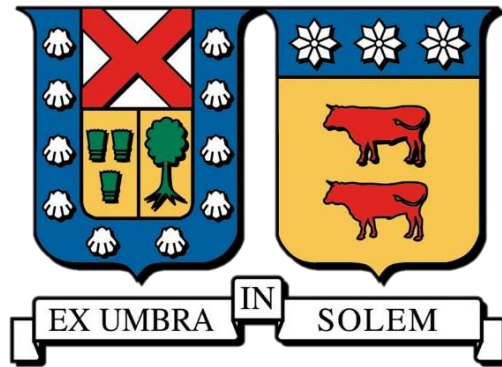




UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA COMERCIAL

DISEÑO DE PLAN ESTRATÉGICO PARA UNA PYME DE LA INDUSTRIA DE TRANSPORTE DE CARGA POR CARRETERA

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO
COMERCIAL

AUTOR

OSCAR ANDRÉS ACEVEDO DÍAZ

PROFESOR GUÍA

LIONEL ANDRÉS VALENZUELA OYANEDER

PROFESOR CORREFERENYE

JUAN FRANCISCO TAPIA GERTOSIO

Índice de Contenido

Índice de tabla	4
1. Resumen ejecutivo	6
2. Introducción	7
3. Definición de la problemática	8
4. Objetivos	10
4.1. Objetivo General	10
4.2. Objetivos Específicos	10
5. Alcance del estudio	11
6. Metodología	12
6.1. Situación Actual	12
6.2. Desarrollo marco teórico	13
7. Estado del arte	14
7.1. Antecedentes empresas del rubro de transporte de carga por carretera.....	14
7.2. Antecedentes de la Pyme escogida.....	29
8. Estado del arte – Marco teórico	36
8.1. Conceptos claves	36
8.2. Herramientas	45
8.3. Modelos de dirección estratégica y cumplimientos de objetivos	60
9. Propuesta de diseño del CMI	76
9.1. Elementos para la construcción del CMI	76
9.2. Construcción y Diseño de la herramienta	79
10. Diseño del plan estratégico	83
10.1. Establecimiento de la Estrategia de la empresa.....	83
10.2. Introducción de las perspectivas de trabajo	101
10.3. Establecimiento de Objetivos y Mapa Estratégico.....	102
10.4. Elaboración de los KPI	105
10.5. Desarrollo del plan de acción del CMI.....	111

10.6. Implementación del BSC.....	113
11. Conclusiones.	115
12. Bibliografía y Referencias	117

Índice de tabla

1. Tabla 1: Cuadro Resumen ley 2027 sobre clasificación Pymes...	22
2. Tabla 2: Precios del servicio de revisión técnica...	26
3. Tabla 3: Descripción detallada por cargo.....	30
4. Tabla 4: detalle y descripción del patrimonio de la empresa	31
5. Tabla 5: Detalle trabajos y temporadas de la empresa.....	32
6. Tabla 6: Detalle trabajos y temporadas de la empresa	87
7. Tabla 7: Estrategias Matriz FODA.....	100
8. Tabla 8: Ratio financiero ingresos año actual vs año anterior	105
9. Tabla 9: Ratio financiero utilidad temporada actual vs actual.....	105
10. Tabla 10: Ratio financiero ROE.....	106
11. Tabla 11: Ratio financiero costos vs ingresos operacionales... ..	106
12. Tabla 12: Ratio consumidor sobre valoración del consumidor.....	107
13. Tabla 13: Ratio consumidor sobre red de contactos de la empresa	107
14. Tabla 14: Ratio proceso interno sobre control de costos materia prima.....	108
15. Tabla 15: Ratio proceso interno sobre proceso postventa.....	108
16. Tabla 16: Ratio proceso interno mantenimiento	109
17. Tabla 17: Ratio de aprendizaje y crecimiento, capacitación.....	109
18. Tabla 18: Ratio de aprendizaje y crecimiento, nuevas tecnologías... ..	110
19. Tabla 19: Ratio de aprendizaje y crecimiento, motivación del personal.	110

Índice de figuras.

1. Figura 1: Vehículos en circulación en la industria de carga por carretera..	115.22
2. Figura 2: Índice general de vehículos en circulación de carga por carretera.....	23
3. Figura 3: costos mensuales 2022 para la industria de Transporte de carga.....	25
4. Figura 4: Organigrama del funcionamiento interno de la empresa.....	31
5. Figura 5: Componentes análisis PESTEL	48
6. Figura 6: Componentes Matriz Mafe	51
7. Figura 7: Cinco Fuerzas De Porter.....	52
8. Figura 8: Cadena de Valor.....	56
9. Figura 9: Modelo Canvas	61
10. Figura 10: cuatro perspectivas del CMI	72
11. Figura 11: Ejemplo teórico de mapa estratégico... ..	77
12. Figura 12: Paso a paso implementación CMI	79
13. Figura 13: Cinco Fuerzas de Porter “Transportes Acevedo”	94
14. Figura 14: Cadena de Valor “Transportes Acevedo”	97
15. Figura 15: Mapa Estratégico	104

1. Resumen ejecutivo.

Dentro del desarrollo de esta memoria, se elaborará un plan estratégico para la empresa “Transportes Acevedo”, empresa familiar fundada en la primera mitad de la década de 1970 por parte de su dueño don Manuel Acevedo Duque, para desde en el año 2000 incorporarse a la empresa don Franco Acevedo Cáceres, hijo del dueño. Esta organización cuenta con un capital de trabajo de dos camiones “Scania”, junto con dos remolques de la marca “Goren”. Los servicios entregados por la empresa son temporales, esto quiere decir que la empresa realiza trabajos en las distintas temporadas de cosecha de productos agrícolas, con foco en cerezas, maíz, trigo, ciruelas, entre otros. Según lo que se comentará en el transcurso de este trabajo, la empresa “Transportes Acevedo” posee una muy mala administración interna y control estratégico sobre todo en procesos de toma de decisión, uso de insumos para el funcionamiento y uso de herramientas que permitieran controlar el desempeño del negocio año a año. Dado lo anterior, se desarrollará un cuadro de mando integral para solucionar estas falencias y crear un plan estratégico para el negocio. De la misma forma, se establecerán objetivos secundarios que apoyan el objetivo general, con el fin de determinar la situación actual de la empresa; identificar también tanto las estrategias como los factores relevantes del entorno y propios de esta, además de reconocer modelos existentes y utilizados para apoyar la toma de decisiones, con el propósito de determinar la herramienta más adecuada para la compañía.

Para diseñar el modelo, se siguieron dos ítems principales: El diseño del plan estratégico y el establecimiento de este. En el primer apartado se presentan los elementos necesarios para la construcción del CMI, y en el segundo se desarrolló el modelo como tal, elaborando diferentes puntos, tales como aterrizar la estrategia, introducir perspectivas, plantear objetivos y traspasarlos a la elaboración de indicadores de éxito, los cuales fueron claves para el desarrollo del plan de acción del BSC.

2. Introducción.

Las Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes) en Chile desempeñan un papel fundamental en la economía del país, contribuyendo significativamente al crecimiento económico, la generación de empleo y la innovación. Estas empresas son la columna vertebral de la economía chilena y representan una parte sustancial del tejido empresarial del país, donde de acuerdo con la ley N°20.416, las pequeñas y medianas empresas, “PYME”, son aquellas que generan ventas de 2.400,01 UF a 100.000 UF de manera anual.

En Chile se contabilizan alrededor de 40.000 empresas del rubro de transporte, donde 30.000 son pequeños empresarios dedicados al sector industrial del transporte de carga por carretera, esto según estadísticas proporcionadas por el Instituto Nacional de Estadísticas (INE, 2017). Las empresas pequeñas de transporte, generalmente se componen de no más de 5 camiones y se catalogan como empresas de transporte de manera general, donde no se especifica el tipo de carga y características que efectivamente pueden transportar de acuerdo a sus maquinarias y capacitación de quienes las operan, generando instancias de informalidad en el rubro que conllevan a información poco representativa de la situación actual del mercado.

Hablando ahora de la empresa “Transportes Acevedo”, esta pertenece a pequeñas y medianas empresas, contando con un capital de dos camiones y con 2 colaboradores directos, teniendo su sede en la comuna de Chépica, existiendo una alta competencia en la industria, debido a sus bajas barreras de entrada. La organización en análisis tiene su origen en los años 70, donde con el tiempo se ha ido modernizando dentro de sus capacidades.

3. Definición de la problemática.

En la actualidad chilena, el transporte de carga por carretera representa al medio más importante de movilización y logística de carga en Chile, donde según el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), en Chile el 95% del transporte de cargas es movilizadas de forma terrestre, reflejando la vital importancia de este rubro.

En Chile se contabilizan alrededor de 40.000 empresas del rubro de transporte, donde 30.000 son pequeños empresarios, lo que explica la facilidad de ver camiones, semirremolques y tractocamiones, sobre todo en ciudades puerto como San Antonio y Valparaíso, pudiéndose apreciar una infinidad de empresas, tamaños y modelos de camiones, esto mismo ha permitido a su vez, observar un gran número de transportistas con trabajo de temporada, sin carga o con fallas en el funcionamiento de su maquinaria. Lo anterior, se debe al crecimiento y aparición de nuevas empresas en el rubro, donde cualquiera que tenga acceso a un vehículo de carga puede prestar servicios de transporte debido a una regulación poco restrictiva en el mercado y barreras de entrada relativamente bajas, donde en promedio la maquinaria posee más de 20 años de antigüedad en el rubro.

Como resulta bastante lógico pensar, las grandes empresas, que son cerca de un 25% de la totalidad de este rubro, presenta un buen grado de control sobre sus costos (mantenciones, arreglos, sueldos, proyecciones, etc.) y procesos (funcionamiento de la empresa), hecho que va disminuyendo, a medida que disminuye el tamaño de la empresa, donde incluso en los pequeños poblados se evidencia el transporte de forma informal.

Dentro de alrededor de las 30.000 microempresas del rubro de transporte por carretera, en su gran mayoría están compuestas por personas con una baja capacitación administrativa y con un aún menor conocimiento y cultura financiera, lo cual ha frenado de gran manera el crecimiento de estas pymes, no permitiéndoles mejorar el servicio que entregan en la industria, lo que se ha

traducido justamente en la adversidad al cambio en esta industria frenando la modernización de la maquinaria y la implementación de un correcto plan estratégico para su crecimiento sostenido en el corto, mediano y largo plazo, hecho que se acentúa aún más al momento de compararlo con empresas con un gran capital y grandes flotas de camiones, la que necesita estar inmersa en la integración de la innovación en sus procesos de la mano de mejorar la eficiencia, flexibilidad y la una calidad determinada, todo de la mano de la ingeniería de procesos.

El uso de procesos mucho más tecnológicos en los sistemas de control, sumado a la capacitación de sus colaboradores, son estandartes de las grandes empresas, que le ha permitido mejorar el servicio que entregan y estar sobre las empresas de menores recursos, esto se ha traducido a lo largo de la historia de esta industria en una notable desventaja para estas últimas, restringiéndole notablemente el acceso a nuevas herramientas e impidiéndoles optimizar su “cadena de producción” y así reducir costos, impidiéndole a su vez, competir con los costos de las grandes empresas del rubro. Para este problema, las autoridades chilenas han propuesto una serie de ayudas y medidas legales, para apoyar a las pymes de la industria, lo cual que al igual que muchas ayudas gubernamentales no es completamente medible.

Las actuales políticas públicas para la industria del transporte por carretera son bastante flexibles y los controles bastante escasos, donde cualquier persona con un vehículo de transporte con sus respectivos papeles pueden desarrollarse en esta industria, lo que implica barreras de entrada bajas, con una alta competitividad, perjudicando de igual manera a los transportistas de menores recursos.

Otro problema notoriamente importante para cerca del 75% del rubro del transporte por carretera, son los problemas típicos de las pymes, como lo son falta de análisis estratégico, mala administración, incompetencia personal,

mala previsión financiera, adquirir deuda sin previsión, ausencia de controles, entre otros.

En este sentido, un claro ejemplo es el sujeto de la memoria, la empresa “Transporte Acevedo”, cuyo dueño es Manuel Ramón Acevedo Duque, quien fundó su empresa el año 1977 y la administra junto a su hijo Franco Antonio Acevedo Cáceres, la empresa en cuestión cuenta un activo de 2 camiones Scania, con dos remolques y se encuentra constantemente con problemas de liquidez, siendo el problema más grande las dificultades por la que pasa la administración de esta empresa. Se hace evidente la falta de un modelo de negocio, por la administración arcaica que presenta esta empresa.

4. Objetivos.

4.1. Objetivo General.

Diseñar un nuevo plan estratégico para una Pyme de transporte de carga por carretera (“Transportes Acevedo”), a través del desarrollo de un cuadro de mando integral que verifique y relacione las estrategias de esta empresa.

4.2. Objetivos Específicos.

- 4.2.1. Realizar un análisis de la actualidad de la empresa, comparándola con el estado de las empresas del rubro en Chile.
- 4.2.2. Identificar tanto estrategias como factores relevantes del entorno y propio de la empresa para su posterior análisis, de la misma forma, evaluar en caso de existir las herramientas utilizadas por la empresa.
- 4.2.3. Reconocer algunos modelos existentes utilizados para ayudar a la toma de decisiones y control de gestión, con esto poder potenciar el cumplimiento de las estrategias de la organización.

4.2.4. Reconocer algunos modelos existentes utilizados para ayudar a la toma de decisiones y control de gestión, con esto poder potenciar el cumplimiento de las estrategias de la organización.

4.2.5. Reconocer algunos modelos existentes utilizados para ayudar a la toma de decisiones y control de gestión, con esto poder potenciar el cumplimiento de las estrategias de la organización.

5. Alcance del estudio.

Dentro del estudio de esta memoria, para medir el alcance se definirán distintas variables según la herramienta seleccionada, las cuales permiten evaluar elementos contables, financieros, de funcionamiento internos, de aprendizaje del servicio y crecimiento de la empresa, para así proceder a una descripción de los conceptos mencionados con anterioridad. Estas herramientas descritas como resulta lógico pensar, cumplen la finalidad de medir de forma cuantitativa y cualitativa la empresa, a través de KPI, para con esto poder cumplir el objetivo general (desarrollar un plan estratégico para “Transportes Acevedo”, empresa ubicada en la comuna de Chépica). Cabe mencionar que la empresa en estudio es una pyme, por lo que el campo de investigación de esta memoria estará centrado en empresas de características similares y que presten el mismo servicio en la zona (Región del Libertador General Bernardo O'Higgins, Provincia de Colchagua).

Una vez definidos los conceptos previamente mencionados, teniendo claro como cada uno se relaciona entre sí, mediante un mapa estratégico, se debe continuar con un análisis correlacional que conectara las variables anteriores con el desempeño de la empresa, y con esto lograr llegar a conclusiones confiables para desarrollar los objetivos descritos en puntos anteriores.

6. Metodología.

Ya conociendo la problemática, objetivos (generales y específicos) y el alcance del proyecto, se tiene una breve noción de los marcos sobre los cuales se rige este estudio, por lo que es necesario fijar una línea de acción que se seguirá con el fin de establecer un orden en el presente trabajo. Debido a lo anterior se presentará la forma de trabajo de esta memoria bajo 3 puntos claves, situación actual, desarrollo del marco teórico propuesta y diseño del plan estratégico, todo esto con el fin de cumplir en particular el objetivo general y el primer objetivo específico.

6.1. Situación Actual.

6.1.1. Antecedentes de la empresa.

Se hará un resumen de la situación actual de la empresa, tomando como foco los puntos importantes para el desempeño de la empresa, siendo estos la estrategia actual de funcionamiento en las distintas temporadas, gastos de la empresa, organización de la empresa, proyecciones en el aumento de la oferta laboral y situación contable.

6.1.2. Análisis de recursos y capacidades.

Al tratarse de una PYME, se considera que uno de los análisis más importantes debe centrarse en los recursos existentes y las capacidades que la distinguen del resto de las organizaciones, variables que terminan determinando el crecimiento de la organización y a su vez sus limitaciones.

6.1.3. Descripción de la industria.

Para poder entender el macroentorno en que se encuentra inserta la empresa, se realizará también una descripción del sector industrial, diferenciando entre los distintos tipos de participantes existentes, además de describir la competencia directa, siendo estas pymes del rubro, por lo que se deberá definir este concepto, u otros necesarios para entender esta industria.

6.1.4. Normativa vigente.

La normativa que rige el quehacer de la empresa está ligada a las leyes de Tránsito (Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones, Ministerio de Obras Públicas), Leyes Laborales y Tributarias. Siendo por esto vitales para el giro de la empresa.

6.2. Desarrollo marco teórico.

6.2.1. Desarrollos conceptos claves.

No todos los lectores de esta memoria tienen conocimientos respecto a la interna de esta industria, por lo que resulta indispensable la inclusión de una sección con la descripción de conceptos claves, además de elementos para el desarrollo del modelo a realizar.

6.2.2. Herramientas por utilizar.

Es necesario mencionar que para realizar un análisis cuantitativo se utilizarán 5 herramientas que ayuden al modelo de plan estratégico a dar solución a la problemática de la presente memoria.

6.2.3. Análisis de modelos.

En este apartado se definirán y analizarán 6 modelos distintos que van desde una dirección estrategia hasta llegar a una correcta toma de decisión bajo estos modelos, con esto se mostrarán ventajas y desventajas, además del marco de acción de cada modelo, junto con los pasos necesarios para la implementación de cada uno de ellos.

7. Estado del arte.

7.1. Antecedentes empresas del rubro de transporte de carga por carretera.

7.1.1. Descripción de la industria:

Las empresas de transporte de carga por carretera en Chile contribuyen con un 4,6% del PIB, según estadísticas proporcionadas por el Banco Central de Chile, además representan cerca del 95% de carga transportada, siendo el principal medio de transporte utilizado en el país. Estas empresas están compuestas principalmente por 3 tipos, empresas grandes que son la minoría, pero controlan gran parte del mercado, ya que trabajan generalmente transportando carga en grandes firmas, a esto se suma que poseen un mayor control de sus costos, pues las flotas que manejan superan los 100 camiones. Le siguen empresas medianas que cuentan con una participación mediana baja, estas generalmente poseen una flota mediana cercana a los 20 camiones, son pocas las que poseen contratos con empresas que requieran de sus servicios, esto se debe a que las grandes empresas son más competitivas y ofrecen mejores servicios. Finalmente, se encuentran las microempresas de transportes compuestas con un máximo de 5 camiones, los cuales son arrendados a otras empresas de transporte o bien administrado por sus dueños, estas empresas poseen un control de costos bajo y su nivel de participación es bastante alto a cambio de bajos precios, lo cual causa daños al rubro, sobre todo a la mediana empresa.

En Chile se contabilizan alrededor de 40.000 empresas del rubro de transporte, donde 30.000 son pequeños empresarios dedicados al sector industrial del transporte de carga por carretera, esto según estadísticas proporcionadas por el Instituto Nacional de Estadísticas (INE). En este contexto se entienden tres grupos de empresas de transporte de carga por carretera Grande, Mediana y pequeña, esto según la segregación establecida en la ley 20.360 a partir de los

ingresos percibidos anualmente por las empresas, donde claramente se ve una alta presencia de empresas pequeñas. Las empresas pequeñas generalmente se componen de no más de 5 camiones y se catalogan como empresas de transporte de manera general, donde no se especifica el tipo de carga y características que efectivamente pueden transportar de acuerdo a sus maquinarias y capacitación de quienes las operan, generando instancias de informalidad en el rubro que conllevan a información poco representativa de la situación actual del mercado.

Es necesario definir los tipos de vehículos que se utilizan en la industria, si bien no todos son utilizados de la misma forma y ni utilizados exclusivamente como transporte de carga, las características de los subgrupos mencionados anteriormente son similares entre sí.

Camión:

Corresponde a un “vehículo de carga destinado a transportar carga exclusivamente sobre una plataforma fija a su chasis”, esta definición corresponde a la norma chilena NCh 1.440, en cambio, en el Compendio de Normas Aduaneras, se define al camión como “vehículo motorizado con carga, manifiestamente concebido y acondicionado para el transporte de mercancías, provisto de cabina y carrocería, con capacidad de carga útil de más de 2.000 kg”. A estos vehículos es posible acoplar un remolque para aumentar la capacidad de carga a transportar.

Tracto camión:

Vehículo motorizado diseñado y equipado para arrastrar y soportar la carga de un semirremolque en sus ejes traseros, esto mediante un dispositivo denominado quinta rueda. Por su parte, el Compendio de Normas Aduaneras define al tracto camión, como un “vehículo automotor que se desliza sobre ruedas, de construcción especialmente robusta, de corta distancia entre ejes, provisto de cabina de conducción, construido exclusiva o

esencialmente para remolcar, con un dispositivo para arrastrar semirremolques (quinta rueda)". Poseen la ventaja de poder transportar remolques cómo semirremolques (preferencialmente).

Remolques:

Vehículo carente de motor que posee ejes delanteros (direccional) y traseros, cuyo peso total, incluyendo la carga, descansa sobre sus propios ejes, este además dependiendo de sus dimensiones y peso puede poseer frenos propios. Al carecer de motor debe ser acoplado a un vehículo motorizado para hacer efectivo su transporte de carga.

Semirremolques:

Vehículo carente de motor articulado que no tiene eje en su parte delantera, por lo que no puede ser arrastrado con carga, para esto debe apoyarse sobre un tracto camión.

A su vez, también es necesario destacar los distintos tipos de modalidades en el transporte por carretera, dentro de los que podemos encontrar:

Carga Fraccionada:

"es aquel transporte de mercancías para cuya realización resultan precisas actividades previas o complementarias inherentes al carácter fragmentario de las mercancías, tales como las de manipulación, almacenamiento, grupaje, clasificación, embalaje o distribución por parte del transportista." (Editorial Tráfico Vial S.A., 2007) Este tipo de transporte ocurre cuando las mercancías no tienen el peso o el volumen suficiente para llenar un camión, un contenedor o una caja móvil. Las cargas son agrupadas por los consolidadores de carga, los cuales pueden reservar espacio de carga en vehículos de línea regular. Generalmente existe un mínimo.

Carga Completa:

“es aquel transporte de mercancías para cuya realización, desde la recepción de la carga hasta su entrega o destino, no se precisan otras intervenciones u operaciones complementarias del tipo de las expresadas en el punto anterior” (Editorial Tráfico Vial S.A., 2007) Este transporte se realiza desde un punto de origen a uno de destino utilizando toda la capacidad de un camión, la carga completa puede ser a granel o embalada.

Paquetería:

Es un servicio de carga fraccionada con servicio de recogida en origen y entrega en destino. Se diferencia del grupaje, pues tienen una amplia oferta que ofrecen. Existen diferentes modalidades, con diferentes tipos cada una. Asimismo, existen diferentes modalidades en función de la rapidez del servicio entre origen y destino: urgente, entrega a primera hora, servicio “24 horas” (el más frecuente), etc. Este tipo de servicio, aparte de recoger la mercancía en origen, la clasifica por rutas en centros de agrupación- disgregación. Después de esto se hace un transporte completo de larga distancia (llamado “arrastre”), se clasifica en destino por rutas de reparto en una nueva central de agrupación, disgregación y entrega al cliente. Es el tipo de servicio ofrecido por las oficinas de Correos.

Puerta a puerta:

es un servicio muy personalizado, en régimen de “carga completa”.

Servicios de traslado:

Se trata de un transporte continuado realizado rutinariamente entre dos puntos, con frecuencia variable en función de la

necesidad. La lanzadera es muy competitiva pues, al tratarse de un transporte rutinario, admite un grado importante de automatismo. Es como el servicio de transfer realizado diariamente desde Santiago para el Aeropuerto por algunas compañías.

Transporte discrecional:

Servicio de transporte por carretera de grandes volúmenes de mercancía, en general mediante el arrendamiento por el cargador de uno o más vehículos completos para efectuar uno o más viajes. El transporte discrecional no está sujeto a ningún itinerario, frecuencia o zona geográfica determinada, calendario u horario preestablecido, ni tarifas fijas, ya que los precios quedan supeditados a las oscilaciones del mercado.

Transporte dedicado:

En este caso, la empresa cargadora contrata a la transportista por un período de tiempo determinado servicios de uno o más camiones, con las características que se ajusten a las mercancías que hay que transportar, bien sea para realizar trayectos regulares o no.

7.1.2. Normativa vigente.

La normativa que rige el quehacer de la empresa está ligada a las leyes de Tránsito (Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones, Ministerio de Obras Públicas), Leyes Laborales y Tributarias.

Resolución N°1/95, Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones, establece dimensiones máximas a vehículos que circulen en vías públicas.

Decreto Supremo N°158/80, Ministerio de Obras Públicas, fija el peso máximo de los vehículos que pueden circular por caminos públicos.

Decreto Supremo N°200/93, Ministerio de Obras Públicas, Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones, fija el peso máximo de los vehículos que pueden circular por las vías urbanas del país.

La Resolución N°519/96, Ministerio de Obras Públicas, establece tolerancias de peso para vehículos que circulen por caminos públicos.

Resolución N°303/94, Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones, establece exigencia de relación potencia/peso mínimo a vehículos camión con remolque y tractocamión con semirremolque.

Decreto Supremo N°55/94, Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones, establece normas de emisión aplicables a vehículos motorizados pesados.

Decreto Supremo N°75/87, Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones, establece condiciones para el transporte de carga.

Decreto Supremo N°300/94, Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones, establece requisito de antigüedad máxima los vehículos motorizados de carga.

La Norma Chilena 2909, es un instrumento de gestión auditable y certificable, que establece los requisitos a cumplir por parte de empresas pequeñas y medianas en ámbitos de la gestión, esto para demostrar que son competitivas y sentar un primer hito del proceso de mejoramiento de su gestión. Se basa en el principio del incremento de la competitividad de la empresa, al momento de desarrollar procesos sistemáticos de mejoramiento en su gestión, con un enfoque en su entorno y clientes.

Las empresas a las cuales está focalizada esta norma no superan la facturación anual de 100.000 U.F. netas, esto no quiere decir que empresas de mayor tamaño quedan excluidas de implementar este tipo de mejoras en su gestión.

Se utiliza la normativa NCh 2909 con el fin de poder obtener los lineamientos básicos para formular el sistema de gestión de una empresa, si bien está focalizada para pymes y empresas medianas, es posible extraer un cuadro base para formular cualquier empresa siguiendo parámetros de calidad que pueden ser autoevaluados por la propia empresa.

La implementación permite el desarrollo de una estrategia y estructura, que ayuda a implementar los planes de acción que se deriven de ella, basados en la información relevante proveniente del mercado. Sistematizar y analizar permanentemente la información generada por la propia empresa, lo cual permite tomar decisiones tácticas y operativas, según la información obtenida de su entorno. Generar una cultura organizacional, capaz de comprometer a su personal con el logro de objetivos propuestos, con un desarrollo íntegro del personal.

Esta norma busca orientar a las empresas en requisitos fundamentales de gestión, los cuales se listan a continuación:

- Liderar y conducir el negocio desde una perspectiva estratégica, basando la toma de decisiones en información relevante.

- Orientar la gestión en la satisfacción al cliente.

- Conocer las disposiciones de legislación laboral.

- Conocer y orientar las competencias de su personal hacia el negocio.

- Generar información periódica de los resultados financieros.

Resguardar los activos principales; conocer las disposiciones tributarias y contables.

Documentar su proceso principal de realización del servicio/producto.

Identificar los aspectos ambientales.

7.1.3. Clasificaciones:

Dentro de la industria de transporte de carga por carretera existen empresas de diversos tamaños, como la empresa en estudio ("Transportes Acevedo") que corresponde a la categoría de microempresas, por lo que se hace sumamente necesario conocer las categorías de cada tipo, estas clasificaciones están según sus ingresos anuales por ventas y servicios y otras actividades del giro del año calendario anterior, esto establecido la ley N° 20.416 de 2010, que son:

Microempresas: son empresas cuyos ingresos no superaron las 2.400 UF en el último año calendario.

Las pequeñas empresas: son aquellas cuyos ingresos anuales están entre 2.400 y 25.000 UF por ventas y servicios en el último año.

Medianas empresas: consisten en empresas que tuvieron ingresos entre 25.000 y 100.000 UF en el último año calendario.

Empresas grandes: son aquellas que tuvieron ingresos por ventas y servicios sobre 100.000 UF en el último año.

Otra clasificación es según el artículo 505 bis. Para los efectos de este Código y sus leyes complementarias, los empleadores se clasifican en micro, pequeña, mediana y gran empresa, en función del número de trabajadores.

Se entenderá por microempresa aquella que tuviere contratados de 1 a 9 trabajadores, pequeña empresa aquella que tuviere contratados de 10 a 49 trabajadores, mediana empresa aquella que tuviere

contratados de 50 a 199 trabajadores y gran empresa aquella que tuviere contratados 200 trabajadores o más.

Tabla 1: Cuadro Resumen ley 2027 sobre clasificación Pymes.

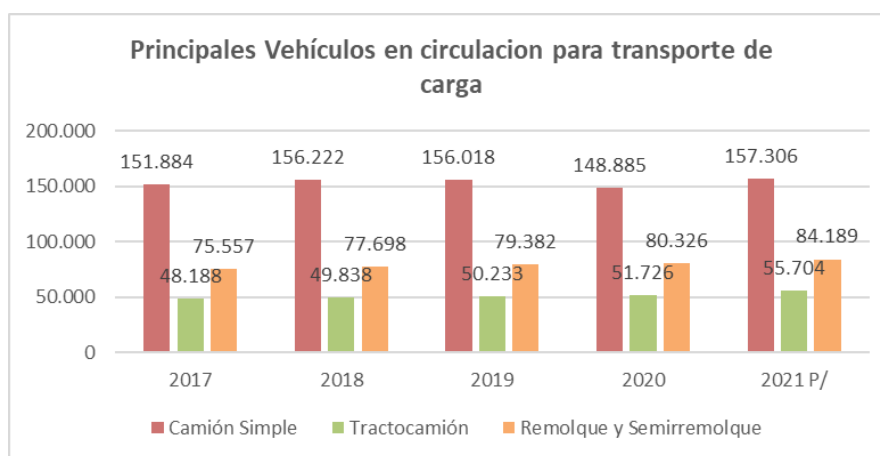
Clasificación de Empresas según Ley N° 20.416 (en UF)			Clasificación General
Tipo de Empresa	Desde	Hasta	
Microempresas	0	2.400	Empresa de Menor Tamaño (EMT)
Pequeña Empresa	2.400	25.000	
Mediana Empresa	25.000	100.000	
Gran Empresa	100.000	y más	Gran Empresa

(fuente: Servicios de Impuestos Internos, 2014)

7.1.4. Evolución de la competencia.

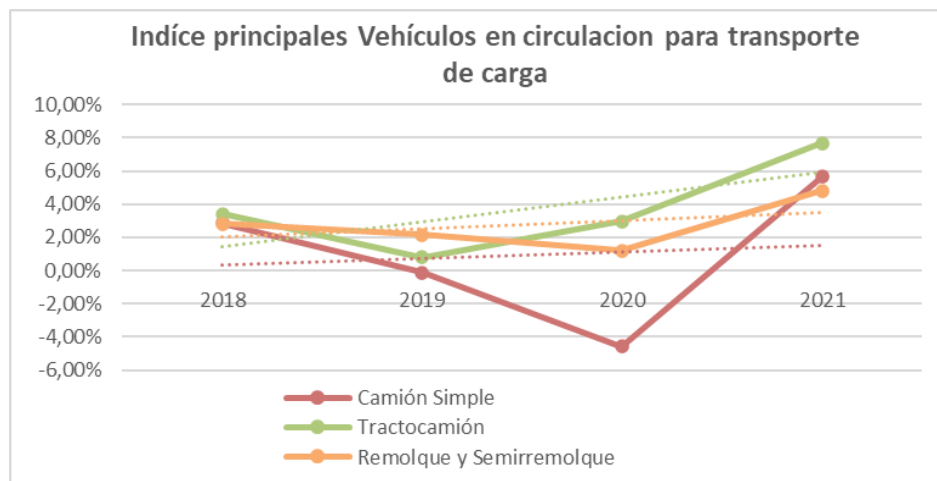
Visto de manera directa, no se encuentra informes con gráficos o estadística oficial de la cantidad de vehículos únicamente de transporte de carga por carretera, sin embargo, en las bases de datos presentes en el instituto nacional de estadística (INE), es posible desglosar los vehículos en circulación de esta industria en tres grandes grupos que son: camión simple, tracto camión y remolque o semirremolque.

Figura 1: Vehículos en circulación en la industria de carga por carretera.



(Fuente: Elaboración propia, en base a datos del INE).

Figura 2: Índice general de vehículos en circulación de carga por carretera.



(Fuente: Elaboración propia, en base a datos del INE)

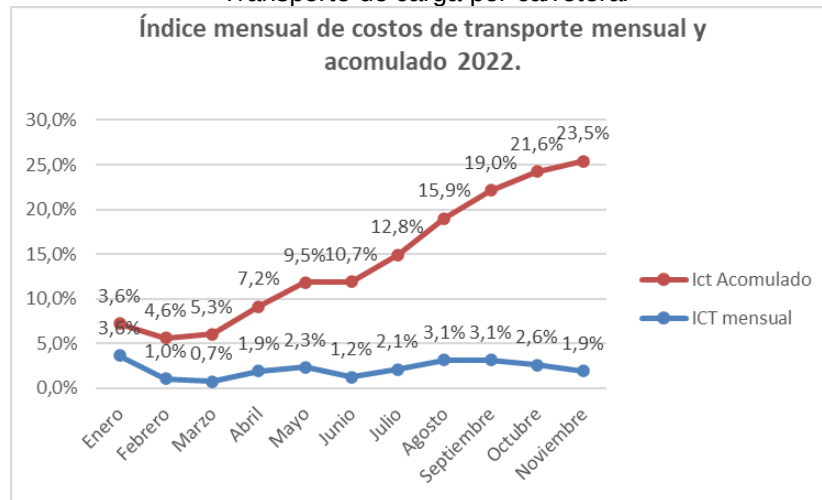
Dentro de la data obtenida directamente del INE, se puede observar claramente una tendencia creciente en los vehículos circulantes relacionados con el transporte de carga por carretera desde el año 2017 al cierre del 2021, sin embargo, la tendencia anterior no implica que aumente el número de vehículos de forma consecutiva año con año, pudiendo observarse una caída significativa en el parque automotriz de camiones simples entre el año 2019 y 2020 de un 4,57%, para aumentar nuevamente en de forma importante en el año 2021 en cerca de 5,66% respecto al año anterior; hablando ahora de tractocamiones se observa un aumento sostenido en la cantidad de vehículos circulantes de este tipo donde el aumento más importante se encuentra entre los años 2020 y 2021 pasando de 51.726 vehículos de este tipo en circulación a existir 55.704 vehículos, variación equivalente a un aumento de 7,69% en tractocamiones. Por último y no menos importante, se pueden mencionar remolques y semirremolques, los que aumentan de forma sostenida su parque vehicular, esto justificándose por el aumento de los dos primeros tipos de vehículos, dado que estos últimos cumplen función de acoplado. El detalle año a año se encuentra en los dos gráficos anteriores.

7.1.5. Evolución de costos de transporte.

Para analizar los costos de transporte, es necesario en primera instancia reconocer la forma con la que las pymes de la industria analizan sus costos, siendo esta la fórmula típica del cálculo reduciéndose de la siguiente manera: Costo transporte = CF+ CV(D), donde CF son los costos fijos, CV los variables y D la distancia a recorrer del viaje que cotiza. El primer factor (CF), suma el costo total relacionado con el funcionamiento, como sueldos, seguros, y costos fijos en general. El segundo (CV), suma todos aquellos gastos que incurren durante la prestación del servicio de transporte, por ejemplo, combustible, mantenimiento, llantas, gastos de camino, operador, entre otros.

En cuanto a la evaluación de estos costos en el tiempo, se pueden conocer por los boletines entregados por el instituto nacional de estadística, donde mensualmente entrega esta información en el boletín mensual estadístico del índice de costos de transporte, donde como es lógico pensar, durante el año 2022 los costos aumentaron de manera importante los costos asociados al transporte, siendo quizás el aumento más importante, el correspondiente a los distintos tipos de combustibles. En este sentido, los aumentos más importantes de ICT (Índice Costo de Transporte) se da en los meses de agosto y septiembre, ambos con una variación mensual con 3,1%, seguido por octubre con una variación del 2,6%, otro tema importante a destacar es el ICT Acumulado durante el año 2022, donde se llegó a una variación anual de 23,5%.

Figura 3: Índice de costos mensual 2022 para la industria de Transporte de carga por carretera.



(Fuente: índice de costo de transporte del INE, 2022)

7.1.6. Protocolos de seguridad para realizar los servicios entregados para el transporte de carga por carretera:

Para la entrega de los servicios relacionados con el transporte de carga por carretera, es necesario algunos elementos mínimos, los que poseen distintos costos y tiempos de duración, estos permisos o seguros se utilizan con el fin de asegurar la seguridad vial, estos son los seguros obligatorios, revisión técnica, permiso de circulación y ley de seguridad de transporte.

Seguros obligatorios: los seguros obligatorios o también llamados SOAP, corresponden a los seguros regulados y exigidos en la Ley N° 18.490, siendo elaborada por la CMF. Este seguro no cubre los daños causados al vehículo, solo ampara los riesgos de muerte y lesiones de las personas a consecuencia de accidentes y reembolsa los gastos médicos y hospitalarios.

El costo de adquisición del seguro obligatorio SOAP, varían según el vehículo que lo utilice, siendo los costos para camión simple

cercanos a los 21.000 pesos, mientras que el costo de los remolques está cerca de los 6.000 pesos.

Revisión técnica.

La revisión técnica de los vehículos valida el buen estado de un vehículo motorizado y proteger el medio ambiente, a través del control de sus sistemas mecánicos, de seguridad y de emisiones.

La revisión comprende, en forma especial, los sistemas de dirección, frenos, luces, llantas, neumáticos, estructura de chasis, sistema de suspensión y transmisión y combustión interna, escape y emisión de contaminantes; parabrisas y vidrios; carrocería, puertas, asientos y ventilación; espejos, bocina, limpiaparabrisas y elementos de seguridad; velocímetro e instrumentos. En cuanto a los costos asociados a la obtención de la revisión técnica, se pueden separar en tres tipos: Tarifas del servicio, Tarifas Vehículos Rechazados y Tarifas otros servicios; donde camiones y remolques poseen costos distintos. A continuación, se presenta un cuadro con los costos tanto para camiones, como para carros.

Tabla 2: Precios del servicio de revisión técnica.

	Camión		Remolque y Semi-remolque	
Tarifas del Servicio	\$	14.600	\$	8.700
Tarifas Vehículos Rechazados	\$	10.800	\$	6.600
Tarifas Otros Servicios	\$	10.600	\$	6.400

Fuente: Elaboración propia en base a precios estándar de las revisiones técnicas.

Permiso de circulación.

El Permiso de circulación es un impuesto que todos los propietarios de vehículos motorizados estarán obligados a pagar anualmente en Chile para poder circular por las vías públicas y este monto se irá directamente a la municipalidad en la que se pague. Para determinar el costo del pago de este permiso, es necesario tener en cuenta la ley de rentas, donde se dictamina

que el valor tiene una relación directa con el tipo de vehículo, donde cada año el Servicio de Impuestos Internos (SII) hace una tasación oficial de los vehículos en circulación, que es la base para determinar el valor de cada permiso. Esas tasaciones se publican en el Diario Oficial o en algún otro diario de circulación nacional y en la página web del SII, dentro de la primera quincena de enero de cada año. En este contexto, los precios para la industria en estudio varían según la tara del vehículo, siendo sus posibles precios:

-Camiones:

Desde los 1.750 KG. y hasta 5.000 KG, pagarán 1 UTM (anual).

Mayores a 5.000 KG. y hasta 10.000 KG, pagarán 2 UTM (anual).

Superiores a 10.000 KG, pagarán 3 UTM (anual).

-Tractocamiones y semirremolques:

Desde los 1.750 KG. y hasta 5.000 KG, pagarán ½ UTM (anual).

Mayores a 5.000 KG. y hasta 10.000 KG, pagarán 1 UTM (anual).

Superiores a 10.000 KG, pagarán 1 ½ UTM (anual).

-Carros y remolques:

Menores o iguales a 1.750 KG., pagarán ½ UTM (anual).

Mayores a 1.750 KG. y hasta 5.000 KG, pagarán 1 UTM (anual).

Mayores a 5.000 KG. y hasta 10.000 KG, pagarán 2 UTM (anual).

Superiores a 10.000 KG, pagarán 3 UTM (anual).

Ley de seguridad de transporte:

La ley de seguridad de transporte dispone de los requisitos técnicos que deben cumplir los dispositivos y sistemas de seguridad de camiones y tractocamiones, esto según el decreto número 45 del 6 de junio del año 2017. Para la realización de este decreto se tiene en consideración que para que dichos elementos o sistemas resulten eficaces y permitan minimizar el riesgo de lesiones para los ocupantes de los vehículos, como también para los otros usuarios de las vías, es necesario que cumplan con determinados estándares técnicos y verificar que se satisfagan adecuadamente, siempre teniendo en consideración los avances tecnológicos de la industria automotriz se ha traducido en un progresivo aumento en los estándares técnicos de los elementos o sistemas de seguridad del parque vehicular nacional.

Dentro de planta.

Luego de considerar todos los requerimientos técnicos y legales, se debe tener en cuenta las normativas de seguridad dentro de los recintos de carga y descarga, donde por lo general existen zonas demarcadas para estos propósitos, donde además se exige la utilización de cascos de seguridad, zapatos o zapatillas de seguridad que cuenten con punta de fierro, chalecos reflectantes y en general cualquier disposición del prevencionista de riesgo.

7.2. Antecedentes de la Pyme escogida.

7.2.1. Diagnóstico Inicial.

Para comenzar con el diagnóstico, es necesario considerar que “Transporte Acevedo” es una empresa que nace a comienzo de los años 70, fundada por don Manuel Acevedo Duque, quien no logra terminar el equivalente actual de cuarto básico, por lo que es lógico concluir que no cuenta con los conocimientos técnicos de control de gestión, siendo su método de administración ensayo y error. Dentro de la empresa se puede observar una clara desorganización y desconfiguración entre las áreas de estudio, siendo el mismo dueño quien toma cualquier decisión referente al funcionamiento de la empresa y en ocasiones considerar la opinión de Don Franco Acevedo, con esto queda demostrada una vaga confianza en sus colaboradores, considerando a su vez que en su mayoría son trabajadores con conocimientos escasos en todos los conceptos de administración y gestión, por lo que no se encuentran calificados para cargos de mayor nivel dentro de la empresa, limitándose a las tareas de conducción y mantenimiento de camiones y carros.

Actualmente, la empresa en análisis cuenta con dos colaboradores que entregan servicio como choferes, que son Don Juan González y Don Carlos Becerra, sin mencionar los administrativos Don Manuel Y Don Franco, donde el hijo del dueño (Franco) se encarga de todos los trámites, como pago de impuesto, facturación, pagos, compra suministros y cualquier eventualidad, mientras que el dueño está siempre en las faenas e inmerso en todos los procesos que realiza el hijo. Además, cuenta con un contador externo con el que se comunica vía correo electrónico para que realice cualquier trámite legal que requiera el emprendimiento, así como las declaraciones de renta dentro del Servicio de Impuestos Internos (SII), entre otros temas financieros como por ejemplo facturas electrónicas o el pago de

imposiciones, entre otras cosas, sumado a lo anterior, en cuanto a las mantenciones son realizados por mecánicos extremos de la empresa.

7.2.2. Diagnóstico Empresarial.

A partir de todo lo comentado en el diagnóstico inicial, se hace evidente la necesidad de realizar un diagnóstico más profundo donde se permita apreciar la empresa a nivel empresarial, es decir, que incluya: descripción y característica de los puestos de los colaboradores, existencias, trabajos realizados y sus temporalidades y organigrama que permita entender de mejor manera el funcionamiento interno.

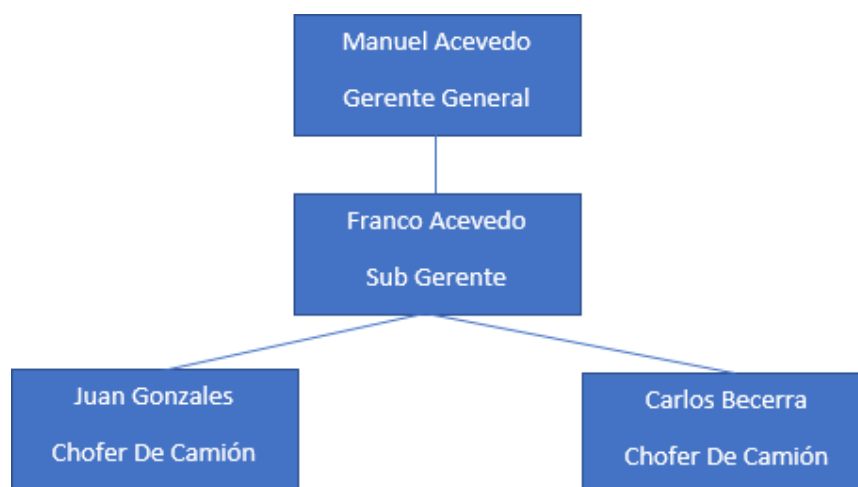
7.2.2.1. Descripción y características de los puestos de los colaboradores.

Tabla 3: Descripción detallada por cargo

Cargos	Requerimientos	Funciones
Gerente General	Ser dueño (a) de la empresa	Su principal función es la administración de la empresa y cuidado del patrimonio de esta.
Sub-Gerente	Ser dueño (a) de la empresa	Se encarga de todos los trámites legales, facturación, manejo de personal y contacto con los clientes de la empresa
Chofer de camión	Poseer licencia tipo A-5	Su principal función es el manejo y mantenciones básicas de camiones como limpieza, cambio de filtros y neumáticos.

Fuente: Elaboración propia

Figura 4: Organigrama del funcionamiento interno de la empresa.



Fuente: Elaboración propia

7.2.2.2. Patrimonio de la empresa.

Tabla 4: detalle y descripción del patrimonio de la empresa

Vehículo	Año	Característica
Camión Scania 112	1985	Camión de origen sueco con un largo de 7.20 metros aprox., además posee una capacidad de 310 HP.
Camión Scania 113	1991	Camión de Origen Brasil con un largo poco mayor a 7.5 metros, además posee una capacidad de 360 HP.
Carro Goren.	2016	Carro con piso metálico, cuenta con un largo de 9.60 metros, además de contar con frenos de aire.
Carro Metal	2012	Carro con piso metálico, cuenta con un largo de 8.40 metros, además de contar con frenos de aire.

Fuente: Elaboración propia.

7.2.2.3. Trabajos realizados y sus temporalidades.

Tabla 5: Detalle trabajos y temporadas de la empresa.

Tipo de producto transportado.	Temporalidad del flete para la empresa.
Cerezas	Últimos días de noviembre a la primera quincena de diciembre
Trigo	Son pocos días durante la segunda quincena de diciembre.
Ciruela	Comienza en la segunda quincena de enero hasta la primera quincena de febrero.
Uva	Dura para la empresa cerca de 15 días, pero se puede extender o acortar según el comienzo del maíz.
Maíz	La duración del transporte de maíz para la empresa dura entre 3 a 4 meses, siendo desde finales del mes de marzo hasta prácticamente el mes de junio.
Fletes generales Invertec Foods S.A.	Este trabajo comienza a realizarse el año 2023, pero la duración es de cerca de junio a principios de noviembre.

Fuente: Elaboración propia.

7.2.3. Identificación de la estrategia.

Considerando el diagnóstico inicial y empresarial, se hace necesario continuar con el análisis de la organización, identificando principalmente dos tipos de estrategias, que son la estrategia operacional y fidelización.

7.2.3.1. Estrategia empresarial:

Antes de comenzar a describir el funcionamiento de esta estrategia, es necesario entender su definición, entendiéndose ésta, según el portal de web y empresas del año 2023, lo define como “la confección de políticas y planes de acción, para el uso

de los recursos con que cuenta la empresa en búsqueda de una ventaja competitiva que permita alcanzar los objetivos y metas del negocio. Implica un proceso flexible a los cambios para poder adaptarse a los requerimientos del mercado cambiante, en vista de que coordina los objetivos y metas operativas con los de la organización.”

Teniendo en cuenta la cita anterior, la principal estrategia que “Transportes Acevedo” ha seguido desde su creación, es prestar un servicio personalizado y diferenciado en función del cliente al cual le está realizando algún trabajo, claro ejemplo de esto es la contratación de seguros de carga, permitiendo asegurar al cliente el bienestar de su inversión en el producto transportado, otro ejemplo es la presencia constante del dueño dentro de los predios agrícolas donde trabajan los camiones de la empresa, organizando y agilizando la logística de las empresas a las que se les presta atención, otro tema importante a mencionar es una inversión cada año en mantenciones, lo que genera una confianza en los clientes, todo lo anterior sumado a otros elementos, ha permitido crear una gran fidelidad a quienes se le prestan estos servicios, llevando más de 30 años trabajando con las mismas empresas.

7.2.3.2. Estrategia fidelización:

En un mercado cada vez más saturado por la gran cantidad de competidores, donde existen una indefinida de camiones y carros de colores, modelos y capacidades distintas, nace la necesidad de destacar dentro de las distintas industrias, sobre todo en la industria de transporte de carga por carretera, donde los trabajos son de temporadas y muy cotizados por las distintas empresas.

Si bien en esta industria es un poco difícil generar factores diferenciadores que permitan generar fidelización con los clientes o usuarios del servicio, “Transportes Acevedo” con el paso del tiempo se ha centrado en tres principales puntos como son: conocimiento de la competencia, Entendimiento de las necesidades del usuario del servicio y la relación con el cliente.

Conocimiento de la competencia: Dentro de la industria es muy necesario conocer a la competencia y lo que ofrece cada competidor, lo que permite formar alianzas en casos puntuales y también permite la diferenciación y poder obtener alguna ventaja competitiva, en el caso de la empresa la información y conocimiento de los competidores ha ayudado a diferenciarse y a su vez a mejorar los procesos, esto ha permitido formar alianzas y entregar trabajos que la empresa no puede asumir

7.2.3.2.1. Entendimiento de las necesidades del usuario del servicio:

Las necesidades primarias en la entrega de un servicio es claramente identificable, en el caso de la industria de transporte de carga por carretera la necesidad primaria es justamente el transporte de distintos productos, derivadas de esta necesidad primaria nacen necesidades secundarias, como puede ser los tiempos de entrega de los productos transportados o la necesidad de ciertos conocimientos para cuidar la carga previo a su transporte, en este sentido la empresa “Transportes Acevedo” destaca por sobre la competencia, donde el dueño, Don Manuel Acevedo, posee conocimientos de agricultura, ayudando a los dueños del campo desde su experiencia para solucionar problemas que

surgen en las distintas cosechas, como arreglo de máquinas cosechadoras, guía con el cuidado de la fruta, o el préstamo de elementos que permitan mantener la fruta en condiciones óptimas para su transporte, además que al poseer seguros de cargas, los que son poco comunes en las pymes de este rubro.

Relación con el cliente: este es quizás el punto más importante para la empresa en análisis, dado que los clientes son amigos o personas con las que el dueño creció, y cuentan con una relación que va más allá del simple servicio que se presta, donde del inicio de la empresa en los años 70, Transportes Acevedo le presta servicio de transporte a la familia crespo, donde la relación de amistad incluso se da entre distintas generaciones de las familias.

7.2.4. Herramientas utilizadas por la empresa.

Según lo señalado por el emprendedor dueño de la empresa, además de cómo es posible suponer, hasta el día de hoy no ha sido necesario crear y/o utilizar herramientas tales como FODA o el desarrollo de las cinco fuerzas de Porter, además de la falta de conocimientos de los administradores de la empresa. Y continuando con el camino trazado en el trabajo de este estudio, se recurrirá a la confección y uso de estas herramientas al completar lo establecido en el tercer objetivo específico de la memoria.

8. Estado del arte – Marco teórico.

Dando paso a este nuevo apartado dentro de esta memoria, se hace muy necesario dar una breve introducción a este capítulo, donde dentro de este se abordaron temas necesarios para el desarrollo de esta memoria como conceptos claves dentro del estudio en desarrollo, herramientas que ayuden a los distintos objetivos y modelos de control de gestión necesarios para enfrentar la problemática encontrada en el emprendimiento en estudio.

8.1. Conceptos claves.

8.1.1. Negocio:

Como concepto general, la real academia española define este concepto como “Aquello que es objeto o materia de una ocupación lucrativa o de interés”, definición que comparte con Paula Roldan (2020) (Máster en Economía de University Collage London y autora en economipedia.com), teniendo su origen en el latín *negotium*, un vocablo formado por *nec* y *otium* (“lo que no es ocio”). Ahora, enfocándonos en su definición técnica, se entiende por negocio “a la forma en que una persona u organización genera dinero a cambio de productos o servicios. Es un sistema o método con fines lucrativos que a su vez brinda beneficios a las personas involucradas, y consiste en la realización de alguna actividad, ya sea la venta de productos o la prestación de servicios. Asimismo, se puede describir como una transacción entre dos o más partes en las que se venden y compran bienes o servicios por un precio, el cual puede ser negociable o no” (Fainsod, 2019).

8.1.2. Empresa:

En Chile según lo establecido en el artículo 3º del Código del Trabajo, inciso tercero, modificado por la Ley N°20.760, publicada en el Diario Oficial de 9.07.2014 "Para los efectos de la legislación laboral y de seguridad social, se entiende por empresa toda organización de medios personales, materiales e inmateriales ordenados bajo la dirección de un empleador, para el logro de fines económicos, sociales, culturales o benéficos, dotada de una individualidad legal determinada", definición que va de la mano de lo que plantea por la web de Economipedia donde se entiende por empresa a "Una organización de personas y recursos que buscan la consecución de un beneficio económico con el desarrollo de una actividad en particular. Esta unidad productiva puede contar con una sola persona y debe buscar el lucro y alcanzar una serie de objetivos marcados en su formación" (Galán, 2023).

8.1.3. Valores:

De acuerdo con Tamayo (1996), los valores organizacionales son definidos como principios o creencias relativas a metas organizacionales deseadas, que orientan la vida de la empresa y están al servicio de intereses individuales, colectivos o mixtos, continuando con la misma línea de la definición se puede entender que los valores de una empresa "Son las creencias y actitudes básicas que ayudan a determinar el comportamiento individual y guían el rumbo de la organización" (Chiavenato, 2009).

8.1.4. Visión:

Definida por Fleitman Jack en su obra "Negocios Exitosos" (McGraw Hill, 2000) como "el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de

crecimiento junto a las de competitividad”. La visión dentro de una organización permite definir el camino que se debe recorrer para alcanzar los objetivos propuestos. Por ende, debe presentar de la forma más clara y realista posible los principios de la empresa, dado que es parte de su identidad, respondiendo a preguntas como: ¿qué se desea lograr?, ¿hacia dónde nos dirigimos?, ¿dónde queremos estar en un futuro?, y ¿cómo lo conseguiremos?

8.1.5. Misión:

Considerado por Philip Kotler y Gary Armstrong (Marketing, 2004) como “un importante elemento de la planificación estratégica”. La Misión describe el rol que desempeña actualmente la organización para el logro de su visión, es la razón de ser de la empresa.

Para la creación de la misión se busca responder principalmente a la pregunta ¿Quiénes somos?, y ¿Qué buscamos?, la anterior definición se suma a definiciones de autores como es Víctor Velayos que define la misión como “es el motivo por el que existe dicha empresa, su razón de ser. Indica la actividad que realiza la empresa. Suele plasmarse en una declaración escrita (una frase o un párrafo) que refleja la razón de ser de la empresa.” (Velayos, 2023).

8.1.6. Microentorno:

El microentorno es aquel que guarda mayor relación con la empresa, pudiendo afectar directamente a su actividad productiva, de forma más precisa y técnica se entiende como “aquellas fuerzas externas y cercanas a la empresa, que tienen un impacto directo en su capacidad de servir su producto o servicio al cliente final.” (Franquet, 2023). Mientras tanto, Kotler y Armstrong en su libro “Fundamentos de Marketing” del 2008, Consideran al microentorno como “fuerzas

Cercanas a la empresa: Compañías, proveedores, mercado de clientes, competidores y público que inciden en su capacidad de servir al cliente”. (Kotler P. & Armstrong G., Fundamentos de Marketing, 2008).

8.1.7. Macroentorno:

Cuando se habla de macroentorno se refiere a la serie de condiciones o factores que existen y afectan al funcionamiento de todas las empresas y, a su vez, a la economía en su conjunto, en lugar de a un sector o región en particular, de forma más precisa y técnica se entiende como “aquellas fuerzas externas que van a tener un impacto indirecto sobre la organización, y que existen independientemente de que haya actividad comercial o no. Debemos tener en cuenta también, que la empresa no podrá ejercer ninguna influencia sobre el macroentorno” (Franquet, 2023). Continuando con el libro “Fundamentos de Marketing”, Se define al macroentorno como “las fuerzas mayores de la sociedad que influyen en el microentorno, que moldean las oportunidades y plantean desafíos para la compañía” (Kotler P. & Armstrong G., Fundamentos de Marketing, 2008). Dentro del libro se destaca que muchas empresas consideran el macroentorno como un elemento incontrolable al cual deben reaccionar y adaptarse, analizan dichas fuerzas y diseñan estrategias que ayudan a las empresas a evitar las amenazas y a obtener ventajas de las oportunidades que brinda el entorno.

8.1.8. Estructura Organizacional:

La estructura organizacional es el sistema jerárquico escogido para organizar a los trabajadores en un organigrama de una empresa. Gracias a ella, se abordan las formas de organización interna y administrativa. El reparto del trabajo en áreas o departamentos se ramifica en un árbol, visto de otra forma “Si los seres humanos tienen

esqueletos que definen sus parámetros, las organizaciones tienen estructuras que definen los suyos” (Robbins, 1987).

De la misma forma, otros autores definen la estructura organizacional como “la forma cómo se asignan las funciones y responsabilidades que tiene que cumplir cada miembro dentro de una empresa para alcanzar los objetivos propuestos.” (Quiroa M., 2023.).

8.1.9. Análisis interno

El análisis interno de una empresa consiste en evaluar los recursos, habilidades y competencias de dicha empresa para poder adoptar las herramientas estratégicas pertinentes y poder adquirir así un nivel de resultados óptimo, sin desmedro de lo anterior, la definición técnica se puede entender como “Una serie de técnicas para conocer el estado de todos sus factores internos. Tales como las capacidades y los recursos que puedan ser utilizados para desarrollar o mantener su ventaja competitiva.” (Quiroa M., 2023).

8.1.10. Análisis externo:

El análisis externo se basa en realizar estudios de evolución de mercados, estudios comparativos de productos de la competencia, etc., con el objetivo de determinar amenazas y oportunidades y valorar la importancia de diferentes ideas innovadoras para la organización, cabe destacar que según OBS Business School “Es una evaluación objetiva de los cambios en marcha a nivel mundial que permite comprender mejor el entorno en que actúa la empresa. Los resultados que ofrece esta investigación en profundidad pueden servir como alerta temprana para identificar tanto amenazas potenciales como oportunidades. La necesidad de conocer el impacto del ecosistema que rodea a la organización está motivada por el hecho de que la empresa no es un ente aislado, sino parte de un universo complejo. Todas las empresas y organizaciones operan en un mundo cambiante

y están sujetas a fuerzas que son más poderosas que ellas y que están fuera de su control.” (Pérez A., 2021).

8.1.11. Estrategia

Una estrategia empresarial es la combinación de todas las decisiones tomadas y las acciones llevadas a cabo por la empresa para alcanzar los objetivos empresariales y asegurar una posición competitiva en el mercado. Es la columna vertebral de la empresa, ya que es la hoja de ruta que conduce a los objetivos deseados, según entendidos en la materia, una estrategia empresarial también se puede definir como “Una metodología que busca alcanzar un objetivo por medio de un plan de acción que se descompone en objetivos estratégicos para cada área funcional de la organización.” (Orellana P.,2023) definición que va de la mano con la planteada por Cristina Ortega, quien comenta de manera resumida que una estrategia es “es la combinación de todas las decisiones tomadas y las acciones llevadas a cabo por la empresa para alcanzar los objetivos empresariales y asegurar una posición competitiva en el mercado”.

Tipos de Estrategias:

Las estrategias empresariales se pueden clasificar en 3 niveles claramente diferenciables entre sí, que son:

El nivel corporativo:

Dentro de la estrategia corporativa se describe la dirección general de la empresa, siendo este el plan sobre el cual se establecen los parámetros de lo que se quiere lograr y como se espera que esto se logre. En este nivel se establece la misión, la visión y los objetivos corporativos para todos en la organización.

El nivel de la unidad de negocio:

Es una estrategia específica de la unidad que difiere para las diferentes unidades de la empresa o productos vendidos en el

negocio. Esta unidad se puede separar en dos distintas categorías competitivas y corporativas, siendo estas últimas las que van apoyadas por las competitivas.

El nivel funcional:

Las estrategias de nivel funcional son establecidas por diferentes departamentos de las unidades, limitándose a acciones o decisiones cotidianas para alcanzar los objetivos planteados en los distintos niveles de la estrategia de la empresa, manteniendo las relaciones entre los diferentes departamentos y cumpliendo los objetivos funcionales.

8.1.12. Ventajas competitivas:

Se entiende por ventaja competitiva a los aspectos que generen ventajas para una empresa en algún mercado puntual, definiendo así (Sevilla A., 2016) a las ventajas competitivas como “cualquier característica de una empresa, país o persona que la diferencia de otras colocando en una posición relativa superior para competir. Es decir, cualquier atributo que la haga más competitiva que las demás”. De la misma forma, los ya citados Kotler & Armstrong, en su libro “Fundamentos del Marketing” entienden como ventaja competitiva a “la capacidad de una empresa para actuar de una o varias maneras tal que los competidores no pueden o no quieren igualar”.

8.1.13. Tipos de ventajas competitivas:

En 1980, Michael E. Porter, Profesor de la Harvard Business School, identificó tres estrategias genéricas que podían usarse individualmente o en conjunto, para crear en el largo plazo esa posición defendible que sobrepasa el desempeño de los competidores en una industria. Esas tres estrategias genéricas fueron:

El liderazgo en costos:

Tal como dice el nombre, este tipo de ventaja consiste en competir en un mercado en base a costos, es decir, se compite por tener unos costes más bajos. Gracias a la ventaja en costes, la empresa consigue rebajar sus precios hasta erosionar la capacidad competitiva de otros agentes participantes en la industria. Esta estrategia es recomendable cuando el producto comercializado está estandarizado (se ofrecen muchos productos iguales en calidad y precio) o, cuando existen pocas maneras de conseguir la diferenciación de productos.

La diferenciación:

En este caso, el precio de venta del producto será más elevado, compitiendo con un producto de mayor calidad. Esta estrategia resulta más adecuada cuando se da que los clientes otorgan una especial importancia a aspectos tales como la calidad, o utilizan el producto para diferenciarse socialmente y, cuando las características distintas son difíciles de imitar, al menos con rapidez y de manera económica.

El enfoque:

Aunque no es considerada una ventaja competitiva más, es mencionada. Ya que utiliza una de las otras dos ventajas competitivas, pero en un ámbito más reducido del mercado, industria o país, es decir, se centra en un grupo específico de clientes, en un segmento de la línea de productos o en un mercado geográfico específico, es recomendada para empresas que tienen claramente identificado a su mercado objetivo o se encuentran con una ventaja geográfica por sobre la competencia.

8.1.14. Balanced Scorecard (BSC):

El Balanced Scorecard (BSC) o también llamado cuadro de mando integral es una metodología utilizada para la gestión estratégica de una empresa y diseñado para hacer seguimiento de esta, dentro de una organización determinada, dicho de otra manera y de forma técnica “El cuadro de mando integral o balance scorecard es un concepto que hace referencia a una serie de indicadores, a los que denominamos KPIs, los cuales facilitan la toma de decisiones, así como el control, el mando, de la empresa”(Coll F., 2022), todo esto tomando en cuenta 4 pilares principales: Finanzas, Clientes, Procesos internos y desarrollo.

8.1.15. Mapa Estratégico:

Un mapa estratégico es una completa representación visual de la estrategia de una organización, describe el proceso de creación de valor mediante una serie de relaciones de causa y efecto entre los objetivos de las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral: financiera, del cliente, de los procesos, y, por último, de aprendizaje y crecimiento (desarrollo).

8.1.16. Objetivos:

Un objetivo o finalidad es una meta o fin último hacia el cual se dirigen las acciones o las operaciones de algún proyecto específico, entiendo a su vez objetivo como meta, la rae expone a esta última como “fin a que se dirigen las acciones o deseos de alguien”. También es complementado al ser definido como “los objetivos son los resultados futuros que se espera alcanzar. Son las metas seleccionadas que se pretenden alcanzar en cierto tiempo con determinados recursos disponibles o posibles” (Chiavenato, 2006).

8.1.17. Objetivos estratégicos:

Los objetivos estratégicos son las metas y resultados financieros y no financieros a los que se dirige una empresa durante un periodo de tiempo determinado, dicho de otra manera “Los objetivos estratégicos son los fines o metas desarrollados a nivel estratégico y que la organización pretende lograr en un periodo determinado de tiempo. Podría decirse que los objetivos son los que determinan qué es lo realmente importante en su estrategia organizacional” (Roncancio G. 2019).

8.1.18. Dirección estratégica:

“La dirección estratégica es un proceso mediante el cual una empresa formula, implanta, ejecuta y controla un conjunto de acciones que aseguran el funcionamiento, desarrollo y crecimiento de la organización. Principalmente, la dirección estratégica se encarga de tomar decisiones adecuadas para que todos los recursos disponibles de la empresa se destinen a los objetivos propuestos.” (Rodríguez N.,2021). Resumido de mejor manera “La dirección estratégica busca alinear todos los esfuerzos de la organización en torno a un gran objetivo empresarial” (Orellana N.,2023).

8.2. Herramientas.

Continuando con el marco teórico de esta memoria, se debe comenzar a hablar de las Herramientas teóricas a utilizar para realizar el correspondiente análisis estratégico, con el fin de proponer un Correcto Balanced Scorecard (Cuadro de mando integral) que genere un beneficio a la organización, pudiendo obtener una mayor información y aprendizaje, que permita aumentar la competitividad de la empresa en la industria de transporte de carga por carretera, en la provincia de Colchagua.

8.2.1. Análisis Pestel:

Como parte del plan estratégico de las organizaciones, dentro del plan de negocio, se suele realizar un análisis del entorno general y específico de las organizaciones, es aquí donde conscientes de la influencia de los factores externos en el buen desempeño de los proyectos empresariales, en 1968 V.K. Narayanan y Liam Fahey publicaron un ensayo de marketing titulado “Análisis macro ambiental en gestión estratégica”, dando origen al análisis PEST, siendo este “una herramienta utilizada en el análisis estratégico que define el entorno de una empresa, por medio del análisis de un conjunto de factores externos” (Quiroa M., 2020).

El análisis PESTEL o PESTAL como también es conocido, inicialmente sólo era utilizado con las siglas PEST, siendo analizados solamente los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos. Sin embargo, se han agregado las siglas EL o AL, por la importancia que han alcanzado los factores ecológicos o ambientales y los aspectos legales. Cada uno de los factores mencionados anteriormente, desde Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Legales y Ambientales, tienen un impacto en cualquier organización. Sin embargo, la importancia de cada uno de estos factores puede diferir según los diferentes tipos de industrias. Todos estos factores deben entenderse por separado, entiendo estos como:

Políticos:

Este factor determina la medida en que un gobierno puede influir en la economía o en una determinada industria. Por ejemplo, un gobierno puede imponer un nuevo impuesto o tasa debido al cual podrían cambiar las estructuras de generación de ingresos de las organizaciones. Los factores políticos incluyen políticas fiscales o

aranceles comerciales que un gobierno puede imponer durante el año fiscal y que puede afectar el entorno empresarial.

Económicos:

Este factor determina el desempeño de una economía, y cómo ésta impacta directamente a una organización analizando los efectos que puede tener a largo plazo. Por ejemplo, un aumento en la tasa de inflación de cualquier economía afectaría la forma en que las empresas ponen precio a sus productos y servicios. Por otra parte, afectaría al poder adquisitivo de un consumidor y cambiaría los modelos de oferta /demanda. Los factores económicos incluyen la tasa de inflación, las tasas de interés, las tasas de cambio de divisas, los patrones de crecimiento económico, etc.

Sociales:

Los factores sociales o socioculturales son aquellos que tienen que ver con la realidad social del lugar dónde se ubica la empresa. En este caso, los estudios serán sociólogos. Ejemplo de ello son la movilidad social, estilo de vida, nivel educativo, religión, distribución de la renta, hábitos de consumo, entre otros.

Tecnológicos:

Estos factores identifican aquellas innovaciones tecnológicas disruptivas que pueden afectar a las operaciones de la industria y el mercado de manera favorable o desfavorable. Esto se refiere a la automatización, la investigación y el desarrollo, o al conocimiento tecnológico e innovación que posee un mercado determinado.

Ecológicos o ambientales:

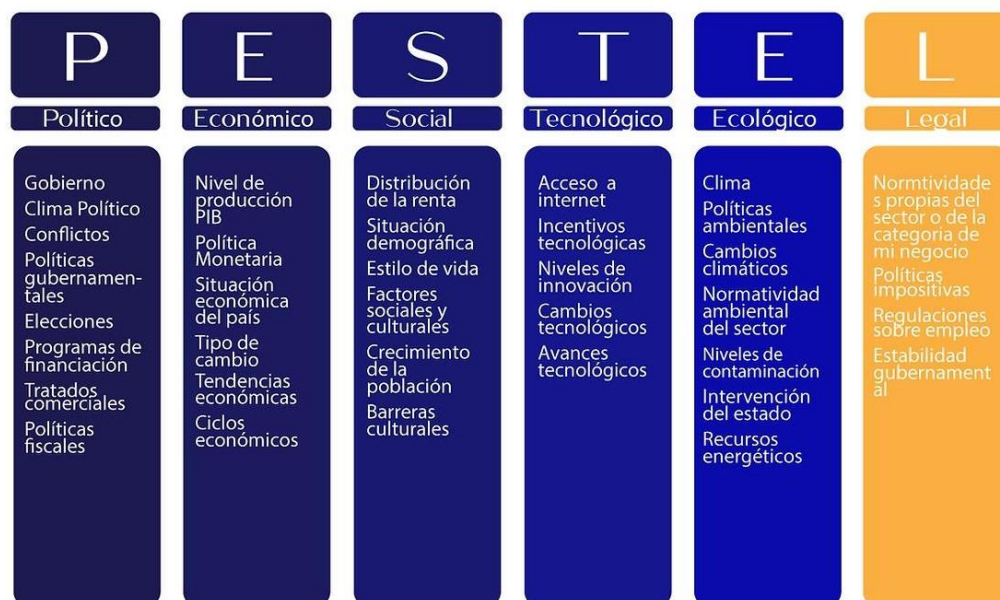
Estos factores tienen una doble vertiente. Existen ciertas leyes que afectan el entorno empresarial en un determinado país,

mientras que hay ciertas políticas que las empresas mantienen por sí mismas. El análisis legal tiene en cuenta estos dos ángulos para posteriormente trazar una serie de estrategias determinadas derivadas de legislaciones concretas. Por ejemplo, leyes del consumidor, estándares de seguridad, leyes laborales, etc.

Legales:

Estos factores incluyen todos aquello que influye o está determinado por el entorno circundante. Este aspecto del PESTLE es crucial para ciertas industrias, particularmente el turismo, agricultura, etc. Los factores de un análisis ambiental empresarial incluyen, entre otros, el clima, el tiempo, la ubicación geográfica, los cambios globales en el clima, la contaminación del agua, la gestión de residuos, etc.

Figura 5: Componentes análisis PESTEL.



Fuente: (Digo Marketing, 2020)

8.2.2. Matriz FODA.

El análisis FODA o DAFO fue desarrollado entre los años 1960 y 1970 por un consultor administrativo del reconocido Instituto de Investigación de Stanford, siendo el creador de esta herramienta Albert Humphrey con la colaboración de M. Doshier, el Dr. O. Benepe, Birger Lie y R. Stewart.

El análisis FODA es una herramienta de planificación estratégica muy utilizada por las empresas, que consiste en realizar un análisis interno, revisando las fortalezas y debilidades y un análisis externo, revisando las oportunidades y amenazas de la empresa. De la misma manera el Instituto Politécnico Nacional Describe al análisis FODA como “una de las herramientas esenciales que provee de los insumos necesarios al proceso de planeación estratégica, proporcionando la información necesaria para la implantación de acciones y medidas correctivas y la generación de nuevos o mejores proyectos de mejora” (Instituto Politécnico Nacional, 2002).

El análisis FODA se puede separar en dos partes, la primera es análisis interno donde se analizan las fortalezas y las debilidades que tiene la empresa, la segunda es el análisis externo donde se analizan las oportunidades y las amenazas que presenta la empresa.

Análisis Interno (Fortalezas y Debilidades):

Una fortaleza de la organización es alguna función que ésta realiza de manera correcta, como son ciertas habilidades y capacidades del personal con ciertos atributos psicológicos y la evidencia de su competencia” (McConkey, 1988; Stevenson, 1976). Otro aspecto identificado como una fortaleza son los recursos considerados valiosos y la misma capacidad competitiva de la organización como un logro que brinda una situación favorable en el medio social.

En cuanto a las debilidades es definida como “Una debilidad se define como un factor que hace vulnerable a la organización o simplemente una actividad que la empresa realiza en forma deficiente, lo que la coloca en una situación débil” (Henry, 1980). Es importante mencionar que Porter en 1998, planteó que las fortalezas y oportunidades son el conjunto de capacidades, es decir aspectos tanto fuertes como débiles de las organizaciones o empresas competidoras de un mercado puntual, indicando por otra parte que, las debilidades (o puntos débiles) son los aspectos negativos internos que dependen de la organización, para los que existen importantes márgenes de mejora.

Análisis externos (oportunidades y amenazas).

Las oportunidades constituyen aquellas fuerzas ambientales de carácter externo no controlables por la organización, pero que representan elementos potenciales de crecimiento o mejoría. La oportunidad en el medio es un factor de gran importancia que permite de alguna manera moldear las estrategias de las organizaciones. Las amenazas son lo contrario de lo anterior, y representan la suma de las fuerzas ambientales no controlables por la organización, pero que representan fuerzas o aspectos negativos y problemas potenciales.

Análisis estratégico mediante la matriz MAFE:

La Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) es una herramienta de diagnóstico que permite identificar y evaluar los factores externos, a través de las Oportunidades y Amenazas más importantes de la Dependencia o Entidad, que puedan influir en su crecimiento y expansión.

Una vez efectuada la matriz FODA con sus componentes correspondientes, la siguiente etapa es realizar una matriz que se deriva de la anterior, que permite desarrollar cuatro tipos de estrategias, de acuerdo con lo propuesto por David (1997) estas son:

Figura 6: Componentes Matriz Mafe.

Factor Interno Factor externo	FORTALEZAS <i>F1:</i> <i>F2:</i> <i>F3:</i>	DEBILIDADES <i>D1:</i> <i>D2:</i> <i>D3:</i>
OPORTUNIDAD <i>O1:</i> <i>O2:</i> <i>O3:</i>	ESTRATEGIA FO - Ejemplo - Ejemplo - Ejemplo	ESTRATEGIA DO - Ejemplo - Ejemplo - Ejemplo
AMENAZAS <i>A1:</i> <i>A2:</i> <i>A3:</i>	ESTRATEGIA FA - Ejemplo - Ejemplo - Ejemplo	ESTRATEGIA DA - Ejemplo - Ejemplo - Ejemplo

Fuente:(MATRIZ CONDENSADA (MAFE),2020.)

Fuerzas de Porter.

Las 5 fuerzas de portería nacen en el año 1980 de la mano del economista y profesor de Harvard Business School Michael Porter, en su libro “Estrategia Competitiva”. El modelo de las 5 fuerzas de Porter constituye una metodología de análisis para investigar acerca de las oportunidades y amenazas en una industria determinada.

En otras palabras, este modelo investiga si es rentable una empresa en un determinado sector, en función de la estructura del mercado, de esta misma forma las 5 fuerzas de Porter nos “revela los orígenes de la rentabilidad actual de un sector y brinda un marco para anticiparse a la competencia e influir en ella (y en la rentabilidad) en el largo plazo” (Porter M., 2008). Esta herramienta analiza 5 fuerzas importantes para el mercado que son: amenaza de entrada de nuevos competidores, rivalidad entre competidores existentes, amenaza de productos y servicios sustitutos, poder de negociación del proveedor y por último poder de negociación del cliente.

Figura 7: Cinco Fuerzas De Porter.



Fuente: (Roncancio, 2023)

La Rivalidad entre Competidores:

La rivalidad entre los competidores existentes adopta muchas formas familiares, incluyendo descuentos de precios, lanzamientos de nuevos productos, campañas publicitarias, y mejoramiento del servicio. Un alto grado de rivalidad limita la rentabilidad del sector, dicho de otra forma, se entiende que existe una alta rivalidad de mercado cuando existen más competidores con una mayor capacidad productiva, cuando la industria aún se encuentra en crecimiento y sobre todo cuando los consumidores del producto o servicio pueden cambiar fácilmente de competidor a un costo ínfimo. El hecho que exista una alta competencia implica que en general las empresas compiten en precios, campañas publicitarias o especialización.

El Poder de los Proveedores.

Los grandes proveedores capturan una mayor parte de valor para sí mismos cobrando precios más altos, restringiendo la calidad o los servicios, o transfiriendo los costos a los participantes del sector. El poder de negociación de los proveedores puede ejercerse de 3 maneras: aumentando los precios, disminuyendo la calidad y reduciendo la disponibilidad de los productos. Eso no es todo, los proveedores poderosos que son capaces de subir los precios a su favor pueden reducir la rentabilidad de la industria.

El poder de los Consumidores

Los clientes poderosos el lado inverso de los proveedores poderosos son capaces de capturar más valor si obligan a que los precios bajen, exigen mejor calidad o mejores servicios (lo que incrementa los costos) y, por lo general, hacen que los participantes del sector se enfrenten, al igual que con los proveedores, existen distintos grupos de clientes con diversos poderes de negociación. Un grupo de clientes cuenta con poder

de negociación alto si hay pocos compradores o cada uno compra en volúmenes que son grandes en relación con el tamaño de un proveedor, los compradores deben asumir pocos costos por cambiar de proveedor o Los compradores pueden amenazar increíblemente con integrarse hacia atrás en el sector, y fabricar los productos del sector por sí mismos si los proveedores generan demasiadas utilidades.

Amenaza de nuevos competidores.

Hace referencia a las empresas que quieren entrar a competir en una industria. Cuanto más atractivo es un sector, más partícipes potenciales habrá, esto implica que mientras menores barreras de entrada exista es mayor la amenaza de nuevos competidores, de igual manera si es una industria en expansión y con un alto rédito, mayor es esta amenaza.

Amenazas a productos sustitutos.

Un producto sustituto cumple la misma función o una similar que el producto de un sector mediante formas distintas, estudia la facilidad con la cual un consumidor puede cambiar de una marca a otra, o sustituir un producto por otro, analizando el número de competidores, la calidad, los beneficios que obtienen los clientes y se realiza una comparación de precios.

La amenaza de un sustituto es alta si ofrece un atractivo trade-off de precio y desempeño respecto del producto del sector o el costo para el comprador por cambiar al sustituto es bajo.

8.2.3. Cadena de Valor:

El origen de este concepto surge en 1985 cuando el profesor Michael Porter de la Universidad de Harvard introdujo el análisis de la cadena de valor en su libro “Ventaja Competitiva” utilizando el análisis previamente desarrollado por McKinsey de este tema, de la misma forma Porter nos plantea que una organización es similar a una

cadena, donde mediante una serie de etapas va creando valor agregado para los clientes, así pudiendo crear y mantener una ventaja competitiva que permita generar beneficios para la empresa, siendo característico de esta herramienta el interés en los procesos y actividades que se relacionan con los clientes. Algunas fuentes como Econopedia.com plantean que la cadena de valor es “una herramienta de análisis estratégico que ayuda a determinar la ventaja competitiva de la empresa” (Peiró R., 2021), de la misma forma Rosario Peiró (autora de la cita anterior) plantea que “con la cadena de valor de una empresa se consigue examinar y dividir la compañía en sus actividades estratégicas más relevantes a fin de entender cómo funcionan los costos, las fuentes actuales y en qué radica la diferenciación”.

Como es obvio suponer en base a los párrafos anteriores, la cadena de valor tiene como tarea principal buscar alguna ventaja competitiva, y su estudio implica más de una actividad de la empresa. Esta herramienta establece 4 aspectos fundamentales del panorama competitivo de la empresa, que son:

Grado de integración:

Se definen todas aquellas actividades que se realizan en la propia empresa y no en otras compañías independientes.

Panorama industrial:

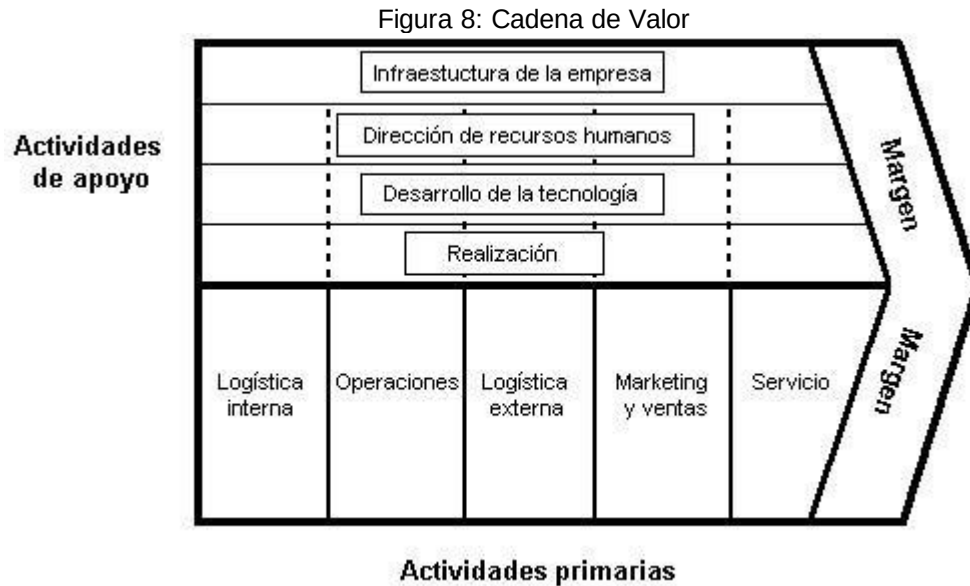
Es el mercado y los sectores relacionados con nuestra empresa y con los que compite. Se establece una estrategia delimitada con el claro objetivo de conseguir los objetivos marcados en primera instancia.

El panorama de segmento:

En este caso se hace referencia a las variaciones a las que se puede verse afectados el producto y los compradores de este artículo.

El panorama geográfico:

Se engloban los países, ciudades o regiones donde compite la empresa.



Fuente: (La cadena de valor, s. f.)

8.2.4. Análisis VRIO:

El modelo de análisis VRIO fue propuesto en 1991 por Jay B. Barney en su trabajo “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage” o en español “Recursos de la empresa y ventaja competitiva sostenida”, donde Jay Barney identificó cuatro atributos que los recursos empresariales deben poseer para estos poder convertirse en una ventaja competitiva sostenida.

Según Myriam Quiroa (2021) el análisis VRIO se puede entender como “una herramienta usada en el análisis estratégico de una empresa. Permite determinar cuáles de sus recursos y capacidades le pueden generar una ventaja competitiva”, de la misma manera Javier Saéz Hurtado (2021) plantea que el análisis VRIO es una herramienta de planificación estratégica que utilizan las empresas para tomar decisiones comerciales eficientes, de esta forma proporcionando información y con ella, se espera que los resultados generen una ventaja competitiva.

Componentes del análisis VRIO:

Valor:

El valor está relacionado con las necesidades específicas que impulsan algún producto o servicio, y este proporciona algún tipo de beneficio a la organización. A pesar de lo anterior, si un recurso es valioso y no encaja en alguna área de marco, no es una ventaja competitiva. Una organización solo puede lograr la paridad competitiva con un recurso que es valioso y que no es raro ni difícil de imitar. Pregúntate lo siguiente: ¿Ofreces un recurso que agregue valor a los clientes? ¿Puedes aprovechar una oportunidad o neutralizar la competencia con una capacidad interna?

No: te encuentras en una desventaja competitiva y necesitas reevaluar tus recursos y capacidades para descubrir valor.

Sí: si se establece un valor, continúa el análisis VRIO hasta la rareza.

Rareza:

Un recurso que es poco común y que no poseen la mayoría de las organizaciones es raro. Cuando un recurso es valioso y poco común, tienes un recurso que te brinda una ventaja competitiva. Sin embargo, la ventaja competitiva lograda a partir de un recurso que es valioso y poco común suele ser de corta duración. Los competidores se darán cuenta rápidamente y pueden imitar el recurso sin demasiados problemas, por lo tanto, es solo una ventaja competitiva temporal. Pregúntate si: ¿Controlas recursos o tienes capacidades escasas? ¿Tienes algo que es difícil de encontrar pero que tiene demanda?

No: tiene valor, pero le falta rareza, lo que coloca a la empresa en una posición de paridad competitiva. Los recursos son valiosos pero comunes, lo que hace que

competir en el mercado sea más desafiante (pero no imposible). Se recomienda retroceder un paso y reevaluar.

Sí: con el valor y la rareza identificados, el próximo obstáculo es la inmutabilidad

Inmutabilidad:

Los recursos son difíciles de imitar si son extremadamente costosos para que otra organización los adquiera. Un recurso también puede ser difícil de imitar para una organización si está protegido por medios legales, como patentes o marcas comerciales. Los recursos se consideran una ventaja competitiva si son valiosos, raros y difíciles de imitar. Sin embargo, las organizaciones que no están organizadas para aprovechar al máximo el recurso puede significar que éste sea una ventaja competitiva no utilizada. ¿Es caro duplicar los recursos o la capacidad de la organización? ¿Es difícil encontrar un sustituto equivalente para competir con las ofertas?

No: si el recurso tiene valor y rareza, pero es asequible o fácil de copiar, tiene una ventaja competitiva temporal. Se requerirá un esfuerzo considerable para mantenerse por delante de la competencia y diferenciar los servicios; retrocede un paso y reevalúa.

Sí: ofreces algo que es valioso, raro y difícil de imitar; ahora la atención se centra en la organización.

Organización:

El recurso de una organización está creado para capturar valor solo si está respaldado por los procesos, la estructura y la cultura de la empresa. Un recurso que es valioso, raro, difícil de imitar y

organizado para capturar valor es una ventaja competitiva a largo plazo. Un recurso no puede conferir ninguna ventaja a una empresa si no está organizada para capturar el valor. Solo una empresa que sea capaz de explotar recursos valiosos, raros e imitables puede lograr una ventaja competitiva sostenida. ¿Tiene la empresa sistemas de gestión, procesos, estructuras y cultura alineados para capitalizar los recursos y las capacidades?

No: sin la alineación y el apoyo internos, será difícil aprovechar plenamente el potencial de sus valiosos, raros y costosos recursos de imitar. Su empresa tendrá una ventaja competitiva no utilizada y deberá reevaluar cómo lograr la organización necesaria

Sí: tu empresa ha logrado el objetivo final de una ventaja competitiva sostenida cuando ha identificado con éxito los cuatro componentes del marco VRIO.

8.3. Modelos de dirección estratégica y cumplimientos de objetivos.

Para determinar el modelo a utilizar, es necesario conocer algunos de estos, donde se presentarán algunos de los utilizados para el cumplimiento de objetivos y dirección estratégica, siempre teniendo en mente el objetivo general de esta memoria.

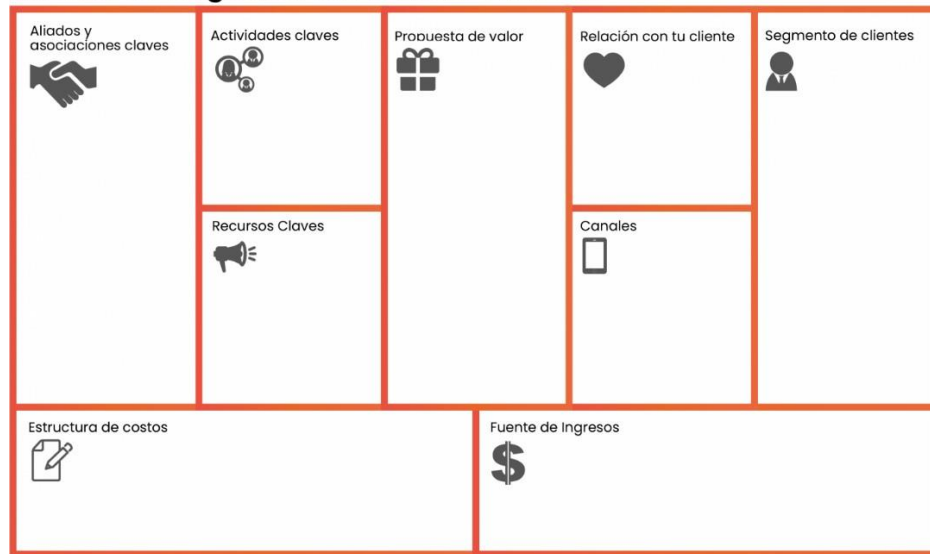
8.3.1. Business Modelling (BM):

Business Modelling o Modelo Canvas fue creado y diseñado por el doctor Alexander Osterwalder en el año 2004, entendiéndose de mejor manera el año 2010 con la publicación del libro “Generación de modelos de negocio”. El BM es utilizado para lograr pasar las ideas de negocios a proyectos y con esto plasmar las ideas en un modelo empresarial. Se entiende a este modelo como un modelo “vivo”, lo que quiere decir que se va modificando según se va desarrollando la idea de negocio, validando sus distintos puntos.

El Modelo Canvas algunos autores lo definen como una “herramienta para analizar y crear modelos de negocio de forma simplificada. Se visualiza de manera global en un lienzo dividido en los principales aspectos que involucran al negocio y gira en torno a la propuesta de valor que se ofrece” (Carazo. A. J. ,2020). Otra forma de entender este modelo es como lo plantean Osterwalder y Pigneur “La mejor forma de describir un modelo de negocio es dividirlo en nueve módulos básicos que reflejen la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos, estos módulos cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica”. (Osterwalder & Pigneur, 2011). luego de entender lo que es el Business Modelling es necesario verlo de forma gráfica, donde a continuación se presentan los módulos

Figura 9: Modelo Canvas

Modelo de Negocio: Lienzo Lean Canvas



Fuente: (Rosgaby M. K., 2020)

Componentes del BM

La segmentación de clientes: es el proceso que sigue una empresa para dividir a sus consumidores en categorías específicas, de acuerdo con su perfil y comportamiento.

El objetivo de este proceso es conocer mejor a los clientes y atender sus necesidades. Los clientes pueden ser segmentados, entre otras cosas, por edad, género, intereses y hábitos de compra.

Además de la segmentación de clientes, es fundamental entender cuál es el tamaño del mercado objetivo. Esto brindará confianza para desarrollar campañas y estrategias que alcancen al público más adecuado para fortalecer a la marca.

La propuesta de valor: es una estrategia empresarial que se utiliza para transmitir las ventajas que los productos o servicios ofrecen a

los clientes. En otras palabras, es lo que diferencia a una empresa de sus competidores.

La propuesta de valor se puede dividir en dos grandes grupos, Cuantitativo y Cualitativo, donde el primero de estos se refiere al precio o a la eficiencia del producto o servicio, mientras que el segundo grupo destaca la experiencia y los resultados que el producto produce.

Los canales: son los medios por los que una empresa proporciona su propuesta de valor a sus consumidores y se comunica con ellos. De hecho, son un punto clave para fidelizar y atraer nuevos clientes.

Hay varias opciones de canales que pueden ser utilizados por una empresa, pero no todos son adecuados. En este punto, la segmentación juega un papel importante porque es allí donde conocerás las principales características, comportamientos de tus clientes y con ello el mercado objetivo.

La selección de un canal se basa en que sea rápido, eficiente, traiga el retorno esperado y llegue a la mayor cantidad de clientes. Además, deben ser elegidos de acuerdo con la cultura, misión, visión y los valores de una empresa.

Actualmente los clientes utilizan varios canales de contacto y esperan que las empresas brinden una experiencia omnicanal. Teniendo en cuenta que según Harvard Business Review, los clientes que utilizan más de 5 canales gastan aproximadamente un 9% más en una tienda que los que acceden a uno solo.

Relación con los clientes: una vez se haya segmentado los clientes, creado la propuesta de valor y se han definido los canales, se debe tener en cuenta como espera relacionarse con su segmento de

clientes, donde la empresa buscará cuidar, mantener y satisfacer a sus clientes. En este sentido el modelo canvas en este apartado detalla la estrategia para llevar a cabo la mejor forma de generar esta relación.

Para administrar o gestionar las relaciones con los clientes, se debe prestar especial atención a toda la experiencia de compra, siendo parte el antes, durante y después de la compra. Actualmente se puede dividir la relación con el cliente en 6 formas: asistencia personal, asistencia personal exclusiva, autoservicio, servicios automatizados, Comunidades y Creación Colectivo.

Fuentes de ingresos: corresponde a la forma con que la organización obtiene beneficios, visto de otra manera es la metodología que tiene alguna empresa para que sus clientes adquieran sus productos o servicios (arriendo, ventas, Tarifa de uso, entre otros.).

Recursos claves: son los activos fundamentales para el ejercicio de las actividades de la empresa, estos pueden ser tangibles o intangibles.

Actividades claves: Son las actividades más importantes que deben producirse para que el modelo de negocio que se visualiza en el Canvas sea eficaz. En este punto es esencial realizar los estudios pertinentes para evaluar el impacto que pueden tener en el mercado las actividades de la empresa, las actividades clave de una empresa deben coincidir con la fuente de ingresos.

Socios claves: Son los socios fundamentales para el ejercicio de las actividades, pudiendo ser estos proveedores y socios que ayudan a una empresa a crear su propuesta de valor. Para entender esto, se deben clasificar los socios en 3 grandes grupos: alianza estratégica entre competidores, empresas externas y por último relaciones entre compradores y proveedores.

Estructura de costos: en este apartado se busca detectar los costes de la empresa, dividirlos y desarrollarlos en el lienzo Canvas. En este bloque se deben destacar los costes vinculados a las actividades clave, los socios clave y los recursos clave.

Teniendo presente todo lo anterior, el modelo Canvas, es uno de los modelos más útiles para determinar el valor de una organización, a su vez ayuda a las empresas a reconsiderar sus objetivos, sus clientes y demás componentes. Es importante mencionar que es un instrumento cualitativo, y que se debe complementar con otros modelos de tipo cuantitativos que incluyan el manejo de datos y números, tales como herramientas financieras, contables, de marketing, etc.

8.3.2. Customer Experience Integrated Model:

El “Customer Experience Integrated Model (CX)” o también conocido como experiencia del consumidor, es una de las herramientas estratégicas más importantes al momento de entrar a valorar alguna empresa u organización, entendiendo esta como “Una imagen mental en el cerebro del consumidor. Su explicación va más allá de la satisfacción del cliente por medio de la calidad y el precio de un producto o servicio. Adicionalmente, incluye una serie de emociones y sensaciones que vive el cliente antes, durante y después de realizar una compra” (Quiroa M.,2022). El mayor objetivo de este modelo es la generación de una relación de fidelidad con el cliente objetivo.

Visto de otra manera, se puede entender a la experiencia del cliente como una imagen mental o un recuerdo en el cerebro del consumidor. Su explicación va más allá de la satisfacción del cliente por medio de la calidad y el precio de un producto. Adicionalmente, incluye una serie de emociones y sensaciones que vive el cliente antes, durante y

después de realizar una compra, muchas veces dándole más importancia a estos elementos que al mismo producto, un claro ejemplo de esto es la empresa “Starbucks”, en la actualidad la mayoría de las empresas buscan gestionar esta experiencia de compras, donde cuentan con software de ayuda como son distintos CMR, donde se lleva un registro detallado de todo el proceso anteriormente mencionado.

Para realizar un trabajo que obtenga beneficios para la organización es básico tener claros los puntos en los que se apoya el Customer Experience, estos puntos claves son llamados “Los Pilares del Customer Experience”, estos son:

Mantener una identidad única:

En primer lugar, la experiencia que ofrece una empresa no debe ser lo mismo que ofrecen los otros competidores. Por el contrario, tiene que ser totalmente diferente y superar las expectativas del cliente. Se debe intentar sobresalir sobre los demás aplicando ideas creativas e innovadoras. Solo así la empresa deja de ser una más dentro del montón.

Lograr impulso organizativo:

En segundo lugar, se debe buscar que las buenas experiencias para el cliente se produzcan en todos los puntos donde el cliente tiene contacto con la empresa. Por esa razón, todos los departamentos tienen que estar comprometidos para brindar excelentes experiencias. Aunque, resulta conveniente responsabilizar a una persona y a un departamento que planifique, organice y gestione la estrategia de la experiencia del cliente.

Involucrar y comprometer a todos los empleados:

En tercer lugar, es importante involucrar y contar con el apoyo de todos los empleados de la empresa para generar recuerdos

inolvidables. Esto se puede lograr aplicando políticas efectivas y alineadas desde el departamento de recursos humanos. Es relevante el proceso de comunicación y de capacitación de los empleados para alcanzar los objetivos. No se puede olvidar que el primer cliente de una empresa son sus propios empleados.

Generar interacciones positivas y agradables:

En cuarto lugar, se requiere que se generen emociones y sensaciones favorables al momento que el cliente interactúe con la empresa, la marca y sus productos. Esto, debido a que, para que esta estrategia funcione, se necesita la recomendación boca a boca de los clientes satisfechos. En otras palabras, se necesita que otros hablen favorablemente de la empresa, la marca y de los productos. Solo así se pueden conseguir nuevos clientes y conseguir un mejor posicionamiento dentro del mercado.

Evaluar y analizar los resultados:

Finalmente, es imprescindible evaluar y analizar los resultados de la experiencia. Para esto, la empresa se puede valer de los medios tecnológicos para conocer sus respuestas. Estas respuestas ayudarán a mejorar la experiencia basándose en las necesidades y deseos del cliente.

8.3.3. Value Based Decision Model:

El modelo de toma de decisiones basado en valores (Value Based Decision Model, en inglés) es un enfoque que se utiliza para tomar decisiones que tienen en cuenta los valores y objetivos de una persona o empresa. Este modelo se basa en la idea de que las decisiones deben tomarse en función de los valores y objetivos que se consideren importantes. En lugar de basarse únicamente en consideraciones financieras o de otro tipo, el modelo de toma de decisiones basado en valores implica identificar los valores y objetivos que son importantes

para la persona o empresa, y luego utilizar esos valores y objetivos para guiar la toma de decisiones.

Por ejemplo, si una empresa considera la sostenibilidad ambiental como uno de sus valores fundamentales, el modelo de toma de decisiones basado en valores implicaría considerar cómo cada decisión que se tome afectará al medio ambiente y cómo se puede minimizar ese impacto negativo.

Teniendo presente lo anterior, se entiende que es un marco para tomar decisiones que se basa en la evaluación de los costos y beneficios de las diferentes opciones disponibles, y la selección de la opción que tenga el mayor valor, esto siguiendo los siguientes pasos:

Identificar el problema:

El primer paso en el modelo de toma de decisiones basado en el valor es identificar el problema que se quiere resolver. Esto implica comprender el contexto en el que se está tomando la decisión, los objetivos que se buscan alcanzar y las opciones disponibles.

Identificar las opciones:

Una vez que se ha identificado el problema, el siguiente paso es identificar las diferentes opciones disponibles para resolverlo. Es importante considerar todas las opciones posibles y evaluarlas en función de su capacidad para resolver el problema y alcanzar los objetivos deseados.

Evaluar los costos y beneficios:

Después de identificar las opciones, el siguiente paso es evaluar los costos y beneficios asociados con cada una de ellas. Esto implica evaluar los costos y beneficios financieros, así como los costos y beneficios no financieros, como los impactos ambientales, sociales y éticos.

Asignar valores a los costos y beneficios:

Una vez que se han evaluado los costos y beneficios, es importante asignar valores numéricos a cada uno de ellos. Esto permite comparar las diferentes opciones y determinar cuál de ellas tiene el mayor valor.

Seleccionar la opción con el mayor valor:

finalmente, se debe seleccionar la opción con el mayor valor. Esta opción será aquella que tenga el mayor balance de beneficios sobre costos, tanto financieros como no financieros.

Resulta fundamental conocerse de todas las formas posibles, por lo que el Modelo señalado entrega, en caso de carecer, una toma de decisión luego de establecer el propósito, y se resguarda en decisiones, acciones e intenciones. A su vez, deja libre a la organización para establecer cuántas veces desee el modelo como forma de corregir lo que se ha hecho, o si se busca reconsiderar las estrategias del negocio.

8.3.4. Objectives and Key Results:

La metodología de objetivos y resultados clave o OKR por su nombre en inglés “Objectives and Key Results” es modelo de protocolo de fijación de metas en equipo utilizado y diseñado para compañías, equipos o individuos, entendido por algunos autores como “una metodología de gestión de trabajo que tiene como finalidad facilitar los objetivos marcados por una empresa mediante la medición de manera cuantitativa y cualitativa del progreso de equipos. Cuando hablamos de Objectives and Key Results, que podemos traducir al castellano como objetivos y resultados clave, lo hacemos de una herramienta que puede marcar el destino de una organización al aplicar un método que permite organizar el día a día de la compañía, definiendo grupos de trabajo y realizando un seguimiento de los avances de cada empleado” (Molina D., 2022).

El modelo OKR fue creado por Andrew Grove y tiene como objetivo simplificar la forma de encarar los llamados “objetivos y resultados clave” de una organización, aplicando desde actividades más específicas a las más generales, visto de esta forma “son metas menores que ayudan directamente en la conquista de la meta principal” (Rockcontent, 2018).

Dentro del modelo OKR, se hace necesario conocer la forma para generar una correcta aplicación de este modelo, dividiéndose esta forma en 6 pasos fundamentales:

Definir los objetivos de forma clara:

Tener metas claras permite dirigir a los colaboradores de manera alineada, manteniéndolos motivados para alcanzar los objetivos.

Separar los objetivos en todos los estamentos de la organización:

Los objetivos deben ser específicos para cada equipo de trabajo, dado que los objetivos no deben ser establecidos únicamente por los líderes y gestiones, esto ayudará a incentivar un trabajo mancomunado dentro de la empresa.

Establecer plazos relativamente cortos:

Las metas pequeñas (Keys Results) no pueden ser tan largas, pues eso dificulta el proceso y perjudica la eficiencia. Con eso en mente, un período razonable puede ser a cada trimestre, por ejemplo.

Seguimiento constante de los resultados obtenidos:

El seguimiento constante de los resultados permite tomar medidas de decisiones rápidas y directas, manteniendo los buenos resultados.

Tener los OKR's a vista de los colaboradores:

Es sumamente importante que dentro de una organización exista una total transparencia para la aplicación de este modelo, esto ayudará a que todos los colaboradores a apuntar a algún objetivo en concreto. El objetivo general no debe ser presionar a los colaboradores para obtener resultados más rápidos, sino mantenerlos informados y garantizar que el proceso está claro para todos.

No se debe confundir los esfuerzos realizados con los resultados obtenidos:

Aunque el esfuerzo del equipo sea máximo, lo que debe ser analizado y medido son los resultados, para aquellos, resulta fundamental enfocarse en métricas, y no sólo en el sentimiento de unión y esfuerzo colectivo.

Este modelo posee una serie de beneficios para los responsables de la organización, permitiendo integrar los objetivos dentro de la visión, misión y valores de la empresa, facilitando la motivación interna, alineando a los colaboradores con sus objetivos, sumado a esto permite obtener una mayor visibilidad dentro del funcionamiento empresarial, así se puede analizar el comportamiento de cada colaborador y departamento, los obstáculos y éxitos de forma directa. De la misma forma, este modelo presenta beneficios para los colaboradores ayudando de varias maneras, sienta un ejemplo de esto la identificación de destrezas o competencias poco desarrolladas, lo que sirve para establecer metas de aprendizaje o capacitación para promover la mejora continua, lo que permite un mayor compromiso y mejora de la satisfacción laboral, lo que genera un impulso de crecimiento y rendimiento del negocio.

El Modelo Objectives and Key Results, es muy atractivo cuando se requiere de información cuantitativa, debido a que es común el

desarrollo de modelos cualitativos, este modelo es un excelente complemento para pequeñas empresas que deciden renovar o mejorar su dirección estratégica.

8.3.5. Balanced Scorecard:

“El cuadro de mando integral o balanced scorecard es un concepto que hace referencia a una serie de indicadores, a los que denominamos KPI's, los cuales facilitan la toma de decisiones, así como el control, el mando, de la empresa” (Coll M. F., 2020).

El cuadro de mando integral está compuesto por una relación de indicadores que, haciendo referencia a la empresa en cuestión, nos permiten realizar análisis y adoptar decisiones sobre el futuro de la compañía.

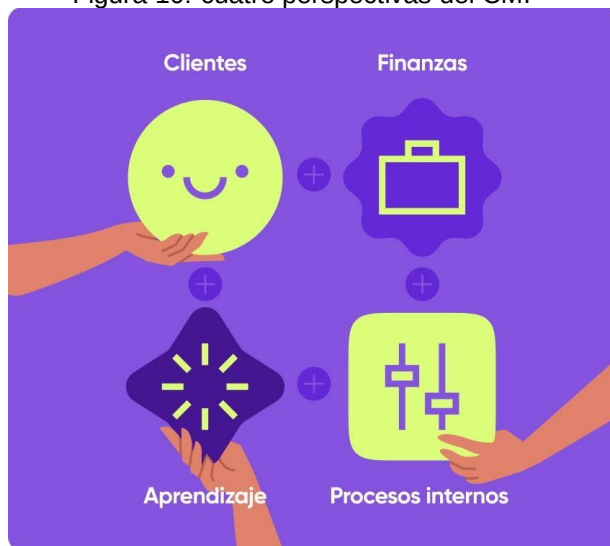
En este sentido, nos permite obtener información y, por tanto, controlar mejor la compañía. El nombre proviene del francés, del concepto *tableau de bord*. Esto quiere decir cuadro de instrumentos o tablero de mandos; dado que, con la relación de indicadores, facilita la dirección de la compañía. El cuadro de mando se compone de indicadores que hacen referencia a muchos aspectos de la compañía, el objetivo de su uso es tener un mayor control sobre las decisiones de la compañía.

Muchas veces es común confundir este modelo con los tableros de mando, ya que estos incorporan indicadores o ratios no financieros, en este sentido, el CMI por otra parte presenta ciertas ventajas frente otras, debido a que presenta diferencias entre estas herramientas, donde la mayor diferencia radica en la forma en que seleccionan los indicadores. El *Tableau Bord* deja que cada directivo escoja los indicadores que considere más convenientes según su intuición y experiencia, lo que, en pocas palabras, no genera cambios en la toma de decisiones verticales en las organizaciones, desechando al equipo

de las propuestas de valor. Por otra parte, el CMI es un método más estructurado en cuanto a la selección de indicadores y mucho más versátil dentro de la dirección de una empresa.

El CMI está compuesto por 4 perspectivas en su estructura, las cuáles explicarán detalladamente a continuación y veremos en la imagen 10 que está a continuación.

Figura 10: cuatro perspectivas del CMI



Fuente: (Simla.com, 2022)

Clientes:

Como se ve en la figura número 10, la primera perspectiva del CMI, son los clientes, donde se analizan los detalles del mercado para saber qué necesita la empresa para solucionar y cubrir las necesidades de nuestros consumidores. Esta permite que los directivos de las empresas puedan crear una estrategia con base en los datos del mercado, que les aportará mejores rendimientos a mediano y largo plazo.

Finanzas:

El ámbito financiero, se enfoca en conocer la capacidad presupuestal, el crecimiento, el valor de los accionistas y la rentabilidad que tiene nuestro negocio.

Cuando se analizan estos datos, permite conocer si las medidas estratégicas en funcionamiento de la empresa operan correctamente con las estrategias generales y verifica al mismo tiempo si está ayudando a obtener resultados óptimos en la organización.

Aprendizaje y crecimiento:

Por medio de este ámbito, se debe plantear en los elementos a mejorar por parte de la empresa, prestando atención principalmente al clima laboral, apoyo tecnológico y capital humano.

En esta perspectiva, los tutores y formadores de la empresa juegan un papel importante donde tienen que evaluar tanto la actitud y comunicación existente entre los trabajadores, así como la disponibilidad de los sistemas administrativos y el bienestar del empleado dentro de las instalaciones.

Procesos internos:

Se deben identificar los objetivos estratégicos que están relacionados con los procedimientos internos, es decir, aquellos que ayuden a identificar ventajas competitivas para sobresalir en nuestro sector y a mejorar para asegurar la calidad, la rapidez y la agilidad en la operatividad del negocio.

Generalmente, los elementos estudiados en este punto son los tiempos de respuestas, costes de producción e implementación de nueva mercancía.

Continuando con la información correspondiente al CMI, se deben comentar algunas consideraciones al momento de implementar esta herramienta en Pymes, donde según Corrales en 2006, se deben tener presente los siguientes puntos:

Enfoque estratégico:

El CMI debe estar alineado con la estrategia general de la empresa. Es importante que la dirección y los responsables de la toma de decisiones participen activamente en la definición de los objetivos estratégicos y las métricas del CMI.

Participación del equipo directivo:

El apoyo y la participación del equipo directivo son fundamentales para el éxito de la implementación del CMI. Deben asignarse los recursos necesarios y establecer un liderazgo claro para respaldar la implementación y el seguimiento del CMI.

Definición de métricas relevantes:

Se deben seleccionar las métricas adecuadas que reflejen los aspectos clave del desempeño de la empresa y estén alineadas con los objetivos estratégicos. Estas métricas deben ser cuantificables, medibles y comprensibles para todos los involucrados.

Comunicación efectiva:

Es fundamental comunicar de manera clara y efectiva los objetivos, las métricas y los resultados del CMI a todos los niveles de la organización. Esto ayuda a generar un mayor compromiso y

comprensión por parte de los empleados, fomentando así su participación en el logro de los objetivos.

Adaptabilidad y flexibilidad:

El CMI debe ser adaptable y flexible para permitir ajustes y cambios en función de las necesidades y circunstancias cambiantes de la empresa. Se debe revisar y actualizar periódicamente el CMI para asegurarse de que siga siendo relevante y efectivo.

Uso de la tecnología:

El uso de herramientas tecnológicas puede facilitar la implementación y el seguimiento del CMI en una PYME. Los sistemas de gestión empresarial y los softwares de cuadros de mando pueden ayudar a recopilar, analizar y visualizar los datos necesarios para el CMI de manera más eficiente.

Capacitación y formación:

Es importante proporcionar capacitación y formación adecuadas a los empleados para comprender el propósito y el funcionamiento del CMI. Esto les permitirá participar activamente en la implementación y el seguimiento, y utilizar el CMI como una herramienta efectiva para la toma de decisiones.

Estas consideraciones, según Corrales en 2006, son relevantes para ayudar a las PYMES a implementar un CMI de manera efectiva y aprovechar sus beneficios en términos de gestión estratégica y mejora del desempeño empresarial (Fernández, 2001).

9. Propuesta de diseño del CMI.

Teniendo presente todo el marco teórico y la información previamente descrita, se introducirá los elementos que permiten realizar un BSC, como visión, misión, mapas estratégicos, objetivos, entre otros.

9.1. Elementos para la construcción del CMI.

Los conceptos de la propuesta de plan estratégico, se basa en el artículo “El Balanced Scorecard: ayudando a implantar la estrategia” escrito por Alberto Fernández, profesor Adjunto del IESE siendo parte en el “Departamento de Contabilidad y Control” de dicha institución.

9.1.1. Visión, Misión y Valores.

El uso del Balanced Scorecard comienza con establecer la misión, visión y valores de la empresa. La estrategia debe ser coherente al definir sus componentes.

“¿Quiere decir que el modelo debe comenzar por la definición o revisión de la misión, visión y valores? No necesariamente, pues en muchos ya están definidos. Además, son mucho más sostenibles en el tiempo que los otros elementos del modelo. Lo que parece claro es que son el punto de partida” (Fernández, 2001).

Una vez se establecen la misión, visión y valores, se procede a la creación de la estrategia, la cual puede ser expresada de manera concreta mediante mapas estratégicos, o bien conceptualizada previamente en otro formato.

9.1.2. Perspectivas, mapas estratégicos y objetivos:

Se conoce a mapa estratégico como “el conjunto de objetivos estratégicos que se conectan a través de relaciones causales. Los mapas estratégicos son el aporte conceptual más importante del Balanced Scorecard. Ayudan a entender la coherencia entre los objetivos estratégicos y permiten visualizar de manera sencilla y muy gráfica la estrategia de la empresa” (Fernández, 2001).

Todo lo anterior, se produce siempre teniendo presente las 4 perspectivas básicas comúnmente utilizadas en este modelo, donde cada una busca responder alguna pregunta puntual, a través de ratios o KPI's, estas son: “Financieras” que busca responder la pregunta: ¿Qué debemos hacer para satisfacer las expectativas de nuestros accionistas?, del “Cliente” que por su parte busca responder: ¿Qué debemos hacer para satisfacer las necesidades de nuestros clientes?, “Internas” respondiendo: ¿En qué procesos debemos ser excelentes para satisfacer esas necesidades? y por último de “Aprendizaje y Crecimiento” que intenta contestar ¿Qué aspectos son críticos para poder mantener esa excelencia?

Figura 11: Ejemplo teórico de mapa estratégico.



Fuente: (Fernández, 2001)

Como se aprecia en la imagen 11, existe una relación directa entre las distintas perspectivas de un mapa estratégico, pudiendo apreciarse a detalle cada una de estas en el marco teórico (páginas 69 y 70).

9.1.3. Propuesta de valor:

“Dado que el Balanced Scorecard ha de ser sencillo y fácilmente entendible, es clave seleccionar aquellos objetivos estratégicos de primer nivel que son prioritarios. Para ello, resulta de gran utilidad definir la propuesta de valor al cliente, es decir, lo que diferencia a nuestra organización ante los clientes” (Fernández, 2001). Considerando lo anterior, existen 3 criterios principales para competir y entregar una propuesta de valor a la organización, estos son:

9.1.3.1. Liderazgo de producto:

Se enfoca en la excelencia de sus productos y servicios de máxima calidad y funcionalidad.

9.1.3.2. Relación con el cliente:

El enfoque es establecer la capacidad de conectarse con los clientes, conocerlos y ofrecerles los productos y servicios que satisfacen sus necesidades.

9.1.3.3. Excelencia operativa:

El enfoque radica en ofrecer productos y servicios a precio razonable sin comprometer su calidad y funcionalidad.

9.1.4. Indicadores y sus metas:

Se entiende por indicadores al medio por el cual se realiza seguimiento al cumplimiento de los objetivos y metas propuestas, visualizando de esta manera sí que tan alejados o cercanos están de estos. Estos factores generan los principales elementos diferenciadores de otros

modelos de gestión, debido a que logra unir elementos tradicionales como financieros, con otras medidas de activos intangibles, debido a que no existen indicadores perfectos en ningún modelo, se recomienda utilizar más de un indicador por cada perspectiva.

9.2. Construcción y Diseño de la herramienta:

Figura 12: Paso a paso implementación CMI

Definición de la estrategia de la empresa

Identificación de la estrategia utilizada actualmente por la empresa en estudio, en este caso "Transportes Acevedo".

1

Seleccionar Perspectivas

Se incorporan las perspectivas de trabajo, es decir, cuáles son, cómo son denominadas y su importancia para la continuación para el desarrollo del modelo.

2

Establecer objetivos e indicadores

Se establecen objetivos estratégicos, donde se determinará cuáles y cuántos son fundamentales para el éxito de la empresa, junto con los indicadores que nos permitan medir el éxito de estos objetivos

3

Desarrollar iniciativas estratégicas

Identifica las iniciativas o acciones estratégicas que ayudarán a alcanzar los objetivos establecidos. Estas iniciativas deben estar alineadas con la estrategia global de la organización.

4

Asignar responsabilidades

Se define quiénes serán los responsables de llevar a cabo las iniciativas estratégicas y lograr los objetivos establecidos. Delega las responsabilidades adecuadamente y asegúrate de que haya una clara rendición de cuentas.

5

Implementar y recopilar datos:

Se comienza a recopilar los datos necesarios para medir el desempeño en cada perspectiva. Utiliza sistemas de información y métricas relevantes para obtener los datos requeridos.

6

Analizar y revisar

analizar regularmente los datos recopilados y evalúa el progreso hacia los objetivos establecidos. Realiza revisiones periódicas para identificar brechas y oportunidades de mejora.

7

Ajustar y mejorar

Se deben realizar los ajustes necesarios en la estrategia, los objetivos, los indicadores o las iniciativas. Aprende de los resultados y busca constantemente mejorar el desempeño.

8

Fuente: Elaboración propia.

Para continuar con la construcción de esta memoria, se debe explicar el procedimiento y metodología utilizado para diseñar el Balanced Scorecard que es la metodología escogida, el cual puede variar según los diferentes autores y el enfoque que estos abordan, en este sentido la construcción del CMI será basada en la obra de los autores Robert Kaplan y David Norton, quien publican en el año 1992 el desarrollo del CMI en Harvard Business Review, quienes resumen la implementación en 8 pasos, según la metodología de acuerdo con lo señalado por Ruíz(2019) y EAE Business School (2018) complementando con la planteada por Natalia Ángel de la Universidad Politécnica Grancolombiano(2020).

9.2.1. Definición de la estrategia de la empresa:

Tal como indica el nombre, el desarrollo de este paso recae en la identificación de la estrategia, siendo para esta memoria las estrategias utilizadas por la empresa “Transportes Acevedo”, entre las que se encuentran la cultura organizacional con la que cuenta la empresa, siendo parte de esta misión, visión y valores, en el caso que la empresa en estudio no cuente con esta información, se hace necesario la construcción de estos elementos, de existir la información y sea deficiente se procederá a su reconstrucción.

Dentro de este punto, también se debe tener en cuenta la forma de identificar y mostrar la posición de la empresa en el mercado, donde se debe desarrollar un análisis interno y externo de la empresa, mediante la utilización de las herramientas comentadas en el marco teórico como análisis PESTEL, FODA, Cadena de valor, Fuerzas de Porter, entre otros.

9.2.2. Seleccionar Perspectivas:

Como indica el nombre de este paso, se incorporan las perspectivas de trabajo, es decir, cuáles son, cómo son denominadas y su importancia para la continuación para el desarrollo del modelo.

9.2.3. Establecer objetivos e indicadores:

en este paso de la construcción del balanced scorecard, se comienza con establecer los objetivos estratégicos, donde se decidirá cuáles y cuántos son suficientes para lograr con éxito lo propuesto en un inicio, para luego se elaborarán los indicadores de éxito, sus componentes, objetivos correspondientes, frecuencia, iniciativa y encargado. Además, es necesario mencionar que en este punto se propone el mapa estratégico.

9.2.4. Desarrollar iniciativas estratégicas:

Identifica las iniciativas o acciones estratégicas que ayudarán a alcanzar los objetivos establecidos. Estas iniciativas deben estar alineadas con la estrategia global de la organización.

9.2.5. Asignar responsabilidades:

En este quinto paso, se define quiénes serán los responsables de llevar a cabo las iniciativas estratégicas y lograr los objetivos establecidos. Delega las responsabilidades adecuadamente y asegúrate de que haya una clara rendición de cuentas.

9.2.6. Implementar y recopilar datos:

Se continúa tal como indica su nombre con la implementación de las iniciativas y comienza a recopilar los datos necesarios para medir el desempeño en cada perspectiva. Utiliza sistemas de información y métricas relevantes para obtener los datos requeridos.

9.2.7. Analizar y revisar: analizar regularmente los datos recopilados y evalúa el progreso hacia los objetivos establecidos. Realiza revisiones periódicas para identificar brechas y oportunidades de mejora.

9.2.8. Ajustar y mejorar: teniendo presente todos los pasos realizados con anterioridad se deben realizar los ajustes necesarios en la estrategia, los objetivos, los indicadores o las iniciativas. Aprende de los resultados y busca constantemente mejorar el desempeño.

Cabe destacar que para esta memoria se podrán realizar solo los 6 primeros pasos, dado que los pasos correspondientes a la retroalimentación dependen completamente de la empresa en análisis.

10. Desarrollo y diseño del plan estratégico.

10.1. Establecimiento de la Estrategia de la empresa.

10.1.1. Misión, visión y valores.

La misión tal como se planteó durante el marco teórico, es la descripción de lo que la empresa ofrece a sus clientes, dicho de otra manera, es la razón de ser de la empresa, teniendo esto presente se deben tener diversos factores tales como las acciones necesarias para llevar a cabo el logro de los objetivos propuestos en un período determinado, o el desempeño de todos los objetivos potenciales que se dictaminen en la organización. Es por todo y teniendo en consideración todo lo anterior que la misión propuesta para la empresa “Transportes Acevedo” es la siguiente:

“Entregar un servicio de transporte de carga por carretera de primer nivel y de forma personalizada para cada uno de los usuarios de estos servicios, buscando sobrepasar las expectativas de los clientes, siempre enfocados en la satisfacción de estos mismos”

De la misma manera, la visión de la empresa describe a dónde quiere llegar y cómo quiere ser percibida en el futuro, dicho de otra forma, la visión busca cumplimiento a largo plazo, siendo una idealización de lo que espera lograr en el futuro, teniendo esto presente, la visión propuesta para la empresa “Transportes Acevedo” es la siguiente:

“Ser reconocidos como una empresa de transporte de carga líder en la zona, reconocida por su eficiencia y atención al cliente”

Para finalizar este punto, se deben hablar de los valores de la empresa, estos resultan vitales para cualquier empresa, Finalmente, los valores dentro de cualquier organización resultan vitales, ya que son grandes fuerzas impulsoras para el trabajo bien hecho. Además, incentiva a que los colaboradores se sientan parte de la empresa y que

juntos se logre el cumplimiento de metas y objetivos. Es por lo anterior que se proponen:

- 10.1.1.1. Compromiso total con el servicio entregado, intentando exceder las expectativas de los clientes.
- 10.1.1.2. lealtad a los clientes entregando la experiencia de transporte lo más personalizada posible.
- 10.1.1.3. Responsabilidad y respeto con todos los colaboradores propios y externos involucrados en los procesos que se requieran.

10.1.2. Análisis Externo.

A continuación, y para continuar con el desarrollo de la memoria se presenta un análisis externo teniendo como foco los factores que componen las herramientas PEST y Cinco Fuerzas de Porter.

Análisis PEST:

Factores Políticos-Legales:

Teniendo presente este factor que normalmente incluye toda la información importante de tipo gubernamental y legislativa que afecta la empresa, donde a continuación se presentan los hitos más importantes para el funcionamiento de la empresa.

Estabilidad política: en primer lugar, se debe mencionar la estabilidad política en Chile, que según organismos como el Economist Intelligence Unit, Freedom House e IDEA International en un estudio conjunto del año 2022 plantean “Chile se ha convertido en un líder dentro de la región, gracias a su nivel de estabilidad democrática y respeto a las libertades y derechos ciudadanos, lo que entrega un ambiente seguro para hacer negocios”.

Legislación laboral: Otro factor a considerar producto que se cuenta con colaboradores es la legislación laboral, la que está diseñada para proteger los derechos de los trabajadores y establecer las normas y regulaciones que rigen las relaciones laborales en el país. En este contexto resalta el código del trabajo, siendo esta la principal ley laboral en Chile, donde se establecen los derechos y obligaciones, por parte tanto de los empleadores como trabajadores. Legislando sobre temas como el contrato de trabajo, la jornada laboral, el descanso semanal, las vacaciones, el salario mínimo, las indemnizaciones por despido, entre otros aspectos fundamentales de las relaciones laborales.

Regulaciones de transporte de carga por carretera: Para la empresa “Transportes Acevedo” resulta de suma importancia las regulaciones de transporte, esto debido a que afectan de manera directa el giro de la empresa, legislando sobre esta industria. En Chile, el transporte de carga por carretera está regulado por diferentes leyes y regulaciones que establecen los principales requisitos y obligaciones tanto para la empresa como para los conductores, en este sentido destacan algunas de estas regulaciones legales, como la “Ley de Tránsito” que por su parte establece las normas generales de circulación y seguridad vial en el país. Dentro de esta ley se contemplan disposiciones legales específicas sobre el transporte de carga, incluyendo límite de carga (Decreto Supremo N°158/80), dimensiones del vehículo (Decreto Supremo N°1/95), restricciones de circulación y sanciones por incumplimiento de estas normas (viste en el decreto 45), otro elemento importante a mencionar es el “Reglamento de Transporte Público de Carga” este reglamento establece las condiciones y requisitos para el transporte público de carga por carretera.

Contempla aspectos como la autorización para prestar servicios de transporte de carga, los contratos de transporte, la responsabilidad del transportista, los seguros obligatorios, y las condiciones técnicas de los vehículos, teniendo como principales Decreto Supremo N°55/94 que establece las normas de emisiones para este tipo de vehículos, Decreto Supremo N°75/87, estableciendo las condiciones para el transporte de la carga; por último se debe mencionar “Ley de Control de Tránsito en Zonas Urbanas”, esta ley regula el transporte de carga en zonas urbanas, estableciendo restricciones de horario y rutas específicas para los vehículos de carga en áreas urbanas densamente pobladas.

Factores Económicos:

Chile a pesar de todos los eventos ocurridos desde el año 2019 como estallido social, pandemia, incendios y las recientes inundaciones, ha presentado una estabilidad económica en comparación a los países cercanos y al contexto internacional, donde se espera un crecimiento al primer trimestre 2023 del 0,3%, de la misma forma se entiende la existencia de una inflación de un 7,9% desde un 7,3% proyectado a fines de 2022 para el año 2023. A pesar de todo, la industria del transporte de carga por carretera posee una demanda inelástica, dado que existe la necesidad constante del traslado de distintas existencias, si bien los costos aumentan, se ha mantenido en una buena situación dicha industria, donde la empresa en análisis tuvo un fuerte ingreso y aumento en el flujo de trabajo durante la temporada de verano 2023. Otro importante factor a considerar, es conjuntamente el valor del dólar donde la fluctuación del tipo de cambio puede afectar los costos de operación,

especialmente si hay una apreciación o depreciación significativa de la moneda chilena, sobre todo en comparación del dólar, Los precios de los combustibles, el mantenimiento de vehículos y otros insumos pueden tener un impacto en la rentabilidad de la empresa, elementos que afectan los costos de operación y dependen de la fluctuación del precio del dólar, siempre entendiendo que el sector del transporte de carga por carretera en Chile es altamente competitivo, lo que puede influir en los precios y los márgenes de ganancia.

Tabla 6: Supuestos Económicos 2023

	IFP 1T23	IFP 2T23
PIB (var. anual, %)	0,3	0,2
PIB MINERO (var. anual, %)	4,9	4,0
PIB NO MINERO (var. anual, %)	-0,5	-0,5
DEMANDA INTERNA (var. anual, %)	-3,5	-4,1
IPC (var. anual, % promedio)	7,9	7,8
TIPO DE CAMBIO (\$/US\$, promedio, valor nominal)	814	811
PRECIO DEL COBRE (US\$/lb, promedio, BML)	386	385
PRECIO PETRÓLEO WTI (US\$/bbl)	79	76

Fuente: (Ministerio de hacienda, 2023)

Factores Sociales:

Es importante para el análisis de los factores sociales comenzar con las tendencias demográficas, dado que el tamaño y la distribución de la población influyen en la demanda de servicios de transporte de carga, lo que rige por su parte a “Transportes Acevedo”, dado que la zona donde se encuentra la empresa cuenta con una gran cantidad de predios que requieren los servicios de transporte de carga por carretera proporcionando una alta oferta de trabajo durante los meses correspondientes a la temporada de verano y otoño, de la misma forma esta característica permite encontrar mano

de obra calificada cerca de la empresa. Un importante factor para mencionar es la tendencia medioambiental actual, donde existe una creciente preocupación por la sostenibilidad y la reducción de emisiones, lo que puede afectar la elección de proveedores de servicios de transporte, esto sentido la empresa realiza mantenciones de filtros constante, las que siempre se rigen en los límites legales de las emisiones de gases, además de verse poco afectada por este factor, por los años de trabajo que lleva con los mismos predios.

Factores Tecnológicos:

Los factores tecnológicos que pueden influir en una pequeña o mediana empresa como es “Transportes Acevedo” son diversos, siendo principalmente algunos como sistemas de gestión de flotas, sistemas de navegación y GPS, aplicaciones móviles, optimización de la carga y descarga, entre otros. Teniendo lo anterior presente, los avances en tecnología de seguimiento y gestión de flotas permiten a las Pymes de transporte de cargas monitorear en tiempo real la ubicación de los vehículos, optimizar las rutas, controlar el consumo de combustible y mejorar la eficiencia operativa, lo cual es un excelente plus para las empresas que no utilizan estos sistemas, como “Transportes Acevedo”, además de mejorar los procesos internos de estas mismas, de la misma manera los sistemas de navegación online o GPS, son sumamente útiles para los conductores de camiones, ya que proporcionan instrucciones precisas para llegar a destinos específicos, evitando rutas congestionadas y ahorrando tiempo y combustible.

En general los factores tecnológicos ayudan a mejorar la eficiencia, reducir costos, aumentar la seguridad y brindar mejores servicios en el sector de transporte de cargas por carretera para las Pymes.

10.1.2.1. 5 fuerzas de Porter:

10.1.2.1.1. Competidores de la industria:

Para analizar la fuerza de los competidores de la industria, se deben tener en consideración varios factores como número de empresas, tamaño y concentración del mercado y por último diferenciación, lo que se procederá a describir a continuación:

- Número de empresa: Debido a la facilidad y libertad de entrada a este mercado, existe un gran número de empresas de transporte que compiten por los contratos y clientes, lo que implica ser una amenaza para la empresa en análisis, de la misma forma yendo más al detalle en la sexta región según informes del INE al 2021, existen cerca de 19.500 vehículos de transporte de carga, de los cuales 10.543 corresponden a camión simple, 3.447 corresponden a tractocamión y 5.558 corresponden a remolques y semirremolques. Conociendo según datos generales, que cerca del 75% de la industria corresponde a pymes, es por esto que se puede concluir que los competidores son una fuerte amenaza para “Transportes Acevedo”, hecho que la empresa ha sufrido de manera directa, donde ha perdido algunos trabajos por la férrea competencia de la industria en el sector.
- Tamaño y concentración del mercado: la industria en análisis que corresponde al transporte de carga por carretera en Chile, donde se ha visto un crecimiento

general en los últimos años. Donde según datos comentados previamente del Instituto Nacional de Estadísticas de Chile, la cantidad de vehículos ha aumentado en cerca de un 5,8% desde el año 2020 a 2022. Sin embargo, obtener datos específicos sobre el tamaño y la concentración del mercado de transporte de carga por carretera en la provincia de Colchagua puede ser más difícil, esto porque no existe una data oficial con números claros de la cantidad de empresas que se encuentran en la zona, a pesar de lo anterior, por la alta cantidad de camiones presentes en la región y la oferta laboral en temporada, se puede afirmar que existe una alta concentración de empresas competidoras, para una alta demanda del servicio en temporada otoño y verano, siendo baja en invierno y primavera.

- Diferenciación: Si bien el servicio entregado por “Transportes Acevedo” es entregado por todas las empresas de transporte de carga que cuenten con los implementos necesarios, existen detalles que logran marcar la diferencia entre esta y otras empresas. Es por todo lo anterior que se busca una diferenciación en función del cliente al cual se le está realizando algún trabajo, un claro ejemplo de esto es la contratación de seguros de carga, permitiendo asegurar al cliente el bienestar de su inversión en el producto transportado, otro ejemplo es la presencia constante del dueño dentro de los predios agrícolas donde trabajan los camiones de la empresa, organizando y agilizando la logística de las empresas a las que se les presta atención, otro tema importante a mencionar es una inversión cada año en mantenciones.

Finalmente, y teniendo en consideración los tres puntos anteriores, se puede dar a entender que la amenaza de la competencia es medianamente alta, esto por la dificultad al diferenciarse, el alto número de competidores y la concentración de estos.

10.1.2.1.2. Poder de negociación de los proveedores:

- Tendencia a sustituir: Dado que la empresa no tiene la necesidad de contar con una gran cantidad insumos, y los oferentes de estos son variados y se encuentran en gran cantidad tanto en la provincia como en la región, la tendencia de sustituir estos es alta, donde los insumos necesarios son petróleo y existencias para las mantenciones como aceites, repuestos, grasas, entre otros. Dado lo anterior y por la gran cantidad de oferentes de estos elementos en la zona, se puede afirmar que el poder de negociación de los proveedores se considerará bajo, dado que no existe un producto o algún proveedor principales.
- Servicios sustitutos: De la misma manera que en el punto anterior, debido a la gran cantidad de proveedores en los mercados cercanos, la cantidad de sustitutos es alta, por ende, el poder de negociación de los proveedores continua en la misma línea, y se considera bajo.

En consideración con los dos puntos anteriores, se puede concluir que el poder de negociación de parte de los proveedores hacia “Transportes Acevedo” es bajo, dado que no cuenta con un proveedor fijo, siendo ellos altamente reemplazables por la empresa en caso de subir los precios, sin afectar a la empresa de manera directa.

10.1.2.1.3. Poder de negociación de los clientes:

- Concentración de compradores: como se ha comentado en puntos anteriores, existe una gran cantidad de empresas dedicadas al rubro de transporte de carga por carretera, existiendo en la zona poco más de 19.500 camiones, con un número importante, pero indeterminado de empresas dedicadas al transporte de carga por carretera, en este contexto se sabe que la superficie según el catastro frutícola de septiembre del 2021 realizado por CIREN (Centro de información de Recursos Nacionales), cuenta que la superficie frutícola al año 2021 alcanza las 95.082 hectáreas, es decir, un 11,5% más que en el 2018, año en el que se registraron 85.284 hectáreas, dado esta información y teniendo presente el último estudio público realizado por el “Departamento de Estudios Económicos y Tributarios de la Subdirección de Gestión Estratégica y Estudios Tributarios del Servicio de Impuestos Internos”, donde sabemos que al año 2015 existen cerca de 11.120 empresas pertenecientes al mercado objetivo de la empresa, los que cosechan y plantan distintas variedades y tipos de productos, por lo que los tiempos de cosechas son distintos, aumentando la competencia en la industria donde se desempeña “Transportes Acevedo”, al tener esta información a mano se puede concluir que para un cliente es sumamente fácil cambiar de algún proveedor del servicio de transporte, por lo que se hace necesario diferenciarse y entregar un buen servicio, por lo que esta fuerza es alta.
- Costo de cambio: para los clientes habituales de la empresa, puede resultar relativamente molesto cambiar de proveedor del servicio, ya que involucra costos de

oportunidad para ellos, pese a esto no existe un costo económico al cambiar de empresa de transporte de carga por carretera, por lo que para el cliente es fácil cambiar de empresa si este lo desea. Por tanto, la fuerza ejercida por los clientes es alta.

Debido a lo anterior, se concluye que el poder de negociación de los clientes es alto, siendo de gran importancia la concentración y la diferenciación de los consumidores finales para el crecimiento del negocio.

10.1.2.1.4. Amenazas de productos o servicios sustitutos:

- Propensión del comprador a sustituir: para abordar este punto se tomarán en cuenta sólo posibles servicios sustitutos, lo que en el caso de la industria de carga por carretera pueden ser sustituidos por, los servicios de transporte aéreo, marítimo o ferroviario, siendo estos últimos poco viables para los clientes por las características de la zona, costos o entrega de esos servicios, sumado a esto la mayoría de los clientes con los que se trabaja llevan más de 30 años trabajando con la empresa, por lo que existe una relación de amistad y negocio con los clientes.

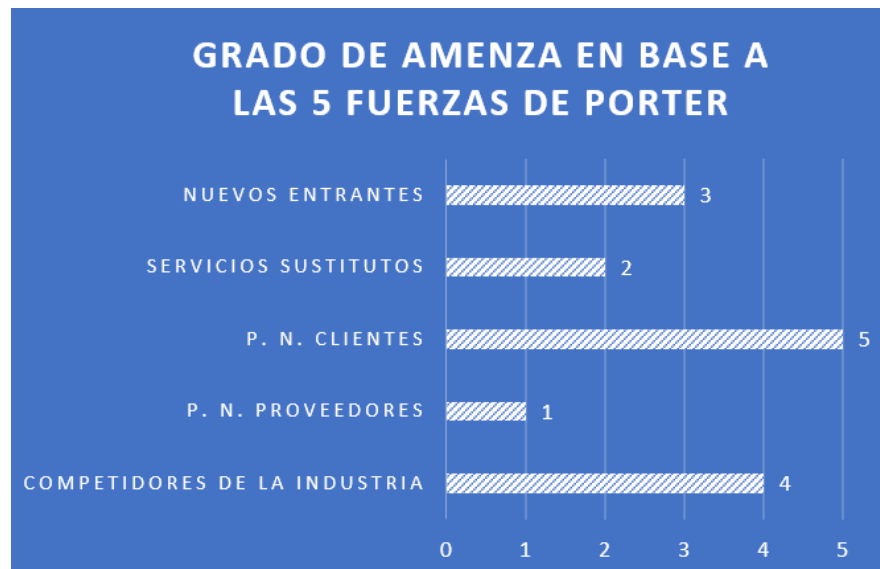
Teniendo presente lo anterior, se puede afirmar que la amenaza de productos o servicios sustitutos es media baja.

10.1.2.1.5. Amenaza nuevos entrantes:

Aunque el ingreso a la industria del transporte de carga por carretera puede requerir una inversión inicial considerable en vehículos, licencias, seguros, siempre existe la posibilidad de que nuevas empresas entren al mercado, es por esto por lo que se considera las barreras de entrada bajas, de esta manera la amenaza de nuevos competidores puede afectar la cuota de mercado de “Transportes Acevedo”.

Teniendo todo lo anterior en consideración, las barreras de entradas se pueden considerar de un grado medio.

Figura 13: Cinco Fuerzas de Porter “Transportes Acevedo”.



Fuente: Elaboración Propia, desde 1 es muy bajo y 5 muy alto.

10.1.3. Análisis interno:

Para continuar con la construcción de esta memoria se debe desarrollar un análisis interno de la empresa “Transportes Acevedo”, donde dicho análisis se realizará en función de los componentes de la cadena de valor, de esta manera determinando la estrategia de la empresa y la ventaja competitiva frente al mercado.

10.1.3.1. Actividades Primarias:

10.1.3.1.1. Logística de entrada:

La logística de entrada comienza con la adquisición de camiones y vehículos de carga, los cuales la empresa “transportes Acevedo” ya posee desde el año 1977, y que con el tiempo ha podido renovar sus existencias, en cuanto los repuestos, combustibles y lubricantes se compran en las empresas distribuidoras, para posteriormente ser llevados al galpón donde se guardan los vehículos, en la comuna de

Chépica, sector las arañas s/n. Por otra parte, se debe mencionar en este punto que los conductores que se contraten para el funcionamiento de la empresa son personas que cuentan con licencia de conducir “A5”, lo que les permite manejar vehículos de carga pesada sin la necesidad de alguna capacitación previa. Por último, es necesario mencionar que la ubicación de la empresa se dio en función de la cercanía de la vivienda del dueño y sus clientes.

10.1.3.1.2. Operaciones:

Como es lógico suponer, dentro de la cadena de valor las operaciones forman parte del funcionamiento de la empresa, en este sentido para la empresa “Transportes Acevedo” las operaciones están compuestas por 4 puntos principales, que son: Carga y descarga de mercancías, seguimiento y monitoreo de la carga en tránsito, mantenimiento y reparación de vehículos, cumplimiento de regulaciones de seguridad vial y medio ambiente. Sumado a lo anterior, en este punto se debe considerar que la empresa cuenta con una sede en el sector de las arañas S/N en la comuna de Chépica, contando con dos camiones y dos carros de remolques, teniendo como principal función el transporte de carga con productos agrícolas.

10.1.3.1.3. logística de salida:

La realización de los servicios entregados por “Transportes Acevedo” está compuesta por los choferes que manejan los camiones y el dueño quien gestiona el funcionamiento de los vehículos, relación con los clientes y los estándares de entrega de un buen servicio.

10.1.3.1.4. Marketing y ventas:

En este punto la principal publicidad y promoción que recibe “Transportes Acevedo” es por el boca a boca y tarjetas de presentación en casos puntuales que se entregan en reuniones con actuales o potenciales clientes de la empresa. “Transportes Acevedo” al contar con los mismos clientes por más de 30 años, más que captar nuevos, busca seguir consolidando las relaciones con los clientes actuales. En cuanto a los medios de comunicación y difusión de los presupuestos y servicios realizados, estos son por medio de WhatsApp y llamadas telefónicas, ya que se busca el contacto directo con el consumidor del servicio.

10.1.3.1.5. Servicios post venta:

El servicio post venta entregado se centra en una reunión a final de temporada, donde se ven tanto los puntos fuertes y débiles con el fin de mejorar y agilizar las distintas cosechas correspondientes al próximo año.

10.1.3.2. Actividades de Soporte:

10.1.3.2.1. Infraestructura de la Empresa.

La financiación y el capital de la empresa es por parte del dueño don Manuel Acevedo y su hijo Franco Acevedo, donde estos de la misma forma realizan la planificación de los distintos viajes o fletes que se realizan teniendo siempre en cuenta las necesidades de sus clientes. Por otra parte, cuenta con el soporte de un contador, el cual les entrega servicios de cuentas, rentas, devoluciones, impuestos, etc.

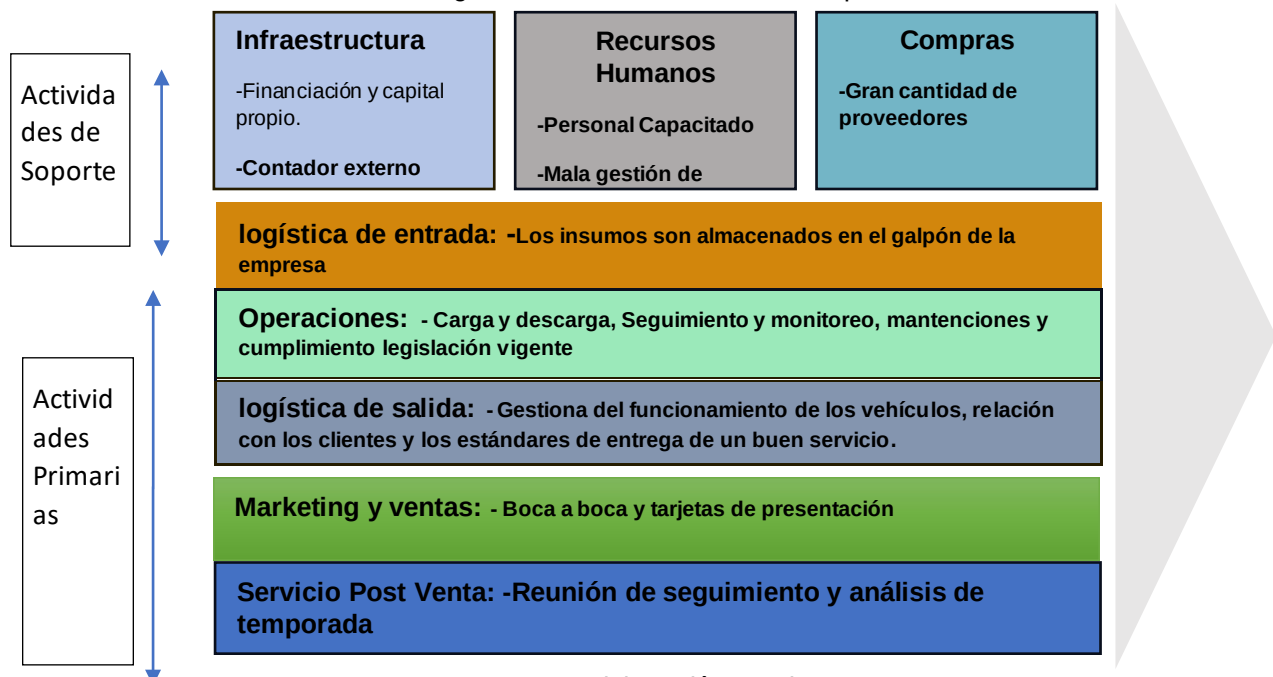
10.1.3.2.2. Gestión de Recursos Humanos:

La gestión de recursos humanos de la empresa “Transportes Acevedo” no es uno de los puntos más fuertes, dado que en años anteriores ha tenido una rotación constante de personal, pese a lo anterior los colaboradores son personas capacitadas y que cuentan con los conocimientos para el manejo de los vehículos y las reparaciones de los defectos más comunes. Debido a todos estos factores es muy difícil generar una sinergia que permita alinear a los colaboradores a cumplir la misión y visión de la empresa.

10.1.3.2.3. Compras:

Las compras de insumos se hacen con diferentes proveedores, donde las principales existencias adquiridas son aceite, grasa, repuestos y combustible (petróleo). No se puede definir un proveedor fijo, dado que la empresa siempre busca abaratar costos cotizando los insumos en diferentes empresas.

Figura 14: Cadena de Valor “Transportes Acevedo”.



Fuente: Elaboración Propia

10.1.3.3. Matriz FODA y estrategia por seguir.

Teniendo presente todo el análisis anterior, se establecerán los componentes necesarios para el desarrollo de la Matriz FODA, además, de complementar la herramienta con las diferentes estrategias a plasmar en la organización como resultado de los estudios obtenidos tanto en el análisis externo como en el interior del negocio.

10.1.3.3.1. Fortalezas:

f1: Posee capacidad de crecimiento debido a las bajas barreras de entrada y tener ofertas de trabajos que no pueden asumir con sus existencias actuales.

f2: Los insumos necesarios son de fácil acceso, con numerosos proveedores.

f3: Debido a lo personalizado del servicio y los años de servicio (más de 30 años) la empresa cuenta con una excelente imagen de mercado.

f4: cuenta con clientes fijos y con potenciales clientes que buscan los servicios de la empresa

10.1.3.3.2. Debilidades:

d1: Poca capacitación administrativa y financiera por parte de los dueños de la empresa.

d2: la alta rotación de personal producto que el trabajo es temporada representa una debilidad para la empresa

d3: no existe una sinergia por parte de los colaboradores de la empresa, en función de las metas de esta misma.

10.1.3.3.3. Oportunidades:

o1: Una buena imagen de la empresa, por lo que la empresa es solicitada durante la temporada de cosecha de distintos productos agrícolas.

o2: Ayuda estatal a las distintas pymes, por lo que “Transportes Acevedo” puede postular a algunos de estos beneficios.

o3: Mejoramiento en la tecnología presente en los camiones y sus distintos insumos y repuestos.

o4: la gran diversificación de productos agrícolas en la zona donde se encuentra la empresa.

10.1.3.3.4. Amenazas:

a1: La principal amenaza es la gran cantidad de competidores de la industria, esto debido a las bajas barreras de entrada.

a2: Otra amenaza importante son los precios presentados en los insumos como petróleo, aceite y repuestos.

a3: Una amenaza importante para la empresa son las condiciones del clima, dado que afectan los productos que la empresa transporta.

a4: los clientes tienen mucha importancia en la fijación de precios, por lo que no depende solamente de la empresa (esto solo corre para los clientes más antiguos).

A continuación, se presentan las diversas decisiones estratégicas que puede tomar la empresa a partir de los factores determinados anteriormente.

Tabla 6: Estrategias Matriz FODA

Estrategia ofensiva Maxi-Maxi: (f3; f4; o4) Dado la buena imagen y la existencia de los clientes, la empresa Transportes Acevedo puede extender su flota de camiones invierto en nuevas existencias. (f3; f4; o2) El acceso a bonos por parte del estado facilitará destinar recursos a la compra de insumos y pago de sueldos. (f1; f2; o4) Se puede mejorar la gestión y los tiempos invirtiendo en nuevas tecnologías, esto debido al fácil acceso a estas.	Estrategia de orientación Mini-Maxi: (o2; d1) Ocupar parte de la ayuda del estado a la especialización de los dueños y la integración de nuevas tecnologías puede derivar en la visión de los clientes en la empresa y en un aumento de confianza de estos. (o2; d1; d2) al invertir en los colaboradores y brindándoles oportunidades se genera una fidelización de los trabajadores con la empresa.
Estrategias defensivas Maxi-Mini: (f1; f2; a1; a2) Aprovechar la expansión potencial del negocio a través del crecimiento de las buenas referencias servirá para enfrentar la competencia debido a la débil barrera de entrada y también la subida de precios en los insumos como petróleo, aceites y repuesto. (f2; a2; a4) Dada la relación con el cliente, se hace necesario mejorar la gestión de precios, esto ayudado de la experiencia de la empresa en la industria, donde puede ser una buena idea generar alguna alianza con algún proveedor.	Estrategias sobrevivencia Mini-Mini: (d3; a1) Al alinear los criterios con los colaboradores, se mejora el servicio y la confianza con los usuarios, lo que permite conservar la fidelidad de los clientes. (d1; a2) Una correcta capacitación permite gestionar un mejor manejo en la adquisición de los insumos de la empresa.

10.2. Introducción de las perspectivas de trabajo.

De la misma forma que otras empresas, “Transportes Acevedo” debe evaluar las distintas perspectivas básicas y cómo trabajar con cada una de ellas para que la organización sea sostenible, satisfaga las necesidades de los clientes y con esto lograr crecer en el largo plazo.

10.2.1. Perspectiva Financiera:

La empresa en estudio es una organización que tiene como fin el lucro, por lo que generar ingresos que le permita ser solvente y rentable en la industria es un interés recurrente y fundamental para la existencia de la empresa. Si bien, “Transportes Acevedo” es una PYME creada con recursos propios de los dueños, siempre a buscado generar un beneficio constante y creciente, de la mano de una mayor cuota de mercado, por lo que una empresa, por pequeña que sea, si logra destacar lo suficiente llamará la atención de inversionistas, permitiendo agrandar el negocio. Por otra parte, crecer como empresa los ayudará a contratar nuevos trabajadores, profesionales y con aptitudes adecuadas a su giro, con los cuales potenciar la llegada de nuevos clientes que elijan y prefieran el local sobre otros.

10.2.2. Perspectiva del Consumidor:

Ahora analizando la perspectiva del cliente, quien es el usuario del servicio, resulta de suma importancia identificar todas las necesidades o expectativas de estos, de esta manera mediante reuniones los objetivos de los clientes deben estar alineados con los de la empresa en cuanto al manejo y tiempo de las cargas y descargas, además de los trayectos más oportuno y directo a los destinos que requieren los clientes. Como valor agregado el dueño de la empresa cuenta con conocimientos agrícolas, lo que le permite ir más allá de las expectativas de los clientes, proporcionando por ejemplo mallas para aplacar el calor, formación de centro de acopio entre otras ayudas.

10.2.3. Perspectiva Interna:

Dentro de las perspectivas internas de la empresa, teniendo presente los parámetros dados por las perspectivas de los clientes, la empresa debe buscar la forma de diferenciarse de la competencia, donde la manera correcta es buscar la excelencia yendo más allá de las expectativas dominando los aspectos necesarios para satisfacer las necesidades de los clientes. Por otro lado, es importante tener presente las actividades de apoyo, seleccionando un personal con aptitudes y actitudes adecuadas con los servicios que se entregan a los usuarios de los servicios, teniendo presente los tiempos de espera, la condición de la carga entregada, posibles necesidades e interacciones del personal, entre otras.

10.2.4. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento:

En términos generales se espera del negocio, ya sea por los dueños o por los colaboradores que este crezca, por lo que resulta indispensable en el crecimiento invertir capital en las metas y sus respectivos trabajos para lograr lo establecido inicialmente. Escoger a trabajadores con los conocimientos y capacitar a los colaboradores con los métodos de la empresa, además como debe ser el trato y las relaciones que debe formar el personal de “transportes Acevedo” con los encargados de las cargas. Además, se debe plasmar en cada uno de los trabajadores una única cultura organizacional, que sea analizada, respetada y contribuida por todos, con el fin de que los objetivos estén alineados entre los participantes del desempeño diario.

10.3. Establecimiento de Objetivos y Mapa Estratégico.

10.3.1. Objetivos Estratégicos.

10.3.1.1. Objetivos Financieros:

Tomando como meta el principal objetivo de la organización, que es generar beneficios y aumentar la rentabilidad mejorando así la utilidad obtenida, donde en el caso de “Transportes Acevedo” se

puede hacer reduciendo costos o aumentando los clientes en los meses de baja temporada, se proponen los siguientes objetivos:

- Disminuir y controlar costos.
- Aumentar los beneficios y utilidad del negocio.

10.3.1.2. Objetivos hacia el Consumidor.

Continuando con los objetivos y considerando en este punto las perspectivas del consumidor como fundamentales para el crecimiento y funcionamiento de la organización se establecen los siguientes objetivos:

- Aumentar la red de contacto de posibles clientes en temporada baja.
- Mejorar la satisfacción de los clientes.

10.3.1.3. Objetivos de Procesos Internos:

Continuando con los objetivos internos de la empresa, se debe considerar que estos deben estar alineados con los objetivos del consumidor y los objetivos financieros, es por esto por lo que se definen los siguientes objetivos:

- Disminuir los desperdicios de insumos como petróleo, repuestos y aceite.
- Optimizar y mejorar la posventa.
- Gestionar mantenimientos continuos.
- Asegurar el tiempo de seguimiento de la carga.

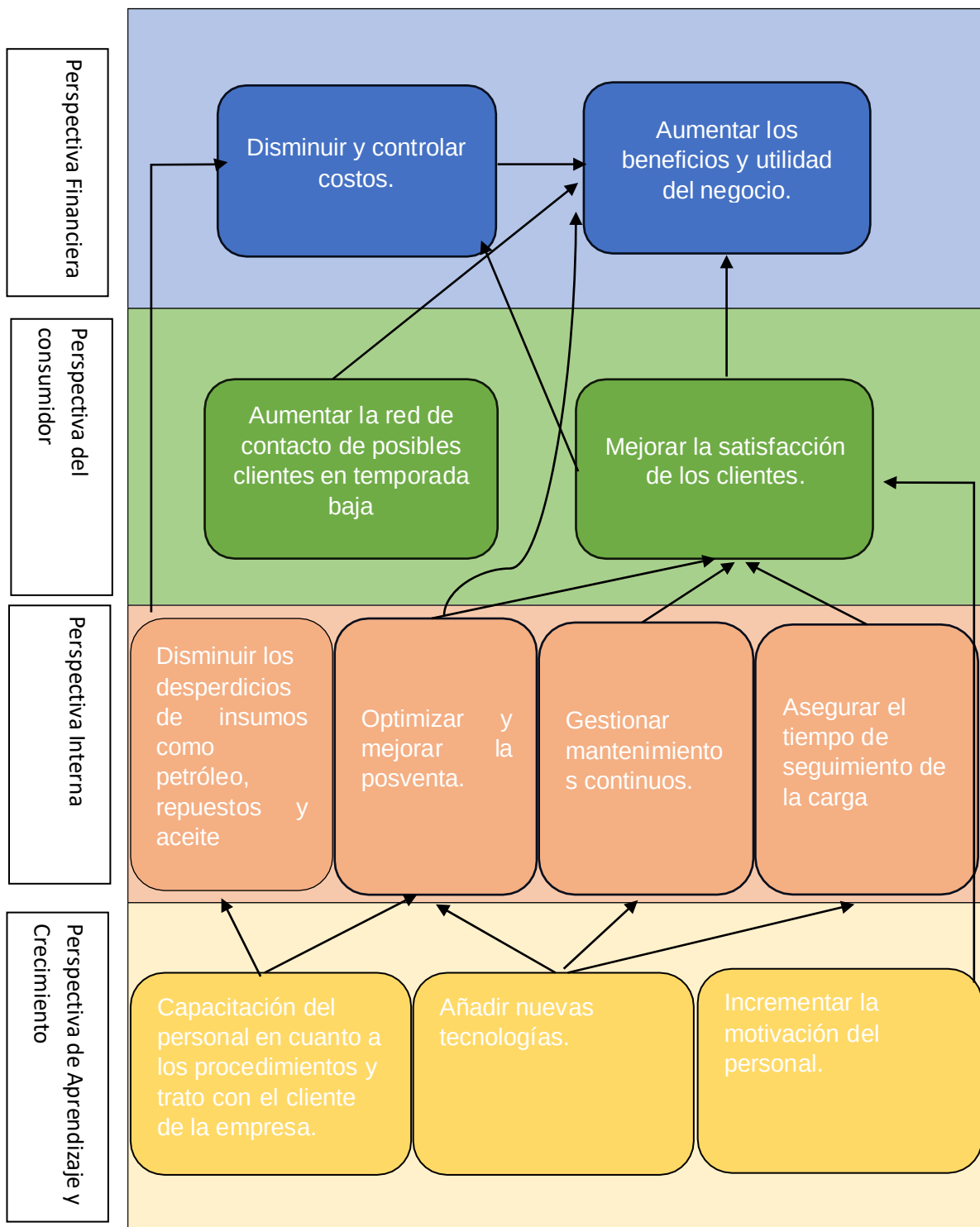
10.3.1.4. Aprendizaje y Crecimiento:

Tomando como base el aprendizaje otorgado a los colaboradores y el crecimiento generalizado del personal, se presentan los siguientes objetivos:

- Capacitación del personal en cuanto a los procedimientos y trato con el cliente de la empresa.
- Añadir nuevas tecnologías.
- Incrementar la motivación del personal.

10.3.2. Mapa Estratégico.

Figura 15: Mapa Estratégico.



Fuente: (Elaboración propia, en base las perspectivas del CMI)

10.4. Elaboración de los KPI.

Continuando con el desarrollo de la memoria, se presenta la elaboración de las ratios de éxito en base a los objetivos y perspectivas descritas en los puntos anteriormente mencionados.

10.4.1. Ratios perspectivas Financiera:

Tabla 8: Ratio financiero ingresos año actual vs año anterior

Perspectiva	Financiera
Objetivos	Aumentar los beneficios y utilidad del negocio
Indicador (Ri)	$\frac{(\text{Ingresos obtenidos en el año } i)}{(\text{Ingresos obtenidos en el año } i-1)}$
Frecuencia	Anual
iniciativa	De la mano del objetivo, la iniciativa resulta ser generar ingresos para posibles cambios y compra de nuevos vehículos, mejorando así también la tecnología dentro de la empresa.
Meta	Ri > 1,01 veces
Encargado	Hijo del dueño Don Franco Acevedo Cáceres

Tabla 9: Ratio financiero utilidad temporada actual vs actual.

Perspectiva	Financiera
Objetivos	Aumentar los beneficios y utilidad del negocio
Indicador (Rt)	$\frac{((\text{ingresos} - \text{costos}) \text{ t-1})}{((\text{ingresos} - \text{costos}) \text{ t})} \times 100$
Frecuencia	A final de cada temporada
iniciativa	Aumentar los beneficios de la empresa.
Meta	Rt >5%
Encargado	Hijo del dueño Don Franco Acevedo Cáceres

Tabla 10: Ratio financiero ROE.

Perspectiva	Financiera
Objetivos	Aumentar los beneficios y utilidad del negocio
Indicador (Roe)	$\frac{\text{Utilidad neta año i}}{\text{Patrimonio año i}} \times 100$
Frecuencia	Anual
iniciativa	medir tanto la rentabilidad de una empresa como la relación entre el beneficio neto y la cifra de fondos propios
Meta	Roe > 5-15% esperado, mientras mayor sea mejor
Encargado	Hijo del dueño Don Franco Acevedo Cáceres

Tabla 11: Ratio financiero costos vs ingresos operacionales temporada actual.

Perspectiva	Financiera
Objetivos	Disminuir y controlar costos
Indicador (Rc)	$\frac{\text{Costos operacionales Totales t}}{\text{Ingresos operacionales Totales t}} \times 100$
Frecuencia	A final de cada temporada
iniciativa	Controlar los costos de operaciones y con esto disminuir estos mismos
Meta	< 85%
Encargado	Hijo del dueño Don Franco Acevedo Cáceres

Tabla 12: Ratio consumidor sobre valoración del consumidor.

Perspectiva	Consumidor
Objetivos	Mejorar la satisfacción de los clientes.
Indicador (Rvc)	$\frac{\text{Número de valoraciones positivas t}}{\text{Total Valoraciones Obtenidas t}} \times 100$
Frecuencia	Temporada por cliente
Iniciativa	Medir la satisfacción general del cliente frente a una temporada de trabajo
Meta	$Rsc > 80\%$
Encargado	Hijo del dueño Don Franco Acevedo Cáceres

Tabla 13: Ratio consumidor sobre red de contactos de la empresa.

Perspectiva	Consumidor
Objetivos	Aumentar la red de contacto de posibles clientes en temporada baja.
Indicador (Rrc)	$\frac{(\text{Clientes en el año } i)}{(\text{Clientes en el año } i-1)}$
Frecuencia	anual
Iniciativa	Evaluar la retención de clientes entre años.
Meta	$Rrc \geq 1$ veces
Encargado	Hijo del dueño Don Franco Acevedo Cáceres

Tabla 14: Ratio proceso interno sobre control de costos materia prima.

Perspectiva	De Proceso Interno
Objetivos	Disminuir los desperdicios de insumos como petróleo, repuestos y aceite.
Indicador (<i>Rcmp</i>)	$\frac{\text{Costo Materia Prima ocupada mensual}}{\text{Costo Materia Prima Total mensual}} \times 100$
Frecuencia	mensual
Meta	Rcco < 80%
Iniciativa	Control de costos operacionales
Encargado	Hijo del dueño Don Franco Acevedo Cáceres

Tabla 15: Ratio proceso interno sobre proceso postventa.

Perspectiva	De Proceso Interno
Objetivos	Optimizar y mejorar la postventa
Indicador (<i>Rpv</i>)	(Encuesta de Satisfacción del cliente temporada i) (Encuesta de Satisfacción del cliente temporada (i -1))
Frecuencia	Temporada por cliente
Iniciativa	$Rpv(i-1) \leq Rpv(i)$
Meta	Mejorar la evaluación de postventa de los clientes.
Encargado	Hijo del dueño Don Franco Acevedo Cáceres

Tabla 16: Ratio proceso interno mantenimiento.

Perspectiva	De Proceso Interno
Objetivos	Gestionar mantenimientos continuos.
Indicador (<i>Rmant.</i>)	$\frac{\text{Números de fallas año } i}{\text{Números de fallas año } i-1}$ veces
Frecuencia	anual
Iniciativa	$Rmant < 1$ veces
Meta	disminuir el número de fallas.
Encargado	Hijo del dueño Don Franco Acevedo Cáceres

Tabla 17: Ratio de aprendizaje y crecimiento, capacitación.

Perspectiva	De Aprendizaje y Crecimiento.
Objetivos	Capacitación del personal en cuanto a los procedimientos y trato con el cliente de la empresa.
Indicador (<i>Cap.</i>)	Reunión, capacitación y alineación con el personal.
Frecuencia	Anual
Iniciativa	≥ 1
Meta	Mejorar y adaptar las capacidades del personal
Encargado	Hijo del dueño Don Franco Acevedo Cáceres

Tabla 18: Ratio de aprendizaje y crecimiento, nuevas tecnologías.

Perspectiva	De Aprendizaje y Crecimiento.
Objetivos	Añadir nuevas tecnologías
Indicador (<i>Rtn</i>)	$\frac{\text{Recursos actuales } i}{\text{Recursos totales } i-1}$
Frecuencia	<i>anual</i>
Iniciativa	mejorar la tecnología y funcionamiento de la empresa.
Meta	$Rtn \geq 1$
Encargado	Hijo del dueño Don Franco Acevedo Cáceres

Tabla 19: Ratio de aprendizaje y crecimiento, motivación del personal.

Perspectiva	De Aprendizaje y Crecimiento.
Objetivos	Incrementar la motivación del personal.
Indicador (<i>Rmot</i>)	encuesta de satisfacción del personal en escala 1-10
Frecuencia	Anual
Iniciativa	Mejorar el ambiente laboral y la productividad.
Meta	≤ 8
Encargado	Hijo del dueño Don Franco Acevedo Cáceres

10.5. Desarrollo del plan de acción del CMI.

En el siguiente apartado previo a la implementación del BSC, se presentará el plan de acción por cada perspectiva con el fin de alcanzar los objetivos estratégicos propuestos previamente.

10.5.1. Plan de acción perspectiva de aprendizaje y crecimiento:

Para cumplir con los objetivos estratégicos correspondiente a la perspectiva de aprendizaje y crecimiento se establece 2 puntos, que son:

10.5.1.1. Capacitación del personal:

La empresa “Transportes Acevedo” al tener a su haber más de 30 años de experiencia, se hace sumamente importante el desarrollo de capacitaciones que permitan fomentar e integrar a los colaboradores, esto con el fin de apuntar a un objetivo conjunto y facilitar los cumplimientos de las metas y objetivos estratégicos. Todo lo anterior permite aumentar la satisfacción del personal como la satisfacción entregada al cliente.

10.5.1.2. Nuevas tecnologías:

Como es lógico suponer, los adelantos tecnológicos están desempeñando un papel fundamental en la industria que se desempeña la empresa en análisis, mejorando la eficiencia, la seguridad y la gestión de flotas. En este sentido en la actualidad existen algunas nuevas tecnologías interesantes para el control de la Pyme como, por ejemplo: Sistemas de Gestión de Transporte (TMS), Telemetría y GPS, Plataformas de Visibilidad en Tiempo Real, Gestión de Combustible y Gestión de seguridad.

10.5.2. Plan de acción perspectiva de funcionamiento interno:

En cuanto al plan de acción de la perspectiva de los procesos internos, estos siempre están enfocados en la excelencia buscando sustentar los objetivos estratégicos de la empresa, en este sentido es necesario optimizar principalmente dos puntos que es materia prima y personal de la empresa, la optimización de la materia prima está como prioridad dado que se genera una gran merma, desperdiciando generalmente: Aceite, Petróleo, neumáticos, Flexibles, grasa, entre otros insumos. Teniendo presente lo anterior el Rc (Ratio de Costos) se espera que este sea menor a 85%, es decir que los costos totales dividido en los ingresos totales sea menor o igual a 0,85 y como resulta obvio suponer también se buscará la implementación de nuevas tecnologías para mejorar los rendimientos de cada existencia. Para facilitar el manejo correcto de lo anterior nace el segundo punto, donde mediante capacitaciones se buscará que el personal maneje los recursos según los requerimientos, además del funcionamiento general de la empresa.

10.5.3. Plan de acción perspectiva del cliente:

El plan de acción para abordar la perspectiva del cliente resulta ser uno de los puntos más relevantes, dado que la empresa lleva años buscando generar una relación con los clientes, por lo que lo anteriormente mencionado en las distintas perspectivas busca brindar la mayor satisfacción a los nuevos y en especial a los clientes antiguos de la empresa "Transportes Acevedo". Considerando todo lo comentado en este apartado, si es descartado o no cumplido, se debe replantear cuál es la misión, visión y valores de la empresa, si se carece de compromiso y cumplimiento hacia el consumidor, los tan anhelados ingresos, minimización de costos y utilidades permanecerán constantes o irán a la baja, por lo cual el Plan de Acción recae en tratar de cumplir con lo establecido en los indicadores de las perspectivas anteriores, para esto debe existir motivación, involucramiento y

satisfacción de personal, cumpliendo con la base del Cuadro de Mando Integral.

10.5.4. Plan de acción perspectiva financiera:

Al igual que cada plan de acción para las distintas perspectivas, este punto se sustenta en los argumentos mencionados con anterioridad, donde en el caso del plan de acción perspectiva financiera se separa en dos pasos, que son:

Para comenzar, es necesario recordar uno de los objetivos estratégicos que sería “Aumentar los beneficios y utilidad del negocio”, para esto en primer lugar se buscará mantener firmes las relaciones con los clientes actuales con las estrategias ya descritas durante el desarrollo de esta memoria, obteniendo nuevos clientes durante la temporada de baja de trabajo. Lo anterior se apoya en la perspectiva de procesos internos, debido a que para aumentar los beneficios de la empresa en primer lugar se deben administrar de mejor manera los insumos y recursos de la empresa, junto con los continuos mantenimientos esto apoyándose en el uso de nuevas tecnologías y capacitación de las metodologías de la empresa con el personal, por otra parte para aumentar los ingresos es necesario gestionar de buena manera toda la postventa, garantizando la satisfacción del cliente, pero para aquello es necesario aumentar la motivación del personal mediante la capacitación lo que hace recordar la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

10.6. Implementación del BSC:

Después de todo el análisis y considerando que la empresa “Transportes Acevedo” es una PYME con un potencial de crecimiento, la implementación de un “Balanced Scorecard” será de forma general, dicho de otra manera, se implementará de forma integral en cada aspecto de la

empresa, teniendo como fin los objetivos estratégicos en cada perspectiva de la empresa, los que serán medidos mediante los indicadores que se describen en capítulos anteriores, es importante mencionar que los dueños sueñan con hacer crecer esta empresa, dado que cuentan con mercado y clientes, por lo que se buscará extender este modelo, junto con ir perfeccionándolo mediante la experiencia y el crecimiento de la esta organización.

Al ser una empresa pequeña con pocos colaboradores, la implementación de BSC es rápida y la Gestión de la planificación estratégica está en manos de los dueños, pero por temas de actualidad en el hijo del dueño, Don Franco Acevedo Cáceres, quien además llevará el control de los cumplimientos de los KPI's.

Si bien se espera que el modelo se pueda implementar de forma rápida y directa, por la característica temporal de los trabajos de la empresa, la implementación demorara más de 12 meses, lo que implica que el desarrollo del plan de acción se centrará en que los objetivos de la empresa se encuentren correctamente alineados con las estrategias, y que cada colaborador tenga conocimientos de la planificación estratégica y los resultados de los respectivos indicadores de medición de desempeño. Una vez transcurrido este tiempo se evaluarán los efectos positivos y negativos de la implementación del BSC, viendo la factibilidad de expandir la empresa y en qué medida.

11. Conclusiones.

El Balanced Scorecard busca según sus creadores (Kaplan & Norton) satisfacer 5 metas principales, que básicamente son: traducir la estrategia en medidas concretas, proporcionar una visión equilibrada, facilitar la toma de decisiones estratégicas, medir el progreso y el desempeño y movilizar el cambio mediante el liderazgo de los directivos. Teniendo esto presente, se concluye que cualquier empresa, sin importar su tamaño, puede recurrir al CMI como un modelo de control de gestión o dirección estratégica. Para la empresa “Transportes Acevedo” y como ocurre en la mayoría de las pymes, no contaba con objetivos organizacionales claros o una estrategia definida para alcanzarlos, debido a su mala organización previa, es por esto, que se establecieron durante el transcurso de esta memoria diferentes ítems tales como la creación de la misión, visión y valores como base para el posterior desarrollo del Balanced Scorecard.

Como es lógico suponer, A partir del modelo, se concluye:

11.1. En primer lugar, el uso del modelo de CMI, es fundamental para el orden y planificación estratégica al negocio. Siendo una empresa que funciona desde cerca de los años 70 es difícil creer que cuenta con 3 colaboradores y que estos cumplan la misma función muchas veces para abaratar costos. Por otra parte, es necesario mencionar la poca participación e involucramiento de los colaboradores pertenecientes a la organización, donde de manera contraria se ve la sobre participación y control del dueño y su hijo, lo que es una característica de la empresa, quienes también muestran una baja confianza en sus dependientes, supervisando todas las actividades desempeñadas.

11.2. Teniendo presente la educación y la información entregada por el gerente y subgerente, se establece el modelo de forma que entendieran el orden e información, procesaran las ventajas y desventajas, y finalmente se implementará en el negocio. Esto fue necesario dado que ninguno de los dueños de la empresa conocía lo que era realizar un control de gestión

o la implementación de estrategias. Además, y tal como lo indica uno de los cinco propósitos de Kaplan y Norton, traducir la estrategia en medidas concretas. por lo que se espera que adaptando el modelo a la empresa y no viceversa, lo propuesto pueda ser fácilmente comunicado entre los demás.

Hablando ahora netamente del diseño del plan se concluyen varios puntos que son:

- 11.3. Todos los objetivos estratégicos establecidos para la empresa se desarrollaron a partir de las necesidades básicas y fundamentales detectadas, con foco en el control para el funcionamiento de la organización.
- 11.4. Dentro del mapa estratégico se toma como punto principal a las perspectivas financieras, dado que se busca aumentar los beneficios de la empresa controlando la pérdida de insumos producto de la mala administración, donde pese a lo anterior se busca también continuar con el fortalecimiento con el cliente formando una unión de la con las perspectivas financieras, lo que impactará directamente en los beneficios futuros de la organización esto permitiendo relacionarlo con el control del Aprendizaje y Crecimiento las veces que se consideren necesarias para el uso del modelo a corto y mediano plazo.
- 11.5. Para terminar esta conclusión, es necesario recalcar la importancia dentro de las perspectivas abordadas en esta memoria desde el punto de vista estratégico y su respectivo impacto en la perspectiva principal del mapa estratégico. Es crucial para el crecimiento de la empresa que al menos se cuente con las mismas tecnologías de la competencia junto con insumos que hagan más eficientes los procesos internos, esto ayuda de gran manera a fomentar la confianza de los clientes y aumentar su capacidad competitiva de la organización. Asimismo, una capacitación integral traerá consigo mayor manejo del negocio, disminuyendo el desperdicio de insumos, impactando en la reducción de costos asociados, algo tan anhelado en un pequeño negocio.

12. Bibliografía y Referencias

Informe de resultados: Empresas en Chile. Gob.cl. (2017, agosto), de <https://www.economia.gob.cl/wp-content/uploads/2017/03/Bolet%C3%ADn-empresas-en-Chile-ELE4.pdf>

Cordova, D. (2019, diciembre 31). LA IMPORTANCIA DEL TRANSPORTE TERRESTRE EN CHILE. Camión Go. <https://www.camiongo.com/blog/importancia-transporte-terrestre/>

Revista Negocios Globales - Transporte de Carga por Carretera: El actor desconocido del engranaje económico chileno. (2011, enero), de <https://www.emb.cl/negociosglobales/articulo.mvc?xid=481>

Observatorio logístico. (s/f). Observatorio Logístico. <https://www.observatoriologistico.cl/transportecarretero/?id=5d719224d2c6f200291103eb>

Juan Araya: “Los camiones son el barómetro de la economía”. (2019, julio 26). La Tercera. <https://www.latercera.com/mtonline/noticia/camiones-barometro-economia/755945/>

Azócar, G., & Andrea, C. (s/f). MODELO DE NEGOCIOS PARA IMPLEMENTAR UNA EMPRESA DE COMIDA RÁPIDA GOURMET EN TALCA. <https://repositorio.usm.cl/server/api/core/bitstreams/42079b9f-57d2-4a14-bf09-efe738528708/content>

Sercotec acompaña a las MIPES de Chile en su reactivación económica. (2021, junio 8). Revista Emprende |; Publicidad y Ediciones Medios Creativos Ltda. <https://revistaemprende.cl/sercotec-acompana-a-las-mipes-de-chile-en-su-reactivacion-economica/>

Pérez, O. (2014, octubre 28). 7 pasos clave para la implementación de la metodología BSC en tu empresa. Peoplenext.com. <https://blog.peoplenext.com/7-pasos-balanced-scorecard>

Chain, R. en S. (2016, agosto 11). Implementación del cuadro de mando integral en supply chain. Retos en Supply Chain - EAE Business School. <https://retos-operaciones-logistica.eae.es/implementacion-del-cuadro-de-mando-integral-en-supply-chain/>

Cuadro de Mando Integral (CMI): qué es y para qué sirve en una empresa. (s/f). Itop.es. <https://www.itop.es/blog/item/pasos-para-crear-cuadro-de-mando-integral.html>

La estrategia, A. a. I. (2009, octubre). El Balanced Scorecard: Com.ar. de <http://planuba.orientaronline.com.ar/wp-content/uploads/2009/10/20bel-balanced-scorecard-ayudando-a-implantar-la-estrategia-iese.pdf>

Qué es el cuadro de mando integral: Las perspectivas del (CMI), para qué sirve y cómo crearlo. (2021, septiembre 27). Simla.com; Simla.com. <https://www.simla.com/blog/cuadro-de-mando-integral>

Martins, J. (2024, febrero 5). Metodología OKR: Cómo crear los objetivos y resultados clave. Asana. <https://asana.com/es/resources/setting-okrs>

Molina, D. (2022, 18 febrero). Qué son los OKRs: la metodología que usa Google para sus empleados. Thinking For Innovation. <https://www.iebschool.com/blog/que-es-metodologia-okr-rrhh-2-0/>

Morales, F. C. (2021, abril 15). Metodología OKR. Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/metodologia-okr.html>

DEC. (2019, mayo 20). ¿Qué es el Customer Experience? Asociación DEC; Asociación para el Desarrollo de la Experiencia de Cliente | DEC. <https://asociaciondec.org/blog-dec/que-es-el-customer-experience/38130/>

Custódio, M., Russo, A., & Guerrero, L. (2019, abril 9). Business Model Canvas: qué es y cómo aplicar este método [+template]. Blog de Inbound Marketing y Ventas | RD Station. <https://www.rdstation.com/blog/es/business-model-canvas-agencia/>

Sanchez, X. (2011, octubre 7). Business Model Canvas: la Herramienta definitiva para crear modelos de negocio. Emprenderalia. <https://www.emprenderalia.com/aprende-a-crear-modelos-de-negocio-con-business-model-canvas/>

Vive. (2021, junio 9). Business Model Canvas: ¿qué es un lienzo BMC y cómo se usa? <https://www.unir.net/empresa/revista/business-model-canvas/>

Rodrigues, N. (2021, diciembre 7). Qué es la dirección estratégica, para qué sirve, elementos y modelos. <https://blog.hubspot.es/sales/direccion-estrategica-empresarial>

Quiroa, M. (2021, mayo 4). Análisis VRIO. Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/analisis-vrio.html>

Ortega, C. (2021, noviembre 8). Análisis VRIO: Qué es, ventajas y consejos para su implementación. <https://www.questionpro.com/blog/es/analisis-vrio/>

(S/f). <https://www.iebschool.com/blog/que-es-y-como-hacer-un-analisis-vrio-digital-business/>

Campos, E. P. E. (s/f). LA VENTAJA COMPETITIVA DE MICHAEL PORTER (1). Edu.pe. <https://www.urp.edu.pe/pdf/id/6330/n/>

Campos, E. P. E. (2008, enero). LA VENTAJA COMPETITIVA DE MICHAEL PORTER (1). Edu.pe. <https://www.urp.edu.pe/pdf/id/6330/n/>

Betancourt, D. (2019, junio 13). 7S de Mckinsey: Qué es y cómo se emplea. Ingenio Empresa. <https://www.ingenioempresa.com/7s-de-mckinsey/>

Aktas, E. P., & Mert AktasHead of Marketing. (s/f). Modelo 7-S de McKinsey - Qué es y cómo utilizarlo. Userguiding.com <https://userguiding.com/es/blog/que-es-el-modelo-7-s-de-gestion-del-cambio-de-mckinsey-y-como-utilizarlo>

ENSEÑANZA E INVESTIGACIÓN EN PSICOLOGÍA de España (2007). LA MATRIZ FODA: ALTERNATIVA DE DIAGNÓSTICO Y DETERMINACIÓN DE ESTRATEGIAS DE INTERVENCIÓN EN DIVERSAS ORGANIZACIONES. <https://www.redalyc.org/pdf/292/29212108.pdf>

José, F. A. (2019, enero 7). ¿Cuál es la diferencia entre negocio y empresa? CONSULTORES OC. <https://consultoresoc.com.mx/2019/01/07/cual-es-la-diferencia-entre-negocio-y-empresa/>

Nirvine, K. P. I. (2019, abril 9). Estrategias fidelización clientes: Ejemplos e ideas. Nirvine KPI. <https://nirvine.com/blog/estrategias-fidelizacion-clientes/>

6 estrategias infalibles para retener y fidelizar a tus clientes. (2021, junio 21). Platzi. https://platzi.com/blog/estrategias-retencion-clientes/?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=19643931773&utm_adgroup=&utm_content=&gclid=CjwKCAiA_vKeBhAdEiwAFb_nrQ80L1yTyIKXHgBYqz_UnLmUSXFBID-riFGPt_mfAw7rBIC-W1Vn3xoC-SUQAvD_BwE&gclidsrc=aw.ds

Cómo fidelizar a los clientes: 13 tips de retención exitosos. (2023, diciembre 26). Zendesk. <https://www.zendesk.com.mx/blog/como-fidelizar-los-clientes/>

Fidelización del cliente: ejemplos, proceso y estrategias. (s/f). Beetrack.com. <https://www.beetrack.com/es/blog/fidelizacion-del-cliente-ejemplos-proceso-y-estrategias>

Estrategias de diferenciación: ¿qué nos hace únicos frente a los competidores? (2021, junio 15). APD España; APD. <https://www.apd.es/estrategias-de-diferenciacion-frente-competidores/>

Riquelme, M. (2018, mayo 29). Estrategia Operativa: Definición y Como Implementarla. Web y Empresas. <https://www.webyempresas.com/estrategia-operativa/>

Seguro Obligatorio de Accidentes Personales (SOAP). (s/f). CMF Educa - Comisión para el Mercado Financiero.
<https://www.cmfchile.cl/educa/621/w3-propertyvalue-565.html>

Biblioteca del Congreso Nacional. (s/f). Biblioteca del Congreso Nacional.
www.bcn.cl/leychile.
<https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=12087>

Seguro Obligatorio SOAP 2024. (2024, enero). Comparaonline.cl.
<https://www.comparaonline.cl/seguro-obligatorio-soap?clase-de-vehiculo=camiones,remolque>

Biblioteca del Congreso Nacional. (s/f). Biblioteca del Congreso Nacional.
www.bcn.cl/leychile.
<https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1114686>

Estructura del transporte de carga por carretera. (s/f). Default.
<https://www.ine.gob.cl/estadisticas/economia/transporte-y-comunicaciones/estructura-del-transporte-por-carretera>

Los costos del transporte también subieron con fuerza en 2021 debido al alza del diésel y los seguros. (2022, enero 19). La Tercera.
<https://www.latercera.com/pulso-pm/noticia/los-costos-del-transporte-tambien-subieron-con-fuerza-en-2021-debido-al-alza-del-diesel-y-los-seguros/G6JT5353BFFONGM744CGVQKUKM/>

Ingeniero Comercial, S. P. O. al T., & Administración, M. (2011, agosto). ESTUDIO EXPLORATORIO DE LA INDUSTRIA DEL TRANSPORTE Y ACCIDENTES DE TRÁNSITO EN CHILE. Uchile.cl.
https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/108094/ec-lizama_c.pdf?sequence=3

Índice de Costos del Transporte. (s/f). Default.
<https://www.ine.gob.cl/estadisticas/economia/indices-de-precio-e-inflacion/indice-de-costos-del-transporte>

