiciones	Coordinador de SSGG
Trabajos de mantenimiento rutinario de la infraestructura		4	4	3	5
Trabajos de mantenimiento mayor y programado de la infraestructura		4	4	3	5
Arrastre de vehículos, atención mecánica y de emergencia en ruta		4	4	5	5
Segregaciones viales por trabajos y emergencias		5	4		5
Proporcionar información oportuna y de calidad al usuario				5	
Cobro de peaje		5	3		5
Capacitación del personal					
Disminución de costos	4				
Búsqueda de negocios complementarios					
Relaciones con stakeholders					
Planificación	3				
Actividades de limpieza y gestión de SSHH				3	5
Apertura de pasos					

3.b Determinación de las competencias y capacidades esenciales

3.b.1 Identificación de las competencias esenciales

ÍTEM	4	5	6	7
Unidad de Análisis	UA03	UA03	UA03	UA03
	G. de Administración y Finanzas	J. de Contabilidad y Control de Gestión	J. Depto. De Gestión de Personas	Adquisiciones
Grado de identificación de las competencias esenciales	3	4	3	5

3.b.2 ¿Cómo se han identificado?

ÍTEM	4	5	6	7
Unidad de Análisis	UA03	UA03	UA03	UA03
Respuestas	G. de Administración y Finanzas	J. de Contabilidad y Control de Gestión	J. Depto. De Gestión de Personas	Adquisiciones
Promedio de consultura externa y consultas a gerencias				
La inercia de las actividades, la experiencia, esto de manera intuitiva				
Mediante búsqueda de nuevos negocios y nuevas tecnologías				
Comité de capacitación bipartito		x		
Por observación y análisis de los requerimientos				x
En las entrevistas para la contratación				

3.b.3 Competencias o capacidades esenciales que nos hacen empresa exitosa

ÍTEM	4	5	6	7
Unidad de Análisis	UA03	UA03	UA03	UA03
	G. de Administración y Finanzas	J. de Contabilidad y Control de Gestión	J. Depto. De Gestión de Personas	Adquisiciones
Percepción al riesgo		5	5	4
Empoderamiento y liderazgo	5	5	5	5
Integridad y confianza			5	5
Conciencia organizacional y trabajo en equipo	5	5	4	5
Trabajo bajo presión			4	5
Conocimiento del trabajo		4		
Motivación				
Alineación, adaptabilidad				
Expertise técnico		5		
Visión estratégica	5			
Empatía		5		
Innovación			4	
Pensamiento analítico				5
Liderar con el ejemplo				5
Planificación y organización				4
Resolutivo				

3.b.4 Conocimiento del personal clave dentro de la organización

ÍTEM	4	5	6	7
Unidad de Análisis	UA03	UA03	UA03	UA03
	G. de Administración y Finanzas	J. de Contabilidad y Control de Gestión	J. Depto. De Gestión de Personas	Adquisiciones
Grado de identificación del personal clave	4	5	5	4

3.b.5 Importancia de cualidades del personal clave

ÍTEM	4	5	6	7
Unidad de Análisis	UA03	UA03	UA03	UA03
Trabajadores claves	G. de Administración y Finanzas	J. de Contabilidad y Control de Gestión	J. Depto. De Gestión de Personas	Adquisiciones
Compromiso	5	5	5	5
Competencia	4	5	5	4
Capacidades	4	4	4	4
Talento	3	4	3	3
Liderazgo	4	4	5	4
Valores	4	5	5	5
Cultura	3	4	4	5
Conocimiento	2	5	4	5
Aprendizaje individual	3	4	4	4
Creatividad	3	5	4	4
Otro:		5		
		Empatía		

ÍTEM	4	5	6	7
Unidad de Análisis	UA03	UA03	UA03	UA03
Directivos claves	G. de Administración y Finanzas	J. de Contabilidad y Control de Gestión	J. Depto. De Gestión de Personas	Adquisiciones
Compromiso	5	5	5	5
Competencia	4	5	5	5
Capacidades	4	5	5	5
Talento	4	5	4	4
Liderazgo	4	5	5	5
Valores	4	5	5	5
Cultura	4	5	5	5
Conocimiento	4	5	5	4
Aprendizaje individual	5	5	5	4
Creatividad	4	5	4	4
Otro:		5		
		Empatía		

3.c Determinación de las relaciones esenciales

3.c.1 Identificación de las relaciones esenciales

ÍTEM	4	5	6	7
Unidad de Análisis	UA03	UA03	UA03	UA03
	G. de Administración y Finanzas	J. de Contabilidad y Control de Gestión	J. Depto. De Gestión de Personas	Adquisiciones
Se han identificado las relaciones esenciales para la SCAA	3	4	4	4
Comentarios				

3.c.2 Relaciones esenciales de la SCAA

ÍTEM	4	5	6	7
Unidad de Análisis	UA03	UA03	UA03	UA03
	G. de Administración y Finanzas	J. de Contabilidad y Control de Gestión	J. Depto. De Gestión de Personas	Adquisiciones
Relaciones con el MOP (Vialidad)				x
Asociaciones gremiales COPSA	x			
Convenios con universidades		x	x	
Acuerdos y alianzas con proveedores		x		x
Relaciones con autoridades locales	x	x	x	
Relación con industriales de la zona	x		x	
Relación con el Cláuster Minero	x			
Acercamiento con comunidades (RSE)		x	x	
Acuerdos de cooperación con instituciones de emergencia		x		
Acuerdos de cooperación con otras concesionarias				x

- Reporte FA03/UA04

3.a Determinación de los productos y actividades esenciales

3.a.1 Productos y/o servicios que entregan valor a la Concesionaria

ÍTEM	8	9	10
Unidad de Análisis	UA04	UA04	UA04
Productos y/servicios esenciales	Sgte. de Operaciones	J. de Oficina Técnica	J. de Peaje y Pesaje
Seguridad vial	5	4	5
Gestión de las áreas de servicio y descanso	3		3
Mantenimiento de la infraestructura			
Atención del usuario en ruta	4	3	5
Atención del usuario en plazas de peaje		5	5
Competencia personal			
Gestión comercial (nuevos negocios)			
Gestión financiera			
Gestión de riesgos			
Gestión de costo			
Información al usuario	3	4	

3.a.2 Identificación de las oportunidades de negocio (Core Bussines)

ÍTEM	8	9	10
Unidad de Análisis	UA04	UA04	UA04
	Sgte. de Operaciones	J. de Oficina Técnica	J. de Peaje y Pesaje
Grado de identificación del Core Bussines	4	5	3

3.a.3 Determinación de las actividades esenciales

ÍTEM	11	12	13	14	15	16	17	18
Unidad de Análisis	UA04	UA04	UA04	UA04	UA04	UA04	UA04	UA04
	Sgte. de Operaciones	J. de Oficina Técnica	J. de Peaje y Pesaje	Coordinadora de Peaje	Sup. de Conservación y Seg. Vial R1	Sup. de Conservación y Seg. Vial R5	Asistente de Operaciones	Capataz de Operaciones
Trabajos de mantenimiento rutinario de la infraestructura		4	4		5			
Trabajos de mantenimiento mayor y programado de la infraestructura		4	4		5			
Arrastre de vehículos, atención mecánica y de emergencia en ruta		5	5		5	5		5
Segregaciones viales por trabajos y emergencias			4			4		4
Proporcionar información oportuna y de calidad al usuario		5						
Cobro de peaje			5		5			
Capacitación del personal		3						
Disminución de costos							5	
Búsqueda de negocios complementarios								
Relaciones con stakeholders								
Planificación								
Actividades de limpieza y gestión de SSHH			3					5
Apertura de pasos							5	

3.b Determinación de las competencias y capacidades esenciales

3.b.1 Identificación de las competencias esenciales

ÍTEM	8	9	10
Unidad de Análisis	UA04	UA04	UA04
	Sgte. de Operaciones	J. de Oficina Técnica	J. de Peaje y Pesaje
Grado de identificación de las competencias esenciales	4	4	4

3.b.2 ¿Cómo se han identificado?

ÍTEM	8	9	10
Unidad de Análisis	UA04	UA04	UA04
	Sgte. de Operaciones	J. de Oficina Técnica	J. de Peaje y Pesaje
Promedio de consultura externa y consultas a gerencias	x		
La inercia de las actividades, la experiencia, esto de manera intuitiva		x	
Mediante búsqueda de nuevos negocios y nuevas tecnologías			
Comité de capacitación bipartito			
Por observación y análisis de los requerimientos			
En las entrevistas para la contratación			x

3.b.3 Competencias o capacidades esenciales que nos hacen empresa exitosa

ÍTEM	8	9	10
Unidad de Análisis	UA04	UA04	UA04
	Sgte. de Operaciones	J. de Oficina Técnica	J. de Peaje y Pesaje
Percepción al riesgo	4		5
Empoderamiento y liderazgo	5		5
Integridad y confianza	5		
Conciencia organizacional y trabajo en equipo	4	4	4
Trabajo bajo presión	4		
Conocimiento del trabajo			5
Motivación			
Alineación, adaptabilidad			3
Expertise técnico		5	
Visión estratégica			
Empatía			
Innovación			
Pensamiento analítico			
Liderar con el ejemplo			
Planificación y organización		5	
Resolutivo			5

3.b.4 Conocimiento del personal clave dentro de la organización

ÍTEM	8	9	10
Unidad de Análisis	UA04	UA04	UA04
	Sgte. de Operaciones	J. de Oficina Técnica	J. de Peaje y Pesaje
Grado de identificación del personal clave	4	5	4

3.b.5 Importancia de cualidades del personal clave

ÍTEM	8	9	10
Unidad de Análisis	UA04	UA04	UA04
Directivos claves	Sgte. de Operaciones	J. de Oficina Técnica	J. de Peaje y Pesaje
Compromiso	4	5	5
Competencia	5	5	5
Capacidades	4	5	4
Talento	5	3	3
Liderazgo	4	5	5
Valores	5	5	5
Cultura	5	4	5
Conocimiento	5	5	4
Aprendizaje individual	3	3	5
Creatividad	2	4	3
Otro:			5

Planificación

3.c Determinación de las relaciones esenciales

3.c.1 Identificación de las relaciones esenciales

ÍTEM	8	9	10	11
Unidad de Análisis	UA04	UA04	UA04	UA04
	Sgte. de Operaciones	J. de Oficina Técnica	J. de Proyectos	J. de Peaje y Pesaje
Se han identificado las relaciones esenciales para la SCAA	4	4	3	1
Comentarios		Aun en búsqueda de socios estratégicos		No se hacen alianzas estratégicas

3.c.2 Relaciones esenciales de la SCAA

ÍTEM	8	9	10	11
Unidad de Análisis	UA04	UA04	UA04	UA04
	Sgte. de Operaciones	J. de Oficina Técnica	J. de Proyectos	J. de Peaje y Pesaje
Relaciones con el MOP (Validad)				X
Asociaciones gremiales COPSA				
Convenios con universidades				
Acuerdos y alianzas con proveedores		X		X
Relaciones con autoridades locales				
Relación con industriales de la zona				
Relación con el Cláuster Minero				
Acercamiento con comunidades (RSE)				X
Acuerdos de cooperación con instituciones de emergencia				
Acuerdos de cooperación con otras concesionarias				

4.2.3.2. Análisis empírico del FA03 Análisis interno de la organización

a) Productos y/o servicios que entregan valor a la Concesionaria

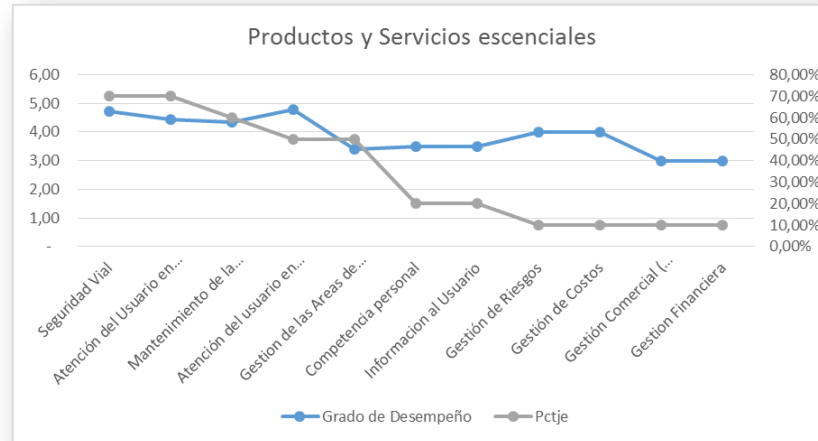


Figura 4.13: Gráfico de productos y servicios esenciales (Elaboración propia)

La Seguridad Vial es el producto o servicio que entrega valor a la empresa y que fue mencionado por la mayoría de los entrevistados, seguido por atención del usuario en ruta y mantenimiento de la infraestructura.

b) Determinación de las actividades esenciales

Actividad esencial	Grado de importancia	Cantidad de personas	Porcentaje
Arrastre de vehículos, atención mecánica y de emergencia en ruta	4,83	12	66,67%
Trabajos de mantenimiento rutinario de la infraestructura	4,18	11	61,11%
Segregaciones viales por trabajos y emergencias	4,70	10	55,56%
Trabajos de mantenimiento mayor y programado de la infraestructura	4,40	10	55,56%
Cobro de peaje	4,57	7	38,89%
Actividades de limpieza y gestión de SSHH	4,00	4	22,22%
Proporcionar información oportuna y de calidad al usuario	5,00	3	16,67%
Capacitacion del personal	4,33	3	16,67%
Disminución de costos	4,33	3	16,67%
Apertura de pasos	5,00	1	5,56%
Búsqueda de negocios complementarios	3,00	1	5,56%
Planificación	3,00	1	5,56%
Relaciones con stakeholders	2,00	1	5,56%

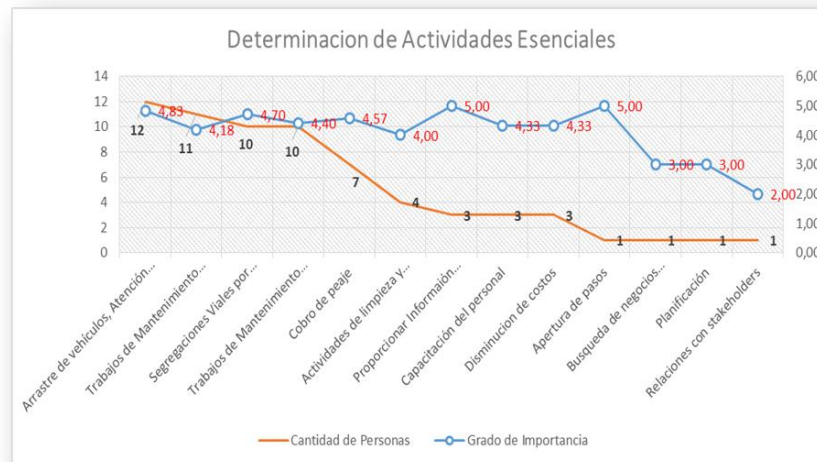


Figura 4.14: Gráfico de determinación de actividades esenciales (Elaboración propia)

De las entrevistas y encuestas resultó ser que la actividad más mencionada y con mayor grado de importancia es el arrastre de vehículos, atención mecánica y de emergencia en ruta; en segundo lugar, los trabajos de mantenimiento rutinario de la infraestructura, segregaciones viales por trabajos en vía y emergencias, trabajos de mantenimiento programado y mayor de la infraestructura y el cobro de peaje.

c) De las capacidades y competencias esenciales

Respecto de la identificación de las capacidades y competencias esenciales, se puede determinar que se ha realizado un trabajo mediante consultora externa, sin embargo, esto no ha sido permeado ni difundido a toda la organización, pues aún existen personas que piensan que esto se realiza de manera intuitiva.

Respecto de la determinación de las Competencias Esenciales los entrevistados y encuestados respondieron de la siguiente manera:

Competencias esenciales	Grado de importancia	Cantidad de personas	Porcentaje
Conciencia organizacional y trabajo en equipo	4,60	10	100,00%
Empoderamiento y liderazgo	4,78	9	90,00%
Percepción al riesgo	4,67	6	60,00%
Integridad y confianza	5,00	4	40,00%
Trabajo bajo presión	4,25	4	40,00%
Expertise técnico	5,00	3	30,00%
Conocimiento del trabajo	4,67	3	30,00%
Planificación y organización	4,50	2	20,00%
Alineación, adaptabilidad	4,00	2	20,00%
Motivación	5,00	1	10,00%
Visión estratégica	5,00	1	10,00%
Empatía	5,00	1	10,00%
Pensamiento analítico	5,00	1	10,00%
Liderar con el ejemplo	5,00	1	10,00%
Resolutivo	5,00	1	10,00%
Innovación	4,00	1	10,00%



Figura 4.15: Gráfico de competencias esenciales (Elaboración propia)

d) De la identificación del personal clave dentro de la organización

En general, la empresa declara que sí se ha realizado una identificación del personal clave, sin embargo, también lo mencionan como un método intuitivo y no formal.

e) Respeto de las cualidades del personal clave

La organización respondió, en general, de la siguiente manera:

Cualidades del personal	Trabajadores claves	Directivos claves
Compromiso	4,6	4,7
Competencia	4,4	4,6
Capacidades	3,8	4,5
Talento	3,4	4,1
Liderazgo	3,8	4,3
Valores	4,6	4,6
Cultura	3,7	4,5
Conocimiento	3,8	4,4
Aprendizaje individual	3,8	4,1
Creatividad	3,6	3,6
Se mencionaron:		
Empatía		
Planificación, ordenado		



Figura 4.16: Gráfico de cualidades del personal (Elaboración propia)

f) De la identificación de las relaciones esenciales

Se puede decir que la SCAA se encuentra en deuda con la identificación de las relaciones esenciales, pues ha sido calificada en **3,36** lo que da cuenta de que la sensación en la empresa es que es un punto que se debe mejorar. Respecto de la determinación de las relaciones esenciales: consolidando la información aportada por los encuestados y entrevistados, se tiene lo siguiente:

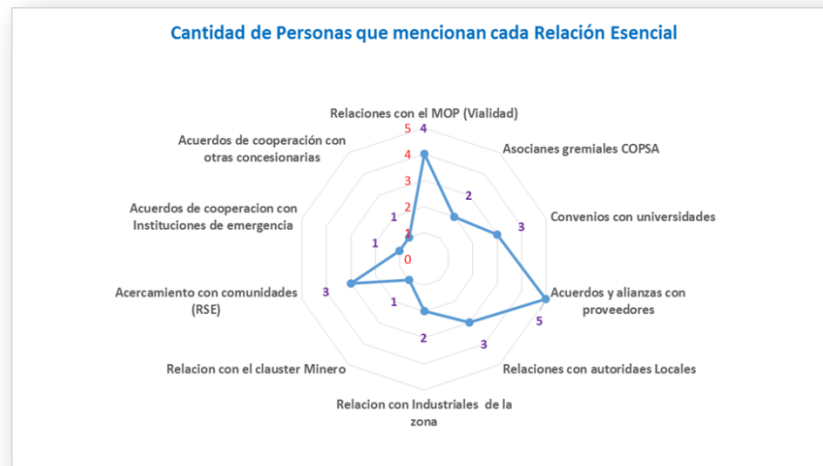


Figura 4.17: Gráfico de cantidad de personas que mencionan cada relación esencial (Elaboración propia)

4.2.3.3. Análisis cruzado FA03 Análisis interno de la organización

a) Productos y/o servicios que entregan valor a la Concesionaria

Las Bases de Licitación en su artículo 1.7.3 establece que: "...La sociedad deberá tener por objeto exclusivo "la construcción, ejecución, reparación, conservación o mantenimiento, explotación y operación de la obra pública fiscal denominada "*Concesión Vial Autopistas de la Región de Antofagasta*" mediante el sistema de concesiones, así como la prestación y explotación de los servicios que se convengan en el Contrato de Concesión destinados a desarrollar dicha obra y las demás actividades necesarias para la correcta ejecución del proyecto".

Aunado a lo anterior en su artículo 2.3.3 Las Bases de Licitación describen el tipo y estándar de servicio que está obligado a prestar la Concesionaria:

- 2.3.3.1 Servicio de control.
- 2.3.3.2 Áreas de atención de emergencias, descanso y aparcamientos.
- 2.3.3.3 Teléfonos de emergencia.

- 2.3.3.4 Control de pesos en ruta.
- 2.4 Cumplimiento del programa de conservación de las obras.

Con lo anterior, se define el tipo de servicio y el estándar requerido que debe prestar la compañía.

b) De las actividades esenciales

Son aquellas necesarias para poder materializar los servicios y/o productos esenciales que le dan valor a la organización, por tanto y en línea con lo anteriormente descrito, las actividades esenciales son aquellas que permiten llevar a cabo los servicios especiales y obligatorios establecidos en las Bases de Licitación y que permiten que la infraestructura se encuentre operando las 24 horas de los 365 días del año.

c) De las capacidades y competencias esenciales

En 2016 se realizó un trabajo con consultora externa para definir las competencias requeridas por cada cargo en la organización, con lo cual se puede ver que la organización se ha esforzado por determinar las capacidades que requieren tener los trabajadores y directivos claves de la empresa.

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

En función de los propósitos planteados y en congruencia con la necesidad de crear por primera vez un sistema de evaluación de desempeño en Autopistas Antofagasta, que se caracterizará por la simplicidad y la sencillez en la aplicación, es que se determinaron dos grandes grupos de competencias: competencias transversales y competencias específicas. De la misma forma, se logró definir una competencia técnica, aplicable a todos los cargos operativos.

A su vez, los grados son niveles utilizados para poder efectuar una diferenciación de los trabajadores en términos de la competencia. Es decir, son aquellas variaciones en el nivel de desempeño las que indicarán el grado alcanzado por un trabajador en base a una competencia, logrando determinar un resultado por sobre o debajo de los esperados.

En relación al número de grados, se determinaron cuatro, denominados con las letras A,B,C y D, ya que resulta suficiente para lograr una correcta diferenciación entre los trabajadores a evaluar y evita que los evaluadores sigan la tendencia central.

Dichos grados corresponde a:

- (A) Excepcional
- (B) Altamente competente
- (C) Competente
- (D) Necesita desarrollo

Para lograr una mayor comprensión por parte del evaluador y el evaluado se estableció la realización de graduaciones de cada competencia en forma individual. A continuación, se presenta la definición de cada competencia y de los grados correspondientes a cada una.

Competencias transversales:

Percepción del riesgo:

Capacidad de identificar y gestionar, tanto los peligros como los riesgos que pueden presentarse en los diferentes escenarios del trabajo; participando activamente en el cuidado de sus recursos, equipos, medio ambiente, considerando su autocuidado y el cuidado a terceros.

Excepcional: Es un líder en el cumplimiento de estándares, instructivos y procedimientos, siendo capaz de prever situaciones de peligro o potenciales riesgos, mantiene y motiva a sus compañeros hacia una actitud preventiva y cuidadosa con el medio ambiente.

Altamente competente: Cumple estándares, instructivos y procedimientos. Posee la capacidad de identificar y comunicar situaciones de riesgo. Además, es capaz de percibir y denunciar situaciones que pueden considerarse faltas. Manifiesta una actitud de protección y preservación con el medio ambiente.

Competente: Es capaz de cumplir con los estándares, procedimientos e instructivos; a su vez identifica situaciones de riesgo, planteándose con proactividad respecto del cuidado del medio ambiente.

d) Respetto de la identificación y determinación del personal clave

De acuerdo a la experiencia de este investigador, la organización de manera intuitiva ha realizado una identificación del personal clave.

e) Respetto de las cualidades esenciales del personal clave

La empresa no cuenta con una determinación de las cualidades esenciales, sólo con el trabajo mencionado anteriormente donde se confeccionó un diccionario de competencias que debe contar el personal de la compañía.

f) De las relaciones esenciales

La sociedad concesionaria cuenta con:

- Plan de Comunicaciones.
- Plan de Educación Vial para Peatones (PEVP).

Ambos planes se encuentran insertos en el Plan de Manejo Ambiental y Territorial para la Concesión Vial Autopistas de la región de Antofagasta. En los planes antes mencionados se hace una gestión de las comunidades cercanas entregando un valor social a la concesión.

4.2.3.4. Resumen del Factor de análisis 03 Análisis interno de la organización

a) De los productos y/o servicios que entregan valor a la Concesionaria

En las entrevistas y encuestas, los servicios de seguridad vial, atención del usuario, tanto mecánica como de emergencia, atención en plazas de peaje, mantenimiento de infraestructura, resultaron ser las más importantes o más

valoradas por la mayoría de las personas, lo que se ha alineado plenamente con los servicios especiales obligatorios establecidos en el contrato de concesión. Lo anterior da cuenta de que la organización ha sido concientizada de los servicios esenciales que debe prestar para que alcance el éxito, es decir, en la medida que estos servicios sean prestados de la mejor calidad, la empresa adquiere valor.

b) De las actividades esenciales

Como se dijo anteriormente, son aquellas actividades necesarias y suficientes que permiten entregar los servicios y/o productos que satisfacen las necesidades del cliente. Como se puede ver en el apartado anterior esto se cumple.

SERVICIO	ACTIVIDAD
Seguridad Vial	Arrastre de vehículos, Atención Mecánica y de emergencia en Ruta
Atención del Usuario en ruta	Trabajos de Mantenimiento Rutinario de la Infraestructura
Mantenimiento de la infraestructura	Segregaciones Viales por trabajos y emergencias
Atención del usuario en Plazas de peaje	Trabajos de Mantenimiento mayor y programado de la Infraestructura
Gestión de las Areas de Servicio y Descanso	Cobro de peaje
Competencia personal	Actividades de limpieza y gestión de SSHH
Informacion al Usuario	Proporcionar Informaión oportuna y de calidad al usuario
Gestión de Riesgos	Capacitación del personal
Gestión de Costos	Disminucion de costos
Gestión Comercial (Nuevos Negocios)	Apertura de pasos
Gestion Financiera	Busqueda de negocios complementarios
	Planificación
	Relaciones con stakeholders

c) De las capacidades y competencias esenciales

El diccionario de competencias elaborado por la organización se encuentra alineado con aquellas actividades esenciales que se requieren para cumplir con los servicios esenciales.

d) **Respecto del personal clave y de las cualidades que éste debe tener**

Si bien, la empresa no ha identificado de manera formal a este personal, si lo ha realizado de manera intuitiva y como se puede ver, las cualidades exigidas para los trabajadores y directivos tienen una brecha en algunos casos, no así en cualidades fundamentales como son valores y compromiso donde la exigencia es la máxima para ambos.

e) **De las relaciones esenciales**

En experiencia de este investigador, el capital relacional es muy importante para este tipo de negocios, como se puede ver la empresa no tiene una identificación formal de estas relaciones, sin embargo, ha desarrollado un sistema incipiente que le permite en cierto grado hacer gestión al respecto, referido al Plan de Comunicaciones y al Plan de Educación Vial para Peatones.

4.2.4. Factor de análisis 04 Análisis VRIO

4.2.4.1. Resultados empíricos

- **Reporte FA04/UA01**

ANÁLISIS VRIO	1	2
	UA01	UA01
RESPECTO A LA SCAA	G. General	C. de Calidad
4.1. Los recursos y capacidades esenciales que posee la SCAA le permiten explotar las oportunidades y neutralizar las amenazas.	3	5
4.2. Estos recursos y capacidades esenciales de la SCAA las poseen un número reducido de competidores o empresas similares y son costosos de copiar o difícil de obtener en el mercado.	2	4
4.3. Las empresas que no tienen estos recursos o capacidades esenciales se enfrentan a desventajas en costos para obtenerlos o desarrollarlos.	5	4
4.4. Las políticas o procedimientos de la empresa están organizados para apoyar la explotación de sus recursos valiosos, raros y costosos de imitar, es decir, la SCAA está organizada para explotar el potencial competitivo de sus recursos y capacidades.	3	2

ANÁLISIS VRIO	1	2
	UA01	UA01
RESPECTO DEL MEJOR COMPETIDOR	G. General	C. de Calidad
4.1. Los recursos y capacidades esenciales que posee la SCAA le permiten explotar las oportunidades y neutralizar las amenazas.	4	3
4.2. Estos recursos y capacidades esenciales de la SCAA las poseen un número reducido de competidores o empresas similares y son costosos de copiar o difícil de obtener en el mercado.	2	3
4.3. Las empresas que no tienen estos recursos o capacidades esenciales se enfrentan a desventajas en costos para obtenerlos o desarrollarlos.	5	3
4.4. Las políticas o procedimientos de la empresa están organizados para apoyar la explotación de sus recursos valiosos, raros y costosos de imitar, es decir, la SCAA está organizada para explotar el potencial competitivo de sus recursos y capacidades.	4	3

- **Reporte FA04/UA02**

ANÁLISIS VRIO	3
	UA02
RESPECTO A LA SCAA	G. de Asuntos Corporativos y Fiscal
4.1. Los recursos y capacidades esenciales que posee la SCAA le permiten explotar las oportunidades y neutralizar las amenazas.	5
4.2. Estos recursos y capacidades esenciales de la SCAA las poseen un número reducido de competidores o empresas similares y son costosos de copiar o difícil de obtener en el mercado.	5
4.3. Las empresas que no tienen estos recursos o capacidades esenciales se enfrentan a desventajas en costos para obtenerlos o desarrollarlos.	5
4.4. Las políticas o procedimientos de la empresa están organizados para apoyar la explotación de sus recursos valiosos, raros y costosos de imitar, es decir, la SCAA está organizada para explotar el potencial competitivo de sus recursos y capacidades.	5

ANÁLISIS VRIO	3
	UA02
RESPECTO DEL MEJOR COMPETIDOR	G. de Asuntos Corporativos y Fiscal
4.1. Los recursos y capacidades esenciales que posee la SCAA le permiten explotar las oportunidades y neutralizar las amenazas.	5
4.2. Estos recursos y capacidades esenciales de la SCAA las poseen un número reducido de competidores o empresas similares y son costosos de copiar o difícil de obtener en el mercado.	4
4.3. Las empresas que no tienen estos recursos o capacidades esenciales se enfrentan a desventajas en costos para obtenerlos o desarrollarlos.	4
4.4. Las políticas o procedimientos de la empresa están organizados para apoyar la explotación de sus recursos valiosos, raros y costosos de imitar, es decir, la SCAA está organizada para explotar el potencial competitivo de sus recursos y capacidades.	4

- **Reporte FA04/UA03**

ANÁLISIS VRIO	4	5	6	7
	UA03	UA03	UA03	UA03
RESPECTO A LA SCAA	G. de Administración y Finanzas	J. de Contabilidad y Control de Gestión	J. Depto. De Gestión de Personas	Adquisiciones
4.1. Los recursos y capacidades esenciales que posee la SCAA le permiten explotar las oportunidades y neutralizar las amenazas.	4	4	4	5
4.2. Estos recursos y capacidades esenciales de la SCAA las poseen un número reducido de competidores o empresas similares y son costosos de copiar o difícil de obtener en el mercado.	3	2	4	2
4.3. Las empresas que no tienen estos recursos o capacidades esenciales se enfrentan a desventajas en costos para obtenerlos o desarrollarlos.	4	4	5	4
4.4. Las políticas o procedimientos de la empresa están organizados para apoyar la explotación de sus recursos valiosos, raros y costosos de imitar, es decir, la SCAA está organizada para explotar el potencial competitivo de sus recursos y capacidades.	3	5	3	4

ANÁLISIS VRIO	4	5	6	7
	UA03	UA03	UA03	UA03
RESPECTO DEL MEJOR COMPETIDOR	G. de Administración y Finanzas	J. de Contabilidad y Control de Gestión	J. Depto. De Gestión de Personas	Adquisiciones
4.1. Los recursos y capacidades esenciales que posee la SCAA le permiten explotar las oportunidades y neutralizar las amenazas.	3	5	3	5
4.2. Estos recursos y capacidades esenciales de la SCAA las poseen un número reducido de competidores o empresas similares y son costosos de copiar o difícil de obtener en el mercado.	3	2	2	2
4.3. Las empresas que no tienen estos recursos o capacidades esenciales se enfrentan a desventajas en costos para obtenerlos o desarrollarlos.	4	3	5	4
4.4. Las políticas o procedimientos de la empresa están organizados para apoyar la explotación de sus recursos valiosos, raros y costosos de imitar, es decir, la SCAA está organizada para explotar el potencial competitivo de sus recursos y capacidades.	3	5	2	4

- **Reporte FA04/UA04**

ANÁLISIS VRIO	8	9	10	11
	UA04	UA04	UA04	UA04
RESPECTO A LA SCAA	Sgte. de Operaciones	J. de Oficina Técnica	J. de Proyectos	J. de Peaje y Pesaje
4.1. Los recursos y capacidades esenciales que posee la SCAA le permiten explotar las oportunidades y neutralizar las amenazas.	3		4	3
4.2. Estos recursos y capacidades esenciales de la SCAA las poseen un número reducido de competidores o empresas similares y son costosos de copiar o difícil de obtener en el mercado.	1		5	4
4.3. Las empresas que no tienen estos recursos o capacidades esenciales se enfrentan a desventajas en costos para obtenerlos o desarrollarlos.	1		4	2
4.4. Las políticas o procedimientos de la empresa están organizados para apoyar la explotación de sus recursos valiosos, raros y costosos de imitar, es decir, la SCAA está organizada para explotar el potencial competitivo de sus recursos y capacidades.	1		5	4

ANÁLISIS VRIO	8	9	10	11
	UA04	UA04	UA04	UA04
RESPECTO DEL MEJOR COMPETIDOR	Sgte. de Operaciones	J. de Oficina Técnica	J. de Proyectos	J. de Peaje y Pesaje
4.1. Los recursos y capacidades esenciales que posee la SCAA le permiten explotar las oportunidades y neutralizar las amenazas.	3		4	3
4.2. Estos recursos y capacidades esenciales de la SCAA las poseen un número reducido de competidores o empresas similares y son costosos de copiar o difícil de obtener en el mercado.	1		4	3
4.3. Las empresas que no tienen estos recursos o capacidades esenciales se enfrentan a desventajas en costos para obtenerlos o desarrollarlos.	1		3	2
4.4. Las políticas o procedimientos de la empresa están organizados para apoyar la explotación de sus recursos valiosos, raros y costosos de imitar, es decir, la SCAA está organizada para explotar el potencial competitivo de sus recursos y capacidades.	1		4	3

- Reporte FA04/UA05

ANÁLISIS VRIO	12	13
	UA05	UA05
RESPECTO A LA SCAA	Inspector Fiscal MOP	Jefe de Operaciones de la AIFE
4.1. Los recursos y capacidades esenciales que posee la SCAA le permiten explotar las oportunidades y neutralizar las amenazas.	4	3
4.2. Estos recursos y capacidades esenciales de la SCAA las poseen un número reducido de competidores o empresas similares y son costosos de copiar o difícil de obtener en el mercado.	1	4
4.3. Las empresas que no tienen estos recursos o capacidades esenciales se enfrentan a desventajas en costos para obtenerlos o desarrollarlos.	3	5
4.4. Las políticas o procedimientos de la empresa están organizados para apoyar la explotación de sus recursos valiosos, raros y costosos de imitar, es decir, la SCAA está organizada para explotar el potencial competitivo de sus recursos y capacidades.	4	2

ANÁLISIS VRIO	12	13
	UA05	UA05
RESPECTO DEL MEJOR COMPETIDOR	Inspector Fiscal MOP	Jefe de Operaciones de la AIFE
4.1. Los recursos y capacidades esenciales que posee la SCAA le permiten explotar las oportunidades y neutralizar las amenazas.	1	2
4.2. Estos recursos y capacidades esenciales de la SCAA las poseen un número reducido de competidores o empresas similares y son costosos de copiar o difícil de obtener en el mercado.	1	1
4.3. Las empresas que no tienen estos recursos o capacidades esenciales se enfrentan a desventajas en costos para obtenerlos o desarrollarlos.	1	2
4.4. Las políticas o procedimientos de la empresa están organizados para apoyar la explotación de sus recursos valiosos, raros y costosos de imitar, es decir, la SCAA está organizada para explotar el potencial competitivo de sus recursos y capacidades.	1	2

4.2.4.2. Análisis empírico FA04 Análisis VRIO

De las respuestas arriba plasmadas, se ha realizado un consolidado y promediado de los resultados, lo que arroja como resultado lo siguiente:

ANÁLISIS VRIO	Respecto a la SCAA	Respecto de mejor competidor
4.1. Los recursos y capacidades esenciales que posee la SCAA le permiten explotar las oportunidades y neutralizar las amenazas.	3,92	3,42
4.2. Estos recursos y capacidades esenciales de la SCAA las poseen un número reducido de competidores o empresas similares y son costosos de copiar o difícil de obtener en el mercado.	3,08	2,33
4.3. Las empresas que no tienen estos recursos o capacidades esenciales se enfrentan a desventajas en costos para obtenerlos o desarrollarlos.	3,83	3,08
4.4. Las políticas o procedimientos de la empresa están organizados para apoyar la explotación de sus recursos valiosos, raros y costosos de imitar, es decir, la SCAA está organizada para explotar el potencial competitivo de sus recursos y capacidades.	3,42	3,00

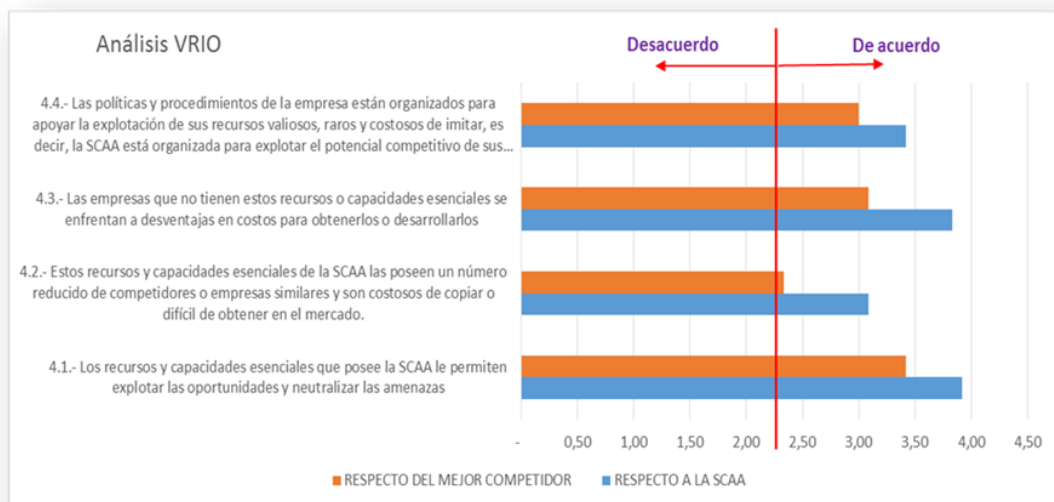


Figura 4.18: Gráfico análisis VRIO (Elaboración propia)

En conclusión, se puede interpretar que a las preguntas que componen el análisis VRIO la organización respondió de la siguiente manera

- **La pregunta de valor.** Los recursos y capacidades esenciales que posee la SCAA le permiten explotar las oportunidades y neutralizar las amenazas: *Sí, internamente y sí frente a su más cercano competidor, pero con mayor incertidumbre.*
- **La pregunta de la rareza.** Estos recursos y capacidades esenciales de la SCAA las poseen un número reducido de competidores o empresas similares y son costosos de copiar o difícil de obtener en el mercado. *Internamente no estamos seguros, pero frente a nuestro competidor nos vemos más desvalidos.*
- **La pregunta de la imitabilidad.** Las empresas que no tienen estos recursos o capacidades esenciales se enfrentan a desventajas en costos para obtenerlos o desarrollarlos. *Sí en ambos casos, pero vemos que nos vemos con mayores dificultades que nuestro más cercano competidor.*
- **La pregunta de la organización.** Las políticas y procedimientos de la empresa están organizados para apoyar la explotación de sus recursos valiosos, raros y costosos de imitar, es decir, la SCAA está organizada para explotar el potencial competitivo de sus recursos y capacidades. *Nuevamente la respuesta es sí en ambos casos, pero igual que en las tres anteriores nos vemos con mayor desventaja que nuestro más cercano competidor.*

4.2.4.3. Análisis cruzado FA04 Análisis VRIO

De acuerdo con Alvarado (2012), el modelo VRIO está estructurado en base a cuatro preguntas y las respuestas a las mismas determinan si un recurso o capacidad es una fortaleza o debilidad (Barney, 2002).

- **La pregunta del valor:** ¿Los recursos y capacidades de la empresa le permiten a responder a las oportunidades y amenazas del ambiente? De acuerdo con la experiencia de este investigador la organización no es lo

suficiente madura para poder aprovechar estos al 100%, sin embargo, tiene las bases que le han permitido llevar una operación de manera exitosa.

- **La pregunta de la rareza:** ¿Es un recurso controlado actualmente por sólo un número pequeño de empresas competidoras?, absolutamente no, de acuerdo a la experiencia del investigador los recursos con los que contamos no son raros y están al alcance de cualquier empresa del rubro.
- **La pregunta de la imitabilidad:** ¿Las empresas sin el recurso se enfrentan a desventajas en costes para obtenerlo o desarrollarlo? Si, sobre todo cuando hablamos del personal capacitado en atención de emergencias viales.
- **La pregunta de la organización:** ¿Las políticas y procedimientos de la empresa están organizados para apoyar la explotación de sus recursos valuales, raros y costosos de imitar? Si de manera intuitiva.

4.2.4.4. Resumen del Factor de análisis 04 Análisis VRIO

Se debe tener en cuenta que, si bien no se tienen competidores directos en la zona, este análisis se hizo comparándose con la Sociedad Concesionaria Valles del Desierto perteneciente al grupo español Sacyr.



Figura 4.19: Logos de concesionarias participantes del análisis (Elaboración propia)

Con esto se puede entender el grado de indefensión que siente la organización en comparación con un gigante del rubro, sin embargo, por experiencia del investigador se puede afirmar que no hay tal brecha que el personal supone, pues la Concesionaria en cuestión se enfrenta a las mismas dificultades que la empresa del caso y posee recursos en igualdad de circunstancias, con la diferencia que utilizan el “outsourcing” en mayor medida que la Sociedad Concesionaria Autopistas de Antofagasta S.A.

4.2.5. Factor de Análisis 05 Benchmarking

4.2.5.1. Resultados empíricos

- Reporte FA05/UA01

5.a Capital relacional

5.a.1 Mejores relaciones para la SCAA y su mejor competidor

	1	2
	UA01	UA01
Grado de importancia de las relaciones para la SCAA	G. General	C. de Calidad
Alianzas	4	4
Acuerdo de cooperación	4	5
Outsourcing (subcontratos)	3	4
Clientes	4	5
Proveedores	4	5
Universidad	5	4
Gobiernos	5	4
Agrupaciones empresariales	3	3
Colegas	4	3
Empleados	5	5
Accionistas y/o socios	5	5
Asesores	3	4
Otros (indicar)		

	1	2
	UA01	UA01
Grado de importancia de las relaciones para su mejor competidor	G. General	C. de Calidad
Alianzas	3	3
Acuerdo de cooperación	2	4
Outsourcing (subcontratos)	4	4
Clientes	4	4
Proveedores	4	5
Universidad	3	4
Gobiernos	5	4
Agrupaciones empresariales	5	3
Colegas	4	3
Empleados	4	5
Accionistas y/o socios	5	5
Asesores	3	4
Otros (indicar)		

5.b Análisis de activos y pasivos intangibles

5.b.1 Factores que pueden producir círculos virtuosos o vicios en la organización

FACTORES PARA PRODUCIR CIRCULO VIRTUOSO	FACTORES PARA PRODUCIR CIRCULO VICIOSO
Personal capacitado	Falta de conocimiento registrado
Liderazgo	Alta rotación del personal
Buena relación con proveedores	Falta de claridad de los valores de la empresa
Adecuada relación con el MOP y stakeholders principales	Desmotivación
Trabajo en equipo	Vicios en el trabajo
Eficiencia en la respuesta	Desconfianza
Compromiso con la seguridad	Falta de plan de desarrollo para el personal
Clima laboral	Rigidez de proceso
	Escasa planeación de las actividades
	Falta de sistemas de evaluación para el personal
	Exceso de confianza en la realización de actividades de riesgo

5.b.2 Determinación de activos y pasivos intangibles

ACTIVOS INTANGIBLES	PASIVOS INTANGIBLES
Adecuada gestión del conocimiento	Falta de registro de las experiencias
Fidelización del personal	Alta rotación del personal capacitado
Prestigio de la marca	Falta de claridad y difusión de los valores de la empresa
Buena relación con los proveedores	Falta de claridad de un modelo de prevención del delito
Sólido gobierno corporativo	Deficiente reclutamiento
Personal comprometido	Falta de difusión de las bases empresariales
Personal con alto sentido de la ética	Deficiente relación entre trabajador y línea de mando
Buena relación con el MOP	

5.c Receta del negocio exitoso

5.c.1 Principales causas para subcontratar una actividad

PRINCIPALES CAUSAS PARA SUBCONTRATAR UNA ACTIVIDAD
Menor costo que hacerlo por la casa
Trasladar el riesgo
Actividades que no son esenciales para la empresa y no están en la cadena de valor de la empresa
No contar con los recursos apropiados, ni el expertise necesario
Actividades spot (corta duración)
falta de planificación de los recursos
No distraer recursos propios

5.c.2 Importancia que se le asigna en la empresa al i+d+i

	1	2
	UA01	UA01
	G. General	C. de Calidad
Grado de importancia	2	1
Por qué	No se ha sistematizado	No se tiene como metas de año

5.c.4 Principales factores de productividad

ÍTEM	1	2	3	
Unidad de Análisis	UA01	UA01	UA01	UA01
Factor de productividad	G. General	C. de Calidad	Encargado de P. de Riesgos	Promedio
Formación del personal	5	1	5	3,67
Capacidad económica de la organización	4	1	5	3,33
Procedimientos ordenados	5	4	5	4,67
Experiencia del personal	5	1	5	3,67
Otros:	5		5	5,00
	4,8	1,75	5	
	3,85			

5.c.5 Factores de acceso al conocimiento

	1	2
	UA01	UA01
Situación actual	G. General	C. de Calidad
Conocimiento estratégico		
Por la experiencia de sus empleados	3	4
Por capacitación	3	1
Por folletos internos	3	1
Por "capitalización de la experiencia"	2	1
A través de COPSA	2	1
Otros: - Directorio		
Conocimiento general		
Por la experiencia de sus empleados	3	3
Por capacitación	3	1
Por folletos internos	3	1
Por "capitalización de la experiencia"	2	1
A través de COPSA	2	1
Otros: - Directorio		

	1	2
	UA01	UA01
Situación deseada	G. General	C. de Calidad
Conocimiento estratégico		
Por la experiencia de sus empleados	5	5
Por capacitación	5	5
Por folletos internos	4	5
Por "capitalización de la experiencia"	5	5
A través de COPSA	4	4
Otros: - Directorio		
Conocimiento general		
Por la experiencia de sus empleados	5	4
Por capacitación	5	3
Por folletos internos	5	4
Por "capitalización de la experiencia"	4	4
A través de COPSA	4	3
Otros: - Directorio		

- **Reporte FA05/UA02**

5.a Capital relacional

5.a.1 Mejores relaciones para la SCAA y su mejor competidor

	3
	UA02
Grado de importancia de las relaciones para la SCAA	G. de Asuntos Corporativos y Fiscal
Alianzas	3
Acuerdo de cooperación	4
Outsourcing (subcontratos)	5
Clientes	5
Proveedores	5
Universidad	2
Gobiernos	3
Agrupaciones empresariales	4
Colegas	5
Empleados	5
Accionistas y/o socios	5
Asesores	4
Otros (indicar)	

	3
	UA02
Grado de importancia de las relaciones para su mejor competidor	G. de Asuntos Corporativos y Fiscal
Alianzas	2
Acuerdo de cooperación	2
Outsourcing (subcontratos)	2
Clientes	2
Proveedores	2
Universidad	2
Gobiernos	2
Agrupaciones empresariales	2
Colegas	2
Empleados	2
Accionistas y/o socios	2
Asesores	2
Otros (indicar)	

5.b Análisis de activos y pasivos intangibles

5.b.1 Factores que pueden producir círculos virtuosos o vicios en la organización

FACTORES PARA PRODUCIR CIRCULO VIRTUOSO	FACTORES PARA PRODUCIR CIRCULO VICIOSO
Personal capacitado	Falta de conocimiento registrado
Liderazgo	Alta rotación del personal
Buena relación con proveedores	Falta de claridad de los valores de la empresa
Adecuada relación con el MOP y stakeholders principales	Desmotivación
Trabajo en equipo	Vicios en el trabajo
Eficiencia en la respuesta	Desconfianza
Compromiso con la seguridad	Falta de plan de desarrollo para el personal
Clima laboral	Rigidez de proceso
	Escasa planeación de las actividades
	Falta de sistemas de evaluación para el personal
	Exceso de confianza en la realización de actividades de riesgo

5.b.2 Determinación de activos y pasivos intangibles

ACTIVOS INTANGIBLES	PASIVOS INTANGIBLES
Adecuada gestión del conocimiento	Falta de registro de las experiencias
Fidelización del personal	Alta rotación del personal capacitado
Prestigio de la marca	Falta de claridad y difusión de los valores de la empresa
Buena relación con los proveedores	Falta de claridad de un modelo de prevención del delito
Sólido gobierno corporativo	Deficiente reclutamiento
Personal comprometido	Falta de difusión de las bases empresariales
Personal con alto sentido de la ética	Deficiente relación entre trabajador y línea de mando
Buena relación con el MOP	

5.c Receta del negocio exitoso

5.c.1 Principales causas para subcontratar una actividad

PRINCIPALES CAUSAS PARA SUBCONTRATAR UNA ACTIVIDAD
Menor costo que hacerlo por la casa
Trasladar el riesgo
Actividades que no son esenciales para la empresa y no están en la cadena de valor de la empresa
No contar con los recursos apropiados, ni el expertise necesario
Actividades spot (corta duración)
falta de planificación de los recursos
No distraer recursos propios

5.c.2 Importancia que se le asigna en la empresa al i+d+i

	3
	UA02
	G. de Asuntos Corporativos y Fiscal
Grado de importancia	3
Por qué	Es una oportunidad de mejorar

5.c.4 Principales factores de productividad

ÍTEM	4	5	
Unidad de Análisis	UA02	UA02	UA012
Factor de productividad	G. de Asuntos Corporativos y Fiscal	Fiscal Asistente	Promedio
Formación del personal	3	5	4,00
Capacidad económica de la organización	4	4	4,00
Procedimientos ordenados	5	5	5,00
Experiencia del personal	4	4	4,00
Otros:		4	5,00
	4	4,60	
	4,3		

5.c.5 Factores de acceso al conocimiento

	3
	UA02
	G. de Asuntos Corporativos y Fiscal
Situación actual	
Conocimiento estratégico	
Por la experiencia de sus empleados	5
Por capacitación	3
Por folletos internos	2
Por "capitalización de la experiencia"	4
A través de COPSA	1
Otros: - Directorio	
Conocimiento general	
Por la experiencia de sus empleados	5
Por capacitación	4
Por folletos internos	2
Por "capitalización de la experiencia"	3
A través de COPSA	3

	3
	UA02
Situación deseada	G. de Asuntos Corporativos y Fiscal
Conocimiento estratégico	
Por la experiencia de sus empleados	5
Por capacitación	5
Por folletos internos	3
Por "capitalización de la experiencia"	5
A través de COPSA	1
Otros: - Directorio	
Conocimiento general	
Por la experiencia de sus empleados	5
Por capacitación	5
Por folletos internos	3
Por "capitalización de la experiencia"	4
A través de COPSA	3

- **Reporte FA05/UA03**

5.a Capital relacional

5.a.1 Mejores relaciones para la SCAA y su mejor competidor

	4	5	6	7
	UA03	UA03	UA03	UA03
Grado de importancia de las relaciones para la SCAA	G. de Administración y Finanzas	J. de Contabilidad y Control de Gestión	J. Depto. De Gestión de Personas	Adquisiciones
Alianzas	4	5	4	4
Acuerdo de cooperación	5	5	4	4
Outsourcing (subcontratos)	3	4	4	4
Clientes	2	5	5	5
Proveedores	4	5	4	5
Universidad	3	4	5	3
Gobiernos	5	5	5	3
Agrupaciones empresariales	5	4	4	3
Colegas	3	2	3	3
Empleados	5	5	5	4
Accionistas y/o socios	5	5	5	5
Asesores	4	3	4	4
Otros (indicar)				

Grado de importancia de las relaciones para su mejor competidor	4	5	6	7
	UA03	UA03	UA03	UA03
	G. de Administración y Finanzas	J. de Contabilidad y Control de Gestión	J. Depto. De Gestión de Personas	Adquisiciones
Alianzas	5	5	4	4
Acuerdo de cooperación	4	5	4	4
Outsourcing (subcontratos)	4	4	5	4
Clientes	5	5	5	5
Proveedores	4	5	4	5
Universidad	3	4	5	3
Gobiernos	4	5	5	3
Agrupaciones empresariales	4	4	4	3
Colegas	3	2	3	3
Empleados	4	5	5	4
Accionistas y/o socios	4	5	5	5
Asesores	3	3	4	4
Otros (indicar)				

5.b Análisis de activos y pasivos intangibles

5.b.1 Factores que pueden producir círculos virtuosos o vicios en la organización

FACTORES PARA PRODUCIR CIRCULO VIRTUOSO	FACTORES PARA PRODUCIR CIRCULO VICIOSO
Personal capacitado	Falta de conocimiento registrado
Liderazgo	Alta rotación del personal
Buena relación con proveedores	Falta de claridad de los valores de la empresa
Adecuada relación con el MOP y stakeholders principales	Desmotivación
Trabajo en equipo	Vicios en el trabajo
Eficiencia en la respuesta	Desconfianza
Compromiso con la seguridad	Falta de plan de desarrollo para el personal
Clima laboral	Rigidez de proceso
	Escasa planeación de las actividades
	Falta de sistemas de evaluación para el personal
	Exceso de confianza en la realización de actividades de riesgo

5.b.2 Determinación de activos y pasivos intangibles

ACTIVOS INTANGIBLES	PASIVOS INTANGIBLES
Adecuada gestión del conocimiento	Falta de registro de las experiencias
Fidelización del personal	Alta rotación del personal capacitado
Prestigio de la marca	Falta de claridad y difusión de los valores de la empresa
Buena relación con los proveedores	Falta de claridad de un modelo de prevención del delito
Sólido gobierno corporativo	Deficiente reclutamiento
Personal comprometido	Falta de difusión de las bases empresariales
Personal con alto sentido de la ética	Deficiente relación entre trabajador y línea de mando
Buena relación con el MOP	

5.c Receta del negocio exitoso

5.c.1 Principales causas para subcontratar una actividad

PRINCIPALES CAUSAS PARA SUBCONTRATAR UNA ACTIVIDAD
Menor costo que hacerlo por la casa
Trasladar el riesgo
Actividades que no son esenciales para la empresa y no están en la cadena de valor de la empresa
No contar con los recursos apropiados, ni el expertise necesario
Actividades spot (corta duración)
falta de planificación de los recursos
No distraer recursos propios

5.c.2 Importancia que se le asigna en la empresa al i+d+i

	4	5	6	7
	UA03	UA03	UA03	UA03
	G. de Administración y Finanzas	J. de Contabilidad y Control de Gestión	J. Depto. De Gestión de Personas	Adquisiciones
Grado de importancia	4	3	1	2
Por qué	La empresa debe estar evaluando cont. Nuevas formas de hacer las cosas	No se hace en la organización	No se ha sistematizado	

5.c.4 Principales factores de productividad

ÍTEM	6	7	8	9	10	
Unidad de Análisis	UA03	UA03	UA03	UA03	UA03	UA03
Factor de productividad	G. de Administración y Finanzas	J. de Contabilidad y Control de Gestión	J. Depto. De Gestión de Personas	Adquisiciones	Coordinador de SSGG	Promedio
Formación del personal	5	5	5	5	5	5,00
Capacidad económica de la organización	3	5	5	5	4	4,40
Procedimientos ordenados	3	4	4	4	3	3,60
Experiencia del personal	4	5	3	4	4	4,00
Otros:		5				5,00
	3,75	4,8	4,25	4,50	4	
	4,26					
	Conocimiento de trabajo en equipo					

5.c.5 Factores de acceso al conocimiento

	4	5	6	7
	UA03	UA03	UA03	UA03
Situación actual	G. de Administración y Finanzas	J. de Contabilidad y Control de Gestión	J. Depto. De Gestión de Personas	Adquisiciones
Conocimiento estratégico				
Por la experiencia de sus empleados	4	2	3	4
Por capacitación	4	4	4	3
Por folletos internos	2	1	4	3
Por "capitalización de la experiencia"	4	1	3	3
A través de COPSA	1	3	2	3
Otros: - Directorio				
Conocimiento general				
Por la experiencia de sus empleados	4	4	4	4
Por capacitación	4	3	4	3
Por folletos internos	2	2	3	3
Por "capitalización de la experiencia"	4	3	3	3
A través de COPSA	2	3	3	3

	4	5	6	7
	UA03	UA03	UA03	UA03
Situación deseada	G. de Administración y Finanzas	J. de Contabilidad y Control de Gestión	J. Depto. De Gestión de Personas	Adquisiciones
Conocimiento estratégico				
Por la experiencia de sus empleados	5	3	5	5
Por capacitación	5	5	5	4
Por folletos internos	5	4	5	5
Por "capitalización de la experiencia"	5	4	5	5
A través de COPSA	5	5	5	5
Otros: - Directorio				
Conocimiento general				
Por la experiencia de sus empleados	5	5	5	5
Por capacitación	5	4	5	4
Por folletos internos	5	4	5	5
Por "capitalización de la experiencia"	5	4	5	5
A través de COPSA	5	5	5	5

- **Reporte FA05/UA04**

5.a Capital relacional

5.a.1 Mejores relaciones para la SCAA y su mejor competidor

	8	9	10	11
	UA04	UA04	UA04	UA04
Grado de importancia de las relaciones para la SCAA	Sgte. de Operaciones	J. de Oficina Técnica	J. de Proyectos	J. de Peaje y Pesaje
Alianzas	1	3	5	4
Acuerdo de cooperación	2	4	4	4
Outsourcing (subcontratos)	5	5	5	2
Clientes	1	5	4	5
Proveedores	5	5	3	4
Universidad	1	2	2	3
Gobiernos	4	3	3	5
Agrupaciones empresariales	1	4	4	4
Colegas	3	4	3	3
Empleados	5	5	3	5
Accionistas y/o socios	4	4	5	4
Asesores	4	3	5	2
Otros (indicar)				

	8	9	10	11
	UA04	UA04	UA04	UA04
Grado de importancia de las relaciones para su mejor competidor	Sgte. de Operaciones	J. de Oficina Técnica	J. de Proyectos	J. de Peaje y Pesaje
Alianzas	4		4	3
Acuerdo de cooperación	2		3	4
Outsourcing (subcontratos)	5		3	4
Clientes	5		4	5
Proveedores	4		5	4
Universidad	1		2	3
Gobiernos	4		3	5
Agrupaciones empresariales	3		5	3
Colegas	3		3	3
Empleados	5		3	5
Accionistas y/o socios	5		5	4
Asesores	3		3	2
Otros (indicar)				

5.b Análisis de activos y pasivos intangibles

5.b.1 Factores que pueden producir círculos virtuosos o vicios en la organización

FACTORES PARA PRODUCIR CIRCULO VIRTUOSO	FACTORES PARA PRODUCIR CIRCULO VICIOSO
Personal capacitado	Falta de conocimiento registrado
Liderazgo	Alta rotación del personal
Buena relación con proveedores	Falta de claridad de los valores de la empresa
Adecuada relación con el MOP y stakeholders principales	Desmotivación
Trabajo en equipo	Vicios en el trabajo
Eficiencia en la respuesta	Desconfianza
Compromiso con la seguridad	Falta de plan de desarrollo para el personal
Clima laboral	Rigidez de proceso
	Escasa planeación de las actividades
	Falta de sistemas de evaluación para el personal
	Exceso de confianza en la realización de actividades de riesgo

5.b.2 Determinación de activos y pasivos intangibles

ACTIVOS INTANGIBLES	PASIVOS INTANGIBLES
Adecuada gestión del conocimiento	Falta de registro de las experiencias
Fidelización del personal	Alta rotación del personal capacitado
Prestigio de la marca	Falta de claridad y difusión de los valores de la empresa
Buena relación con los proveedores	Falta de claridad de un modelo de prevención del delito
Sólido gobierno corporativo	Deficiente reclutamiento
Personal comprometido	Falta de difusión de las bases empresariales
Personal con alto sentido de la ética	Deficiente relación entre trabajador y línea de mando
Buena relación con el MOP	

5.c Receta del negocio exitoso

5.c.1 Principales causas para subcontratar una actividad

PRINCIPALES CAUSAS PARA SUBCONTRATAR UNA ACTIVIDAD
Menor costo que hacerlo por la casa
Trasladar el riesgo
Actividades que no son esenciales para la empresa y no están en la cadena de valor de la empresa
No contar con los recursos apropiados, ni el expertise necesario
Actividades spot (corta duración)
falta de planificación de los recursos
No distraer recursos propios

5.c.2 Importancia que se le asigna en la empresa al i+d+i

ÍTEM	8	9	10	11
Unidad de Análisis	UA04	UA04	UA04	UA04
	Sgte. de Operaciones	J. de Oficina Técnica	J. de Proyectos	J. de Peaje y Pesaje
Grado de importancia	1	4	5	3
Por qué	No existe una política en la organización orientada a la i+d+i	Para optimizar recursos	Es un pilar fundamental en la competitividad de las organizaciones	Nos falta mucho en este tema

5.c.4 Principales factores de productividad

ÍTEM	11	12	13	14	15	16	17	18	19	
Unidad de Análisis	UA04	UA04	UA04	UA04	UA04	UA04	UA04	UA04	UA04	Promedio
	Sgte. de Operaciones	J. de Oficina Técnica	J. de Proyectos	J. de Peaje y Pesaje	Coordinadora de Peaje	Sup. de Conservación y Seg. Vial RI	Sup. de Conservación y Seg. Vial R5	Asistente de Operaciones	Capataz de Operaciones	
Formación del personal	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4,89
Capacidad económica de la organización	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4,44
Procedimientos ordenados	5	3	5	4	5	5	5	5	4	4,56
Experiencia del personal	5	5	3	3	4	5	5	5	3	4,22
Otros:		5		4				5		4,67
	4,75	4,20	4,25	4,00	4,50	5,00	5,00	5,00	4,25	
	4,55									
	Disponibilidad de recursos		Buena selección de personal			Plan de desarrollo dentro de la empresa				

5.c.5 Factores de acceso al conocimiento

	8	9	10	11
	UA04	UA04	UA04	UA04
Situación actual	Sgte. de Operaciones	J. de Oficina Técnica	J. de Proyectos	J. de Peaje y Pesaje
Conocimiento estratégico				
Por la experiencia de sus empleados	5	5	3	4
Por capacitación	3	4	4	3
Por folletos internos	1	2	2	1
Por "capitalización de la experiencia"	3	4	5	2
A través de COPSA	1	1	3	2
Otros: - Directorio				3
Conocimiento general				
Por la experiencia de sus empleados	3	5	3	4
Por capacitación	4	2	4	3
Por folletos internos	1	1	3	4
Por "capitalización de la experiencia"	2	2	5	2
A través de COPSA	1	1	3	2

	8	9	10	11
	UA04	UA04	UA04	UA04
Situación deseada	Sgte. de Operaciones	J. de Oficina Técnica	J. de Proyectos	J. de Peaje y Pesaje
Conocimiento estratégico				
Por la experiencia de sus empleados	5	5	4	4
Por capacitación	5	5	5	5
Por folletos internos	3	4	5	2
Por "capitalización de la experiencia"	5	5	5	4
A través de COPSA	3	3	3	5
Otros: - Directorio				5
Conocimiento general				
Por la experiencia de sus empleados	4	5	5	4
Por capacitación	5	3	4	3
Por folletos internos	3	4	4	4
Por "capitalización de la experiencia"	4	3	5	3
A través de COPSA	3	3	3	5

4.2.5.2. Análisis empírico FA05 Benchmarking

a) Del capital relacional

Tipo de relación	SCAA	Mejor competidor
Alianzas	3,73	3,70
Acuerdo de cooperación	4,09	3,40
Outsourcing (subcontratos)	4,00	3,90
Clientes	4,18	4,40
Proveedores	4,45	4,20
Universidad	3,09	3,00
Gobiernos	4,09	4,00
Agrupaciones empresariales	3,55	3,60
Colegas	3,27	2,90
Empleados	4,73	4,20
Accionistas y/o socios	4,73	4,50
Asesores	3,64	3,10
Otros (indicar)		



Figura 4.20: Gráfico de relaciones SCAA y mejor competidor (Elaboración propia)

Como se puede ver, las brechas entre las relaciones esenciales para la SCAA y para sus competidores son muy cortas.

b) De los activos y pasivos Intangibles de la empresa del caso

FACTORES PARA PRODUCIR CIRCULO VIRTUOSO	FACTORES PARA PRODUCIR CIRCULO VICIOSO
Personal capacitado	Falta de conocimiento registrado
Liderazgo	Alta rotación del personal
Buena relación con proveedores	Falta de claridad de los valores de la empresa
Adecuada relación con el MOP y stakeholders principales	Desmotivación
Trabajo en equipo	Vicios en el trabajo
Eficiencia en la respuesta	Desconfianza
Compromiso con la seguridad	Falta de plan de desarrollo para el personal
Clima laboral	Rigidez de proceso
	Escasa planeación de las actividades
	Falta de sistemas de evaluación para el personal
	Exceso de confianza en la realización de actividades de riesgo

ACTIVOS INTANGIBLES	PASIVOS INTANGIBLES
Adecuada gestión del conocimiento	Falta de registro de las experiencias
Fidelización del personal	Alta rotación del personal capacitado
Prestigio de la marca	Falta de claridad y difusión de los valores de la empresa
Buena relación con los proveedores	Falta de claridad de un modelo de prevención del delito
Sólido gobierno corporativo	Deficiente reclutamiento
Personal comprometido	Falta de difusión de las bases empresariales
Personal con alto sentido de la ética	Deficiente relación entre trabajador y línea de mando
Buena relación con el MOP	

Como se puede ver, existen grandes zonas donde la compañía tiene la oportunidad de mejorar, sobre todo en lo referente al reclutamiento de los recursos humanos y diseñar medidas que contrarresten la alta rotación que tiene.

c) De la receta de negocio exitoso

5.c.1 Principales causas para subcontratar una actividad

PRINCIPALES CAUSAS PARA SUBCONTRATAR UNA ACTIVIDAD
Menor costo que hacerlo por la casa
Trasladar el riesgo
Actividades que no son esenciales para la empresa y no están en la cadena de valor de la empresa
No contar con los recursos apropiados, ni el expertise necesario
Actividades spot (corta duración)
falta de planificación de los recursos
No distraer recursos propios

d) De la importancia que se le asigna en la organización el i+d+i

Como conclusión se puede ver que todos los entrevistados concluyen que es un proceso muy importante, pero que no se ha aprovechado adecuadamente en la organización, convirtiéndose en una oportunidad de mejora.

Factor	Grado de importancia
Formación del personal	4,59
Procedimientos ordenados	4,38
Capacidad económica de la organización	4,18
Experiencia personal	4,04



Figura 4.21: Gráfico grado de importancia de los factores de productividad en la empresa (Elaboración propia)

Como se puede ver, la empresa del caso ha determinado que el principal factor de productividad es la formación del personal.

e) De los factores de acceso al conocimiento

Concepto	Situación actual	Situación deseada
Conocimiento estratégico		
Por la experiencia de sus empleados	3,82	4,64
Por capacitación	3,27	4,91
Por folletos internos	2,00	4,09
Por "capitalización de la experiencia"	2,91	4,82
A través de COPSA	1,82	3,91
Otros: - Directorio	3,00	5,00
Conocimiento general		
Por la experiencia de sus empleados	3,82	4,73
Por capacitación	3,18	4,18
Por folletos internos	2,27	4,18
Por "capitalización de la experiencia"	2,73	4,18
A través de COPSA	2,18	4,00

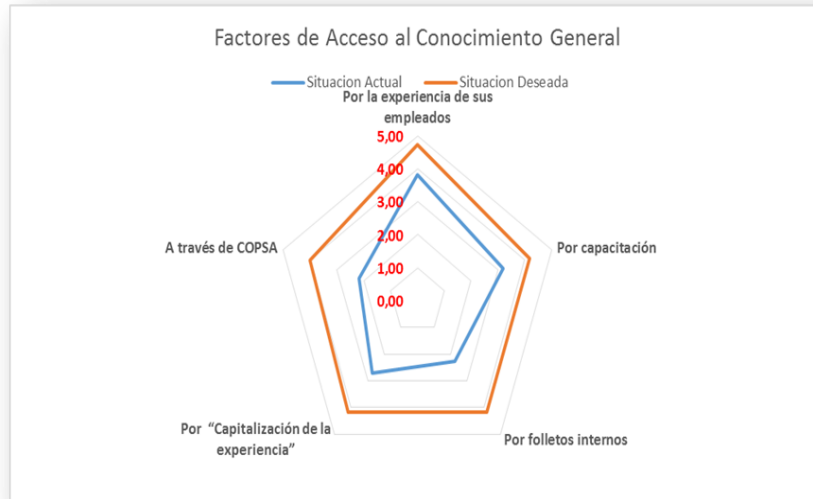


Figura 4.22: Gráfico de factores de acceso al conocimiento general (Elaboración propia)



Figura 4.23: Gráfico de factores de acceso al conocimiento estratégico (Elaboración propia)

Se puede ver que, en lo general, existe un deseo de obtener mayor acceso a la información, tanto estratégica como general a través de entidades externas, tal vez existe un sentimiento de aislamiento por la situación geográfica en la cual se encuentra la compañía.

4.2.5.3. Análisis cruzado FA05 Benchmarking

a) Del capital relacional

De acuerdo con Alvarado (2012), el capital relacional es una parte muy importante del capital intelectual de toda organización y, como todo capital, éste debe ser gestionado e incrementado, es por ello que la empresa del caso no se aleja de esta afirmación. Entendiéndose como capital relacional de una empresa todas aquellas alianzas, asociaciones, convenios, etc., que le permitirán adquirir conocimientos y ventajas competitivas sostenibles.

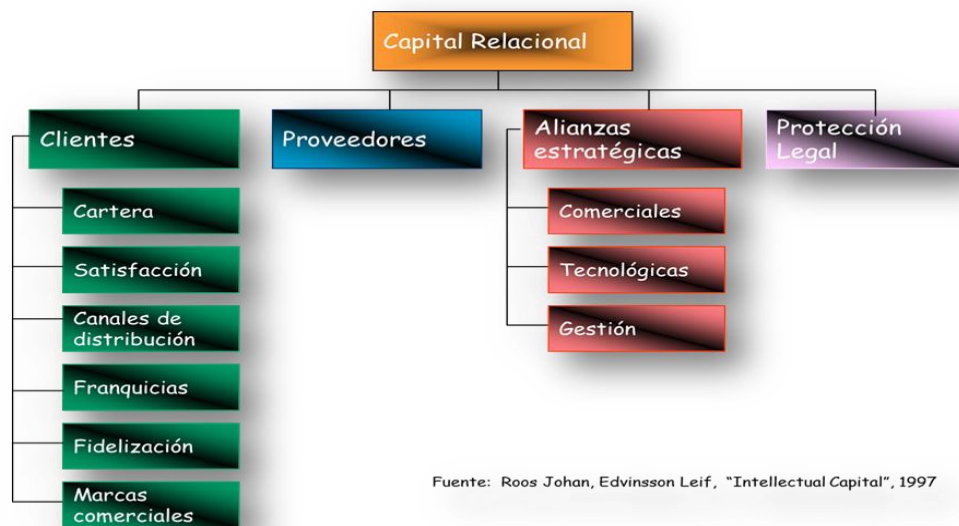


Figura 4.24: Componentes del capital relacional
[Adaptado (Alvarado, 2012)]

b) De los activos y pasivos intangibles

De acuerdo con Alvarado (2012), los activos intangibles son aquellos no financieros, identificables de naturaleza no monetaria y sin sustancia física, destinados a ser usados en la producción o suministro de bienes y servicios. En resumen, es todo aquello que en una organización se utiliza para crear valor, pero que no se contabiliza (capacidades o procesos). Los activos intangibles son los que aportan verdadero valor a las organizaciones.

Por el contrario, los pasivos intangibles son aquellos que no tienen sustancia física y que le restan valor a las organizaciones, como por ejemplo: los procesos burocráticos, un capital relacional muy reducido, desconocimiento del entorno, un mal clima laboral, recurso humano sin las competencias y capacidades esenciales para desarrollar las actividades claves.

Por experiencia de este investigador, el capital intelectual en este tipo de negocio es muy importante para alcanzar las ventas competitivas sostenibles, con lo cual los activos intangibles deben ser gestionados e incrementados. Los pasivos intangibles deben ser identificados y eliminados de la organización

c) De la receta de negocio exitoso

La receta de negocio exitoso como parte de la formulación estratégica de toda organización, depende del conocimiento interno de la organización como son el conocimiento de los productos y actividades claves, las capacidades y las competencias claves, así como la definición de las políticas que definen en qué momento se debe recurrir al outsourcing. Por experiencia de este investigador en este tipo de negocio, el outsourcing es bastante recurrente de modo que los riesgos son traspasados a la empresa especialista.

d) De la importancia que se le asigna en la organización el i+d+i

El proceso de i+d+i es un proceso muy poco desarrollado en la industria de las concesiones, lo cual representa una oportunidad de mejora para la empresa.

e) De los principales factores de productividad

En experiencia de este investigador, si bien, en la industria de las concesiones son muy importantes los recursos financieros y los activos fijos, el secreto para tener la ventaja competitiva, definitivamente radica en el capital intelectual que pueda desarrollar cada una de las empresas de este rubro.

f) De los factores de acceso al conocimiento

De acuerdo con Alvarado (2012), no es suficiente que las empresas se visualicen como unas “máquinas” para procesar información, hoy en día están obligadas a transformar esa información en conocimiento. La clave de todo el proceso radica en el compromiso personal, el sentido de identificación con la empresa y de la misión que mantienen los empleados.

Para movilizar ese compromiso y lograr materializar ese conocimiento tácito en productos y tecnologías reales, se necesitan directores que sepan manejar con igual facilidad símbolos e imágenes, por lo tanto, los medios para aprovechar tal conocimiento son de carácter blando (cualitativo) y suelen tomar la forma de eslóganes, metáforas y símbolos, pero se tratan de unas herramientas esenciales para la innovación continuada. También es importante resaltar una idea fundamental: la empresa no es una máquina, sino un organismo vivo. (Nonaka, 1995)

Es por ello que los directores de las organizaciones están obligados a gestionar ese conocimiento y procurar las fuentes de acceso a éste que mejor se acomoden a la organización.

4.2.5.4. Resumen del Factor de análisis 05 Benchmarking

a) Del capital relacional

Como se puede observar, la organización tiene la intuición de cuáles son las relaciones que pueden incrementar su capital intelectual. La brecha que se muestra con su mejor competidor no es sustancial con lo cual se muestra que da la misma importancia que asume para su competidor. Por tanto, la organización no se siente en desventaja frente a su mejor competidor.

b) De los activos y pasivos intangibles

Se ha visto que la organización ha identificado diversos factores que producen círculos virtuosos y círculos viciosos, así como activos y pasivos intangibles. Es muy importante que la organización aplique planes de acción que incremente los primeros y disminuya o elimine los segundos.

c) De la receta de negocio exitoso

Es obligación de la organización constantemente revisar las actividades susceptibles de subcontratar y las subcontratadas optimizarlas constantemente.

La respuesta de los entrevistados deja claro que una de las principales causas para subcontratar una actividad es trasladar el riesgo fuera de la organización. En experiencia de este investigador en el rubro de las concesiones, la subcontratación

de las actividades, inclusive esenciales, radica fundamentalmente en trasladar el riesgo fuera de la empresa.

d) De la importancia que se le asigna en la organización el i+d+i

Desarrollar un proceso sistematizado de i+d+i representa una oportunidad de mejora para la empresa. Como se dijo anteriormente, esto poco o muy poco se da en la industria de las concesiones, sería interesante que una agrupación gremial como lo es COPSA pudiese organizar un proceso que haga intervenir a todas las empresas del rubro teniendo por tanto acceso a lo realizado en conjunto.

e) De los principales factores de productividad

De acuerdo a las respuestas de los entrevistados y encuestados se puede ver que la empresa manifiesta como principales factores de productividad aquellos que tienen que ver con el capital intelectual como son la formación del personal, los procedimientos ordenados (capital estructural, (conocimiento), experiencia del personal (conocimiento). Así mismo, en la industria de las concesiones la diferencia entre una empresa y otra radica en su capital intelectual. En resumen, el mayor factor de productividad que lleva a las ventajas competitivas sostenibles es la adecuada gestión del conocimiento de la organización.

f) De los factores de acceso al conocimiento

Como se ha mencionado anteriormente, el mayor factor de productividad lo representa la capacidad que tenga la organización en transformar la información en conocimiento y de gestionarlo para obtener las ventajas competitivas sostenibles, para ello es responsabilidad de la administración garantizar y gestionar el acceso a éstos. De acuerdo a los entrevistados y encuestados, existe la sensación de que no

se gestiona el conocimiento y que no se tiene el acceso a éste como se deseara, lo cual deja una tarea estratégica muy importante.

4.2.6. Factor de análisis 06 Implementación estratégica

4.2.6.1. Resultados empíricos

- Reporte FA06/UA01

a) Gerente General

- 6.1 ¿Considera que implementar un CMI ayudaría a transmitir la estrategia de la SCAA? y ¿por qué?

Sí, estoy seguro, que un CMI contribuirá eficazmente a “bajar” la estrategia de la empresa para que sea comprendida por toda la organización.

- 6.2 ¿Cómo le gustaría que se transmitieran los objetivos estratégicos de la SCAA?

De manera sencilla y con un lenguaje que todos comprendan.

- 6.3 ¿Considera que la SCAA capitaliza sus errores o aciertos cometidos anteriormente?

No tenemos una metodología forma que nos permita capitalizar las experiencias anteriores.

- 6.4 ¿Cómo le gustaría que se gestionaran las lecciones aprendidas en las actividades esenciales que realiza la SCAA?

De preferencia, tener un registro que nos permita gestionar las experiencias y aprovecharlas en nuestros desafíos diarios.

b) Coordinador de Calidad

- 6.1 ¿Considera que implementar un CMI ayudaría a transmitir la estrategia de la SCAA? y ¿por qué?

Sí, porque permitiría alinear a los ejecutivos y con ello a todo el personal, lo que optimizaría los recursos.

- 6.2 ¿Cómo le gustaría que se transmitieran los objetivos estratégicos de la SCAA?

En reuniones de trabajo efectivas y metódicas en la que todos se sintieran participando y no que fueran a escuchar objetivos impuestos por la Gerencia General, y a los cuales se sintieran ajenos.

- 6.3 ¿Considera que la SCAA capitaliza sus errores o aciertos cometidos anteriormente?

No, ya que no se realiza ningún análisis de las situaciones acaecidas, ya sean buenas o malas, sólo se busca culpabilidades o se soslayan ciertas situaciones y se sigue adelante. En los eventos buenos tampoco se analizan los comportamientos deseables ni se refuerza para destacarlos y que se fijen como conducta metódica de trabajo.

- 6.4 ¿Cómo le gustaría que se gestionaran las lecciones aprendidas en las actividades esenciales que realiza la SCAA?

Que se realizaran una vez al mes reuniones efectivas y cortas de análisis de eventos sucedidos donde se analizaran las situaciones relevantes sucedidas para fijar conductas que deseamos permanezcan y eliminar conductas que no queremos que se repitan y así lograr alinear a todos los ejecutivos y jefaturas de la empresa, pero debemos desarrollar un método de trabajo permanente y constante en el tiempo.

c) Encargada del Departamento de Prevención de Riesgos y Medio Ambiente

- 6.1 ¿Cómo le gustaría que se transmitieran los objetivos estratégicos de la SCAA?

Publicando los objetivos y de fácil acceso a todo el personal.

- 6.2 ¿Considera que la SCAA capitaliza sus errores o aciertos cometidos anteriormente?

Sí, las cosas buenas las aprovechamos y de los errores si se aprende, pero no está sistematizado ese aprendizaje.

- 6.3 ¿Cómo le gustaría que se gestionaran las lecciones aprendidas en las actividades esenciales que realiza la SCAA?

Que se establecieran procedimientos escritos y que se sancionaran las desviaciones a éstos.

- Reporte FA06/UA02

a) Gerente de Asuntos Corporativos y Fiscal

- 6.1 ¿Considera que implementar un CMI ayudaría a transmitir la estrategia de la SCAA? y ¿por qué?

- 6.2 ¿Cómo le gustaría que se transmitieran los objetivos estratégicos de la SCAA?

Mediante la inducción desde el primer momento de ingresar a la organización y con constantes procesos de recordatorio de los mismos.

- 6.3 ¿Considera que la SCAA capitaliza sus errores o aciertos cometidos anteriormente?

- 6.4 ¿Cómo le gustaría que se gestionaran las lecciones aprendidas en las actividades esenciales que realiza la SCAA?

Mediante reuniones de evaluación y levantamiento de bitácoras de lecciones aprendidas.

b) Fiscal Asistente

- 6.1 ¿Cómo le gustaría que se transmitieran los objetivos estratégicos de la SCAA?

De cada jefatura a su equipo.

- 6.2 ¿Considera que la SCAA capitaliza sus errores o aciertos cometidos anteriormente?

Si, existe una revisión minuciosa de lo que ocurre con ambiente de confianza y no de castigo que permite capitalizar los errores o aciertos.

- 6.3 ¿Cómo le gustaría que se gestionaran las lecciones aprendidas en las actividades esenciales que realiza la SCAA?

Nuevamente con el traspaso adecuado de información de la jefatura a su equipo.

- **Reporte FA06/UA03**

a) Gerente de Administración y Finanzas

- 6.1 ¿Considera que implementar un CMI ayudaría a transmitir la estrategia de la SCAA? y ¿por qué?

El CMI, es una herramienta de administración dentro de otras varias alternativas (Six Sigma, EVA, LEAN). Bien utilizado será un aporte para la organización. Es muy importante que, tanto la estrategia como el desempeño organizacional, puedan ser conocidos por la gente.

- 6.2 ¿Cómo le gustaría que se transmitieran los objetivos estratégicos de la SCAA?

De una manera simple, visible para todos los edificios, que tenga carácter de boletín trimestral o vía web. Lo mismo respecto del cumplimiento y logro de los mismos.

- 6.3 ¿Considera que la SCAA capitaliza sus errores o aciertos cometidos anteriormente?

Sí, creo que se aprenden de experiencias pasadas, es importante el seguimiento y reforzamiento de procedimientos.

- 6.4 ¿Cómo le gustaría que se gestionaran las lecciones aprendidas en las actividades esenciales que realiza la SCAA?

Utilizando todos los canales disponibles dentro de la organización, desde redes sociales a boletines, correo, cambios en procedimientos, etc.

b) Jefe de Contabilidad y Control de Gestión

- 6.1 ¿Considera que implementar un CMI ayudaría a transmitir la estrategia de la SCAA? y ¿por qué?

Sí, es muy eficiente ya que entrega de manera sencilla, como gestionar de manera eficiente la organización.

- 6.2 ¿Cómo le gustaría que se transmitieran los objetivos estratégicos de la SCAA?

Que fueran transmitidos de manera sencilla, precisa y concisa.

- 6.3 ¿Considera que la SCAA capitaliza sus errores o aciertos cometidos anteriormente?

Sí, lo hace bien, pero no queda documentado.

- 6.4 ¿Cómo le gustaría que se gestionaran las lecciones aprendidas en las actividades esenciales que realiza la SCAA?

Con un comité análisis y que quede estipulado en un procedimiento, y que se difunda a todos los niveles de la organización.

c) Jefe de Departamento de Gestión de Personas

- 6.1 ¿Considera que implementar un CMI ayudaría a transmitir la estrategia de la SCAA? y ¿por qué?
Sí, Debiera implementarse donde todo el mundo comprendiera y participara en su gestación.
- 6.2 ¿Cómo le gustaría que se transmitieran los objetivos estratégicos de la SCAA?
De manera sencilla, por áreas y en un lenguaje adecuado al área que le compete.
- 6.3 ¿Considera que la SCAA capitaliza sus errores o aciertos cometidos anteriormente?
Sí, más los errores que los aciertos.
- 6.4 ¿Cómo le gustaría que se gestionaran las lecciones aprendidas en las actividades esenciales que realiza la SCAA?
Que en su elaboración participen las áreas y que se haga de manera sistemática.

d) Encargado de Adquisiciones

- 6.1 ¿Considera que implementar un CMI ayudaría a transmitir la estrategia de la SCAA? y ¿por qué?
Sí, para que todas las áreas nos enfoquemos en objetivos comunes.
- 6.2 ¿Cómo le gustaría que se transmitieran los objetivos estratégicos de la SCAA?
Por escrito, de manera sencilla y periódica.
- 6.3 ¿Considera que la SCAA capitaliza sus errores o aciertos cometidos anteriormente?
Sí, pero no se hace de manera formal ni sistemático.

- 6.4 ¿Cómo le gustaría que se gestionaran las lecciones aprendidas en las actividades esenciales que realiza la SCAA?

Por escrito que se plasme en un procedimiento o instructivo.

e) Coordinador de Servicios Generales

- 6.1 ¿Cómo le gustaría que se transmitieran los objetivos estratégicos de la SCAA?

Que se comunicaran a todo nivel de la organización

- 6.2 ¿Considera que la SCAA capitaliza sus errores o aciertos cometidos anteriormente?

No, hace falta documentarlos en procedimientos.

- 6.3 ¿Cómo le gustaría que se gestionaran las lecciones aprendidas en las actividades esenciales que realiza la SCAA?

Que se documenten y se escriban en procedimientos que ayuden a mejorar los procesos.

- Reporte FA06/UA04

a) Subgerente de Operaciones

- 6.1 ¿Considera que implementar un CMI ayudaría a transmitir la estrategia de la SCAA? y ¿por qué?

- 6.2 ¿Cómo le gustaría que se transmitieran los objetivos estratégicos de la SCAA?

Debe ser realizado mediante charlas en grupos, objetivas que permitan adecuar el lenguaje para una mejor transmisión del lenguaje.

- 6.3 ¿Considera que la SCAA capitaliza sus errores o aciertos cometidos anteriormente?

Sí, pero esto se realiza en general de forma localizada y rara vez las experiencias resultan en un aprendizaje transversal para toda la organización.

- 6.4 ¿Cómo le gustaría que se gestionaran las lecciones aprendidas en las actividades esenciales que realiza la SCAA?
Presenciales mediante grupos de enfoque.

b) Jefe de Oficina Técnica

- 6.1 ¿Considera que implementar un CMI ayudaría a transmitir la estrategia de la SCAA? y ¿por qué?
Sí, totalmente porque los recursos físicos o tangibles existen, no obstante las dificultades creo que pasan por las dificultades intangibles que bien direccionadas podrían elevar muchísimo a la empresa y conseguir mayor compromiso de su personal.
- 6.2 ¿Cómo le gustaría que se transmitieran los objetivos estratégicos de la SCAA?
A través de la gerencia, por distintos medios de comunicación en especial en forma presencial para mostrar cercanía.
- 6.3 ¿Considera que la SCAA capitaliza sus errores o aciertos cometidos anteriormente?
Una gran parte de ellos sí, sobre todo cuando se reconocen como tales.
- 6.4 ¿Cómo le gustaría que se gestionaran las lecciones aprendidas en las actividades esenciales que realiza la SCAA?
Con cercanía y confianza.

c) Jefe de Proyectos

- 6.1 ¿Considera que implementar un CMI ayudaría a transmitir la estrategia de la SCAA? y ¿por qué?
Sí, es muy importante para que la gerencia pueda alinear los objetivos estratégicos para determinar bien los recursos y las personas con lo solicitado dentro de la organización.
- 6.2 ¿Cómo le gustaría que se transmitieran los objetivos estratégicos de la SCAA?
Con indicadores de control y financieros, obteniendo información periódica para poder realizar seguimiento constante y poder cumplir con los objetivos estratégicos dentro de la organización.
- 6.3 ¿Considera que la SCAA capitaliza sus errores o aciertos cometidos anteriormente?
Sí, faltaría implementar algún tipo de cuadro donde se deje establecido las lecciones aprendidas de los proyectos pasados, de manera de poder tener una mejora continua en cada uno de nuestros objetivos.
- 6.4 ¿Cómo le gustaría que se gestionaran las lecciones aprendidas en las actividades esenciales que realiza la SCAA?
A través de una PMO, se debe encargar de este ámbito de manera que se pueda estandarizar a través de un proceso de inducción con el objetivo de documentar la información a través de un formato.

d) Jefe de Peaje y Pesaje

- 6.1 ¿Considera que implementar un CMI ayudaría a transmitir la estrategia de la SCAA? y ¿por qué?
Sí, ya que es fundamental la comunicación en la organización y serviría para unificar los criterios y hablar el mismo idioma.

- 6.2 ¿Cómo le gustaría que se transmitieran los objetivos estratégicos de la SCAA?

De manera didáctica y sencilla.

- 6.3 ¿Considera que la SCAA capitaliza sus errores o aciertos cometidos anteriormente?

Sí, por ejemplo cuando ocurrió el primer derrame de ácido, pero falta sistematizarlo.

- 6.4 ¿Cómo le gustaría que se gestionaran las lecciones aprendidas en las actividades esenciales que realiza la SCAA?

Con procedimientos y que se comuniquen de manera masiva, previa a su entrega física, previo al procedimiento hacer un análisis de la situación con las áreas participantes y de ahí generar un procedimiento que se difunda de manera masiva.

e) Coordinador de Peaje

- 6.1 ¿Cómo le gustaría que se transmitieran los objetivos estratégicos de la SCAA?

A través de la publicación de las políticas internas.

- 6.2 ¿Considera que la SCAA capitaliza sus errores o aciertos cometidos anteriormente?

No, en el momento de tomar las acciones correctivas y no se realiza el seguimiento y mantenimiento de las medidas adoptadas de la identificación del error.

- 6.3 ¿Cómo le gustaría que se gestionaran las lecciones aprendidas en las actividades esenciales que realiza la SCAA?

Incorporar dentro de la capacitación del área de peaje para los nuevos ingresos un simulador de cobro de peaje.

f) Supervisor de Conservación y Seguridad Vial Ruta 1

- 6.1 ¿Cómo le gustaría que se transmitieran los objetivos estratégicos de la SCAA?

Con reuniones motivacionales para el personal de trabajadores, con el fin de incentivar el compromiso más efectivo en la entrega de un servicio de excelencia.

- 6.2 ¿Considera que la SCAA capitaliza sus errores o aciertos cometidos anteriormente?

Sí, ya que cada vez ocurrido un hecho de estas características se realiza un proceso de investigación análisis y posterior reestructuración y/o inducción y capacitación a todo nivel de la organización.

- 6.3 ¿Cómo le gustaría que se gestionaran las lecciones aprendidas en las actividades esenciales que realiza la SCAA?

g) Supervisor de Conservación y Seguridad Vial Ruta 5

- 6.1 ¿Cómo le gustaría que se transmitieran los objetivos estratégicos de la SCAA?

Por medio de capacitación.

- 6.2 ¿Considera que la SCAA capitaliza sus errores o aciertos cometidos anteriormente?

Yo creo que sí.

- 6.3 ¿Cómo le gustaría que se gestionaran las lecciones aprendidas en las actividades esenciales que realiza la SCAA?

Yo creo que debe ser por medio de un personal externo para tener resultados reales.

h) Administrativo de Operaciones

- 6.1 ¿Cómo le gustaría que se transmitieran los objetivos estratégicos de la SCAA?
Con transparencia.
- 6.2 ¿Considera que la SCAA capitaliza sus errores o aciertos cometidos anteriormente?
Sí, porque se han mejorado los procesos y de los errores se realizaron nuevos procedimientos y mejoras.
- 6.3 ¿Cómo le gustaría que se gestionaran las lecciones aprendidas en las actividades esenciales que realiza la SCAA?
Dando más importancia a cada personal de la organización.

i) Capataz operador Ruta 5

- 6.1 ¿Cómo le gustaría que se transmitieran los objetivos estratégicos de la SCAA?
Que las gerencias se coordinen.
Que se transmitan en un lenguaje adecuado a través de los niveles jerárquicos y que se asegure que se transmite a todos los niveles de la organización.
- 6.2 ¿Considera que la SCAA capitaliza sus errores o aciertos cometidos anteriormente?
Sí
- 6.3 ¿Cómo le gustaría que se gestionaran las lecciones aprendidas en las actividades esenciales que realiza la SCAA?
Plasmando la experiencia en un procedimiento.

4.2.6.2. Análisis empírico FA06 Implementación estratégica

Resumiendo las respuestas, se tiene que:

- 6.1 ¿Considera que implementar un CMI ayudaría a transmitir la estrategia de la SCAA? y ¿por qué?
Sí, herramienta eficiente para “bajar la estrategia a todos los niveles de la organización.
Sí, eso alineará a los ejecutivos y a toda la organización.
- 6.2 ¿Cómo le gustaría que se transmitieran los objetivos estratégicos de la SCAA?
De manera sencilla y con un lenguaje que todos comprendan.
En reuniones de trabajo donde los objetivos no sean impuestos por la GG.
Publicar los objetivos con fácil acceso de todo el personal.
Inducciones al personal que ingresa.
De cada jefatura a su equipo.
Sí, para que la estrategia sea conocida por la organización.
- 6.3 ¿Considera que la SCAA capitaliza sus errores o aciertos cometidos anteriormente?
No tenemos una metodología formal que nos permita capitalizar la experiencia.
No se realizan análisis de las situaciones sucedidas.
Sí se capitalizan las experiencias, pero desgraciadamente no está sistematizado.
Sí.
De una manera sencilla como un boletín a todas las áreas.
- 6.4 ¿Cómo le gustaría que se gestionaran las lecciones aprendidas en las actividades esenciales que realiza la SCAA?
Con un registro electrónico que nos permita gestionar las experiencias y

aprovecharlas en nuestros desafíos diarios.

Que se realizara una vez al mes reuniones de trabajo donde se analizaran las situaciones relevantes.

Con procedimientos escritos y con sanciones a sus desviaciones.

Reuniones de evaluación y bitácora de lecciones aprendidas.

Utilizando todos los canales disponibles dentro de la organización.

Con un comité de análisis.

Se puede decir que la organización, en general, requiere de un mecanismo que transmita de manera sencilla todos los niveles de la organización los objetivos estratégicos. Aunado a lo anterior, no se tiene sistematizado un proceso que le permita a la empresa aprovechar sus lecciones aprendidas.

4.2.6.3. Análisis cruzado FA06 Implementación estratégica

Acorde a Alvarado (2011), la gestión estratégica se divide en tres etapas:

- a) Análisis estratégico.
- b) Formulación estratégica.
- c) Implementación estratégica.

Estas etapas son secuenciales y de acuerdo a Alvarado (2012), una vez que la estrategia de la empresa ha sido adecuadamente formulada, entra el “Balanced Scorecard” para ayudar en el proceso de implantación de la misma.

El cuadro de mando integral proporciona el lenguaje requerido, al conectar la visión y la estrategia con las tareas cotidianas de los empleados. Traduce la estrategia abstracta en prioridades e iniciativas concretas y claras, para obtener resultados tangibles en cuanto a accionistas y clientes satisfechos, procesos

eficaces, trabajadores motivados. De este modo, el cuadro de mando integral convierte a la estrategia en la tarea de cada uno.

Por otra parte, el valor de las compañías proviene cada vez más de intangibles (personas, procesos, innovación), que el sistema financiero tradicional no logra transmitirles a los ejecutivos senior y a los empleados que atienden a los clientes. El cuadro de mando integral sí puede hacerlo.

De acuerdo con Kaplan y Norton (2002), El cuadro de mando integral (CMI) o Balance Scorecard, llena el vacío que existe en la mayoría de los sistemas de gestión: la falta de un proceso sistemático para poner en práctica y obtener feedback sobre la estrategia. Los procesos de gestión alrededor del CMI permiten que la organización se equipare y se centre en la puesta en práctica de la estrategia a largo plazo. Utilizado de este modo, el CMI se convierte en los cimientos para gestionar las organizaciones en la era de la información.

4.2.6.4. Resumen del Factor de análisis 06 Implementación estratégica

De los resultados obtenidos, se puede interpretar lo siguiente:

- Desconocimiento de la estrategia de la organización, muy probablemente ausencia de la misma.
- En consecuencia de lo anterior, desconocimiento de los objetivos, tanto operativos como estratégicos de la empresa.
- Falta de pertenencia en la elaboración de los objetivos.
- Necesidad de participar en la formulación de la estrategia y sus objetivos.
- Necesidad de documentar y sistematizar las lecciones aprendidas que incrementen el conocimiento de la organización.

La organización presenta entusiasmo en poder recorrer las tres etapas de la gestión estratégica, culminando con un mapa estratégico que conduzca a un CMI que comunique de manera sencilla los objetivos a cumplir para que la compañía alcance sus ventajas competitivas sostenibles y materializa lo declarado en sus bases empresariales.

4.3. Conclusiones del estudio empírico

4.3.1. Respecto del levantamiento de la información de campo

Como se estableció en el Capítulo III de la presente investigación se realizaron entrevistas y encuestas a los diferentes sujetos pertenecientes a las Unidades de Análisis, dichas herramientas tenían un grado diferente de lenguaje, pues estaban destinados a diferentes cargos dentro de la organización, en la mayoría de los casos este investigador estuvo presente, para poder apoyar en las dudas que tuvieran los entrevistados y encuestados, más aún se encargó de escribir las respuestas para facilitar su procesamiento posterior.

Cabe mencionar que este proceso se demoró más de lo pensado, pues las labores diarias de los entrevistados y de este investigador, no siempre fueron compatibles para poder realizar las reuniones correspondientes.

También es importante mencionar que se hicieron ajustes a la terminología y al lenguaje para que las consultas fueran comprendidas mejor por los entrevistados.

4.3.2. Respecto de la veracidad de las respuestas

Es muy importante mencionar que el presente investigador ocupa el cargo de Gerente General en la compañía, con lo cual existió la suspicacia de que algunos de los entrevistados y encuestados no fuesen completamente imparciales en sus respuestas, sin embargo, al realizar los análisis cruzados con el resto de las

personas se pudieron detectar algunas desviaciones las cuales a criterio de este investigador resultaron no relevantes para los resultados generales.

4.3.3. Respecto del análisis cruzado

Cabe destacar que para poder realizar este análisis cruzado, el marco teórico fue una potente herramienta que se conjugó con la propia experiencia del investigador.

El marco teórico aportó valiosamente los conceptos necesarios para poder comprender y clasificar las respuestas de los entrevistados, entendiendo las necesidades que se manifestaron en gran medida en las respuestas de las personas entrevistadas y encuestadas.

CAPÍTULO V

ENTREGABLE DE LA INVESTIGACIÓN

5.1. Introducción

En el presente capítulo se desarrollará en entregable de la investigación que corresponde a “Documento escrito con análisis, formulación e implementación estratégica, materializada en un balance scorecard”, basándose en los resultados obtenidos y procesados en el capítulo anterior. Se recuerda que la investigación se realizó en una empresa ubicada en la Región de Antofagasta, en el marco de la Asociación Pública privada (APP) y, cuyo fin es construir, operar y mantener una red vial de 207 km de carretera bajo estándar de autopistas dentro de la región de Antofagasta.

La investigación nace a partir de la necesidad detectada de gestionar estratégicamente los recursos tangibles e intangibles y el conocimiento que le pueda entregar valor a la organización, es decir, entregarle a la empresa la herramienta que le permita tener una mirada estratégica para poder obtener sus ventajas competitivas sostenibles que la conduzcan a materializar su visión.

Recordando los tres procesos de la gestión estratégica (análisis, formulación e implementación), en este capítulo se hará un recorrido por estas tres etapas aplicadas a la empresa del caso y entregando al final un CMI que le permita comunicar y gestionar de manera simple la estrategia de la organización, involucrando y comprometiendo a todos los niveles jerárquicos.

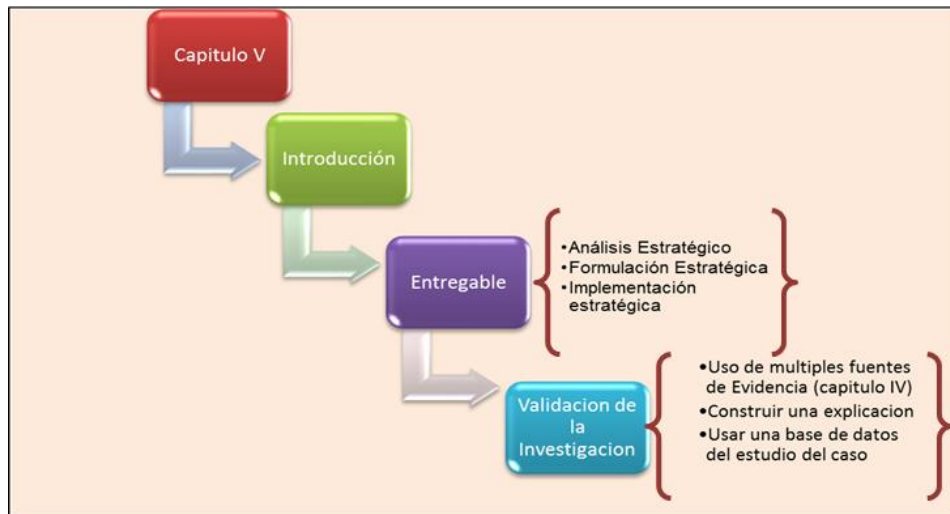


Figura 5.1: Esquema Capítulo V
(Elaboración propia)

5.2. Sistema de gestión estratégica para la compañía

En esta etapa se desarrollará una sistematización para la gestión estratégica de la organización, la cual comprende el análisis, la formulación y la implementación, donde se tendrá como resultado final un mapa estratégico de la organización y un cuadro de mando integral o Balance Scorecard.

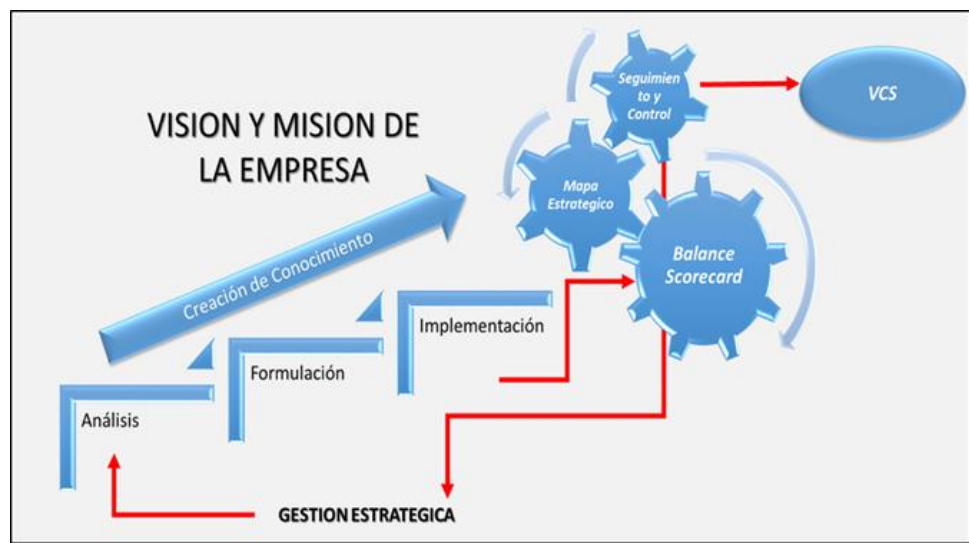


Figura 5.2: Gestión estratégica
(Elaboración propia)

5.2.1. Análisis estratégico

Se recuerda que el análisis estratégico se conforma de la siguiente manera:

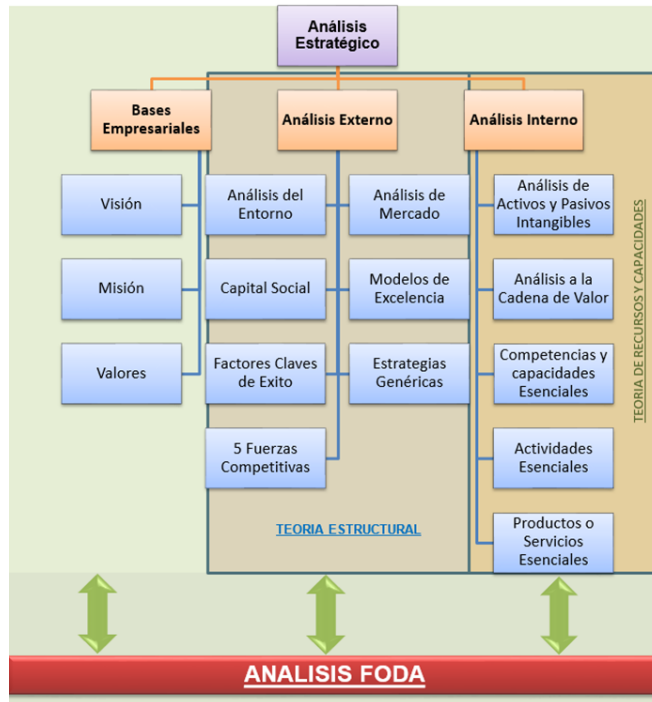


Figura 5.3: Análisis estratégico
(Elaboración propia)

5.2.1.1. Bases empresariales

La Sociedad Concesionaria Autopistas de Antofagasta S.A tiene definida sus bases empresariales:

- **Misión.** En la Sociedad Concesionaria Autopistas de Antofagasta S.A. (La Compañía) nos esmeramos para proporcionar un servicio seguro y de calidad en las rutas que operamos. Favorecemos la generación de oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional para nuestros trabajadores. Respondemos a las expectativas de rentabilidad de nuestros

accionistas y respetamos al entorno, y a la comunidad en donde desenvolvemos nuestra actividad

- **Visión.** Llegar a ser una empresa referente en la Gestión y Operación de Infraestructura Pública, convirtiéndose en un actor relevante en la economía de la Región de Antofagasta siendo reconocida como una empresa responsable socialmente, todo esto dentro del marco de la Asociación Pública Privada que rige nuestro Contrato de Concesión.

- **Valores:**
 - **Seguridad:** Valor primordial y fundamental de la compañía, es el compromiso de nuestra organización con respecto a la integridad física y psíquica de nuestros trabajadores y usuarios.
 - **Sostenibilidad:** Garantizar que en el desarrollo de todas nuestras actividades se aseguren las necesidades del presente sin comprometer las necesidades de las futuras generaciones.
 - **Integridad:** Obrar con rectitud y probidad; compromiso ético – social en el cumplimiento de la cultura organizacional, actuando de manera coherente con las políticas y objetivos laborales.
 - **Liderazgo:** Poseer líderes integrales en desarrollo y formación, con disposición y empoderamiento en cada uno de sus cargos, lo cual debe alinearse con las políticas organizacionales.
 - **Transparencia:** Valor agregado dar cuenta de manera oportuna de todas sus acciones.
 - **Diversidad:** Refiere a la convivencia e interacción entre distintas culturas. La existencia de múltiples culturas está considerada como un activo importante de la humanidad ya que contribuye al conocimiento, la aceptación y la tolerancia.

- **Objetivos de calidad.** Es construir y operar, en forma efectiva y eficiente la red vial perteneciente a la obra Pública Fiscal denominada “Concesión

Vial Autopistas de la Región de Antofagasta”, para lo cual nos comprometemos a:

- Identificar el nivel de satisfacción del MOP.
- Identificar el nivel de satisfacción e insatisfacción de los usuarios.
- Inducir a todo el personal con respecto al Código de Ética.
- Analizar las mejoras a los procesos, equipos e instalaciones planteadas.
- Implementar el mejoramiento de al menos un proceso en el periodo.
- Evaluar el desempeño de todos nuestros trabajadores.
- Programar en el periodo todas las necesidades de capacitación clasificadas URGENTES.
- Sensibilizar permanentemente al personal de la importancia de las actividades de cuidado al medio ambiente en sus actividades cotidianas.
- Entregar información sobre el cuidado del medio ambiente a los usuarios.
- Respetar la salud y seguridad de los usuarios.
- Respetar la salud y seguridad de los trabajadores.
- Implementar y mantener un sistema de gestión de calidad.
- Implementar ahorros en los gastos operacionales.

5.2.1.2. Análisis externo

5.2.1.2.1. Análisis del entorno

a) Análisis del ámbito económico

En mayo de 2010, Chile ingresó a la OCDE, organización que agrupa a 34 países desarrollados y emergentes. Junto a México, son los únicos países latinoamericanos que forman parte de la organización. La OCDE hace un

seguimiento de las tendencias económicas, las analiza y hace proyecciones de corto y mediano plazo. También realiza investigaciones en diferentes áreas, tales como el comercio internacional, el medio ambiente, la libre competencia, la agricultura, la tributación, la política fiscal, la tecnología, la ciencia y la innovación, los mercados financieros, la educación y los gobiernos corporativos, entre otras. Además, lleva a cabo evaluaciones entre pares y desarrolla estándares y reglas de cooperación internacional. Por último, la OCDE es una de las principales fuentes de estadísticas del mundo.

Todas las tareas antes mencionadas se desarrollan mediante el diálogo que se lleva a cabo en el marco de los comités y grupos de trabajo de la organización, donde participan expertos de todos los países miembros. En estos órganos es donde se revisan los informes de la Secretaría OCDE (funcionarios de la organización internacional), se procesan los antecedentes de las políticas públicas de los países miembros y se aprueban las conclusiones que de ellos se extraen. Esta inclusión de Chile en la OCDE ha obligado como país a reformar políticas sociales y económicas que mantengan estandarizados con los países miembros.

De acuerdo con OCDE 360 Chile 2015, ha tomado las siguientes estadísticas que grafican la posición de la economía chilena respecto del resto de integrantes de la OCDE:

Chile en cifras

Situación de la economía

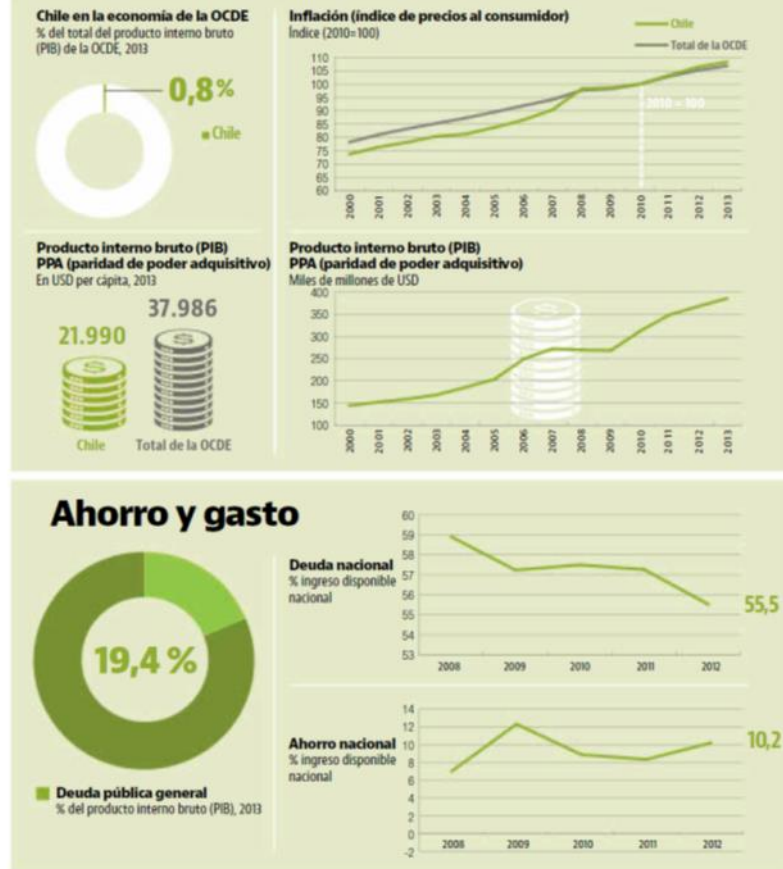


Figura 5.4: Estadísticas posición económica chilena en la OCDE (OCDE 360 Chile, 2015)

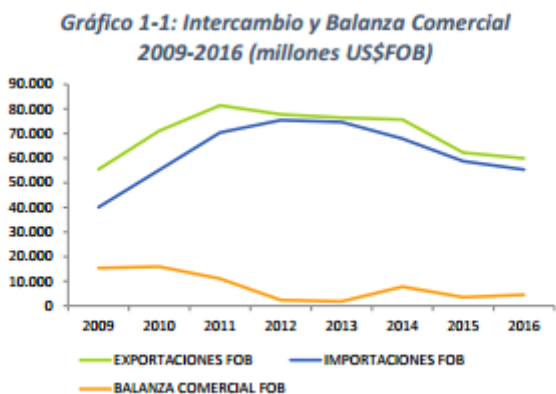
- Comercio exterior

En los últimos años, el Comercio Exterior de Chile se ha visto mermado por la situación económica mundial, la que afectó a los precios internacionales de importantes productos, restando dinamismo a las exportaciones. Asimismo, el menor ritmo de crecimiento económico chileno fue afectando las importaciones. Sin embargo, la mayor recuperación de la economía mundial en un contexto de una paulatina mejora en algunos componentes de la demanda interna chilena, como el consumo y la inversión, durante el año 2016, fue contribuyendo a mejorar el intercambio comercial.

Durante el año 2016, el comercio exterior de Chile totalizó US\$118.742 millones, experimentando una contracción anual de un 4,8%. Esta cifra fue menor a la caída anual de un 14% observada en el año 2015. La baja obedeció a menores exportaciones, así como las importaciones en el período. Dado que la caída en las exportaciones fue menor a la contracción en las importaciones, el saldo en la balanza comercial mejoró, ascendiendo a US\$4.557 millones durante el año.

Las exportaciones chilenas totalizaron US\$59.917 en el año 2016, experimentando una caída anual de 3,7%. Desde el punto de vista de la composición exportadora, la participación del cobre pasó a representar un 46% del total exportado, frente a un 49% del año 2015. Los embarques del mineral se redujeron un 8,9% anual, respondiendo más a un efecto precio, el que experimentó una contracción anual de 12% en el período.

Cabe señalar que las exportaciones e importaciones totales a los países con acuerdos comerciales experimentaron una menor caída que a aquellas economías sin acuerdos vigentes.



Fuente: Departamento de Estudios, DIRECON, en base a cifras de Banco Central de Chile.

Figura 5.5: Gráfico intercambio y balanza comercial 2009-2016 (Direcon, 2017)

**Cuadro 1-3: Comercio exterior de Chile
2016/2015 (millones de US\$ y %)**

	2015	2016	Variación anual (1)
Intercambio comercial(1+2)	124.749	118.742	-4,8%
1. Total exportaciones (FOB)	62.232	59.917	-3,7%
I. Agropecuario, silvícola y pesquero	5.234	5.810	11%
Fruta	4.549	5.167	14%
Resto	685	643	-6,1%
II. Minería	32.667	30.343	-7,1%
Cobre	30.253	27.557	-8,9%
Resto	2.414	2.785	15%
III. Industria	24.331	23.764	-2,3%
Alimentos procesados	8.055	8.190	1,7%
Salmón	3.074	3.455	12%
Alimentos procesados sin salmón	4.981	4.735	-4,9%
Bebidas y tabaco	2.274	2.250	-1,1%
Vino embotellado	1.541	1.546	0,3%
Celulosa, papel y otros	3.165	2.917	-7,8%
Celulosa*	2.321	2.147	-7,5%
Forestal y muebles de la madera	2.290	2.310	0,9%
Industria metálica básica	720	604	-16%
Productos metálicos, maquinaria y equipos	2.451	2.338	-4,6%
Químicos	4.386	4.048	-7,7%
Otros productos industriales	990	1.107	12%
2. Total importaciones (CIF)	62.517	58.825	+5,9%
I. Bienes intermedios	32.599	29.104	-11%
Petróleo	2.874	2.272	-21%
II. Bienes de consumo	18.204	18.025	-1,0%
III. Bienes de capital	11.714	11.697	-0,1%
3. Total importaciones (FOB)	58.738	55.360	+5,8%
Saldo balanza comercial (FOB)(1-3)	3.494	4.557	-

Fuente: Departamento de Estudios, DIRECON, en base a cifras del Banco Central de Chile.

* Incluye celulosa blanqueada y semiblanqueada de coníferas y eucaliptus.

(1): La variación anual corresponde al cambio porcentual respecto de igual período del año anterior.

Figura 5.6:

Comercio exterior de Chile 2009-2016
(Direcon, 2017)

Cuadro

Dado los menores embarques de cobre, éstos concentraron un 46% de las exportaciones chilenas, frente a un 49% del año 2015, los envíos de cobre se redujeron en un 8,9%, explicada por la caída anual de 12% en el precio del metal rojo, que no ha logrado ser contrarrestado por los aumentos en el volumen de los embarques. A diferencia del resultado anterior, los envíos no cobre ascendieron a US\$ 32.360 millones, con un alza anual 1,2% en el año 2016.

Para el año 2017, se esperan mejores perspectivas, proyectándose una mayor recuperación en la economía mundial con un crecimiento de 3,4% (frente a la expansión de 3,1% de 2016). Se esperan mejores resultados en el mundo desarrollado, así como de varias economías emergentes y en desarrollo, a pesar del paulatino menor crecimiento económico de China en los próximos años.

La recuperación debiese traer una mayor expansión en los volúmenes de comercio mundial, así como una mayor estabilización en el ritmo de caída de los precios de las materias primas, incluidas el cobre, lo que debiese ir mejorando el desempeño del comercio exterior chileno y las exportaciones desde sus principales sectores.

- **Situación económica regional**

De acuerdo al INE en su boletín económico N° 219 del 30 de enero de 2017, El Índice de Producción Industrial (IPI) registró una contracción acumulada de 1,7% en 2016 respecto al año anterior. En diciembre, el índice aumentó 0,3% en doce meses, mientras que la serie desestacionalizada creció 0,2% mensual.

De acuerdo a la misma referencia anterior, en 2016, el Índice de Producción Minera descendió 2,8% respecto a 2015. La división 13 de Extracción de minerales metalíferos fue la más incidente (-2,980 pp.) en este resultado, al disminuir 3,1%, seguida por la división 10-11 de Extracción de carbón, petróleo crudo y gas natural (-0,140 pp.), con una baja de 11,2%. Por el contrario, la división 14 de Explotación de otras minas y canteras creció 6,9%, incidiendo positivamente en el indicador (0,271 pp.).

El producto más incidente durante el año fue cobre² (-3,257 pp.), que totalizó 5.572.375 Toneladas Métricas de Fino (TMF), disminuyendo 3,8% respecto al año anterior. La baja en la producción de este producto se debió, en parte, a la menor ley de mineral que afectó a algunas faenas durante 2016, que se tradujo en una menor obtención de este metal. Además, durante el año se presentaron paralizaciones en algunos establecimientos, debido a accidentes y a factores climáticos.

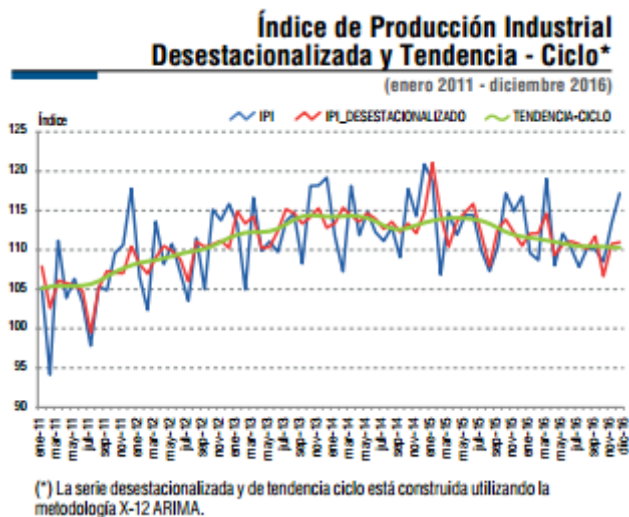


Figura 5.7: Gráfico Índice de producción industrial desestacionalizada y tendencia – Ciclo (enero 2011-Diciembre 2016) (INE, 2017)

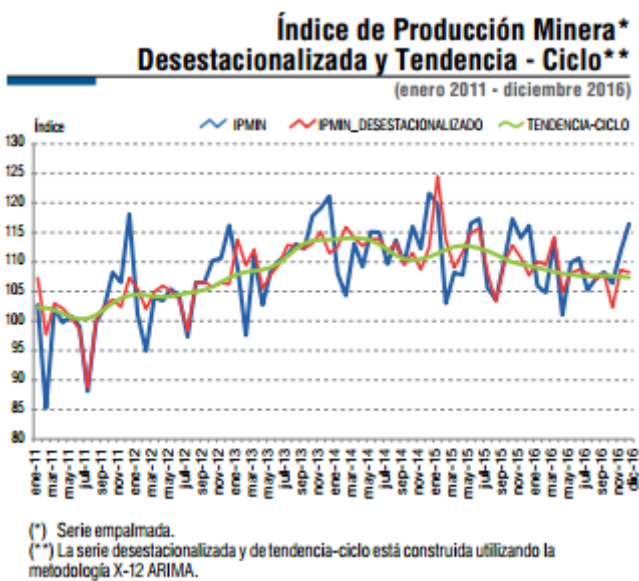


Figura 5.8: Gráfico Índice de producción minera desestacionalizada y tendencia – Ciclo (enero 2011-Diciembre 2016) (INE, 2017)

Así mismo, el INE en su Boletín de la Actividad Económica regional del mes de noviembre 2016, indica: en el tercer trimestre de 2016, el INACER de Antofagasta creció 2,9% respecto al mismo período del año anterior, registrando a septiembre de este año una contracción de 0,4%. Este comportamiento trimestral se explicó por la

incidencia positiva de siete de los 10 sectores económicos que componen el indicador regional. Los sectores con mayor incidencia positiva en el resultado trimestral fueron Construcción y Electricidad, Gas y Agua. En el primero, a consecuencia de una mayor inversión en el subsector obras de ingeniería pública asociada a proyectos viales, mientras que en el segundo, al aumento de la generación eléctrica en el subsector Electricidad. El sector que mostró la principal incidencia negativa en el trimestre fue Industria Manufacturera, debido a la contracción en el subsector Fabricación de sustancias químicas básicas, excepto abonos y compuestos de nitrógeno.

Como se puede observar el primer semestre de 2016 tuvo una variación negativa en su actividad económica respecto al mismo periodo del año anterior.

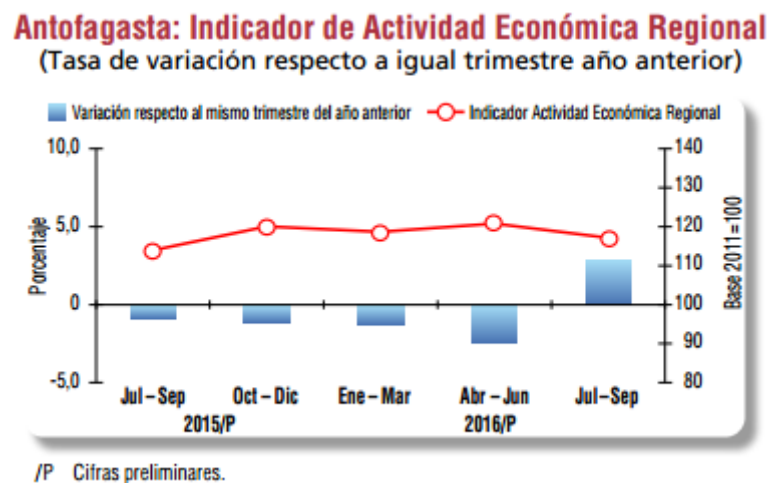


Figura 5.9: Gráfico Indicador de actividad económica regional Antofagasta, tercer trimestre 2016 (INE, 2017)

ÍCONO-INDICADOR DE ACTIVIDAD ECONÓMICA REGIONAL														
Trimestre Julio-Septiembre de 2016. Variación igual trimestre año anterior														
Sectores Económicos	Arica y Parícuta	Tarapacá	Antofagasta	Atacama	Coquimbo	Valparaíso	O'Higgins	Maule	Biobío	La Araucanía	Los Ríos	Los Lagos	Aysén	Magallanes
Total INACER	↔	↔	↔	↔	↘	↗	↔	↔	↗	↔	↗	↘	↔	↔
Silvoagropecuario	↗	-	-	↘	↔	↔	↔	↔	↘	↔	↘	↔	↗	↘
Pesca	↘	↘	↔	↔	↘	↘	↘	↔	↘	↘	↔	↘	↘	↔
Minería	↘	↔	↗	↔	↘	↘	↔	↗	↘	↘	-	-	↘	↔
Industria Manufacturera	↘	↘	↘	↔	↘	↗	↔	↔	↔	↔	↘	↘	↘	↔
Electricidad, Gas y Agua	↔	↘	↔	↔	↘	↔	↔	↘	↘	↔	↘	↘	↘	↗
Construcción	↘	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↘	↘	↘	↗	↘	↔	↔
Comercio, Restaurantes y Hoteles	↔	↔	↔	↘	↔	↔	↗	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔
Transporte y Comunicaciones	↔	↘	↘	↘	↔	↗	↗	↔	↔	↔	↔	↔	↘	↔
Servicios Financieros y Empresariales	↔	↔	↘	↘	↘	↘	↔	↔	↘	↔	↔	↘	↔	↔
Propiedad de Vivienda	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔
Servicios Soc. Pers. y Comunales	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔

↗ Crecimiento. ↘ Decrecimiento.
 ↗ Nulo (aproximado 0%). - Actividad no medida en la región.

Para mayor información www.ine.cl

Figura 5.10: Indicador de actividad económica regional Antofagasta, Trimestre Julio-Septiembre 2016 (INE, 2017)

En el tercer trimestre de 2016, si bien, el INACER en términos generales es positivo para la Región de Antofagasta, en los rubros que tienen gran incidencia en los tráficos de las Rutas y autopistas de la región como son: Minería, Industria Manufactura, Transporte y Comunicaciones decrecieron o se mantuvieron sin movimiento.

- Desempleo regional

La tasa de desocupación del trimestre móvil septiembre - noviembre 2016 fue 8,8%, registrando así, la cifra más alta desde que se aplica la encuesta. Respecto del trimestre móvil anterior, la cifra aumentó en 2,9 pp., mientras que el aumento fue de 0,7 pp., al comparar con el período anterior. Al comparar con el mismo período del año anterior, el aumento de la tasa de desocupación fue consecuencia del alza de los Desocupados (52,9%) en mayor proporción que la Fuerza de Trabajo (3,3%), mientras que los Ocupados registraron una variación positiva (0,1%). La tasa de participación presentó una variación positiva de 1,2%, mientras que la tasa de ocupación decreció en 1,9% respecto del mismo trimestre móvil del año anterior.

El incremento anual de los Ocupados se debió a las alzas de Industria Manufacturera (18,4%); Construcción (21,8%); y Servicios Administrativos y de Apoyo (48,0%), ordenados de acuerdo a mayores incidencias, mientras que las principales incidencias negativas se consignaron en Actividades de Salud (-35,8%); Enseñanza (-23,0%); y Administración Pública (-21,2%). Según categoría ocupacional, la mayor incidencia positiva se consignó en Cuenta Propia (5,8%), mientras que la categoría Empleadores (-32,3%) fue la única que anotó incidencia negativa. Respecto del trimestre móvil del año anterior, la Población Fuera de la Fuerza de Trabajo o Inactiva aumentó en 0,1%, incidido por las mujeres debido a que anotaron un crecimiento de 5,9%, mientras que los hombres presentaron una variación negativa de 9,9%. La tasa de presión laboral se estimó en 16,9%, registrando una variación anual de 2,7 pp., como consecuencia del mayor ascenso en los desocupados, en comparación con la Fuerza de Trabajo. Los Ocupados a tiempo parcial aumentaron en doce meses (0,5%), explicado por los Ocupados que trabajan a tiempo parcial voluntario, quienes registraron un ascenso anual de 9,4%. Por su parte, aquellos que trabajan a tiempo parcial de manera involuntaria anotaron un decrecimiento respecto del mismo período de análisis del año anterior (-10,3%), mientras que su proporción respecto del total de Ocupado a tiempo parcial disminuyó, consignando un 40,3%. A nivel de ciudades, las tasas de desocupación del trimestre móvil septiembre – noviembre 2016 fue 8,3% para Antofagasta y 11,4% para Calama, registrándose crecimientos anuales de 3,1 pp., para el primer caso, mientras que en el segundo caso se anotaron incrementos anuales de 3,3 pp. Las tasas de participación de Antofagasta y Calama variaron positivamente en 0,6 pp. y 0,8 pp., respectivamente, mientras que las tasas de ocupación en ambas ciudades decrecieron 1,4 pp. en Antofagasta y 1,3 pp. En Calama, respecto del mismo trimestre móvil del año 2015.

Evolución tasa de desocupación, Región de Antofagasta y País, trimestres móviles

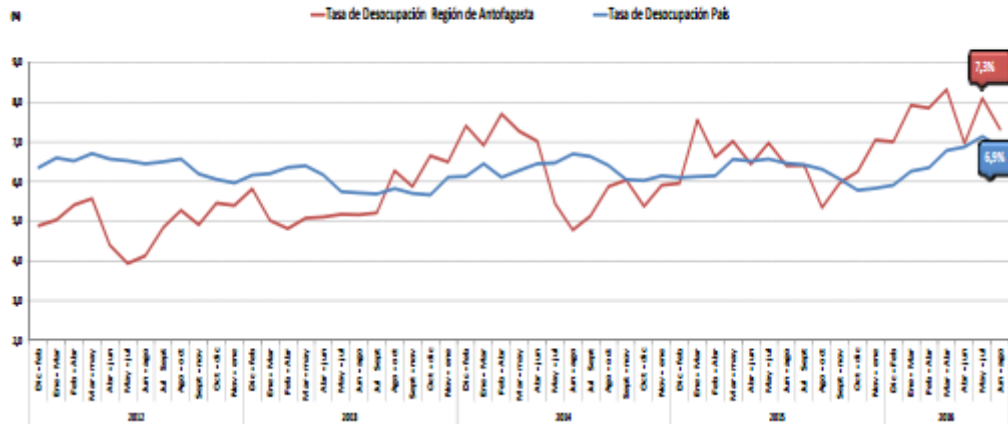


Figura 5.11: Evolución tasa de desocupación, Región de Antofagasta y País, trimestres móviles (INE, 2017)

De acuerdo a las proyecciones de Cochilco para la cartera de inversiones de 2016 a 2025, se observa que la región de Antofagasta, pese a su fuerte caída inversional con respecto a lo catastrado en 2015, mantiene su liderazgo frente al resto del país. Asimismo, las regiones de Tarapacá y Coquimbo mantienen sus volúmenes inversionales, potenciados exclusivamente por la inversión privada.

La situación actual de los precios de commodities ha provocado la salida de 8 iniciativas, las cuales buscan reestructurarse en el mediano plazo. Asimismo salen 3 iniciativas que entran en operación e ingresan 6 nuevos proyectos a la cartera. En resumen, las iniciativas pasan de 42 en la cartera de agosto 2015 a 37 registrados actualmente

El grupo de proyectos en condición base y probable, aquellos con mayor probabilidad de materializarse en los tiempos esperados, pasa de 24 iniciativas avaluadas en US\$31.345 millones a un total de 20 proyectos que alcanzan los US\$ 20.197 millones (-11.148 millones de dólares).

Asimismo, el grupo de proyectos en condición posibles y potencial, es decir, aquellos con menor probabilidad de materializarse en los tiempos contemplados por sus propietarios, pasan de 18 proyectos por US\$ 45.945 millones a 17 iniciativas avaladas en US\$ 29.011 millones (016.934 millones de dólares).

COMPARACIÓN PORCENTUAL DE LA INVERSIÓN REGIONAL

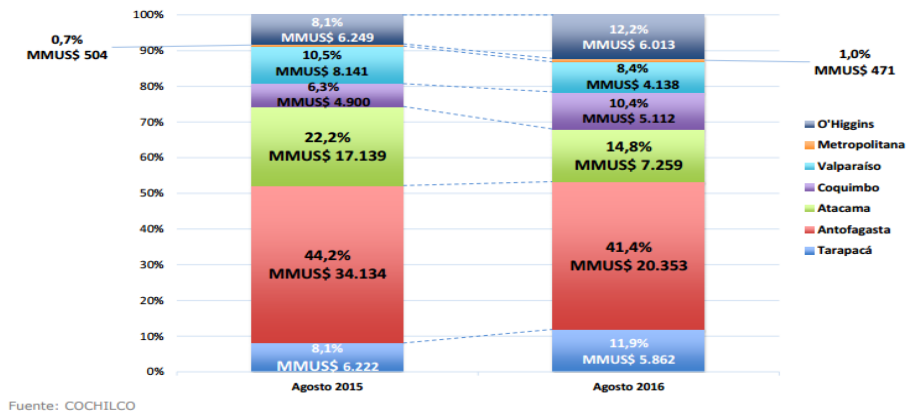
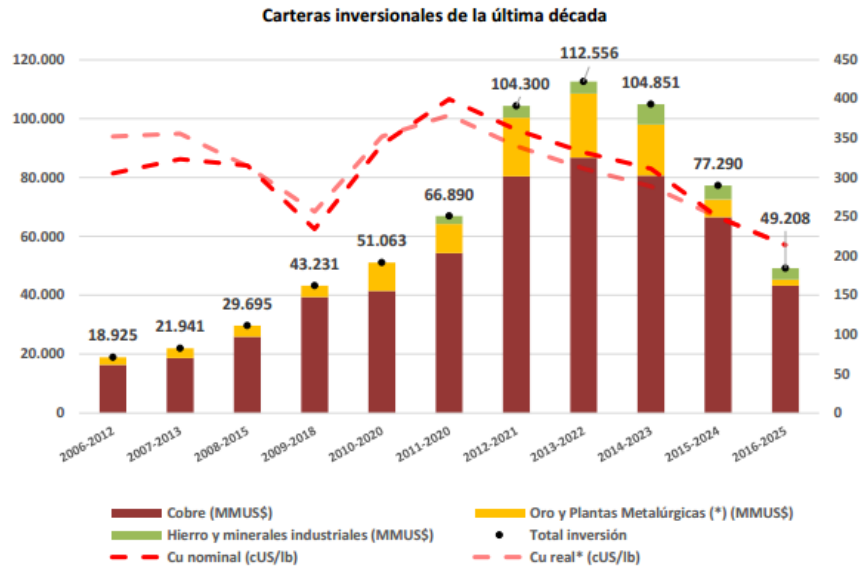


Figura 5.12: Comparación porcentual de la inversión regional (INE, 2017)



(*) Plantas metalúrgicas consideradas a partir de la cartera 2015.

Figura 5.13: Comentarios finales de Carteras inversionales de la última década. (Comisión Chilena del Cobre, 2016)

Como se puede ver la cartera de inversiones mineras en la Región de Antofagasta, si bien, lideran al país con respecto al 2015, se encuentran disminuidos, producto de una baja en el precio internacional de los commodities, principalmente del metal rojo.

- Venta de automóviles en la Región

Otro aspecto que vale la pena visualizar y, que es un termómetro de la economía regional es la venta de vehículos de carga.

De acuerdo a la Asociación Automotriz de Chile A.G. El mercado de venta de camiones a nivel nacional durante el 2016 sufrió una caída de 10.1 % con respecto al año anterior.

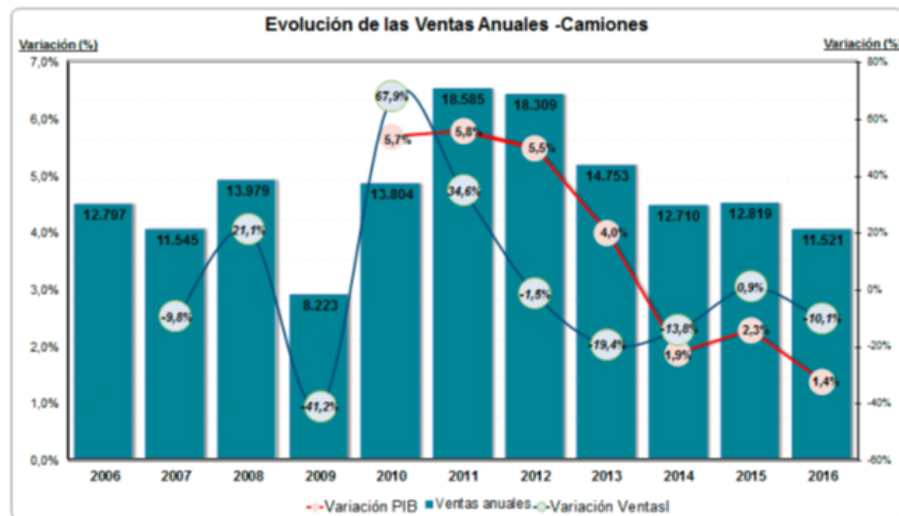


Figura 5.14: Evolución de las ventas anuales - camiones (INE, 2017)

b) **Ámbito político**

De acuerdo a la encuesta Adimark que hace una reflexión de la situación política de Chile del 2016 dice: “Los 12 últimos meses parecen haber ido

especialmente difíciles para la Presidenta y su Gobierno. El promedio anual de aprobación fue de 25%, el más bajo de su periodo”.

El mes con mejor evaluación fue Abril (29%) que coincide con la promulgación de la Ley de Partidos y Financiamiento de la Política que, entre otras cosas, pretende regular el gasto electoral.

El mes con la peor evaluación fue Agosto (19%), un mes convulsionado, que estuvo marcado por la interpelación y acusación constitucional contra la Ministra de Justicia Javiera Blanco en relación al caso Sename y otros, más las masivas manifestaciones en torno al sistema de pensiones.

Al finalizar el año, en diciembre, el clima estuvo marcado por el debate en torno a la política migratoria, la fuerte caída del Índice Mensual de Actividad Económica (IMACEC), la colusión de los pañales y el terremoto en Chiloé, eventos que no parecen haber modificado mayormente la percepción de la ciudadanía sobre la gestión de la Presidenta, que ha mejorado moderadamente su evaluación respecto a los mínimos de agosto.

- **Áreas de gestión.** En diciembre, como ha sido habitual, las “Relaciones Internacionales” fue el área mejor evaluada (58% aprueba), seguida por el “Energía” y “Cuidado del Medio Ambiente”, ambos con un 39%. En los últimos lugares se encuentran “Corrupción en Organismos del Estado” (10%) y “Delincuencia” (9%)
- **Gabinete.** 14 de los 24 ministros obtienen un nivel de conocimiento igual o superior al 40%. Los ministros mejor evaluados son Heraldo Muñoz (80%

aprobación), el recién nombrado Pablo Squella (69%) y Claudia Pascual (67%). También se destaca las mejorías de Carmen Castillo (+10 puntos), José Antonio Gómez (+10 puntos), Claudia Pascual (+9 puntos) y Andrés Gómez-Lobo (+8 puntos) que lograron aumentos significativos en relación a la medición de noviembre (ver lámina N° 23). Por el contrario, sobresale la caída en la aprobación de los ministros del Interior Mario Fernández (-6 puntos), y de Justicia Jaime Campos (20% de aprobación) quien es evaluado por primera vez, pero se ubica en el último lugar de la tabla, con un resultado inferior al de su antecesora Javiera Blanco (21% en octubre).

- En este mismo sentido la Evaluación del Gobierno por parte de los encuestados es aún más desfavorable, pues el 78% desaprueba la forma en la cual el gobierno desarrolla su labor, el 19% lo Aprueba y el 3% no Aprueba ni Desaprueba.

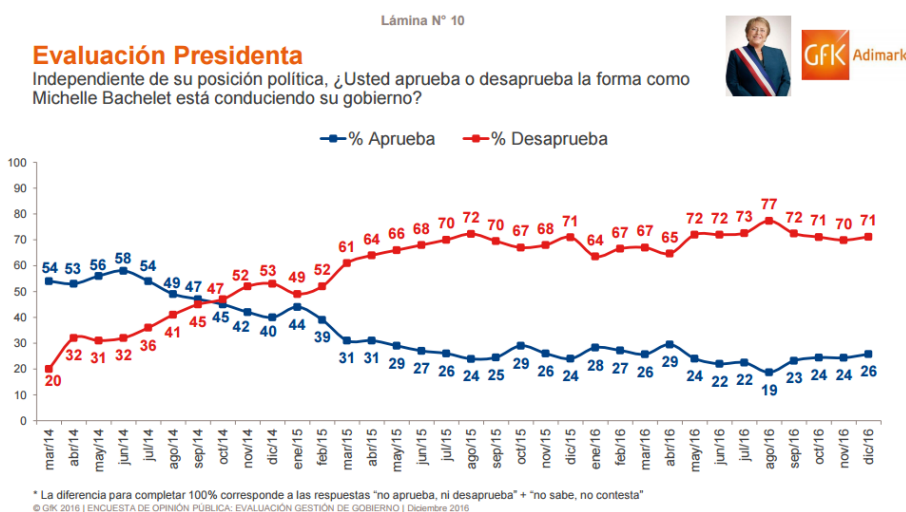


Figura 5.15: Evaluación Presidenta, Diciembre 2016 (ADIMARK, 2016)

Evaluación Gobierno

Independiente de su posición política, ¿Usted aprueba o desaprueba la forma como el Gobierno está desarrollando su labor?
Diciembre 2016



GFK Adimark



© GFK 2016 | ENCUESTA DE OPINIÓN PÚBLICA: EVALUACIÓN GESTIÓN DE GOBIERNO | Diciembre 2016

Figura 5.16: Evaluación Gobierno, Diciembre 2016
(ADIMARK, 2016)

- Reforma laboral

El 29 de agosto de 2016, entró en vigencia las modificaciones a la Ley N° 20.940, las principales modificaciones son:

- **Ampliación de la cobertura de la negociación colectiva.** Podrán negociar colectivamente los trabajadores que se desempeñen en una obra o faena transitoria y, en una empresa, a aquellos sujetos a contrato de aprendizaje.
- **Ampliación de materias para negociar colectivamente.** Las negociaciones podrán incluir todas las materias de interés común de las partes, es decir, acuerdos para la conciliación del trabajo con las responsabilidades familiares; el ejercicio de la corresponsabilidad parental; planes de igualdad de oportunidades y equidad de género en la empresa; acuerdos para capacitación y reconversión productiva de los trabajadores; mecanismos de solución de controversias; mantenimiento de servicios de bienestar; entre otros.

- **Piso de la negociación.** En caso de existir un instrumento colectivo vigente, el piso serán estipulaciones a las ya establecidas. En el caso de no existir este instrumento, la respuesta del empleador constituirá el piso de la negociación, el cual no podrá tener beneficios inferiores a los que regularmente se les haya otorgado a los trabajadores del sindicato.
- **Negociación de pactos sobre condiciones especiales de trabajo.** La modificación de la ley otorga autonomía a las empresas y organizaciones sindicales que acuerden pactos sobre condiciones especiales de trabajo, como la distribución de la jornada de trabajo semanal y el caso de trabajadores con responsabilidades familiares.
- **Regula el derecho a información de las organizaciones sindicales.** Las grandes empresas deberán entregarle anualmente a sus sindicatos el balance general, el estado de resultados y los estados financieros auditados, asimismo, información sobre las remuneraciones de trabajadores en cargos ejecutivos. Además, las empresas estarán obligadas a darles a los sindicatos con derecho a negociar con ellas, los costos globales de mano de obra de la empresa de los últimos dos años y la planilla de remuneraciones pagadas a los trabajadores afiliados, con el detalle de fecha de ingreso a la empresa y cargo desempeñado.
- **Se reconoce la huelga efectiva, prohibiéndose el reemplazo de trabajadores en huelga como un derecho de ejercicio colectivo.**
- **Garantiza la representación de mujeres en directorios sindicales.** El cuerpo directivo del sindicato deberá estar integrado por un número de directoras no inferior a 30% del total del directorio. La modificación crea el Consejo Superior Laboral, cuyo reglamento establecerá los mecanismos para asegurar que al menos un tercio de sus integrantes sean mujeres.
- **Reconocimiento de los sindicatos inter-empresa.** Las micro y pequeñas, será voluntario negociar con dicho sindicato (Emol.com, 2016).

- Las concesiones de infraestructura pública y la política nacional

En su libro de Concesiones de Obras Públicas en Chile 20 años, Alberto Undurraga (2016), Ministro de Obras Públicas afirma que el sistema de asociación público-privada ha sido una política pública impulsada desde el Estado que ha permitido el desarrollo de infraestructura que de otra forma no habría sido posible realizar, contribuyendo con ello al desarrollo económico y social, mejorando los estándares de servicios, productividad y calidad de vida del país. Ello ha sido posible porque el sistema ha sido construido sobre la base de un marco jurídico estable, que ha otorgado a la industria –tanto nacional como extranjera– estándares indispensables de transparencia y credibilidad, así como de un moderno sistema financiero que ha permitido dotar a los inversionistas de herramientas tan adecuadas como necesarias para la ejecución de proyectos, convirtiéndose así en un potente motor de progreso para un país que avanza a paso firme hacia el desarrollo.

En términos concretos, vemos con satisfacción de qué manera el modelo de concesiones ha permitido transformar radicalmente la fisonomía estructural del país. En sus 20 años de historia, este sistema suma un total de 82 contratos (en distintas fases) a lo largo del territorio, donde destaca la construcción de más de 3.000 kilómetros de autopistas, la gestión de 11 terminales aeroportuarios, asimismo, las concesiones dan cuenta de una importante red de centros carcelarios del país, habiendo incursionado incluso en sectores tales como embalses, hospitales e infraestructura cultural. A ello se suman diversas edificaciones públicas que proveen de servicios a la ciudadanía de manera eficiente, como es el caso del Centro de Justicia de Santiago o el Puerto Terrestre de los Andes, en la región de Valparaíso, e infraestructura para el transporte público, como la Estación Intermodal de La Cisterna y corredores.

En definitiva, cuando se habla de Concesiones se refiere también a un modelo de asociación público-privada que ha permitido adjudicar, desde que fuese creado

durante el gobierno del ex Presidente Patricio Aylwin –y madurado y desplegado en las administraciones siguientes–proyectos por una inversión cercana a los USD 19.000 millones, la que ha contribuido más que significativamente al desarrollo de la economía, la productividad nacional y la generación de miles de puestos de trabajo.

En suma, el esquema de concesiones ha demostrado su extraordinaria capacidad de generar un inmenso conjunto de beneficios para los distintos sectores productivos, económicos y sociales de la nación,

Hoy, nuestra mirada está puesta en el Chile del 2030. Aspiramos alcanzar un ingreso de USD 30.000 per cápita y niveles de desarrollo similares a los que hoy gozan países como España, Italia, Eslovenia o Nueva Zelanda. De este desafío se hace cargo nuestra Agenda Chile 3030, una ambiciosa cartera de proyectos de infraestructura, financiados, tanto por el Estado de Chile como vía Concesiones.

Como se puede observar la política de Estado es continuar impulsando la Asociación Pública Privada para entregar la infraestructura necesaria para el desarrollo del país, se está hablando, de redes camineras, hospitales, cárceles, espacios públicos, transporte, etc. Que son indispensables para una sociedad cada vez más pujante y con mayores necesidades.

- Conclusiones de ámbito político

Se puede observar que existe en Chile una política de estado favorable al Modelo de la Asociación Pública Privada como el mejor camino para generar Infraestructura Pública al ritmo que requiere la sociedad chilena, sin embargo, es de todos conocido que el Ministerio de Obras Públicas, a través de la Coordinación de Concesiones, no ha sido capaz de lanzar los proyectos que el país necesita, pues carece de la autoridad necesaria y de los recursos necesarios para ello, en este sentido el Gobierno en curso ha lanzado la iniciativa de crear la Dirección General

de Concesiones de Obras Públicas (DGCOP), dándole el rango de Director General al actual Coordinador de Concesiones otorgándole mayor autonomía, con lo cual se pretende realizar una planeación a largo plazo de los proyectos a concesionar, consistente con una prospectiva de país basada en las necesidades de desarrollo nacional, regional y local. Actualmente, no se ha materializado esta iniciativa.

Otra iniciativa novedosa que lanza el actual gobierno es la creación del Fondo de Infraestructura Pública como una empresa estatal teniendo como objetivos:

- Potenciar la inversión en infraestructura por medio de concesiones.
- Incrementar la eficiencia de las inversiones.
- Rentabilizar las inversiones existentes y apalancar recursos para invertir en infraestructura.
- Resolver fallas de mercado temporales en el financiamiento.
- Resolver problemas de gestión y coordinación entre los distintos órganos del Estado, principalmente entre el MOP y Hacienda.

En la opinión de este investigador estas dos iniciativas robustecerían en gran medida el sistema de concesiones del país, sin embargo, la realidad no acompaña pues se entra francos a un año de elecciones donde quedan congeladas las iniciativas para dar paso a los trabajos de elecciones, con lo cual no se ve que se implemente en corto plazo. Se tiene una realidad política con un gobierno mermado en su aprobación y una desconfianza generalizada de la población en el sistema político vigente, con lo cual se espera que este 2017 sea un año de poca actividad en la línea de los proyectos de concesiones, más bien, será un año de gran actividad política enfocada en las elecciones presidenciales. Además, de lo anterior, la entrada en vigencia de una reforma laboral calificada por muchos como una reforma sindicalista, ha dejado en suspenso muchas de las inversiones esperadas ya que muchos inversionistas preveen un alto riesgo de paralizaciones con negociaciones colectivas que puedan radicalizarse sin un fácil acuerdo.

c) Análisis del entorno social

Cuando se habla del entorno social, se suele asociar buenas cifras económicas con desarrollo social, sin embargo, la experiencia dice que esta relación no es tan directa, por ejemplo si se basamos con el PIB , en el año 2013 el Banco mundial público que para Chile la cifra alcanzó los USD 22.000 anual, insertándonos dentro de las 50 mejores economías del mundo, si se va al desglose de estos números se ve que en la región de Antofagasta este número alcanzó los USD 37.000, que son niveles similares a los que tienen países desarrollados como Francia, Inglaterra, Japón, mientras que en la región de la Araucanía apenas llegó a los USD 4.600, niveles de países como Pakistán, Samoa Sudán y Nigeria, lo anterior nos deja el sabor amargo de la desigualdad, por tanto es muy importante poder medir el nivel de desarrollo que alcanza cada región, de nuestro país y ojalá todas tengan un elevado nivel.

El Índice de Desarrollo Regional (IDERE) es una herramienta que mide el desarrollo a nivel territorial desde una perspectiva multidimensional, a través de una medida geométrica de índices normalizados entre 0 y 1 (donde 0 expresa el desarrollo mínimo y 1 el máximo). Gracias a ello, el IDERE permite analizar trayectorias y asimetrías de dimensiones consideradas críticas en el desarrollo de las personas, agrupadas según las regiones donde habitan, constatando las desigualdades territoriales y brechas existentes.

El IDERE basa su concepto de desarrollo en el enfoque de las capacidades humanas, impulsado por Amartya Sen (1985, 1999) y complementado posteriormente por otros autores, entre ellos Martha Nussbaum (2000, 2006). Así, el desarrollo se entiende como una expansión de las capacidades humanas, es decir, de las oportunidades que tienen las personas para ejercitar sus libertades de elección para la consecución de objetivos en distintas áreas vitales para sus vidas

(Sen, 1999). En este marco conceptual se basa el Índice de Desarrollo Humano (IDH), elaborado por el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD).

REGIÓN	IDERE 2016	EDUCACIÓN	SALUD	BIENESTAR SOCIOECONÓMICO	ACTIVIDAD ECONÓMICA	CONECTIVIDAD	SEGURIDAD
Metropolitana	0,602	0,734	0,559	0,530	0,532	0,636	0,730
Antofagasta	0,587	0,741	0,654	0,659	0,432	0,465	0,548
Valparaíso	0,573	0,746	0,619	0,511	0,469	0,446	0,701
Magallanes	0,564	0,721	0,519	0,739	0,374	0,398	0,772
Tarapacá	0,540	0,672	0,600	0,603	0,424	0,376	0,531
Los Ríos	0,509	0,636	0,532	0,481	0,477	0,263	0,737
Los Lagos	0,499	0,672	0,488	0,424	0,521	0,263	0,697
Biobío	0,482	0,683	0,532	0,411	0,391	0,273	0,732
O'Higgins	0,475	0,625	0,530	0,426	0,402	0,260	0,706
Coquimbo	0,474	0,651	0,598	0,468	0,315	0,229	0,767
Atacama	0,473	0,578	0,480	0,544	0,400	0,232	0,661
Aysén	0,451	0,518	0,437	0,623	0,376	0,232	0,529
Maule	0,439	0,600	0,517	0,345	0,411	0,187	0,743
Arica y Parinacota	0,436	0,732	0,527	0,322	0,400	0,206	0,491
La Araucanía	0,413	0,646	0,493	0,342	0,339	0,148	0,719

Figura 5.17: Resultados del IDERE 2016 y sus dimensiones (IDERE, 2016)

	EDUCACIÓN	SALUD	BIENESTAR SOCIOECONÓMICO	ACTIVIDAD ECONÓMICA	CONECTIVIDAD	SEGURIDAD	IDERE 2016
IDERE	0,741	0,654	0,659	0,432	0,465	0,548	0,587
RANKING	2	1	2	5	2	12	2
NIVEL RELATIVO DE DESARROLLO	Alto	Alto	Alto	Intermedio	Intermedio	Bajo	Alto

Figura 5.18: Resumen de indicadores Región de Antofagasta (IDERE, 2016)

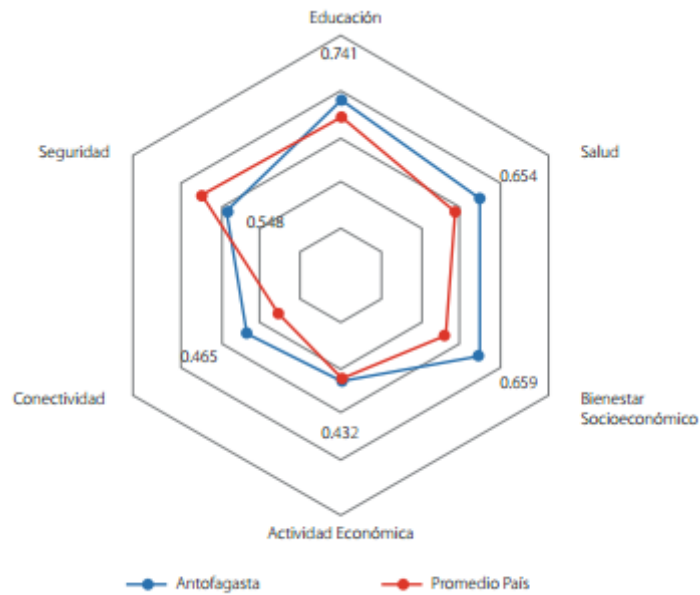


Figura 5.19: Región de Antofagasta – Dimensiones (IDERE, 2016)

Como se puede apreciar en la figura 5.18, la región de Antofagasta ocupa el segundo lugar de desarrollo antecedido sólo por la Región Metropolitana.

Sin embargo, en la figura anterior se puede ver que la Región de Antofagasta posee un nivel bajo en seguridad e intermedio en actividad económica y conectividad.

- Las concesiones de infraestructura pública y la sociedad

En el último trimestre de 2016, COPSA (Asociación Gremial de Concesionarios de Infraestructura Pública), encomendó a la empresa Impakta ® la elaboración y aplicación de la encuesta del estudio prospectivo sobre infraestructura Concesionada, el cual se llevó a cabo en los meses de diciembre de 2016 y enero de 2017.

De acuerdo a ese estudio, cada vez la sociedad chilena se encuentra internalizada del concepto de infraestructura concesionada y entiende más el significado de la Asociación Pública Privada, encontrándose dispuesta a pagar siempre y cuando el servicio prestado mejore su calidad de vida.

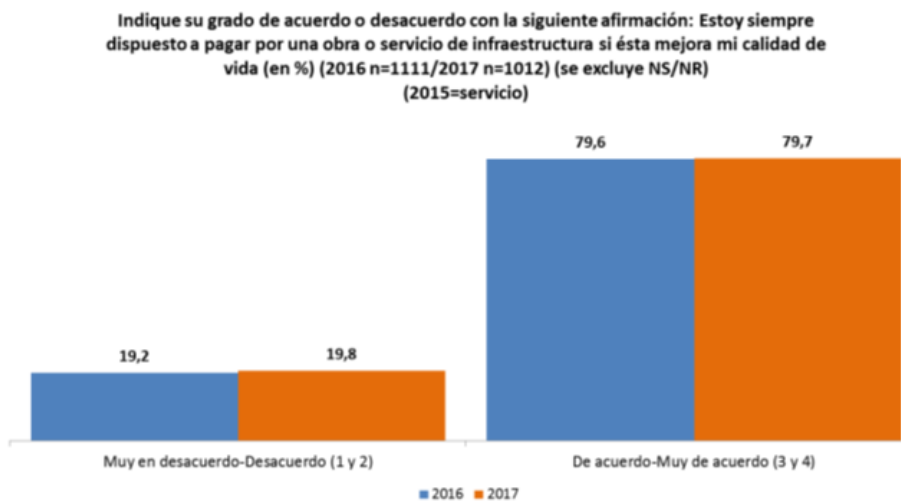


Figura 5.20: Encuesta concesiones de infraestructura concesionada (IMPAKTA, 2016)

- Conclusiones del ámbito social

Como se puede ver el desarrollo social de la región de Antofagasta se encuentra calificado entre los 5 mejores del país. Eso lleva a una sociedad con mayor educación y con una tradición participativa en los asuntos importantes, aunado a eso se tiene una sociedad de una línea industrial y trabajadora.

Respecto de las concesiones en general, en Chile la precepción de la Asociación Publica Privada como mecanismo para construir Infraestructura Pública ha adquirido madurez suficiente que permite que la sociedad se haya concientizado de los beneficios que éstas representan en el mejoramiento de la calidad de vida de las personas, con lo cual se está en una etapa de menor resistencia cuando se trata de pagar las tarifas que correspondan.

d) Análisis del entorno tecnológico

- Factores tecnológicos

Líneas de investigación. La mayoría de las carreteras concesionadas aplica las últimas tecnologías en sus infraestructuras para garantizar las máximas cotas de seguridad, calidad y comodidad para sus usuarios, en un entorno satisfactorio de coste y prestaciones.

Los esfuerzos en materia de I+D+i se concentran en la mejora de los sistemas de gestión de las concesiones en operación, así como en ofrecer, a los usuarios de sus infraestructuras, el máximo nivel de seguridad y confort con el mínimo impacto sobre el entorno.

Los programas emprendidos por las diversas concesiones se desarrollan, en lo fundamental, a partir de las siguientes líneas prioritarias de investigación:

- El desarrollo de iniciativas para optimizar la interacción de las infraestructuras gestionadas con el entorno, minimizando su impacto ambiental.
- El impulso de diversas herramientas que, en un escenario tecnológico avanzado, unifiquen las mejores prácticas de gestión y presten novedosos servicios a los clientes.
- El comportamiento y la durabilidad de nuevas tecnologías y materiales de construcción y pavimentación.

- **Tecnologías de pavimentación**

En Chile se han desarrollado programas de trabajo, enfocados a la mejora de procesos y la calidad de la infraestructura, estos estudios han desembocado en los siguientes proyectos:

- Evaluación de la formación de roderas con diferentes tipos de mezcla bituminosa: el objetivo es evaluar el comportamiento estructural y la deformación permanente por roderas de diferentes tipos de asfaltos sometidos a tráficos pesados en carreteras con fuertes pendientes.
- Tratamiento con lechada bituminosa para reducir la aparición de fisuras mediante el desarrollo de una nueva técnica de recuperación de pavimentos mediante mezclas asfálticas recicladas en frío con una emulsión modificada con polímeros.
- Evaluación de la técnica de reciclado en frío con emulsión modificada con polímeros: utiliza un tren de reciclaje capaz de fresar, cribar, refragmentar, dosificar y mezclar los componentes reciclados en un mismo lugar, agilizando con ello el proceso y la apertura rápida al tráfico.
- Estudios con simulador de tráfico: para valorar la evolución de firmes, que permite estudiar la evolución de los firmes tras 20 años de uso en sólo 3 meses de pruebas.

Un ejemplo de todo esto es el caso de la Autopista Santiago - San Antonio, en donde se puso en servicio en el año 2005 una máquina de reciclaje de pavimento que permitió una reducción aproximada de 13.000 m³ en el uso de áridos y evito enviar al vertedero 7.700 m³ de residuos de hormigón.

- **Tecnologías de comunicaciones**

Tecnologías de transmisión a distancia de datos, son muy necesarias para una mayor eficiencia en el cobro de peajes y supervisión de las rutas.

- **Tecnologías de seguridad vial**

La industria debe siempre estar a la vanguardia en tecnologías de señalización y contención de flujo vehicular.

- **Generación eléctrica con tecnologías renovables**

En la zona desértica que se emplaza el proyecto, es imprescindible la generación fotovoltaica, pues aún se tienen puntos neurálgicos que no es posible alimentarlos conectándolos a la red eléctrica.

- **Conclusiones de ámbito tecnológico**

En la actualidad, hace falta mucho trabajo en la industria de las concesiones en las áreas de i+d+i que vayan de la mano con las innovaciones tecnológicas que ayuden a la industria a ser más eficiente.

En particular, el proyecto es terreno muy fértil donde se puede hacer un campo de prueba interesante en el ámbito tecnológico, se tienen grandes extensiones sin comunicación, grandes zonas sin acceso a la red eléctrica, grandes cantidades de radiación solar, condiciones muy extremas que someten a situaciones muy particulares los pavimentos de la región.

5.2.1.2.2. Análisis de mercado

Para poder entender el mercado chileno de las Concesiones de Infraestructura Pública, se puede decir lo que según el Ministerio de Obras Públicas (2016) menciona en su libro Concesiones de Obras Públicas en Chile 20 años:

En una concesión de obra pública puede haber una o más empresas accionistas. Si una firma posee más del 50% de las acciones, se convierte en controlador de la sociedad concesionaria. La evolución que ha tenido el origen de los inversionistas extranjeros en las sociedades concesionarias, a lo largo de los 20 años del sistema, muestra una trayectoria interesante. Inicialmente, entre los años 1994 y 1998, dicha participación se concentró en firmas de España y México. Del primero destacaba la presencia de Ferrovial, Sacyr y Endesa (también con su filial Infraestructura 2000). En el caso de México, el participante era la firma Tribasa. Canadá estuvo presente por primera vez a través de la adjudicación del Aeropuerto de Santiago (AMB), con la empresa YVR Airport Service, operador del terminal aéreo de Vancouver y que formaba parte de la sociedad ganadora.

Luego, en 1999, ingresó Francia, a través de Groupe GTM, que se convirtió en controlador del tramo Chillán-Collipulli de la Ruta 5, producto de la enajenación de activos que realizó Tribasa ese año.

Actualmente, el país con más inversiones en concesiones en Chile es España, con un 34% de la inversión total, que asciende aproximadamente a 147 millones de UF. Le sigue Canadá con un 19% y Colombia con 16%, y más atrás Italia y Chile, ambos con 11%.

Participación de Mercado 2016 según país de origen de los concesionarios

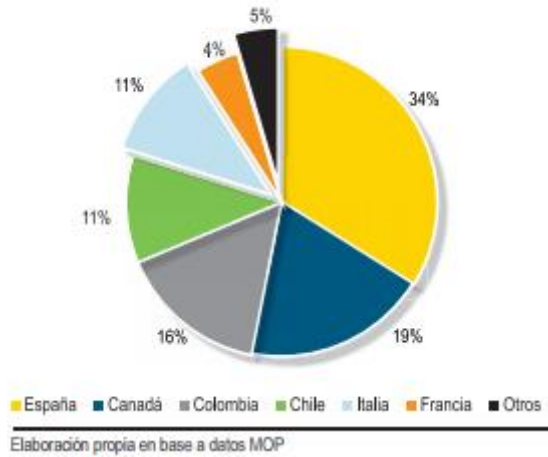


Figura 5.21: Participación de mercado 2016 según país de origen de los concesionarios (CCOP, 2016)

Participación de mercado 2016 según país para proyectos viales

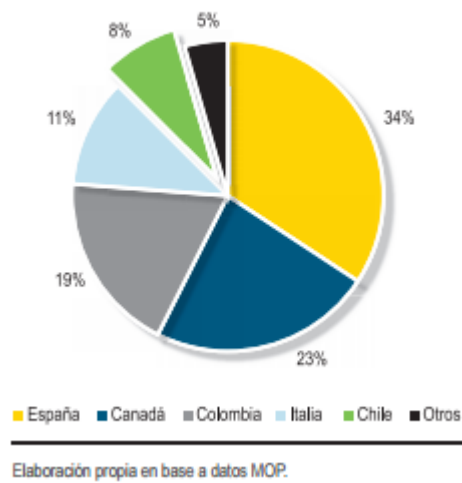
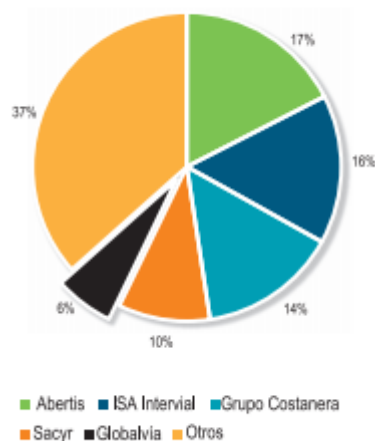


Figura 5.22: Participación de mercado 2016 según país para proyectos viales (CCOP, 2016)

Distribución de propiedad 2016 de accionistas



Elaboración propia en base a datos MOP.

Figura 5.23: Distribución de propiedad 2016 de accionistas (CCOP, 2016)

Se observa que los mayores actores, es decir España, Canadá y Colombia, mantienen altas inversiones en proyectos viales. España está presente en quince concesiones actualmente, Canadá tiene diez proyectos en etapa de explotación y Colombia cuenta con cinco contratos vigentes. Por otra parte, en el caso de proyectos aeroportuarios, se observa que la mayoría de la inversión es efectuada por empresas francesas (57%) y chilenas (29%). En particular, ello se asocia con el capital invertido por parte de las francesas Vinci y Aéroport de Paris, en la relicitación del Aeropuerto AMB de Santiago.

Muchas empresas controladoras de las sociedades concesionarias tienen inversiones diversificadas en varios proyectos. En el gráfico 5.23 se puede observar la distribución de la industria según los principales propietarios.

El primer lugar, lo ostenta la española Abertis, que controla la Sociedad Concesionaria del Elqui (Ruta 5 Los Vilos-La Serena), Rutas del Pacífico (Ruta 68), la Autopista del Sol (Ruta 78), la Autopista de los Andes (Ruta 60 CH), la Autopista los Libertadores (Santiago-Colina-Los Andes) y, desde este año, la Autopista Central (Sistema Norte-Sur). Su inversión total llega a los 76 millones de UF.

La firma colombiana ISA Intervial se hace presente en la industria chilena desde 2010, año en que la compañía española Ferrovial alcanzó un acuerdo con Interconexión Eléctrica SA (ISA) para vender el 60% del paquete accionario de Intervial Chile S.A. Posteriormente ISA completó la compra del 40% restante del paquete accionario. Esta empresa mantiene las sociedades concesionarias de cinco tramos de la Ruta 5: Santiago-Talca, Talca- Chillán, Chillán-Collipulli, Collipulli-Temuco y Temuco-Río Bueno. Su inversión total llega a los 67,7 millones de UF.

El Grupo Costanera, sociedad formada por la italiana Atlantia SpA y la canadiense CPP Investment Board, gestiona vías urbanas e interurbanas. Entre las primeras se encuentran las concesiones de las autopistas Américo Vespucio Sur, Costanera Norte, el Acceso Vial del Aeropuerto AMB y el Acceso Nororiente a Santiago. En el área interurbana, tiene la Red Vial Litoral Central. Su inversión total llega a los 63 millones de UF. Cabe mencionar que Atlantia a su vez controla la Ruta 5 tramo Río Bueno-Puerto Montt, pero sin alianza con CCPIB.

Sacyr, también española, opera los proyectos de Acceso a Iquique, Concepción-Cabrero y Ruta 43 La Serena-Ovalle (Ruta del Limarí). También está presente en la Ruta 5 –en los tramos La Serena-Vallenar (Ruta de Algarrobo) y Vallenar-Caldera (Valles del Desierto)– y en la concesión del Hospital de Antofagasta y la Autopista Américo Vespucio Oriente (etapa 1), esta última adjudicada en 2014 y cuya inversión asciende a 21,9 millones de UF¹³⁷. La inversión total de Sacyr llega a los 41,7 millones de UF.

La cantidad de los proyectos que las principales empresas administran, se expresa en la siguiente figura:

Ranking principales accionistas por cantidad de proyectos, marzo 2016 (*)

Accionista	Inversión UF	Número de Proyectos
Belfi	7.087.996	8
CMB	5.373.278	7
Sacyr	41.687.443	7
Abertis	75.992.232	6
Grupo Costanera	63.048.704	5
ISA	67.669.424	5
Fondo Inv. Penta	13.260.459	5
Agunsa	1.595.950	3
BTG	2.909.947	3
OHL	19.961.187	3

(*) Incluye empresas con tres o más proyectos.
Elaboración propia en base a datos MOP.

Figura 5.24: Ranking principales accionistas por cantidad de proyectos, marzo 2016 (CCOP, 2016)

Es evidente que en estos 20 años de vida las APP han demostrado ser un mecanismo adecuado para proveer infraestructura de manera rápida, eficiente y de buena calidad. Este desarrollo se debe en parte importante al sector privado, a su experiencia, capacidad y aporte, tanto en aspectos técnicos como financieros, sin embargo, los contratos de APP no han mostrado la flexibilidad necesaria para atender de manera oportuna las nuevas demandas ciudadanas. Pero tampoco el sector privado ha sabido reaccionar con la urgencia debida, allanando solo parcialmente soluciones centradas en el servicio que esperan los usuarios. Por otra parte, entre marzo 2015 y marzo 2016 se logró elaborar un Plan de Mejoramiento de Carreteras Concesionadas, por un monto de 908 millones de dólares (MOP, 2016), cuyo financiamiento podrá concretarse vía incremento de tarifa al usuario o extensión del plazo de la concesión.

En ambos casos, la autoridad ha tenido una especial preocupación por establecer en los contratos condiciones que cuiden debidamente los intereses para el Estado y usuarios. Junto con la evolución de los proyectos, de los órganos del Estado y de la regulación, la industria también ha ido cambiando desde

constructores de infraestructura a operadores de servicio, como se relató anteriormente. En un proceso natural, la industria actual se ha ido especializando, y han permanecido quienes están interesados en sostener un negocio de largo plazo y no ser sólo contratistas de obras. Son ellos que se convierten en verdaderos socios del Estado

5.2.1.2.3. Capital social

Del trabajo de campo se evidenció lo importante de fomentar el capital social y relacional de la empresa, por ende, como organización debe fomentar las relaciones a largo plazo con: cliente MOP, financistas y bancos, empleados, proveedores, Municipios y asociaciones civiles, otras divisiones gubernamentales, Carabineros, Bomberos, SAMU, ONEMI, Asociaciones Gremiales (COPSA) y acuerdos de cooperación con universidades.

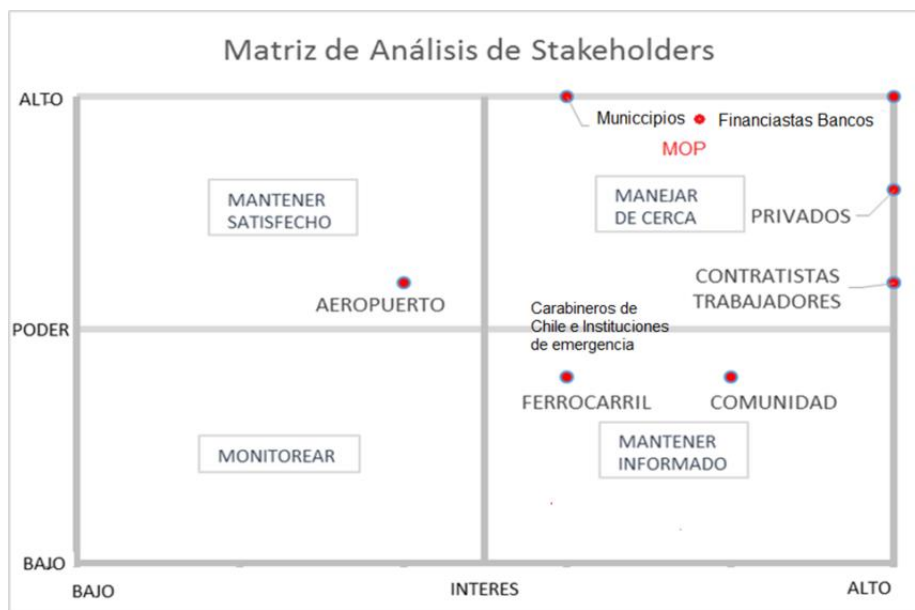


Figura 5.25: Matriz de análisis de stakeholders (SCAA, 2014)

5.2.1.2.4. Modelos de excelencia

Los modelos de excelencia a considerar son los siguientes: ISO 9001, ISO 14001, OSHAS 18001, GUIA PMBOK®, CHILECALIDAD

5.2.1.2.5. Factores claves de éxito

Para que una empresa pueda configurar adecuadamente sus factores claves de éxito se debe considerar a los modelos de excelencia empresarial (destinados a mejorar la productividad y/o la competitividad) y la información proveniente del análisis externo (la cual puede ser suministrada por la agrupación empresarial). Esto ha sido realizado a través de las encuestas y entrevistas que se realizó en el capítulo anterior de la presente investigación, adicionalmente se ha complementado con la experiencia del investigador. A continuación, se enlistan los factores de éxito del sector:

Donde:



Tiene una importancia alta



Tiene una importancia media.



Tiene una importancia baja, pero corresponde mantener cierta vigilancia



















ETAPA	AREA	FCE	IMPORTANCIA
ETAPA DE CONSTRUCCIÓN	Técnica	Gestión del Diseño Innovación Tecnológica	
		Control de Avance de la Construcción	
		Capacitación del personal	
		Detectar oportunidades de mejoras técnicas	
	Construcción	Supervisión en terreno del apego al diseño	
		Detectar desviaciones a los procesos constructivos	
		Anticipar posibles problemas constructivos y proponer la solución mas conveniente.	
	Prevencion de Riesgos	Detectar y corregir desviaciones a los planes adoptados	
		Detectar los riesgos asociados a las actividades y crear las medidas mitigatorias	
	Medio Ambiente	Elaborar Planes de Gestión Sustentable	
		Vigilar el cumplimiento de las medidas mitigatorias a los impactos medioambientales	
	Gestion de Calidad	Supervisión del cumplimiento del Plan de Autocontrol	
		Implementación de Sistema ISO 9001 / 2008	
	Administración y Finanzas	Contar con los medios suficientes que permitan el financiamiento de las obras	
	Gerencia General	Comunicación con el cliente	
		Comunicación con los stakeholders	
	Legal	Soporte profesional ante riesgos legales	
		Asesoría a la Gerencia General ante situaciones de riesgo con cualquier Stakeholder	

Tabla 5.1: Factores claves de éxito en construcción
(Elaboración propia)

ETAPA	AREA	FCE	IMPORTANCIA
ETAPA DE EXPLOTACIÓN	Técnica	Control de costos operativos	●
		Gestión y control de proyectos de inversión	●
		Búsqueda de nuevas tecnologías aplicables	●
	Mantenimiento y Seguridad Vial	Innovación de los procesos operativos	●
		Cumplimiento de Planes de Mantenimiento y Conservación	●
	Prevención de Riesgos	Creación de cultura de autocuidado	●
		Cumplimiento de los Planes de PPRR y Contingencias	●
	Medio Ambiente	Elaboración de Planes Medioambientales	●
		Cumplimiento de las medidas mitigatorias	●
	Gestión de Calidad	Control Documental	●
		Cumplimiento de los Planes de Gestión de la Calidad	●
	Operaciones	Coordinar los presupuestos asociados a los lineamientos gerenciales	●
		Seguridad Vial y Atención de emergencia y en Ruta	●
		Impulsar innovaciones de los procesos	●
		Cumplir los objetivos anuales de mantenimiento y conservación	●
		Proceso de recaudación de valores	●
	Administración y Finanzas	Asegurar los recursos financieros	●
		Suministros de materiales a tiempo y de calidad	●
	Recursos Humanos	Contratación de personal	●
		Capacitación de personal	●
	Gerencia General	Comunicación con el cliente	●
		Cumplimientos Contractuales / Financiamiento / BALI	●
		Comunicación y Gestión del Directorio	●
		Comunicación con los Stakeholders	●
	Legal	Soporte profesional ante riesgos legales	●
		Control de sugerencias y reclamos	●
		Gestión y vigilancia de hitos contractuales	●
		Asesoría a la Gerencia General ante situaciones de riesgo con cualquier stakeholder	●

Tabla 5.2: Factores claves de éxito en explotación (Elaboración propia)

Cabe mencionar que en capítulo anterior, se pudo determinar dónde radicaban los factores de éxito con los cuales cuenta la empresa del caso, considerando que se realizó un promedio de los grados de importancia, los cuales van de 1 a 5, donde 1 es menos importante y 5 es más importante.

Recursos Claves de la SCAA	Grado de Importancia
<u>Recursos Tangibles</u>	
Otros (Indicar) El Activo Fijo (La Infraestructura)	5,00
Recursos financieros	4,17
Equipos y maquinarias	3,83
Materiales	3,67
Bienes inmuebles	3,00
<u>Recursos Intangibles</u>	
Capital Humano	4,33
Otros (indicar) Relación con los stakeholders	4,00
Capital Estructural	3,92
Capital Relacional	3,42
<u>Aspectos externos a la Empresa</u>	
Otros (indicar) Aspecto Medio Ambiental	5,00
Conocimiento del mercado	4,17
Entorno político-económico	4,08
Conocimiento del sector	3,58

Tabla 5.3: Recursos claves de la SCAA
(Elaboración propia)

Lo que es muy interesante es que la infraestructura en si es un factor muy gravitante para el éxito. Esto último, se puede interpretar como aquella gestión exitosa del activo que tiene que ver desde su construcción hasta la operación y mantenimiento, con lo cual la organización debe orientar sus esfuerzos y procedimientos en éste sentido.

5.2.1.2.6. Análisis de las estrategias genéricas

La estrategia se sustenta en la reducción de costos de los procesos y las innovaciones tecnológicas que se puedan incluir a los procesos productivos.

Con lo cual se puede decir que las Estrategias Genéricas adoptadas son: **La Segmentación** nuestro servicio está orientado a muchos usuarios, pero un solo cliente; **La Diferenciación**: la innovación en nuestros procesos nos puede diferenciar de nuestros potenciales competidores y de nuestro referente; **El Liderazgo en Costes**: Producto de la innovación en nuestros procesos operativos podemos hacerlos más eficientes y, por ende, reducir nuestros costes.

5.2.1.2.7. Análisis de las fuerzas competitivas de Porter

Análisis Estratégico					
Teoría Estructural					
Rivalidad entre Competidores		Favorable	Neutro	Desfavorable	
	Rivalidad entre competidores				
Numero de competidores	Pocos				Muchos
Competidores equilibrados	Pocos				Muchos
Crecimiento del sector	Lento				Rapido
Costos fijos	Chico				Grande
Diferenciación del producto	Alta				Baja
Costos de cambio	Altos				Bajos
Capacidad instalada	Alta				Baja
Competidores diversos	Pocos				Muchos
Intereses estrategicos	Pocos				Muchos
Barreras de salida	Baja				Alta
Competidores Potenciales					
Economía de escala	Grandes				Pequeñas
Curva de aprendizaje	Alta				Baja
Diferenciación del producto	Alta				Baja
Necesidades de capital	Alta				Baja
Costos de cambio	Importante				No importante
Acceso a los canales de distribución	Restringido				Amplio
Producto patentable	Si				No
Acceso favorable a materia prima	Buena				Mala
Ubicación favorable	Buena				Mala
Politica gubernamental	Influye				No influye
Subsidios gubernamentales	Influye				No influye
Politica Gubernamental	No Influye				Influye

Tabla 5.4: Análisis estratégico – Teoría estructural
(Elaboración propia)

Análisis Estratégico													
Teoría Estructural													
Rivalidad entre Competidores		Favorable	Neutro	Desfavorable									
Poder de negociación de proveedores													
Concentración de empresas	Pocas			Muchas									
Productos sustitutos	No			Si									
Proporción de ventas/compras	Alta			Baja									
Rentabilidad del sector	Mucha			Pocas									
Diferenciación del producto	Alta			Baja									
Costos de cambio	Bajos			Altos									
Amenazas de integración vertical	Baja			Alta									
Información sobre el sector	Mucha			Poca									
Lista de proveedores	Mucho			Poco									
Poder de negociación de Clientes													
Concentración de empresas	Pocas			Muchas									
Productos sustitutos	No			Si									
Proporción de ventas/compras	Alta			Baja									
Rentabilidad del sector	Mucha			Pocas									
Diferenciación del producto	Alta			Baja									
Costos de cambio	Bajos			Altos									
Amenazas de integración vertical	Baja			Alta									
Información sobre el sector	Mucha			Poca									
Cartera de clientes	Mucho			Poco									
Amenaza de productos sustitutos													
Sustitutos posibles	No			Si									
Calidad de Sustitutos	Mala			Buena									
Las empresas tienen ventas	Alta			Baja									
Es fácil imitar el producto/servicio	No			Si									
Esta potenciado	Si			No									
Son buenos	Si			No									
<table border="0"> <tr> <td>Favorable</td> <td>16</td> <td>No presenta Peligro</td> </tr> <tr> <td>Neutro</td> <td>22</td> <td>De cuidado / Se debe estar observando</td> </tr> <tr> <td>Desfavorable</td> <td>8</td> <td>Potencial Peligro</td> </tr> </table>					Favorable	16	No presenta Peligro	Neutro	22	De cuidado / Se debe estar observando	Desfavorable	8	Potencial Peligro
Favorable	16	No presenta Peligro											
Neutro	22	De cuidado / Se debe estar observando											
Desfavorable	8	Potencial Peligro											

Tabla 5.5: Análisis estratégico – Teoría estructural
(Elaboración propia)

5.2.1.2.8. Resumen del análisis externo

a) Análisis del entorno

Las exportaciones de cobre se han visto reducidas en este último año, se tiene una incertidumbre económica y un precio de cobre que en los últimos días se ha incrementado, pero a causa de la baja producción de las dos más grandes productoras de cobre en el mundo, una por una huelga y la otra por discrepancias con el gobierno de Tailandia.

Las inversiones de capital en la industria de la minería se han detenido a causa de los bajos precios de los commodities y de la incertidumbre política que han ocasionado las dos grandes reformas que impulsa este gobierno, Laboral y Tributaria.

El entorno político no se ve más alentador, pues 2017 es un año de elecciones, con lo cual no se ve que la industria de la construcción vaya a tener mejores expectativas.

b) Factores claves del éxito del sector

La estructura financiera sólida, con un buen financiamiento, es un pilar fundamental en la industria de las concesiones, así como una buena gestión del Activo (Diseño, Construcción y Conservación).

El capital relacional es un factor muy importante en esta industria, con lo cual el manejo de los stakeholders puede llegar a ser un activo intangible muy valioso.

c) Estrategias genéricas

La segmentación, nuestro servicio está orientado a muchos usuarios, pero un solo cliente.

La Diferenciación: la innovación en nuestros procesos nos puede diferenciar de nuestros potenciales competidores y de nuestro referente.

El Liderazgo en Costes: Producto de la Innovación en nuestros procesos operativos podemos hacerlos más eficientes y por ende reducir nuestros costes.

d) Modelos de excelencia

- ISO 9001
- ISO 14001
- OSHAS 18001
- GUIA PMBOK®
- CHILECALIDAD

e) Capital social

En la industria de las concesiones de infraestructura, es de vital importancia mantener una estrecha relación con todos los stakeholders del proyecto, tanto involucrados como los interesados, así mismo, aprovechar las coyunturas que permitan establecer alianzas estratégicas con proveedores y con instituciones de investigación y desarrollo como universidades. No se debe dejar de lado aquellos entes que sin la necesidad de participación activa en el proyecto deben mantenerse informados.

f) Análisis de las 5 fuerzas de Porter



Figura 5.26: Análisis de las 5 fuerzas de Porter (Elaboración propia)

g) Amenazas y oportunidades

AMENAZAS		OPORTUNIDADES	
A.1	Economía desacelerada con baja actividad minera y precio bajo de commodities (cobre)	O.1	Mayor disponibilidad de empresas contratistas en la zona
A.2	Aumento de riesgo de paralizaciones y huelgas por entrada en vigor de reforma laboral	O.2	Reducción de costos de operación y de subcontratos de servicios
A.3	Baja de ingresos por educación de transportes por paralización de proyectos de inversión industrial	O.3	Generación de alianzas estratégicas con universidades para poder implementar mecanismos de i+d+i
A.4	Incremento del transporte de carga por ferrocarril	O.4	Generación de nuevos negocios
A.5	Aumento de la evasión del peaje y creación de caminos alternativos	O.5	Inversiones en CAPEX que reduzcan el costo de operación
A.6	Incumplimiento Covenant Ratio de Cobertura sobre la Deuda (RCSD) por baja en los tránsitos	O.6	Convenios complementarios para mejoramiento de la infraestructura que le agregue valor al activo

Tabla 5.6: Amenazas y oportunidades (Elaboración propia)

5.2.1.3. Análisis interno

5.2.1.3.1. Análisis de activos y pasivos intangibles

En el capítulo anterior de la investigación se determinaron los siguientes activos y pasivos intangibles que se encuentran en la organización:

FACTORES PARA PRODUCIR CIRCULO VIRTUOSO	FACTORES PARA PRODUCIR CIRCULOS VICIOSOS
Personal capacitado Liderazgo Buena relación con proveedores Adecuada relación con el MOP y stakeholders principales Trabajo en equipo Eficiencia en la respuesta Compromiso con la seguridad Clima laboral	Falta de conocimiento registrado Alta rotación del personal Falta de claridad de los valores de la empresa Desmotivación Vicios en el trabajo Desconfianza Falta de plan de desarrollo para el personal Rigidez de procesos Escasa planeación de las actividades Falta de sistema de evaluación para el personal Exceso de confianza en la realización de actividades de riesgos

Tabla 5.7: Factores que contribuyen a formar círculos virtuosos (Elaboración propia)

ACTIVOS INTANGIBLES	PASIVOS INTANGIBLES
Adecuada gestión del conocimiento Fidelización del personal Prestigio de la marca Buena relación con los proveedores Sólido Gobierno corporativo Personal comprometido Personal con alto sentido de la ética Buena relación	Falta de registro de las experiencias Alta rotación del personal capacitado Falta de claridad y difusión de los valores de la empresa Falta de claridad de un modelo de prevención del delito Deficiente reclutamiento Falta de difusión de las bases empresariales Deficiente relación entre trabajador y línea de mando

Tabla 5.8: Activos y pasivos intangibles en la empresa (Elaboración propia)

5.2.1.3.2. Análisis de la cadena de valor

Como se puede ver en la figura 5.27, la Cadena de Valor, incluye todas las etapas de un proyecto de concesión de infraestructura pública (APP), en la actualidad la empresa se encuentra en la etapa de operación y conservación de la

infraestructura. En esta etapa una buena gestión del activo es un elemento clave que llevará a la organización a un desempeño exitoso.

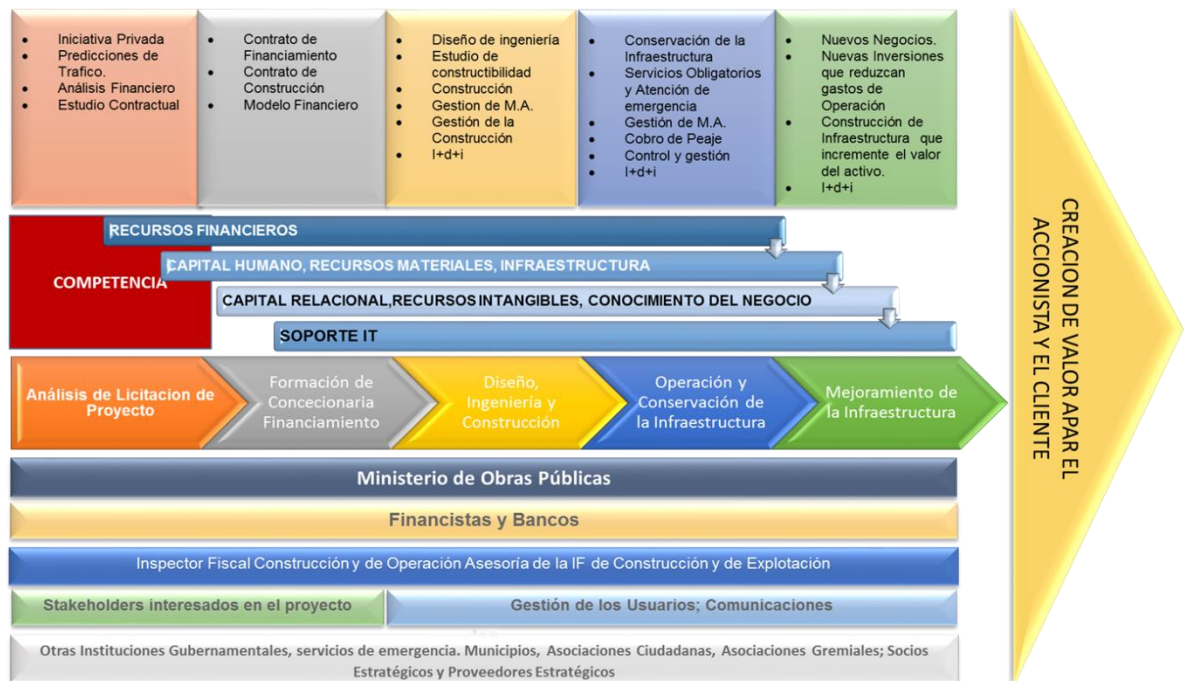


Figura 5.27: Análisis cadena de valor (Elaboración propia)

Como se puede ver, la Cadena de Valor, incluye todas las etapas de un proyecto de Concesión de infraestructura Pública (APP), en la actualidad la empresa se encuentra en la etapa de operación y conservación de la infraestructura. En esta etapa una buena gestión del activo es un elemento clave que llevará a la organización a un desempeño exitoso.

5.2.1.3.3. Actividades, productos y/o servicios, competencias y capacidades esenciales

Las competencias esenciales desarrolladas por la SCAA nacen de la necesidad de desarrollar y potenciar los productos y servicios exitosos, lo que lleva a una serie de actividades esenciales que se deben desarrollar para cumplir con lo

primero, sin embargo, para desenvolver de mejor forma los productos y servicios ofrecidos, surge una amplia gama de competencias esenciales que son necesarias desarrollar en la organización.

La experiencia de las personas claves de la organización es uno de los puntos más importantes en el desarrollo de las capacidades esenciales de la organización, ya que de ellos depende gran parte del éxito del negocio.

El objetivo de la empresa es que todo el personal conozca y domine las capacidades esenciales, con el objetivo de utilizarlas y potenciarlas para cada vez fortalecer la organización y lograr productivamente los objetivos estratégicos del negocio.

Para esto es necesario manejar las tecnologías, incluirlas dentro de todos los procesos, tanto administrativos en la operación como constructivos, aprovechando al máximo las capacidades de producir o contribuir con los intereses de los inversionistas, esto genera la tendencia a la especialización, como objetivo de lograr una mayor satisfacción del cliente en cuanto calidad del servicio, considerando el beneficio que esto conlleva al optimizar los productos y/o servicios.

Es importante que la organización se mantenga informada de las nuevas tecnologías que puedan satisfacer la producción y que a largo plazo sea rentable. Mantener actualizada las tecnologías que ya se aplican dentro de los procesos y sin duda retroalimentar al resto del personal en el manejo de los nuevos elementos insertados para que no sean objetos obsoletos o pérdidas de dinero por la inversión realizada.

En el capítulo anterior se determinaron dichas competencias y capacidades esenciales.

Producto y/o servicio esencial	Gerencia/Área	Actividad principal	Competencia indispensable	Key People
Seguridad Vial	Gerencia de Operaciones	Supervisión y patrullaje	Honestidad e integridad	Capataces
			Orientación del trabajo en equipo	
	Orientación al cliente			
Seguridad Vial	Gerencia de Operaciones	Segregación viales	Dominio de la seguridad vial	Capataces/Encargado de Depto. Prev. ee Riesgos y M.A.
			Orientación de trabajo en equipo	
			Alto sentido de la responsabilidad y de la PRR	
Atención del usuario en ruta	Gerencia de Operaciones	Servicio de arrastre de vehículos	Conocimiento técnico de vehículo grúa	Capataces
			Integridad y confianza	
	Alto sentido de la responsabilidad y de la PRR			
Atención del usuario en ruta	Gerencia de Administración y finanzas	Mantenimiento de postes SOS y PMCV	Expertise técnico	Jefe de IT
			Innovación	
			Pensamiento analítico	
Atención de contingencias y emergencias	Gerencia de Operaciones	Emergencia médica	Paramédico o médico	Supervisores de Conservación y Seguridad Vial/Encargado de Depto. De Prev. De Riesgos y M.A.
			Alto sentido de la responsabilidad y de la PRR	
			Empoderamiento y liderazgo	
	Gerencia de Operaciones	Derrame de sustancia peligrosa	Conocimiento de bombero	Supervisores de Conservación y Seguridad Vial/Encargado de Depto. De Prev. De Riesgos y M.A.
			Alto sentido de la responsabilidad y de la PRR	
			Empoderamiento y liderazgo	
Gerencia de Operaciones	Rescate vehículos	Percepción al riesgo	Supervisores de Conservación y Seguridad Vial/Encargado de Depto. De Prev. De Riesgos y M.A.	
		Alto sentido de la responsabilidad y de la PRR		
		Orientación del trabajo en equipo		
Gestión de Infraestructura	Gerencia de Operaciones	Mantenimiento de inventario	Expertise técnico	Jefe de Oficina Técnica
			Innovación	
			Pensamiento analítico	
	Gerencia de Operaciones	Control de umbrales de servicio	Dominio de la normativa y requerimientos aplicables	Jefe de Oficina Técnica
			Dominio técnico de instrumentos de medición	
			Orientación del trabajo en equipo	
	Gerencia de Operaciones	Programación y presupuesto de mantenimiento	Conocimiento de modelos de deterioro	Subgerente de Operaciones
			Dominio de software de programación y presupuesto	
			Orientado al cliente	
	Gerencia de Operaciones	Conservación rutinaria	Orientación del trabajo en equipo	Subgerente de Operaciones
			Conocimiento de ejecución de obras civiles	
			Alto sentido de la responsabilidad y de la PRR	
	Gerencia de Operaciones	Conservación periódica y programada	Orientación de trabajo en equipo	Subgerente de Operaciones
			Conocimiento de ejecución de obras civiles	
Alto sentido de la responsabilidad y de la PRR				
Gerencia de Administración y finanzas	Gestión financiera	Expertise técnico	Gerente de Administración y Finanzas	
		Pensamiento analítico		
		Integridad y confianza		
Gerencia de Administración y finanzas	Gestión de Costos	Pensamiento analítico	Jefe de Contabilidad y Control de Gestión	
		Trabajo bajo presión		
		Planificación y organización		
Gerencia de Operaciones	Introspección de pavimentos	Expertise técnico	Jefe de Oficina Técnica	
		Visión estratégica		
		Pensamiento analítico		

Producto y/o servicio esencial	Gerencia/Área	Actividad principal	Competencia indispensable	Key People
Atención del usuario en peaje	Gerencia de Operaciones	Cobro y transporte de valores	Alto sentido de la responsabilidad	Jefe de Peaje
			Honestidad e integridad	
Personal competente	Gerencia de Administración y finanzas	Capacitación del personal	Integridad y confianza	Jefe del Departamento de Personas
			Conciencia organizacional y trabajo en equipo	
	Gerencia de Administración y finanzas	Gestión del personal	Liderar con el ejemplo	Jefe del Departamento de Personas
			Integridad y confianza	
Efectivo plan de comunicaciones	Gerencia General	Comunicación al usuario	Conciencia organizacional y trabajo en equipo	Gerente General
			Liderar con el ejemplo	
	Gerencia General	Monitoreo de medios de comunicación	Empoderamiento y liderazgo	Gerente General
			Percepción al riesgo	
Resguardo de la informació	Gerencia de Administración y finanzas	Integración de sistemas de información	Visión estratégica	Jefe de IT
			Conciencia organizacional y trabajo en equipo	
			Visión estratégica	
Gestión de riesgos	Gerencia General	Análisis de cumplimientos contractuales y legales	Empatía	Fiscal
			Expertise técnico	
			Pensamiento analítico	
Gestión comercial (nuevos negocios)	Gerencia General	Detectar e implementar nuevos negocios en la concesión	Expertise técnico	Gerencia General
			Pensamiento analítico	
			Integridad y confianza	

5.2.1.3.4. Análisis de fortalezas y debilidades

FORTALEZAS		DEBILIDADES	
F.1	Recursos financieros	D.1	El usuario final es diferente al cliente
F.2	Capital humano motivado	D.2	Capacitación insuficiente
F.3	Características monopólicas del negocio	D.3	Alta rotación del personal operario
F.4	Buena relación con el cliente	D.4	Falta de capital estructural
F.5	Buena relación con los proveedores	D.5	Falta de registros que mantengan el conocimiento en la organización
F.6	Independencia de grupo constructora particular	D.6	Ingresos muy sensibles a la actividad económica de la región

Tabla 5.9: Análisis de fortalezas y debilidades (Elaboración propia)

AMENAZAS		OPORTUNIDADES	
A.1	Economía desacelerada con baja actividad minera y precio bajo de commodities (cobre)	O.1	Mayor disponibilidad de empresas contratistas en la zona
A.2	Aumento de riesgo de paralizaciones y huelgas por entrada en vigor de reforma laboral	O.2	Reducción de costos de operación y de subcontratos de servicios
A.3	Baja de ingresos por educación de transportes por paralización de proyectos de inversión industrial	O.3	Generación de alianzas estratégicas con universidades para poder implementar mecanismos de i+d+i
A.4	Incremento del transporte de carga por ferrocarril	O.4	Generación de nuevos negocios
A.5	Aumento de la evasión del peaje y creación de caminos alternativos	O.5	Inversiones en CAPEX que reduzcan el costo de operación
A.6	Incumplimiento Covenant Ratio de Cobertura sobre la Deuda (RCSD) por baja en los tránsitos	O.6	Convenios complementarios para mejoramiento de la infraestructura que le agregue valor al activo

Tabla 5.10: Análisis de amenazas y oportunidades (Elaboración propia)

DEBILIDADES	AMENAZAS
-------------	----------

D.1	El usuario final es diferente al cliente	A.1	Economía desacelerada con baja actividad minera y precio bajo de commodities (cobre)
D.2	Capacitación insuficiente	A.2	Aumento de riesgo de paralizaciones y huelgas por entrada en vigor de reforma laboral
D.3	Alta rotación del personal operario	A.3	Baja de ingresos por educación de transportes por paralización de proyectos de inversión industrial
D.4	Falta de capital estructural	A.4	Incremento del transporte de carga por ferrocarril
D.5	Falta de registros que mantengan el conocimiento en la organización	A.5	Aumento de la evasión del peaje y creación de caminos alternativos
D.6	Ingresos muy sensibles a la actividad económica de la región	A.1	Incumplimiento Covenant Ratio de Cobertura sobre la Deuda (RCSD) por baja en los tránsitos

Tabla 5.11: Análisis de debilidades y amenazas
(Elaboración propia)

FORTALEZAS		OPORTUNIDADES	
F.1	Recursos financieros	O.1	Mayor disponibilidad de empresas contratistas en la zona
F.2	Capital humano motivado	O.2	Reducción de costos de operación y de subcontratos de servicios
F.3	Características monopólicas del negocio	O.3	Generación de alianzas estratégicas con universidades para poder implementar mecanismos de i+d+i
F.4	Buena relación con el cliente	O.4	Generación de nuevos negocios
F.5	Buena relación con los proveedores	O.5	Inversiones en CAPEX que reduzcan el costo de operación
F.6	Independencia de grupo constructora particular	O.6	Convenios complementarios para mejoramiento de la infraestructura que le agregue valor al activo

Tabla 5.12: Análisis de fortalezas y oportunidades
(Elaboración propia)

5.2.1.4. Análisis FODA objetivizado

5.2.1.4.1. Matriz FODA

Análisis Interno		FORTALEZAS		DEBILIDADES	
Análisis Externo		F.1 Recursos financieros sólidos	D.1 El usuario Final es diferente al cliente		
		F.2 Capital Humano motivado	D.2 Capacitación insuficiente		
		F.3 Características Monopólicas del negocio	D.3 Alta rotación del personal operativo		
		F.4 Buena relación con el Cliente	D.4 Falta de capital Estructural		
		F.5 Buena Relación con los proveedores	D.5 Falta de registros que mantengan el conocimiento en la organización		
		F.6 Independencia de grupo constructor particular.	D.6 Ingresos muy sensibles a la actividad económica de la región		
OPORTUNIDADES		Estrategia OF Estrategias Ofensivas		Estrategia OD Estrategias de Orientación	
O.1 Mayor disponibilidad de Empresas contratistas en la zona	Mejorar los convenios con proveedores y hacer eficiencias que mejoren los costos de operación	O2 / D2	Capacitación del personal enfocada a atención del usuario		
O.2 Reducción de costos de operación y de subcontratos de servicios	Mejorar el Plan de Capacitación del personal que propicie la Innovación de los procesos	O3 / D4	Refrescar y Mejorar el acervo procedimental de la Organización		
O.3 Generación de alianzas estratégicas con Universidades para poder implementar mecanismos de I+D+i	Hacer alianzas estratégicas enfocadas en estudios que mejoren la eficiencia de Operación	O3 / D3	Plan de fidelización del personal operativo.		
O.4 Generación de Nuevos negocios.	Diseñar e implementar Instalación de Nuevos negocios en Área concesionada y presentar al MOP	O3 / D5	Gestionar las lecciones aprendidas quedando registradas para conocimiento general de la Organización		
O.5 Inversiones en CAPEX que reduzcan el costo de operación	Presentar Mejoras en la Infraestructura para generación de Convenios complementarios que aumenten el valor del Activo	O4 / D6	Plan de monitoreo de proyectos y variables económicas que nos puedan predecir la situación de los traficos de las rutas o de la concesion		
O.6 Convenios complementarios para mejoramiento de la Infraestructura que le agregue valor al Activo.					

<p>Análisis Interno</p> <hr/> <p>Análisis Externo</p>	<p>FORTALEZAS</p> <p>F.1 Recursos financieros sólidos F.2 Capital Humano motivado F.3 Características Monopólicas del negocio F.4 Buena relación con el Cliente F.5 Buena Relación con los proveedores F.6 Independencia de grupo constructor particular.</p>		<p>DEBILIDADES</p> <p>D.1 El usuario Final es diferente al cliente D.2 Capacitación insuficiente D.3 Alta rotación del personal operativo D.4 Falta de capital Estructural D.5 Falta de registros que mantengan el conocimiento en la organización D.6 Ingresos muy sensibles a la actividad económica de la región</p>	
<p>AMENAZAS</p> <p>A.1 Economía desacelerada con Baja actividad minera y precio bajo de commodities. (cobre) A.2 Aumento de Riesgo de paralizaciones y Huelgas por entrada en vigor de reforma laboral. A.3 Baja de Ingresos por reducción de transportes por paralización de proyectos de inversión minera e industrial A.4 Incremento del Transporte de Carga por Ferrocarril A.5 Aumento de la Evasión del peaje y creación de caminos alternativos A.6 Incumplimiento Covenant Ratio de Cobertura sobre la Deuda (RCSD) por baja en los tránsitos.</p>	<p>Cruce</p> <p>A1 / F1 A2 / F2 A3 / F1 A4 / F4 A5 / F3 A6 / F1</p>	<p>Estrategia AF Estrategias defencivas</p> <p>Generación de caja que permita garantizar el cumplimiento de los Covenants Rediseñar el Plan de capacitación Diseñar un plan de fidelización de nuestro personal En caso de ser necesario solicitar aporte de capital al accionista Diseñar, aprobar e implementar nuevos negocios dentro del área de concesión que permitan aumentar los ingresos Plan de monitoreo de las nuevas obras por parte de viabilidad que puedan constituir un camino alternativo Implementación de Medidas que incentiven el uso de ella autopista Monitoreo de covenant, aporte de accionistas de ser necesario</p>	<p>Cruce</p> <p>A1 / D1 A2 / D3 A1 / D6 A3 / D6 A3 / D1</p>	<p>Estrategia AD Estrategias de Sobrevivencia</p> <p>Capacitación del personal enfocada a atención del usuario Plan de fidelización del personal operativo. Nuevos Negocios que compensen en algo la baja de tránsitos Implementación de Medidas que incentiven el uso de ella autopista. Instalación de estaciones de servicio en beneficio de los usuarios</p>

5.2.2. Formulación estratégica

5.2.2.1. Introducción

De acuerdo con Alvarado, (2012), la formulación estratégica se puede esquematizar, según la siguiente figura:

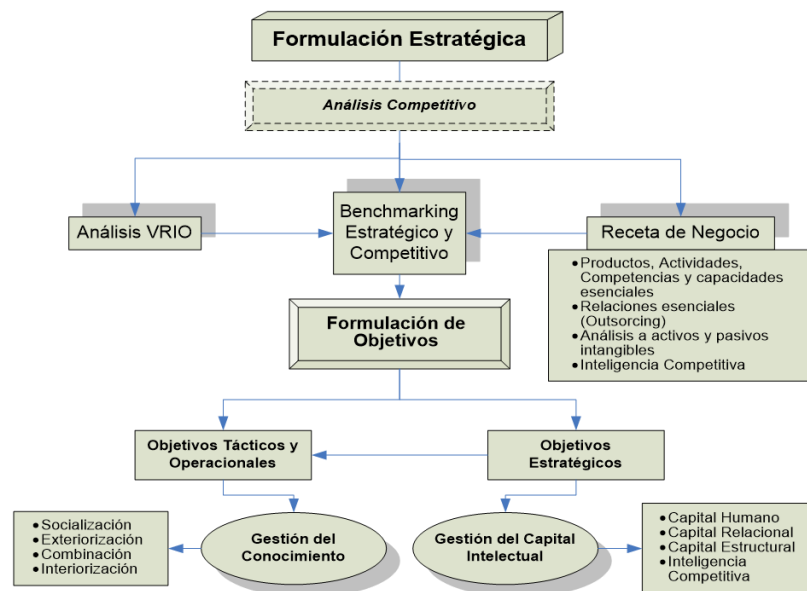


Figura 5.28: Formulación estratégica (Alvarado, 2012)

En este apartado se va a aplicar las propuestas consideradas en el modelo de Análisis y Formulación Estratégica en donde se identificará los recursos y capacidades, así como las amenazas y oportunidades del exterior para poder fundamentar nuestra competitividad.

5.2.2.2. Análisis VRIO

En el capítulo anterior, dentro de las preguntas de las entrevistas, se realizó un análisis VRIO para determinar en qué medida los recursos y capacidades que posee la organización contribuyen a su posicionamiento, prestigio y diferenciación

frente a las demás empresas competidoras de la zona, y para esto se plantean 4 preguntas claves basado en el Modelo de Barney (2002):

- **La pregunta del valor:** ¿Los recursos y capacidades de la empresa le permiten a responder a las oportunidades y amenazas del ambiente?
- **La pregunta de la rareza:** ¿Es un recurso controlado actualmente por sólo un número pequeño de empresas competidoras?
- **La pregunta de la imitabilidad:** ¿Las empresas sin el recurso se enfrentan a desventajas en costes para obtenerlo o desarrollarlo?
- **La pregunta de la organización:** ¿Las políticas y procedimientos de la empresa están organizados para apoyar la explotación de sus recursos valiosos, raros y costosos de imitar?

EVALUACIÓN DE LOS RECURSOS Y CAPACIDADES					ANÁLISIS COMPETITIVO		
Recurso o Capacidad	¿Son valiosos?	¿Son raros?	¿Son costosos de imitar?	¿Son explotados por la empresa?	Implicancias competitivas	Resultados económicos	Posición competitiva
Capacitación de RRHH	SI	NO	NO	NO	Ventaja competitiva	Arriba de lo normal	Debilidad
Conocimiento del mercado	SI	SI	NO	SI	Ventaja competitiva	Normal	Fortaleza
Know How de operación y mantenimiento de carreteras	SI	NI	NO	SI	Ventaja competitiva	Arriba de lo normal	Fortaleza
Cumplimiento de los plazos del cliente	SI	NO	NO	SI	Ventaja competitiva	Normal	Fortaleza
Recursos financieros	SI	SI	SI	SI	Ventaja competitiva	Arriba de lo normal	Fortaleza sostenida
Outsourcing	NO	NO	NO	SI	Ventaja competitiva	Normal	Fortaleza
Equipo propio	NO	NO	NO	SI	Ventaja competitiva	Normal	debilidad
Software de peaje	NI	SI	SI	SI	Ventaja competitiva	Normal	Fortaleza
Utilización de las TIC	SI	NO	SI	NO	Ventaja competitiva	Normal	Debilidad
Acceso a tecnologías de vanguardia	SI	SI	SI	SI	Ventaja competitiva	Arriba de lo normal	Fortaleza sostenida
Implementación I+D+i	SI	NO	SI	NO	Ventaja competitiva	Arriba de lo normal	Debilidad
Calidad organizacional	SI	NO	NO	SI	Ventaja competitiva	Normal	Debilidad
Políticas de incentivos	SI	NI	NO	SI	Ventaja competitiva	Normal	Fortaleza

Tabla 5.13: Evaluación de los recursos y capacidades (Elaboración propia)

5.2.2.3. Receta de negocio exitoso

De acuerdo con Alvarado (2012), el concepto dinámico de una “receta de negocio exitosa”, propuesta por Viedma (2003), surge a partir de los siguientes análisis:

- De los pasivos y de los activos intelectuales.
- De las actividades, capacidades, competencias y relaciones esenciales.
- De las personas claves de la empresa.

Este concepto surge en la propuesta de una teoría general de capital intelectual, en la cual se señala que “la exitosa formulación e implementación estratégica cristaliza en una exitosa receta de negocio, la cual busca competitividad y una buena calidad de productos y servicios, convirtiéndose ésta en una validación del mercado a la calidad competitiva ofrecida por la empresa”. Aplicando lo anterior a la organización se tiene que:

CONCEPTO	DESCRIPCIÓN
Objetivo de la unidad de negocio	* Es construir y operar en forma efectiva y eficiente la red vial perteneciente a la obra pública fiscal, denominada “Concesión Vial Autopistas de la Región de Antofagasta”
Productos y/o servicios esenciales	* Seguridad vial * Atención del usuario en ruta * Atención de contingencias y emergencias * Gestión de infraestructura * Atención del usuario en peaje * Personal competente * Efectivo plan de comunicaciones * Resguardo de la información * Gestión de riesgos * Gestión comercial (nuevos negocios)
Procesos o actividades esenciales	* Supervisión y patrullaje * Segregaciones viales * Mantenimiento de poses SOS y PMV * Atención de emergencia médica * Contención de derrame de sustancia peligrosa * Recate vehicular * Mantenimiento periódico de activos * Control de umbrales de servicios * Programación y presupuesto de mantenimiento * Conservación rutinaria * Conservación periódica y programada * Gestión financiera * Gestión de costos * Introspección de pavimentos * Gestión de las áreas de servicio y descanso * Cobro y transporte de valores * Capacitación del personal * Gestión del personal * Comunicaciones al usuario * Monitoreo de medios de comunicación * Integración de sistemas de información * Análisis de cumplimientos contractuales y legales * Detectar e implementar nuevos negocios en la concesión
Competencias esenciales	* Conciencia organizacional y trabajo en equipo * Empoderamiento y liderazgo * Percepción al riesgo

	<ul style="list-style-type: none"> * Integridad y confianza * Trabajo bajo presión * Expertise técnico * Conocimiento del trabajo * Planificación y organización * Alineación, adaptabilidad * Motivación * Visión estratégica * Empatía * Pensamiento analítico * Liderar con el ejemplo * Resolutivo * Innovación
Capacidades de los profesionales	<ul style="list-style-type: none"> * Compromiso * Competencia * Capacidades * Talento * Liderazgo * Valores * Cultura * Conocimiento * Aprendizaje individual * Creatividad * Empatía * Planificación, ordenado
Infraestructura de operaciones	<ul style="list-style-type: none"> * Edificios de operaciones * Maquinaria y equipos de conservación * Maquinaria y equipos de emergencia * Equipos tecnológicos de comunicaciones * Software y hardware
Relaciones esenciales	<ul style="list-style-type: none"> * Relaciones con el MOP (Vialidad) * Asociaciones gremiales COPSA * Convenios con universidades * Acuerdos y alianzas con proveedores * Relaciones con autoridades locales * Relación con industriales de la zona * Relación con el clauster minero * Acercamiento con comunidades (RSE) * Acuerdos de cooperación con instituciones de emergencia * Acuerdos de cooperación con otras concesionarias
Principales activos intangibles	<ul style="list-style-type: none"> * Prestigio de la marca * Conocimiento del negocio * Buenas relación con los proveedores * Sólido Gobierno corporativo * Personal comprometido * Personal con alto sentido de la ética * Buena relación con el MOP
Principales pasivo intangibles	<ul style="list-style-type: none"> * Falta de registro de las experiencias * Alta rotación del personal capacitado * Falta de claridad y difusión de los valores de la empresa * Falta de claridad de un modelo de prevención del delito * Deficiente reclutamiento * Falta de difusión de las bases empresariales * Deficiente relación entre trabajador y línea de mando medio

Tabla 5.14: Receta de negocio exitoso
(Elaboración propia)

5.2.2.4. Benchmarking estratégico y competitivo

Una vez realizado el análisis VRIO y conformada la receta de negocio, se procederá a realizar una comparación estratégica con el mejor referente del sector, en este caso, las encuestas y entrevistas dieron como resultado a la Sociedad Concesionaria Valles del Desierto S.A. perteneciente a la empresa española SACYR; las variables serían las consideradas en la “receta de negocio exitosa” y también el “análisis competitivo VRIO”, las fortalezas y debilidades, la información derivada de la inteligencia competitiva y los modelos de excelencia empresarial.

AMENAZAS	SCAA	MEJOR COMPETIDOR	GAP	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
Economía desacelerada con baja actividad minera y precio bajo de commodities (cobre)	5	5	-	<ul style="list-style-type: none"> * Establecer planes de ahorro en los costos de operación * Desarrollo de ingresos adicionales por nuevos negocios * Rediseño de procesos de operación enfocados a hacer uso eficiente de los recursos * Mantener monitoreo cerrado de la actividad económica regional. * Establecer alianzas con la universidad para realizar estudio en nuevas técnicas de mantenimiento de carreteras que ayuden a mantener el activo en condiciones óptimas que reduzcan el costo de mantenimiento mayor
Aumento de riesgos de paralizaciones y huelgas por entrada en vigor de Reforma Laboral	4	5	-1	<ul style="list-style-type: none"> * Elaboración de planes de outsourcing * Elaboración de planes de desarrollo del personal clave * Desarrollo de planes de fidelización del personal * Generación y cumplimiento del plan de capacitación anual
Baja de ingresos por reducción de transportes por paralización de proyectos de inversión minea e industrial	5	5	-	<ul style="list-style-type: none"> * Diseño de estrategias que incentiven el uso de la autopista * Incentivar el establecimiento de nuevos negocios en el área de concesión que generen un ingreso adicional
Incremento del transporte de carga por ferrocarril	4	5	-1	<ul style="list-style-type: none"> * Establecer convenios con transportistas que incentiven el uso de la autopista.
Aumento de la evasión del peaje y creación de caminos alternativos	4	5	-1	<ul style="list-style-type: none"> * Establecer una alianza con Vialidad que permita monitorear de manera rápida el uso de rutas alternativas cercanas al área de concesión * Implementar nuevas tecnologías de vigilancia (drones)
Incumplimiento Covenant Ratio de Cobertura sobre la Deuda (RCSD) por baja en los tránsitos	5	5	-	<ul style="list-style-type: none"> * Revisión mensual del RCSD * Mantener informado al accionista

Tabla 5.15: Benchmarking estratégico y competitivo Amenazas (Elaboración propia)

OPORTUNIDADES	SCAA	MEJOR COMPETIDOR	GAP	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
Mayor disponibilidad de empresas contratistas en la zona	4	5	-1	* Enfocar políticas y procedimientos de adquisiciones para generar que los proveedores se transformen en aliados estratégicos
Reducción de costos de operación y de subcontratos de servicios	5	5	-	* Establecer planes de ahorro en los costos de operación
Generación de alianzas estratégicas con universidades para poder implementar mecanismos de i+d+i	5	5	-	* Establecer alianzas con la universidad para realizar estudios en nuevas técnicas de mantenimiento de carreteras que ayuden a mantener el activo en condiciones óptimas que reduzcan el costo de mantenimiento mayor
Generación de nuevos negocios	4	5	-1	* Incentivar el establecimiento de nuevos negocios en el área de concesión que generen un ingreso adicional
Inversiones en CAPEX que reduzcan el costo de operación	5	5	-	* Establecer políticas de inversión en proyectos que aporten una reducción en gastos de operación
Convenios complementarios para mejoramiento de la infraestructura que le agregue valor al activo	4	5	-1	* Establecer alianzas con el MOP, a través de la autoridad regional para establecer proyectos que cuenten con interés para la región y le aporte valor al activo

Tabla 5.16: Benchmarking estratégico y competitivo Oportunidades
(Elaboración propia)

SERVICIOS ESENCIALES	ACTIVIDADES ESENCIALES	SCAA	MEJOR COMPETIDOR	GAP	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
Seguridad vial	* Supervisión y patrullaje	5	5	-	* Reforzar el plan de capacitación del personal enfocado a la seguridad vial
	* Segregaciones viales	5	4	-1	* Implementar las nuevas tecnologías en la materia que ayuden a las mejoras prácticas en seguridad vial, que conduzcan a preservar la integridad física de los usuarios y los trabajadores.
Atención del usuario en ruta	* Servicio de arrastre de vehículos	4	5	-1	* Preparar al personal con un sólido sentido de ética
	* Mantenimiento de postes SOS y PMV	4	4	-	* Implementar fiscalizaciones aleatorias y eficientes * Implementar programa de capacitación periódica del personal seleccionando a los mejores para que lo hagan también de manera interna * Evaluar de subcontratación con empresa especialista
Atención de contingencias y emergencias	* Emergencia médica	4	4	-	* Realizar plan de simulacros anuales con Carabineros, bombero y SAMU
	* Derrame de sustancia peligrosa	5	5	+1	* Establecer alianzas con bomberos para capacitar constantemente al personal
	* Rescate vehicular	5	5	0	* Establecer subcontrato con empresa especialista en derrames de sustancias peligrosas

Gestión de la infraestructura	* Mantenimiento de inventario	4	4	-	* Cumplimiento estricto del plan de conservación anual y mensual
	* Control de umbrales de servicio	4	5	-1	* Diseño del plan de conservación mayor con estudios de auscultación de pavimentos cada año
	* Programación y presupuesto de mantenimiento	5	4	+1	* Implementación de un programa de i+d+i en términos de mejores procesos de conservación de la infraestructura
	* Conservación rutinaria	4	5	-1	* Establecer convenios con los proveedores claves (pavimentos, señalizaciones, elementos de contención)
	* Conservación periódica y programada	5	5	-	
	* Gestión financiera	4	4	-	
	* Gestión de costos	5	4	+1	
	* Introspección de pavimentos	5	5	-	
	* Gestión de las áreas de servicio y descanso	5	4	+1	
Atención del usuario en peaje	* Cobro y transporte de valores	4	5	-1	* Capacitar constantemente a las cajeras y supervisoras en atención al cliente * Fiscalizaciones periódicas del cumplimiento del código de ética * Investigación de nuevas tecnología que permitan hacer el cobro más eficiente y el tránsito más expedito * Capacitación constante a las cajeras en el cobro de las tarifas que eviten los errores
Personal competente	* Capacitación del personal	5	5	-	* Implementación y cumplimiento de un plan de capacitación en coordinación con OTIC
	* Gestión del personal	4	5	01	* Establecer un convenio con institutos técnicos que proporcione un "semillero" de personal
Efectivo plan de comunicaciones	* Comunicaciones al usuario	4	5	-1	* Establecer un plan de comunicaciones que se ha alineado con el monitoreo de los stakeholders
	* Monitoreo de medios de comunicación	4	5	-1	
Resguardo de la información	* Integración de sistemas de información	4	5	-1	* Políticas de tecnologías de la información alineadas con el resguardo de la información generada por la SCAA * Establecer plan de resguardo de la información en caso de desastre
Gestión de riesgos	* Análisis de cumplimientos contractuales y legales	4	4	-	* Establecer matriz de riesgos y mantener el control cerrado
Gestión comercial (nuevos negocios)	* Detectar e implementar nuevos negocios en la concesión	4	5	-1	* Investigar e implementar una propuesta al menos de una propuesta de nuevo negocio en el área de concesión

Tabla 5.17: Benchmarking estratégico y competitivo respecto la receta de negocio exitosa (Elaboración propia)

COMPETENCIAS ESENCIALES	SCAA	MEJOR COMPETIDOR	GAP	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
Conciencia organizacional y trabajo en equipo	4	5	-1	* Difundir las bases empresariales de la organización a todos los empleados, realizar capacitaciones sobre trabajo de equipos
Empoderamiento y liderazgo	4	4	-	* Identificar a los líderes claves de la organización y retenerlos
Percepción al riesgo	5	5	-	* El personal de operaciones debe tener una nota de muy buena a sobresaliente en su evaluación de desempeño
Integridad y confianza	5	5	-	* El código de ética debe ser difundido y se debe hacer difusión periódica de casos éticos al personal
Expertise técnico	5	5	-	* Reclutar a los mejores en el área que se requiera
Conocimiento del trabajo	4	5	-1	* Capacitar al personal, implementando programas donde se hagan las capacitaciones planeadas con nuestro el personal, asegurando que el conocimiento se transmite
Planificación y organización	4	5	-1	* Reclutar a los mejores en el área que se requiera
Alineación, adaptabilidad	4	5	-1	* Reclutar a los mejores en el área que se requiera
Motivación	4	4	-	* Realizar actividades de motivación del personal una vez al año
Visión estratégica	4	5	-1	* Identificar a los líderes claves de la organización y retenerlos
Pensamiento analítico	4	5	-1	* Identificar a los líderes claves de la organización y retenerlos
Liderar con el ejemplo	4	5	-	* Identificar a los líderes claves de la organización y retenerlos
Resolutivo	4	5	-1	* Identificar a los líderes claves de la organización y retenerlos
Innovación	3	5	-2	* Formar que el personal proponga a lo menos una medida innovadora en su área de trabajo

Tabla 5.18: Competencias esenciales
(Elaboración propia)

CAPACIDADES ESENCIALES	SCAA	MEJOR COMPETIDOR	GAP	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
Compromiso	4	5	-1	* Establecer plan de fidelización del personal esencial
Competencia	5	5	-	* Establecer capacitación a nivel de postgrados para profesionales
Talento	5	5	-	* Reclutar a los mejores de cada área
Liderazgo	4	4	-	* Identificar a los líderes de los equipos y retenerlos
Valores	4	4	-	* Difundir las bases empresariales de la organización a todos los empleados, realizar capacitaciones sobre trabajo de equipos
Cultura	4	5	-1	* Difundir las bases empresariales de la organización a todos los empleados, realizar capacitaciones sobre trabajo de equipos
Conocimiento	4	5	-1	* Reclutar a los mejores de cada área
Aprendizaje	5	5	-	* Reclutar a los mejores de cada área
Creatividad	5	4	+1	* Reclutar a los mejores de cada área
Empatía	4	4	-	* Reclutar a los mejores de cada área

Tabla 5.19: Capacidades esenciales
(Elaboración propia)

RELACIONES ESENCIALES	SCAA	MEJOR COMPETIDOR	GAP	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
Relaciones con el MOP (Vialidad)	3	5	-1	* Mantener comunicado de los eventos e incidentes que tengan que ver con el área de concesión
Asociaciones gremiales COPSA	4	5	-1	* Participar activamente
Convenios con universidad	4	4	-	* Realizar al menos un convenio con una universidad de la zona para desarrollo de proyectos dentro del área de concesión
Acuerdos y alianzas con proveedores	4	5	-1	* Generar una red de proveedores confiables, implementar premiación y reconocimiento a aquellos proveedores confiables
Relaciones con autoridades locales	4	5	-1	* Realizar acuerdos de cooperación técnica con Seremi de OOPP
Relación con industriales de la zona	4	4	-	* Realizar acuerdo de cooperación técnica
Relación con el clauster minero	4	4	-	* Realizar acuerdo de cooperación técnica
Acercamiento con comunidades (RSE)	4	5	-1	* Hacer un proyecto de RSE al año e implementarlo
Acuerdos de cooperación con instituciones de emergencia	4	4	-	* Hacer acuerdo de cooperación con ABC
Acuerdos de cooperación con otras concesionarias	3	5	-2	* A través de COPSA obtener el conocimiento y experiencia de otras concesionarias

Tabla 5.20: Relaciones esenciales
(Elaboración propia)

INFRAESTRUCTURA DE OPERACIONES	SCAA	MEJOR COMPETIDOR	GAP	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
Edificios de operaciones	4	4	-	* Cumplimiento del plan anual de conservación * Inversión anual de Capex destinada a mejoramiento de instalación de operación
Maquinaria y equipos de conservación	5	5	-	* Cumplimiento del plan de conservación de equipos
Maquinaria y equipos de emergencia	5	5	-	
Equipos tecnológicos de comunicaciones	4	4	-	* Cumplimiento de la política del área de TI, con las actualizaciones correspondientes
Software y hardware	4	4	-	

Tabla 5.21: Infraestructura de operaciones
(Elaboración propia)

ACTIVOS INTANGIBLES	SCAA	MEJOR COMPETIDOR	GAP	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
Prestigio de la marca	4	5	-1	* Cumplimiento 100% de código de ética * Mantener un programa de RSE
Conocimiento del negocio	5	5	-	* Preservar y fomentar el conocimiento de la organización a través de registros de experiencias y lecciones aprendidas * Enriquecer el capital estructural, hacer revisiones anuales de los procedimientos
Buena relación con los proveedores	5	4	+1	* Mantener padrón actualizado de proveedores y fomentar convenios de cooperación y de premiación a los mejores
Sólido Gobierno corporativo	5	5	-	* Mantener informado al directorio
Personal comprometido	4	5	-1	* Instrumentar premiaciones anuales a los trabajadores que demuestren su compromiso con la organización * Hacer Un plan de incentivos
Personal con alto sentido de la ética	5	5	-	
Buena relación con el MOP	5	5	-	* Realizar acuerdos de cooperación técnica con Seremi de OOPP * Mantener comunicado de los eventos e incidentes que tengan que ver con el área de concesión

Tabla 5.22: Activos intangibles
(Elaboración propia)

PASIVOS INTANGIBLES	SCAA	MEJOR COMPETIDOR	GAP	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
Falta de registro de las experiencias	4	4	-	* Preservar y fomentar el conocimiento de la organización a través de registros de experiencias y lecciones aprendidas
Alta rotación del personal capacitado	4	5	-1	* Elaborar un plan de fidelización del personal
Falta de difusión de las bases empresariales	4	5	-1	* Preservar y fomentar el conocimiento de la organización a través de registros de experiencias y lecciones aprendidas * Enriquecer el capital estructural, hacer revisiones anuales de los procedimientos
Falta de claridad y difusión de los valores de la empresa	4	5	-1	
Falta de claridad de un modelo de prevención del delito	4	4	-	* Implementar el MPD este año
Deficiente reclutamiento	3	5	-2	* Revisar y mejorar procedimiento de reclutamiento e incluir el reclutamiento externo
Deficiente relación entre trabajador y línea de mando medio	4	5	-1	* Evaluar anualmente el clima laboral en la organización y realizar medidas de mejora

Tabla 5.23: Pasivos intangibles
(Elaboración propia)

5.2.2.5. Convergencia de objetivos

Del Benchmarking y de la matriz FODA surgen varios objetivos estratégicos, los cuales de acuerdo a la siguiente figura se ha hecho converger de manera que se resumen de manera significativa.



Figura 5.29: Matriz de convergencia de objetivos (Alvarado, 2012)

Producto del anterior trabajo, quedan agrupados de la siguiente manera:

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	
PERSPECTIVA	OBJETIVOS
Financieras	* Aumento de ingreso
	* Reducción de costos de operación
	* Creación de valor para el accionista y el cliente
	* Aumento del prestigio de la marca.
Clientes	* Cero tolerancia a desviaciones del código de ética
	* Diseñar e implementar instalación de nuevos negocios en área concesionada como estaciones de servicios, que incrementen los ingresos de la compañía
	* Hacer a lo menos, un proceso de RSE al año, someterlo a aprobación del directorio e implementarlo
	* Implementar el MPD
	* Presentar mejoras en la infraestructura para generación de convenios complementarios que aumenten el valor del activo
Procesos internos	* Aumentar la presencia de la Sociedad Concesionaria en COPSA
	* Cumplimiento del plan de comunicaciones, identificar y mantener informados a los stakeholders relevantes del negocio
	* Enfocar los gastos en nuevas inversiones CAPEX para proyectos que rentabilicen en reducción de costos de operación
	* Externización de actividades que permitan trasladar riesgo o que no sean esenciales para la organización
	* Implementar nuevas tecnologías de cobro de peaje que hagan expedito el tránsito
	* Realizar i+d+i en los procesos que permitan hacer innovaciones enfocadas a hacer más eficientes los costos de operación
Aprendizaje y organización	* Diseñar e implementar un plan de fidelización del personal clave de la organización
	* Documentar las lecciones aprendidas de la organización, que lleven a reducir los costos por reprocesos
	* Establecer un convenio con institutos técnicos que proporcione un "semillero" de personal
	* Realizar alianzas con universidades e institutos de investigación enfocados a hacer más eficientes los procesos de mantenimiento de infraestructura
	* Capacitar constantemente al personal en seguridad vial y prevención de riesgos enfocados a la política de NUNCA MÁS

Tabla 5.24: Objetivos estratégicos
(Elaboración propia)

PASIVOS TÉCNICOS OPERATIVOS	
PERSPECTIVA	OBJETIVOS
Perspectiva	* Realizar convenios con los proveedores enfocados a reducción de costos de operación
Clientes	* Fomentar el uso de la autopsia a través de medidas de estrategia comercial
Procesos internos	* Cumplimiento 100% del plan de conservación anual, mensual y de auscultación de pavimentos
	* Cumplimiento del 100% del programa de conservación de equipos, maquinarias y edificios
	* Establecer políticas IT que resguarden la información de la empresa a pesar de desastre
	* Establecer subcontrato con empresa especialista en derrames de sustancias peligrosas
	* Implementar las nuevas tecnologías en la materia que ayuden a las mejoras prácticas en seguridad vial, que conduzcan a preservar la integridad física de los usuarios y nuestros trabajadores
	* Plan de monitoreo de proyectos y variables económicas que pueden ayudar a predecir la situación de los tráficos de las rutas de la concesión
	* Realizar patrullajes periódicos que permitan detectar evasiones a peajes por rutas alternativas
	* Realizar plan de contingencias por lluvias
	* Realizar platicas de acercamiento con las instituciones ABC con el enfoque de estrechar lazos de cooperación conjunta dentro del área de concesión
	* Revisar y mejorar procedimientos de reclutamiento y externalizar de ser necesario
Aprendizaje y organización	* Difundir constantemente las bases empresariales de la organización
	* Evaluar anualmente el clima laboral en la organización y realizar medidas de mejora
	* Evaluar anualmente el desempeño del personal con el fin de detectar las brechas e identificar al personal clave, fomentando reconocimiento del mejor trabajador
	* Fomentar y premiar las iniciativas en innovación de procesos propuestas por los colaboradores
	* Hacer reconocimiento y proponer premiación a aquellos proveedores confiables y que puedan transformar en aliados estratégicas
	* Realizar a lo menos dos capacitaciones al año realizadas por el personal
	* Realizar plan de capacitación del personal con enfoque a fomentar la innovación en sus procesos, la atención al usuario, código de ética, trabajo en equipo y postgrado para los profesionales
	* Realizar plan de simulacros anuales con Carabineros, bomberos y SAMU
	* Revisar una vez al año los documentos y procedimientos de la organización para validarlos o actualizarlos de acuerdo a la realidad de la organización

Tabla 5.25: Pasivos tácticos operativos
(Elaboración propia)

5.2.3. Implementación estratégica

5.2.3.1. Introducción

Alvarado (2012) señala que la implementación estratégica es la parte fundamental de la gestión estratégica, donde se plantean los objetivos alineados a las bases empresariales de la organización y como resultado de los dos procesos naturales anteriores, análisis y formulación.

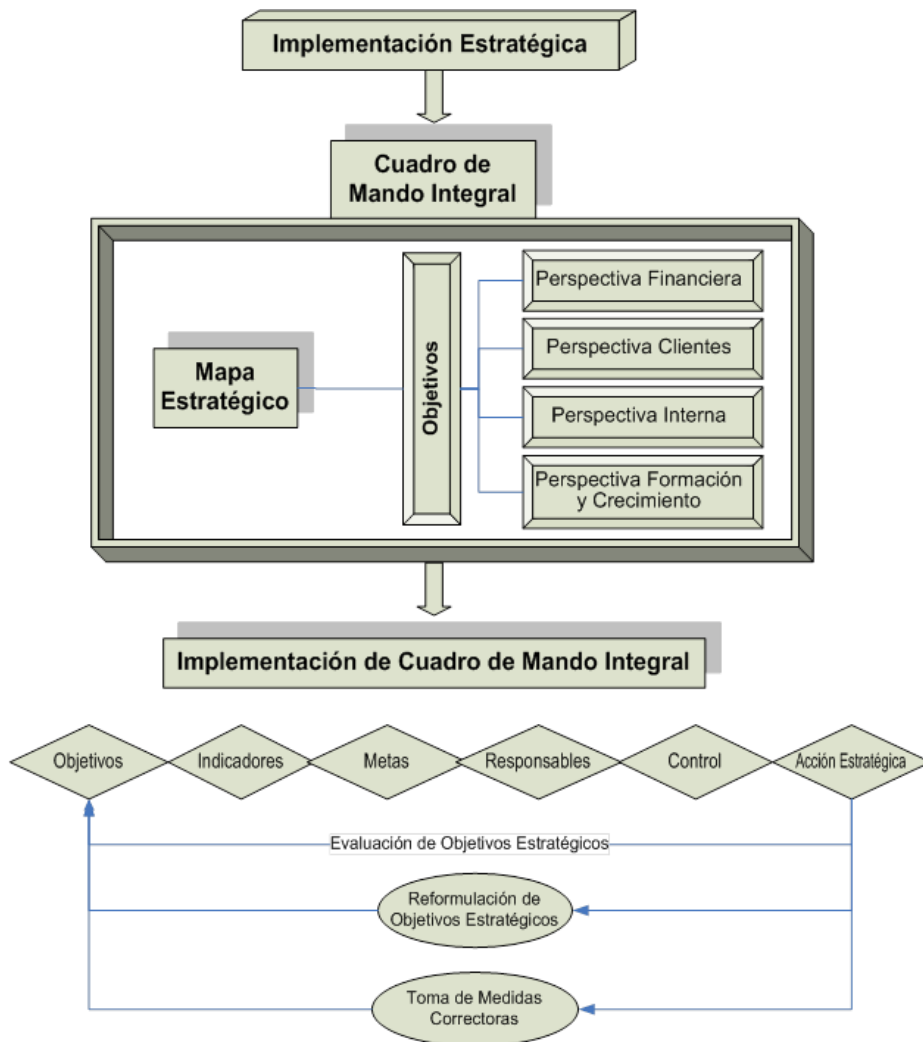


Figura 5.30: Implementación estratégica (Alvarado, 2012)

Una vez que se ha implementado la estrategia, como todo proceso, es dinámico y puede sufrir cambios en el tiempo, y debe adaptarse a las nuevas condiciones del entorno interno y externo de la organización, con lo cual debe ser revisado, controlado y corregido con la periodicidad que la compañía decida, sin embargo, deben establecerse políticas y valores inamovibles que permitan proyectar a la organización de un mediano a largo plazo.


Para poder graficar la estrategia de la organización, se consolidará el mapa estratégico de la organización que recoge los objetivos desarrollados en la formulación estratégica y de ahí se confeccionará el Balance Scorecard, el cual es una herramienta muy eficiente que permitirá transmitir de manera sencilla los objetivos a todos los niveles de la organización, siendo perfectamente fiscalizables y corregibles para poder de ser necesario redirigir a la empresa en el camino a la obtención de sus ventajas competitivas sostenibles.

5.2.3.2. Mapa estratégico de la organización

A partir de los objetivos desarrollados en la etapa de formulación, se procedió a realizar una matriz de convergencia, donde se consolidaron todos ellos y se organizaron de acuerdo a las perspectivas contenidas en el CMI o Balance Scorecard, (Ver Anexo A – Mapa estratégico).

5.2.3.3. Cuadro de mando integral o Balance Scorecard

a) Percepción financiera y percepción del cliente



CUADRO DE MANDO INTEGRAL

mar-17

PERSPECTIVA	Número	OBJETIVO ESTRATEGICO	INDICADOR	PLAZO	META	RESP	E	LINEA DE ACCION
FINANCIERA	1	Crear Valor a los Accionistas	(Ingresos - Egresos) Real / Modelo Financiero	ANUAL	>= 97%	GG		Cumplimiento de contrato de refinanciamiento, principal indicador el Ratio de Cobertura Sobre la Deuda (RCSD)
	2	Reducción de Costos de Operación y de Capex	Costo real / Costo presupuestado	ANUAL	< = 95%	Gerencias		Reducción del Presupuesto de Operación en al menos 5% implementando medidas de Optimización de Recursos
	3	Aumento de los Ingresos	Otros ingresos por mes	MENSUAL	>= UF 1.500	Gerencias		Cobro por remoción de infraestructura para paso de vehículos con sobrepeso, Incrementar el cobro por infraestructura dañada, Construcción de accesos Realizar plan de patrullaje constante que permita detectar en caso de que se haga evasión del peaje con caminos alternativos
CLIENTE	4	Creación de Nuevos Negocios que incrementen el Ingreso	Cantidad en el año	ANUAL	>= 1	GG		Fomentar la instalación de estación de servicio en el área de Concesión.
	5	Nuevas Obras que incrementen el valor del Activo, generación de Convenios complementarios	Cantidad en el año	ANUAL	>= 1	GG		Continuar las Gestiones con el MOP para obtener los acuerdos necesarios para implementar las obras
	6	Cero Tolerancia a desviaciones del Código de Ética	Desviaciones en el año	MENSUAL	0	Gerencias		A través del encargado del Modelo de Prevención del delito se recibirán las denuncias al código de ética las cuales serán investigadas.
	7	Promover la RSE en la organización	Cantidad en el año	ANUAL	>= 1	GG		Hacer a lo menos un proyecto de RSE al año, someterlo a aprobación del directorio e implementarlo
	8	Cumplir con los lineamientos de la LEY 20.393	Implementación en el año	MENSUAL	100%	Gerencias		Implementar el Modelo de Prevención del Delito

GG: Gerente General SGO: Subgerente de Operaciones GAF: Gerente de Administración y Finanzas JOTI: Jefe de Oficina Técnica JPP: Jefe de Peaje y pasaje JTI: Jefe de Tecnologías e Información PRIMA: Jefe Prev. de Riesgos y M.A. JDGP: Jefe del Depto de Gestión de personas JCG: Jefe de Contabilidad y Control de gestión

Critico

Normal

Buena

b) Percepción procesos internos

mar-17

CUADRO DE MANDO INTEGRAL

PERSPECTIVA	Número	OBJETIVO ESTRATEGICO	INDICADOR	PLAZO	META	RESP	E	LINEA DE ACCION
PROCESOS INTERNOS	9	Gestionar eficientemente la infraestructura, retardando el deterioro normal de la misma	Plan de Conservación	IMENSUAL / ANUAL	100%	SgOP		Cumplimiento 100% del Plan de Conservación anual, mensual y de ahuscultación de pavimentos
	10	Conservación de Equipos, Maunaria, e inmuebles de la compañía	Programa de Conservación de equipos, maquinarias y edificios	IMENSUAL / ANUAL	100%	GAF		Realizar nuevas inversiones para prevenir daños por lluvias
	11	Rápida respuesta en atención al usuario	Respuesta de atención al usuario	MENSUAL	<= 30 MIN	SgOP		Cumplimiento del 100% del programa de conservación de equipos, maquinarias y edificios
	12	Mantener comunicaciones eficientes con el usuario	Postes SOS y PMV funcionando	MENSUAL	>= 95%	JTI		Medir los tiempos de respuesta en emergencias a través de las Btacoras de centro de Comntrol.
	13	Resguardar la información de la SCAA	Cumplimiento de programa de respaldo	ANUAL	100%	JTI		Mantenimiento de la pagina WEB y de las redes sociales Postes SOS y PMV funcionando TODOS al menos el 95 % del Tiempo. Numero 6007 funcionando el 1.00% del tiempo
	14	Mantener gestión sobre los stakeholders	Cumplimiento del Plan de comunicaciones	ANUAL	100%	GG		Establecer políticas IT que resguarden la información de la Empresa a pesar de desastre.
	15	Realizar innovaciones que permitan hacer más eficientes nuestros procesos	Cantidad en el año	ANUAL	1	PRMA		programa de comunicaciones y el plan de Pan de capacitación de seguridad vial del peatón
	16	Estrechar relaciones con las instituciones de emergencia (ABC)	Efectuar simulacros	ANUAL	>= 1	PRMA		Enfoque en nuevas tecnologías seguridad Vial en beneficio de nuestros trabajadores y de los usuarios. Premiar a nuestros colaboradores que propongan una innovación en sus procesos
	17	Cumplimiento de estándares de Prevención de Riesgos Laborales	Indice de Accidentabilidad	ANUAL	<= 1.6	PRMA		Realizar simulacros y seminarios con carabineros, bomberos y SAMU
	18	Cero riesgos medioambientales	Resoluciones de Calificación Ambientales	ANUAL	100%	PRMA		Programa de Prevención de Riesgos

GG: Gerente General SgO : Subgerente de Operaciones GAF: Gerente de Administración y Finanzas JCG : Jefe de Contabilidad y Control de gestión JOTI: Jefe de Oficina Técnica JPP: Jefe de Peaje y pesaje JTI: Jefe de Tecnologías de la Información PRMA: Jefe Prev. de Riesgos y M.A. JDGP: Jefe del Dpto de Gestión de personas

Critico **Normal** **Bueno**

c) Percepción aprendizaje y organización



CUADRO DE MANDO INTEGRAL

mar-17

PERSPECTIVA	Número	OBJETIVO ESTRATEGICO	INDICADOR	PLAZO	META	RESP	E	LINEA DE ACCION
APRENDIZAJE Y ORGANIZACIÓN	19	Plan de capacitación	Cumplimiento del programa de capacitación	ANUAL	100%	JDGP		Realizar Plan de capacitación del personal con enfoque a fomentar la innovación en sus procesos, la atención al usuario, Código de Ética, Trabajo en equipo y posgrado para los profesionales
	20	Decliar y retener al personal clave	Personal mejor evaluado antigüedad >= 2 años	ANUAL	>= 90%	JDGP		Realizar Evaluaciones de desempeño, plan de fidelización del personal clave
	21	Establecer convenio con universidades	Cantidad en el año	ANUAL	>= 1	Gerencías		Fomentar la relación con universidades que nos permita acceder a la investigación para poder hacer más eficientes nuestros procesos y preservar el conocimiento
	22	Lecciones aprendidas	Proyectos realizados	ANUAL	100%	JOT		Cada proyecto realizado, deberá tener las lecciones aprendidas en su ficha. Tambien las No Conformidades serán registradas en su cierre
	23	Cumplimiento de la Política "Nunca Más"	HH sin accidentes con Tiempo perdido	ANUAL	>= 294000	PRMA		Capacitar Constantemente al personal en Seguridad Vial, y prevención de Riesgos

GG: Gerente General SGO: Subgerente de Operaciones GAF: Gerente de Administración y Finanzas JCG: Jefe de Contabilidad y Control de gestión JOTI: Jefe de Oficina Técnica JPP: Jefe de Peaje y pesaje JTI: Jefe de Tecnologías de la Información PRMA: Jefe Prev. de Riesgos y M.A. JDGP: Jefe del Depto de Gestión de personas



Crítico



Normal



Bueno

El lienzo del modelo de negocio de la SCAA para comunicar la estrategia (Modelo Canvas)



Asociaciones Claves <ul style="list-style-type: none"> ➤ Asociaciones gremiales COPSA ➤ Convenios con universidades ➤ Acuerdos y alianzas con proveedores ➤ Relaciones con autoridades Locales ➤ Acercamiento con comunidades (RSE) ➤ Acuerdos de cooperación con Instituciones de emergencia ➤ Acuerdos de cooperación con otras concesionarias 	Servicios Claves <ul style="list-style-type: none"> • Seguridad Vial • Atención del usuario en Ruta • Atención de Contingencias y Emergencias • Gestión de la Infraestructura • Atención del Usuario en Peaje 	Valor Añadido <ul style="list-style-type: none"> • Seguridad Vial para el Usuario • Eficiencia de tiempos de Traslado • Confort • Calidad del Servicio • Modernización • Transparencia Esica • Confiabilidad Técnica • Conectividad • Honestidad • Respeto • Confianza • Accesibilidad • Rentabilidad • Sustentabilidad 	Relaciones con Cliente <ul style="list-style-type: none"> • Buena relación con el cliente 	Canales de Comunicación <ul style="list-style-type: none"> • Comunicación Formal por ordinario y Libro de Obra • Con usuario Por página web • Por redes sociales • Postes SOS y FMV 	Clientes <ul style="list-style-type: none"> • El MOP a través del IFE y su AIF • El usuario • Transportistas max. De Infraestructura • Privados en caso de accesos a ruta
	Recursos Claves <ul style="list-style-type: none"> • El Activo Fijo (La Infraestructura) • Recursos financieros • Equipos y maquinarias • Materiales • Bienes inmuebles 		Costos <ul style="list-style-type: none"> • Costos de Operación • Costos de CAPEX • Costos Financieros 		Ingresos <ul style="list-style-type: none"> • Ingresos Por Peaje • Ingresos por Movimiento de Infraestructura • Ingresos por Nuevos Accesos • Ingresos por nuevos Negocios

Figura 5.31: Modelo Canvas [Adaptado, (Canvas, 2015)]

5.2.3.4. Validez de la investigación (validez de la construcción, interna, externa y fiabilidad)

Para dar validez a la investigación se utilizaron diferentes técnicas, estas técnicas van desde la validez de la construcción, validez interna, validez externa y fiabilidad.

Según se puede visualizar en la figura 5.32, en la cual se muestra un resumen de las distintas formas y técnicas de validar el estudio realizado en este documento.

La validez de la construcción se sustenta principalmente en las múltiples fuentes de información que se utilizaron para el desarrollo de esta investigación, ella contó con varias fuentes de información como lo fueron las varias unidades de análisis utilizadas, fuentes de información teórica y fuentes de información con las que ya contaba la organización analizada. Por otra parte, también para sustentar esto se utilizó el diseño de una cadena de evidencias que ayudaron a crear una hoja de ruta, la cual se utilizó para la construcción de este documento investigativo. Por otro lado, se valida interna y externamente la investigación gracias a la construcción de explicaciones mediante el uso de proposiciones teóricas en el caso de la primera y con la ayuda de la teoría de estudios del caso y la replicación lógica de múltiples unidades de análisis para el caso de la segunda.

Finalmente, la fiabilidad de la investigación se sustenta en el desarrollo y uso de un protocolo de estudio del caso, según ya se mostró en capítulos anteriores.

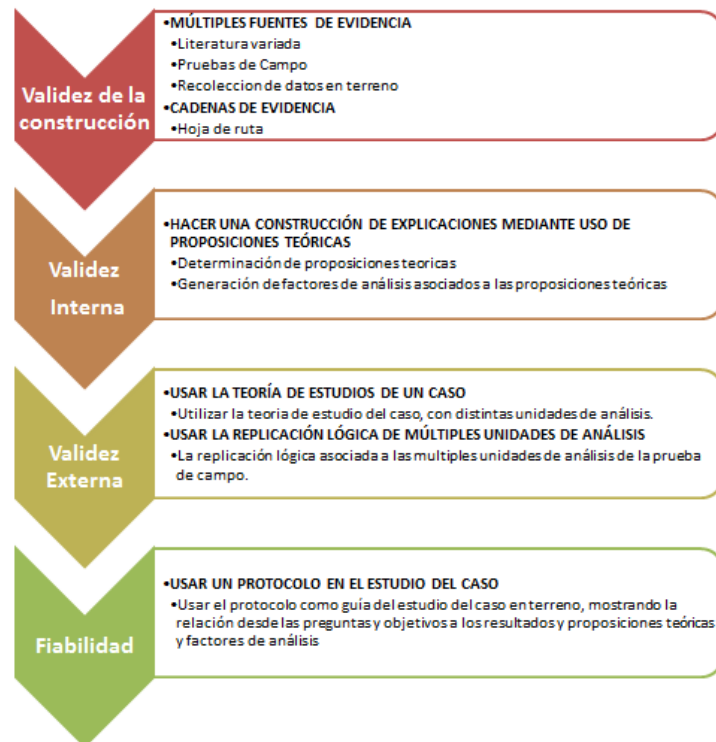


Figura 5.32: Validez de la investigación (Elaboración propia)

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES

En este capítulo se plantearán las conclusiones obtenidas de la investigación respecto a las preguntas, los objetivos, las hipótesis, proposiciones teóricas, marco referencial, entregables e investigaciones futuras.

6.1. Respecto al planteamiento científico de la investigación

6.1.1. Respecto a las preguntas de investigación

¿Cómo gestionar el capital intelectual de la organización y aprovechar sus competencias y capacidades esenciales en el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa?

A través del análisis interno de la organización se puede determinar con qué elementos del capital intelectual se cuenta y en la formulación estratégica, a través del benchmarking se puede determinar el gap que se tiene respecto al mejor competidor, se plantean las estrategias y objetivos conducentes a contrarrestar esas diferencias en negativo o a potenciar las diferencias en negativo. A través del CMI y del Mapa Estratégico se grafican las estrategias a seguir y los objetivos que llevarán a potenciar el capital intelectual

¿Cómo asegurar que la empresa se ubique en su entorno y obtenga la información más adecuada para la toma de decisiones?

Durante el proceso de Análisis Estratégico, en el análisis externo se hace un análisis de los ámbitos externos de la compañía (ámbito económico, ámbito político, ámbito social y ámbito tecnológico) lo que permite situar a la empresa en su entorno. Posteriormente, como resultado del Análisis Estratégico se obtiene la Matriz FODA,

que es una potente herramienta para poder detectar la estrategia que permita a la organización aprovechar sus fortalezas, contrarrestar sus debilidades, evadir las amenazas y lograr las oportunidades.

¿Cómo lograr la mejora continua en las actividades esenciales de la organización se vuelva una práctica habitual dentro de la empresa?

El CMI (Cuadro de Mando Integral) o Balance Scorecard junto al Mapa Estratégico de la empresa son en conjunto una potente herramienta que permite, ya identificadas las actividades esenciales, monitorear el desempeño de las mismas, planteando el cumplimiento de objetivos que son medibles y, por tanto, controlables, lo cual permitirá realizar las correcciones adecuadas en el momento adecuado.

6.1.2. Respecto a las hipótesis de investigación

Con respecto a las hipótesis de la investigación, los resultados de la mismas, permite expresar lo siguiente:

- Hipótesis de primer grado

El desarrollo de un proceso de gestión estratégica contribuye a mejorar la competitividad de la organización.

En la investigación quedó en evidencia que al efectuar los tres procesos de la Gestión Estratégica (Análisis, Formulación e Implementación) se dejan establecidos los objetivos que al cumplirse, la organización mejorará su competitividad en el mercado y podrá generar mayor valor al accionista y al cliente.

- Hipótesis de segundo grado

El conocimiento acabado del entorno de la organización puede ayudarle a establecer sus objetivos estratégicos alineados a su visión, mejorando el desarrollo de sus ventajas competitivas sustentables, que le ayudarán a alcanzar la excelencia empresarial en el largo plazo.

Durante los procesos de gestión estratégica se obtiene importante información que dice al respecto de la organización, su entorno y respecto a su mejor competidor, al poder compararse con otra empresa del sector y ubicarse en su entorno, le permite a la organización establecer su mapa estratégico que grafica muy bien las acciones estratégicas a seguir para poder alcanzar sus ventajas competitivas sostenibles y alinearse con lo establecido por su Visión, Misión y Valores.

El desarrollo de las capacidades de los trabajadores puede aumentar su motivación y la generación de conocimiento, el cual podría desarrollar las ventajas competitivas sustentables de la organización, monitoreadas en un cuadro de mando integral, que mejoraría la comprensión de los objetivos estratégicos de largo y mediano plazo de la empresa.

Durante el desarrollo de la investigación ha quedado en evidencia que el CMI grafica muy bien los objetivos estratégicos de la organización. Así mismo, durante las entrevistas se pudo detectar la necesidad de que la organización identifique al personal clave del cual debe desarrollar sus capacidades que se transformarán en conocimiento, y de ahí se traducirán en una ventaja competitiva, todo esto dentro de un plan para mantener un personal motivado. El entregable de la investigación recoge esta situación y la ha plasmado en objetivos estratégicos medibles.

6.1.3. Respecto a los objetivos de investigación

Respecto de los objetivos de la investigación se tiene que:

- Objetivo general

Plantear el diseño de un plan estratégico de la empresa con un Cuadro de Mando Integral donde su cumplimiento la encaminen a lograr sus ventajas competitivas sostenibles y la excelencia empresarial.

El entregable de la investigación proporciona un CMI como resultado de una metodología de gestión estratégica que puede perfectamente repetirse cuando la organización lo estime conveniente, dicho CMI plantea objetivos medibles donde su cumplimiento la llevará a obtener ventajas competitivas sostenibles como se puede ver graficado en el mapa estratégico de la empresa.

- Objetivos específicos

Sistematizar las lecciones aprendidas e identificar los recursos y capacidades del personal clave para orientar en el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización.

El CMI propuesto propone como uno de los objetivos el registro de las lecciones aprendidas de la organización, lo que permitirá reducir costos por reprocesos. En la formulación estratégica se desarrolla la receta de negocio exitosa la cual define los recursos y capacidades del personal clave pensando siempre en el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Establecer un cuadro de Mando Integral que permita monitorear constantemente el desempeño de la empresa y permita tomar las decisiones adecuadas de manera oportuna.

El CMI, que resultó como entregable de nuestra investigación, en definitiva recoge los objetivos en todas las áreas de la organización, los cuales como todo proceso debe tener seguimiento y control. De presentarse desviaciones la organización podrá hacer las correcciones correspondientes en el momento adecuado anticipándose a situaciones que pudieran complicar de manera grave su desempeño.

Proponer procesos para sistematizar la innovación de los procesos productivos de la empresa.

Uno de los objetivos estratégicos que plantea el mapa estratégico y el CMI es la innovación como parte importante del desempeño de la organización.

Visto lo anterior, se puede decir que los objetivos de la investigación se han cumplido de manera satisfactoria.

6.2. Respecto a las proposiciones teóricas

Las proposiciones teóricas son las siguientes:

- Un buen análisis estratégico debe considerar los aspectos externos e internos de la organización, lo cual debe estar respaldado en la Teoría Estructural y la Teoría de Recursos y Capacidades, respectivamente.
- El proceso de benchmarking estratégico y competitivo aplicado sobre la receta de negocio y el análisis VRIO permite un óptimo proceso de formulación de objetivos estratégicos.
- La correcta comprensión por parte de la organización de la estrategia garantiza el éxito de la misma a través de un idóneo proceso de implementación estratégica.

De acuerdo a lo observado en la investigación y en lo obtenido del entregable, las proposiciones teóricas se cumplen toda vez que:

Para realizar el análisis estratégico es necesario considerar análisis interno y externo de la organización, para lo cual se apoya en la teoría de Recursos y Capacidades y en la Teoría Estructural correspondientemente.

Es evidente que el benchmarking fue una herramienta muy potente que permite establecer los objetivos estratégicos.

El entregable de la investigación es el CMI y un mapa estratégico que grafican muy bien los objetivos estratégicos de la empresa y los transmite de una manera sencilla a todos los niveles de la organización

6.3. Respecto al marco referencial

Se puede decir que el marco referencial fue una herramienta muy útil, pues permitió definir perfectamente los límites dentro de los cuales se desarrolló la investigación, aunado a lo anterior, aportó con las teorías necesarias para poder desarrollar el presente trabajo.

6.4. Respecto a la metodología empleada

La metodología del caso permitió sistematizar el trabajo llevado a cabo en campo donde se recolectó la información y, posteriormente, se realizó el procesamiento de los datos.

6.5. Respecto a la importancia del tema investigado y al entregable

Se considera que la importancia de este trabajo radica en el valor que le entrega a la organización, pues le proporciona una herramienta sencilla que le

permitirá definir de manera sencilla sus objetivos estratégicos y, de igual manera, sencilla transmitirlos a todos los niveles de la organización, pues de la investigación se pudo deducir que una de las falencias en la empresa es la falta de difusión de los objetivos estratégicos y, más aún, de la estrategia de la empresa.

Este sencillo método le permitirá replantearse las estrategias a seguir en el futuro si las condiciones cambian a tal nivel, que amerite que la organización se redirija su estrategia en un entorno externo y/o interno que han cambiado.

6.6. Respecto a líneas de investigación futuras

En esta investigación se dejan planteadas las bases para una gestión estratégica en una empresa que pertenece al rubro de las concesiones de infraestructura, lo cual es un mercado relativamente nuevo en el Norte Grande de Chile, puede ser bastante interesante poderlo utilizar como base para el desarrollo de la gestión estratégica en otro tipo de concesiones de infraestructura pública, pues cambian las condiciones. Por otra parte, este trabajo deja asentadas las bases para poder hacer un cruce con un sistema de gestión de conocimiento, o bien, con un sistema de gestión de proyectos aplicado a la Asociación Pública Privada, o bien, la gestión estratégica desde la mirada de una PMO en el marco de las Concesiones de infraestructura Pública.

BIBLIOGRAFÍA

ADIMARK. 2016. Encuesta de opinión pública – Evaluación Gestión del Gobierno, Diciembre, 2016.

ALVARADO, L. 2013. **Apuntes de clases de Magíster en Gestión Integral de Proyectos.** Universidad Católica del Norte.

BERNAL, C. 2007. **Introducción a la administración de organizaciones. Enfoque global e integra.**

1ª ed. Colombia. Prentice Hall. 336 p

CHANDLER. A. 1962. **Strategy and structure: Chapters in the history of the American**

1ª ed. The M.I.T. Press. Cambridge, Massachusetts. 490 p.

EDVINSSON, L. & MALONE, M. 1997. **Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower.**

1a ed. Herper Business. 240 p.

Emol.com 2016. Promulgan la reforma laboral: ¿Cuáles fueron las principales modificaciones?

<http://www.emol.com/noticias/Economia/2016/08/29/819506/Cuales-son-las-principales-modificaciones-de-la-Reforma-Laboral.html>

GOBIERNO DE CHILE, Ministerio de Relaciones Exteriores. Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales, Departamento de Estudios. Reporte Trimestral. Comercio Exterior de Chile, Enero-Diciembre 2016, Publicado en Febrero 2017.

GOBIERNO DE CHILE, Ministerio de Minería. Comisión Chilena del Cobre. Inversión en la minería chilena - Cartera de proyectos 2016 -2025.

GOBIERNO DE CHILE, Ministerio de Obras Públicas. CCOP, Coordinación de Concesiones de Obras Públicas. Concesiones de Obras Públicas en Chile 20 años.

IDERE. Índice de Desarrollo Regional. 2016. Universidad Autónoma de Chile. Instituto Chileno de Estudios Municipales.

<http://www.uautonoma.cl/wp-content/uploads/2016/03/IDERE-2016-INFORME-FINAL-ICHEM.pdf>

INE. Instituto Nacional de Estadísticas. Subdirección Técnica. Departamento de Demografía. Subdepartamento Proyecciones de Población. 2008. Chile: Proyecciones y Estimaciones de Población 1990-2020 País y Regiones.

Serie de la Publicación (CEPAL): OI N° 208. 89 p.

INE Instituto Nacional de Estadísticas Chile. Boletín informativo Empleo Trimestral Región de Antofagasta Edición N° 016, Septiembre 2016.

INE Instituto Nacional de Estadísticas Chile. Boletín Informativo Indicador de Actividad Económica Regional Trimestre Julio-Septiembre 2016.

INE Instituto Nacional de Estadísticas Chile. Indicador de Actividad Económica Regional. Sectores Económicos. Edición N° 219/30, Enero 2017

KERZNER, H. 2001. Using the Project Management Maturity Model: Strategic Planning for Project Management.

2ª ed. EE.UU. 255 p.

MINTZBERG, H. & McHUG, A. 1985. Formación de la estrategia en una adhocracia.

Revista: Administrativa Science Quarterly.

Volumen 30 N° 2 Junio 1985

Paginas 160-197

NAVAS, Y. & GUERRAS, L.A. 1998. La dirección estratégica de la empresa. Teoría y Aplicaciones.

2a ed. España, Madrid. Editorial Civitas.

NEUMANN, J. & MORGENSTERN, O. 1944. Theory of games and economic behavior.

1ª ed. Princeton University Press.

NONAKA, I. & TAKEUCHI, H. 1995. The know ledge-Creating Company.

1ª ed. New York. Oxford University Press. 304 p.

NONAKA, I. & KONNO, N. 1998. The concept of 'Ba': Building a foundation for knowledge creation.

Revista California Management Review.

Volumen 40 N° 3.

Páginas 40-54.

SCAA. Sociedad Concesionaria Autopistas de Antofagasta.

<http://www.autopistasdeantofagasta.cl/>

PMI®. 2008. Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos PMBOK®

4ª ed. Newton Square – Pennsylvania, Project Management Institute. 467 p.

Yin, R. 2002. Case study research: design and methods.

3ª ed. Newbury Park, Sage Publications.

YIN, R. 2009. Case study research: desing an methods.

4ª ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

VILORIA, G., NEVADO, D. & LÓPEZ, V. 2008. Medición y valoración del Capital Intelectual.

http://api.eoi.es/api_v1_dev.php/fedora/asset/eoi:12032/componente12030.pdf

ANEXO A MAPA ESTRATÉGICO

