

UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA

DEPARTAMENTO DE INGENIERIA COMERCIAL

PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA PYME

TRANSPORTES ANGELES SPA

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL

AUTOR

SIGRID ROMO NÚÑEZ

PROFESOR GUÍA

RODRIGO CALDERON

VALPARAÍSO, 2023



AGRADECIMIENTOS

A mi familia, por la espera, paciencia, amor y apoyo incondicional.

Resumen Ejecutivo

Transportes Angeles es una PYME perteneciente al rubro del transporte y logística de cargas secas y congeladas, en la región de Valparaíso. Inició sus actividades en el año 2019, liderado por dos mujeres; las hermanas Pricila Rojas y Beatriz Rojas. La empresa presta servicios de transporte a medianas y grandes empresas, con el foco en Centros de Distribución. Cuenta con un historial de clientes de gran reconocimiento como ICB (Nutella, Marco Polo, ColaCao, etc.), Sadia, Savory, entre otros. Al ser relativamente nueva y pertenecer a un mercado altamente competitivo, carece de ciertos aspectos que podrían ayudarla a expandirse, mejorar su utilidad y lograr un buen posicionamiento.

Así, este estudio tiene como propósito desarrollar una propuesta de un plan estratégico y cuadro de mando integral, de modo que sirvan como guía para la empresa tanto en su toma de decisiones al momento de enfrentar adversidades y al encontrarse con nuevas oportunidades, como para aumentar sus utilidades y crecer luego de poner en práctica las iniciativas propuestas.

La metodología utilizada propone realizar un análisis interno y externo, basado principalmente en los recursos y capacidades de la empresa, utilizando herramientas como el análisis FODA, las 5 fuerzas de Porter, el análisis PESTEL y el modelo CANVAS. Adicionalmente, se desarrollan los objetivos estratégicos a largo plazo a través del mapa estratégico y se desarrollan con el cuadro de mando integral, que servirá como medida de control y seguimiento para el cumplimiento de estos objetivos.

En el análisis interno, las principales fortalezas de la empresa se basan en los colaboradores; el hecho de que cada uno de ellos está capacitado para realizar sus funciones de manera óptima

junto al buen clima laboral y comunicación que existe entre ellos. En cuanto a sus debilidades, destacan el inestable capital humano que se produce debido al cambio semestral de choferes y la falta constante de liquidez.

Al realizar el análisis del macroentorno a través de PESTEL, se evidencia una leve inestabilidad política, social y económica en el país, considerando el contexto actual, por lo que la industria podría verse grandemente afectada según los resultados del próximo plebiscito y las decisiones que se tomen.

Las principales oportunidades que resaltan en el análisis externo son el aumento de los negocios e-commerce en el mercado, ya que el transporte de mercancía es parte fundamental de su funcionamiento y la atracción de nuevos clientes mediante nuevas formas de comunicación. En contraparte, como principales amenazas en el mercado destacan los cambios inesperados de precio de insumos y los servicios de reparto informales. Adicionalmente, según análisis de las fuerzas de Porter, se define el rubro como mercado altamente competitivo.

Luego de los análisis interno y externo, se define el lineamiento estratégico de la empresa, el cual se centra en atraer clientes, aumentar ingresos y alcanzar un buen posicionamiento. Para eso, se define un Enfoque en Bajo Costo como estrategia genérica.

Finalmente, se desarrollan los objetivos estratégicos a largo plazo con sus respectivos indicadores de gestión, metas y periodicidad. Estos objetivos son: aumento de ingresos, gestión estratégica de costos, aumento satisfacción del cliente, aumento cartera de clientes, reforzar fidelidad de los clientes, mejorar la calidad del servicio, mejorar capacidad de respuesta, invertir en innovación, aumento de satisfacción de trabajadores y mejorar sistemas de información.

Abstract

Transportes Angeles is a SME (Small and Medium-sized Enterprise) in the field of transportation and logistics for dry and frozen goods in the Valparaíso region. It started its operations in 2019, led by two women: the sisters Pricila Rojas and Beatriz Rojas. The company provides transportation services to medium and large enterprises, focusing on Distribution Centers. It has a history of well-known clients such as ICB (Nutella, Marco Polo, ColaCao, etc.), Sadia, Savory, among others. Being relatively new and belonging to a highly competitive market, it lacks certain aspects that could help it expand, improve its profitability, and achieve a strong positioning.

Thus, the purpose of this study is to develop a proposal for a strategic plan and balanced scorecard, serving as a guide for the company in making decisions when facing challenges and encountering new opportunities, as well as to increase its profits and grow after implementing the proposed initiatives. The methodology used involves conducting an internal and external analysis, mainly based on the company's resources and capabilities, using tools such as SWOT analysis, Porter's Five Forces, PESTEL analysis, and the CANVAS model. Additionally, long-term strategic objectives are developed through the strategic map and are further detailed with the balanced scorecard, which will serve as a measure of control and monitoring for achieving these objectives.

In the internal analysis, the company's main strengths are based on its employees; each of them is trained to perform their functions optimally, along with a good work environment and

communication among them. As for weaknesses, the company faces challenges with unstable human capital due to the semi-annual turnover of drivers and consistent lack of liquidity.

When conducting a macro-environmental analysis through PESTEL, there is evidence of slight political, social, and economic instability in the country, considering the current context, potentially significantly impacting the industry based on the results of the upcoming plebiscite and the decisions made.

The main opportunities highlighted in the external analysis include the growth of e-commerce businesses in the market since the transportation of goods is a fundamental part of their operation and attracting new customers through new forms of communication. On the other hand, the major threats in the market are unexpected changes in input prices and informal delivery services. Additionally, according to Porter's forces analysis, the industry is defined as a highly competitive market.

Following the internal and external analyses, the strategic direction of the company is defined, focusing on attracting customers, increasing revenues, and achieving a strong market position. To achieve this, a Low-Cost Focus is defined as the generic strategy.

Lastly, long-term strategic objectives are developed with their respective management indicators, goals, and periodicity. These objectives include revenue increase, strategic cost management, customer satisfaction improvement, expanding the customer base, reinforcing customer loyalty, service quality enhancement, response capacity improvement, investment in innovation, employee satisfaction increase, and information system enhancement.



Contenido

Resumen Ejecutivo	3
Abstract	5
Introducción	12
Objetivos General y Específicos	13
Objetivo General	13
Objetivos Específicos	13
CAPÍTULO I: ANTECEDENTES GENERALES	14
1.1 Antecedentes de la Empresa	15
1.1.1 Unidades de Negocio	15
1.1.2 Misión	15
1.1.3 Visión	15
1.1.4 Valores	15
1.1.5 Propuesta de Valor	16
1.1.6 Clientes Actuales	16
1.1.7 Estado de Resultados (2022)	16
1.2 Planteamiento del problema	18
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	20
2.1 Planificación Estratégica	21
2.1.1 Misión, Visión y Valores de la Empresa	23



2.2 Análisis Estratégico - Competitivo	25
2.2.1 Análisis PESTEL	26
2.2.2 Las 5 Fuerzas de Porter	29
2.2.3 Modelo de Negocios CANVAS	31
2.2.4 Análisis FODA	33
2.2.5 Objetivo Estratégico	35
2.2.6 Cuadro de Mando Integral	35
2.2.7 Método de Trabajo	38
CAPÍTULO III: DESARROLLO METODOLÓGICO	39
3.1 Marco Estratégico	40
3.1.1 Misión	40
3.1.2 Visión	40
3.1.3 Valores	40
3.2 Análisis del Macroentorno Mediante PESTEL	41
3.2.1 Político	41
3.2.2 Económico	43
3.2.3 Social	44
3.2.4 Tecnología	45
3.2.5 Ecológico	46



3.2.6 Legal	47
3.3 Análisis Externo Industria	50
3.3.1 Transporte de Carga Terrestre en Chile	50
3.3.2 Transporte Durante la Pandemia	51
3.3.3 Principales Actores y Posibles Competidores	52
3.4 Análisis Externo Mediante las 5 Fuerzas de Porter	53
3.4.1 Poder de Negociación de los Clientes	53
3.4.2 Poder de Negociación de los Proveedores	54
3.4.3 Amenazas de Entrada de Nuevos Competidores.....	55
3.4.4 Amenaza de Productos/Servicios Sustitutos	55
3.4.5 Rivalidad Entre Competidores	55
3.5 Diagnóstico Áreas de Mejora Empresa.....	56
3.6 Análisis Interno Mediante FODA.....	57
3.6.1 Fortalezas	57
3.6.2 Oportunidades	58
3.6.3 Debilidades	58
3.6.4 Amenazas	59
3.7 Propuesta de Modelo de Negocio CANVAS	59
3.7.1 Segmento de Clientes	59



3.7.2 Propuesta de Valor	59
3.7.3 Canales	59
3.7.4 Relación con los clientes	60
3.7.5 Flujo de Ingresos	60
3.7.6 Recursos Clave	60
3.7.7 Actividades claves	61
3.7.8 Aliados Clave	61
3.7.9 Estructura de Costes	61
3.8 Definición de Estrategia Genérica	62
3.8.1 Lineamiento Estratégico	62
3.8.2 Estrategia de la Empresa	62
3.9 Propuesta de Mapa Estratégico	64
3.9.1 Objetivos Estratégicos e Iniciativas	65
3.10 Cuadro de Mando Integral	83
3.11 Propuesta de Implementación de CMI	86
Recomendaciones de Implementación	86
Plan de Implementación	87
CONCLUSIONES	90
REFERENCIAS	92



Figura 1: Resumen EE.RR 2022 Transportes Ángeles. (Fuente: elaboración propia)	17
Figura 2: Enfoque del proceso de planteamiento estratégico. (Fuente: Revista Pakamuros, 2020)	22
Figura 3: Estructura planificación agregada. (Fuente: Escobar, 2016, p20).....	23
Figura 4: Modelo de CMI. (Fuente: workmeter.com)	36
Figura 5: Estructura Plan Estratégico. (Fuente: elaboración propia)	38
Figura 6: Estrategias Genéricas de Porter. (Fuente: Eduteka.com)	63
Figura 7: Mapa Estratégico Transportes Angeles. (Fuente: elaboración propia)	64

Introducción

La empresa Transportes Angeles SPA, se dedica a prestar servicio de transporte a centros de distribución y logística en el área de alimentos, e-commerce y congelados en la región de Valparaíso, siendo proveedores esenciales en la cadena abastecimiento por distribución para medianas y grandes empresas. Comienza sus operaciones el año 2019 y hasta el día de hoy es liderada por mujeres emprendedoras.

Como es sabido, en Chile al menos el 80% de las pymes no sobreviven después de los tres años de vida y solo el 10% de las que sí lo consigue, logra cumplir los 10 años. Esto, sumado a que Transportes Ángeles está liderado por mujeres y que lamentablemente es un hecho que los llevó a ser víctimas de prejuicios y discriminación en un rubro predominado por hombres, además de que el transporte es un rubro altamente informal y poco constituido, llevó a que la empresa necesite tomar ciertas medidas que le sirvan de prevención y protección para poder sobrevivir en el mercado.

El objetivo de este trabajo de título es proponer un diseño de plan estratégico para la empresa, a través de investigaciones internas y externas, determinando objetivos estratégicos para enfrentar situaciones adversas de la mejor forma posible, aprovechar oportunidades de mercado y lograr un posicionamiento a mediano o largo plazo.

Objetivos General y Específicos

Objetivo General

Diseñar una propuesta de un plan estratégico y cuadro de mando integral que proporcionen medidas de preparación y mejora a la empresa Transportes Angeles SPA.

Objetivos Específicos

- ☐ Analizar mercado para identificar oportunidades y amenazas.
- ☐ Realizar análisis interno para identificar principales fortalezas y debilidades.
- ☐ Desarrollar herramientas como fuerzas de Porter, FODA y PESTEL aplicados a la PYME.
- ☐ Determinar propuesta de modelo de negocio.
- ☐ Desarrollar aspectos del plan estratégico como la misión, visión y objetivos.
- ☐ Establecer detalles de medición y metas, según los objetivos estratégicos.
- ☐ Proponer plan de implementación de CMI.

CAPÍTULO I:

ANTECEDENTES

GENERALES

1.1 Antecedentes de la Empresa

1.1.1 Unidades de Negocio

Transportes Ángeles Spa es una empresa dedicada al servicio de transportes para Centros de Distribución principalmente en el área de alimentos. Sus unidades de negocio son: Transporte de carga seca, congelados y almacenaje.

Cuenta con una flota liviana conformada por camionetas de 1.000, 1.200 y 1.700 kilos entre 2 a 7 m³.

1.1.2 Misión

La misión de la empresa es simple y clara: entregar la mercadería en tiempo y forma, entregándole la mejor experiencia posible al cliente. Ser reconocida por nuestros servicios, responsabilidad y compromiso con nuestros clientes.

1.1.3 Visión

Ser una empresa líder y reconocida en la industria del transporte de carga liviana llegando cada día a más clientes y más sectores, transmitiendo un servicio seguro y de calidad.

1.1.4 Valores

Los valores de Transportes Angeles se centran en el compromiso, la responsabilidad y la ética. Estos valores se representan tanto en el servicio entregado al cliente como en el trato a los colaboradores de la empresa.

1.1.5 Propuesta de Valor

Dar seguridad a los clientes y responder a tiempo con los requerimientos. Cuenta con personal capacitado en servicio al cliente y con servicios con seguros full cobertura comercial, es decir, seguros de vehículos para daños propios y terceros.

1.1.6 Clientes Actuales

Como se menciona anteriormente, Transportes Ángeles presta sus servicios principalmente en el área de alimentos, por lo que la mayoría de sus clientes pertenecen a ese rubro. Entre ellos, se encuentra el cliente principal ICB, que corresponde a al menos un 60% de los ingresos de la empresa.

ICB es una corporación líder en elaboración, distribución y comercialización de alimentos en Chile. Trabaja con marcas globales y nacionales altamente reconocidas. Entre ellas, Marco Polo, Nutella, ColaCao, Pringles, Té Club, Hershey, etc.

Otros clientes son Sadia, que vende principalmente alimentos prefabricados congelados y MasBerries, que venden todo tipo de fruta congelada.

Además, también ofrece servicios a retails como Ripley y La Polar.

1.1.7 Estado de Resultados (2022)

Estado de Resultados 2022	
Ventas	124.717.400
Costo Venta	78.321.003
Margen Operacional	46.396.397
Gastos Adm y Ventas	27.647.434
Resultado Operacional Bruto	18.748.963
Depreciación	0
Resultado Operacional Neto	18.748.963
Resultado no Operacional	0
Ingresos	0
Ingresos Financieros	0
Intereses y Gastos Bancarios	66.481
Egresos	0
Total	-66.481
Corrección Monetaria	-133.000
Utilidad antes de Impuesto	18.549.482
Impuesto	0
Utilidad después de Impuesto	18.549.482

*Figura 1: Resumen EE.RR 2022 Transportes Ángeles.
(Fuente: elaboración propia)*

De acuerdo con la información proporcionada por la empresa, en el año 2022 se generaron \$124.717.400 en ventas totales y un costo de venta de \$78.321.003, obteniendo un margen operacional de \$46.396.397. Además, los gastos administrativos y ventas fueron de \$27.647.434, quedando con un resultado operacional de bruto de \$18.748.964.

1.2 Planteamiento del problema

Pricila Rojas, directora ejecutiva de la PYME, junto a su hermana Beatriz Rojas, convierten una crisis personal en oportunidad; como resultado de un problema laboral, ambas unen sus conocimientos y experiencias en sus respectivas áreas de trabajo para darle vida a Transportes Angeles.

En las primeras semanas de actividades no se prestaron muchos servicios ya que al ser emprendimiento nuevo aún se estaba en busca de posicionamiento y clientes potenciales. Luego de un tiempo, ocurren ciertos sucesos que permitieron a la empresa encontrar más clientes y fortalecerse en el rubro: el estallido social, la pandemia Covid-19 y los retiros de los fondos de pensiones.

Estos acontecimientos significaron un aumento en las compras en línea con entregas a domicilio debido al mayor capital que tenían las personas para comprar y a las medidas de seguridad que se tomaban según el contexto, como evitar salir a las calles durante el estallido por los peligros que conllevaba y el confinamiento durante la pandemia, por lo que muchas empresas de distribución y retails requerían realizar entregas y abastecerse con mayor potencia.

Así es como Transportes Angeles consigue varios de sus clientes: La Polar, Ripley, Sadia, etc. Y el principal de ellos hasta el día de hoy, ICB.

Con el término de los retiros de AFP y del estallido social, junto a la transición del confinamiento de vuelta a la “normalidad”, era de esperarse una disminución en la demanda en el rubro del transporte y, en consecuencia, de ingresos para la empresa.

Sumado a lo anterior, de acuerdo al análisis de información y a las conversaciones con la directora ejecutiva de la PYME, existe un conjunto de dolores que la empresa enfrenta diariamente las cuales requieren ser atendidas y/o solucionadas. De esta forma será posible que la empresa se mantenga en funcionamiento y crezca, para que en un futuro no muy lejano pueda realizar transición de pequeña a mediana empresa.

Con el fin de ayudar a Transportes Angeles a cumplir sus objetivos a corto y mediano plazo, y a enfrentar cambios que puedan afectarle directa e indirectamente a su negocio, es que se propone un plan estratégico. Este plan pretende recoger las evidencias de la situación actual y plantear medidas de acción que le permitan enfocar sus esfuerzos comerciales de manera justificada.

CAPÍTULO II:

MARCO TEÓRICO

2.1 Planificación Estratégica

Un planeamiento estratégico es el proceso sistemático y organizado, en donde una empresa crea un plan de acción para avanzar de una situación actual a un futuro deseado, determinando un conjunto de consideraciones para la toma de decisiones, e implementado por una organización para guiar permanentemente sus actividades y estructuras (Rodríguez, 2012).

Para Burgwal & Cuéllar (1999), es una herramienta utilizada por las empresas para analizar, diagnosticar, decidir y reflexionar de forma colectiva, acerca como afrontar situaciones en el futuro y el que hacer actual de las organizaciones.

En términos generales, una planificación estratégica es un sistema que sirve para definir objetivos respecto de la dirección que tomará una organización y qué acciones se realizarán para lograr esos objetivos. Planificar estratégicamente ayuda a enfocar los esfuerzos de forma eficiente, a mejorar las áreas que presenten falencias y a lograr las metas a corto o largo plazo que tenga la empresa.

Al ser un término amplio, abarca una gran cantidad de descripciones que varían dependiendo del autor que lo redacte, sin embargo, la mayoría mantiene la base de su definición. Lo mismo ocurre con el proceso del planteamiento estratégico; existen varios enfoques que determinan las fases o pasos a seguir para llevarlo a cabo.

En la siguiente tabla, se presentan los 4 enfoques más utilizados:

	Autores			
	Contreras (2013)	Fred (2003)	Cloke & Goldsmith (1995)	Chiavenato (2001)
Fases del Proceso del Planeamiento estratégico	1. Planteamiento de una estrategia viable.	1. Formulación de la estrategia.	1. Reconocimiento del contexto.	1. Determinación de los objetivos empresariales.
	2. Definir el modelo de negocio.	2. Implementación de la estrategia.	2. Establecimiento de la visión.	2. Análisis del ambiente externo.
	3. El compromiso.	3. Evaluación de la estrategia.	3. Elaboración de los Objetivos/ Metas.	3. Análisis del ambiente de tarea.
	4. Adecuado uso de los recursos.		4. Identificación de barreras.	4. Análisis organizacional.
	5. Identificar los riesgos.		5. Formulación de estrategias.	5. Formulación de las alternativas estratégicas y elección de la estrategia empresarial.
	6. Definir el tiempo.		6. Elaboración de los planes de acción	6. Elaboración de la planeación estratégica. 7. Implementación mediante planes tácticos y operacionales.

Figura 2: Enfoque del proceso de planteamiento estratégico. (Fuente: Revista Pakamuros, 2020)

En la **Figura 2**, donde se describen las fases del proceso de acuerdo con los enfoques de 4 autores diferentes, se observan varias similitudes al momento de definirlas, lo que deja en evidencia el hecho de que, a pesar de existir varias descripciones y enfoques de distintos autores, la base de su definición se mantiene.

La **Figura 3** a continuación, muestra cómo llegar desde la elaboración de la misión y visión hasta construir una planificación estratégica de la empresa.

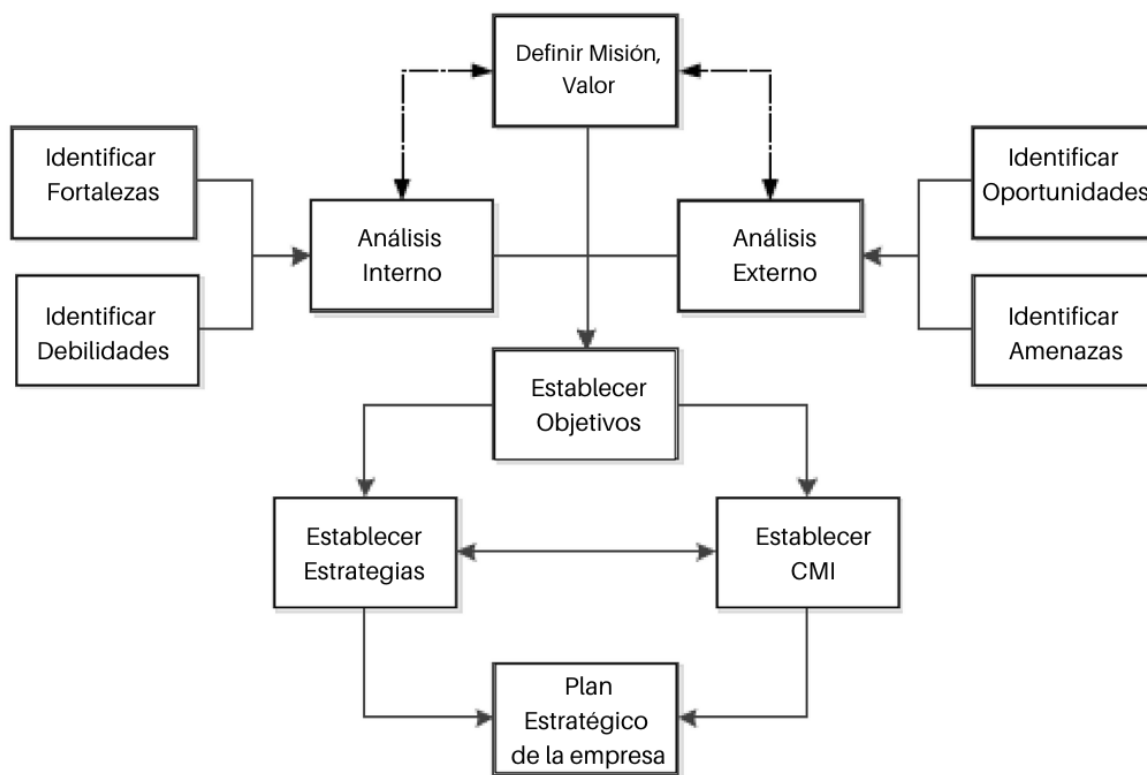


Figura 3: Estructura planificación agregada. (Fuente: Escobar, 2016, p20)

2.1.1 Misión, Visión y Valores de la Empresa

Es ideal que la misión, visión y valores se definan de forma conjunta con los miembros de la alta gerencia de la organización y de esa forma conocer los intereses generales e individuales.

La **misión** de una empresa corresponde a la razón de ser de esta, es decir, motivo por el cual existe en la sociedad e indica la actividad que realiza. Algunas de las características es que sea

clara, concreta y sencilla para que pueda ser interpretada fácilmente por los miembros de la organización y los clientes interesados.

Para lograr definir la misión, es esencial responder las siguientes preguntas:

¿Para qué existe la empresa?, ¿Quiénes son nuestros clientes?, ¿Qué necesidad se debe satisfacer?, ¿Qué productos y servicios se ofrecen? Y ¿Cuáles son nuestras ventajas competitivas?

Una vez respondidas esas preguntas, se puede formular la misión con la información general obtenida y finalmente esperar consenso de todas las personas involucradas en el proceso.

Por otro lado, la **visión** de una empresa describe el objetivo que se espera lograr a largo plazo, teniendo en consideración la misión antes definida e indicando cómo se planea conseguir las metas planteadas.

En este caso, las preguntas que se deben responder para poder definirla son las siguientes:

¿Qué se espera de nosotros?, ¿Cómo diferenciarnos de nuestros competidores? Y ¿Hacia dónde se dirige nuestra empresa en el largo plazo?

Finalmente, los valores de una empresa se definen de acuerdo con los que les representan de mejor manera. Es esencial ponerlos en práctica constantemente.

Algunos valores esenciales son: Transparencia, Honestidad, Coherencia, Excelencia, Adaptabilidad, Responsabilidad, entre muchos otros.

2.2 Análisis Estratégico - Competitivo

El análisis estratégico es el proceso que se utiliza para investigar sobre el entorno dentro del cual opera una organización y el estudio de la propia organización. Es decir, es el proceso que se basa en el análisis del entorno interno y externo de una empresa.

Este análisis es fundamental para la toma de decisiones y para conocer la posición estratégica en que se encuentra la empresa dentro de la industria o mercado al que pertenece. En el momento que se está realizando, es importante considerar en todo momento los recursos y capacidades que posee la empresa.

Los principales beneficios de realizar un análisis estratégico son (Quiroa, 2021):

1. Mejor conocimiento de la organización y forma de operar
2. Determinar medidas correctivas para mejorar puntos débiles
3. Mejor conocimiento del mercado donde compete
4. Mejorar la estructura de la organización
5. Conocer hacia donde se dirige la industria donde se compete

Existen distintos niveles de análisis estratégicos y cada uno de ellos tiene su propio enfoque.

El análisis a nivel “entorno”, se enfoca en las variables políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas, legales y de otros sectores. La herramienta más utilizada para realizar este análisis es PESTEL.

El análisis a nivel “sector”, se enfoca en los clientes, la red de distribución, las entidades financieras y seguros, las entidades administración y social, los proveedores, los competidores y

el mercado. Las herramientas más utilizadas para este nivel son las 5 fuerzas de Porter y el modelo de negocios CANVAS.

Finalmente, el análisis a nivel “empresa”, se enfoca en el análisis interno de esta y a su relación en el entorno. En este caso las herramientas más utilizadas son el FODA y el CMI.

2.2.1 Análisis PESTEL

PESTEL, es un análisis descriptivo del entorno de la empresa que se utiliza para estudiar los factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales. Sirve como instrumento de planificación estratégica para definir el contexto de cualquier proyecto, tanto las oportunidades como los riesgos.

Algunas de las principales ventajas de llevar a cabo este análisis son:

- Permite aprovechar las oportunidades
- Ayuda a anticiparse a los riesgos
- Mejor adaptación a las tendencias del mercado

A continuación, se realiza la descripción de cada uno de los factores.

2.2.1.1 Factores Políticos

Los factores políticos analizan tanto las regulaciones legales y gubernamentales, como el clima político, para evaluar de qué forma pueden afectar la empresa. Es recomendable estar siempre al tanto de los cambios políticos y estar condicionados para enfrentar cada uno de ellos en caso de que afecten directamente a la empresa. Estos cambios pueden verse reflejados en:

- Legislación laboral

- Regulaciones fiscales
- Restricciones al comercio o reformas
- Regulaciones ambientales
- Requerimientos en salud y seguridad

2.2.1.2 Factores Económicos

Considera los factores económicos que podrían influir en las operaciones comerciales de la empresa ya que pueden tener un impacto directo o indirecto a largo plazo en ella. Uno de los efectos más comunes es que, un cambio significativo de las variables de estos factores podría afectar potencialmente el poder adquisitivo de los consumidores generando un cambio en la oferta y demanda del mercado. En consecuencia, también afecta los precios que las empresas le ponen a sus productos y servicios.

Algunos de los elementos que se deben analizar son los posibles cambios en la inflación, las tasas de interés, regulaciones comerciales y tasas de cambio, así como también datos relevantes respecto del ciclo e indicadores económicos oficiales como el producto interno bruto (PIB), producto nacional bruto (PNB) y el índice de precios al consumidor (IPC).

2.2.1.3 Factores Sociales

En este caso se evalúa la cultura, religión, creencias, hábitos, preferencias y otros aspectos de la población y los datos demográficos de un público objetivo, con el fin de comprender qué tan bien puede competir un negocio en el mercado.

Estos factores corresponden principalmente a:

- Estilo de vida de los consumidores
- Tasa de inmigración y de crecimiento de la población
- Hábitos y valores del consumidor, creencias religiosas
- Tendencias educativas y profesionales
- Estadística de ingresos y niveles de empleo

2.2.1.4 Factores Tecnológicos

Este paso se considera uno de los más importantes debido al gran impacto que tiene la tecnología en las empresas e industrias actualmente. La tecnología es un factor que está en constante cambio, evolucionando rápidamente y, en consecuencia, generando necesidad de cambio e innovación en las organizaciones, por lo que es esencial estar al día con estos y evaluar la mejor forma de adaptarse.

2.2.1.5 Factores Ecológicos

Hoy en día, estos factores se han convertido en un elemento de gran importancia debido a la creciente escasez de materias primas, la elevada contaminación y la huella de carbono. Además, existe un incremento de consideración respecto a la conciencia del impacto del cambio climático que está influenciando la forma en que operan las empresas.

Para este análisis, se deben considerar aspectos como el tiempo, el clima, patrones ambientales, etc. Y cómo estos podrían alterar el funcionamiento de la empresa de forma interna y externa.

2.2.1.6 Factores Legales

A diferencia de los factores políticos, estos se centran en las leyes más específicas que pueden afectar a la organización. Es decir, leyes laborales, de protección al consumidor, de permisos y patentes, etc. Aquellas que son muy importantes al momento de tomar cualquier tipo de decisión.

2.2.2 Las 5 Fuerzas de Porter

Metodología que permite el análisis de la industria a través del estudio de 5 fuerzas que miden la competitividad de la empresa y determinan la rentabilidad del sector, asignándoles un nivel alto, medio o bajo según corresponda. Estas fuerzas son las siguientes:

- ☐ Poder de negociación de los clientes
- ☐ Poder de negociación de los proveedores
- ☐ Amenaza de entrada de nuevos competidores
- ☐ Amenaza de nuevos productos sustitutos
- ☐ Rivalidad entre competidores

2.2.2.1 Poder de Negociación de los Clientes

Los clientes pueden exigir e imponer condiciones para que las empresas disminuyan precios, aumenten calidad o mejoren servicios. Además, tienen la potestad de elegir cualquier otro servicio o producto de la competencia, en caso de no verse lo suficiente satisfecha con el que consume actualmente. El nivel de poder del cliente depende de distintas circunstancias, por ejemplo, el volumen de compras que realizan, la fidelidad que le tienen la empresa, entre otras.

2.2.2.2 Poder de Negociación de los Proveedores

En esta instancia, para determinar el poder de negociación de los proveedores, se pueden analizar dos ejes: capacidad del proveedor para variar precios, plazos de entrega formas de pago

o calidad de sus productos/servicios, o bien, la capacidad de la empresa para optar por otros proveedores o establecer alianzas con otras organizaciones. El nivel de poder de los proveedores dependerá de esos estudios.

2.2.2.3 Amenaza de entrada de nuevos competidores

Esta fuerza depende principalmente de las barreras de entrada que tenga el mercado al que pertenece la empresa. La amenaza reside en el hecho de que, si estas barreras de entradas son accesibles, otras empresas con los mismos productos o servicios lleguen a adueñarse de esa parte del mercado.

Algunas de las barreras que dificultan la entrada de competidores son:

- Economías de escalas
- Diferenciación del producto o servicio
- Acceso a canales de distribución
- Barreras legales

2.2.2.4 Amenaza de nuevos productos sustitutos

Al haber productos sustitutos, estos pueden ser más avanzados tecnológicamente, tener más calidad o presentar precios más bajos. Esto supone una amenaza ya que establecen un límite al precio que se puede cobrar, además de atraer clientes de otras empresas. A no ser que se tomen medidas y se trabaje arduamente en estrategias de diferenciación, mejorar canales de venta, incrementar calidad o inversión del marketing, etc., se corre el riesgo de perder estos clientes en estos productos sustitutos. De eso dependerá el nivel de la amenaza de estos productos sustitutos.

2.2.2.5 Rivalidad entre los competidores

Este factor es el resultado de los cuatro anteriores y es el que proporciona a la organización la información necesaria para el establecimiento de sus estrategias de posicionamiento en el mercado. La rivalidad aumenta si los competidores son muchos, están muy bien posicionados o tienen costos fijos.

Algunas medidas para enfrentarla son: Aumentar la inversión del marketing, rebajar costos fijos, asociarse con otras organizaciones, mejorar la experiencia de usuario, etc.

2.2.3 Modelo de Negocios CANVAS

El modelo CANVAS es una metodología desarrollada por Alexander Osterwalder y Yves Pigneur, que permite desarrollar, visualizar, evaluar y alterar modelos de negocios nuevos o existentes. Consiste en un método que se divide en nueve módulos básicos que cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructuras y viabilidad económica. Estos módulos corresponden a: Segmento de clientes, Propuesta de valor, Canales, Relación con clientes, Flujo de ingresos, Recursos clave, Actividades clave, Aliados clave y Estructura de costes.

2.2.3.1 Segmento de clientes

Para determinar o identificar el segmento de clientes, es necesario detectar las necesidades que tienen, qué piensan o sienten, cuáles son sus problemas y cómo aportan estos a la organización. Se debe dar respuesta a las preguntas: ¿Para quién estamos creando valor? Y ¿quiénes son nuestros clientes más importantes?

2.2.3.2 Propuesta de valor

Este módulo es la clave del modelo de negocio y está enfocado en el valor que se ofrece al segmento de clientes de acuerdo con sus necesidades. En otras palabras, se define el motivo por el que el cliente compraría a la empresa y no a otro. Aquí, las preguntas que se responden son: ¿Qué valor estamos entregando a nuestros clientes?, ¿qué problema resolvemos?, ¿cuál es la necesidad que satisfacemos? Y ¿qué tipo de producto ofrecemos?

2.2.3.3 Canales

Aquí se definen los canales de distribución del producto o servicio. Se analiza con qué canales se pueden llegar mejor a los clientes, qué canales funcionan mejor y cuáles de estos canales es más rentable.

2.2.3.4 Relación con los clientes

Para determinar la relación con los clientes, se debe definir si se le entrega una atención personal o automatizada. Las relaciones pueden enfocarse en captación del cliente, fidelización o estímulo de ventas. Se tiene en cuenta la relación que se tiene con cada uno de ellos, el tipo y el costo.

2.2.3.5 Flujo de ingresos

Este módulo se basa en el flujo de caja necesario para cubrir gastos y tener rentabilidad. Se identifica cual es la principal línea de ingresos, como van a pagar los clientes y por qué están dispuestos a pagar.

2.2.3.6 Recursos clave

Representan los activos más importantes para que el modelo de negocio funcione, pueden ser: físicos, intelectuales, humanos, económicos. La idea principal es optimizar siempre los recursos, ósea conseguir alta productividad con el menos costo posible. Se responde: ¿Qué recursos esenciales requiere nuestra propuesta de valor?

2.2.3.7 Actividades clave

Se determinan las acciones necesarias para llevar a cabo la propuesta de valor que se ofrece al cliente. Se refiere a aquellas actividades que se realizan para poder llevar el producto o servicio al cliente de la mejor forma posible. Depende de la propuesta, los canales y la fuente de ingresos.

2.2.3.8 Aliados clave

Se describen los proveedores y socios que ayudan a llevar a cabo el negocio. Son ideales para optimizar los modelos, reducir riesgos y adquirir recursos.

2.2.3.9 Estructura de costes

En la estructura de costes se definen los gastos fundamentales dentro del modelo de negocio, los recursos y actividades clave más costosas, además de todo lo que se debe pagar y optimizar, con el fin de no sobrepasar presupuestos o enfrentar problemas de financiación.

2.2.4 Análisis FODA

El análisis FODA es una técnica que se utiliza para comprender el estado de un negocio a través del análisis de sus cuatro elementos: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Es una herramienta fundamental para la toma de decisiones a corto y largo plazo ya que deja en

evidencia lo que se puede mantener o mejorar, posibles nuevos caminos y advierte de situaciones desfavorables.

Las fortalezas y debilidades son elementos internos de la organización, mientras que las oportunidades y amenazas corresponden a elementos externos.

2.2.4.1 Fortalezas

Las fortalezas son características positivas que posee la empresa y lo que le distingue del resto. Se pueden definir como ventajas competitivas y son elementos que la empresa puede controlar. Algunas fortalezas son: posicionamiento en el mercado, publicidad y promoción adecuada, excelente comunicación laboral, flujo constante de efectivo, rentabilidad, etc.

2.2.4.2 Debilidades

Son aspectos negativos o grises de la empresa que pueden afectar su correcto funcionamiento, el cumplimiento de objetivos y los resultados. Al ser elemento interno de la organización, se tiene control sobre ellas, lo que da ventana a mejoras. Algunos ejemplos comunes de debilidades son: deficiencias en el inventario, falta de financiamiento, alto costo de producción en comparación a competencia, ausencia de capacitación del personal, entre otras.

2.2.4.3 Oportunidades

Las oportunidades son situaciones en el entorno que se deben aprovechar, ya que pueden traer beneficios para la empresa y generar ventajas competitivas. Se pueden encontrar en la posibilidad de crecer en un nuevo nicho de mercado, aumento de poder adquisitivo de clientes, aumento de potenciales clientes y demanda, etc.

2.2.4.4 Amenazas

Son todo aquello que supone un riesgo para el desempeño de la organización, afectándola desfavorablemente. Algunas amenazas: alta competencia, aumento de precio de insumos, pocas barreras de entrada en el mercado, entre otras.

2.2.5 Objetivo Estratégico

El objetivo estratégico de la empresa se define en una reunión donde se expone la Misión, Visión y el FODA para conocer la situación de la empresa y su interacción con el entorno. De esta forma se define el objetivo estratégico adecuado para el negocio y la situación actual (Escobar, 2016, p36).

2.2.6 Cuadro de Mando Integral

El cuadro de mando integral (CMI) o Balanced Scorecard (BS), es un modelo de gestión que contempla la actuación de la organización desde cuatro perspectivas:

- ☐ Perspectiva relacionada con los aspectos financieros
- ☐ Perspectiva relacionada con los clientes
- ☐ Perspectiva relacionada con los procesos internos
- ☐ Perspectiva de innovación, aprendizaje y crecimiento

La **Figura 4** a continuación, representa como transformar la visión y la estrategia en objetivos e indicadores, según las perspectivas anteriormente mencionadas:

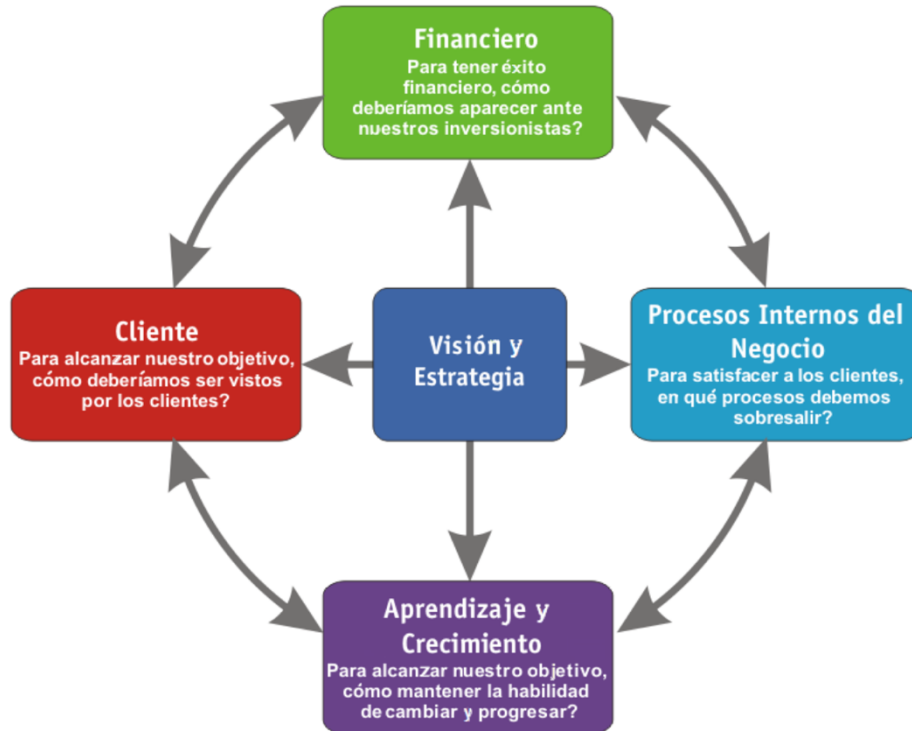


Figura 4: Modelo de CMI. (Fuente: workmeter.com)

Entre las ventajas del cuadro de mando se encuentran:

- Se puede obtener una visión amplia de la situación de la empresa
- Se identifican áreas que necesitan mejoras, permite mejor toma de decisiones
- Logra la alineación de todas las áreas de la empresa, enfocándose en el cumplimiento de los objetivos planteados
- Posibilita el crecimiento de la empresa

Por otro lado, algunas desventajas son:

- Una vez establecida, es poco flexible para agregar o eliminar objetivos
- Necesita constante actualización de datos por lo que no siempre estará al día
- Al ser enfoque global, carece de visión detallada de cada proceso

2.2.6.1 Perspectiva financiera

Perspectiva basada en la contabilidad de la empresa. Consiste en conocer los ingresos reales de la organización y su capacidad presupuestal. Esta es la perspectiva que más interesa a los accionistas, responde a la pregunta: ¿qué percepción tienen los accionistas de nuestra empresa?

2.2.6.2 Perspectiva del cliente

Refleja el posicionamiento de la empresa respecto de los segmentos de mercado donde va a competir. Busca nuevas estrategias o mejoras para responder a las necesidades de los consumidores. Algunos aspectos que se pueden analizar son: nivel de satisfacción del cliente, nivel de reconocimiento de marca, etc.

2.2.6.3 Perspectiva interna

Permite optimizar el funcionamiento en internos para garantizar agilidad y eficacia. Los indicadores de productividad, calidad e innovación pueden ser importantes para comprender qué procesos están cumpliendo objetivos estratégicos. ¿Qué áreas mejorar?

2.2.6.4 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Permite analizar la infraestructura de la organización y así crear valor futuro. Se centra en el mejoramiento de las capacidades del personal y la estructura interna, como el ambiente laboral, capacitaciones al personal, satisfacción de los colaboradores, etc.

2.2.7 Método de Trabajo

El método de trabajo a seguir en este trabajo de grado para la definición de un Plan de Estratégico se refleja en la siguiente figura:

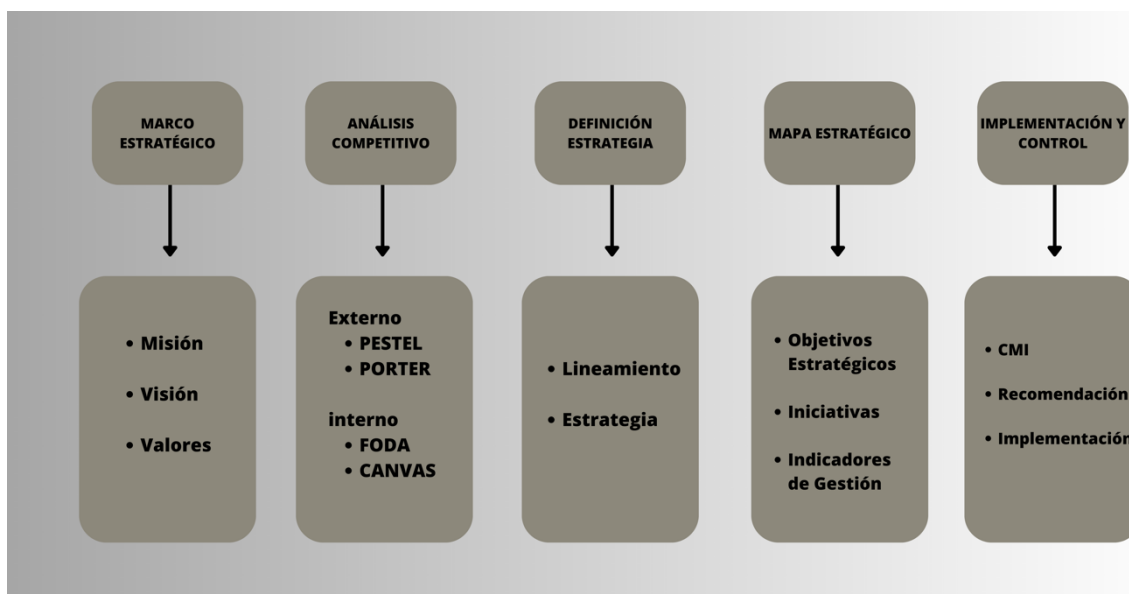


Figura 5: Estructura Plan Estratégico. (Fuente: elaboración propia)

Se desarrollarán cada uno de los elementos descritos en el orden que se demuestra en la figura:

- 1) Marco Estratégico
- 2) Análisis Competitivo
- 3) Definición de Estrategia Genérica
- 4) Mapa Estratégico
- 5) Implementación y Control de Plan Estratégico

CAPÍTULO III:

DESARROLLO

METODOLÓGICO

3.1 Marco Estratégico

A continuación, se presentan la misión, visión y valores propuestos de la planificación estratégica. Los objetivos estratégicos a largo plazo se presentarán a través del mapa estratégico luego de realizar la investigación externa e interna.

3.1.1 Misión

“Desarrollar actividades de transporte, distribución logística y courier, basando los esfuerzos en la mejora constante de la calidad de los servicios entregados, priorizando el cuidado de la carga y los tiempos involucrados; siempre velando por el cumplimiento de normativas, la seguridad de nuestros colaboradores y las expectativas de nuestros clientes”.

3.1.2 Visión

“Consolidar nuestra posición en el mercado y ser reconocida como empresa líder en servicios de transporte y logística, expandiéndonos de forma segura a diferentes partes del país y satisfaciendo las necesidades de nuevos clientes, manteniendo un servicio seguro y calidad de excelencia”.

3.1.3 Valores

“Transportes Angeles prioriza el bienestar de sus clientes, colaboradores y de la empresa a través del compromiso, el trabajo en equipo, la honestidad, la seguridad, la responsabilidad, la transparencia, el escucha, la integridad y el empoderamiento; valores que nos definen como organización”.

3.2 Análisis del Macroentorno Mediante PESTEL

3.2.1 Político

Uno de los eventos políticos que se destacan en los últimos años es el cambio de presidencia, asumiendo Gabriel Boric como presidente de la república el 11 de marzo del año 2022.

Es de conocimiento general que cada vez que ocurre un cambio de jefe de gobierno, se generan varios cambios que afectan a distintos sectores políticos e industriales ya sea positiva o negativamente.

En el programa de gobierno de Boric (2021) se buscaba realizar cambios e iniciativas dirigidas específicamente a las PYMES, debido a los estragos que causó la irrupción del Covid-19 en el sector.

Algunas de las iniciativas del programa fueron:

- ☐ Reactivar la economía con las mipymes, asegurando acceso a financiamiento directo y créditos garantizados, implementando medidas tributarias especiales como la postergación del IVA y la condonación de intereses y multas devengadas durante la pandemia, y acompañando su proceso de transformación digital.
- ☐ Crear un Banco Nacional de Desarrollo para financiar la innovación y desarrollo de pymes e iniciativas que apunten hacia un cambio estructural de nuestra matriz productiva, funcionando como un conglomerado financiero, con un gobierno corporativo especializado e independiente.

- ☐ Revisar los mecanismos existentes de financiamiento directo para las mipymes a fin de hacerlos más eficientes y de fácil acceso y perfeccionar el sistema de créditos garantizados, regulando las condiciones mínimas de repactación y pago.
- ☐ Incorporar un enfoque transversal de género en las políticas de emprendimiento, para reducir las brechas que hoy existen para las mujeres en acceso a financiamiento, uso de nuevas tecnologías, informalidad, entre otras.
- ☐ Trabajar por eliminar las barreras de entrada que existen para la participación de las mipymes y cooperativas en distintos mercados (condiciones de pago, apoyos en la intermediación y acceso a mercados internos y externos, entre otras).

Las iniciativas anteriormente mencionadas son esenciales para ayudar a las pymes que han sufrido las consecuencias de la pandemia y el confinamiento. Sin embargo, aún no se han podido concretar.

Una de las razones por las que se ha demorado la implementación de las medidas del programa de gobierno para pymes, puede ser el hecho de que para el gobierno existen otras prioridades actualmente como por ejemplo la seguridad ciudadana.

Otra razón, la cual es otro evento que destaca en los últimos años, puede ser el rechazo a la propuesta de nueva constitución que ocurrió el pasado 4 de septiembre de 2022, lo cual ha generado que ciertos enfoques se modifiquen, generando incertidumbre al respecto.

A pesar de todo, aun así, se han realizado promulgaciones de nuevas leyes laborales y regulaciones que afectan al mercado. Estas se describirán con detalle en el análisis legal del estudio.

Tanto el contexto internacional como la situación local contribuyen a una inestabilidad política. Es importante estar atento a cualquier decisión política que se tome, especialmente aquellas que afecten el ámbito económico, tributario o legislativo ya que generan impacto en la industria, por lo que es ideal anticipar situaciones de manera estratégica para aprovechar los beneficios y disminuir el riesgo en un cambio de escenario adverso.

3.2.2 Económico

Según el panorama general económico redactado por el banco mundial (2023), en un contexto exterior incierto, la economía de Chile se está reajustando después de la extraordinaria expansión de 2021.

Se espera que el reajuste económico continúe en el primer semestre de 2023, como consecuencia de una nueva caída del consumo debido a políticas contractivas, menor liquidez de los hogares y el debilitamiento del mercado laboral. La economía se recuperaría gradualmente en la segunda mitad del año concluyendo con una disminución anual del 0,7 por ciento para 2023, debido en parte a un efecto de base negativo a partir de 2022. (Banco Mundial, 2023)

Por otro lado, se reflejó un saldo positivo en las cuentas fiscales nacionales en el año 2022, lo cual se explica por el ajuste del gasto público tras el fuerte desembolso realizado en el 2020 y 2021 para hacer frente a la pandemia.

Aun así, el país cerró el año 2022 con la inflación más alta en 30 años, con un alza interanual del 12,8%, y sumando el segundo año consecutivo con cifras récord.

El Banco Central subió el pasado octubre la tasa de interés referencial, denominada Tasa de Política Monetaria (TPM), hasta el 11,25%, su mayor nivel desde 2001, y la ha mantenido así desde entonces.

En suma, hasta el día de hoy aún se está lidiando con las consecuencias que tuvo la pandemia y las medidas que se tomaron para poder enfrentarla, por lo que es ideal estar atentos a los cambios que se van realizando para volver a las “normalidad” o más bien, acomodarse a la nueva normalidad.

Se espera que el plebiscito del 17 de diciembre del presente año entregue esta vez certezas que favorezcan la inversión y permita avanzar a Chile hacia una economía más justa y sustentable.

3.2.3 Social

Existen varios elementos que permiten evaluar o analizar la situación social del país y, dentro de estos, la pobreza y el desempleo son los más comunes.

De acuerdo con el Ministerio de Desarrollo Social y Familia (2023), la pobreza medida por ingresos en Chile supone la cifra más baja desde que se tienen registros, descendiendo de un 10,7% alcanzado en 2020 a un 6,5% alcanzado este año, presentando una baja de 4,2 puntos porcentuales.

La pobreza extrema también registró una disminución, afectando al 2% de la población (cerca de 400.000 personas), frente al 4,3% registrado en 2020 y el 2,3 % en 2017.

Por otra parte, según el informó el Instituto Nacional de Estadísticas (2023), El desempleo en Chile marcó su séptima alza anual consecutiva, llegando hasta el 8,5% en trimestre móvil de marzo-mayo 2023, frente al 7,8% de igual período en 2022.

En cuanto a la realidad laboral de las mujeres en Chile, la tasa de desocupación se ubicó en un 9,1%, aumentando 0,6% en doce meses. Su participación y ocupación, en cambio, se situaron en un 51,3% y 46,6%, respectivamente, avanzando en un año 1,5% y 1% en cada caso.

En los hombres, la tasa de desocupación fue de 8,1%, con un alza de 0,8%, mientras que la participación y ocupación se ubicaron en 71% y 65,2%, respectivamente.

Esta información es relevante ya que permite tomar decisiones estratégicas teniendo en cuenta la situación de quienes podrían ser potenciales clientes o colaboradores, así como anticipar o suponer que tan activo podría estar el mercado.

3.2.4 Tecnología

En Chile, el gasto en investigación y desarrollo (I+D) representa al 0,34% del Producto Interno Bruto (PIB) y se busca, según lo expresado por el gobierno actual, aumentar este financiamiento al 1%.

Luego de la crisis sanitaria y el contexto mundial respecto al cambio climático, entre otras cosas, quedó en evidencia lo esencial que es potenciar la investigación, tecnología e innovación para lograr contribuir al desarrollo sostenible e integral del país.

A pesar de ser un país pequeño en términos demográficos, Chile destaca en desarrollo tecnológico y en conectividad en comparación a otros países latinoamericanos e incluso superando en ciertos ámbitos a la OCDE y a países como estados unidos. Por ejemplo, Chile tiene un despliegue de fibra óptica superior al promedio de la OCDE y EE. UU. Además, se considera el país mejor preparado de Latinoamérica para iniciar el nuevo modelo económico digital. Así, Chile ocupa el primer lugar del Índice de Valor Económico Digital en Latinoamérica

por su nivel actual de adopción de tecnologías digitales, aceleradores y talento digital (Carrillo, 2022).

Esto ha hecho posible que las empresas e industrias del país estén innovando e invirtiendo en tecnología constantemente, para ir adaptándose a los nuevos tiempos y a las nuevas tendencias.

En el caso de la industria en la que se centra este trabajo de investigación, existe un fenómeno que en los últimos años ha crecido con fuerza: el e-commerce. La venta y compra de bienes y servicios de forma online ha aumentado considerablemente especialmente durante el período de pandemia, manteniéndose firme hasta el día de hoy. Esto, en consecuencia, hace que aumenten los “delivery” o entregas a domicilio, haciendo aún más necesario el rubro de transporte de cargas.

Esta investigación posibilita tomar mejores decisiones en inversiones en innovación y tecnología propia de la empresa.

3.2.5 Ecológico

Es de conocimiento general el hecho de que el medio ambiente a nivel mundial ha ido deteriorándose exponencialmente, generando preocupación e incitando a que varios países empiecen a tomar medidas necesarias para poder mejorarlo y/o sobrellevarlo.

En Chile, es el Ministerio del Medio Ambiente el encargado de diseñar y aplicar políticas, planes y programas en materia ambiental, así como en la protección y conservación de la diversidad biológica y de los recursos naturales renovables e hídricos.

También existe el Servicio de Evaluación Ambiental (SEA) que se encarga de administrar el instrumento de gestión ambiental denominado “Sistema de Evaluación de Impacto Ambiental”

(SEIA), verificando que la evaluación ambiental de los proyectos esté ajustada a lo establecido en la normativa vigente, fomentando y facilitando la participación ciudadana en la evaluación de los proyectos.

David Boyd (2023), relator de las Naciones Unidas sobre derechos humanos y el medio ambiente, advierte que Chile enfrenta una abrumadora serie de crisis ambientales interconectadas que violan los derechos humanos, incluido el derecho fundamental a vivir en un ambiente limpio, saludable y sostenible.

El experto hizo un llamado a desarrollar leyes y normas ambientales más fuertes, asignar mayores recursos a la protección ambiental y llevar a cabo un cumplimiento más estricto de las normas ambientales en el país.

Como se sabe, el país está en proceso de redactar una nueva propuesta de constitución, la cual se llevará a voto a finales de este año, por lo que es esencial que los puntos correspondientes a las leyes y normas medioambientales sean priorizados y acorde a los principios que las Naciones Unidas promueve.

Estas leyes son relevantes para la industria del transporte ya que los autos, camionetas y camiones, que son parte fundamental del rubro, son grandes fuentes de contaminación del aire. Por ende, es indispensable el estar preparados para afrontarlas y acomodarse de la mejor forma posible.

3.2.6 Legal

En Chile, la entidad encargada de los asuntos de la industria del transporte es el Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones, que tiene como funciones proponer las políticas nacionales

en materias de transportes y telecomunicaciones, de acuerdo a las directrices del Gobierno y ejercer la dirección y control de su puesta en práctica; supervisar las empresas públicas y privadas que operen medios de transportes y comunicaciones en el país, y coordinar y promover el desarrollo de estas actividades y controlar el cumplimiento de las leyes, reglamentos y normas pertinentes.

Como parte del ministerio, se forma la Subsecretaría de Transportes, cuya principal función apunta a promover el desarrollo de sistemas de transportes eficientes, seguros y sustentables, a través de la definición de políticas y normas y del control de su cumplimiento, para contribuir a la integración territorial del país, favorecer el desarrollo económico y asegurar servicios de alta calidad a los usuarios.

Si bien el Ministerio de Transportes y la Subsecretaría son los principales involucrados en los temas de transporte, existen ciertas leyes y regulaciones que son iniciadas por otros ministerios, pero que afectan igualmente al rubro debido a que alteran ciertos factores propios para su funcionamiento. Por ejemplo, leyes de regulación de peaje que son impulsadas por el Ministerio de Obras Públicas, o bien, leyes que regulan los precios de los combustibles (MEPCO), creada a través de la Comisión Nacional de Energía, que es parte del Ministerio de Hacienda.

También hay que tener en cuenta al Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, que es el que se encarga de forma general de las PYMES.

A continuación, algunas leyes, reformas y subsidios más recientes que afectan directa e indirectamente (positiva o negativamente) a corto y largo plazo a la empresa:

- **Ley 20.271:** Modifica el código del trabajo en lo referente a la jornada de trabajo de los choferes; “en ningún caso el trabajador podrá manejar más de 5 horas continuas. En los casos de conducción continua inferior a 5 horas, el conductor tendrá derecho, al término de ella, a un descanso mínimo de 24 minutos por hora conducida”.
- **Ley 21.561:** Modifica el código del trabajo en lo referente a la jornada ordinaria de trabajo; establece una reducción de la jornada laboral de 45 horas semanales a 40 horas semanales. El máximo semanal de 40 horas no podrá distribuirse en más de seis ni en menos de cuatro días.
- **Ley 21.578:** Reajusta el salario mínimo mensual; el proyecto de ley establece el alza del salario mínimo hasta alcanzar los \$500.000 durante el próximo año, por lo que se irá reajustando través de una determinada gradualidad.
- **Subsidio Apoyo a MiPymes:** Para apoyar a las micro, pequeñas y medianas empresas a cumplir con el reajuste del ingreso mínimo mensual, se diseñó un subsidio que consiste en un esquema de montos para cada uno de los periodos de alza del salario mínimo, el que varía según tamaño de empresa.

En conclusión, de acuerdo al análisis PESTEL en Chile, si bien existe gran incertidumbre en el mercado debido al contexto constitucional sumado a las constantes regulaciones y reformas que se han realizado en el último tiempo, aun así se han identificado resultados positivos que pueden significar oportunidad para desarrollar nuevas estrategias y lograr realizar con éxito una transición de pequeña a mediana empresa en el mediano plazo, siempre teniendo en cuenta medidas estratégicas necesarias para afrontar cualquier situación adversa.

3.3 Análisis Externo Industria

3.3.1 Transporte de Carga Terrestre en Chile

El transporte de carga por carretera es, valga la redundancia, el método físico de transporte de mercancías por carretera utilizando vehículos de motor. De acuerdo con la infografía de datos más recientes (2018) proporcionada por el INE (Instituto Nacional de Estadísticas Chile), un total de 17.990 empresas se dedicaron al transporte de carga por carretera en el país, con un estimado de 217.173 vehículos utilizados para tales fines. Así mismo, se repostó que el ingreso por venta de las empresas cuya actividad económica principal es el transporte de carga ascendió a 6 mil millones de pesos aproximadamente, donde un 94,4% de ese ingreso corresponde a empresas pertenecientes al sector privado.

Es evidente lo grande que es el rubro del transporte de carga terrestre en el país, sin embargo, cuando se habla de transporte de carga, normalmente se refiere a las grandes empresas que poseen camiones, semirremolques, etc. Es decir, empresas que cuentan con flota grande y pesada. Es la parte del rubro que se encuentra más regulada y protegida, de cierta forma.

Transportes Angeles cuenta con una flota liviana que no sobrepasa las dos o tres toneladas. Este tipo de flota representa solo el 8,4% del total de vehículos de transporte de carga en el país según los datos correspondientes al año 2018 y es parte del área de la industria que carece de regulaciones y formalidad.

Debido a lo último mencionado, el proceso de investigación de mercado más acorde al nivel de la empresa a la que va dirigido este estudio es más difícil, especialmente al momento de buscar datos oficiales específicos o centrados en cierta localidad.

Según búsquedas realizadas por la web y redes sociales respecto de empresas de transporte en la quinta región, existen varias que realizan las mismas actividades que Transportes Ángeles, por lo que inmediatamente se asume un nivel alto de competencia. No obstante, la mayoría está realizando sus actividades irregularmente o de forma ilegal.

Reiterando lo anterior, debido a la poca información y nula formalidad en el rubro, no existen estudios o datos cuantitativos que respalden el análisis de mejor forma, lo cual es importante tener en cuenta al momento de desarrollar el plan estratégico.

3.3.2 Transporte Durante la Pandemia

En 2020, el Covid-19 se hizo presente fuertemente en el país afectando todo tipo de mercado e industria. En el caso del mercado de transporte, limitó la cantidad de trabajadores involucrados en el transporte de mercancías por carretera y la distribución de productos. Esto, sumado al hecho de que los pedidos en línea disminuyeron en un 42,2% durante el primer trimestre de ese año (Mordor Intelligence, 2023), generó un impacto negativo inmediato en el rubro. Sin embargo, el gobierno empezó a tomar ciertas medidas, como los retiros de AFP, lo que impulsó a que la gente empezara a realizar compras online nuevamente y a mejorar el comercio electrónico en general, haciendo que las ventas aumentaran un 9,4%.

Por otra parte, debido al contexto mundial, también empezaron a aumentar precios de todo tipo de productos e insumos, entre ellos los combustibles. El combustible es el principal insumo de la industria del transporte, por lo que el Índice de Costos de Transporte (ICT) presentó un aumento mensual de 2,2% en enero del 2021 (INE, 2021).

3.3.3 Principales Actores y Posibles Competidores

En Chile, el mercado de transporte de carga terrestre cuenta con la presencia de muchos actores locales e internacionales, por lo que el sector es altamente competitivo. Las cinco empresas claves en el rubro son:

- ☐ Andes Logistics de Chile S.A.: empresa focalizada en la logística y distribución nacional de cargas de distintas magnitudes. Entre sus principales servicios se encuentran: transporte aéreo, marítimo y terrestre, además de almacenaje y distribución.
- ☐ Agunsa: empresa líder en logística a nivel nacional e internacional, que cuenta con una amplitud de servicios logísticos a las cargas, pasajeros, medios de transporte y terminales.
- ☐ Transportes Casablanca: empresa especializada en movimiento de carga terrestre, presente a lo largo de todo el país, que ofrece transporte de carga refrigerada y multitemperatura, transporte de carga seca, de combustibles y otras cargas peligrosas.
- ☐ Transportes Nazar: empresa que ofrece transporte multitemperatura, de carga seca, de combustibles y para minería. Atiende las principales cadenas de retail de alimentos del país.

- Sotraser: empresa de transporte enfocada en cargas especiales, transporte de carretera, transporte forestal, entre otros. Actualmente cuenta con una flota superior a los 700 camiones y una presencia geográfica a lo largo de prácticamente todo el país.

Estas son empresas grandes y las más involucradas en el mercado del transporte. Si bien están a un nivel completamente diferente al de Transportes Angeles, igual se consideran como competencia ya que abarcan todo el país, incluyendo la quinta región, que es donde la pyme realiza sus actividades, por lo que también acaparan gran parte de los retails y otras empresas como clientes.

Por otro lado, es importante tener en cuenta a las empresas pequeñas e individuos que ofrecen transporte de carga informalmente en la región y contarlas como competencia directa, pues a pesar de no estar constituidas o de no tener registro de sus actividades, también abarcan clientes.

Así mismo, se consideran como competencia empresas como Blue Express, Chile Express, Starken y Shipit, las cuales también realizan transportes de carga, pero enfocadas en envíos menos pesados que las empresas descritas anteriormente y a personas naturales como clientes (principalmente).

3.4 Análisis Externo Mediante las 5 Fuerzas de Porter

3.4.1 Poder de Negociación de los Clientes

Como se describe anteriormente en el análisis externo de la industria, según los datos más recientes entregados por el Instituto Nacional de Estadísticas de Chile, casi 18.000 empresas se dedican al transporte de carga por carretera en el país. Se espera que esta cifra sea mucho mayor

al momento de actualizarse debido al aumento considerable del e-commerce desde el último estudio realizado.

Teniendo ese dato en consideración, se supone un Poder de Negociación de los Clientes **Alto** en la industria, ya que, al existir varias opciones para ellos en el mercado, les es más fácil cambiar de empresa si es que así lo deciden al no sentirse satisfechos con el servicio que están recibiendo actualmente, ya sea por precio, calidad o tiempos de entrega.

En el caso de Transportes Angeles, el alto poder de negociación de los clientes se ve reflejado en un cliente específico: ICB Food Service. Este cliente concentra la mayor parte de los ingresos de la empresa, por lo que, si en algún momento se ven insatisfechos con el servicio entregado y cambian de empresa transportista, afectaría considerablemente la liquidez y estabilidad del negocio.

3.4.2 Poder de Negociación de los Proveedores

En la industria del transporte de carga, se pueden considerar como proveedores principales a aquellos que permitan el funcionamiento normal de los vehículos, es decir, los que presten servicios de mantención (mecánicos), los que ofrezcan productos como repuestos (neumáticos, pistones, etc.) y los que vendan el insumo principal: combustible (Copec, Shell, Petrobras, entre otros.)

Como en el país existen miles de mecánicos, miles de tiendas que ofrecen repuestos y varias empresas que venden combustible, el Poder de Negociación de los Proveedores se considera **Bajo**, pues como cliente siempre se buscará el lugar que mejor convenga tanto en precio como

calidad por lo que el horizonte de opciones que satisfacen la misma necesidad es amplio, disminuyéndole poder de negociación al proveedor.

3.4.3 Amenazas de Entrada de Nuevos Competidores

En el caso de la Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores, se considera que es **Baja**. Esto es debido a que existen varias barreras de entradas como por ejemplo el alto nivel de competitividad en la industria y el hecho de que varias empresas que ya están instaladas practican economías de escala, lo que dificulta la entrada de nuevos competidores.

Esto no considera a aquellas “empresas” que no están establecidas y que ofrecen sus servicios informalmente. En ese caso, se consideraría una amenaza de entrada alta, ya que “cualquiera” que cuente con una camioneta o camión podría ofrecer trasladar cargas.

3.4.4 Amenaza de Productos/Servicios Sustitutos

La Amenaza de Servicios Sustitutos es **Alta**, ya que, al haber muchos competidores en el mercado, las opciones y variedades entregadas por otras empresas son bastantes amplias. No obstante, la amenaza es más fuerte en aquellas empresas que ofrecen los mismos o similares servicios, pero a un precio más bajo y/o con una calidad mejor.

3.4.5 Rivalidad Entre Competidores

En la industria, el Nivel de Rivalidad entre los Competidores es **Alta**, por la misma razón que se ha expresado anteriormente: el número de competidores es demasiado alto. Además, varios de ellos ofrecen los mismos servicios por lo que se empieza la agresión comercial, buscando diferenciación o bajando precios con el fin de proteger clientes que puedan verse tentados de elegir a otra empresa.

3.5 Diagnóstico Áreas de Mejora Empresa

De acuerdo con el análisis de información proporcionada por la CEO de Transportes Ángeles y las reuniones que se llevaron a cabo, se encontraron distintas problemáticas que la pyme está enfrentando, lo que permitió identificar las áreas de mejora a solucionar.

Primeramente, como se describe en el planteamiento del problema, se encuentran los efectos negativos que tuvo en la empresa el cambio de lo ocurrido durante los últimos 3 años, lo cual afectó levemente la demanda en el rubro y, en consecuencia, la disminución de ingresos por entregas.

Por otro lado, se identifican ciertas falencias en herramientas que son vitales para un buen funcionamiento en una empresa, como lo es, por ejemplo, un modelo de negocios. Por lo visto, solo algunos elementos del modelo están establecidos con seguridad, mientras que los otros no se han determinado o existen dudas al respecto.

Otro de los dolores es la necesidad constante de liquidez ya que diariamente se les debe entregar dinero a los choferes para la bencina y otros insumos necesarios para realizar las entregas. Además, se reconoce una falta de “fidelidad” de parte de los trabajadores debido a que la mayoría no dura más de seis meses trabajando. Según Pricila, “se cansan con el ritmo de trabajo”.

Finalmente, existe una escasa cobertura promocional. Los esfuerzos enfocados en el marketing de la empresa son mínimos, casi inexistentes y la única forma de contacto empresa-cliente es a través de Instagram o por Teléfono, donde la estrategia del “boca a boca” predomina.

Los demás dolores identificados corresponden a constantes externas como la variabilidad del precio de insumos, las variables en leyes gubernamentales y la falta de un gremio que apoye el nivel de flota al que la empresa pertenece. Si bien son dolores cuyas soluciones escapan de nuestras manos, lo mejor que se puede hacer es contar con un buen plan estratégico que ayude a enfrentar esas variables y los dolores de la mejor forma posible, que es lo que se busca con este trabajo de investigación.

3.6 Análisis Interno Mediante FODA

3.6.1 Fortalezas

Las principales fortalezas identificadas en Transportes Angeles son las siguientes:

- Cada uno de sus colaboradores están capacitados para realizar sus respectivas funciones de manera óptima.
- La comodidad y el bienestar de los colaboradores es prioridad para la gerenta de la empresa, lo que se refleja en el ambiente laboral y la buena comunicación entre ellos.
- Entrega constante de herramientas de seguridad y materiales que se necesiten para realizar las tareas óptimamente, además de incentivar el cuidado de estos entre sus colaboradores.
- En caso de algún inconveniente durante la entrega de una carga, se busca a toda costa una solución inmediata con el fin de cumplir con la calidad y tiempo prometido al cliente.
- Activa participación en red social (Instagram), lo que permite interacción con clientes y otras pymes, ayudando a generar lazos y nuevas relaciones.

- Compromiso de parte de la dueña por cumplir siempre con las obligaciones de la empresa y buscar nuevos negocios de forma activa.

3.6.2 Oportunidades

Los factores externos, de los cuales la empresa podría tomar ventaja son:

- El aumento de los negocios e-commerce en el mercado, ya que el transporte de la mercancía es parte esencial de su funcionamiento y están en constante búsqueda de transporte, sobre todo las nuevas empresas.
- Oportunidad de diversificar la entrega de servicios a través de la obtención de un nuevo vehículo que pueda adaptarse para el traslado de carga seca y productos congelados.
- Atracción de nuevos clientes mediante nuevas formas de comunicación, utilizando otras redes sociales y/o reactivando sitio web.

3.6.3 Debilidades

Las principales características internas de la empresa que deben ser atendidas son:

- Escasa capacidad en infraestructura (vehículos), lo que dificulta la logística y entrega de productos.
- Inestable capital humano, cambio semestral de choferes.
- Falta constante de liquidez, ya que se debe invertir en insumo semanalmente.
- Falta de una plataforma o página web que permita obtener más información de la empresa, así como de un sistema que permita realizar cotizaciones de forma más expedita.

Otras debilidades se describen en el ítem de diagnóstico y áreas de mejora.

3.6.4 Amenazas

Variables externas y potenciales fuentes de desventaja competitiva:

- Cambios inesperados en precio de bencina y otros combustibles.
- Servicios de reparto informales
- Falta de seguridad en el rubro respecto de robos, accidentes de tránsito, etc.

3.7 Propuesta de Modelo de Negocio CANVAS

3.7.1 Segmento de Clientes

El segmento de clientes de Transportes Angeles son todas aquellas empresas y negocios que requieran servicio de transporte de carga en la quinta región, con enfoque en:

- Corporativas
- Pymes
- Retails

3.7.2 Propuesta de Valor

Transportes Angeles presta servicios de transporte de carga con el fin de cooperar con la distribución y logística de las empresas que lo necesiten, asegurando la calidad y seguridad de la totalidad de la mercancía trasladada.

3.7.3 Canales

Los canales de distribución del servicio que más se utilizan para llegar a los clientes y poder comunicarse con ellos, son:

- Instagram: se usa como herramienta de comunicación y se informa de cualquier tipo de novedad relacionada a la empresa.
- WhatsApp: se usa como herramienta de comunicación directa entre el cliente y la empresa, también para concretar contratos.
- Gmail: se usa principalmente para enviar cotizaciones formalmente.
- Oficina: utilizada para recibir a clientes que quieran comunicarse de forma más personal.
- Boca a Boca: los clientes actuales recomiendan la empresa a otras personas o empresas.

3.7.4 Relación con los clientes

La relación con los clientes es de forma personal para algunos y a distancia para otros, dependiente de la ubicación y preferencia del cliente. La forma personal se realiza a través de comunicación directa y presencial, mientras que la a distancia mediante RRSS o Email.

3.7.5 Flujo de Ingresos

La fuente de ingreso de la empresa viene exclusivamente de los servicios contratados por los clientes, los cuales se pagan principalmente a través de efectivo y transferencia. Se identifica como fuente de ingreso principal a cliente ICB Food Service.

3.7.6 Recursos Clave

Los recursos clave de la empresa esencialmente son dos: los choferes y los vehículos/camionetas. También se considera como recurso clave a los conocimientos y

experiencias que poseen los colaboradores (recurso humano capacitado y preparado para cualquier adversidad).

3.7.7 Actividades claves

Las actividades claves que se realizan para poder llevar el servicio al cliente de la mejor forma posible son:

- Transporte y distribución de carga
- Administración de recursos
- Comunicación constante con clientes, choferes y otros grupos de interés.

3.7.8 Aliados Clave

Los principales aliados clave de Transportes Angeles son: ICB Food Service, los choferes y dueños de vehículos que ofrecen disponibilidad a la empresa, los clientes que

3.7.9 Estructura de Costes

Las fuentes de costos vienen de los pagos de sueldos, la boleta de honorarios, los costos de venta y los gastos de administración.

3.8 Definición de Estrategia Genérica

3.8.1 Lineamiento Estratégico

Luego de los análisis realizados en los capítulos anteriores y teniendo en cuenta la misión y visión planteados de la empresa, se presenta un lineamiento estratégico basado en ofrecer un servicio seguro y de calidad, con trabajadores capacitados, en busca de medidas para atraer más clientes, lograr fidelizarlos y alcanzar un buen posicionamiento en el mercado. Lo ideal es lograr todo esto con el costo mínimo posible.

3.8.2 Estrategia de la Empresa

Existen distintos tipos de estrategias que una organización puede utilizar para cumplir sus objetivos a corto, mediano y largo plazo. Según las estrategias creadas por Porter (*Figura 5*), la que se ajusta al lineamiento estratégico descrito anteriormente es la de Enfoque en Bajo Costo, la cual consiste en ofrecer servicios a un segmento específico, a un precio más bajo que los competidores, mientras se mantiene una calidad comparable y con un límite claro con el fin de que no sea desfavorable para el negocio.

Se centrará en esta estrategia y no en las otras ya que, lamentablemente, el rubro al que pertenece Transportes Angeles carece de oportunidades de diferenciación del servicio. La única forma en que se podría utilizar diferenciación es si viene de parte de la empresa con el servicio de atención y otros medios, más que con el servicio en sí. Por otro lado, no se refiere al segmento amplio y el abarcar la industria completa porque se buscan medidas y resultados realistas. Teniendo en cuenta un mercado tan competitivo como este

y que la empresa en investigación es una empresa pequeña relativamente nueva y activa en solo una parte del país, es ideal mantener objetivos acordes a ello.

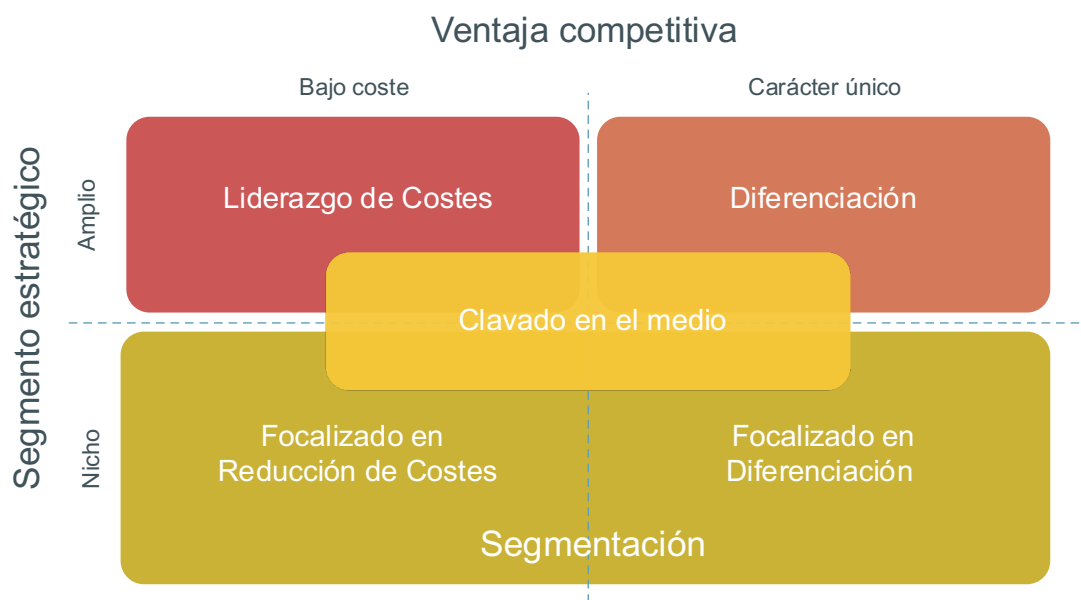


Figura 6: Estrategias Genéricas de Porter. (Fuente: Eduteka.com)

3.9 Propuesta de Mapa Estratégico

De acuerdo con el marco estratégico desarrollado, las investigaciones externas e internas, la estrategia genérica elegida y las conversaciones con la gerente general de la empresa, se proponen los objetivos estratégicos a largo plazo a través del siguiente mapa estratégico.

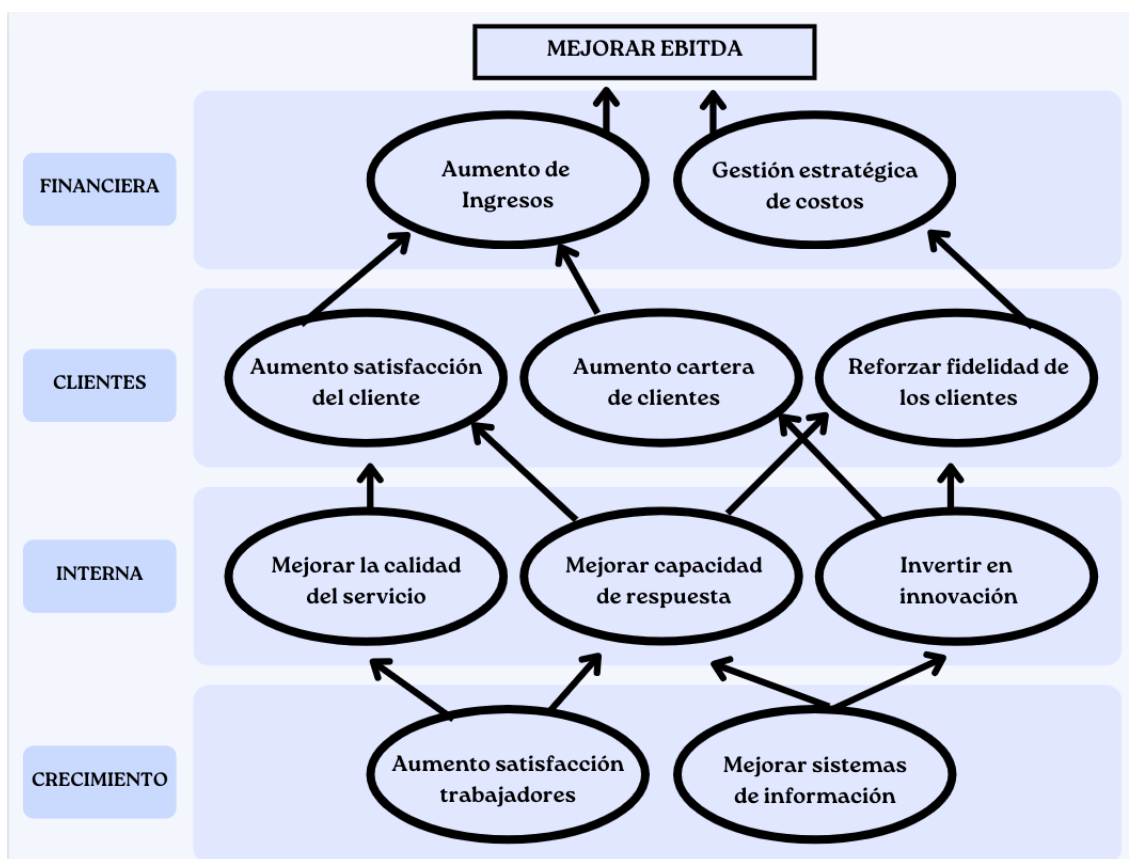


Figura 7: Mapa Estratégico Transportes Angeles. (Fuente: elaboración propia)

Todos estos objetivos se definen con el propósito principal de mejorar la utilidad de la empresa, siguiendo el lineamiento estratégico y buscando un posicionamiento para, en un futuro, lograr la transición de una pequeña a mediana empresa a largo plazo.

3.9.1 Objetivos Estratégicos e Iniciativas

Los objetivos estratégicos de Transportes Angeles, anteriormente representados en el mapa estratégico, se definieron según las cuatro perspectivas de un Cuadro de Mando Integral; financiera, clientes, interna y de formulación/crecimiento.

Luego, a cada uno de los objetivos se le definen iniciativas con sus respectivos detalles: objetivo, costo aproximado de implementación y el KPI o forma de medición.

3.9.1.1 Perspectiva Financiera

Para la perspectiva financiera, se presentan los siguientes objetivos estratégicos:

1) Aumento de Ingresos

Lo ideal, es mantener la cuota de mercado actual de la empresa, mientras se desarrollan iniciativas que permitan aumentarla.

Iniciativas:

- a) Implementar sistema de búsqueda activa de clientes a través de redes sociales y otras plataformas, utilizando palabras y tendencias clave.
 - Objetivo: encontrar nuevos clientes y/o necesidades de transporte de carga o almacenamiento, de acuerdo con sus búsquedas, sus tendencias y actividades en redes.
 - Costo: 60 minutos por día, al menos 2 veces a la semana.
 - KPI / medición: n° de clientes captados a través de esta iniciativa.

b) Buscar fuentes de ingreso a través de otras actividades que no se encuentran en la cartera de servicios actual, como por ejemplo realizar fletes o trabajos rápidos de traslado de carga/materiales a personas naturales.

- Objetivo: realizar trabajos espontáneos para aumentar ingresos, especialmente en momentos que haya recesos significativos en el rubro.
- Costo: disponibilidad de equipo y capital humano.
- KPI / medición: tasa de crecimiento de ingresos.

c) Invertir en una estrategia de marketing y publicidad.

- Objetivo: definir elementos de marketing y entregar más visibilidad al negocio con el fin de captar más clientes.
- Costo: +300.000 CLP, aproximadamente.
- KPI / medición: variación n° de clientes captados antes y después de implementación de la iniciativa.

d) Desarrollar una estrategia de expansión geográfica.

- Objetivo: apertura a nuevos mercados sumando operaciones en otras regiones del país y captando nuevos clientes para aumentar ingresos.
- Costo: costo monetario en actividades de expansión; investigaciones de mercado, arriendo, contratación de personal, compra de equipos, etc.

- KPI / medición: impacto de la expansión en el negocio, a largo plazo.

Este objetivo estratégico es fundamental para aumentar el capital financiero y poder realizar inversiones que permitan hacer crecer a la empresa.

Indicador de Gestión de Objetivo Estratégico

El indicador de gestión es el porcentaje de crecimiento de los ingresos (%CI) luego de implementadas las iniciativas y su fórmula de cálculo estaría definida de la siguiente manera:

$$\%CI = \frac{\text{ingresos}_t - \text{ingresos}_{t-1}}{\text{ingresos}_{t-1}} \times 100$$

Este indicador permite comparar los ingresos de un período actual con un período pasado, a través de una relación porcentual.

2) Gestión estratégica de costos

Es de gran importancia lograr una disminución de los costos inferidos para la realización de servicios, ya que esto permitiría ofrecer un precio más bajo a los clientes y es ahí donde se determinó centrar la estrategia de la empresa.

Iniciativas:

- a) Realizar seguimiento a los gastos que se realizan en un determinado tiempo (diario, semanal, mensual o anual) a través del registro continuo de cada uno de ellos en plataformas simples como Excel u otras aplicaciones gratis o de paga que lo permitan.
- Objetivo: encontrar en qué línea de gasto enfocarse para recortar o detener un gasto, sin que afecte la calidad del servicio entregado.

- Costo: tiempo dedicado al seguimiento, registro y análisis de datos, y pago monetario en caso de contratar aplicación para hacerlo.
- KPI / medición: variación en los gastos luego de los recortes realizados.

b) Mejorar proceso de compras de insumos, priorizando lugares con el menor precio entre los proveedores.

- Objetivo: ahorrar dinero al momento de comprar insumos.
- Costo: tiempo empleado en la búsqueda de lugares más económicos.
- KPI / medición: cantidad de dinero ahorrado mensualmente, luego de priorizar proveedores.

c) Generar alianzas estratégicas

- Objetivo: construir relaciones con proveedores y/o clientes, de forma que permitan ahorrar y disminuir costos.
- Costo: tiempo dedicado a la búsqueda de candidatos ideales para aquellas alianzas y el costo monetario que involucraría cada acuerdo con ellos.
- KPI / medición: cantidad de dinero ahorrado luego de concretar las alianzas, a largo plazo.

d) Analizar tiempos de mantenimiento de vehículos y llevar seguimiento ordenado

- Objetivo: evitar gastos innecesarios en mantenimientos de equipo.
- Costo: tiempo empleado en el registro y orden de información de cada vehículo.
- KPI / medición: variación de dinero gastado en mantenimiento antes y después de la implementación de iniciativa.

El objetivo final se refleja en un aumento sostenido de la utilidad y el crecimiento general del negocio.

Indicador de Gestión de Objetivo Estratégico

El indicador de gestión de este objetivo estratégico es el porcentaje de disminución de los costos (%DC) y su fórmula de cálculo estaría definida de la siguiente manera:

$$\%DC = \frac{costos_t - costos_{t-1}}{costos_{t-1}} \times 100$$

Permite comparar el costo de dos períodos, a través del porcentaje de disminución o aumento que ocurre.

3.8.3.2 Perspectiva de los Clientes

Para la perspectiva de los clientes, se busca que Transportes Angeles establezca y mejore su relación con los actuales y potenciales clientes. Así, los objetivos estratégicos son:

1) Aumento satisfacción del cliente

Una buena satisfacción del cliente puede generarle ventajas competitivas a la empresa, por lo que es muy importante entregarles un buen servicio y siempre buscar superar sus expectativas.

Iniciativas:

- a) Realizar encuestas de satisfacción a clientes luego de entregado el servicio.
- Objetivo: obtener información sobre nivel de satisfacción de los clientes.
 - Costo: tiempo utilizado en la creación de las encuestas.
 - KPI / medición: % clientes satisfechos / total de clientes encuestados
- b) Monitorear y mantener una cultura de cumplimiento respecto de los plazos establecidos y reducir los tiempos de espera/entrega si es posible.
- Objetivo: aumentar satisfacción del cliente y superar sus expectativas.
 - Costo: tiempo en búsqueda y planeación anticipada de mejores rutas, disponibilidad de choferes.
 - KPI / medición: variación en el tiempo de entrega, antes y después de poner en práctica esta iniciativa.
- c) Conectar con los clientes generando instancias y canales de comunicación constante a través de redes sociales u otros canales disponibles en todo momento.
- Objetivo: mantener comunicación con los clientes respondiendo a cada una de sus dudas y comentarios, además de informarles novedades.
 - Costo: tiempo empleado en creación de contenido para redes sociales y en respuestas de consultas.
 - KPI / medición: n° de clientes / seguidores antes y después de la iniciativa.

Indicador de Gestión de Objetivo Estratégico

El indicador de gestión de este objetivo estratégico es el índice de satisfacción neta (%ISN) y su fórmula de cálculo estaría definida, de forma genérica, de la siguiente manera:

$$\%ISN = \%CSatisfechos - \%CInsatisfechos$$

Es decir, es el resultado de restar el porcentaje de consumidores satisfechos con el porcentaje de consumidores insatisfechos. Si el resultado es positivo, quiere decir que hay más personas satisfechas que insatisfechas. En caso contrario, si el resultado es negativo, se requiere trabajar de forma urgente para mejorar el servicio al cliente ya que habría gran porcentaje de clientes insatisfechos.

Una de las formas más comunes de evaluación es clasificando al cliente en una escala del 1 al 7, donde del 6 al 7 son valoraciones de clientes “satisfechos” o “muy satisfechos”, del 1 al 4 son clientes “no satisfechos” y el 5 que corresponde a consumidores “neutros”, o bien, aquellos que no están satisfechos o insatisfechos.

2) Aumento de cartera de clientes

Si bien se determinó una estrategia de Porter con enfoque, eso no significa que no se busque el aumento de nuevos clientes, ya que dentro de ese mismo enfoque se pueden encontrar necesidades no satisfechas y nuevas oportunidades.

Iniciativas:

- a) Disminuir costos para ofrecer precios más bajos.

- Objetivo: atraer nuevos clientes y transformarse en preferencia para clientes de competidores.
- Costo: hacer recortes y priorizar esfuerzos en áreas específicas.
- KPI / medición: n° de clientes antes y después del ajuste de precios.

b) Automatizar procesos internos de servicio al cliente, proporcionándoles la información que requieran de forma expedita.

- Objetivo: generar un espacio o plataforma que facilite la obtención de cotizaciones u otras consultas de precios o del servicio, con respuestas rápidas.
- Costo: +\$150.000 en reactivación de página web y +\$200.000 para la creación de sistematización / automatización de procesos.
- KPI / medición: visitas mensuales a página web, cantidad de consultas/cotizaciones realizadas y/o cantidad de contratos concretados a través de la plataforma.

c) Publicitar el negocio a través de distintas plataformas y promover la estrategia del “boca a boca” entre los clientes actuales.

- Objetivo: llegar a más personas y potenciales clientes.
- Costo: +\$250.000 app en marketing digital, +\$50.000 en impresión de tarjetas o panfletos.
- KPI / medición: variación n° de clientes antes y después de iniciativa.

d) Visitar y/o participar de ferias a fines al negocio; su rubro y tamaño.

- Objetivo: Ampliar red de nuevos contactos, aumentar conocimientos generales del rubro de acuerdo con exposiciones y experiencias de otras empresas y promover a la empresa entre colegas y posibles futuros clientes.
- Costo: costo monetario correspondiente a todos los gastos involucrados para la creación de un stand y buena presentación de empresa.
- KPI / medición: variación n° de clientes antes y después de iniciativa.

Es esencial ir monitoreando constantemente las estrategias de prospección de clientes mencionadas anteriormente e ir actualizando o modificando las estrategias cuando sea necesario.

Indicador de Gestión de Objetivo Estratégico

El indicador de gestión es el porcentaje de aumento de clientes (%AC) y su fórmula de cálculo estaría definida de la siguiente manera:

$$\%AC = \frac{clientes_t - clientes_{t-1}}{clientes_{t-1}} \times 100$$

Este indicador permite comparar la cantidad de clientes entre dos periodos, obteniendo el porcentaje de aumento (o disminución) entre ellos luego de aplicadas las iniciativas.

3) Reforzar fidelidad de los clientes

Iniciativas:

- a) Ofrecer tratos, descuentos o ventajas exclusivas.

- Objetivo: valorar a los clientes fieles.
- Costo: cantidad monetaria que se va a descontar por cliente fiel, según características definidas por gerenta general/dueña.
- KPI / medición: indicador de gestión general del objetivo estratégico.

b) Mejorar constantemente la entrega de servicios.

- Objetivo: mantener feliz al cliente, evitar que prefiera otra empresa.
- Costo: tiempo empleado en la búsqueda de formas de mejora, además del costo monetario para ello en caso de ser necesario.
- KPI / medición: indicador de gestión general del objetivo estratégico.

c) Reforzar contacto, brindándoles atención y apoyo cuando lo necesiten, idealmente personalizada para cada cliente.

- Objetivo: hacerles sentir importantes y queridos.
- Costo: tiempo dedicado a la comunicación con cada uno de ellos.
- KPI / medición: indicador de gestión general del objetivo estratégico.

Indicador de Gestión de Objetivo Estratégico

El indicador de gestión es el número de clientes (NC) y su fórmula de cálculo estaría definida de la siguiente manera:

$$NC = N^{\circ} \text{ clientes}_t - N^{\circ} \text{ clientes}_{t-1}$$

Este indicador entrega la diferencia de clientes entre un periodo y otro. NC debiese ser siempre 0 o positivo.

3.8.3.3 Perspectiva Interna

Los objetivos estratégicos desde la perspectiva interna permiten optimizar el funcionamiento de la empresa y de esa forma garantizar eficiencia en los procesos. En el caso de Transportes Angeles, estos objetivos son:

1) Mejorar la calidad del servicio

Una mejora en la calidad de entrega del servicio es una fuente de ventaja competitiva muy importante, ya que se traduce en una mejor satisfacción del cliente, un mayor desempeño de la organización, atracción de nuevos clientes, etc.

Iniciativas:

a) Facilitar una formación técnica a los empleados.

- Objetivo: preparar a los empleados para que la carga sea manipulada con el cuidado que corresponde.
- Costo: monto a pagar al experto que les enseñe.
- KPI / medición: n° de accidentes en manipulación de carga antes y después de la iniciativa.

b) Capacitar y reforzar las habilidades blandas de los trabajadores, especialmente aquellos que tienen contacto directo con los clientes o derivados.

- Objetivo: mejorar relación/comunicación entre los trabajadores y clientes.
- Costo: tiempo dedicado en las charlas y capacitaciones. Se asume un costo monetario 0, ya que la dueña de la empresa está capacitada para realizar el coaching.
- KPI / medición: se ve reflejada en la encuesta de satisfacción por servicio.

c) Suministrar equipos necesarios a colaboradores para el cumplimiento de sus funciones; chalecos reflectantes, guantes, dispositivo celular, planificadores, etc.

- Objetivo: realizar la entrega del servicio en óptimas condiciones.
- Costo: monto mensual o trimestral total gastado en los materiales entregados a trabajadores.
- KPI / medición: indicador de gestión general del objetivo estratégico.

Indicador de Gestión de Objetivo Estratégico

El indicador de gestión es el índice de satisfacción neta de calidad (%ISNC) y se puede medir con la misma encuesta de satisfacción laboral mencionada anteriormente, agregando preguntas enfocadas específicamente en la calidad de entrega de servicio.

Así, su fórmula de cálculo también estaría definida por:

$$\%ISNC = \%CSatisfechos - \%CInsatisfechos$$

Se calcula con la misma estrategia $\%ISN$, pero en este caso se modifica el nombre agregando una “C” para representar “calidad” y evitar confusiones al momento de calcularlo.

2) Mejorar capacidad de respuesta

Contar con una capacidad de respuesta apropiada es una cualidad que los clientes valoran en demasía. Aporta a la fidelidad de los clientes y al desempeño de la empresa, generando valor. En este caso, la iniciativa más importante es la de realizar las entregas en el tiempo correspondiente, manteniendo la carga en perfectas condiciones.

Lo ideal, es tener la capacidad de reducir el tiempo de entrega esperado y manipular la carga con extra-cuidado, logrando superar las expectativas de los clientes.

Se ocupa el mismo objetivo, costo y medición de iniciativa b) del objetivo “Aumento satisfacción del cliente” ya que son complementarios.

Indicador de Gestión de Objetivo Estratégico

El indicador de gestión es el porcentaje de entregas a tiempo ($\%ET$) y su fórmula de cálculo estaría definida de la siguiente manera:

$$\%ET = \frac{\text{entregas a tiempo}}{\text{entregas totales}} \times 100$$

Este indicador compara el total de entregas con aquellas que se realizaron en el tiempo establecido.

3) Invertir en innovación

Este objetivo estratégico está enfocado en invertir para mejorar la comunicación e interacción con los clientes y trabajadores antes, durante y después de una entrega de carga. En este caso, para evitar redundancia en iniciativas, estas se pueden tomar como complementarias a las presentadas anteriormente y utilizarlas para mejorarlas, ya que los objetivos, costos y mediciones son los mismos, por lo que solo se presentan como ejemplos.

Iniciativas:

- a) Reactivar la página web de la empresa con el fin de proporcionar información de la carga en proceso, donde luego de asignarles un número de envío, los clientes puedan realizar seguimiento en vivo del traslado, además de ofrecer la opción de comunicarse con el chofer en caso de dudas o consultas sobre el estado de la carga.
- b) Innovar en contenido que se sube a redes sociales, especialmente Instagram que es la red más activa que utiliza la empresa actualmente. Esto, entregando información sobre el servicio, incentivando a que más gente se una, compartiendo experiencias, etc.
- c) Invertir en publicidad activa, ya sea en anuncios por redes, afiches en partes estratégicas de la región o buscando nuevas formas de promover la marca/logo representante de la empresa, generando conocimiento colectivo sobre esta.
- d) Desarrollar espacios o plataformas que permitan una comunicación constante entre: trabajador-cliente, trabajador-trabajador, jefe-trabajador, jefe-cliente.

Indicador de Gestión

El indicador de gestión es el porcentaje del tiempo empleado en innovación (%TI) y su fórmula de cálculo estaría definida de la siguiente manera:

$$\%TI = \frac{\text{tiempo empleado en innovación}}{\text{Tiempo total de trabajo}} \times 100$$

Este indicador compara porcentualmente el tiempo total de trabajo con el tiempo destinado a crear e innovar, en caso de que se realice por personal de la misma empresa.

En caso de que se derive a una empresa externa que pueda llevar a cabo estas innovaciones, podrían utilizarse indicadores de satisfacción, ya que luego de implementarlas estarían generando valor tanto para los clientes como para los trabajadores. O bien, se podría comparar el n° de clientes antes y después de implementadas las iniciativas.

3.8.3.4 Perspectiva de Formulación y Crecimiento

Para la perspectiva de crecimiento, se buscar crear valor futuro, centrándose en la infraestructura, el personal y en los procedimientos. Los objetivos correspondientes a esta perspectiva son:

1) Aumentar satisfacción de los trabajadores

Uno de los dolores de la empresa que se identificaron durante el diagnóstico, era la rotación semestral de personal, lo cual podría deberse a que están en constante búsqueda de “algo mejor”. Para evitar esto, es esencial brindarles “lo mejor” que buscan, lo que se puede lograr a través del aumento de su satisfacción.

Iniciativas:

a) Realizar encuestas de clima laboral.

- Objetivo: identificar punto o áreas de mejora.

- Costo: tiempo empleado en la creación y aplicación de encuestas.
- KPI / medición: % trabajadores satisfechos / total de trabajadores encuestados

b) Asegurar al trabajador en caso de robos, accidentes, etc.

- Objetivo: brindarles seguridad en el trabajo.
- Costo: valor de seguro y/o valor de gastos clínicos u otros en caso de accidentes o robos.
- KPI / medición: se refleja en encuesta de satisfacción.

Indicador de Gestión de Objetivo Estratégico

El indicador de gestión en este caso es el resultado de la encuesta de clima laboral, el cual dependerá de la estructura de las preguntas de la encuesta (opción múltiple, preguntas de desarrollo, etc.). Sin embargo, la mayoría se centra en el nivel de satisfacción que sienten los trabajadores respecto a ciertos aspectos de la empresa. Por eso, se define una fórmula similar a las utilizadas en las encuestas de satisfacción de iniciativas anteriores:

$$\%ISNT = \%TSatisfechos - \%TInsatisfechos$$

Donde el resultado será el porcentaje de la resta entre los porcentajes de trabajadores satisfechos e insatisfechos.

2) Mejorar sistemas de información interno

Es esencial contar con un sistema que permita obtener y trabajar con información relevante respecto de la empresa, sus clientes, sus colaboradores, sus finanzas; su funcionamiento general.

Este tipo de sistema es de gran importancia para la toma de decisiones y el desarrollo e implementación de objetivos a corto, mediano y largo plazo.

Iniciativas:

- a) Digitalizar PYME, registrando todo sobre clientes, entregas, pagos, ventas, gastos y costos, a través de herramientas gratuitas como Excel, o bien, optar por una aplicación de paga, como QuickBooks, Nubox o Defontana, para optimar la gestión y ahorrar tiempo.
- Objetivo: contar con información relevante de forma rápida y diligente, permitiendo facilitar la toma urgente de decisiones.
 - Costo: tiempo dedicado al registro de información y valor monetario en caso de contratar una plataforma o aplicación.
 - KPI / medición: puede medirse comparando la información registrada antes y después de la iniciativa.

Se recomienda postular a programas de capacitación como “Despega Mipe”, que ofrece una gran variedad de cursos sobre tecnología, marketing digital y emprendimiento, sin costo. También buscar tecnologías digitales a través del programa “Digitaliza tu PYME”, para facilitar este proceso.

- b) Redactar un manual de procedimientos y protocolos, con información sobre la empresa y su funcionamiento: cuál es el proceso de entrega de servicio desde el primer contacto

con el cliente hasta la entrega de carga, qué medidas se toman en ciertas circunstancias, detallar cadena de valor, etc.

- Objetivo: contar con información básica sobre el funcionamiento de la empresa.
- Costo: tiempo empleado en la redacción de los documentos.
- KPI / medición: sin medición.

Indicador de Gestión de Objetivo Estratégico

El indicador de gestión de este objetivo estratégico puede representarse a través del índice de madurez digital (IMD) que logre la empresa. El resultado de este índice dependerá del enfoque que decida darle la empresa, puede ser evaluando el gasto utilizado en las herramientas de digitalización, el nivel de dependencia de la empresa con dispositivos digitales, rapidez de respuesta y reducción de tiempo en recuperación de información gracias a las plataformas utilizadas, etc.

Ya que es un índice complicado de medir debido que depende de varias fuentes y procesos, poder aplicarlo al CMI, se define la siguiente fórmula general:

$$\%IMD = \frac{\text{info digitalizada}}{\text{info total}} \times 100$$

El índice anterior se establece con el fin de obtener el % de información de operaciones realizadas (ventas, gastos, etc.) que se realizan.

3.10 Cuadro de Mando Integral

Ahora que se establecieron las iniciativas para lograr los objetivos estratégicos del mapa junto a sus respectivas métricas, se puede apreciar en la figura 7 el Cuadro de Mando Integral general, junto a las metas y períodos correspondientes de cada uno de los objetivos.

Perspectiva	Objetivo	Indicador	KPI	Meta	Periodicidad
Financiera	Aumento de ingresos	% crecimiento de los ingresos (%CI)	$\frac{\text{ingresos}_t - \text{ingresos}_{t-1}}{\text{ingresos}_{t-1}} \times 100$	15%	Anual
	Gestión estratégica de costos	% disminución de los costos (%DC)	$\frac{\text{costos}_t - \text{costos}_{t-1}}{\text{costos}_{t-1}} \times 100$	10%	Anual
Clientes	Aumento de satisfacción del cliente	% índice de satisfacción neta (%ISN)	$\%ISN = \%CSatisfechos - \%CInsatisfechos$	>80%	Mensual
	Aumento de cartera de clientes	% aumento de clientes (%AC)	$\frac{\text{clientes}_t - \text{clientes}_{t-1}}{\text{clientes}_{t-1}} \times 100$	10%	Anual
	Reforzar fidelidad de los clientes	número de clientes (NC)	$N^{\circ} \text{clientes}_t - N^{\circ} \text{clientes}_{t-1}$	0 o >0	Semestral
Interna	Mejorar la calidad del servicio	% índice de satisfacción neta de calidad (%ISNC)	$\%ISNC = \%CSatisfechos - \%CInsatisfechos$	>80%	Mensual
	Mejorar capacidad de respuesta	% entregas a tiempo (%ET)	$\frac{\text{entregas a tiempo}}{\text{entregas totales}} \times 100$	90%	Mensual
	Invertir en innovación	% tiempo empleado en innovación (%TI)	$\frac{\text{tiempo empleado en innovación}}{\text{Tiempo total de trabajo}} \times 100$	≥5%	Mensual
Crecimiento	Aumento de satisfacción de trabajadores	% índice de satisfacción neta trabajadores (%ISNT)	$\%ISNT = \%TSatisfechos - \%TInsatisfechos$	>80%	Mensual
	Mejorar sistemas de información	índice de madurez digital (IMD)	$\frac{\text{info digitalizada}}{\text{info total}} \times 100$	≥95%	Semanal

Tabla 1: Cuadro de Mando Integral. (Fuente: elaboración propia)

INTERPRETACIÓN DE METAS CMI

Objetivo	Meta	Periodicidad	Interpretación
Aumento de ingresos	15%	Anual	Aumento anual de los ingresos en un 15%
Gestión estratégica de costos	10%	Anual	Disminución anual de los costos en un 10%
Aumento de satisfacción del cliente	>80%	Mensual	Obtener sobre el 80% de ISN en las evaluaciones mensuales de satisfacción del cliente
Aumento de cartera de clientes	10%	Anual	Aumento anual de clientes en un 10%
Reforzar fidelidad de los clientes	0 o >0	Semestral	Evaluación semestral de número de clientes, NC debe ser 0 o mayor a 0 para mantención o aumento de clientes.
Mejorar la calidad del servicio	>80%	Mensual	Obtener sobre el 80% de ISNC en las evaluaciones mensuales de satisfacción del cliente respecto a la calidad
Mejorar capacidad de respuesta	90%	Mensual	Evaluación mensual de las entregas, se busca que todas las entregas se realicen a tiempo (90%)
Invertir en innovación	≥5%	Mensual	Dedicar al menos un 5% del tiempo total de trabajo mensual en innovación
Aumento de satisfacción de trabajadores	>80%	Mensual	Obtener sobre el 80% de ISNT en las evaluaciones mensuales de clima laboral
Mejorar sistemas de información	≥95	Mensual	Evaluar cada dos semanas que al menos un 95% de la información obtenida de operaciones este digitalizada.

Tabla 2: Tabla de interpretación de metas. (Fuente: elaboración propia)

3.11 Propuesta de Implementación de CMI

Recomendaciones de Implementación

Para una implementación exitosa del cuadro de mando integral, es fundamental considerarlo como herramienta para el trabajo diario, es decir, tenerlo presente en todo momento con el fin de ir aplicándolo de forma gradual y estratégica.

Así mismo, es importante tener en cuenta las características dimensionales de la PYME. Si bien los objetivos estratégicos se crearon considerando el tamaño y alcance de la empresa, mantener expectativas realistas al momento de implementar el plan es esencial para evitar decepciones o falsas esperanzas. Ya que se trata de una empresa pequeña, se recomienda buscar formas que permitan poner en práctica las iniciativas con el menor costo posible. Una de las soluciones puede ser abrir espacio para practicantes u ofrecerse para alumnos que busquen aprender o sumar experiencia.

También, hay que tener en conciencia el hecho de que el CMI es una herramienta dinámica. Esto significa que los indicadores y KPI elegidos pueden ser cuestionados y modificados de ser necesario, siempre con la intención de mejorar el plan estratégico.

Finalmente, el apoyo de todos los miembros de la empresa, así como la motivación de parte de los líderes, son factores indispensables para que se pueda llevar a cabo el plan de implementación sin inconvenientes.

Plan de Implementación

A continuación, se presentan las fases de implementación que se recomiendan a la empresa (Escobar, 2016, p110):

1. Formación de un equipo de trabajo
2. Definición de los requerimientos
3. Comunicación del modelo
4. Establecimiento de canales de comunicación
5. Materialización gradual de cambios

1. Formación de un equipo de trabajo

Como se menciona en las recomendaciones de implementación, es clave tanto la motivación de los líderes como la participación y compromiso de los miembros de la PYME. Por esto, es que se sugiere conformar un equipo de trabajo específico que se encargue de la implementación del CMI, donde el líder del equipo sea la gerente general de Transportes Angeles y se dedique a empujar el proyecto, mientras que los otros miembros definan sus roles de acuerdo con cada perspectiva.

2. Definición de los requerimientos

Además de formar un equipo de trabajo, se deben definir otros aspectos clave. Algunos de estos son: tecnología a utilizar, capacitaciones necesarias, presupuestos para cada tarea y asignar responsables. En esta etapa se recomienda realizar una carta Gantt general con las especificaciones necesarias que permitan visualizar el sistema con su mejoramiento continuo. También es aconsejable realizar cartas Gantt específicas, en caso de encontrarse con pasos más complicados que requieran de mayor planificación.

3. Comunicación del modelo

Esta fase consiste en presentar a los miembros de la empresa el sistema de control de gestión. El equipo de trabajo definido anteriormente debe transmitir la importancia que tiene el compromiso y participación de todos los integrantes.

Se deben mostrar los beneficios que traería la implementación de este cuadro de mando integral, informarlo como un proceso de aprendizaje organizacional y promover el compromiso de parte los trabajadores.

Luego, es ideal realizar una evaluación antecesora al plan de implementación en donde se evalúe la cultura organizacional, las capacidades de las personas, la disponibilidad de cada uno de los colaboradores y, en general, evaluar cualquier situación que pueda significar una traba para el plan.

Después de informado el modelo, se corrobora que no hayan quedado dudas y se toman recomendaciones u opiniones de parte de los trabajadores para luego pasar a la siguiente fase.

4. Establecimiento de canales de comunicación

A medida que se vayan implementando las iniciativas del CMI para lograr cumplir con los objetivos estratégicos, se podrán ver las acciones realizadas para ello y el estado en que se encuentran. Es esencial ir comunicando incluso los pequeños avances a las personas interesadas para que logren comprender con claridad los resultados y, al mismo tiempo, provocar que se sientan más involucrados en el proyecto.

Así, se espera que se emplee una comunicación estratégica a todos los niveles de la empresa, en cuanto a las tareas en proceso, los objetivos y metas proyectadas.

5. Materialización gradual de cambios

Por último, la implementación del cuadro de mando integral requiere una puesta en marcha. Esta se puede definir luego de las tres primeras fases del plan y realizar el seguimiento respectivo.

Inicialmente, lo normal es que no se vean los resultados inmediatamente y que se genere una incertidumbre ya que se reflejarán gastos y costos de inversión e iniciación de implementación. Es importante no dejarse llevar por esta incertidumbre y seguir con el plan hasta el final para lograr llegar a los resultados esperados.

El objetivo principal de esta herramienta es una mejora continua y gradual. Esto conlleva a que el CMI estará sujeto a cambios de acuerdo con las nuevas necesidades de mercado y de la organización, así como a adaptación según nueva información.

CONCLUSIONES

En el presente informe se realiza un estudio a Transportes Angeles, pequeña empresa que se dedica a la distribución y almacenamiento de carga seca y congelada en la región de Valparaíso. Luego de conversaciones con la dueña de la empresa y la información proporcionada, se determina que lo necesario para lograr un posicionamiento en el rubro, un crecimiento y la transición de pequeña a mediana empresa en el largo plazo, es si se construye un nuevo plan estratégico que se lo permita. Para eso, se desarrolla una propuesta de plan estratégico que contenga lo necesario para ayudarle a cumplir con su objetivo.

El plan utilizado es el siguiente: se desarrolla el marco estratégico, donde se definen la misión, visión y valores de la empresa, lo cual se realizó teniendo en cuenta los ya existentes y la opinión directa de la dueña de la pyme. Luego, se realiza un análisis competitivo externo e interno, utilizando herramienta como PESTEL, FUERZAS DE PORTER, FODA Y CANVAS.

El análisis PESTEL permitió concluir que, si bien existe gran incertidumbre en el mercado debido al contexto constitucional sumado a las constantes regulaciones y reformas que se han realizado en el último tiempo, aun así, se han identificado resultados positivos que pueden significar oportunidad para desarrollar nuevas estrategias.

Por otro lado, con las 5 fuerzas de Porter se determinó que tanto el poder de negociación con los clientes, como la amenaza de servicios sustitutos y la rivalidad entre competidores es ALTA. Mientras que el poder de negociación de los proveedores y la amenaza de entrada de nuevos competidores es BAJA.

El análisis FODA y CANVAS permitieron conocer a más profundidad la empresa y sus capacidades.

El análisis externo e interno y el desarrollo del marco estratégico permitieron definir una estrategia genérica basada en un “Enfoque en Bajo Costo”, la cual consiste en ofrecer servicios a un segmento al precio más bajo posible, manteniendo la calidad y un límite claro con el de que no sea desfavorable para el negocio.

Una vez definido el lineamiento estratégico, se realizó la definición de objetivos estratégicos, junto a la dueña de la empresa, con los indicadores de gestión de cada uno de ellos, además de iniciativas que ayuden a lograr dichos objetivos.

Finalmente, a partir de los objetivos estratégicos, se desarrolla el Cuadro de Mando Integral, donde se definen indicadores, KPIs, metas y periodicidad para cada uno de ellos.

Se recomienda a la empresa analizar cada uno de los ítems desarrollados en el presente informe, con el fin de evaluar, adaptar y mejorar los aspectos que estimen necesarios para alcanzar el mejor resultado posible al momento de implementar el plan estratégico definido. Lo ideal, es formar un equipo de trabajo que esté principalmente enfocado y dedicado a esta gestión, de modo que se encuentren soluciones rápidas y eficientes cuando se presenten situaciones adversas. En caso de no contar con el capital humano necesario, se sugiere abrir espacios de práctica para estudiantes aptos para ayudar a lograrlo.

El plan estratégico y CMI desarrollados en este estudio se ponen a completa disposición de la pyme para que pueda ponerlo en práctica y le ayude a lograr el posicionamiento que desea, así como completar con éxito la transición de pequeña a mediana empresa a largo plazo.

REFERENCIAS

- Banco Mundial. (2023). Chile Panorama General. *Banco Mundial*.
<https://www.bancomundial.org/es/country/chile/overview>
- Boyd, D. (2023). Experto de las Naciones Unidas advierte que Chile enfrenta una tormenta de injusticias ambientales y aplaude las buenas prácticas. *Naciones Unidas*.
<https://www.ohchr.org/es/press-releases/2023/05/experto-de-las-naciones-unidas-advierte-que-chile-enfrenta-una-tormenta-de>
- Burgwal, G. & Cuellar, J. (1999). *Comportamiento humano en el trabajo*. Abya Yala.
- Carrillo, A. (2022). Chile se posiciona como hub tecnológico por excelencia de Latinoamérica. *Diario Sustentable*. <https://www.diariosustentable.com/2022/08/chile-se-posiciona-como-hub-tecnologico-por-excelencia-de-latinoamerica/>
- Escobar, S. (2016). *PLAN ESTRATÉGICO PARA UNA EMPRESA DE INGENIERÍA E INNOVACIÓN DEL SECTOR MINERO* [Tesis de grado, Universidad Técnica Federico Santa María]. Repositorio USM. <https://repositorio.usm.cl/handle/11673/23067>
- Instituto Nacional de Estadística. (2018). Cifras de Transporte de Carga por Carretera 2018. *INE*.
https://www.ine.gob.cl/docs/default-source/estructura-del-transporte-por-carretera/infografias/documentos/infograf%C3%ADa-transporte-de-carga-por-carretera-2018.pdf?sfvrsn=5f38c32_2
- Instituto Nacional de Estadística. (2021). Índice de Costos del Transporte registró una variación mensual de 2,2% en enero. *INE*. <https://www.ine.gob.cl/estadisticas/economia/indices-de-precio-e-inflacion/indice-de-precios-al-por-mayor/2021/02/18/%C3%ADndice-de-costos-del-transporte-registr%C3%B3-una-variaci%C3%B3n-mensual-de-2-2-en-enero>
- Ministerio de Desarrollo Social y Familia. @MinDesarrollo. (2023). *Hoy presentamos la Encuesta de Caracterización Socioeconómica Nacional (CASEN) 2022(...)*. Twitter.

<https://twitter.com/MinDesarrollo/status/1684726293747712000?t=U3GbsgOCXMzj-0hzaZNx2Q&s=19>

Mordor Intelligence. (2023). MERCADO DE TRANSPORTE DE CARGA POR CARRETERA DE CHILE: CRECIMIENTO, TENDENCIAS, IMPACTO DE COVID-19 Y PRONÓSTICOS (2023 - 2028). *Mordor Intelligence*.
<https://www.mordorintelligence.com/es/industry-reports/chile-road-freight-transport-market>

Ore, H., Olortegui, E. & Ponce, D. (2020). Strategic planning as a management tool in companies: Bibliographic review. *Revista Pakamuros*, Vol 8, 31-44.
https://www.researchgate.net/publication/348087689_Planeamiento_estrategico_como_instrumento_de_gestion_en_las_empresas_Revision_bibliografica

Quiroa, M. (2021). Análisis Estratégico. *Economipedia*.
<https://economipedia.com/definiciones/analisis-estrategico.html>

Rodríguez, F. P. (2012). Strategic Planning in Healthcare Organizations. *Revista Española de Cardiología*, Vol 65, 749-754. <https://www.revespcardiol.org/es-la-planificacion-estrategica-organizaciones-sanitarias-articulo-S0300893212002588>