

2020-07

LA ÚLTIMA MILLA: ANÁLISIS Y DESARROLLO DE ESCENARIOS FUTUROS.

ESTAY GONZÁLEZ, ISRAEL ANTONIO

<https://hdl.handle.net/11673/49883>

Repositorio Digital USM, UNIVERSIDAD TECNICA FEDERICO SANTA MARIA



DEPARTAMENTO DE
INGENIERIA COMERCIAL
UNIVERSIDAD TECNICA
FEDERICO SANTA MARIA

UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA

Departamento de Ingeniería Comercial

MBA, Magíster en Gestión Empresarial

**“LA ÚLTIMA MILLA:
ANÁLISIS Y DESARROLLO DE ESCENARIOS FUTUROS”**

Tesina de Grado presentada por

Israel Antonio Estay González

Como requisito para optar al grado de

MBA, Magíster en Gestión Empresarial

Guía de Tesina Dr. Lionel Valenzuela Oyaneder

Julio 2020

TITULO DE TESINA: **“LA ÚLTIMA MILLA: ANÁLISIS Y DESARROLLO DE ESCENARIOS FUTUROS”**

AUTOR: **Israel Antonio Estay González**

TRABAJO DE TESINA, presentando en cumplimiento parcial de los requisitos para el Grado de MBA, Magíster en Gestión Empresarial de la Universidad Técnica Federico Santa María.

OBSERVACIONES: _____

COMISIÓN DE TESINA: Dr. Lionel Valenzuela Oyaneder, Profesor Guía
Dr. Hugo Osorio Zelada, Profesor Co-Referente Interno.
Dra. María Pilar Gárate Chateau, Profesor Externo

Santiago, julio 2020

Todo el contenido, análisis, conclusiones y opiniones vertidas en este estudio son de mi exclusiva responsabilidad.

Nombre: Israel Antonio Estay González

Fecha: 09-07-2020

...A mi familia, por su incondicional apoyo.

Índice

Índice.....	5
Tabla de Figuras	7
Listado de Tablas	8
RESUMEN EJECUTIVO	10
1. GENERALIDADES	11
1.1. Tema a Tratar.....	11
1.2. Objetivo general	11
1.3. Objetivos Específicos	11
1.4. Motivación	11
1.5. Metodología.....	12
2. ESTADO DEL ARTE	13
2.1. La Irrupción del e-Commerce	13
2.1.1. ¿En qué consiste el e-Commerce?.....	14
2.1.2. El Origen y Evolución del E-Commerce.....	14
2.1.3. El e-Commerce en la actualidad	16
2.1.4. El e-Commerce en Chile.....	19
2.1.5. El CyberDay en Chile.....	21
2.1.6. El cliente del E-Commerce	23
2.1.7. Omnicanalidad	26
2.1.8. Los Desafíos para el E-Commerce y Omnicanalidad	27
2.2. La Última Milla: Talón de Aquiles del e-Commerce.....	29
2.2.1. ¿Qué es la última milla?.....	29
2.2.2. Los problemas en la última milla	29
2.2.3. El Impacto es Transversal	32
2.3. La Industria Tradicional: Courier Express Parcel (CEP).....	32
2.3.1. ¿Qué es el Courier Express Parcel?.....	32
2.3.2. Las Variables que Definen el Servicio.	33
2.4. Los Líderes a Nivel Mundial	34
2.4.1. DHL.....	35
2.4.2. FedEx.....	36

2.4.3.	UPS.....	38
2.5.	La Gig Economy y Logística de Última Milla	39
2.5.1.	La Gig Economy.....	39
2.5.2.	Gig Economy Presente en la Última Milla	39
3.	MARCO TEÓRICO	41
3.1.	Analizar el Presente y Proponer el Futuro.....	41
3.2.	Secuencia Metodológica.....	42
4.	DESARROLLO DE LA PROPUESTA DE SOLUCIÓN.....	43
4.1.	La Industria Local en una Mirada General.....	43
4.1.1.	Los Productos Clásicos.....	43
4.1.2.	El Documento a la Baja y la Extinción de las Valijas	44
4.1.3.	Documento, Encomienda y Valija en Números	47
4.2.	La estructura de la Industria Local en la Mirada Clásica	50
4.2.1.	Principales Actores	50
4.2.2.	Las cinco Fuerzas de Porter	51
4.2.3.	El impacto del Macro Entorno	55
4.3.	Una Mirada Hacia El Futuro.....	56
4.3.1.	La importancia del Macro Entorno.....	56
4.3.2.	El futuro y la incertidumbre.....	57
4.3.3.	Explorando el Futuro de la Industria Courier Express Parcel	57
4.4.	Desarrollo de Escenarios – Basado en Método WBS – Parte 1.....	57
4.4.1.	Etapa 1 – Definiendo la Agenda.....	57
4.4.2.	Etapa 2 – Generando los Factores del Macro Entorno.....	58
4.4.3.	Etapa 3 – Reducción de los Factores	60
4.4.4.	Etapa 4 – Escogiendo los Temas y Escogiendo Escenarios.....	61
4.4.5.	Etapa 5 – Validando la consistencia Interna de los Escenarios	62
4.4.6.	Etapa 6 – Narrativa de los Escenarios.....	63
4.4.7.	Etapa 7 – Evaluación del Impacto en los Escenarios	67
4.4.8.	Aplicación en la industria actual	68
5.	CASO APLICADO EN COMPAÑÍAS CEP NACIONALES	69
5.1.	¿Cómo está la brújula de los líderes de la industria local?.....	69
5.2.	Actuales Protagonistas de la Industria CEP chilena.....	69
5.3.	Elección de Compañías	71

5.4.	Correos de Chile V/S Chilexpress	71
5.4.1.	Misión, Visión y Valores	71
5.4.2.	Una Mirada Cuantitativa.....	72
5.5.	Análisis Interno – Fortalezas y Debilidades	73
5.5.1.	Análisis Interno Correos de Chile.....	73
5.5.2.	Análisis Interno Chilexpress	75
5.5.3.	Clasificación de Cualidades Internas Fortalezas y Debilidades	76
5.6.	Desarrollo de Escenarios – Basado en Método WBS – Parte 2	77
5.6.1.	Etapa 8 - Desarrollo de Estrategias.....	77
5.6.2.	Etapa 9 - Evaluación de Estrategias.....	90
	Reflexiones y Conclusiones.....	99
	Glosario	102
	Referencias	103
	Anexos.....	107
	A.- Instituto Nacional de Estadísticas – Cuadros Estadísticos Sección Correo (Transporte y Comunicaciones).....	107
	B.- Grupos de Interés	112

Tabla de Figuras

Figura 1.1: Estructura Metodológica [Elaboración Propia]	12
Figura 2.1 La Irrupción del e-Commerce [2]	13
Figura 2.2 La evolución del e-Commerce – [Elaboración Propia].....	16
Figura 2.3 Ventas e-Commerce B2C Global [6]	17
Figura 2.4 Crecimiento e-Commerce B2C por Región [6].....	18
Figura 2.5 Top 10 países - Crecimiento e-Commerce B2C [6]	18
Figura 2.6 Cifras e-Commerce Chile – [Elaboración Propia].....	19
Figura 2.7 Ventas e-Commerce por Habitante – Año 2018 [7]	20
Figura 2.8 e-Commerce B2C en Chile [7]	21
Figura 2.9 Número de Sitios Participantes – Chile [7]	22
Figura 2.10 Ventas Históricas Eventos Cyber – Chile [7]	22
Figura 2.11 Estructura Ventas Anuales del e-Commerce – Chile [7].....	23
Figura 2.12 ¿Cómo es el comprador online? [9].....	24
Figura 2.13 Omnicanalidad Estructura [Elaboración Propia]	27

Figura 2.14 Customer Journey [Elaboración Propia]	28
Figura 2.15 Sistema de Despacho Utilizado – Chile [7]	30
Figura 2.16 Principales Barreras a las compras online – Chile [7]	31
Figura 2.17 Definición del Courier Express Parcel [17]	34
Figura 2.18 Infografía DHL [18]	35
Figura 2.19 Infografía FedEx [18]	37
Figura 2.20 Infografía UPS [18]	38
Figura 3.1 Esquema Secuencia de Desarrollo Metodológico [Elaboración Propia]	42
Figura 4.1 Valija de Seguridad Courier [23]	43
Figura 4.2 Cantidad Documentos Movilizados [Elaboración Propia basada en [24]]	44
Figura 4.3 Cantidad Documentos Movilizados Detalle [Elaboración Propia basada en [24]]	45
Figura 4.4 Cantidad Valijas Movilizadas [Elaboración Propia basada en [16]]	46
Figura 4.5 Tipos de Envíos Expresos – Atrex [25]	47
Figura 4.6 Distribución de Productos Industria Courier [Elaboración Propia]	49
Figura 4.7 Modelo de las 5 Fuerzas de Porter [28]	51
Figura 4.8 Estructura Completa Industria [22]	56
Figura 4.9 Matriz Incertidumbre/Importancia [Elaboración Propia]	61
Figura 4.10 Escenarios Consistentes [Elaboración Propia]	63
Figura 5.1 Correos de Chile Logo [31]	69
Figura 5.2 Chilexpress Logo [32]	69
Figura 5.3 Starken Logo [33]	70
Figura 5.4 Bluexpress Logo [35]	70
Figura 5.5 DHL Logo [37]	70
Figura 5.6 Urbano Express Logo [38]	71
Figura 5.7 Empresas Escogidas [Elaboración Propia]	71
Figura 5.8 Chilexpress - Matriz de intereses [39]	80

Listado de Tablas

Tabla 2.1 Ventas e-commerce B2C global	17
Tabla 2.2 Resumen e-commerce – Chile 2018 [Elaboración Propia]	31
Tabla 4.1 Movimiento Courier - Resumen Estadística [Elaboración Propia Basado en [24]]	48
Tabla 4.2 Indicadores Movimiento Courier [Elaboración Propia]	48
Tabla 4.3 Actores del mercado Nacional [Actualización de [26]]	50
Tabla 4.4 Atractivo de la Industria [Actualización en base a [26]]	55
Tabla 4.5 Factores PESTA (con ponderación Incertidumbre Importancia) [Elaboración Propia] (OK pero las ponderaciones quien las hizo en base a qué criterior?)	59
Tabla 4.6 Obtención de escenarios [Elaboración Propia]	61
Tabla 4.7 Consistencia Escenarios y Factores [Elaboración Propia]	62
Tabla 4.8 Matriz de Impacto en Escenarios [Elaboración Propia]	68
Tabla 5.1 Misión, Visión y Valores Correos de Chile y Chilexpress (Obtenido de [32], [39], [31], [40]) [Elaboración Propia]	72

Tabla 5.2 Resumen Cuantitativo Correos de Chile y Chilexpress [31] [32] [39] [40]	73
Tabla 5.3 Fortalezas y Debilidades [Elaboración Propia].....	76
Tabla 5.4 Estrategias Declaradas - Correos de Chile (basado en [40]) [Elaboración Propia]	78
Tabla 5.5 Estrategias Declaradas - Chilexpress (basado en [39]) [Elaboración Propia]	79
Tabla 5.6 Estrategias Declaradas – Resumen [Elaboración Propia]	80
Tabla 5.7 Correos de Chile - Matriz FODA - Escenario A [Elaboración Propia]	81
Tabla 5.8 Correos de Chile - Matriz FODA - Escenario D [Elaboración Propia]	83
Tabla 5.9 Correos de Chile - Matriz FODA - Escenario E [Elaboración Propia]	84
Tabla 5.10 Correos de Chile - Matriz FODA - Escenario H [Elaboración Propia]	85
Tabla 5.11 Chilexpress - Matriz FODA - Escenario A [Elaboración Propia].....	86
Tabla 5.12 Chilexpress - Matriz FODA - Escenario D [Elaboración Propia].....	87
Tabla 5.13 Chilexpress - Matriz FODA - Escenario E [Elaboración Propia]	88
Tabla 5.14 Chilexpress - Matriz FODA - Escenario H [Elaboración Propia]	89
Tabla 5.15 Correos de Chile - Alineamiento Estrategias con Visión [Elaboración Propia]	91
Tabla 5.16 Correos de Chile - Verificación Estrategias Declaradas con Escenarios [Elaboración Propia]...92	
Tabla 5.17 Correos de Chile - Verificación Estrategias Propuestas con Escenarios [Elaboración Propia] ..93	
Tabla 5.18 Chilexpress - Alineamiento Estrategia con Visión [Elaboración Propia]	96
Tabla 5.19 Chilexpress - Verificación Estrategias Propuestas con Escenarios [Elaboración Propia].....97	
Tabla 5.20 Chilexpress - Verificación Estrategias Declaradas con Escenarios [Elaboración Propia]	98

RESUMEN EJECUTIVO

El desarrollo tecnológico, desde los comienzos del siglo XXI, ha causado una revolución en la sociedad, la globalización, digitalización y conectividad han hecho que la sociedad cambie en todo ámbito, desde la manera de efectuar las relaciones humanas, hábitos, comercio, entre otros. En particular el comercio, ha sido parte de una potente disrupción denominada “e-commerce”, o comercio electrónico, que por medio de internet y diferentes plataformas, se pueden adquirir bienes o servicios de manera remota, y aún es más, este comercio electrónico ha evolucionado en los últimos 20 años, llevando a formatos de diferentes vías tanto de compra como de entrega, pasando de un canal simple como la tienda física con compra presencial a un formato omnicanal, donde se integran y conjugan todos los canales de venta con los canales de entrega. Todo esto, ha llevado a que el cliente y el mercado evolucione aumentando las exigencias y complejizando su operatividad.

Esto ha planteado un enorme desafío para la logística de entrega final, o popularmente llamada última milla, la cual es la encargada de materializar físicamente la entrega del producto tangible. Hay productos y servicios que se han podido adaptar a un formato digital (como películas, por *streaming*, *gift cards* por correo electrónico), sin embargo, la compra de un televisor aún no es posible. Por lo que la entrega física, sigue presente. La solución tradicional corresponde a la industria “Courier Express Parcel”, o servicios de reparto expreso, en donde sus participantes están realizando constantemente esfuerzos por estar a la altura de los nuevos desafíos del mercado y expectativas de este cliente moderno. Los líderes de la industria global como FedEx, DHL, UPS, se encuentran en esfuerzos constantes a fin de mantener la vigencia de sus compañías, potenciando sus propuestas de valor, diversificando y especializando sus ofertas de servicios entre otras. El cambio en esta industria es inminente, y la velocidad del cambio cada vez es mayor.

A fin de afrontar estos cambios, pensando en el futuro para la industria local CEP, es que se presenta un análisis tanto de la estructura de la industria y macro entorno actual, que mediante la metodología de desarrollo de escenarios permite proyectar a la organización en diferentes escenarios, para considerar y desarrollar estrategias evaluado su impacto y mejorando la toma de decisiones. Esta metodología es aplicada en dos compañías nacionales como Correos de Chile y Chilexpress, en donde se presentan cuatro posibles escenarios, en los cuales se estudia la vigencia de las estrategias actuales junto con propuestas de estrategias adicionales, que permitan ser los conductores de la compañía en el largo plazo en la búsqueda de su visión organizacional.

1. GENERALIDADES

1.1. Tema a Tratar

“Diseño de complementos y modificaciones a la estrategia corporativa multidimensional de compañías de servicios Courier Express Parcel en la adaptación al e-commerce y omnicanalidad, mediante el desarrollo de escenarios futuros. (Casos Aplicados: Correos de Chile y Chilexpress)”.

1.2. Objetivo general

Demostrar que la estrategia corporativa multidimensional es un factor clave en el funcionamiento, desarrollo y prosperidad de la empresa:

- La propuesta de valor se puede **adaptar** para cubrir las nuevas exigencias del mercado
- Lograr **influir** en los resultados de satisfacción en 360° (multidimensional)
- Junto con **robustecer** la calidad, rentabilidad y crecimiento de la compañía.

1.3. Objetivos Específicos

- Identificar y determinar impacto del e-commerce en la logística actual
- Analizar y evaluar tendencias logísticas aplicables a los servicios Courier a nivel mundial
- Analizar y evaluar la industria logística nacional actual aplicable a Courier Express Parcel
- Identificar el macro entorno y desarrollar escenarios futuros posibles para la industria Courier Express
- Estudiar estrategias definidas por compañías Courier Express Parcel nacional, y evaluarlas en los escenarios desarrollados (Aplicado a Correos de Chile y Chilexpress)
- Proponer y complementar estrategias para las compañías Courier Express Parcel (Correos de Chile y Chilexpress)

1.4. Motivación

Se puede considerar, que el tema relacionado con logística de entrega o conocida como última milla, es poco desarrollado en la academia mediante trabajos de titulación, tesis de grados u otros. Existen bastante conceptualización teórica de la disciplina logística principalmente enfocadas a la gestión logística como agregación de valor dentro de una industria, pero no con el peso de una industria como tal. Es por ello, que la oportunidad de abordar la industria logística como industria puntual, de manera aplicada y metodológica en el contexto de un escenario aceleradamente cambiante es altamente desafiante y la motivación principal de este trabajo.

1.5. Metodología

En el desarrollo de este trabajo, se ha procedido en primera instancia a un levantamiento o estado del arte, en dos ejes principales. El primero de ellos, compete a las diferentes aristas involucradas en el escenario actual cambiante, que repercute en la logística de última milla, enfocado en el e-commerce y omnicanalidad; por otro lado, como el otro eje es la logística de última milla actual, como industria fin de comprender y evidenciar su funcionamiento. Luego de la identificación y estudio de estos ejes, se pudo evidenciar, las brechas existentes actual y nace el desafío de cubrirlas en un futuro incierto.

A fin de abordar estas brechas, es que se realiza un estudio, análisis y propuestas mejoras de las estrategias corporativas de dos empresas puntales de la industria “Courier Express Parcel” local. Mediante metodología teórica aplicada en ellas, como lo es el desarrollo de escenarios futuros, basados en la estructura de la industria y el macro entorno actual como lo plantea la metodología WBS [1].

El siguiente esquema, muestra la estructura base del desarrollo de este trabajo, plasmado en este documento.

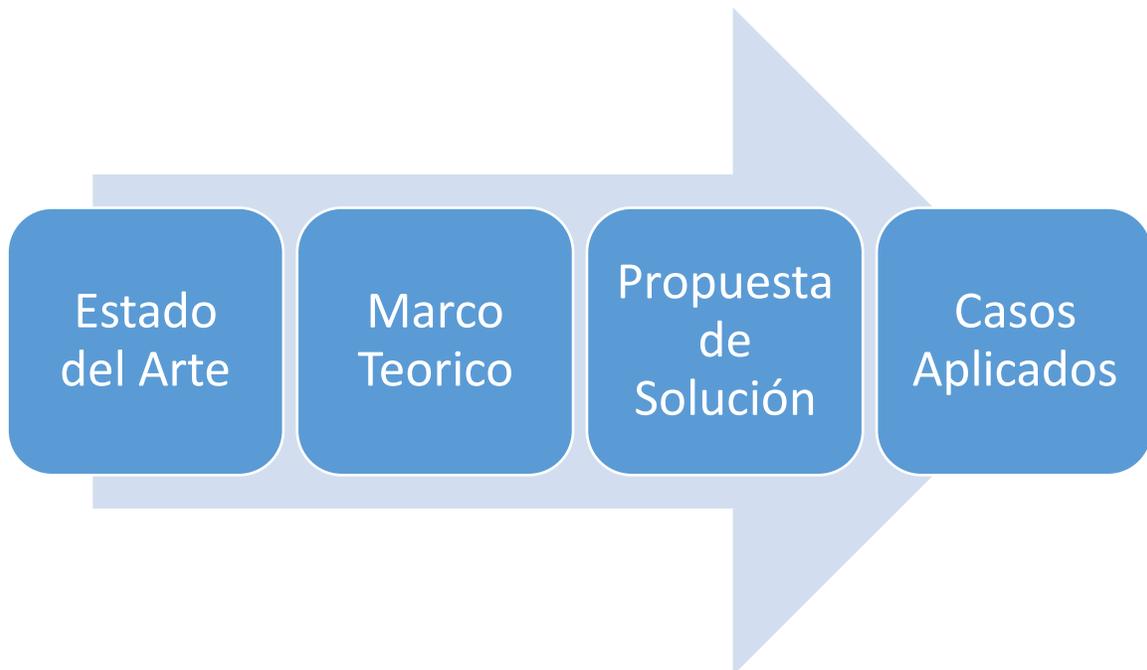


Figura 1.1: Estructura Metodológica [Elaboración Propia]

2. ESTADO DEL ARTE

2.1. La Irrupción del e-Commerce

“1,5 millones de paquetes en un día: El internet trae el caos a Nueva York” [2], se titula el artículo del New York Times, plasma la realidad en las ciudades actualmente, reflejando como un pedido en Amazon u otro oferente mediante el comercio electrónico, comienza con un simple clic desde el computador o inclusive con un toque en la pantalla desde el smartphone en cualquier parte del mundo, generando todo un desafío logístico, y luego dos días después o incluso sólo en un par de horas el paquete con el pedido llega a destino, todo esto se puede resumir en un concepto, el de “conveniencia” [2] para el consumidor final. De la mano de la tecnología esto ha llevado a que solo en la ciudad de Nueva York se entreguen diariamente 1,5 millones de paquetes.

En este capítulo se analiza el e-commerce, a fin de comprender desde sus orígenes hace más de 20 años, toda la evolución que ha tenido, hasta llegar a la revolución que ha causado en la sociedad actual, desde el comportamiento del consumidor, que ha generado nuevas exigencias junto con los desafíos que entrega a la industria para satisfacer dichas expectativas, orientadas a la logística y entrega del producto.



Figura 2.1 La Irrupción del e-Commerce [2]

2.1.1. ¿En qué consiste el e-Commerce?

2.1.1.1. Definición de E-Commerce

A pesar de que el concepto de E-Commerce, ya es habitual dentro de la sociedad, es importante definir qué es lo que comprende el e-commerce, ya que corresponde al punto de partida de este trabajo.

El “E-Commerce” o también llamado “Comercio Electrónico”, corresponde a un método de compraventa de bienes, productos y/o servicios, en donde ocupa internet, por medio de plataformas digitales como medio [3]; es decir en palabras simples corresponde a comerciar en línea. En una sociedad globalizada e intercomunicada donde el internet es parte fundamental en la interconexión e intercomunicación, el e-commerce se ha vuelto muy popular desde ya hace una década.

Este cuenta con una serie de atributos que lo distinguen del comercio tradicional, gatilladas por la disponibilidad 24/7 es decir, el comercio electrónico está disponible en cada instante, las 24 horas del día durante todo el año, a diferencia del comercio tradicional en tienda (que tienen horario de apertura y cierre, por ejemplo), lo que genera:

- Ventaja competitiva respecto al comercio tradicional
- Posibilidad de segmentar a los clientes al trabajar de manera online, a través de realizar una segmentación de manera más fácil generando una comunicación más especializadas (ventaja de los intereses, con campañas especializadas, por ejemplo)
- Extensión del alcance del negocio, debido a la inexistencia de barreras geográficas.

2.1.1.2. Tipos de E-Commerce

Ahora bien, el e-commerce puede categorizarse en diferentes tipos [3], en base a la naturaleza en que se generan sus ingresos y el carácter de sus transacciones, entre los que destacan:

- B2B – (Business to Business): Empresas que comercializan con otras empresas
- B2C – (Business to Consumer): Empresas que comercian con sus consumidores, este es el más habitual, y se caracteriza por el retail y en que toma como foco este trabajo.
- B2G – (Business to Government): Empresas que comercializan con instituciones gubernamentales
- C2C – (Consumer to Consumer): Se refiere al comercio entre particulares, es decir personas que compran y venden de manera ocasional con otros
- C2B – (Consumer to Business): Personas que venden a negocios, este es muy popular en productos de segunda mano

2.1.2. El Origen y Evolución del E-Commerce.

Es de cultura popular el origen puntual del comercio electrónico por los años noventa, sin embargo, es importante precisar algunos aspectos como el contexto en que se originó, a fin de comprender el real valor de su desarrollo y evolución a través de las últimas décadas a fin de comprender el escenario actual.

2.1.2.1. El Nacimiento

En comparación a la industria tradicional, el e-commerce se considera realmente reciente, y el primer paso se dio en 1991, con la creación de Internet (World Wide Web), que hoy en día forma parte de nuestra cotidianidad, y que dio paso en Estados Unidos a esta revolución que no tardaría en proliferar, ya que se encuentra sustentada en el internet. Tres años después ya para 1994, Pizza Hut se convierte de manera oficial en el primer negocio importante en ofrecer compras por internet, luego ya para 1995 son fundadas Ebay y Amazon. Es importante señalar que no existe un hito unánime que marque el comienzo del e-commerce, algunos consideran cuando Amazon realizó su primera venta electrónica, otros con Pizza Hut [4]; lo importante es comprender que ya para mediados de la década de los 90's se tiene los primeros pasos del e-commerce.

2.1.2.2. La Explosión del E-commerce

Tan solo con un par de años de estas primeras transacciones de comercio electrónico a mediados de 1990, ya para el año 1996 las ventas online superaron los USD\$1.000MM así es mil millones de dólares americanos (o un billón americano). Lo cual es tildado como inesperado, ya que aún internet sólo tenía 5 años y 40 millones de personas tenían acceso a internet [5], y superó todo pronóstico de crecimiento de la industria.

Ya comenzando el siglo XXI, para el año 2000 el e-commerce seguía rompiendo todos los pronósticos posibles, con ventas de USD\$25.000MM (25 mil millones de dólares americanos), así para el año siguiente “el 70% de los usuarios de internet realizaron una compra en línea durante la temporada de vacaciones” [4], y ya para el 2005 el término “Cyber Monday” fue acuñado como el día lunes posterior al día de acción de gracias, convirtiéndose al día de hoy en la fecha mayor compras en líneas del año en Estados Unidos, y luego en el mundo entero [5].

2.1.2.3. La Consolidación del E-commerce

Ya para la segunda década del 2010, nadie está ajeno al impacto e importancia del e-commerce como un medio de comercio real, consolidado, con grandes volúmenes de ventas, millones de usuarios y potenciado por la inclusión de las redes sociales y la masificación de los smartphones.

A fin de ilustrar de mejor forma, a continuación, se presenta una línea de tiempo, que logra consolidar los principales hitos que se han tratado en esta sección del capítulo.

Evolución del E-Commerce



Figura 2.2 La evolución del e-Commerce – [Elaboración Propia]

2.1.3. El e-Commerce en la actualidad

Se ha tratado los acontecimientos históricos que han tenido relevancia en la formación de esta disrupción comercial, por medio del e-commerce. Ahora bien, ya se ha esbozado en la sección anterior, algunos destellos de cifras. Por lo que, a continuación, se presentan algunos indicadores cuantitativos de estudios realizados que permiten ver la magnitud de esta disrupción, para ello se ha sintetizado en las siguientes imágenes, el reporte "Global Ecommerce 2019 (Andrew Lipsman)" [6], orientado al comercio electrónico de carácter B2C, enfocado al retail.

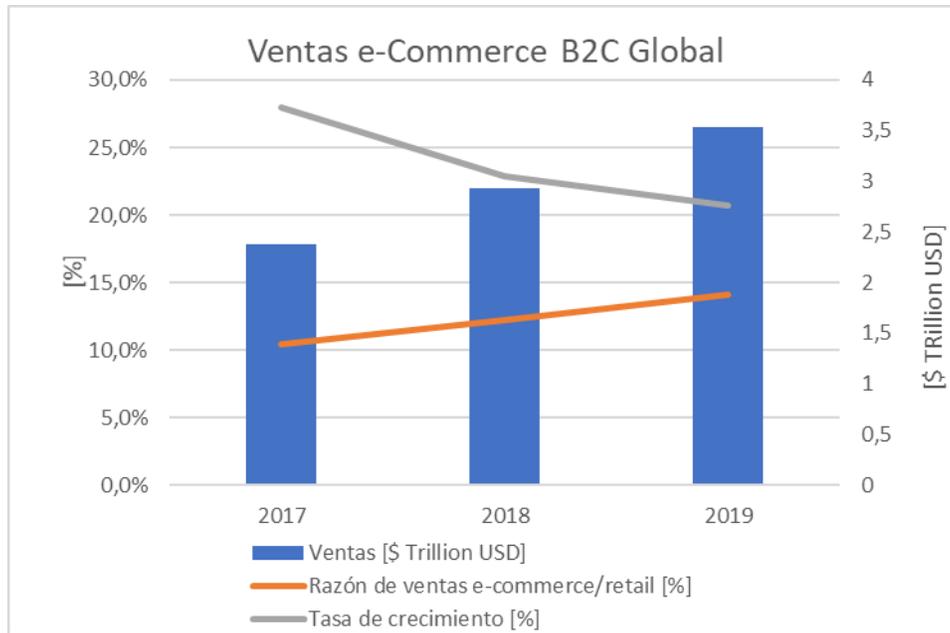


Figura 2.3 Ventas e-Commerce B2C Global [6]

Tabla 2.1 Ventas e-commerce B2C global

	2017	2018	2019
Ventas [\$ Trillion USD]	2,382	2,928	3,535
Razón de ventas e-commerce/retail [%]	10,4%	12,2%	14,1%
Tasa de crecimiento [%]	28,0%	22,9%	20,7%

En la Figura 2.3, se puede observar a nivel global, según los datos proporcionados por el reporte “Global e-commerce 2019” [6], que las ventas en el e-commerce del tipo B2C, presentan una tendencia positiva al alza sobre el 20% anual, aunque va decayendo exponencialmente.

Ahora en la industria del retail, las ventas por el comercio electrónico cada vez corresponden a una parte más importante, partiendo en un 10% el año 2017 y superando el 14% para el año 2019, esto refleja, como el consumidor está cambiando sus hábitos y aumenta su preferencia para realizar una compra, por el comercio electrónico. Por otro lado, a pesar de que puede ser menos de una quinta parte, la fracción de ventas del retail en el e-commerce a nivel mundial, ya para el año 2019 muestra un monto superior a los 3 trillones de dólares, una cifra significativa, y que, más importante aún seguirá creciendo.

Ahora bien, manteniendo el análisis en el 20,7%, correspondiente a la tasa de crecimiento del e-commerce a nivel global, vale la pena profundizar esta cifra, generando una apertura, por distribución geográfica, como se presenta en la Figura 2.4:

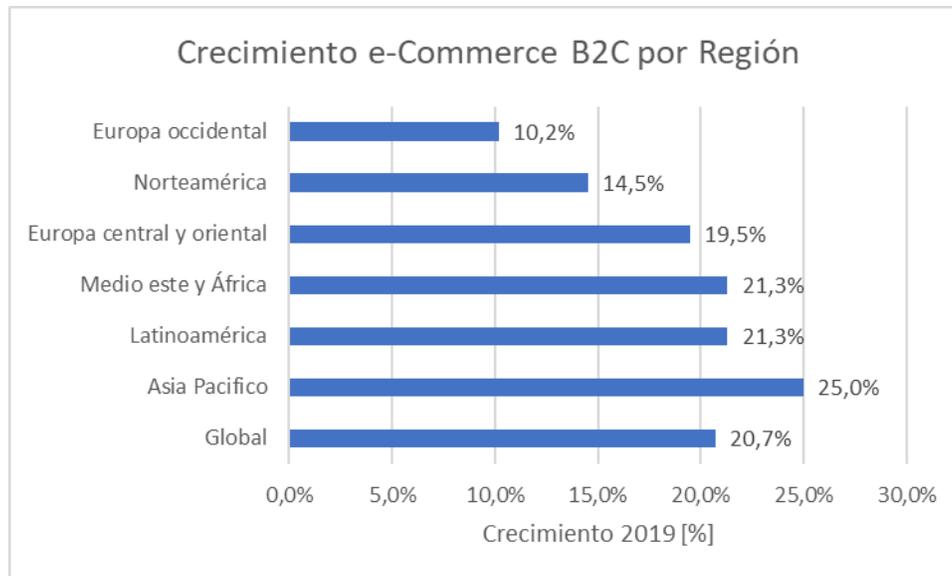


Figura 2.4 Crecimiento e-Commerce B2C por Región [6]

En la Figura 2.4, se puede observar por región las tasas de crecimiento del comercio B2C, representado por el retail, en las diferentes zonas geográficas. En primer lugar, todas las regiones del mundo presentan tasas de crecimiento al alza de e-commerce, incluso Norteamérica, a pesar de ser el origen de éste, aún presenta un crecimiento sobre el 10%. Otro dato importante es como Asia y Latinoamérica lideran el crecimiento por sobre el crecimiento global ponderado, que fue presentado anteriormente. Adicionalmente, se puede enlistar por países, como se presenta a continuación en la Figura 2.5:

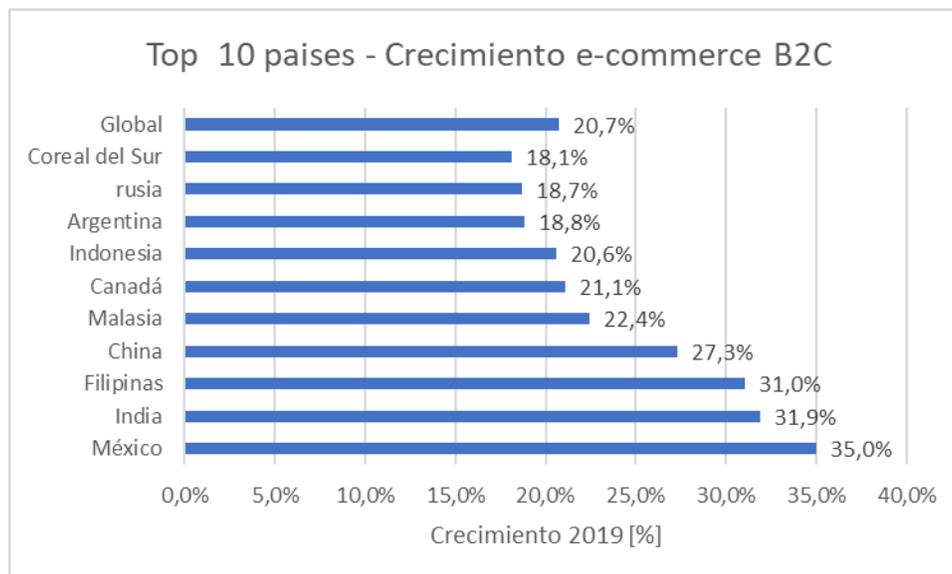


Figura 2.5 Top 10 países - Crecimiento e-Commerce B2C [6]

Otra mirada, corresponde a un análisis por país, como se presenta en la Figura 2.5, un ranking de los 10 países que tuvieron la mayor tasa de crecimiento de e-commerce durante el último año, según el reporte

de “Global e-Commerce 2019” [6]. De aquí se observa, que el 20,7%, global, tiene una lectura más profunda, en donde en algunos países como México, India, tienen unas tasas de crecimiento por sobre el promedio, lo cual significa, que, junto a la cantidad de población de estos países, cada día más personas prefieren la modalidad de e-commerce para realizar sus compras. Otro punto importante, es que al menos 2 países de Latinoamérica están presentes en este ranking, lo cual refleja que el e-commerce, llegó para quedarse.

2.1.4. El e-Commerce en Chile

¿Qué tan alejado están todas estas tendencias e irrupción del e-commerce en Chile?, en esta sección se procede a entregar los principales datos cuantitativos en base al estudio “Tendencias del Comercio Electrónico en Chile” [7], junto con otras estadísticas proporcionadas por la Cámara de Comercio de Santiago, con su informe: “Penetración del e-commerce” [8].

En primer lugar, se destaca la penetración de internet en la población chilena, que para el año 2000, correspondía a un 17% de la población (2.5 millones de personas aproximadamente [7]), hasta el año 2017 con un 85% de la población, corresponde a más de 15 millones de personas chilenas. Con esto ya se evidencia que en la actualidad un 85% de la población puede ser participe del modelo e-commerce, es decir el universo nacional de potenciales clientes parte en el 85% (luego hay que descontar, posibilidad e interés en comprar, etc.).

En términos gruesos, el estudio de la Cámara de Comercio de Santiago “Tendencias del comercio electrónico en Chile”, muestra los siguientes datos cuantitativos (resumidos en Figura 2.6)n correspondientes al año 2018:



Figura 2.6 Cifras e-Commerce Chile – [Elaboración Propia]

En la Figura 2.6, se puede notar, que ya en un primer acercamiento a la realidad chilena, del e-commerce en la actualidad, tiene un gran impacto. Con una población del orden de los 17 a 18 millones de habitantes, aproximadamente un tercio de esta es un consumidor online, es decir es un sujeto activo en el e-commerce. Por otro lado, las ventas que está teniendo el e-commerce, de carácter B2C, son sobre los 5 billones de dólares, aunque representa menos de una décima parte de las ventas del retail (en donde el resto es liderado por la forma de comercio tradicional), es una cifra no menor.

Ahora bien, profundizando un poco más en la realidad del e-commerce chileno, a continuación, en la Figura 2.7, se muestra cual es el promedio de compras en el e-commerce, por habitante y se compara con otras naciones.

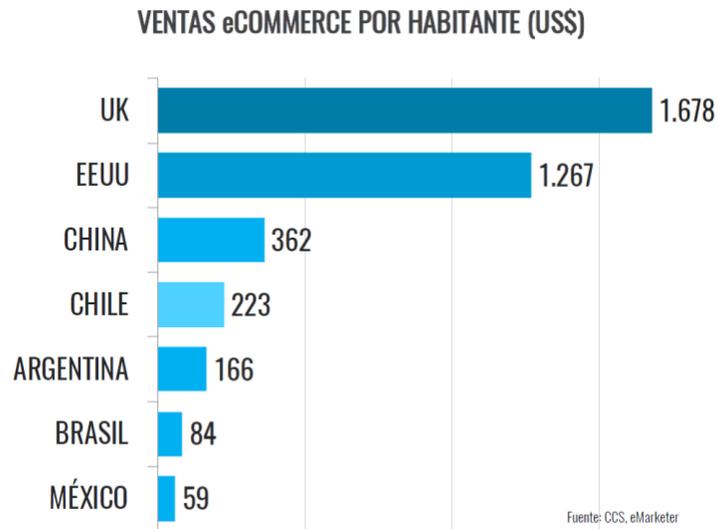


Figura 2.7 Ventas e-Commerce por Habitante – Año 2018 [7]

De la Figura 2.7, se puede observar que, en este simple ejercicio, se distingue claramente, que a pesar de que en Chile se tiene una cantidad mucho menor de habitantes y potenciales usuarios del e-commerce, las ventas del e-commerce son altas, es decir de manera más simple, el comercio electrónico es relevante en la economía chilena.

Adicionalmente, se puede contrastar las ventas que tiene el e-commerce, en comparación con otros sectores de la economía nacional, como lo indica la Figura 2.8 a continuación.

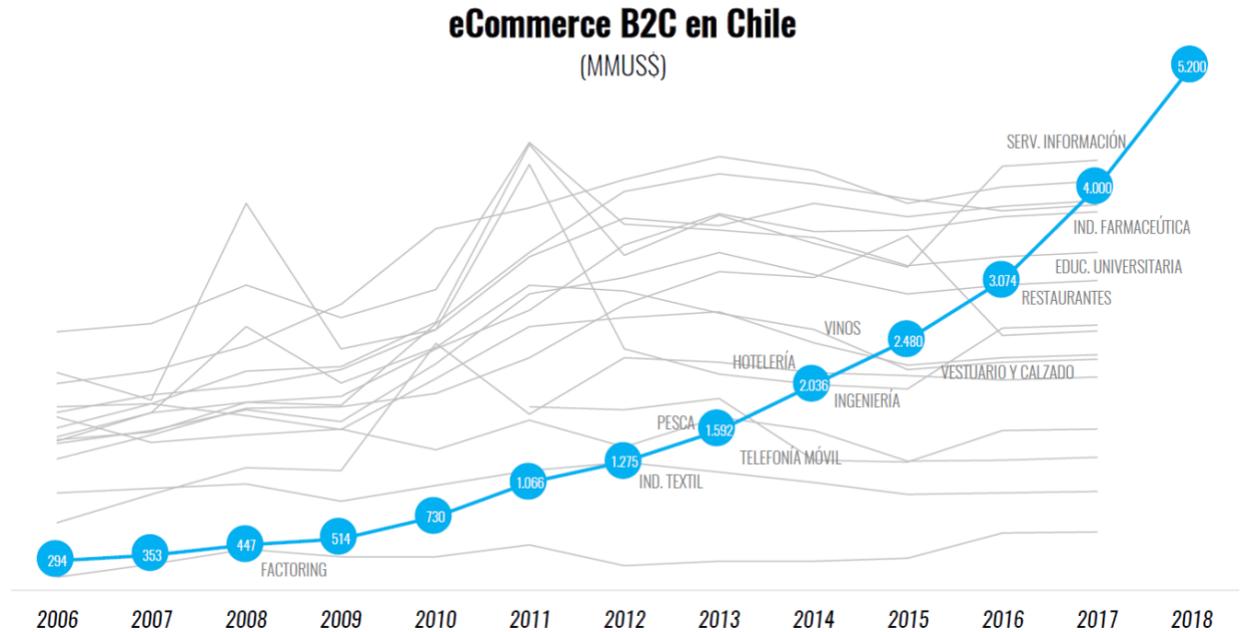


Figura 2.8 e-Commerce B2C en Chile [7]

2.1.5. El CyberDay en Chile

Como se ha indicado en un par de secciones anteriores, en e-commerce ya para el año 2005 en Estados Unidos, instauró el “CyberMonday” como el evento del e-commerce. Aquí las principales marcas y actores del mercado B2C por ejemplo, retail, calzado, vestuario, tecnología se hacen presentes, con ofertas en todos su productos. Lo que genera un pico de ventas en este periodo.

En Chile, producto de la globalización, la CCS ha instaurado una homologación a este evento estadounidense, llamado “Cyberday” o en algunas oportunidades “Cyber Monday” también. Este Cyberday/Cybermonday cuenta con ciertos matices en su implementación debido a las diferencias económicas y culturales con la realidad del Cybermonday estadounidense. Para ello se explica, en esta sección como opera de manera general este “CyberDay/Cybermonday” en Chile, y sus impactos cualitativos en el comercio electrónico.

Principales características:

- El evento Cyber Day es Organizado por la Cámara de Comercio de Santiago
- Se instauró desde el año 2011
- Se practica 2 veces al año (habitualmente en mayo y octubre)
- Tiene una duración de 3 días corridos

Ahora bien, el comportamiento histórico, de los eventos oficiales de Cyberday/Cybermonday, en cuanto a ventas, y desarrollo del mismo, se presenta en Figura 2.9, Figura 2.10, Figura 2.11, del estudio realizado por la CCS [7].

NÚMERO DE SITIOS PARTICIPANTES (CD: CyberDay; CM: CyberMonday)

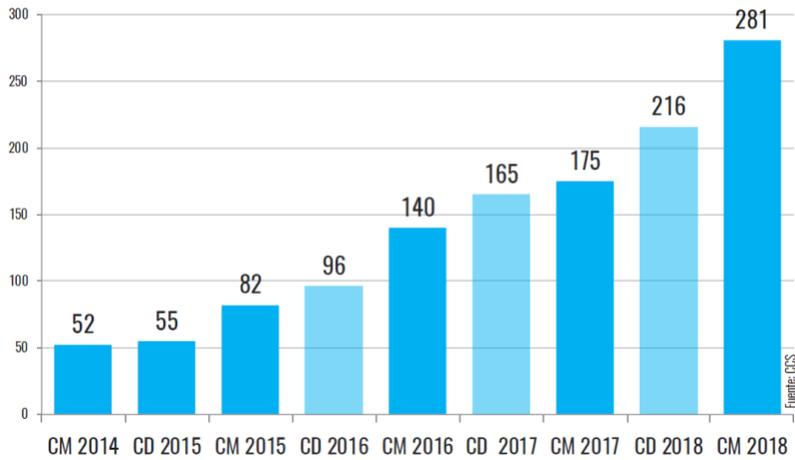


Figura 2.9 Número de Sitios Participantes – Chile [7]

VENTAS HISTÓRICAS EVENTOS CYBER EN MMUSS (preliminar)

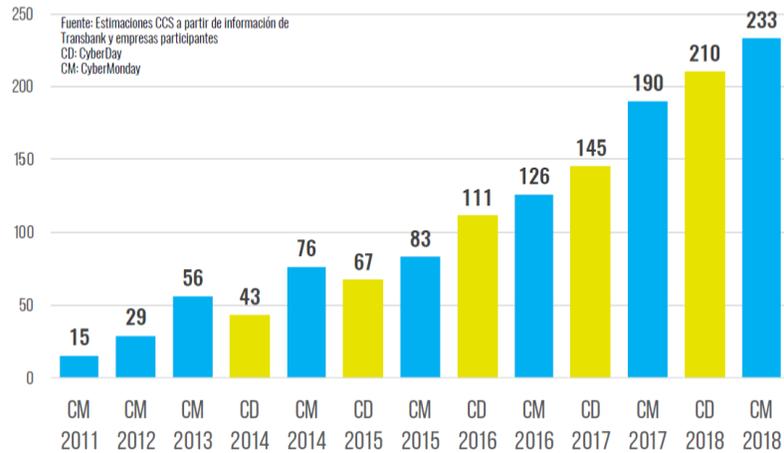


Figura 2.10 Ventas Históricas Eventos Cyber – Chile [7]

ESTRUCTURA VENTAS ANUALES DEL eCOMMERCE

2014 VS 2017

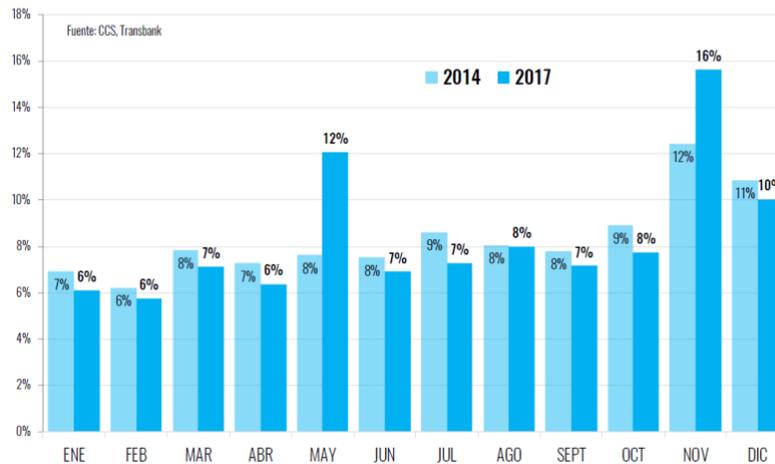


Figura 2.11 Estructura Ventas Anuales del e-Commerce – Chile [7]

En la Figura 2.9, Figura 2.10 y Figura 2.11, se observa indicadores que permiten formar una imagen del comportamiento del e-commerce con las iniciativas Cyberday/Cybermonday de la CCS. En primer lugar, se observa que el evento cada vez cobra más importancia y año tras año, nuevos oferentes se unen a la iniciativa, ya para el 2018 con 281, durante el 2019 se espera superar los 400 oferentes; esto va directamente relacionado con las tendencias al alza mostradas en el e-commerce nacional, donde cada vez más gente es cliente electrónico, y a su vez con el aumento sostenido de las ventas del e-commerce en estos eventos. Adicionalmente, en el contraste de las ventas anuales del e-commerce, entre el año 2014 y 2017 se aprecia claramente como el e-commerce logra el impacto deseado, generando unos picos de ventas marcados en mayo y octubre/noviembre.

Con todos estos antecedentes, se puede afirmar, que el e-commerce ha causado una revolución a nivel global, y ya en el poco tiempo ha logrado instaurarse en el colectivo social que cada vez lo avala más fehacientemente. Todo esto se refleja cuantitativamente en indicadores y tasas sostenidas de crecimiento, penetración, ventas, entre otros, que permiten aseverar lo que ya el ciudadano común, en cualquier parte del mundo vive: la tecnología y la conectividad son parte de la realidad, por lo cual el comercio electrónico solo adapta la necesidad del intercambio de bienes y servicios al siglo XXI.

2.1.6. El cliente del E-Commerce

Tal como en el mercado tradicional, el cliente es quien marca el ritmo, ya que él es quien busca satisfacer alguna necesidad, y para ello acude en búsqueda de la mejor opción para satisfacerla según su criterio haciendo uso del mercado. En el e-commerce, la esencia es la misma, solamente se presentan algunos matices debido a que la forma de operar es electrónica. Para ello en esta sección, se genera una caracterización del usuario o cliente de e-commerce, que permitan generar una imagen de quien se tiene al frente y más importante aún, comprender qué es lo que espera del e-commerce.

2.1.6.1. El Comprador Online

En países con un e-commerce más desarrollado, la penetración de este se ha hecho más transversal, y tiene una estadística más rica para su análisis, por esto en la Figura 2.12, se muestra la infografía de las principales características del cliente e-commerce en España [9].



Figura 2.12 ¿Cómo es el comprador online? [9]

En la Figura 2.12, se puede notar en esta infografía los principales atributos o cualidades que posee estadísticamente el consumidor online, en un país de comercio electrónico desarrollado. Se nota que son personas adultas y adulto joven, que pertenecen al mundo digital, la mayoría tiene alguna red social, y el sexo está distribuido balanceadamente.

2.1.6.2. El Comprador Online Chileno

Ahora profundizando un poco más en Chile, donde no hay un e-commerce tan maduro como España, también se tiene un análisis de las características del consumidor o cliente del e-commerce, distinguiendo tres tipos de consumidores, no muy distintos a los del mercado español, según el artículo basado en el

estudio de Adimark [10]. Aquí se indica que también el sexo no es relevante y está distribuido uniformemente, y el rango etario es muy similar al español en general.

El Piola:

- 30 años en promedio
- Hogareño, solitario y decidido (compra planificada y certera)
- Utiliza redes sociales (Facebook e Instagram)
- Escucha música por internet y es gamer online
- Prefiere el Smartphone por sobre otros medios

El Social:

- 34 años en promedio
- Busca un equilibrio entre el hogar y la vida social
- Se declara como un comprador impulsivo
- Generalmente adquiere ítems de recreación
- Es más propenso a suscribirse

El familiar:

- 38 años generalmente casado o emparejado con hijos
- Comprador que cotiza antes (racional)
- Compra preferente tecnología y cupones

Como se puede inferir de la descripción de estos tres tipos de consumidores o clientes del e-commerce chileno, en términos generales tienen las mismas tendencias que la descripción general del consumidor español, y si se continúa con el mismo ejercicio con otro país, no sería muy distinto.

2.1.6.3. ¿Por qué utilizar el e-commerce?

Las razones son variadas, y son fáciles de obtener una vez comprendido quienes son sus usuarios o clientes, sus características, grupo etario, que es lo que busca entre otras. Según Adimark [10], en su estudio las principales razones de la utilización del e-commerce en Chile son:

- Porque resulta más cómodo
- Porque encuentra mejores precios
- Porque hay cosas que en la tienda no están
- Porque puede ver comentarios y opiniones de otros compradores

Todos estos motivos, son los más comunes que se pueden manifestar; ahora bien, la importancia de entender estos en su globalidad y este fenómeno disruptivo.

"La revolución del e-commerce está recién comenzando en Chile. Estamos viendo un cambio cultural incipiente, que democratiza el acceso a más productos a mejores precios, donde sea que estés ubicado en el país" (Alan Meyer, director general de Mercado Libre Chile) [11].

2.1.7. Omnicanalidad

En las secciones anteriores de este capítulo se ha plasmado desde su génesis hasta la actualidad el concepto de e-commerce como una realidad actual, en constante evolución, que permite entregar otra forma de realizar comercio al cliente final, o también llamado consumidor o conocido en la jerga como *shopper*. Por lo cual, ya se está comenzando a hablar del concepto de *omnishopper*.

2.1.7.1. Omnishopper

Básicamente lo que se entiende por omnishopper [12], es el cliente de hoy, que recoge muchos o prácticamente todos los aspectos del cliente final del e-commerce, pero sin dejar de lado las raíces del comercio tradicional, generando un híbrido, que posee las siguientes características.

- Hiperconectado: Con la globalización y la comunicación instantánea
- Multidispositivo: Puede operar desde su smartphone, el computador de escritorio de su trabajo, una Tablet, mediante llamado telefónico, o bien visitar la tienda física.
- Menos tiempo disponible: En vista al acelerado ritmo de vida de la sociedad actual
- Valora el servicio, pero demanda comodidad: Busca una experiencia, que lo satisfaga bajo su criterio personal
- Dueño de su experiencia de compra: Él puede incluir o desestimar atributos en su compra

Ahora bien, este cliente final, junto a adaptaciones de la industria, ha pasado de elegir el canal tradicional (tienda física) o el comercio electrónico a una variante entre ambas, permitiendo juntar y mezclar ambos mundos.

2.1.7.2. Múltiples Alternativas – Múltiples Canales

Este omnishopper, con múltiples cualidades diferenciadoras para cada uno y además puede configurar según su parecer dispone de diversas formas de concretar o acceder al comercio, ya sea visitando una tienda, mediante su smartphone, alguna red social, entre otras. A cada una de estas vías, se les denomina canales, como se observa en la Figura 2.13.

Customer Journey

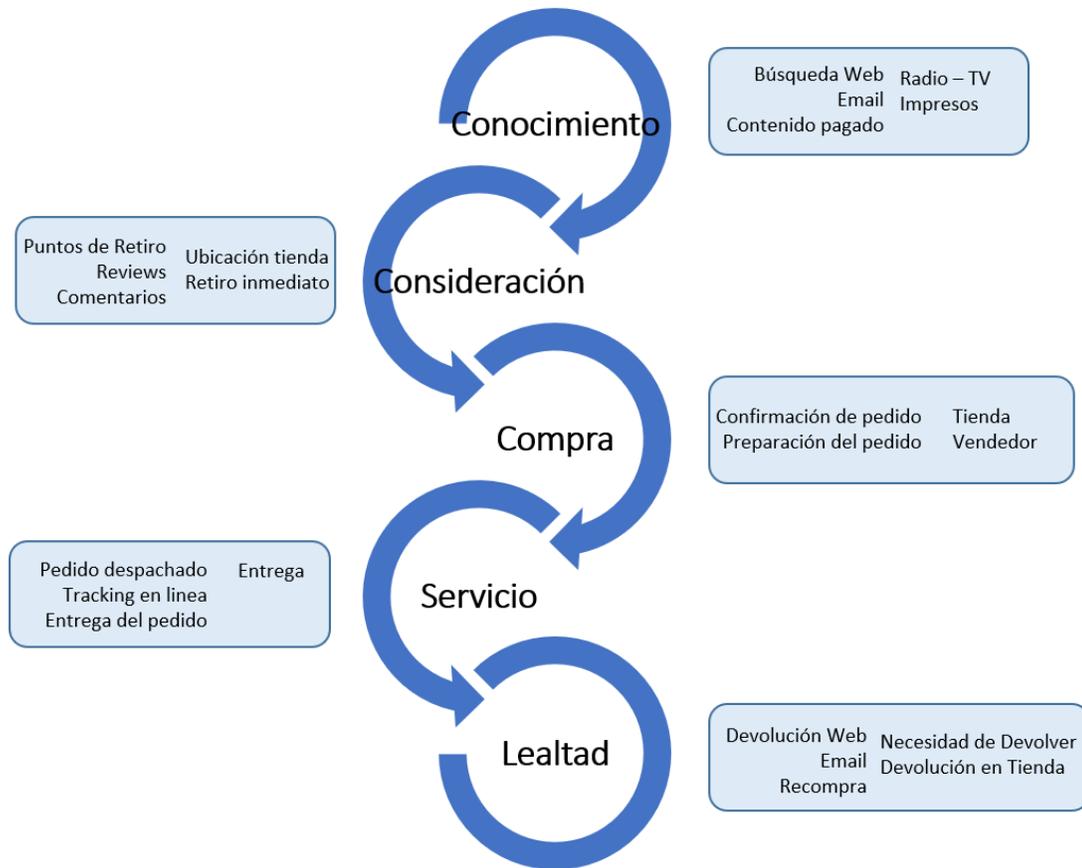


Figura 2.14 Customer Journey [Elaboración Propia]

De la Figura 2.14, se observan los 5 hitos claves en el viaje del cliente al realizar su experiencia de compra, en la que en cada hito se destaca un grupo de atributos, categorizados en un grupo orientado a la realidad sistémica y otro a la realidad física que vive el cliente en este viaje.

Para estos puntos, las tendencias en la industria hablan de ciertas aristas que deben cubrirse, las que se presenta de manera simplificada a continuación.

1. **Marketing:** en todos los canales, es hacerse notar, de manera especializada diferenciando en cada cliente sus intereses, generando una cercanía. Aquí los esfuerzos van en el adaptar de manera efectiva las herramientas de *Business Intelligence* en marketing.
2. **Seguridad:** Mirando más allá de ofrecer un producto seguro, sino que una experiencia completa segura, desde que se genera el conocimiento y la consideración por el cliente, hasta que se produce la compra y el servicio. Aquí los esfuerzos van de la mano con la ciberseguridad, principalmente en las transacciones de pagos electrónicos vía web o bien mediante tarjetas, Paypal u otros.

3. Logística: Orientando principalmente en la experiencia del servicio, es decir, desde que el cliente pagó en un canal, generar la entrega del producto o servicio, cumpliendo todas las expectativas, que involucren una entrega perfecta, en el tiempo requerido y mediante el servicio elegido.

Este último punto es el que presenta el interés de este trabajo, debido a que es uno de los focos importantes a nivel transversal, de las estructuras comerciales actuales, y tanto *shoppers*, como oferentes tienen sus esfuerzos orientados en esto.

2.2. La Última Milla: Talón de Aquiles del e-Commerce

En este capítulo, ya con una revisión completa del escenario actual del comercio, con el nuevo actor denominado e-commerce, que ha llevado a generar múltiples posibilidades y opciones para que el cliente aborde según su criterio la experiencia de compra, eligiendo el canal de compra y entrega que más le parezca (omnicanalidad), se analiza en detalle los desafíos logísticos que presenta este nuevo escenario actual.

Considerando y sensibilizando su importancia a través de datos cuantitativos, tanto de los clientes y oferentes, junto las soluciones tradicionales que ofrecen los servicios logísticos para la entrega de paquetería a detalle o también conocidos como servicios Courier.

2.2.1. *¿Qué es la última milla?*

La última milla es un concepto muy en boga en la actualidad del comercio, ya que es el principal problema logístico que tienen la omnicanalidad y el e-commerce. Se puede entender como el paso en la secuencia de procesos que parte desde que el paquete sale del último centro de distribución (almacén, o tienda o bodega, según el modelo logístico implementado), hasta que llega al lugar de entrega solicitado por el cliente.

Este paso corresponde al último subproceso de la cadena de entrega o distribución, sin embargo, es uno de los fundamentales. Este generalmente es un tramo de pocos kilómetros y suele tener un sinnúmero de dificultades [13].

Es común que, cuando uno realiza una compra y seguimiento de envío y puede ver el estado de forma online para realizar seguimiento y esta marca “Out of delivery” o “En entrega”, por un tiempo más allá de lo esperado, es muy probable que este proceso de última milla esté experimentando alguna dificultad [14].

2.2.2. *Los problemas en la última milla*

2.2.2.1. *Problemas en una mirada global*

El ser el último eslabón, tiene una gran responsabilidad, y no por ello está exento de complejidades, entre ellas destacan:

- El realizar entregas en zonas urbanas, trae de manera tácita problemas relacionados con la movilidad, es decir, alto tráfico, atascos, calles peatonales, escasez de estacionamientos o sitios

para la descarga, zonas de acceso limitado para vehículos o muy complejos como el casco histórico o el centro financiero de las principales ciudades.

- Generalmente la venta de e-commerce de carácter B2C, es de paquetes pequeños en cuanto a sus dimensiones y además son compras unitarias, lo que ya apunta a una escasez de eficiencia.
- El corto espacio de tiempo del que se dispone para completar este proceso, lo hace de alto riesgo, ya que más allá de una entrega, lo que está en juego es el cumplimiento de los compromisos de tiempo y entrega al cliente final.

Con estos tres antecedentes mencionados no es de extrañar que, en la cadena logística actual, este proceso pasa a ser el más costoso, ineficiente y de mayor impacto ambiental. Se estima que el costo de última milla en el valor del costo final del envío puede llegar a ser del orden del 53% del total [14] y además que solo la industria del transporte es la causa del 20% de las emisiones de dióxido de carbono acumuladas en la atmosfera [13].

2.2.2.2. Problemas en una mirada Local

Ahora bien, indagando más en detalle, en lo que respecta a los problemas en las entregas en Chile, desde el punto de vista del cliente, se tiene la recolección de datos entregada por la Cámara de Comercio de Santiago

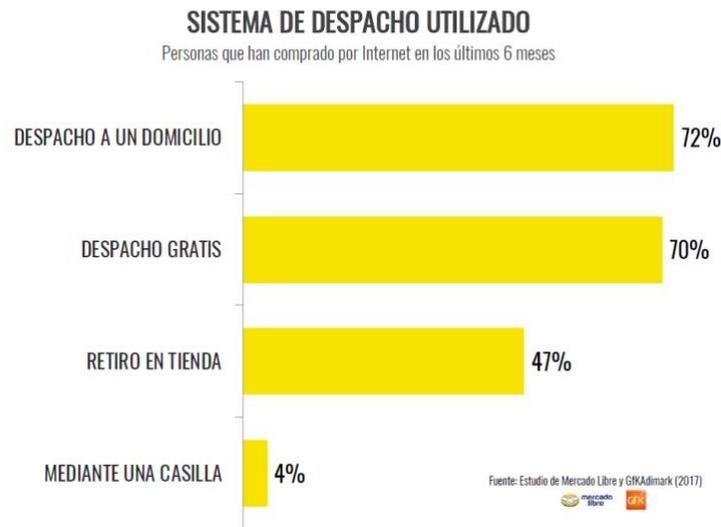


Figura 2.15 Sistema de Despacho Utilizado – Chile [7]

En la Figura 2.15 anteriormente presentada, se puede observar que más del 70% de las compras que han sido realizadas mediante internet (e-commerce), (durante el segundo semestre del año 2018), ha optado por algún tipo de despacho a domicilio. E inclusive, la mayoría opta por el despacho gratis, es decir que el 70% de las compras online en el país, requieren de un despliegue logístico de última milla, y además el consumidor final, prefiere la gratuidad de este servicio; o bien que sea parte de la propuesta de valor de la experiencia de compra.

Ahora bien, profundizando en el tema de la desconfianza de los usuarios, en la experiencia de compra global, en Chile, en segundo lugar se encuentra la calidad del despacho con un 26% [7] como se presenta en la Figura 2.16, asociada con los siguientes puntos:

- Retrasos en la entrega
- Producto dañado o erróneo
- Desinformación
- Entre otros

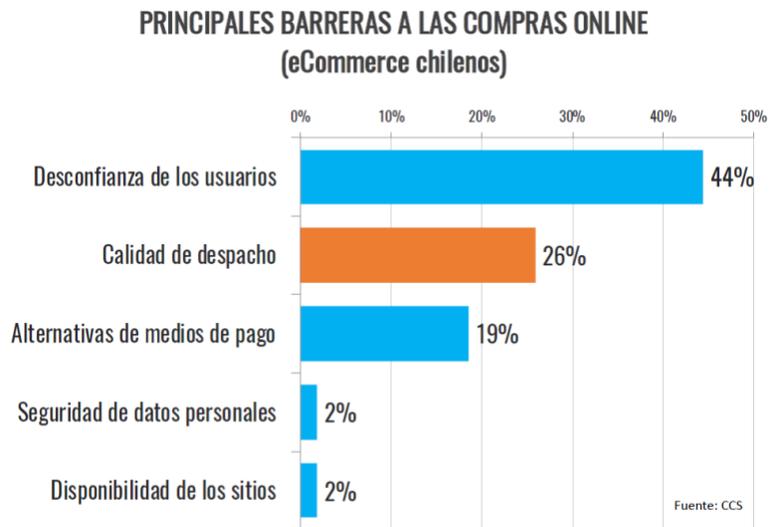


Figura 2.16 Principales Barreras a las compras online – Chile [7]

Ahora bien, tomando los datos presentados en la sección anterior en cuanto a volumen de ventas y vinculándolo con los datos de despacho según las preferencias de los clientes se tiene:

Tabla 2.2 Resumen e-commerce – Chile 2018 [Elaboración Propia]

Ventas e-commerce Chile 2018	5.200.000.000	[USD]
Valor promedio Boleta e-commerce 2018	134	[USD / boleta]
cantidad de boletas	38.805.970	[boletas]
Considerando una boleta por un cliente en una entrega	1	[boleta/entrega]
Entregas 2018	38.805.970	[Entregas]
% Entregas a Domicilio	0,72	[%]
% Entregas con despacho gratis	0,70	[%]
Cantidad de entregas a domicilio	27.940.299	[Entregas /año]
Cantidad de Entregas a Domicilio gratis	27.164.179	[entregas gratis / año]

Con este simple ejercicio matemático, se puede generar la sensibilidad de cantidad de entregas a domicilio que se están generando en el país. Un número importante y según las tendencias del mercado se observa que tiene un alza exponencial. A simple vista, se entiende que se habla de millones de entregas en el país.

Esto significa, que hay millones de productos en movimiento a diario en el país, para concretar la última milla, no exenta de las dificultades globales que se han mencionado. Factores demográficos están jugando en contra de generar una entrega exitosa como en todo el mundo, principalmente de carácter demográfico orientados a la densificación de las zonas urbanas y la masificación del automóvil, que según el “Centro de Transporte y logística – Universidad Nacional Andrés Bello” [15]:

- Al año 2019 aproximadamente el 90% de la población habita en zonas urbanas y solo el 10% en zonas rurales
- Altos niveles de congestión, generando una disminución en las velocidades de desplazamiento en zonas urbanizadas, impactando directamente el rendimiento en reparto es decir la última milla, sin ir más lejos solo el parque automotriz en la región metropolitana al año 2017 corresponde a 2.000.000.- vehículos, y en la provincia de Santiago se concentran 1.500.000 de ellos [16].

2.2.3. El Impacto es Transversal

En síntesis, al observar las problemáticas en el escenario local de la última milla son variadas y consistentes con las mismas problemáticas globales, generándose dos grandes *clusters*.

- Expectativas y experiencia del cliente, el cual aspira a un despacho efectivo, rápido y gratuito. Tendencia al alza del comercio electrónico y de manera directa el número de entregas a domicilio de estas transacciones.
- Dificultad en el entorno demográfico, principalmente en lo que respecta al porcentaje de urbanización y parque automotriz, características de la vida moderna, generando dificultades al desplazamiento.

Estos factores repercuten de manera directa en los servicios tradicionales de entrega, que ya con la información estadística que se ha presentado hasta esta sección, empieza a mostrar cierta distancia con las expectativas del consumidor final y el escenario urbanizado actual.

2.3. La Industria Tradicional: Courier Express Parcel (CEP)

En esta sección se aborda a la industria tradicional de reparto de encomiendas de carácter expreso, que es la respuesta más cercana y conocida ante las necesidades y expectativas del cliente moderno en el escenario actual donde el e-commerce es una realidad. La idea es comprender las características de la industria su propuesta de valor, identificar a los líderes globales junto con algunas disrupciones globales basadas en plataformas.

2.3.1. ¿Qué es el Courier Express Parcel?

Se puede entender el concepto de Courier Express Parcel, como una compañía que realiza envíos de correspondencia y/o paquetes. Aunque este se puede confundir con un servicio de correo tradicional, éste se diferencia debido a la velocidad en la entrega, seguridad en el envío y otras cualidades adicionales como seguimiento al envío, servicio puerta a puerta u otras variantes.

Con el auge tecnológico actual, el poseer alguna plataforma de seguimiento ya ha pasado a ser una especie de *commodity*. Sin embargo, como se analiza en secciones posteriores en este documento, apuntar a un tracking en tiempo real, puede generar un gran valor para el cliente final.

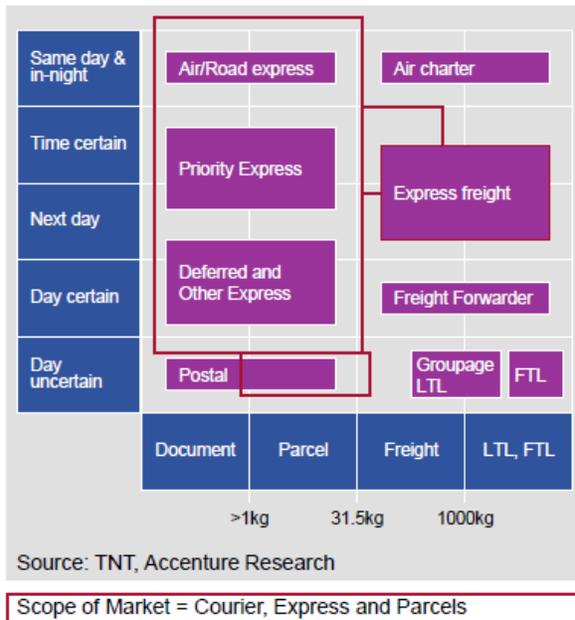
Un servicio Courier, normalmente es más costoso que un servicio de correo común, debido al agregado de las características propias del servicio, que potencian el valor para el cliente final. En el mundo existen, empresas de servicios Courier de todos los tamaños, algunas solo con envíos a nivel local, y otras de forma internacional, aunque no es común observar una empresa dedicada al Courier de manera completa, ya que todas tienden a diversificar su oferta, a servicios de transporte u otros aspectos logísticos. Entre las más conocidas, y que lideran la industria se encuentra DHL, FedEx y UPS.

2.3.2. Las Variables que Definen el Servicio.

Para generar una definición más rigurosa en lo que respecta al alcance del servicio Courier, se puede identificar algunos conceptos que generan esta definición.

- Sensibilidad del tiempo: La variable más importante es el tiempo de entrega del envío, el cual tiene un costo inversamente proporcional a su duración debido a las complejidades operacionales para realizar la entrega más rápida [17].
- Tamaño del Envío: Otra de las variables importantes, ya que el envío puede ser de cualquier tamaño, sin embargo, se define una encomienda o “*parcel*”, con un peso máximo que bordea los 30 kilogramos aproximadamente; el peso mínimo no es tan claro, aunque se puede asumir que tiene a ser mayor a 0,5 kilogramos [17].

Definition of CEP (Courier, Express and Parcel)



Time sensitivity: Usually consignments delivered by a specified day and even by a specified time



Size of consignment: Maximum weight usually considered to be about 31.5kg (70lbs); Few exceptions.



Mostly **Door to Door**



Space represented by pure express players such as UPS, FedEx and TNT Express; as well as express and parcel arms of postal companies such as Geo Post (La Poste) and Purolator (Canada Post)

Figura 2.17 Definición del Courier Express Parcel [17]

Estas dos variables, permiten identificar y diferenciar los tipos de transporte que existen, con esto se entiende de manera clara el foco de la industria Courier Parcel Express actual. Esta se basa en envíos de carácter encomiendas no superior a los 30kilogramos y con certeza en el tiempo ya sea para entrega en el mismo día o a los días siguientes. Además, es necesario comentar que una variable importante pasa a estar implícita en esta clasificación, ya que todos los actores de la industria la poseen, es la variable de distancia entre el punto de origen y destino del envío. Entre mayor sea esta distancia, mayor es la dificultad de cubrir en tiempo y mayor es el costo operativo, ahora bien, como esta variable es común a todas las compañías de la industria, no se considera para realizar la segmentación.

Con la clasificación presentada para diferenciar los servicios de índole Courier, de los otros servicios de transporte, se aprecia que las variables consideradas tienen directa relación a las que actualmente caracterizan al e-commerce enfocado en el mercado B2C, principalmente el retail orientados a la entrega, y tamaño del envío.

2.4. Los Líderes a Nivel Mundial

La industria de los servicios de encomienda de carácter expreso, posee lideres bien marcados, considerados empresas de elite, con operaciones prácticamente en todo el mundo, y su nombre es conocido por la mayoría de las personas corrientes, como lo son DHL, FedEx y UPS, que se describen a continuación.

2.4.1. DHL

En sus orígenes fue una empresa estadounidense, que actualmente forma parte de Deutsche Post, con sede en Bonn Alemania y además es conocida por ser la compañía logística más grande del mundo, por sobre sus competidores más cercanos como son FedEx y UPS, en donde DHL destaca por su amplia y superior presencia internacional, incluso es el único operador que realiza entregas a países complicados en su situación política actual, como Corea del Norte [18].



Figura 2.18 Infografía DHL [18]

Como se presenta en la Figura 2.18, los datos más relevantes de DHL al año 2019, entrega más de 1.3 billones de paquetes por año y emplea más de 500.000.- empleados. Dado que DHL, no es una compañía

estadounidense, para este país no se le permite por la legislación estadounidense realizar vuelos nacionales dentro de Estados Unidos, por lo que contrata los servicios domésticos a otros operadores.

En la industria logística, DHL es reconocido por su compromiso con el medio ambiente y reducción de huella de carbono, sin ir más lejos el 2014 la firma adquirió al fabricante de vehículos eléctricos “*StreetScooter*” para sus repartos de última milla [18], para potenciar la reducción de huella de carbono.

Como la gran mayoría de las compañías de servicios de encomienda expresos, posee una gama de servicios, para cubrir el espectro de sensibilidad del tiempo presentado anteriormente tanto a nivel nacional como internacional. Es importante señalar, que dependiendo de la localía no todos los servicios, ya sean nacionales o internacionales están disponibles en la cobertura solicitada y además DHL ofrece reembolsos por fallas en el servicio que sean responsabilidad de la compañía [18].

2.4.2. FedEx

Federal Express, como fue llamada en sus orígenes es una compañía multinacional fundada en Memphis, Tennessee Estados Unidos en 1971, y ostenta la distinción de ser la compañía que tiene la mayor cantidad de aviones en su flota, 670 al año 2019 [18], muy por sobre DHL y UPS.

En sus orígenes Fedex, se diferencia por ser el pionero en introducir un servicio nocturno, junto con el precursor del sistema de tracking [18], y proporcionar actualizaciones de estado, que actualmente han pasado a ser una necesidad básica para cualquier compañía de este rubro.



Figura 2.19 Infografía FedEx [18]

En lo que respecta a las cifras, como bien las resume la infografía de la Figura 2.19, actualmente cuenta con 425.000.- colaboradores en todo el mundo y opera 5.000.- instalaciones, ya sean centros de distribución u otros, junto con disponer de 180.000.- vehículos motorizados que mueven más de 14 millones de envíos diarios. Y en lo que respecta a las finanzas, FedEx generó ingresos de \$65.5 billones de dólares el año 2018, con un crecimiento del 9% respecto al año 2017 y una utilidad neta de \$4.6 billones de dólares [18].

Al igual que DHL, posee diferentes servicios ya sean de carácter nacional o internacional, para cubrir las diferentes necesidades, principalmente la sensibilidad al tiempo y también tiene un servicio de atención reclamos y generar reembolsos en casos de incumplimientos.

2.4.3. UPS

United Postal Service, es la más antigua de los tres grandes, y es quien reina en Estados Unidos. Fundada en 1907 posee presencia en 220 países, y el año 2018 entregó más de 5.2 billones de paquetes al día, es decir un promedio de 21 millones de paquetes diarios.



Figura 2.20 Infografía UPS [18]

Como se presenta en la infografía de la Figura 2.20, UPS opera más de 2.500.- instalaciones en todo el mundo y mantiene más de 28.000.- puntos de acceso y utiliza 123.000 vehículos en su flota de entrega en donde 10.000.- usan combustible alternativo. En lo que respecta a las finanzas, UPS logró ingresos de \$71.9 billones de dólares durante el año 2018, generando una utilidad neta de \$4.8 billones de dólares.

Al igual que sus competidores, posee diferentes tipos de servicios de carácter nacional e internacional para entregar la oferta según la sensibilidad al tiempo del cliente y tampoco es inmune a fallas o problemas en el servicio, por lo que posee un servicio para gestión de reclamos y solicitud de reembolso.

2.5. La Gig Economy y Logística de Última Milla

2.5.1. *La Gig Economy*

La *Gig Economy*, nació en Estados Unidos hace ya más de una década, debido a la crisis económica que impactó en gran medida el mercado laboral. Aquí surgieron formas alternativas a la contratación tradicional como se conocía hasta ese momento. El nombre proviene de la jerga musical y por “*Gig*”, se entiende una actuación corta que realizan algunos grupos musicales en un espectáculo [19] [20].

El modelo es similar al trabajo “freelance”, ya que se basa en realizar trabajos de una duración concreta y sin exclusividad con la empresa contratante; el modelo de *Gig Economy* se basa en plataformas digitales, que se encargan de unir la oferta con la demanda, es decir pone en contacto a clientes con los trabajadores, en donde estos pueden responder a la oferta que realiza algún cliente, o bien ser contactados directamente. Aquí la flexibilidad y comunicación online son pilares esenciales del funcionamiento correcto de la *Gig Economy* junto con la deslocalización, es decir que estas plataformas permiten efectuar trabajos para un empleador que se encuentre a miles de kilómetros. Según McKinsey, revela que entre el 20% y el 30% [20] de la población activa en Estados Unidos y Europa participan en algún grado en la *Gig Economy*.

2.5.2. *Gig Economy Presente en la Última Milla*

El sector logístico, ya está viviendo la disrupción de la *Gig Economy*, tanto en el contexto global, y propiamente en la economía local chilena. Como se ha mencionado, el auge del e-commerce, creciente congestión urbana, necesidad de reducción de contaminantes entre otros hacen viable esta disrupción.

Aquí han aparecido plataformas que logran lidiar con los problemas clásicos de última milla, como lo son la entrega propiamente tal, la gestión de la capacidad sobrante en los almacenes o con la gestión de capacidad sobrante de vehículos [21].

- **Rappi:** Es una plataforma de última milla que utiliza mensajeros autónomos para transportar paquetería entre negocios (B2B), o entre empresas y particulares (B2C)
- **Pedidos Ya:** Plataforma que enfoca los repartos o delivery en el mercado gastronómico, generando una red de distribución basada en el modelo *Gig Economy*
- **Uber Eats:** Una variante de la connotada plataforma de transporte basada en esta modalidad económica, orientada a la entrega de comida, al igual que Pedidos Ya

Existen muchas plataformas basadas en este modelo económico, aplicadas en logística, algunas presentes en algunos países, o bien como nicho orientadas a un segmento particular de dos industrias, que en esencia obedecen al mismo principio que las ejemplificadas anteriormente.

Las ventajas que presenta este modelo aplicado en logística son variadas, entre las que destacan [21]:

- Reducción de tiempos de entrega al consumidor.
- Uso de software y geolocalización para monitoreo del servicio.

- Reducción de costos en empleados, ya que no se tiene contratos permanentes ni fijos tradicionales.
- Expande el alcance de la industria que está siendo soportada en red de distribución basa en la *Gig Economy*, sin realizar mayor inversión.
- Fomenta empresas amigables con el medioambiente.
- Impulsa a emprendedores generando un valor agregado a su negocio y además genera empleos complementarios, como los repartidores.

Los desafíos principales de estos modelos de *Gig Economy* aplicados en la última milla se indican como [21]:

- La seguridad de los datos requiere integración y dependencia, donde los métodos convencionales no son suficientes (por ejemplo, cambiar contraseña con cierta periodicidad).
- Los aspectos legales tradicionales no son compatibles directamente, ya que estas plataformas al no obedecer a la economía tradicional, no obedecen a normativas y regulación existente.

3. MARCO TEÓRICO

3.1. Analizar el Presente y Proponer el Futuro

En las secciones anteriores de este documento, se ha presentado una visión desde diferentes perspectivas de la relación entre el comercio electrónico y sus derivados, con la logística de última milla. Donde se han evidenciado los principales desafíos que tiene a nivel de cumplir expectativas del consumidor final, en una realidad operativa desfavorable debido al amplio crecimiento urbano, parque automotriz entre otros. En base a estos antecedentes, resulta evidente, la necesidad de rápida adaptación de las compañías de la industria logística en última milla (Courier Express Parcel), para ella la confección de estrategias robustas con visión de largo plazo es fundamental. Visto desde la arista metodológica, en estos capítulos se ha presentado el estado del arte de este trabajo, con las realidades actuales junto con la identificación de la brecha existente (ver Figura 1.1 y Figura 3.1).

Ahora bien, la teoría para establecer un conjunto de estrategias, se basa en primer lugar por comprender el presente de la estructura de la industria es decir: su composición, actores, dificultades e interacciones; adicionalmente analizar el macro entorno de variables exógenas que impactan en la estructura de la industria, sobre las cuales ningún actor de la industria posee un control directo y esbozar un futuro probable sobre el cual proyectar la visión de la compañía como objetivo, y establecer una serie de estrategias que actúen como canales en la búsqueda de acercarse lo más posible a la visión.

La dificultad radica en que, como se ha presentado anteriormente, la gran incertidumbre que plantea los cambios debido al comercio electrónico y omnicanalidad para los actores de la industria CEP, hacen que la incertidumbre para el desarrollo de estrategias sea compleja de tratar, debido a que el futuro no es claro, y su desarrollo se sustentará en algunas variables clave sin alternativas específicas.

Las metodologías para el desarrollo de estrategias, tiene una correlación directa con el nivel de incertidumbre del futuro, como se presenta a continuación:

- Investigación de Mercado: Es una herramienta tradicional, que permite mediante un pronóstico simple, aplicado a un futuro muy claro el desarrollo de estrategias [22].
- Arboles de Decisión: Una herramienta, que permite la inclusión de probabilidades, que es aplicada a un grupo de alternativas discretas, por ejemplo, que definen el futuro [22].
- Escenarios (WBS): Un rango de posibles futuros definidos por ciertas variables, pero sin alternativas específicas, como el caso del árbol de decisión [22]
- Modelos Dinámicos No Lineales: Herramienta sofisticada empleada cuando no hay posibilidad alguna de visualizar un futuro porque las interacciones se hacen imposible de predecir [22].

La metodología en base a escenarios, permite establecer un rango de futuros probables basados en ciertas variables exógenas a la industria sin alternativas específicas, como es el caso que aborda este trabajo. Por ende, pasa a ser la metodología escogida para el desarrollo de la propuesta de este trabajo.

Por ello en los siguientes capítulos, se procede a realizar el análisis de la estructura de la industria “Courier Express Parcel” chilena, junto con el análisis del macro entorno a finde proyectar escenarios futuros, sobre los cuales desarrollar estrategias, aplicadas a compañías CEP chilenas. Y qué mas???

3.2. Secuencia Metodológica

Tal como se ha indicado en la Sección 1.5, del presente documento, se ha establecido una metodología para el desarrollo basada en cuatro puntos generales secuenciales, partiendo por el “Estado del Arte”, para evidenciar tanto el escenario actual (junto con su evolución historia), y la industria tradicional CEP a fin de lograr la detección de la Brecha.

Luego, en como segundo punto de interés, es el “Marco Teórico”, donde se deja en evidencia el sustento teórico de este desarrollo, basado en la proyección de estrategias, donde se adopta la metodología WBS [1], junto a un previo análisis de la estructura interna de la industria. Esta metodología WBS, esta compuesta por una serie de etapas, como el análisis del macro entorno, para luego desarrollar escenarios futuros probables, sobre los cuales se desarrolla y validan estrategias, correspondiente al tercer punto de la secuencia metodológica.

Estas estrategias, serán directamente aplicadas a dos compañías de la industria como Correos de Chile y Chilexpress, tal como lo muestra la última sección de la secuencia metodológica (Figura 3.1).



Figura 3.1 Esquema Secuencia de Desarrollo Metodológico [Elaboración Propia]

4. DESARROLLO DE LA PROPUESTA DE SOLUCIÓN

4.1. La Industria Local en una Mirada General

La economía chilena, en cuanto a su magnitud es bastante menor que la economía de las grandes potencias donde se mueven los principales actores de la industria a nivel global. Por ello, a fin de comprender los rasgos generales que definen al volumen de movimiento general de la industria local, se presenta la siguiente información estadística.

4.1.1. *Los Productos Clásicos*

En primer lugar, se debe hacer la diferencia que existe en la industria nacional, con los tipos de productos que se mueven, por lo que se definen a éstos como:

- Documento: Consiste en cualquier sobre, documento, catálogo o revista que será transportado mediante un sobre. En esta categoría se incluyen los documentos certificados y los no certificados.
- Valija: Consiste en un bolso habitualmente de cuero, que permite mover en su interior un conjunto de documentos habitualmente empresariales. Este tipo de producto, se utiliza cada vez menos, y es común entre las instituciones bancarias
- Encomienda: Paquete tradicional, correspondiente a una caja, como encomienda también se consideran los movimientos de piezas sobredimensionadas o irregulares. Generalmente las estadísticas se basan en cantidades de kilogramos.



Figura 4.1 Valija de Seguridad Courier [23]

Es común que la mayoría de las empresas de servicios courier tradicionales, hagan su oferta de productos bajo estos tres tipos, difiriendo a veces en nombre, pero en esencia consisten en lo mismo.

4.1.2. El Documento a la Baja y la Extinción de las Valijas

4.1.2.1. El Movimiento de Documentos en Chile

El documento impreso, ha tenido una baja sustancial debido a los cambios tecnológicos, a partir de los años 2000, con la masificación de internet y el correo electrónico. Actualmente 20 años después, es parte de la cotidianidad recibir documentos en formato digital, ya sea bancarios, informativos, publicitarios entre otros. El Instituto Nacional de Estadísticas [24] muestra el movimiento de documentos tanto a nivel nacional como internacional, desde el 01 de enero del 2010 al 01 de noviembre del 2019 (la información detallada se puede observar en la sección Anexos de este documento). El análisis de esta información ha permitido construir gráficos que permiten evidenciar la tendencia de comportamiento de documentos (para completar el año 2019, se ha considerado un pronóstico correspondiente al promedio simple de los 11 últimos meses, ya que el INE aún no dispone de los datos de diciembre 2019).

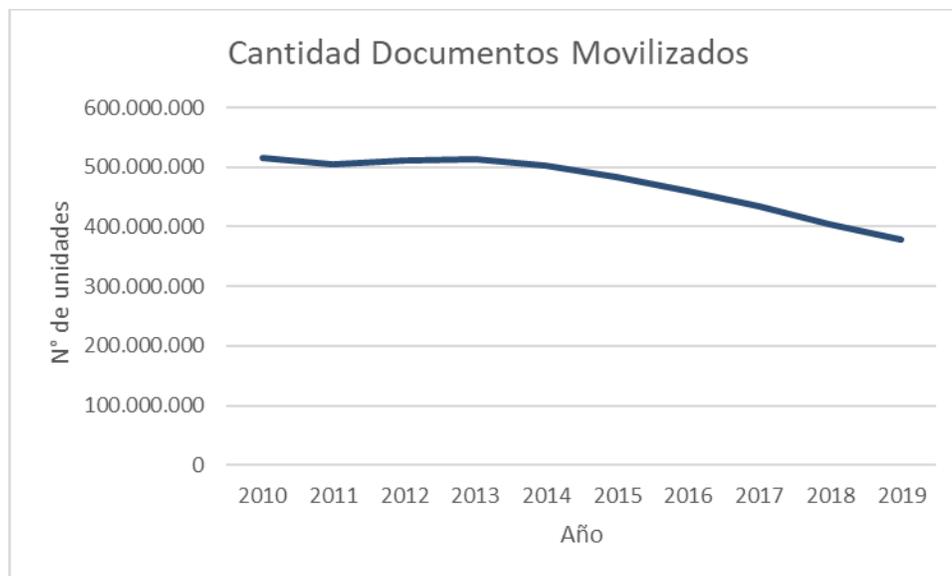


Figura 4.2 Cantidad Documentos Movilizados [Elaboración Propia basada en [24]]

En la Figura 4.2, se puede observar como en los últimos 9 años, se tiene prácticamente una baja sostenida en el movimiento de documentos a nivel nacional, ya sean nacionales certificados, nacionales tradicionales o bien de carácter internacional certificado o internacional corriente teniendo una caída de más 100 millones de unidades, equivalente a un poco más del 25% en este periodo.

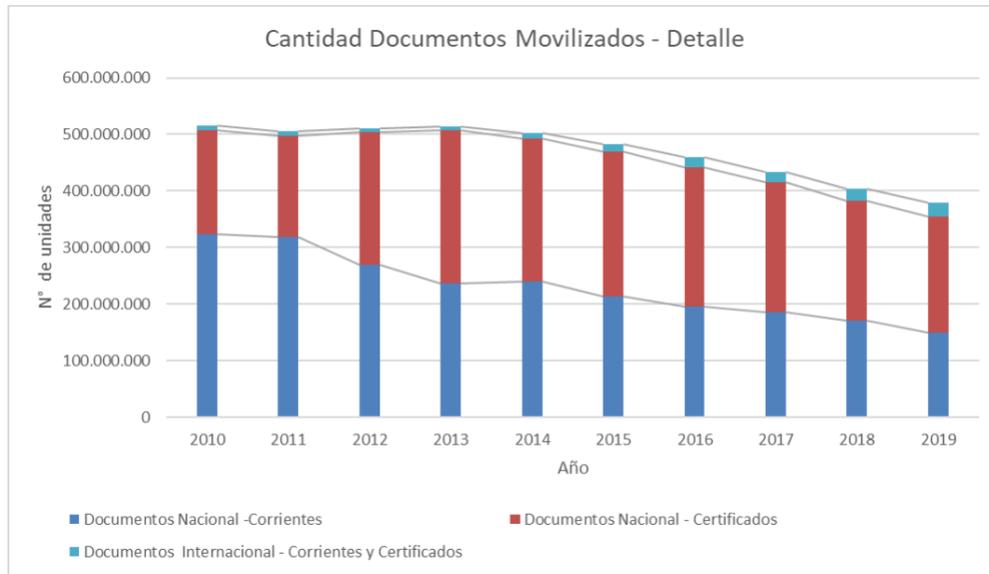


Figura 4.3 Cantidad Documentos Movilizados Detalle [Elaboración Propia basada en [24]]

Al realizar la apertura de los tipos de documentos, como se presenta en la Figura 4.3, se observa que la tendencia para las tres categorías es la misma a la baja y en la misma proporción. Es importante destacar, que el gran volumen de documentos que se movilizan en el país por los servicios courier, se basa en documentos nacionales (superando el 90% del total), y en particular los documentos nacionales corrientes que involucran a más de la mitad de las unidades.

4.1.2.2. El Movimiento de Valijas en Chile

En lo que respecta a las valijas, su participación en número de unidades es muy menor en comparación a los documentos, y al igual que el caso anterior se entrega la representación de las estadísticas del INE [16].

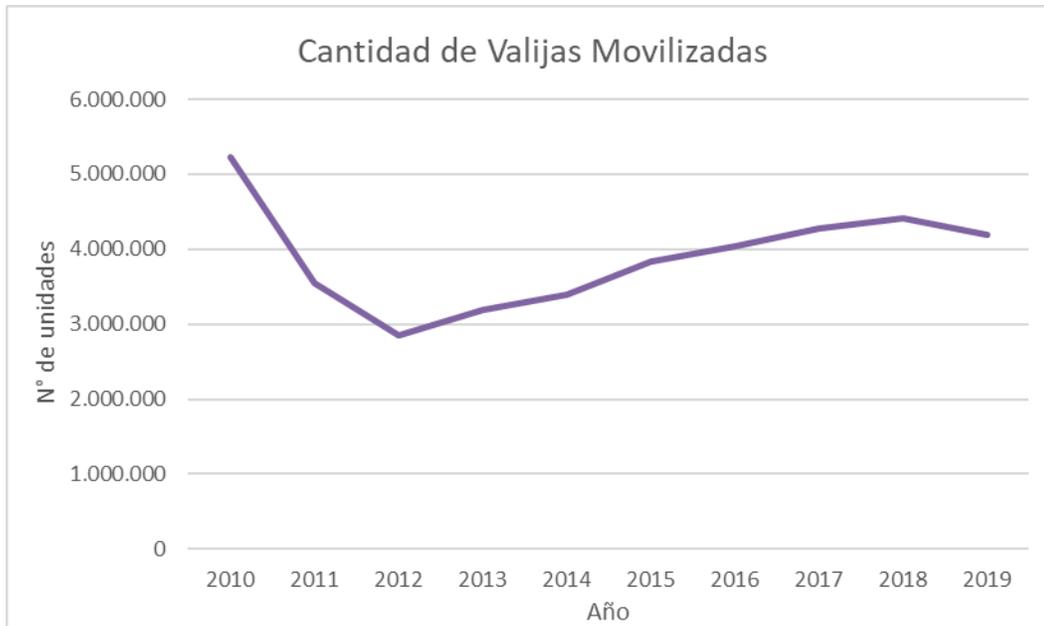


Figura 4.4 Cantidad Valijas Movilizadas [Elaboración Propia basada en [16]]

En la Figura 4.4, se observa que en la generalidad la cantidad de valijas es bastante menor a la cantidad de documentos, movilizados por la industria. En secciones siguientes se presenta la comparativa porcentual entre los tres tipos de productos. Es importante observar, que la tendencia de comportamiento de las valijas ha sido irregular y es difícil explicar su comportamiento, ya que por lo general el uso del papel va a la baja, sin embargo, hace unos 10 años atrás la conciencia social y las alternativas en los procesos que requieren documentación certificada no eran tan comunes.

4.1.2.3. La Mirada desde el Comercio Exterior

Por otro lado, con una relación directa en la industria y el impacto en la última milla, corresponde a las importaciones y exportaciones del país. Directamente ligado con lo que se ha presentado anteriormente en este documento, con las compras o ventas por el comercio electrónico, a diferentes portales internacionales, por ejemplo, Amazon, Ebay, Aliexpress, entre otros, que tienen un impacto directo principalmente en las importaciones. La Atrex [25] (Asociación de Transportes Expresos), tiene una mirada en cuanto al tipo de productos, que se detalla a continuación.

Tipos de Envíos Expresos

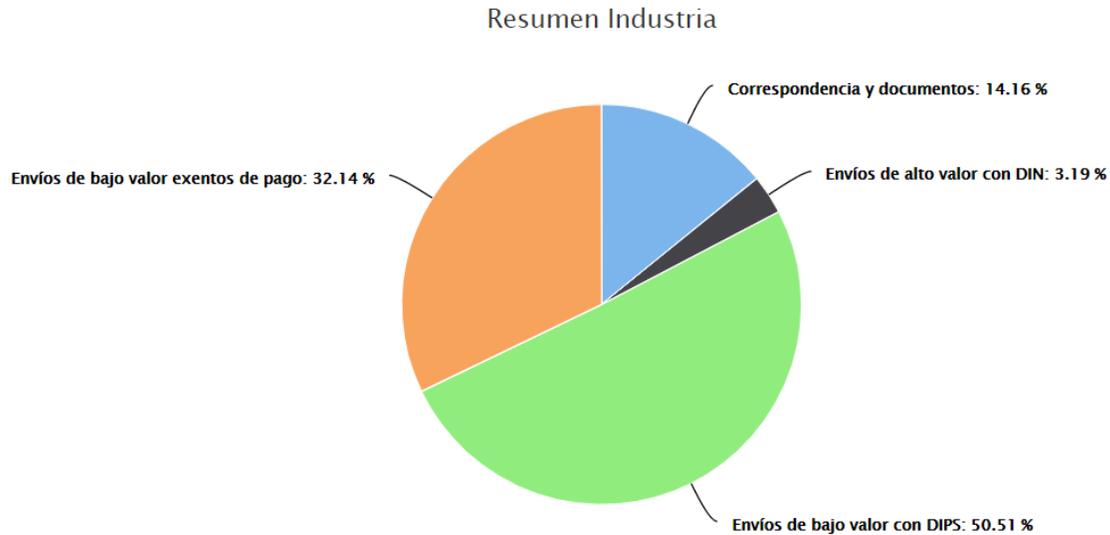


Figura 4.5 Tipos de Envíos Expresos – Atrex [25]

En la Figura 4.5, se puede observar que un 14,16% corresponde a documentos y el resto a diferentes tipos de importaciones, y el resto corresponde a encomiendas o paquetes que son movilizados por empresas Courier, y están distribuidos según la normativa chilena, para el pago de impuestos. Se puede inferir que los envíos de bajo valor corresponden a encomiendas tradicionales de última milla, y los envíos de alto valor que tienen DIN (documento de internación), son principalmente contenedores u otro tipo de envíos que no caen en el alcance de este trabajo. Sin embargo, se rescata que más del 80% de las importaciones corresponden a importaciones de bajo valor, orientados a compras de e-commerce principalmente.

4.1.3. Documento, Encomienda y Valija en Números

En lo que respecta al movimiento total de piezas, considerando documentos, encomiendas y valijas, se tiene la estadística mensual entregada por el Instituto Nacional de Estadísticas, desde el 1 de enero del 2010 al 1 de noviembre del 2019 [24], la cual se ha sintetizado, y se presenta a continuación.

Tabla 4.1 Movimiento Courier - Resumen Estadística [Elaboración Propia Basado en [24]]

Periodo	Movimiento Nacional				Mov. Internacional		Movimiento Total		
	Documentos Corrientes [unids]	Documentos Certificados [unids]	Paquetes-Encomiendas [kg]	Valijas [unids]	Documentos Corrientes y Certificados [unids]	Paquetes - Encomiendas [unids]	Total documentos [unids]	Total Encomiendas [kgs]	Total Valijas [unids]
2010	322.883.895	184.796.723	97.476.698	5.234.644	7.660.791	12.280.499	515.341.409	109.757.197	5.234.644
2011	318.345.154	178.927.770	117.751.188	3.544.332	8.034.957	12.364.237	505.307.881	130.115.425	3.544.332
2012	270.074.605	233.371.951	139.692.623	2.852.767	7.643.136	11.172.654	511.089.692	150.865.277	2.852.767
2013	237.135.410	269.415.419	146.913.253	3.185.203	7.353.609	8.340.287	513.904.438	155.253.540	3.185.203
2014	239.500.773	253.138.463	150.798.334	3.394.112	10.497.015	9.576.683	503.136.251	160.375.017	3.394.112
2015	212.901.472	256.241.738	134.331.523	3.829.543	14.012.235	10.358.885	483.155.445	144.690.408	3.829.543
2016	196.201.603	245.225.324	133.538.439	4.037.294	17.552.911	10.287.544	458.979.838	143.825.983	4.037.294
2017	185.629.227	230.235.988	150.537.564	4.283.674	18.073.239	11.527.194	433.938.454	162.064.758	4.283.674
2018	171.317.766	211.884.562	175.553.520	4.414.341	20.829.448	13.886.471	404.031.776	189.439.991	4.414.341
2019	149.370.956	206.048.297	195.016.661	4.185.303	23.724.859	14.379.373	379.144.112	209.396.035	4.185.303

El detalle completo, que indica los valores mensuales entregados por el INE [24], se puede analizar en la sección Anexos de este documento. Ahora bien, con la información presente en la Tabla 4.1 Movimiento Courier - Resumen Estadística [Elaboración Propia Basado en [24]] Tabla 4.1, se puede construir indicadores sencillos que permiten realizar un análisis general de los volúmenes y tendencias de la industria local, como se presenta en Tabla 4.2.

Tabla 4.2 Indicadores Movimiento Courier [Elaboración Propia]

Indicador	Movimiento Nacional				Mov. Internacional		Movimiento Total			Periodo
	Documentos Corrientes [unids]	Documentos Certificados [unids]	Paquetes-Encomiendas [kg]	Valijas [unids]	Documentos Corrientes y Certificados [unids]	Paquetes - Encomiendas [unids]	Total documentos [unids]	Total Encomiendas [kgs]	Total Valijas [unids]	
Promedio	230.336.086	226.928.624	144.160.980	3.896.121	13.538.220	11.417.383	470.802.930	155.578.363	3.896.121	
Δ% Crecimiento	-1,41%	-3,18%	20,80%	-32,29%	4,88%	0,68%	-1,95%	18,55%	-32,29%	2011
Δ% Crecimiento	-15,16%	30,43%	18,63%	-19,51%	-4,88%	-9,64%	1,14%	15,95%	-19,51%	2012
Δ% Crecimiento	-12,20%	15,44%	5,17%	11,65%	-3,79%	-25,35%	0,55%	2,91%	11,65%	2013
Δ% Crecimiento	1,00%	-6,04%	2,64%	6,56%	42,75%	14,82%	-2,10%	3,30%	6,56%	2014
Δ% Crecimiento	-11,11%	1,23%	-10,92%	12,83%	33,49%	8,17%	-3,97%	-9,78%	12,83%	2015
Δ% Crecimiento	-7,84%	-4,30%	-0,59%	5,42%	25,27%	-0,69%	-5,00%	-0,60%	5,42%	2016
Δ% Crecimiento	-5,39%	-6,11%	12,73%	6,10%	2,96%	12,05%	-5,46%	12,68%	6,10%	2017
Δ% Crecimiento	-7,71%	-7,97%	16,62%	3,05%	15,25%	20,47%	-6,89%	16,89%	3,05%	2018
Δ% Crecimiento	-12,81%	-2,75%	11,09%	-5,19%	13,90%	3,55%	-6,16%	10,53%	-5,19%	2019
Δ% Promedio	-8,07%	1,86%	8,46%	-1,26%	14,43%	2,67%	-3,31%	7,83%	-1,26%	

Analizando la información entregada en Tabla 4.1 y Tabla 4.2, se puede identificar claramente, que la información entregada para documento y valijas corresponde a cantidad de unidades y la información de encomiendas corresponde a kilogramos de movimiento. A fin de simplificar el análisis, y comprender los impactos tendenciales, se realiza el supuesto (basado en la experiencia del autor en la industria logística):

“El peso promedio de una encomienda tradicional es de 1kgs y sus dimensiones típicas corresponden a 25[cm] X 35 [cm] X 15 [cm], siempre se comenta que una encomienda tipo corresponde a una caja con un par de zapatos en su interior”.

Luego de este supuesto, se considera, que cada kilogramo de movimiento de encomienda para fines prácticos corresponde a una pieza o paquete, con ello se puede inferir de los datos que, en cantidades, aun los documentos son el principal producto de los servicios Courier, aunque tienen un crecimiento entre -2% y -16% según Tabla 4.2. Por otra parte, el segundo producto de interés y que compone prácticamente la totalidad del universo promedio son las encomiendas, que tienen un alza sostenida promedio entre el 7% y 8% anual. Ahora con los valores de movimiento promedio y manteniendo el supuesto anterior, se tiene la distribución de productos en el universo de la industria nacional.

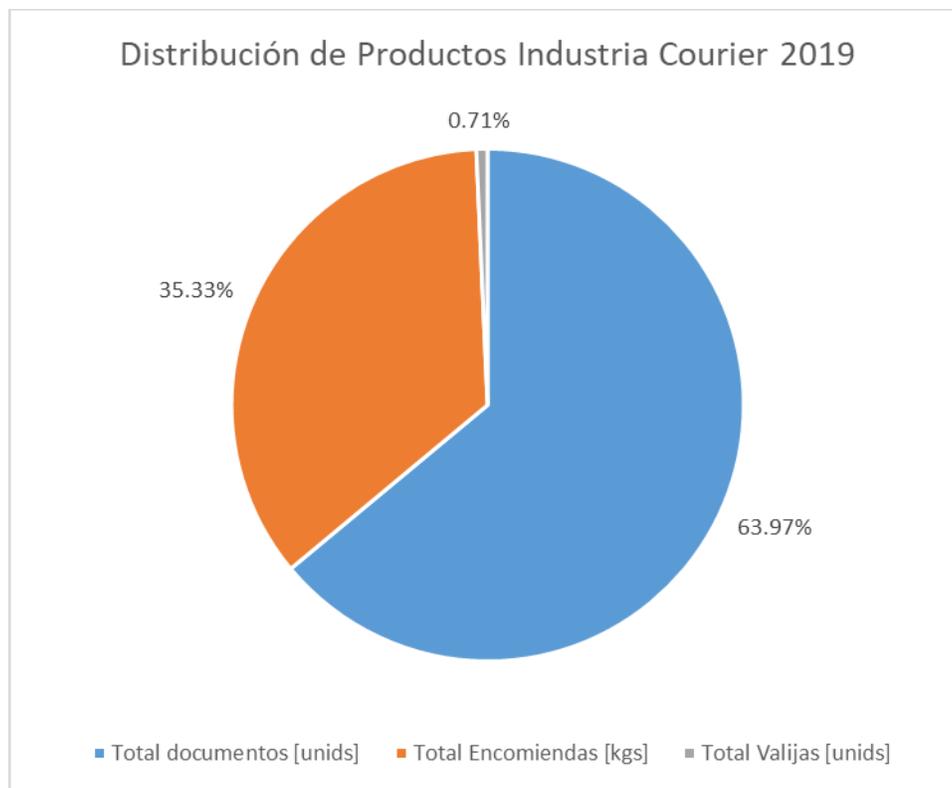


Figura 4.6 Distribución de Productos Industria Courier [Elaboración Propia]

De la Figura 4.6, se tiene que la presencia de las valijas es prácticamente marginal y para el año 2019 es menor al 1%, y que las encomiendas corresponden a un poco más de un tercio del movimiento total, pero que con las tasas de crecimiento que estas poseen combinadas con el decrecimiento acelerado de los documentos, en algunos años más esta distribución claramente cambiará, pasando los documentos a un segundo lugar.

Esto avala aún más, la importancia de la última milla para estrategia y adaptación de la industria, el protagonismo que tendrán las encomiendas es innegable, y es necesario generar una adaptación rápida

que permita mantener a las compañías vigentes con los requerimientos, y además con las expectativas de los clientes, mencionadas en extenso en secciones anteriores de este documento.

4.2. La estructura de la Industria Local en la Mirada Clásica

Con todos los antecedentes presentados en las secciones anteriores, es posible ordenar la estructura de la industria en un enfoque clásico tradicional, basado en las cinco fuerzas de Porter. A fin de entender su comportamiento y lograr entender bajo una mirada estratégica cómo esta industria (Courier Express Parcel) y sus actores se deben adaptar.

4.2.1. Principales Actores

Como es una industria bastante tradicional, y sirve de complemento a la mayoría de las industrias, es que su presencia se encuentra más relacionada a una labor de apoyo a actividades comerciales. Dicho esto, el apoyo requiere cierto grado de especialización en lo que respecta al transporte, ya sea orientado a distribución especializada grandes movimientos, correspondencia entre otros. En la Tabla 4.3, se presentan algunos de los actores clásicos de renombre en la escena nacional.

Tabla 4.3 Actores del mercado Nacional [Actualización de [26]]

Nombre	Cobertura	Documento	Valija	Encomienda	Otros	Web
Chilexpress	Nacional	X	X	X		http://www.chilexpress.cl/
Correos de Chile	Nacional	X	X	X		https://www.correos.cl/
Cruz del Sur	Zona Sur	X		X	X	https://www.webcds.cl/es/encomiendas
DHL	Internacional	X	X	X	X	https://www.logistics.dhl/cl-es/home.html
Fed-Ex (ex-TNT + LitCargo)	Internacional	X	X	X	X	https://www.fedex.com/es-cl/connect1.html
Full Binder	Zona Sur	X		X	X	https://www.mercantil.com/empresa/full-trans-binder/
Bluexpress	Nacional	X	X	X	X	http://www.bluex.cl/
MotoBoy	Zona Central	X	X	X		http://www.motoboy.cl/
Urbano Express (ex-Prosegur)	Nacional	X	X	X		https://www.urbanoexpress.com/
Pullman Cargo	Nacional			X	X	http://www.pullmancargo.cl/WEB/index.html
Transporter Gardilic	Zona Sur			X	X	http://www.transportesgardilic.com/
Transportes Mercosur	Zona Sur			X	X	https://www.mercosurcargo.cl/
Transportes Navas	Nacional				X	No tiene sitio web
Transportes ProXeso	Nacional			X	X	https://www.proxeso.cl/
Transportes Quinchao	Nacional			X	X	http://www.transportesquinchao.cl/
Transportes Vitores-Transol	Nacional			X	X	http://transol.cl/
Starken (ex Turbus Cargo)	Nacional	X	X	X	X	http://www.starken.cl/
Turi Cargo	Zona Sur			X	X	https://turicargo.cl/

UPS	Internacional	X	X	X	X	https://www.ups.com/cl/es/Home.page
Varmontt	Zona Sur	X	X	X	X	https://varmontt.cl/
WSP	Nacional	X	X	X		http://www.wsp.cl/wspnew/
PDQ (CargoTrader)	Nacional			X	X	http://www.cargotrader.cl/

4.2.2. Las cinco Fuerzas de Porter

Es un modelo clásico y tradicional [27] que se basa en el análisis de la industria en un momento actual, en donde se indica que existen cuatro fuerzas como son el poder de negociación de proveedores; poder negociación de consumidores; la amenaza de competidores y la amenaza de nuevos productos. Estas cuatro fuerzas dan origen a una quinta y última fuerza denominada rivalidad entre competidores [27], como se presenta en Figura 4.7. Todo esto permite medir el nivel de competencia de una industria, (en este caso la industria logística de última milla o CEP), junto con poder identificar mejores oportunidades.



Figura 4.7 Modelo de las 5 Fuerzas de Porter [28]

F1 - Poder de Negociación del Cliente

Como se ha profundizado en la secciones 2.1.1.2, 2.2.1 y 2.2.2, se tienen dos tipos de clientes en esta industria, aunque el usuario o consumidor final siempre es el mismo, “quien recibe el envío”. Por un lado, están los clientes tipo empresa, que buscan elevados estándares de servicio, cobertura, nivel de integración e información, y negocian precio por cantidades y volúmenes de paquetes en movimiento, el ejemplo clásico de este tipo de clientes son las grandes tiendas o comercio electrónico [26]. Estos clientes tipo empresa poseen un alto poder de negociación, ya que tienen la capacidad de imponer volúmenes de encomiendas elevados junto con aseguramiento de flujos de paquetes diarios, como es el caso del retail, esto hace que el cliente tenga un alto empoderamiento exigiendo precios más bajos, altos niveles de cumplimiento de servicio y valor agregado a la propuesta de servicio en general (como integraciones de servicios de tracking más completas, operaciones especiales de logística de reversa, etc), esto significa para la compañía CEP un desafío y estar en desventaja ante el alto poder de los cliente tipo empresa.

Por otro lado, está el cliente particular que la tendencia muestra que van en disminución y actualmente componen a la minoría, quien solo requiere realizar un envío de forma ocasional, en donde generalmente su envío pasa a tener un valor más allá de lo pecuniario (por ejemplo, el envío de una licencia médica, algún regalo u otro). Este tipo de cliente busca entre una oferta de servicios y varios oferentes, la alternativa que más se adapte a sus exigencias de tiempo y precio, donde el cliente acepta una oferta predefinida bajo las condiciones impuestas por la compañía CEP. Existe una sensibilidad al precio fuerte para este tipo de clientes, pero es compensada con el nivel de servicio y cobertura exigida.

Por lo que los clientes potenciales de esta industria son tanto el desarrollo del B2B, B2C y B2B2C (Retail-CEP-Consumidor), es decir las compañías de transporte y distribución tienen un rol fundamental en la mayoría de los mercados y en menor medida el cliente particular ocasional. En donde la empresa en modalidad B2B tiene un gran poder de negociación frente al oferente, no así el consumidor ocasional. Esto genera una mezcla compleja entre productos, servicios, y tipo de cliente, para determinar el valor del servicio [26].

4.2.2.1. F2 – Poder de Negociación de Proveedores

Las compañías CEP, en comparación a otras industrias, no se caracterizan por realizar tradicionalmente una operación de alta especialización (como pudiese ser el proceso de lixiviación en la industria minera, solo a modo de ejemplo), esto se trata de operaciones de transporte de encomiendas, por lo que sus núcleos se basan en su red de distribución ya sea por lado de transporte y vehículos, como el lado de centro de distribución. En ambos casos, existen una infinidad de proveedores en la industria que pueden entregar el producto o servicio requerido como un vehículo urbano de reparto, una moto o un camión, desde el punto de vista de vehículos; una bodega con infraestructura para clasificación de paquetes, como racks correas transportadoras.

En el aspecto de fuerza de ventas o comercial, la manera más tradicional es mediante una oficina, que no posee mayor especialización que una balanza y un par de operadoras que realizan actividades definidas en procedimientos (recepción o entrega de encomienda).

Otra arista importante es la mano de obra, ampliamente necesaria, que tampoco posee un gran nivel de especialización, debido a la naturaleza de las actividades de la operación, donde la mayoría, son repartidores en vehículos urbanos, con licencia de conducir estándar, operadores tanto en oficinas y centro de distribución para labores específicas (clasificación estiva de carga, recepción entrega de encomiendas).

En cuanto a la infraestructura tecnológica, los sistemas de trazabilidad cobran importancia particular en esta industria, sin embargo, no es una tecnología de especialización, (generalmente es marcaje de hitos o “checkpoints”, de arribo/salida a algún centro de distribución, que actualmente se hace con una captura de código de barras, e incluso con la cámara de smartphone común y corriente.

Con estos puntos se ha ejemplificado, que la cantidad de proveedores para la industria según necesidad son altas, debido a la baja especialización de los requerimientos, tanto a nivel operativo, sistémico, por nombrar algunos. Esto genera que el poder de decisión del proveedor sea bajo, debido a la gran cantidad de proveedores, con baja especialización.

4.2.2.2. F3 – Amenaza de Nuevos Competidores

Lo más relevante de esta industria, es que es un complemento a otras industrias, un servicio necesario, pero no suficiente para sostenerse por sí solo (ya que requiere de interacciones comerciales, que pueda transportar). Aquí una de las claves es que la obtención de beneficios será solo para aquellos que logren determinar una ventaja competitiva frente a actores consolidados o bien desarrollen un nicho específico dentro de la industria por ejemplo orientado a productos de difícil manejo (transporte y distribución de productos de índole farmacéutico o biológico, por ejemplo) [26].

El negocio de servicios expresos es simple, requiere vehículos, un centro de distribución, la complejidad consiste en obtener economías de escala importantes mediante la optimización de redes de distribución, que permitan tener una ventaja a nivel de costos operativos; de aquí se desprende que, para optar a ser un actor importante con un nivel de cobertura nacional, se requiere un capital importante de inversión en activos. Por otro lado, la identidad de marca toma un rol complementario, ya que como se trata de un servicio, en cada envío se pone en juego la continuidad y fidelidad de un posible cliente, según sea el cumplimiento del servicio ofertado.

Por lo que los esfuerzos se deben enfocar en incluir los estándares mundiales de servicios a la industria local, adaptando los que resulten propios a nuestra realidad y buscando alternativas de mejora en servicio y costos constantemente. Esto es lo que ha llevado que en los últimos años haya aumentado el número de nuevos oferentes, que han sido capaces de lograr economías de escala, e implementado mejores prácticas, que los oferentes consolidados de la industria [26]. Esto en líneas generales a conducido a aumentar los niveles de servicio de la industria y disminuyendo los costos logísticos hacia el cliente final.

4.2.2.3. F4 - Amenaza de Sustitutos

Las nuevas tecnologías de la información como los canales tradicionales buscan un acercamiento mayor hacia los clientes, por lo que se podría entender como una especie de sustituto al transporte y distribución los esfuerzos que realizan las compañías, para que el consumidor final, vaya a la tienda o lugar físico el mismo a retirar, lo cual por una condición natural de la economía, esto no es completamente viable, ya que no todos los bienes o productos, se encuentran disponibles en todos los puntos de venta, lo cual genera que el rol de transporte y distribución no pueda ser remplazado en su totalidad [26].

En lo que respecta a las nuevas tendencias y desarrollos de interrelación entre oferentes y demandantes, mediante “Gig Economy”, o alguna plataforma como Uber, Glovo, pueden considerarse como un sustituto directo, también como una posible evolución de la industria.

Si se considera a estas plataformas logísticas, como un sustituto, se puede decir que ya existe una propensión del comprador a sustituir a la industria tradicional, por estos servicios ya que se basan en una experiencia de uso más “limpia y flexible”, con una experiencia de cliente más fresca y precios relativos más bajos que la industria tradicional (ya que disminuyen por su modelo de negocio costos fijos directos, como un centro de distribución). Ahora bien, lo que estos sustitutos aun no son capaces de ofertar de manera más atractiva son envíos para grandes distancias nacionales, por ejemplo, interregionales, ya que su modelo operativo a nivel de costos no es viable (tomar un servicio estilo “Glovo”, Santiago a Antofagasta, por ejemplo), y también a nivel de viabilidad operativa.

Para este último punto, pasa a ser un sustituto el clásico transporte de carga, donde la tarifa no es por encomienda, sino por kilómetro recorrido, o tarifa por vehículo pero que, sin embargo, deja un espacio sin cubrir en el caso de enviar solo una pequeña encomienda, donde tampoco resulta atractivo.

Por lo que, para la mayoría de las aristas del servicio existen sustitutos, más atractivos, pero que no realizan la oferta de valor completa, por lo que la propensión a sustituir el envío mediante CEP, pasa a ser bajada debido a que existe un nivel de percepción de diferenciación importante.

4.2.2.4. F5 - La Rivalidad entre Competidores

Como en toda industria es natural, que cada compañía busque desarrollarse y crecer en su mercado, para así optar a mayores niveles de participación. Por lo que, dependiendo del tamaño de la compañía, como su tipo de clientes existirán una serie de enfrentamientos entre unas pocas grandes compañías grandes de última milla y CEP, para servir a otras grandes en otro mercado (por ejemplo, retail), logrando mayores niveles de participación; del mismo modo un enfrentamiento en nichos específicos que son abordados por compañías más pequeñas. En ambos casos una de las variables más importantes, es la capacidad de reacción frente a contingencias externas o bien la personalización de un servicio.

Como se trata de un servicio complementario, el número de competidores, es alto ya sea a gran escala, o en focos de nicho, posee costos fijos elevados (flota de vehículos, centros de distribución, oficinas comerciales, etc.), junto a un servicio de bajada diferenciación (envíos encomiendas, la mayor diferencia es el tiempo de entrega), con altas barreras de salida (alto grado de depreciación en vehículos, centros de distribución especializados, en clasificación y no en el tradicional almacenamiento, etc.), son factores clásicos que convergen hacia una industria de alta rivalidad.

Ahora bien, se observa un desarrollo más especializado y la búsqueda de agregar valor como elemento diferenciador de los servicios, aunque en esencia suene trivial, retirar un paquete y entregarlo en su destino, las condiciones, tiempo y cumplimiento de las expectativas específicas, marca la diferencia [26].

4.2.2.5. Resumen de la estructura de la industria

Luego del análisis de cada una de las fuerzas de Porter, se presenta un esquema que relaciona las ideas de cada punto, estimando un grado de ponderación cualitativa a cada una de ellas, en la Tabla 4.4.

En definitiva, se trata de una industria que en se mantiene en desarrollo y crecimiento, que puede establecer un tipo de marco referencial a países desarrollados y líderes de la industria en base al escenario globalizado actual [26]. Diversos actores, alianzas y fusiones, ha permitido este crecimiento junto con la inclusión de sistemas de información y trazabilidad (en cierto grado). Sin embargo, existen brechas en estandarización, eficiencia, valoración de servicios en relación al costo, entre otros. Además, el tipo de industria complementaria a otras, presenta mayores oportunidades, y también mayor rivalidad y dificultad en la diferenciación, lo que indica que aún hay espacio para mayor desarrollo y maduración de la industria en general y sus oferentes.

Tabla 4.4 Atractivo de la Industria [Actualización en base a [26]]

Perfil del Atractivo de la Industria Actual		Rango de Valoración de Atractivo						
		Mínimo	Muy Poco Atractiva	Poco Atractiva	Neutro	Atractiva	Muy Atractiva	Máximo
Barreras de Entrada	Diferenciación del producto	Escasa		X				Grande
	Economías de escala	Pequeña				X		Grande
	Costo de Cambio	Bajo			X			Elevada
	Requisitos de Capital	Bajo				X		Elevada
	Acceso Tecnología avanzada	Amplio		X				Restringido
	Protección del Gobierno	Inexistente		X				Existente
	Efecto de la Experiencia	Sin Importancia					X	Muy importante
Barreras de Salida	Especialización de activo	Elevada		X				Bajo
	Costo fijo de salida	Elevada		X				Bajo
	Interrelacion estrategica	Elevada			X			Bajo
	Barreras Emocionales	Elevada				X		Bajo
	Restricciones Gubernamentales	Elevada			X			Bajo
Rivalidad Competidores	Numero de Competidores	Grande		X				Pequeño
	Crecimiento de la industria	Lento			X			Rápido
	Costos Fijos	Elevado		X				Bajo
	Características del producto	Generico				X		Único
	Diversidad de competidores	Elevado	X					Bajo
	Compromisos Estratégicos	Grande		X				Bajo
Poder de los Compradores	Cantidad de compradores importantes	Poco		X				Mucho
	Disponibilidad de sustitutos	Mucho				X		Poco
	Costo de cambio del comprador	Bajo			X			Alto
	Amenaza de los compradores	Elevado					X	Bajo
	Contribución a la calidad	Grande			X			Pequeño
Poder de los Proveedores	Rentabilidad de los compradores	Bajo			X			elevado
	Cantidad de proveedores importantes	Poco			X			Mucho
	Disponibilidad de sustitutos	Bajo		X				Elevado
	Diferenciación o costo del cambio	Elevada			X			Bajo
	Amenaza de proveedores	Elevada				X		Bajo
Disponibilidad de Sustitutos	Contribución de proveedores a calidad	Elevada			X			Bajo
	Disponibilidad de sustitutos cercanos	Grande			X			Pequeño
	Costos de Cambio del usuario	Bajo			X			Elevado
	Agresividad y rentabilidad del productor	Elevada			X			Bajo
	Precio/Valor de sustituo	Elevada			X			Bajo

4.2.3. El impacto del Macro Entorno

Con este análisis clásico de la estructura de la industria, se tiene una mirada basada enteramente en la interacción de esta industria como un sistema aislado, lo cual deja fuera muchas variables exógenas que tienen influencia directa, no tan solo en la industria de CEP y logística, sino en un nivel completo.

Algo refleja la teoría de Porter desarrollada, en base a tecnología, exigencias del consumidor, pero siempre enmarcado como una sección dentro de una de sus fuerzas, sin tomar en consideración que la industria por sí sola no tiene control sobre esta variable. Ahora, esto no tan solo aplica, para la tecnología, sino también para factores políticos, ambientales entre otros. Por lo que, es necesario complementar toda esta estructura, con el impacto del macro entorno.

4.3. Una Mirada Hacia El Futuro

En las secciones anteriores de este documento se ha entregado una revisión a todas las aristas que componen el marco en que se desenvuelve la logística de última milla, comenzando por el consumidor final, sus necesidades y exigencias bajo la nueva forma de mercado y comercio imperante actualmente. Además, cómo la industria logística intenta satisfacer estas necesidades y requerimientos, observando los problemas desde un enfoque global. En detalle se ha presentado la industria del Courier Express Parcel, identificando las bases de su funcionamiento, variables de interés y los líderes de la industria global junto con una mirada enfocada en la industria local chilena, y un análisis de la estructura de la industria bajo las 5 fuerzas de Porter.

Sin embargo, ninguna industria funciona de manera aislada, existen interconexiones directas con variables exógenas del entorno a un nivel macro, que tiene impacto directo en del desarrollo de la industria y, por ende, en la planeación estratégica para cualquier compañía. Por ello, en esta sección se presenta el desarrollo basado en la metodología de escenarios para desarrollar entornos posibles en un futuro en los que se pueda desenvolver la industria y las compañías que la componen.

4.3.1. *La importancia del Macro Entorno*

La estructura de la industria se basa, desde una mirada tradicional en las 5 fuerzas de Porter que entregan las bases para definir entender la naturaleza de la competencia. En esta naturaleza de la competencia además está presente la etapa de evolución (o grado de maduración de la industria propiamente tal) [22].

Sin embargo, tal como se ha mencionado anteriormente, hay variables exógenas que tienen implicancia, tanto en las fuerzas de Porter, el estado de evolución de la industria y tanto de manera directa como indirecta en la naturaleza de la competencia.

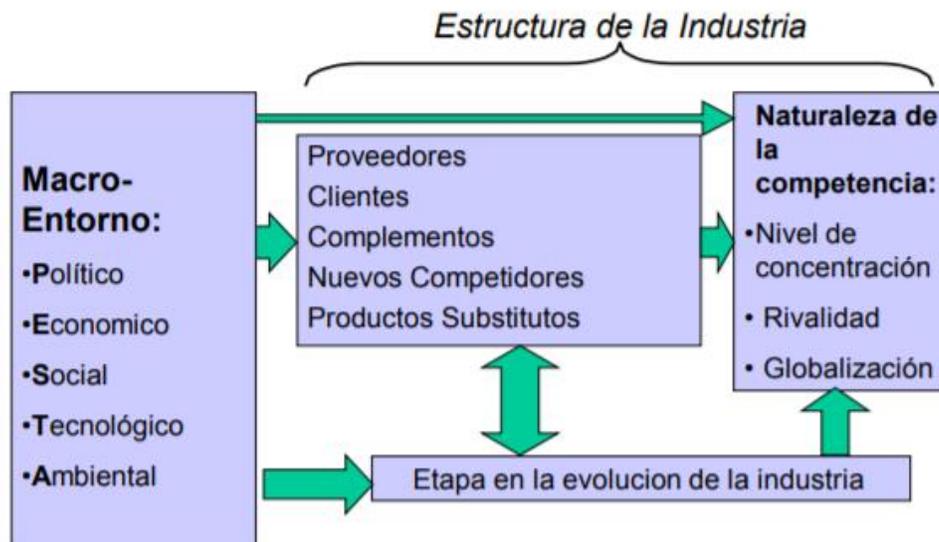


Figura 4.8 Estructura Completa Industria [22]

Estas variables exógenas, se definen como el "Macro Entorno", el cual se puede identificar o abordar como un análisis externo a la estructura de la industria realizada en la sección anterior.

El poseer un análisis de externo o del macro entorno junto con el análisis de la estructura de la industria es fundamental para realizar un análisis estratégico, o una investigación de mercado [29]. Ahora bien, el comprender el macro entorno permite partir de temas sin conexión en cualquiera de estas variables exógenas, ya sean algunas tendencias presiones, o un evento que las gatille, identificar posible impactos secuelas, para su posterior adaptación y asimilación [22].

La herramienta tradicional que permite plasmar estas variables corresponde al análisis tipo PESTA, correspondiente a la categorización de factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos y ambientales.

4.3.2. El futuro y la incertidumbre

Ya con los aspectos de la estructura de la industria y externos comprendidos, en el ámbito de la industria en general, y en particular el marco logístico de última milla que define a este trabajo, es importante entender que, el futuro es incierto, en cualquier tipo de industria, debido al escenario mundial actual observado desde una arista holística.

Por lo que existe un rango de posibles futuros imaginables, de manera definida por ciertas variables, pero sin alternativas específicas, que pueden definir el comportamiento tanto de la industria logística y las organizaciones que la componen (y no tan solo esta industria, cualquiera) [22].

4.3.3. Explorando el Futuro de la Industria Courier Express Parcel

Se ha mencionado que la industria CEP, ha tenido una disrupción en los últimos años por el e-commerce que está revolucionando a toda la industria, y cada participante está buscando la forma de adaptarse o reaccionar. Una serie de futuros se vienen a la mente cuando se piensa en el futuro de la industria en 5 o 10 años. Por lo que para generar un mejor entendimiento que se ajuste a estos cambios, generar una visión compartida es que se aplica la base de la metodología WBS [1], en donde se crearán escenarios probables en el cual se podrían desenvolver tanto a la industria CEP y sus empresas locales participantes.

4.4. Desarrollo de Escenarios – Basado en Método WBS – Parte 1

En este punto se aplica la base de la metodología WBS [1], en donde mediante una serie de etapas definidas, se generarán escenarios probables, para el desarrollo de la industria CEP y los operadores logísticos de última milla. Esto será dividido en dos partes, la primera basado en la obtención de escenarios propiamente tal, y la segunda abordada en secciones posteriores continúa con la aplicación de estos escenarios en algún caso aplicado de la industria (compañía de interés).

4.4.1. Etapa 1 – Definiendo la Agenda

En esta etapa, se procede a definir las bases para el desarrollo de los escenarios posibles, que permiten crear identificar el alcance y puntos clave en este desarrollo.

- **Industria:** El desarrollo de escenarios es para la industria logística en aplicaciones de última milla, tanto para la industria tradicional Courier Express Parcel, como para las nuevas formas de logística de última milla.

- Horizonte: El horizonte para los escenarios se define en 10 años, tiempo que se considera prudente para evidenciar ya una clara diferencia con el presente (año 2020).
- Compañía a analizar: Se aplicará una comparativa a compañías de Courier Express Parcel, de la industria chilena a modo de aplicación en secciones futuras de este documento.

4.4.2. Etapa 2 – Generando los Factores del Macro Entorno

En esta etapa se procede a generar los factores del macro entorno, para el futuro bajo los alcances definidos en la agenda de esta metodología, es decir para la industria logística de última milla al año 2030 (horizonte de 10 años). Para ello se emplea un análisis tipo PESTA.

- Factores Políticos

Las regulaciones tanto de carácter nacional como internacional, hacen al sector logístico bastante sensible a este tema. Políticas de desarrollo en general, ya sea orientadas regulación de mercado, proteccionismo laboral, de carácter energético o bien las planificaciones urbanísticas y la infraestructura tienen alta implicancia en el desarrollo de este sector.

- Factores Económicos

El cambio del modelo económico, por medio de una evolución donde las formas alternativas de creación de valor cobren protagonismo, ya sea mediante modelos de economía circular, regenerativas o tan solo economía local pero conectada globalmente, con un carácter colaborativo abierto desmaterializado (no basado en producción directa, sino en la aplicación), transformarán el entorno completo.

- Factores Sociales

EL carácter de evolución acelerada del comportamiento social, en forma colectivo donde la educación, sensibilización en diferentes materias en conjunto con la velocidad de la comunicación prácticamente instantánea junto con la interconexión están condicionando y mutando el modelo de consumo actual y venidero. En donde una de las posibilidades es una disminución de la materialidad y consumismo actual impactado por una sociedad más responsable en materias sociales y que trascienden a todos los aspectos de la sociedad, incluso factores económicos y políticos.

- Factores Tecnológicos

Desarrollos de nuevas tecnológicas en diferentes áreas por ejemplo en materias productivas y de movilidad, junto con la digitalización e intercomunicación, con el rol protagonista de la información manejo y análisis de datos, tendrán una influencia directa en las demandas y ofertas en el rol logístico y de última milla. Estas llevarán a una logística más eficiente y sostenible, por ejemplo, con bodegas automatizadas, vehículos autónomos, entre otros.

- Factores Ambientales

Actualmente el mundo se encuentra en una coyuntura medioambiental, donde el calentamiento global y la contaminación son una realidad. Por lo que esfuerzo de diferentes fuerzas se concentran en esto, para intentar revertir su avance o bien disminuirlo. Contaminación atmosférica, uso de combustibles fósiles, la industria del plástico, materiales desechables, escases de agua son solo algunos de los factores ambientales claves en el macroentorno futuro.

- Evaluación de los Factores en incertidumbre e importancia

Luego de los focos del análisis tipo PESTA, se procede a entregar en un listado detallado de todos los factores que tienen impacto de incertidumbre e importancia para el futuro logístico a desarrollar, que han sido ponderados mediante un criterio cualitativo en escala del 1 al 10, obteniendo un valor correspondiente a:

$$Valor_{Factor} = Incertidumbre_{factor} * Importancia_{factor}$$

Para cada uno de los factores, se ha obtenido el valor cualitativo de su impacto en función de la incertidumbre y la importancia, presentado en Tabla 4.5. La ponderación de escalas de incertidumbre y certeza, se ha realizado en base a la experiencia del autor en el área, con el apoyo de panel especialistas en operaciones logísticas y distribución, con experiencia en alta dirección de importantes compañías nacionales del rubro.

Tabla 4.5 Factores PESTA (con ponderación Incertidumbre Importancia) [Elaboración Propia]

PESTA	Factor	Incertidumbre	Importancia	Valor
T	Plataformas de conexión logística (estilo Uber)	9	9,5	85,5
E	Gig Economy	9	9	81
E	Empresas y redes colaborativas	9	9	81
T	IoT	8,5	8,5	72,25
E	Economía Circular	9	8	72
P	Regulación y normativa plataformas tecnológicas (Ley Uber)	8	8,5	68
T	Data analytics	8	8,5	68
T	Inteligencia Artificial	7,5	8,5	63,75
E	Emprendimientos	7	9	63
P	Fomento de ministerio ciencia y tecnología	7	8	56
S	Omnicanalidad compras y entregas	8	7	56
T	Bodegas Automatizadas	7	7,5	52,5
P	Regulaciones combustibles fósiles	6,5	8	52
S	Falta de confianza con servicios courier	7	7	49
T	Vehículos eléctricos	7,5	6,5	48,75
S	Exigencias de información y trazabilidad	6	8	48
E	Variación del Tipo de cambio	7	6,5	45,5
T	Vehículos autoguiados (AGV)	6,5	7	45,5
P	Modificación impuestos	5	9	45
T	Drones	6	7,5	45
E	Tratados libre comercio	6,5	6,5	42,25
S	Empoderamiento Cliente	6	7	42
T	Integración de la información	6	6,5	39
P	Subsidio emprendedores	6,5	6	39
P	Regulación Subcontratación	4,5	8	36
E	Precio de la Energía	5	7	35

S	Cliente informado	4	8,5	34
A	Huella de Carbono	6	5,5	33
E	Capitales extranjeros	5	6	30
P	Normativas sindicales	3,5	8	28
P	Nuevas normativas arancelarias	4	7	28
A	Contaminación atmosférica	5	5,5	27,5
S	Relación con la comunidad	5	5	25
S	Opciones de pago	4	6	24
A	Uso del plástico	4,5	4,5	20,25
E	Precio del Petróleo	5	4	20
A	Aumento temperatura global	4	4,5	18
A	Uso materiales desechables	4,5	4	18
P	Modificación regulación urbanística	3	5,5	16,5
S	Evolución demográfica	4	4	16
P	Restricción Vehicular	2,5	6	15
S	Exigencia de servicio personalizado	3	5	15
A	Escasez de agua	4	3,5	14
A	Explotación de recursos naturales	2,5	3,5	8,75
A	Extinción flora y fauna	2	4	8

4.4.3. Etapa 3 – Reducción de los Factores

Como la Tabla 4.5, posee una gran cantidad de factores que han sido ponderados con la finalidad de cuantificar su impacto, se procede a seleccionar los que según la puntuación realizada poseen mayor impacto. Para esto se escogen los 12 primeros factores con su valor de puntuación mayor, y se plasman en la matriz incertidumbre/importancia.

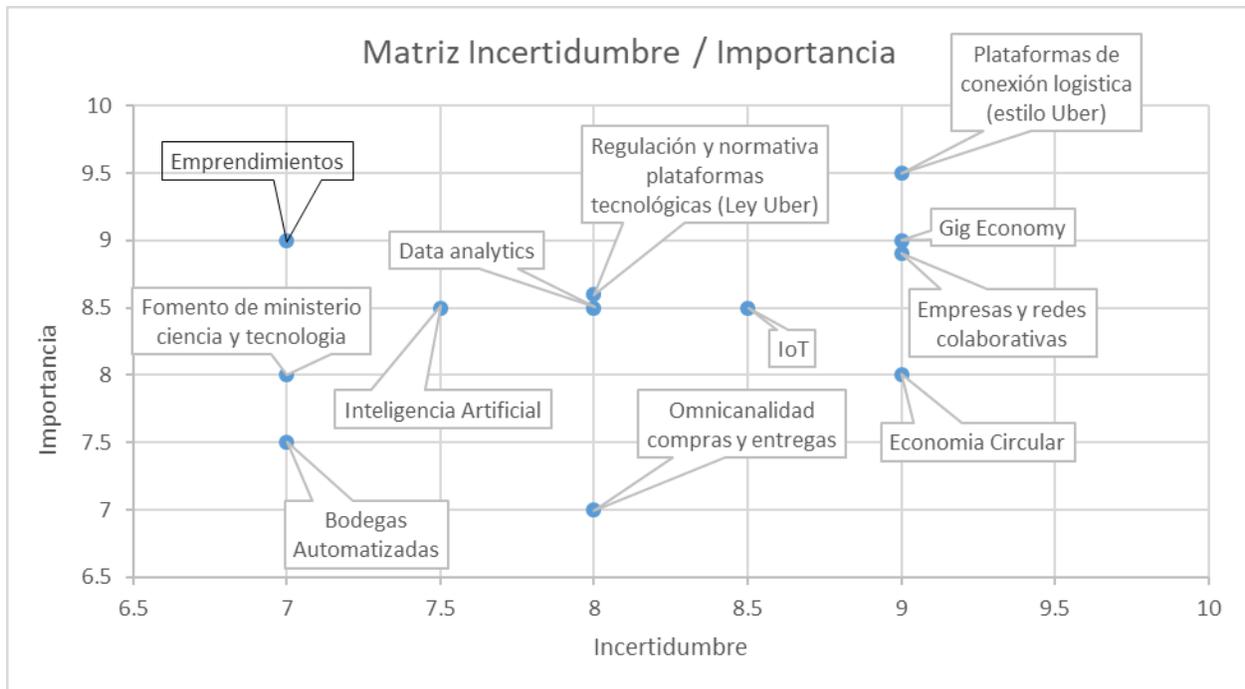


Figura 4.9 Matriz Incertidumbre/Importancia [Elaboración Propia]

4.4.4. Etapa 4 – Escogiendo los Temas y Escogiendo Escenarios

Para escoger los temas y los posibles escenarios se ha definido tomar los 3 factores de más importancia desarrollados anteriormente, para luego cuantificarlos en una escala discreta de polarización. Esto permite generar la combinatoria necesaria y comenzar a esbozar los escenarios de la combinatoria de estos temas, que, mediante un análisis deductivo [1], permite obtener una viabilidad cualitativa de ocurrencia.

Tabla 4.6 Obtención de escenarios [Elaboración Propia]

Factores	Escenarios							
	A	B	C	D	E	F	G	H
1) Plataformas de conexión logística (estilo Uber)	Fuerte	Débil	Fuerte	Débil	Fuerte	Débil	Fuerte	Débil
2) Gig Economy	Fuerte	Fuerte	Débil	Débil	Fuerte	Fuerte	Débil	Débil
3) Empresas y redes colaborativas	Alto	Alto	Alto	Alto	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo
Viabilidad del Escenario	SI	NO	NO	SI	SI	NO	NO	SI

En la Tabla 4.6, se observan los tres factores de más importancia en incertidumbre que se obtuvieron en el paso anterior. Luego ellos se han definido en un rango de evaluación discreto y polarizado (por ejemplo,

alto/bajo, fuerte/débil, grande/pequeño, etc.). Esto permite, generar toda la combinatoria posible entre estos factores, que pudiesen dan origen a escenarios futuros.

En este caso, con 3 factores generando la combinatoria se obtienen 8 escenarios. De estos 8 escenarios se procede a realizar una inspección cualitativa, por parte del autor, que permite acotar a los que tienen más orientación de ocurrencia. En base a esta inspección es que se ha determinado si el escenario es viable, generándose cuatro escenarios viables, correspondiente al escenario A, D, E, H.

4.4.5. Etapa 5 – Validando la consistencia Interna de los Escenarios

Ya con los escenarios viables definidos en la etapa anterior, se procede a verificar y validar su consistencia con todos más factores del macro entorno previsto. Para ello, se consideran los 12 factores de mayor relevancia, según la puntuación de valor obtenida, y en base a los 4 escenarios que se han indicado como viables, se indica su rango de incertidumbre bajo una escala de ponderación cualitativa, en base a criterios de polarización (de igual forma que la sección anterior).

Para ello, a cada uno de los 12 principales factores, se genera una escala de incertidumbre, según cada uno de los escenarios previstos como viables (A,D,E,F). Luego, se ha generado una evaluación cualitativa, para cuantificar el rango y así poder observar la consistencia de estos escenarios, como lo presenta la Tabla 4.7.

Tabla 4.7 Consistencia Escenarios y Factores [Elaboración Propia]

PESTA	Factor	Valor	Min	Rango de Incertidumbre	Max
T	Plataformas de conexión logística (estilo Uber)	85,5	Débil	-----H--D-----E--A----	Fuerte
E	Gig Economy	81	Débil	-H--D-----E--A----	Fuerte
E	Empresas y redes colaborativas	80,1	Bajo	-----H--E-----A--D-----	Alto
T	IoT	72,25	Débil	-----H--A--D--E-----	Fuerte
E	Economía Circular	72	Débil	-----H--E-----D-----A-----	Fuerte
P	Regulación y normativa plataformas tecnológicas (Ley Uber)	68,8	No Estricta	--H--D-----A--E-----	Estricta
T	Data analytics	68	Débil	-----H--D-----E--A----	Fuerte
T	Inteligencia Artificial	63,75	Débil	-----H--D-----E--A----	Fuerte
E	Emprendimientos	63	Bajo	-----H--D-----A--E-----	Alto
P	Fomento de ministerio ciencia y tecnología	56	Bajo	-----H--A--D--E-----	Alto
S	Omnicanalidad compras y entregas	56	Débil	-----HD---AE--	Fuerte
T	Bodegas Automatizadas	52,5	Bajo	--H-----E-----A--D-----	Alto

Al analizar la evaluación, se observa, que varios factores tienen a polarizarse y a generarse dimensiones de movimiento, que se pueden cuantificar en 2 grandes dimensiones, que se indican a continuación.

- **Protagonismo:** Esta dimensión de análisis se desprende de observar sobre quienes, en estos escenarios tomarán el protagonismo, por un extremo están las plataformas de conexión (estilo Uber), generando nuevos actores de relevancia o en caso contrario, la industria tradicional del CEP.
- **Interacción:** La dimensión de interacción, corresponde al nivel de inter-relacionamiento tendrá la industria ya sea en un carácter interno como externo, por lado orientada a la colaboración y trabajo conjunto o bien en su otro extremo a la rivalidad y competencia aislada.

El poder identificar estas dimensiones, permite graficar en forma de plano cartesiano, los cuatro escenarios ya validados en su consistencia. Por lo que, en la Figura 4.9, se define un esquema de 4 cuadrantes con los escenarios que se proyectarán en los puntos siguientes de la metodología, en donde para el eje de las abscisas corresponde a la dimensión protagonismo y el eje de las ordenadas a la dimensión de interacción.

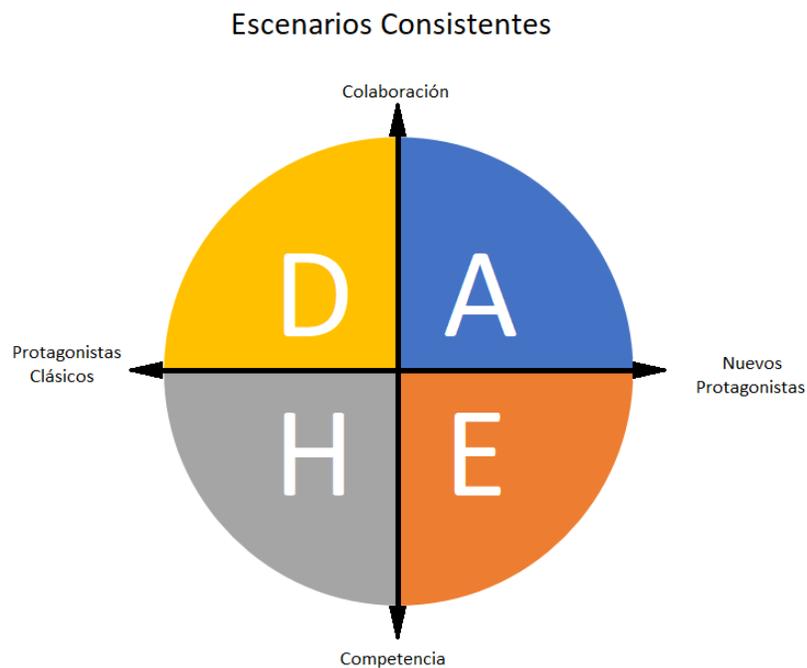


Figura 4.10 Escenarios Consistentes [Elaboración Propia]

En la Figura 4.10 y Tabla 4.7, se observa que los factores analizados y evaluados, para cada uno de los posibles escenarios son coherentes ya que tienen cabida en cada uno de ellos, con cierto grado de incerteza según su valorización, esto hace que el método sea autosostenible y permitiendo identificar y validar la consistencia de los escenarios A, D, E y H.

4.4.6. Etapa 6 – Narrativa de los Escenarios

En esta etapa, se indica una narrativa de cada uno de los escenarios, para que el lector pueda imaginarse el macroentorno planteando por cada uno a cabalidad, para ello cada uno de los 4 escenarios serán descritos en detalle en una narrativa y se asigna adicionalmente un nombre autodscriptivo. Esto con la finalidad, de que el lector logre imaginarse el futuro según los factores descritos de la forma más detallada posible.

Escenario A – Tomados de las Manos, Colaborando y Compartiendo

Con un paso de avance y madurez tecnológico consolidado, inteligencia artificial, *data analytics* y otros ya son habituales para el ciudadano común, han gatillado cambios en el comportamiento del cliente en donde este exige de manera fehaciente mayor valor por el servicio de última milla, plasmándolo en exigencias de baja de costos, un servicio personalizado y con visibilidad en tiempo real, junto con la elección del canal de envío. Este mismo ciudadano que hace años atrás comenzó a experimentar con las primeras plataformas de transporte como Uber, ya es un usuario común de estas, sino que además es miembro activo de la Gig-Economy.

La *Gig Economy* pasa a ser un agente importante en la economía, por lo que el gobierno no se queda ajeno y toma cartas en el asunto regulando las aristas más delicadas como a los trabajadores (o más bien dicho colaboradores), y potenciando aún más el desarrollo de estas a través de emprendimientos vinculados directamente con el desarrollo tecnológico.

Esto lleva a la aparición inevitable de nuevos protagonistas, basados principalmente en plataformas de conexión en el principio de economía colaborativa, ya mucho más maduras y especializadas que las que se conocen actualmente, por ejemplo, el uso de movilización de autos compartidos, Marketplace compartidos, entre otras.

La industria logística en términos generales, toma la automatización como una realidad generando cambios en sus procesos y mano de obra, donde la tendencia es a comenzar por los centros de distribución que se tiene factores más acotados y controlados, y luego migrar a los cambios en calle o última milla. En lo que respecta al CEP, tradicional se ve abrumado con la cantidad de nuevos oferentes basados en plataformas compartidas y economía colaborativa, la cual es mucho más especializada, debido a su nivel tecnológico y modelos de negocio más modernos, por lo que deben ceder terreno y compartir el mercado con ellas.

En vista a esta fragmentación generada, los protagonistas tradicionales del CEP, colaboran con start-ups, generando desarrollos conjuntos, en donde el CEP tradicional aporta su experiencia, trayectoria y posicionamiento recibiendo un complemento a su oferta de última milla. Por otro lado los nuevos protagonistas aceptan colaborar, ya que buscan financiamiento, posicionamiento dentro del alero de la colaboración, en la que se basa su modelo de negocio.

El *Blockchain*, fomenta la automatización, principalmente en reducción de error humano, retrasos y costos, a través de la misma colaboración e integraciones por ejemplo en procesamiento de documentación de comercio exterior (compras por e-commerce en portales extranjeros, por ejemplo).

En lo que respecto los clientes, de un carácter más industrial se ven favorecidos de la tecnología principalmente y la madurez y especialización que ha alcanzado la logística en general, y particularmente en la última milla.

Para los clientes foco de este trabajo, como el retail, comienzan a disfrutar de la gran cantidad de alternativas u opciones, que tiene para la última milla, lo que inevitablemente a llevado a una disminución de costos a nivel general para todo tipo de servicios, y generándose una nueva “categoría de servicio”, basado en la Gig-Economy (economía compartida), que será la opción más barata dentro de todos los servicios, pero que tendrá un nivel de servicio menor que la alternativa clásica. Que gran parte de los consumidores de e-commerce o retail en carácter B2C, estarán dispuestos a aceptar no tan solo por ser

una alternativa más, y de bajo costo, sino porque ellos son partícipes de este modelo (como colaborador o conductor de “Uber Cargo”).

En síntesis, la tecnología y cambios en requerimientos del cliente, hacen posible la aparición y consolidación de nuevas alternativas basadas en plataformas de colaboración, que pasan a tomar un protagonismo importante en el mercado, generando especialización del servicio y fragmentación del mercado. En donde los grandes actores tradicionales, se suman al ambiente colaborativo, para mantener a la compañía vigente, generando ofertas nuevas a sus clientes, mediante alternativas de servicios en colaboración con estas plataformas. Es decir, hay una nueva visión de mundo a nivel holístico, que se basa en colaborar y compartir, que, desde el usuario final, hasta las grandes industrial lo han visto y aceptado para su permanencia, por ello que se ha bautizado este escenario como “Tomados de las manos, Colaborando y Compartiendo”

Escenario D – La Cofradía de la Estandarización

La tecnología sigue avanzando y penetrando en diferentes industrias, donde la logística no es la excepción y tampoco para los clientes o usuarios finales. Esto conlleva a las exigencias de envíos de última milla más baratos rápidos y confiables y en su conjunto las empresas de logística buscan crear propuestas de valor únicas, de la mano de la tecnología.

La economía colaborativa sigue presente, pero no llega a la fuerza necesaria modificar los cánones tradicionales de movimientos económicos, por lo que el rol gubernamental en esta materia es de una índole pasiva, debido a que solo toma un rol secundario. Además, esto conlleva a que los actuales líderes de la industria no se vean amenazados directamente.

El concepto de colaboración, no se basa en el modelo de red y unidad, sino orientado a los actores tradicionales a unir fuerzas en conjunto, fortalecer su propuesta de valor mediante la tecnología, aplicándola a la estandarización. Que permite estandarizar paquetería, compartir espacios y conectar redes de transporte y respaldados con la facilidad tecnológica para la integración y estandarización de datos y sistemas informáticos. Aquí el gobierno, empuja esta colaboración en la perspectiva de una colaboración vertical por ejemplo última milla, con centros de distribución y almacenaje.

En particular para la industria tradicional del CEP, se enfoca en los límites de su ventaja competitiva, a fin de aumentar márgenes de beneficio ya sea por medio de generando medidas para robustecer el posicionamiento de marca o bien apuntando a sus debilidades por ejemplo en cobertura o volumen mediante la colaboración. Por ejemplo, en una firma privada de CEP, su debilidad es la completa cobertura, ya que hay ciertas rutas menos beneficiosas (por ejemplo, las rurales), aquí estarían dispuestos a trabajar colaborativamente con otra empresa CEP, que, si posea el nivel de cobertura en dicha zona, cediéndole carga. En caso contrario, compañías que gozan de gran cobertura, pero con debilidad en la cantidad o volumen a repartir, ceder carga en zonas de gran movimiento de piezas a otro aliado (por ejemplo, en zonas de alta densidad urbana). De la mano de la tecnología y automatización, se logran impactos significativos en labores en centros de distribución automatizando procesos como el *picking* y carga.

Desde la arista del cliente o usuario final, el cumplimiento de servicio es alto en zonas urbanas y bajo en zonas rurales, por lo que esta colaboración entre los grandes líderes, acordando un enfoque según cobertura o volumen, beneficia directamente al usuario final.

En resumen, este escenario plantea la continuidad de los clásicos protagonistas de la industria que, mediante el desarrollo tecnológico y colaborativo entre ellos, aumentan eficiencia y reducen impacto ambiental y reducen costos. La colaboración entre ellos, permite desarrollo de nuevos modelos de negocio que permiten compartir redes de distribución, que va ligado directamente con la estandarización de envíos y mayor conectividad. Es por ello que se ha bautizado este escenario como “La Cofradía de la Estandarización”.

Escenario E – CEP Contra las Cuerdas

El desarrollo tecnológico, sigue avanzando a paso firme en donde ya el e-commerce ha sido desde su nacimiento un gran favorecido, apareciendo los primeros Marketplace y luego consolidándose como retailes virtuales. Justamente estos retailes toman la delantera y expanden su logística para satisfacer sus propias necesidades y más, tomando un rol protagónico pasando de clientes de un servicio de última milla a ser nuevos y empoderados competidores.

Lo que favorece al retail, principalmente al de carácter online, es su gran posicionamiento y cantidad de información de sus clientes, pudiendo identificar sus necesidades y viendo en el desarrollo vertical en la logística y distribución una gran oportunidad. Ahora bien, los proveedores de soluciones logísticas, principalmente tecnológicas también ven la oportunidad de ser participe del negocio de la operación logística, basados en su conocimiento técnico por ejemplo robots, vehículos auto guiados, estanterías y almacenamiento automático entre otros.

En este escenario la industria tradicional del CEP, será la principal afectada, ya que nuevos actores con peso económico importante entran a su sector económico, generándoles menor demanda y capacidad ociosa, por lo que el desafío será su lucha por sobrevivir lograr adaptarse. Estos nuevos protagonistas, tendrán una posición muy fuerte en la negociación debido a la integración vertical, que puede inclusive llevar a una guerra de precios. El gran favorecido en esto será el consumidor final de los retailes que han tomado el desafío de desarrollar una operación de logística y última milla propia. Como el retail, no tiene el conocimiento ni experticia en estos temas acudida y tomará adquisición de empresas logísticas de reparto y última milla, o bien plataformas, para acelerar su presencia en el mercado logístico.

Los desarrolladores de tecnología logística, entran en el mundo de la operación, y éstos para generar su diferenciación, emplearán lo mejor de su arsenal, por lo que vehículos autoguiados, entregas mediante drones, centros de distribución automatizados, serán una realidad. Esto, llevará a la adaptación acelerada por el usuario final de la tecnología en la logística y última milla, como natural. Generando expectativas de excelencia operacional y calidad de servicio altas.

Este escenario muestra tanto a los actuales clientes y proveedores de la última milla, como los nuevos protagonistas, por medio de integración vertical, siendo participes de su propia operación, donde el retail puede ser el gran protagonista ya que domina al cliente y podría dominar la entrega, lo que puede poder al CEP tradicional “contra las cuerdas”, expresión que se ha escogido para bautizar este escenario como “CEP contra las cuerdas”.

Escenario H – El Tamaño Importa

Un escenario sostenido al igual que los otros en el desarrollo y avance tecnológico, en donde los protagonistas clásicos toman un proactivo, manteniendo su liderato aumentando su eficiencia racionalizando la operación y con una mirada importante en la adopción de nuevas tecnologías.

Esta adopción y su “*timing*”, pasa a ser una de las claves para obtener una ventaja competitiva en una industria cada vez más cerrada, donde los clásicos protagonistas buscan la adquisición de start-up o empresas emergentes de desarrollo ya sea a nivel de tecnología propiamente tal o de nuevos modelos de negocio. Esta adquisición o de forma más fina y precisa, las grandes empresas de logística y courier actuales pasan a ser financistas con capitales de riesgo (“*Venture capital*”), para mantener una posición dominante.

El acceso al capital es fundamental, y esto lo entienden las grandes compañías y obtienen provecho de ello, así logrando conducir desarrollos tecnológicos, como *data analytics*, automatización e internet físico, *blockchain*, por nombrar algunas.

En particular los clásicos exponentes del CEP aumentan su eficiencia con la adquisición tecnológica de estos desarrollos. A modo de ejemplo, para la cobertura más rural, la entrega con drones, puede ser una de las estrategias que se enmarca en este escenario, ya que es transversal al mercado y cliente (B2B o B2C), y genera una ventaja competitiva directa en comparación a sus rivales.

El gran beneficiado de esto, es una vez más el usuario final, que obtendrá mayor velocidad, eficiencia y mejores tecnologías para su interacción más amigables y con un mayor nivel de confort en la experiencia del usuario.

Por otro lado, desde una mirada más política, se ve que los emprendimientos y el fomento de ciencia y tecnología, son efectivos ya que se logra obtener nuevas tecnologías y actores nuevos, pero con el poder económico de las grandes empresas, estas son adquiridas tempranamente, no alcanzando a madurar para llegar a impactar el mercado final. El que estas nuevas compañías y desarrollos no alcancen a madurar e impactar el mercado logístico, genera que los protagonistas tradicionales de la logística y en este caso particular del CEP, mantengan su protagonismo frente a nuevos personajes, sin embargo, se genera entre estos pocos actores una fuerte rivalidad, por quien obtiene o es capaz de adquirir estas nuevas “semillas”, que conducirán a obtener una ventaja competitiva. Pudiendo llevar, a calentar el ambiente generando mayor rivalidad y tensión lo cual puede presionar directamente a los márgenes de beneficios.

La idea principal de este escenario es, que la industria CEP tradicional toma un rol proactivo y nota la importancia de obtener ventajas competitivas que le permitan estar vigentes, mantener o aumentar participaciones de mercado, sacando provecho de su presencia y magnitud, y adquiriendo potenciales empresas que le permitan obtener eso, antes que estas maduren o bien alguno de sus rivales clásicos la adquiera. Aquí el factor predomina es el tamaño y el acceso a capital, en donde se puede aseverar que “El tamaño importa”, frase que da el nombre a este escenario futuro.

4.4.7. Etapa 7 – Evaluación del Impacto en los Escenarios

Ya con los escenarios claramente identificados y narrados, a fin de obtener la imagen más clara posible en cada uno de estos posibles futuros que denotarán la industria, se continua con la metodología,

estableciendo para cada uno de ellos las posibles oportunidades y amenazas que podrían presentar a la industria CEP.

Para ello en base a las narrativas presentadas en la etapa anterior, se procede a consolidar en una matriz los principales impactos a nivel de oportunidades y amenazas que se pueden inferir a partir de la narrativa de cada escenario, los que son presentados en la Tabla 4.8.

Tabla 4.8 Matriz de Impacto en Escenarios [Elaboración Propia]

Escenario	Oportunidades	Amenazas
A: Tomados de las manos	Nuevos modelos de negocio	Nuevos oferentes (Fragmentación)
	Sociedad colaborativa	Omnicanalidad compleja
	Adopción economía colaborativa	Especialización
	Facilidades para emprender	
D: Cofradía de la Estandarización	Adopción red colaborativa entre rivales	Renegociaciones contractuales
	Potenciar sustentabilidad	Estandarización propuesta de valor
	Estandarización paquetería	
E: CEP contra las cuerdas	Digitalización	Nuevo actor de peso (Retail)
	Automatización física	Nuevo oferente con valor agregado
	Regulación competencia	
H: Tamaño Importa	Venture capital	Aumento rivalidad
	Incubadoras de negocio	Presión competitiva
		Búsqueda de la diferenciación

4.4.8. Aplicación en la industria actual

Ya con todo el contexto de escenarios desarrollados, en base a un análisis tipo PESTA, obteniendo y valorizado los factores en base a incertidumbre e importancia, que han generado según este análisis cuatro posibles escenarios viables, que fueron descritos en detalle identificando sus oportunidades y amenazas. La segunda parte corresponde a aplicar este desarrollo en específico a empresas del rubro, objetivo abordado en la siguiente sección.

5. CASO APLICADO EN COMPAÑÍAS CEP NACIONALES

5.1. ¿Cómo está la brújula de los líderes de la industria local?

En esta sección, se busca aplicar todo el desarrollo presentando a lo largo del documento, a fin de poder evaluar las acciones estratégicas que están teniendo algunas de las compañías líderes actualmente en la industria CEP chilena, en cada uno de estos escenarios y proponer alternativas de mejora que permitan tomar decisiones enfocadas en buscar la mejor adaptación estratégica a posibles futuros venideros.

5.2. Actuales Protagonistas de la Industria CEP chilena

Para el año 2020, se tiene un gran abanico de empresas participantes en el mercado, que ya se anticiparon en parte, durante el desarrollo de la sección 4.2.2 cuando se realizó el análisis en base a las 5 Fuerzas de Porter. Ahora bien, se procede a describir algunos de los protagonistas actuales, que se consideran como más importante debido a su posicionamiento de marca y nivel de cobertura.

- Correos de Chile

Corresponde a la empresa estatal de servicio de correos, tiene cobertura en todo el territorio nacional por ley y cuenta con una alta presencia en el mercado, junto con una posición de marca fuerte, siendo la primera en la categoría Courier según estudio “Marcas Ciudadanas – 2019 (Cadem)” [30].



Figura 5.1 Correos de Chile Logo [31]

- Chilexpress

Actualmente es la compañía de servicios courier nacional más importante, cuenta con cobertura en casi todo el territorio de Chile continental, destaca por su calidad de servicio e importantes alianzas con grandes retailers (por ejemplo, MercadoLibre), junto con CEP de clase mundial como UPS [32].



Figura 5.2 Chilexpress Logo [32]

- Starken (Ex Turbus Cargo)

Sus orígenes se remontan como una ramificación del negocio de Turbus (uno de los líderes en la industria de transporte de pasajeros interurbanos), aprovechando en parte la flota de buses y red logística. El negocio prospero como Turbus Cargo y ya hace un par de años en la búsqueda de la independencia y un posicionamiento autónomo de marca (para desenmarcarse de la imagen de Turbus), hubo un cambio de

nombre a Starken y todo un cambio estratégico, lo cual ha posicionado a la marca, entre los primeros lugares de la industria.



Figura 5.3 Starken Logo [33]

- Bluexpress

Sus orígenes se remontan a ser la división de carga y encomiendas de la aerolínea LAN en el año 1996, conocido en ese entonces como "Lan Courier", la compañía adquirió identidad propia, y actualmente tiene una facturación de los \$50.000.000.- [USD], y el año 2019 fue adquirida por el grupo de inversiones Kinza Capital [34].



Figura 5.4 Bluexpress Logo [35]

- DHL

La operación local del gigante del Courier mundial, aún tiene una importante presencia en el mercado, a pesar de que hace un par de años, se tomó la decisión estratégica de retirar su operación enfocada a e-commerce por no poder competir con los grandes nacionales [36].



Figura 5.5 DHL Logo [37]

- Urbano Express

Empresa proveniente de la antigua división Prosegur Courier, ha tenido un crecimiento en los últimos años, que ya lo está situando en el mapa logístico de proveedores de última milla, destacan por su capilaridad, aunque su volumen aun es menor comparado con los grandes, tienen buenas proyecciones.



Figura 5.6 Urbano Express Logo [38]

- Otros Actores:

Al ser una industria de bajas barreras de entrada, hay muchos actores que tienen una pequeña porción del mercado, ya sea especializados por zonas geográficas o un alcance más local, que no se presentarán en este análisis por la disponibilidad de su información e impacto en la industria nacional total.

5.3. Elección de Compañías

Para continuar y aplicar de manera efectiva los escenarios previstos en la sección anterior, con las compañías actuales, es que se ha escogido a las dos más importantes del país, debido a su gran impacto en la industria junto con la cotidianidad cultural chilena y disponibilidad de información. Es por ello que análisis y propuestas de adaptación a la estrategia corporativa se realiza con las compañías “Correos de Chile” y “Chilexpress”, que sin ir más lejos se encuentran en el Top 100 de las marcas ciudadanas según Cadem [30].

5.4. Correos de Chile V/S Chilexpress

A pesar que, para un usuario normal correos de chile y Chilexpress, son 2 compañías de servicios courier, que tienen una oferta de servicios y clientes muy similar, junto con ser los líderes del mercado, existen muchas diferencias en el propósito de cada una de estas compañías, por lo cual a continuación se presenta un resumen de los propósitos de la compañía junto con datos de interés de una manera comparativa.

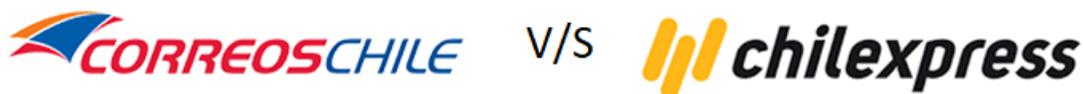


Figura 5.7 Empresas Escogidas [Elaboración Propia]

5.4.1. *Misión, Visión y Valores*

Es esencial para entender la existencia y proyección de cualquier compañía contar con la misión, visión y sus valores, para el caso de Correos de Chile y Chilexpress, se han consolidado la Tabla 5.1.

Al observar y contrastar ambas compañías, se puede notar que el caso de Correos de Chile, se identifica claramente su enfoque al servicio público y gubernamental, y destaca la responsabilidad en su visión como en sus valores. Por otro lado, Chilexpress, deja explícito su rol de expansión y ganas de liderazgo en la industria destacando la excelencia en su servicio ya en su misión como su principal valor.

Tabla 5.1 Misión, Visión y Valores Correos de Chile y Chilexpress (Obtenido de [32], [39], [31], [40]) [Elaboración Propia]

	Correos de Chile	Chilexpress
Misión	Correos de Chile es una empresa pública de servicios, de todos los chilenos, que envía y recibe documentos y paquetes en todo Chile y el mundo, con énfasis en la calidad, cumpliendo con su promesa de venta, confiabilidad y entrega personalizada	Continuar liderando la industria de los servicios expresos, brindando soluciones de excelencia a nuestros clientes y asegurándonos de evolucionar con nuevos servicios junto con sus necesidades
Visión	Correos de Chile es una empresa pública que genera crecientemente valor para la sociedad, responsable con sus clientes, proveedores y trabajadores y la comunidad donde se desenvuelve. Es comparable con las mejores empresas de correos a nivel mundial.	Ser la mejor empresa de servicios expresos, comprometida el medioambiente, y con el desarrollo profesional y personal de sus colaboradores, con nuestros clientes y con la sociedad.
Valores	Responsabilidad	Excelencia
	Austeridad	Compromiso
	Transparencia	Integridad
	Compromiso	Innovación
	Excelencia	Responsabilidad
	Sustentabilidad	

5.4.2. Una Mirada Cuantitativa

Otra arista importante para entender a cada compañía, son los indicadores cuantitativos que manifiestan su tamaño, capacidad, volumen de ventas y otros. Para ello se procede a presentar el cuadro comparativo, tanto el ámbito comercial/financiero, cobertura e infraestructura, personas.

Es importante señalar, que Correos de Chile, al ser una empresa gubernamental, se acoge a la ley de transparencia, que implica que debe publicar toda su información financiera, adicionalmente también entrega un reporte de gestión en base a sus principales avances. Por otro lado, Chilexpress es una sociedad anónima cerrada, por lo que sus estados financieros son privados, ahora bien, esta compañía entrega un informe de sostenibilidad en base a los avances en los lineamientos de su gobierno corporativo.

Tabla 5.2 Resumen Cuantitativo Correos de Chile y Chilexpress [31] [32] [39] [40]¹

		Correos de Chile	Chilexpress	
Comercial	Envíos [n°]	23.000.000	18.000.000	*
	Ventas [\$/año]	105.986.000.000	105.000.000.000	*
	Ventas [Usd\$/año]	151.408.571	150.000.000	*
	Ventas paquetería [%]	45,29%	No Disponible	
	Ventas documentos [%]	54,71%	No Disponible	
Cobertura e Infraestructura	Plantas de Clasificación	24	25	
	Cobertura a población [%]	100%	98%	
	Puntos de atención presencial	235	1040	
	Sucursal tradicional	235	203	
	Agencias Ext (franquicia)	No Disponible	206	
	Puntos Pick-up	No Disponible	600	
	otros	No Disponible	31	
Personas	Colaboradores	5911	2871	
	Internos [personas]	5138	1448	
	Externos / Plazo Fijo [personas]	773	1423	
	Mujeres [%]	34,00%	38,00%	
	Tasa de Rotación	6,64%	4,70%	*

La información sintetizada en Tabla 5.2, permite generar una dimensión del tamaño de compañías que se está analizando, líderes de la industria nacional, con un volumen de ventas y envíos muy similar del orden de los USD\$150M, y 20 millones de envíos promedio anual, cifras no menores.

5.5. Análisis Interno – Fortalezas y Debilidades

Para realizar este análisis interno se ha tomado tanto para Correos de Chile y Chilexpress, sus reportes oficiales del año 2018 ([39], [40]), y bajo la interpretación del autor, se ha establecido el análisis respectivo.

5.5.1. *Análisis Interno Correos de Chile*

Ahora se procede a realizar el análisis interno de la compañía, para identificar sus recursos y capacidades en todo ámbito, a fin de generar una clasificación según fortalezas o debilidades propias.

- Marca: Tradición Valorada

Correos de Chile es una marca ya posicionada y valorada por el colectivo social. A pesar de ser una empresa estatal, tiene una tradición de más de 200 años y es asociada con el noble trabajo del cartero que va al domicilio con la correspondencia regularmente. Sin embargo, al momento de enviar una encomienda o carta es una de las opciones (alternativas) naturales.

- Abanico de productos y servicios

¹ Los datos marcados con *, corresponden a los informes y reportes de año 2017, todo el resto al 2018

Como compañía CEP tradicional, posee opción de abordar los tres productos tradicionales (documento, valija y encomienda), y una serie de servicios, con entrega al día siguiente o más lejano. Adicionalmente, han agregado opciones como el giro de dinero en sucursales.

- Presencia en distintos segmentos de mercado

Además de la entrega de carta o encomienda al cliente ocasional, tiene una presencia en segmentos de mercados B2B y canales de comercio electrónico. Correos de Chile los clasifica en clientes institucionales (Grandes empresas, estado), clientes retail (e-commerce, cliente ocasional, entre otros). Y los aborda con propuesta de valor distintas y enfocadas.

- Estable posición financiera

Según sus últimos reportes, la posición financiera de Correos Chile es estable, con un constante crecimiento en ventas en los últimos 5 años (A pesar del traspie en el año 2018), del orden de un 5%, igual que su margen de EBITDA del orden de un 5%, excepto año 2018, que fue de 1.6% (debido a mayores gastos en infraestructura) [40].

- Mercado Rol Social

La compañía nace, como la materialización del rol estatal de permitir la comunicación postal entre los ciudadanos, esto ha mutado en los más de 200 años de historia, pero mantiene el rol social. Por ley Correos Chile garantiza cobertura a todos los chilenos es decir 100% de la población, y mantiene iniciativas nobles como la “campana de cartas de navidad”, ampliamente reconocida por la ciudadanía.

- Trayectoria y conocimiento de la industria

Como ya se ha mencionado, la trayectoria de Correos Chile es innegable, lo que genera que sea un referente indiscutido en cuanto se trata de servicios de encomiendas y documentos, es decir en términos modernos, referente de la última milla nacional.

- Dependencia Estatal

En el núcleo de la compañía, está la dependencia estatal, lo cual impacta en la poca flexibilidad de la compañía, dependencia en la toma de decisiones y cumplir con compromisos por obligatoriedad y no por su rentabilidad (por ejemplo, garantizar cobertura a todo el país, sin excepción).

- Alta dotación de trabajadores

Como se ha presentado anteriormente, correos de Chile tiene del orden de 5.000 trabajadores propios, generando una estructura de colaboradores grande y poco ágil financieramente hablando.

- Baja difusión

A pesar de los esfuerzos que hace la compañía, como se puede ver en su reporte integrado [40], no se genera un gran impacto en los clientes o usuarios finales, por desinformación hacia el cliente o usuario final.

- Huella de Carbono

Como empresa en el área de transporte posee un alto uso de combustibles fósiles, para su flota de vehículos, y además materiales desechables para el uso de la paquetería.

- Innovación Reactiva

Los esfuerzos por cambiar y adaptar el negocio al ambiente actual, históricamente han tenido una tónica reactiva, y manteniendo la esencia del servicio clásico. Sin embargo, históricamente no han presentado alguna disrupción en el mercado o en su operación. Sino se basan en el modelo de copia a los grandes de la industria, tratando de adaptar la solución a la realidad nacional.

5.5.2. Análisis Interno Chilexpress

En forma análoga, a lo presentado para Correos de Chile, se realiza el análisis interno de la compañía, para identificar sus recursos y capacidades en todo ámbito.

- Marca de Excelencia

El posicionamiento de marca de Chilexpress, es innegable, siendo reconocida como la compañía privada de servicios courier líder, destacada por su excelencia y cumplimiento de servicio.

- Abanico de productos y servicios

Posee un abanico de productos y servicios basados en la industria tradicional CEP (documentos, valijas y encomiendas), y servicios overnight (equivalente al premium, el más rápido y costoso, el día hábil siguiente entre otros. Además de complementar su oferta con giros de dinero, y envíos internacionales.

- Presencia en distintos segmentos de mercado

Al igual que Correos de Chile, esta compañía tiene categorizado a sus clientes según sus necesidades y propuesta de valor diferenciada, en cuentas claves, cuenta empresa y cliente contado, como lo indica en su reporte de sostenibilidad [39].

- Flexibilidad Operativa

Al ser una compañía privada, posee una operación basada en la rentabilidad, lo cual ha conducido a Chilexpress a ser una compañía ágil y flexible, impulsando el modelo de franquicias, para sus oficinas comerciales como el modelo de subcontrato para la red de distribución

- Alianzas Estratégicas

Esta compañía, se caracteriza por poseer interesantes alianzas, con clientes, servicios complementarios entre otros, que permiten agregar mayor valor tanto a sus puntos físicos comerciales, como a su crecimiento en participación de mercado. Entre sus principales alianzas destacan, UPS el gigante postal, Western Union para los giros de dinero, Mercadolibre el coloso del e-commerce latinoamericano [39].

- Dependencia de subcontrato y Franquicias

Su explosivo crecimiento, bajo este modelo, es posee una dependencia en estos proveedores, ya que de las 1000 oficinas que declara solo 203 son sucursales propias, es decir el 80% de sus puntos corresponden a una tercerización de su operación. De igual forma para su flota de última milla, donde las camionetas y motos de reparto se basan en el modelo de subcontrato.

- Baja difusión

A pesar del esfuerzo que hace la compañía, por la reducción en su impacto medioambiental, mejoras operativas, o nuevos desarrollos, esto no se ve reflejado directamente en la percepción al cliente por desinformación.

- Alta huella de Carbono

Como toda compañía de transporte, el uso de vehículos implica un alto uso de combustible fósiles, como petróleo o bencina, emisión de gases entre otros, que generar alta huella de carbono, junto con envoltorios y materiales desechables de la operación.

- Alta dependencia del Retail

A pesar de tener segmentos de mercado claros, más de la mitad del movimiento de Chilexpress, proviene del mundo retail en la figura B2B2C, por lo que el desempeño de ventas en el retail y e-commerce tienen una correlación directa en las ventas de Chilexpress

5.5.3. Clasificación de Cualidades Internas Fortalezas y Debilidades

Ya con las cualidades generales de compañías analizadas y presentadas, se indica a continuación en una clasificación entre fortalezas o debilidades.

Tabla 5.3 Fortalezas y Debilidades [Elaboración Propia]

	Correos de Chile	Chilexpress
Fortalezas	Marca: Tradición Valorada	Marca de Excelencia
	Abanico de productos y servicios	Abanico de productos y servicios
	Presencia en distintos segmentos de mercado	Presencia en distintos segmentos de mercado
	Estable posición financiera	Flexibilidad Operativa
	Mercado Rol Social	Alianzas Estratégicas
	Trayectoria y conocimiento de la industria	
Debilidades	Dependencia Estatal	Dependencia de subcontrato y Franquicias
	Alta dotación de trabajadores	Baja difusión medioambiental
	Baja difusión medioambiental	Huella de Carbono
	Huella de Carbono	Dependencia del Retail
	Innovación Reactiva	

5.6. Desarrollo de Escenarios – Basado en Método WBS – Parte 2

5.6.1. *Etapas 8 - Desarrollo de Estrategias*

En primer lugar, se considerarán las estrategias que tiene declaradas actualmente tanto Correos Chile como Chilexpress, luego para los cuatro escenarios desarrollados en la sección anterior, se procede a la confección de una Matriz FODA, que permita clasificar las estrategias declaradas y proponer estrategias nuevas que aborden otros puntos, en cada compañía analizada. Esto corresponde a la continuación de la metodología WBS [22], [1].

5.6.1.1. Estrategias Declaradas

En primer lugar, en base al informe de sostenibilidad de Chilexpress y el reporte Integrado de Correos Chile, se obtienen para cada compañía la actual estrategia declarada, para tener visibilidad de lo que cada compañía tiene considerado en el desarrollo de la compañía a un nivel estratégico.

Estrategia declarada - Correos de Chile

Correos de Chile y su gobierno corporativo, manifiestan que su plan estratégico ha sido modificado durante el año 2018, el cual posee cuatro focos de acción, y 57 proyectos estratégicos alineados con el mandato de la compañía [40].

Asegurar que cualquier persona en cualquier lugar del país pueda enviar y recibir documentos y paquetes de todo Chile y el mundo, siendo una empresa sustentable que ofrece servicios de calidad a precios accesibles y que aporta al desarrollo de sus trabajadores.

Según el reporte integrado 2018 [40], los cuatro focos estratégicos que el equipo ejecutivo ha establecido corresponden a:

- Oferta atractiva
- Agenda digital con foco en el cliente
- Excelencia operacional de punta a punta
- Personas, agentes de cambio

Luego de analizar los proyectos e hitos presentados por la compañía, se ha elaborado la Tabla 5.4, que resume las principales estrategias establecidas, y sobre qué focos estratégicos están actuando.

Tabla 5.4 Estrategias Declaradas - Correos de Chile (basado en [40]) [Elaboración Propia]

Estrategias Declaradas Correos de Chile 2018	Focos Estratégicos Correos de Chile			
	Oferta Atractiva	Agenda Digital con Foco Cliente	Excelencia Operacional de punta a punta	Personas Agentes de Cambio
Actualizar y Modernizar Sistema de Reclamos		X	X	
Implementar modelo de Gestion de calidad		X	X	
Optimizar e integrar información Trazabilidad	X	X	X	
Digitalización fuerza de ventas		X		X
Integración y Alianzas BancoEstado/Sercotec/Indap	X		X	
Optimización procesos Centro Distribución			X	X
Mejorar maquinaria y automatización CD			X	X
Integración con Alianza Aduana optimización procesos	X	X	X	
Incluir electromovilidad			X	X
Integración Clientes e-commerce	X	X		
Controlar desempeño trabajadores			X	X
Desarrollar actividades enfoque social				X

Todas las estrategias declaradas, obedecen e impactan al menos en uno de los cuatro focos existentes, y requieren el apoyo y colaboración de las diferentes gerencias de la compañía (gerencia comercial, operaciones, administración y finanzas, personas, entre otros), participando activa y colaborativamente. Adicionalmente, es importante señalar, que la estrategia que ha presentado Correos de Chile, se basa en el listado de materialidad de intereses que sintetiza, los temas más relevantes para todos los grupos de interés de la compañía²

Estrategia declarada – Chilexpress

En el caso de Chilexpress, según su reporte de sostenibilidad 2018 [39], se enmarca en un plan estratégico agrupado en focos, al igual que el caso anterior, donde se plantean diferentes estrategias en paralelo para abordar de diferentes aristas estos focos, generando un complemento transversal.

Los focos estratégicos corresponden a: experiencia cliente, crecimiento sostenible, desarrollo social y económico.

- Experiencia cliente: es abordar la experiencia con una cultura centrada en el cliente, junto con experiencia, calidad, potenciando la eficiencia operacional. Donde manifiestan: *“Para responder eficientemente a los cambios en la dinámica de los negocios, estamos trabajando de forma colaborativa y transversal en el desarrollo de soluciones específicas para cada cliente”* [39].
- Crecimiento sostenible: ligado principalmente a la huella de carbono y su impacto en emisiones, eficiencia energética, gestión de residuos y materiales, refiriéndose a la finalidad de este foco como: *“...Para contribuir al desafío global del cambio climático y la contaminación atmosférica de las ciudades, estamos abordando nuestro impacto ambiental de manera sistémica.”* [39]

² Revisar sección Anexos

- Desarrollo Social y económico: La compañía destaca “Nuestro sistema logístico nos permite contribuir a que personas y empresas logren sus metas, venciendo las barreras que imponen la gran extensión del territorio chileno y la significativa centralización del país” [39], donde la conectividad, el emprendimiento, la expansión del e-commerce, seguridad y salud ocupacional, y la generación de empleo con la inclusión financiera, son los principales temas en este foco.

A continuación, se sintetizan las iniciativas e hitos realizadas por Chilexpress, en línea de su plan estratégico, indicando bajo que foco esta estrategia se sustenta.

Tabla 5.5 Estrategias Declaradas - Chilexpress (basado en [39]) [Elaboración Propia]

Estrategias Declaradas Chilexpress 2018	Focos Estratégicos Chilexpress		
	Experiencia Cliente	Crecimiento Sostenible	Desarrollo Social y Económico
Expandir red de cobertura	X		X
Generar nuevos formatos de atención	X		X
Avanzar hacia la movilidad limpia		X	X
Gestionar residuos e insumos ecológicamente		X	X
Facilitar el emprendimiento mediante e-commerce	X		X
Potenciar empleo mediante formatos competitivos			X

Es importante señalar, que para el desarrollo de su plan estratégico Chilexpress ha elaborado un estudio en base a los intereses de los grupos de interés de la compañía, confeccionando la siguiente matriz de importancia de contenidos para el grupo de interés junto con el nivel de impacto del tema.

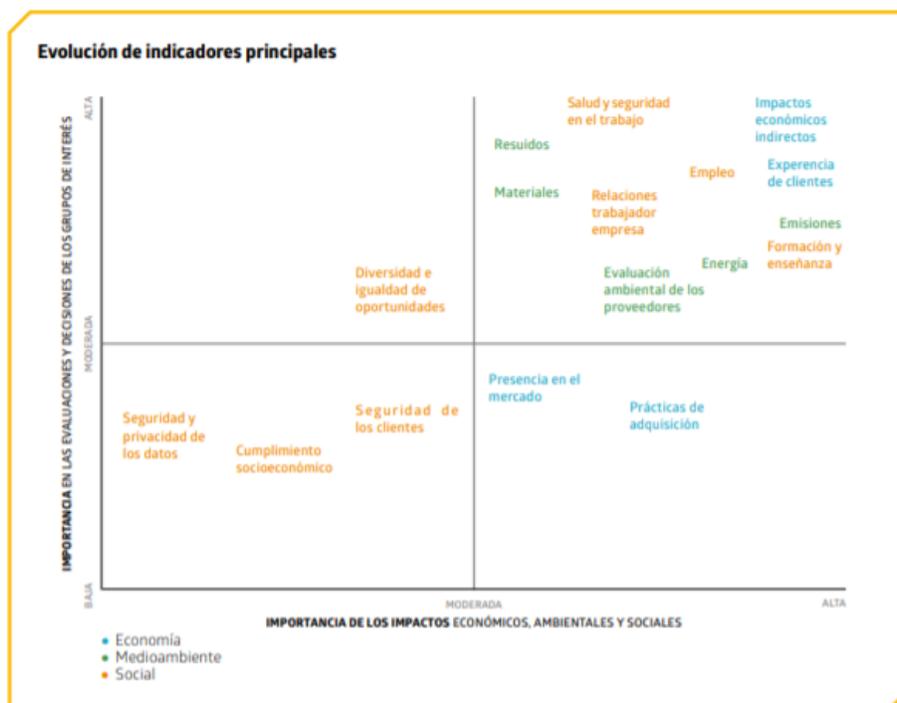


Figura 5.8 Chilexpress - Matriz de intereses [39]

Resumen de estrategias declaradas

Luego de identificar y presentar las estrategias para ambas compañías en base a los focos de acción propuestos para cada plan estratégico, se presenta la Tabla 5.6 a modo de resumen.

Tabla 5.6 Estrategias Declaradas – Resumen [Elaboración Propia]

Estrategias Declaradas Correos de Chile 2018		Estrategias Declaradas Chilexpress 2018	
Actualizar y Modernizar Sistema de Reclamos	CC-ED-01	Expandir red de cobertura	CX-ED-01
Implementar modelo de Gestión de calidad	CC-ED-02	Generar nuevos formatos de atención	CX-ED-02
Optimizar e integrar información Trazabilidad	CC-ED-03	Avanzar hacia la movilidad limpia	CX-ED-03
Digitalización fuerza de ventas	CC-ED-04	Gestionar residuos e insumos ecológicamente	CX-ED-04
Integración y Alianzas BancoEstado/Sercotec/Indap	CC-ED-05	Facilitar el emprendimiento mediante e-commerce	CX-ED-05
Optimización procesos Centro Distribución	CC-ED-06	Potenciar empleo mediante formatos competitivos	CX-ED-06
Mejorar maquinaria y automatización CD	CC-ED-07		
Integración con Alianza Aduana optimización procesos	CC-ED-08		
Incluir electromovilidad	CC-ED-09		
Integración Clientes e-commerce	CC-ED-10		
Controlar desempeño trabajadores	CC-ED-11		
Desarrollar actividades enfoque social	CC-ED-12		

Adicionalmente, se ha establecido un código para identificar las estrategias en donde se tiene la siguiente nomenclatura “XX-ZZ-99”, donde:

- XX: Compañía CC (Correos de Chile) ó CX (Chilexpress)
- ZZ: Estrategia puede ser estrategia declarada (ED) o estrategia propuesta (EP)
- 99: Número de la estrategia

Es importante señalar, que esta nomenclatura se mantendrá durante las siguientes etapas, a fin de mantener el orden de los temas y no confundir estrategias entre compañías.

5.6.1.2. Etapa 8 – Desarrollando estrategias – Correos de Chile

En este punto se retoma la metodología de análisis por escenarios, donde para cada uno de los escenarios descritos en la sección anterior, se desarrolla una matriz FODA. En esta matriz dará cabida a las estrategias definidas que apliquen al escenario, y adicionalmente se establecen propuestas de estrategias (en matriz, color verde representa estrategias propuestas) El desarrollo se hará para una compañía a la vez.

Matriz FODA – Correos de Chile – Escenario A

Tabla 5.7 Correos de Chile - Matriz FODA - Escenario A [Elaboración Propia]

 Escenario A: Tomados de las manos		Marca: Tradición Valorada	Abanico de productos y servicios	Presencia en distintos segmentos de mercado	Estable posición financiera	Marcado Roj Social	Trayectoria y conocimiento de la industria	Dependencia Estatal	Alta dotación de trabajadores	Baja difusión medioambiental	Huella de Carbono	Innovación Reactiva		
		F1	F2	F3	F4	F5	F6	D1	D2	D3	D4	D5		
Nuevos modelos de negocio	O1	<div style="border: 1px solid green; padding: 5px; width: fit-content; margin: 10px auto;"> CC-EP-02 Desarrollo de servicios orientados a agregar valor al emprendedor </div>						<div style="border: 1px solid green; padding: 5px; width: fit-content; margin: 10px auto;"> CC-EP-03 Desarrollo de alianzas con Corfo y ministerio de medioambiente </div>						O1
Sociedad colaborativa	O2													O2
Adopción economía colaborativa	O3													O3
Facilidades para emprender	O4													O4
Nuevos oferentes (Fragmentación)	A1	<div style="border: 1px solid green; padding: 5px; width: fit-content; margin: 10px auto;"> CC-EP-01 Potenciar la marca como de "todos los chilenos" </div>						<div style="border: 1px solid orange; padding: 5px; width: fit-content; margin: 10px auto;"> CC-ED-05 Integrar y desarrollo alianzas con BancoEstado SERCOTEC </div>						A1
Omnicanalidad compleja	A2													A2
Especialización	A3													A3
		F1	F2	F3	F4	F5	F6	D1	D2	D3	D4	D5		

En un escenario donde la tecnología y el cambio vertiginoso de los requerimientos del cliente, han permitido nuevas alternativas basadas en la colaboración (plataformas colaborativas), donde además la

sociedad ha cambiado su forma de pensar aceptando la colaboración. Se ha generado un alto número de oferentes impactando directamente en la especialización del servicio y fragmentación del mercado.

Para los actores tradicionales, sumarse a una sociedad colaborativa pasa a ser una obligación, sumados de la ayuda tecnológica. Es por ello que Correos de Chile, debiese situarse con un objetivo claro en base a su mandato, ahora con un rol más empoderado en la sociedad, pasando de un rol pasivo a nivel social (como las campañas de navidad), a mostrarse y posicionarse como la opción de servicios postales y entregas de última milla de todos los chilenos.

Tomado el protagonismo colaborativo, quizás no directamente con plataformas en una “Gig-Economy”, sino más bien con alianzas con pares gubernamentales, tales como Corfo, ministerio de medioambiente, entre otros. Para a fin de dar opciones reales a los emprendedores, por ejemplo, una alianza entre el gobierno, pymes y Corfo para generar un canal e-commerce con delivery a través de Correos de Chile.

Esto es homologable al protagonismo que tomó Banco Estado años atrás, con ser el “banco de los chilenos”, con una imagen renovada (“patito de Banco Estado”), cercana, productos, que aportan valor directo a problemáticas como no tener cuenta para recibir el sueldo (“Cuenta RUT”), o la primera cuenta para el pequeño emprendedor (“cuenta vista para pequeño emprendedor”).

En la estrategia actual, Correos de Chile, solamente tiene un punto en su estrategia definida que tiene implicancia directa en este escenario “Alianzas con Banco Estado y Sercotec (CC-ED-05), que se acerca a este enfoque, para este escenario. Por ello se ha complementado con más estrategias para robustecer este posicionamiento protagonista con un marcado rol social.

Matriz FODA – Correos de Chile - Escenario D

En este escenario, donde los líderes clásicos de la industria CEP, mantienen su protagonismo, pero con un rol más colaborativo entre ellos junto con el desarrollo tecnológico. Es por esto que el rol en la búsqueda de la eficiencia mediante la colaboración, que tienen la compañía estatal es primordial.

El primer aspecto es que en este escenario la propuesta de valor se tenderá a estandarizar, por lo que una de las estrategias vigentes de Correos de Chile como controlar el desempeño de los trabajadores en búsqueda de la eficiencia y excelencia tiene total vigencia en este escenario (CC-ED-11). Adicionalmente, falta una cobertura importante en el rol colaborativo, donde Correos de Chile aprovechando su dependencia estatal y cobertura al 100% de los chilenos, puede colaborar con otras empresas de CEP o última milla, para generar acuerdos de colaboración en donde se aproveche de mejor forma esta cobertura del 100% obligada, repartiendo la carga que para los operadores privados es un problema porque no tienen la cobertura. Como en una relación, la colaboración debe ser recíproca, debe existir el compromiso de ceder carga, a operadores privados en las zonas más condensadas o urbanizadas (donde naturalmente hay más operadores CEP privados), esto se pudo plasmar en las estrategias CC-EP-04 y CC-EP-05, de la Tabla 5.8.

Tabla 5.8 Correos de Chile - Matriz FODA - Escenario D [Elaboración Propia]

 Escenario D: Cofradía de la estandarización		F1	F2	F3	F4	F5	F6	D1	D2	D3	D4	D5	
		Marca: Tradición Valorada	Abanico de productos y servicios	Presencia en distintos segmentos de mercado	Estable posición financiera	Marcado Rol Social	Trayectoria y conocimiento de la industria	Dependencia Estatal	Alta dotación de trabajadores	Baja difusión medioambiental	Huella de Carbono	Innovación Reactiva	
Adopción red colaborativa entre rivales	O1												
Potenciar sustentabilidad	O2												
Estandarización paquetería	O3												
Renegociaciones contractuales	A1												
Estandarización propuesta de valor	A2												
		F1	F2	F3	F4	F5	F6	D1	D2	D3	D4	D5	

<div style="border: 1px solid green; padding: 5px; width: fit-content;"> CC-EP-04 Desarrollar colaboración operadores CEP: Ceder carga en zonas urbanas </div>	<div style="border: 1px solid green; padding: 5px; width: fit-content;"> CC-EP-05 Desarrollar colaboración operadores CEP: Apoyar con cobertura a otros CEP en rincones remotos </div>
<div style="border: 1px solid green; padding: 5px; width: fit-content;"> CC-EP-06 Definir y estandarizar condiciones mínimas de operación para la industria </div>	<div style="border: 1px solid orange; padding: 5px; width: fit-content;"> CC-ED-11 Controlar desempeño de trabajadores </div>

En lo que respecta a la natural estandarización, es que aquí Correos de Chile, con su nexos y dependencia gubernamental, debiese tomar un rol más protagónico en las definiciones y estandarizaciones en las condiciones mínimas de operación de última milla para la industria, sobre todo con el creciente segmento de mercado del retail y contratos por cantidad (operación logística a grandes retailers y otros), como se propone en la estrategia CC-EP-06 (Tabla 5.8).

Matriz FODA – Correos de Chile – Escenario E

Este escenario, denominado “CEP contra las cuerdas”, se presentan nuevos protagonistas en la industria, pero orientado a la competencia, donde la principal ventaja se presenta para los retailers y desarrolladores de tecnología relacionada con logística, transporte, distribución y almacenamiento. Siendo ellos quienes, mediante una integración vertical, pueden marcar presencia notoria en la industria CEP.

Estos nuevos protagonistas, si tienen peso económico para retar el liderazgo a los oferentes tradicionales, por lo que la guerra de precios parece inevitable. Según esto, de las estrategias definidas por Correos de Chile, se tiene que el potenciar el nivel de automatización en sus centros de distribución (CC-ED-07) junto con la digitalización de la fuerza de ventas (CC-ED-04), presentadas en la Tabla 5.9 están completamente alineadas a este escenario en la búsqueda de la eficiencia operacional, a fin de mitigar ineficiencias que se traducen en derroche pecuniario.

Tabla 5.9 Correos de Chile - Matriz FODA - Escenario E [Elaboración Propia]

 Escenario E: CEP contra las Cuerdas		F1	F2	F3	F4	F5	F6	D1	D2	D3	D4	D5	
		Marca: Tradición Valorada	Abanico de productos y servicios	Presencia en distintos segmentos de mercado	Estable posición financiera	Marco Rol Social	Trayectoria y conocimiento de la industria	Dependencia Estatal	Alta dotación de trabajadores	Baja difusión medioambiental	Huella de Carbono	Innovación Reactiva	
Digitalización	O1												
Automatización física	O2												
Regulación competencia	O3												
Nuevo actor de peso (Retail)	A1												
Nuevo oferente con valor agregado	A2												

Estas estrategias resultan insuficientes, debido al gran poder de la amenaza externa como el retail, por lo que adelantarse a estar en una realidad adversa, generando alianzas con retailers que manifiesten el interés de un acuerdo beneficioso aprovechando el importante nivel de cobertura como por ejemplo las sucursales de Correos como puntos de pick-up para las compras online (CC-EP-07). Adicionalmente, se debe generar una diferenciación de la marca de Correos, bajo el amparo del rol social y rol país, generando esa distinción de la industria privada como se indica en CC-EP-08 de la Tabla 5.9.

Matriz FODA – Correos de Chile – Escenario H

Para este escenario en donde los protagonistas del CPE clásico, toman un rol proactivo, en la búsqueda de eficiencia y aumento de tecnología, mediante la adquisición de start-up. Donde el acceso a capital es un factor determinante. Se puede observar que algunas de las estrategias actuales de Correos de Chile, tienen cabida dentro de este, como lo es la inclusión de la electro-movilidad (CC-ED-09), o bien la integración con Aduanas en un carácter tecnológico a fin de generar agilidad en los procesos (CC-ED-08), como se presenta en Tabla 5.10. Aquí se puede distinguir que las estrategias ya previstas, están enfocadas principalmente en las debilidades de la compañía, por lo que se procede a proponer algunas estrategias que puedan aportar, recogiendo las fortalezas de Correos de Chile, en este escenario.

Tabla 5.10 Correos de Chile - Matriz FODA - Escenario H [Elaboración Propia]

 Escenario H: Tamaño Importa		F1	F2	F3	F4	F5	F6	D1	D2	D3	D4	D5		
		Marca: Tradición Valorada	Abanico de productos y servicios	Presencia en distintos segmentos de mercado	Estable posición financiera	Mercado Rol Social	Trayectoria y conocimiento de la industria	Dependencia Estatal	Alta dotación de trabajadores	Baja difusión medioambiental	Huella de Carbono	Innovación Reactiva		
Venture capital	O1	<div style="border: 1px solid black; background-color: #90EE90; padding: 5px; width: fit-content;"> CC-EP-09 Alianza Estrategica Capital Semilla I+D para logistica con Corfo </div>						<div style="border: 1px solid black; background-color: #FF8C00; padding: 5px; width: fit-content;"> CC-ED-09 Incluir electromovilidad </div>						O1
Incubadoras de negocio	O2													O2
Aumento rivalidad	A1	<div style="border: 1px solid black; background-color: #90EE90; padding: 5px; width: fit-content;"> CC-EP-10 Potenciar desarrollo tecnologico con proveedores mediante alianzas </div>						<div style="border: 1px solid black; background-color: #FF8C00; padding: 5px; width: fit-content;"> CC-ED-08 Integración con Aduanas </div>						A1
Presión competitiva	A2													A2
Búsqueda de la diferenciación	A3													A3

Una estrategia interesante corresponde a realizar una alianza estratégica con Corfo, a fin de obtener capital de riesgo para inversión e incubar negocios que puedan ser prósperos y de utilidad directa en Correos de Chile, en aplicaciones logísticas de última milla, sistemas de trazabilidad, entre otros (CC-EP-09). También, en un escenario en donde se generará una rivalidad inminente en la búsqueda de semillas y su adjudicación, tomar esta amenaza y potenciar el desarrollo tecnológico con los proveedores actuales mediante alianzas, a fin de no caer en la desesperación de adjudicaciones de start-ups y aprovechar las relaciones actuales.

5.6.1.3. Etapa 8 – Desarrollando Estrategias – Chilexpress

De manera análoga, se realiza el desarrollo de estrategias para la compañía privada más reconocida en la industria CEP, Chilexpress. Es importante señalar, que, al ser una compañía distinta, con otra misión visión, propósito de su existencia, a pesar de que son participes de la misma industria, sus estrategias no tienen por qué ser iguales, ya que cada una tiene una realidad completamente distinta de la otra

Matriz FODA – Chilexpress – Escenario A

Tabla 5.11 Chilexpress - Matriz FODA - Escenario A [Elaboración Propia]

 Escenario A: Tomados de las manos		Marca de Excelencia	Abanico de productos y servicios	Presencia en distintos segmentos de mercado	Flexibilidad Operativa	Alianzas Estratégicas			Dependencia de subcontrato y Franquicias	Baja difusión medioambiental	Huella de Carbono	Dependencia del Retail		
		F1	F2	F3	F4	F5	F6	D1	D2	D3	D4			
Nuevos modelos de negocio	O1													O1
Sociedad colaborativa	O2													O2
Adopcion economia colaborativa	O3													O3
Facilidades para emprender	O4													O4
Nuevos oferentes (Fragmentación)	A1													A1
Omnicanalidad compleja	A2													A2
Especialización	A3													A3

F1	F2	F3	F4	F5	D1	D2	D3	D4

En la Tabla 5.11, correspondiente al escenario “tomados de las manos”, donde la colaboración y la disrupción de nuevos protagonistas, basados en plataformas de colaboración que se sustentan en el nuevo concepto social predominante de colaboración, lleva a tomar estrategias principalmente de alianzas con diferentes stakeholders, que permitan evolucionar ya sea modelos operacionales o comerciales basados en la colaboración. Una de las medidas que ya tiene Chilexpress es facilitar el emprendimiento mediante el e-commerce (CX-ED-05), donde ha considerado desarrollar nuevos servicios, modelos de negocios orientados a capturar la logística de reparto de e-commerce y emprendedores.

Este mismo concepto, es el que se busca extrapolar a diferentes aristas, ya sea en los servicios específicos de la compañía como el “Same Day Delivery”, que no se encuentra en núcleo del negocio, abordarlo de forma más competitiva, mediante la colaboración y subcontratación (CX-EP-02) (figura similar a Glovo, por ejemplo), o bien en el aspecto de la logística de reversa para los grandes retails, mediante las franquicias de oficinas comerciales (CX-EP-03) y ya en acuerdos más estratégicos con clientes claves como los retails, por minimizar huella de carbono (envoltorios de paquetería, reutilización de cajas, etc.) (CX-EP-01).

Matriz FODA – Chilexpress – Escenario D

Tabla 5.12 Chilexpress - Matriz FODA - Escenario D [Elaboración Propia]

 Escenario D: Cofradía de la Estandarización		F1	F2	F3	F4	F5		D1	D2	D3	D4		
		Marca de Excelencia	Abanico de productos y servicios	Presencia en distintos segmentos de mercado	Flexibilidad Operativa	Alianzas Estratégicas		Dependencia de subcontrato y Franquicias	Baja difusión medioambiental	Huella de Carbono	Dependencia del Retail		
Adopción red colaborativa entre rivales	O1												
Potenciar sustentabilidad	O2												
Estandarización paquetería	O3												
Renegociaciones contractuales	A1												
Estandarización propuesta de valor	A2												

En este escenario (Tabla 5.12), donde se genera un ambiente colaborativo entre los actores clásicos o tradicionales, donde la propuesta de valor del CEP, naturalmente se estandariza, y estos actores como Chilexpress se enfocan en mantenerse vigentes buscando la diferenciación y eficiencia. Para ello, Chilexpress cuenta con estrategias declaradas en la gestión de residuos e insumos de manera más ecológica apuntando a la colaboración y eficiencia de recursos (CX-ED-04), junto con potenciar el empleo mediante formatos competitivos (CX-ED-06), basado en la estandarización de la propuesta de valor, lo que implícitamente lleva a la estandarización de procesos apuntando a potenciar el empleo mediante el desempeño propio de cada colaborador, o subcontrato. Adicionalmente, en las zonas de bajo movimiento, más rurales o aisladas, se puede tomar beneficio de las redes colaborativas de la industria para ceder cargas, que operacionalmente son más complejas de entregar, además generar una diferenciación mediante una integración vertical, hacia el comercio electrónico (como Amazon, a la inversa).

Matriz FODA – Chilexpress – Escenario E

Tabla 5.13 Chilexpress - Matriz FODA - Escenario E [Elaboración Propia]

 Escenario E: CEP contra las Cuerdas		F1	F2	F3	F4	F5		D1	D2	D3	D4		
		Marca de Excelencia	Abanico de productos y servicios	Presencia en distintos segmentos de mercado	Flexibilidad Operativa	Alianzas Estratégicas		Dependencia de subcontrato y Franquicias	Baja difusión medioambiental	Huella de Carbono	Dependencia del Retail		
Digitalización	O1												O1
Automatización física	O2												O2
Regulación competencia	O3												O3
													O4
Nuevo actor de peso (Retail)	A1												A1
Nuevo oferente con valor agregado	A2												A2

Este escenario, como se ha descrito antes, se tiene una irrupción marcada, donde el protagonismo lo toman nuevos actores, basados en la rivalidad; es decir alguien de peso complica en demasía a los actores tradicionales, como lo sería el retail mediante una integración vertical (asumiendo su propia operación de reparto en última milla). Por lo que generar una diferenciación clara, como ya lo tiene en su estrategia Chilexpress, mediante nuevos canales de atención (CX-ED-02)

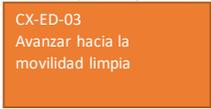
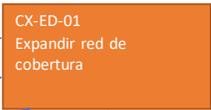
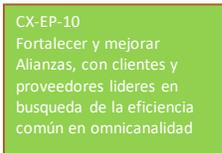
Además, incluyendo las propuestas como apuntar a una diferenciación en base a la trayectoria y excelencia (CX-EP-08), junto con la búsqueda de eficiencia y disminución de costos, por medio de la automatización tanto física como sistemática, o bien mediante vehículos autónomos no tripulados, podrían significar mantener una operación rentable y atractiva en base a la inminente disminución de presión basado los nuevos oferentes de peso (como cualquier de los grandes retails). Estas estrategias se presentan en la Tabla 5.13.

Matriz FODA – Chilexpress – Escenario H

En un escenario, llamado “Tamaño Importa”, en donde los actores clásicos mantienen su protagonismo, y la rivalidad sigue existiendo, los esfuerzos van a mayor eficiencia y tecnología, que pueden entregar los nuevos desarrollos como start-ups o innovaciones. Ahora bien, Chilexpress en su estrategia declarada el

expandir su red de cobertura (CX-ED-01) y avanzar hacia una movilidad limpia (CX-ED-03), están en sintonía con este escenario de mantener el liderazgo y buscar la eficiencia.

Tabla 5.14 Chilexpress - Matriz FODA - Escenario H [Elaboración Propia]

 Escenario H: Tamaño importa		F1	F2	F3	F4	F5	F6	D1	D2	D3	D4				
		Marca de Excelencia	Abanico de productos y servicios	Presencia en distintos segmentos de mercado	Flexibilidad Operativa	Alianzas Estratégicas		Dependencia de subcontrato y Franquicias	Baja difusión medioambiental	Huella de Carbono	Dependencia del Retail				
Venture capital	O1													O1	
Incubadoras de negocio	O2													O2	
														O3	
														O4	
Aumento rivalidad	A1													A1	
Presión competitiva	A2													A2	
Búsqueda de la diferenciación	A3													A3	
		F1	F2	F3	F4	F5		D1	D2	D3	D4				

Adicionalmente, es necesario complementar estas estrategias con la posibilidad de poder capturar los nuevos desarrollos tecnológicos, como se observa en la Tabla 5.14, el potenciar start-up (CX-EP-09) para luego capturarlos, y fortalecer alianzas con clientes y proveedores en búsqueda de la eficiencia común, complementarían perfectamente las diferentes aristas en este escenario. Permitiendo mantener a Chilexpress como una de las compañías líderes en servicios CEP, con la capacidad de innovar, ser más eficientes y mantener su excelencia característica.

5.6.2. Etapa 9 - Evaluación de Estrategias

Ya con las estrategias desarrolladas, para cada escenario, en cada compañía, ya sea considerando alguna de las estrategias actuales a alguno de estos escenarios, donde tengan cabida en una primera instancia o bien generando propuestas de estrategias a fin de abordar de mejor forma cada uno de los escenarios, es importante abordar el siguiente paso de la metodología WBS [22], [1], primero generando un alineamiento de las estrategias con la visión de cada compañía y luego una validación de cada una de ellas, para los cuatro escenarios. A continuación, se muestra el desarrollo de esta evaluación, para cada una de las compañías estudiadas.

5.6.2.1. Etapa 9 – Evaluación de Estrategias – Correos de Chile

Alienando Estrategias con la Visión

Para todas las estrategias presentadas, se busca ver su compatibilidad con la visión de la compañía, es decir que estas estrategias propuestas estén en sintonía con las prioridades a largo plazo de la compañía a fin de que acompañen su desarrollo.

En la Tabla 5.15, se presenta la visión de Correos de Chile con sus prioridades marcadas, correspondientes a generar valor social, la responsabilidad con la comunidad y la excelencia world class. Junto a ellas, se indica el listado de estrategias, tanto las declaradas por Correos de Chile junto con las propuestas por el autor, las cuales han sido revisadas en base a su alineamiento con las tres prioridades que describe la visión.

Las estrategias destacadas (en verde), en Tabla 5.15, corresponden a las estrategias más robustas en el alineamiento con la visión, esto es, que impactan en todas las prioridades que presenta la visión. En general, estas estrategias apuntan al protagonismo y liderazgo que se espera de Correos de Chile en su propuesta de valor social, responsabilidad comunitaria y excelencia de clase mundial; como lo es generar alianzas de peso con diferentes actores gubernamentales, como Corfo, ministerio de medioambiente, entre otros además de un posicionamiento de marca orientado a todos los ciudadanos.

Adicionalmente en la Tabla 5.15, se presentan algunas estrategias marcadas con “**” (junto a un color tenue). Estas estrategias, según la apreciación del autor no han sido adoptadas en ningún escenario previsto, ya que se entienden como medidas tácticas de índole necesario en el escenario actual, que la compañía plasma como estrategias debido a su innovación y actualización reactiva. A modo de ejemplo, el implementar un sistema de reclamos, un modelo de calidad, o herramientas de trazabilidad, son exigencias actuales de los clientes, que corresponden al cierre de una brecha actual, y para un desarrollo integral en cualquiera de los escenarios, estas deben estar cubiertas y ser parte de la cotidianidad de la compañía.

Tabla 5.15 Correos de Chile - Alineamiento Estrategias con Visión [Elaboración Propia]

ALINEANDO ESTRATEGIA CON VISIÓN		Visión				
		<i>Correos de Chile es una empresa pública que genera crecientemente valor para la sociedad, responsable con sus clientes, proveedores y trabajadores y la comunidad donde se desenvuelve. Es comparable con las mejores empresas de correos a nivel mundial.</i>				
		Estrategias Correos de Chile	Escenario	Prioridad 1	Prioridad 2	Prioridad 3
Generar Valor Social	Responsabilidad con la comunidad			Excelencia World Class		
Declaradas	Actualizar y Modernizar Sistema de Reclamos	CC-ED-01	**	✗	✗	✓
	Implementar modelo de Gestion de calidad	CC-ED-02	**	✗	✗	✓
	Optimizar e integrar información Trazabilidad	CC-ED-03	**	✓	✗	✓
	Digitalización fuerza de ventas	CC-ED-04	E	✗	✓	✓
	Integración y Alianzas BancoEstado/Sercotec/Indap	CC-ED-05	A	✓	✓	✓
	Optimización procesos Centro Distribución	CC-ED-06	**	✗	✓	✓
	Mejorar maquinaria y automatización CD	CC-ED-07	E	✗	✓	✓
	Integración con Alianza Aduana optimización procesos	CC-ED-08	H	✓	✗	✓
	Incluir electromovilidad	CC-ED-09	H	✓	✓	✓
	Integración Clientes e-commerce	CC-ED-10	**	✓	✗	✓
	Controlar desempeño trabajadores	CC-ED-11	D	✗	✓	✓
	Desarrollar actividades enfoque social	CC-ED-12	**	✓	✓	✗
Propuestas	Potenciar la marca como "de todos los chilenos"	CC-EP-01	A	✓	✓	✓
	Desarrollo de servicios orientados agregar valor al emprendedor	CC-EP-02	A	✓	✓	✗
	Desarrollo de alianzas con Corfo y ministerio de medioambiente	CC-EP-03	A	✓	✓	✓
	Desarrollar colaboración operadores CEP: Ceder carga en zonas urbanas	CC-EP-04	D	✗	✓	✓
	Desarrollar colaboración operadores CEP: Apoyar con cobertura a otros CEP en rincones remotos	CC-EP-05	D	✓	✓	✓
	Definir y estandarizar condiciones mínimas de operación para la industria	CC-EP-06	D	✓	✓	✓
	Alianzas con retail para integración vertical - usar oficinas de correo como puntos de pick-up para retails	CC-EP-07	E	✗	✗	✓
	Generar Diferenciación social - Establecer el rol social y país por sobre el valor agregado del mundo privado	CC-EP-08	E	✓	✓	✗
	Alianza Estratégica Capital Semilla I+D para logística con Corfo	CC-EP-09	H	✓	✓	✓
	Potenciar desarrollo tecnológico con proveedores mediante alianzas	CC-EP-10	H	✗	✓	✓

3

³ Las estrategias definidas: CC-ED-01; CC-ED-02; CC-ED-03; CC-ED-06; CC-ED-10 y CC-ED-12 se consideran por el autor como tácticas de nivelación

Verificando Estrategias con los Escenarios

Como último paso de la metodología WBS [22], [1], se procede a verificar cada estrategia en los escenarios establecidos a fin de determinar su consistencia para el escenario que fue pensado, y su aplicabilidad en otros escenarios inclusive, en base al análisis interno de la compañía.

Tabla 5.16 Correos de Chile - Verificación Estrategias Declaradas con Escenarios [Elaboración Propia]

Estrategias Correos de Chile		Escenario A: Tomados de las manos	Escenario D: Cofradía de la Estandarización	Escenario E: CEP contra las cuerdas	Escenario H: El tamaño importa	
Declaradas	Actualizar y Modernizar Sistema de Reclamos	CC-ED-01	✓ Si, se considera táctica necesaria (vital)	✓ Se considera táctica necesaria (vital)	✓ Se considera táctica necesaria (vital)	
	Implementar modelo de gestión de calidad	CC-ED-02	✓ Si se considera táctica necesaria (vital)	✓ Se considera táctica necesaria (vital)	✓ Se considera táctica necesaria (vital)	
	Optimizar e integrar información Trazabilidad	CC-ED-03	✓ Si, se considera táctica necesaria (vital)	✓ Se considera táctica necesaria (vital)	✓ Se considera táctica necesaria (vital)	
	Digitalización fuerza de ventas	CC-ED-04	✓ Si, con el enfoque de inclusión social	✓ Si, enfoque estandarización tecnológica	✓ Si, en el enfoque de mayor oferta de canales	✓ Si, enfoque en mayor tecnología
	Integración y Alianzas BancoEstado/Sercotec/Indap	CC-ED-05	✓ Si, potencia rol social colaborativo	✓ Si, marcar rol social en base a lineamientos base (estandarizar)	✓ Si, enfocada a buscar nuevos clientes o convenios	✓ Si, obtener protagonismo transversal
	Optimización procesos Centro Distribución	CC-ED-06	✓ Se considera táctica necesaria (vital)	✓ Se considera táctica necesaria (vital)	✓ Se considera táctica necesaria (vital)	✓ Se considera táctica necesaria (vital)
	Mejorar maquinaria y automatización CD	CC-ED-07	✗ No, fragmentación y especialización en contra	✓ Si, estandarización operacional	✗ No, preferible optimizar lo existente	✓ Si, nuevas tecnologías innovadoras
	Integración con Alianza Aduana optimización procesos	CC-ED-08	✓ Si, potencia ambiente colaborativo	✓ Si, en amparo de excelencia operacional	✓ Si, en amparo de excelencia operacional	✓ Si, genera ventaja competitiva
	Incluir electro movilidad	CC-ED-09	✓ Si, solo si es bajo el amparo de colaboración	✓ Si, bajo el amparo de mayor eficiencia operativa	✓ Si, bajo el amparo de mayor eficiencia operativa	✓ Si, más tecnología y eficiencia
	Integración Clientes e-commerce	CC-ED-10	✓ Si, Se considera táctica necesaria (vital)	✓ Si, se considera táctica necesaria (vital)	✓ Se considera táctica necesaria (vital)	✓ Se considera táctica necesaria (vital)
	Controlar desempeños trabajadores	CC-ED-11	✗ No, se debe enfocar en autonomía colaborativa	✓ Si, estandarización de desempeño	✓ Si, para disminuir costos	✓ Si, enfocado en eficiencia
	Desarrollar actividades enfoque social	CC-ED-12	✓ Se considera táctica necesaria (vital)	✓ Se considera táctica necesaria (vital)	✓ Se considera táctica necesaria (vital)	✓ Se considera táctica necesaria (vital)

Tabla 5.17 Correos de Chile - Verificación Estrategias Propuestas con Escenarios [Elaboración Propia]

Estrategias Correos de Chile		Escenario A: Tomados de las manos	Escenario D: Cofradía de la Estandarización	Escenario E: CEP contra las cuerdas	Escenario H: El tamaño importa	
Propuestas	Potenciar la marca como "de todos los chilenos"	CC-EP-01	✓ Si, sociedad colaborativa, rol social	✗ No, orientar a contraparte técnica de última milla estatal	✓ Si, para abrir a nuevos segmentos de clientes	✓ Si, rol protagónico en la sociedad
	Desarrollo de servicios orientados agregar valor al emprendedor	CC-EP-02	✓ Si, sociedad colaborativa, mayor valor social	✗ No, contradicción en estandarización	✓ Si, potenciar nicho emprendedor	✓ Si, emprendedor es la puerta a la eficiencia y modernidad
	Desarrollo de alianzas con Corfo y ministerio de medioambiente	CC-EP-03	✓ Si, colaboración responsable	✓ Si, bajo prisma de mayor eficiencia en movilidad	✓ Si, bajo prisma de mayor eficiencia en movilidad	✓ Si, para tomar start-ups
	Desarrollar colaboración operadores CEP: Ceder carga en zonas urbanas	CC-EP-04	✓ Si, solo si se cede a plataformas colaborativas	✓ Si, estandarización colaborativa	✓ Si, enfocado a disminuir costos	✗ No, pérdida de protagonismo
	Desarrollar colaboración operadores CEP: Apoyar con cobertura a otros CEP en rincones remotos	CC-EP-05	✓ Si, por Colaboración responsable	✓ Si, estandarización colaborativa	✓ Si, enfocado a optimización y rendimiento	✓ Si, optimización de uso en recursos
	Definir y estandarizar condiciones mínimas de operación para la industria	CC-EP-06	✗ No, por la fragmentación y especialización	✓ Si, rol de empoderamiento marca social	✗ No, retail estará marcando la pauta	✓ Si, rol proactivo
	Alianzas con retail para integración vertical - usar oficinas de correo como puntos de pick-up para retail	CC-EP-07	✗ No, fragmentación e imagen de grandes retail	✓ Si, colaboración entre empresas grandes	✓ si, fundamental mostrar infraestructura	✗ No, pérdida de imagen en rol social y apoyo emprendedor
	Generar Diferenciación social - Establecer el rol social y país por sobre el valor agregado del mundo privado	CC-EP-08	✓ Si, por sociedad colaborativa y responsable	✗ No, diferenciación de marca, contradice estandarización	✓ Si, diferenciación de marca, como especialistas	✓ Si, marcar rol de apoyo a innovación
	Alianza Estratégica Capital Semilla I+D para logística con Corfo	CC-EP-09	✓ Si, colaboración de impacto social	✓ Si, en búsqueda de estandarización e innovación	✓ Si, enfoque en búsqueda de nuevos segmentos	✓ Si, en búsqueda de semillas
	Potenciar desarrollo tecnológico con proveedores mediante alianzas	CC-EP-10	✓ Si, si se enfoca a la innovación	✓ Si, en enfoque de eficiencia	✓ Si, enfoque en reducción de costos	✓ Si, en búsqueda de eficiencia

En la

Tabla 5.16 y Tabla 5.17, se observa que todas las estrategias, tanto definidas actualmente con la compañía,

Estrategias Correos de Chile		Escenario A: Tomados de las manos	Escenario D: Cofradía de la Estandarización	Escenario E: CEP contra las cuerdas	Escenario H: El tamaño importa	
Declaradas	Actualizar y Modernizar Sistema de Reclamos	CC-ED-01	✓ Si, se considera táctica necesaria (vital)	✓ Se considera táctica necesaria (vital)	✓ Se considera táctica necesaria (vital)	
	Implementar modelo de gestión de calidad	CC-ED-02	✓ Si se considera táctica necesaria (vital)	✓ Se considera táctica necesaria (vital)	✓ Se considera táctica necesaria (vital)	
	Optimizar e integrar información Trazabilidad	CC-ED-03	✓ Si, se considera táctica necesaria (vital)	✓ Se considera táctica necesaria (vital)	✓ Se considera táctica necesaria (vital)	
	Digitalización fuerza de ventas	CC-ED-04	✓ Si, con el enfoque de inclusión social	✓ Si, enfoque estandarización tecnológica	✓ Si, en el enfoque de mayor oferta de canales	✓ Si, enfoque en mayor tecnología
	Integración y Alianzas BancoEstado/Sercotec/Indap	CC-ED-05	✓ Si, potencia rol social colaborativo	✓ Si, marcar rol social en base a lineamientos base (estandarizar)	✓ Si, enfocada a buscar nuevos clientes o convenios	✓ Si, obtener protagonismo transversal
	Optimización procesos Centro Distribución	CC-ED-06	✓ Se considera táctica necesaria (vital)	✓ Se considera táctica necesaria (vital)	✓ Se considera táctica necesaria (vital)	✓ Se considera táctica necesaria (vital)
	Mejorar maquinaria y automatización CD	CC-ED-07	✗ No, fragmentación y especialización en contra	✓ Si, estandarización operacional	✗ No, preferible optimizar lo existente	✓ Si, nuevas tecnologías innovadoras
	Integración con Alianza Aduana optimización procesos	CC-ED-08	✓ Si, potencia ambiente colaborativo	✓ Si, en amparo de excelencia operacional	✓ Si, en amparo de excelencia operacional	✓ Si, genera ventaja competitiva
	Incluir electro movilidad	CC-ED-09	✓ Si, solo si es bajo el amparo de colaboración	✓ Si, bajo el amparo de mayor eficiencia operativa	✓ Si, bajo el amparo de mayor eficiencia operativa	✓ Si, más tecnología y eficiencia
	Integración Clientes e-commerce	CC-ED-10	✓ Si, Se considera táctica necesaria (vital)	✓ Si, se considera táctica necesaria (vital)	✓ Se considera táctica necesaria (vital)	✓ Se considera táctica necesaria (vital)
	Controlar desempeños trabajadores	CC-ED-11	✗ No, se debe enfocar en autonomía colaborativa	✓ Si, estandarización de desempeño	✓ Si, para disminuir costos	✓ Si, enfocado en eficiencia
	Desarrollar actividades enfoque social	CC-ED-12	✓ Se considera táctica necesaria (vital)	✓ Se considera táctica necesaria (vital)	✓ Se considera táctica necesaria (vital)	✓ Se considera táctica necesaria (vital)

como las propuestas por el autor han sido validadas en cada uno de los escenarios. Es importante señalar, que estrategias, propuestas en un comienzo para algún escenario puntal, con el enfoque adecuado pueden ser viables en algún otro escenario propuesto; de igual manera hay algunas estrategias, que no es viable aplicarlas con un impacto potencialmente beneficioso en alguno de los escenarios.

Ok pero que se concluye para cada escenario, freten a cual está más preparado y cual cree usted que es el mas probable que ocurra.

5.6.2.2. Etapa 9 – Evaluación de Estrategias – Chilexpress

Alienado Estrategias con la Visión

Ya con las estrategias desarrolladas para cada escenario, tanto las que actualmente se encuentran declaradas por Chilexpress, junto a las propuestas con el autor, es necesario verificar el alineamiento de estas con la visión de la empresa. La finalidad de esto, es poder validar la sintonía de todas las estrategias planteadas en los escenarios futuros, con la visión que tiene la compañía en el largo plazo.

Para ello, en primer lugar, se comienza con el análisis de la visión de Chilexpress, de la cual se pueden identificar tres prioridades principales que se pueden sintetizar en los siguientes puntos:

- Mejor Empresa CEP: Apuntan a ser la mejor empresa de servicios expresos.
- Compromiso Medioambiental: Declara directamente este compromiso en su visión.
- Compromiso de Desarrollo Social: Es declarado desde la particularidad de clientes y colaboradores, hasta la sociedad completa.

Observando la Tabla 5.18, donde se presentan las estrategias para Chilexpress, tanto las declaradas por la compañía, como las propuestas, junto a una validación del alineamiento con las prioridades establecidas del análisis de la visión. Aquí se aprecia que, las estrategias declaradas por Chilexpress, todas tienen un impacto en el largo plazo, y han logrado alinearse claramente en algún escenario futuro. En estas se nota que todas las estrategias declaradas tienen un impacto en el desarrollo social, sin embargo, en las otras dos prioridades, se distingue una cierta alternancia, lo que impacta, que ninguna de las estrategias declaradas es lo suficiente robusta para abordar todas las prioridades de la visión de la compañía.

Adicionalmente, para cada uno de los escenarios, se han desarrollado propuestas de estrategias, que se presentan de igual forma en la Tabla 5.18, validando su alineamiento con las prioridades de la compañía plasmadas en la visión, y para el caso de las estrategias CX-EP-06; CX-EP-07; CX-EP-09 y CX-EP-10, se tiene un impacto en todas las prioridades, lo que implica un completo alineamiento de estas estrategias, lo que genera en ellas mayor robustez en comparación al resto.

Estas estrategias más robustas, están enfocadas en la incorporación de tecnología de punta, es decir estar a la vanguardia, ya sea en niveles de automatización en los centros de distribución, última milla, o incorporación de tecnología disruptiva como vehículos autónomos. Esto se potencia aún más con la potente imagen de compañía privada líder en la industria CEP, donde buscan mantener el liderazgo en diferentes aristas que impactan directamente al característico servicio de excelencia que los distingue.

Por otro lado, el potenciar alianzas con diferentes stakeholders, como clientes, proveedores o bien migrar a una estructura que permita obtener nuevos talentos provenientes de start-up, impactaría fuertemente en el desarrollo y generación de ventajas competitivas para Chilexpress

Tabla 5.18 Chilexpress - Alineamiento Estrategia con Visión [Elaboración Propia]

ALINEANDO ESTRATEGIA CON VISIÓN		Visión				
		Ser la mejor empresa de servicios expresos, comprometida con el medioambiente, y con el desarrollo profesional y personal de sus colaboradores, con nuestros clientes y con la sociedad.				
		Estrategias Chilexpress	Escenario	Prioridad 1	Prioridad 2	Prioridad 3
Mejor Empresa CEP	Compromiso Medioambiental			Compromiso Desarrollo Social		
Declaradas	Expandir red de cobertura	CX-ED-01	H	✓	✗	✓
	Generar nuevos formatos de atención	CX-ED-02	E	✓	✗	✓
	Avanzar hacia la movilidad limpia	CX-ED-03	H	✓	✓	✓
	Gestionar residuos e insumos ecológicamente	CX-ED-04	D	✗	✓	✓
	Facilitar el emprendimiento mediante e-commerce	CX-ED-05	A	✓	✗	✓
	Potenciar empleo mediante formatos competitivos	CX-ED-06	D	✓	✗	✓
Propuestas	Potenciar alianza colaborativa con retail por huella de carbono	CX-EP-01	A	✓	✓	✗
	Desarrollar nuevo modelo de subcontrato colaborativo para servicios especializados (S.D.D.)	CX-EP-02	A	✓	✗	✓
	Robustecer subcontrato y franquicias con nuevo modelo logístico	CX-EP-03	A	✓	✗	✓
	Desarrollar colaboración CEP: Ceder carga en zonas rurales	CX-EP-04	D	✗	✓	✓
	Diferenciar propuesta de valor - integración vertical hacia comercio electrónico	CX-EP-05	D	✓	✗	✓
	Incorporar automatización en CD y última milla a nivel físico y sistémico	CX-EP-06	E	✓	✓	✓
	Potenciar inclusión de vehículos autónomos	CX-EP-07	E	✓	✓	✓
	Generar diferenciación por trayectoria- conocimiento de la industria como valor	CX-EP-08	E	✓	✗	✓
	Potenciar Start-Up (Como Telefónica con Wayra)	CX-EP-09	H	✓	✓	✓
	Fortalecer alianzas con clientes y proveedores líderes - eficiencia	CX-EP-10	H	✓	✓	✓

Verificando Estrategias con los Escenarios

Como último paso de la metodología WBS [22], [1], y al igual que para la compañía anterior, se procede a la verificación de las estrategias en todos los escenarios, validando su viabilidad en más de uno.

Tabla 5.19 Chilexpress - Verificación Estrategias Propuestas con Escenarios [Elaboración Propia]

Estrategias Chilexpress		Escenario A: Tomados de las manos	Escenario D: Cofradía de la Estandarización	Escenario E: CEP contra las cuerdas	Escenario H: El tamaño importa	
Propuestas	Potenciar alianza colaborativa con retail por huella de carbono	CX-EP-01	✓ Si, sustentada en colaboración	✓ Si, enfocado a sustentabilidad y eficiencia	✗ No, complejo por arremetida del retail	✓ Si, búsqueda eficiencia y sostenibilidad
	Desarrollar nuevo modelo de subcontrato colaborativo para servicios especializados (S.D.D.)	CX-EP-02	✓ Si, basado en economía colaborativa (Glovo)	✗ No, dificulta la estandarización	✓ Si, marca diferencia con valor agregado	✗ No, orientar a servicio especializado con tecnología
	Robustecer subcontrato y franquicias con nuevo modelo logístico omnicanal	CX-EP-03	✓ Si, como el pick-up-store o logística de reversa (retornos e-commerce)	✓ Si, bajo el amparo de eficiencia	✓ Si, marca diferencia con valor agregado	✗ No, orientar modelo de sucursales autónomas
	Desarrollar colaboración CEP: Ceder carga en zonas rurales	CX-EP-04	✓ Si, sacar provecho a nuevos oferentes especializados	✓ Si, colaboración que permite eficiencia	✓ Si, en el amparo de menores costos operativos	✗ No, contradice tecnología autónoma
	Diferenciar propuesta de valor - integración vertical hacia comercio electrónico (retail/Amazon)	CX-EP-05	✓ Si, como plataforma de interacción con el agregado de la cobertura	✓ Si, marcaría evolución del negocio	✓ Si, como contra respuesta	✓ Si, evolución de la compañía
	Incorporar automatización en CD y última milla a nivel físico y sistémico	CX-EP-06	✓ Si, potenciando integraciones y flexibilidad	✓ Si, enfocada en estandarizar procesos	✗ No, prioridad es optimizar lo actual	✓ Si, orientado a autonomía
	Potenciar inclusión de vehículos autónomos	CX-EP-07	✓ Si, ventaja competitiva	✓ Si, hacia la estandarización de la entrega	✓ Si, enfocado en reducir costos	✓ Si, mayor cobertura menos dependencia humana
	Generar diferenciación por trayectoria- conocimiento de la industria como valor agregado	CX-EP-08	✗ No, pasa a segundo plano sin colaboración	✗ No, dificulta la estandarización	✓ Si, generar ventaja competitiva	✓ Si, marca presencia y liderazgo
	Potenciar Start-Up (Como Telefónica con Wayra)	CX-EP-09	✓ Si, generar ventaja competitiva a largo plazo	✗ No, disonancia en miembros de la cofradía	✓ Si, en la búsqueda de agregar valor a la propuesta	✓ Si, adquisición de startup para mejorar oferta de valor
	Fortalecer alianzas con clientes y proveedores líderes - eficiencia omnicanal común	CX-EP-10	✗ No, enfocarse en nuevos más innovadores no tradicionales	✓ Si, en la búsqueda de eficiencia mediante estandarización	✗ No, complejo por invasión en mercado CEP	✓ Si, para mejorar propuesta de valor

Tabla 5.20 Chilexpress - Verificación Estrategias Declaradas con Escenarios [Elaboración Propia]

Estrategias Chilexpress		Escenario A: Tomados de las manos	Escenario D: Cofradía de la Estandarización	Escenario E: CEP contra las cuerdas	Escenario H: El tamaño importa	
Declaradas	Expandir red de cobertura	CX-ED-01	✓ Si, mediante economía colaborativa	✓ Si, mediante compartir redes logísticas	✓ Si, para marcar ventaja	✓ Si, sostener liderazgo
	Generar nuevos formatos de atención	CX-ED-02	✗ No, prioridad la especialización	✗ No, complejiza estandarizar	✓ Si, para generar diferencia	✓ Si, con mayor tecnología
	Avanzar hacia la movilidad limpia	CX-ED-03	✓ Si, enfocada en colaboración y alianzas	✓ Si, potenciando sustentabilidad	✓ Si, en búsqueda de disminuir de costos	✓ Si, potencia tecnología y eficiencia
	Gestionar residuos e insumos ecológicamente	CX-ED-04	✓ Si, tomando protagonismo en gestión colaborativa	✓ Si, potenciando sustentabilidad	✓ Si, en búsqueda de disminuir costos	✓ Si, potencia eficiencia
	Facilitar el emprendimiento mediante e-commerce	CX-ED-05	✓ Si, actuando como protagonista	✓ Si, bajo los canales tradicionales	✓ Si, a fin de compensar demanda	✓ Si, como inversor o incubador
	Potenciar empleo mediante formatos competitivos	CX-ED-06	✓ Si, por medio de economía colaborativa	✓ Si, eficiencia en base a estandarización	✓ Si, enfocado en eficiencia	✗ No, potenciar tecnología y autonomía

Ok pero que se concluye para cada escenario, freten a cual está más preparado y cual cree usted que es el mas probable que ocurra.

Reflexiones y Conclusiones

Durante el desarrollo de este trabajo, se ha podido evidenciar el vertiginoso cambio y adaptación que ha tenido el mundo como sociedad durante los últimos años, con la capacidad humana sin límites de crear y desarrollar tecnología yendo cada vez más allá de lo imaginado alguna vez. En el tema de interés, queda más que evidencia, que con algo que actualmente suena tan simple y cotidiano como alguna transacción comercial mediante internet, ha generado un impacto y profundo cambio tanto en la sociedad, el comportamiento del consumidor en primera instancia, apalancado por desarrollo de normativas y regulaciones en la arista política, adaptación y nuevas formas de mercadeo a nivel económico. Todo esto, tan solo con el desarrollo del comercio electrónico.

Sin embargo, este cambio a llevado a otras áreas a tener que adaptarse lo más rápido posible, una de ellas y la central de este trabajo es la de logística de la entrega, o denominada última milla, ese último tramo que el producto llega al destino. Que en una primera instancia con el e-commerce, no se tomó el peso (por desconocimiento) y el impacto de las complicaciones que pudiese tener.

Ahora ya con dos décadas de e-commerce, que es parte de nuestra realidad social, junto con los continuos avances tecnológicos como la conexión y movilidad que permiten los teléfonos inteligentes, el acceso a gran parte de la población a internet, los desafíos logísticos de última milla siguen igual de vigentes. Su vigencia radica, en que la mayoría de las ofertas de valor no se pueden digitalizar, ya q son productos o bienes físicos. Algunas sí, pero la minoría (como *gift cards*, descarga de videojuegos y películas), sin embargo, una tostadora de pan, por el momento no se puede virtualizar, por lo que requiere todo un despliegue físico logístico para generar la entrega.

El cliente empoderado, por medio del múltiple abanico de canales de compra y venta (omnicanalidad), la crítica del producto o servicio (*review*) solo a un clic, dejan más en evidencia la complejidad y fragilidad del sistema logístico actual, y más aún el futuro.

Las compañías clásicas de servicios expresos (Courier Express Parcel), han puesto gran esfuerzo en lograr la adaptación, sin embargo, la compleja aceleración de todo este desarrollo, las ha mantenido generalmente en un carácter reactivo. Esto no implica que, no existan esfuerzos, sí que los hay, como por ejemplo los múltiples canales de atención (web, oficinas comerciales), alternativas de entrega más allá de la típica oficina postal, como sucursales *pick-up*, *pick-to-box* (Citibox de Correos de Chile), entrega a domicilio, en conserjería, en fin.

Responder a la pregunta de ¿qué es lo que sucederá?, y ¿cómo afrontarlo? es complejo, ya que aún no se desarrolla la capacidad de predecir el futuro, sin embargo es posible imaginarlo bajo marco metodológico que permite ordenar ideas, conceptos y factores, en base a su importancia e incertidumbre, y así confeccionar posibles escenarios futuros, sobre los cuales, poder trabajar y desarrollar estrategias, que permitan preparar planes de acción en diferentes posibles realidades venideras a fin disminuir la incertidumbre y potenciar una robusta toma de decisiones.

En particular la industria CEP, se puede considerar de apoyo, ya que brinda servicios a diferentes industrias de primera línea, por lo que puede disminuir su riesgo en esta diversificación. Ahora bien, en el caso local, se puede observar a una industria con bajas barreras de entrada, con algunos actores grandes destacados y bien posicionados, con una propuesta de valor bastante plana y poco diferenciadora, en base al tipo de

producto a mover (documento, encomienda), y el nivel de servicio (rapidez en la entrega) adquirido. Esto, no es muy diferente en el resto del mundo, y la brecha entre esta oferta de valor en contraste con las expectativas del cliente, quien apunta a: la inmediatez, nula percepción de trabas o barreras físicas logísticas y baja valorización del servicio, complejizan el futuro de esta industria.

Este futuro, según el análisis del macroentorno actual realizado y plasmado en este documento, se puede alinear bajo dos ejes de acción, en primer lugar, el protagonismo de la industria, basado en quién liderará esta industria, ya sean nuevos oferentes o bien los actuales líderes con su propuesta clásica. Por otro lado, el eje de la interacción entre los miembros de esta industria, polarizado en la colaboración o la rivalidad, puede marcar el futuro de la industria y de algunas compañías. En base a estos dos ejes, se presentaron cuatro escenarios posibles, en los que la industria tradicional debería desenvolverse apostante a vigencia por medio de la adaptación o bien su extinción.

Para mantener su vigencia, es necesario para cualquier compañía abordar el desarrollo de un plan estratégico, que permita materializar la visión de la compañía en un horizonte definido. Como casos aplicados durante este trabajo se han tomado las dos principales compañías tradicionales de servicios CEP, en Chile que son Correos de Chile y Chilexpress, partiendo de su estrategia actualmente declarada, a fin de compatibilizar y evaluar su viabilidad dentro de los cuatro escenarios, junto con una serie de estrategias propuestas que permitan potenciar la adaptación a alguno de estos futuros propuestos.

El caso de Correos de Chile es interesante, debido a que obedece a un mandato estatal, por lo que el estricto cumplimiento a éste genera ciertas ineficiencias en diferentes aristas, por ejemplo: garantizar cobertura al 100% de la población, como caso extremo debe garantizar envíos hasta el rincón más recóndito del país, con todos los costos logísticos que esto implica. Al observar su estrategia declarada, se puede notar que el 2018 hubo una corrección grande, tanto en los objetivos y estrategias como en la plana mayor, sin embargo, sigue pesando fuerte el que sea una compañía estatal, lenta y de carácter reactivo. Esto se evidencia en las estrategias que Correos de Chile presenta, esencialmente se basan en compensar el retraso organizacional, ya sea en nivel tecnológico, infraestructura, eficiencia entre otros, y no en el futuro. Adicionalmente, a pesar de que lo declara en su visión, Correos de Chile no muestra la potencia que se esperaría, como protagonista social en temas logísticos de conectividad e inclusión. Es por ello que las estrategias del autor, se basan en plasmar ese protagonismo que se esperaría de Correos de Chile, ya sea en un escenario colaborativo, o de rivalidad. Adicionalmente dejando varias de las estrategias planteadas por Correos de Chile, como tácticas de nivelación.

En lo que respecta a Chilexpress, como la marca más reconocida de la industria CEP privada, se observa que en los últimos años han podido rentabilizar su posicionamiento de marca de excelencia expandiendo el negocio, mediante modelos de franquicias y rentabilizando su operación por medio de subcontratos, sin embargo en su visión declaran (además de ser la mejor compañía CEP), el compromiso con el medioambiente y desarrollo social, el cual se ha empujado principalmente con medidas de orden, productividad, que no ha generado el gran impacto, que uno podría esperar, que es el salto a la elite de la industria. Ello se evidencia, en que sus desarrollos e inversiones tecnológicas, son bastante conservadores, por lo cual no permiten el salto disruptivo que falta para llegar a los líderes clase mundial, por lo que el autor propone tomar el desafío mediante tecnología disruptiva, apoyo al emprendimiento y alianzas, que permitan de alguna forma u otra, la disrupción necesaria para generar una coyuntura que se traduzca en el posicionamiento de la compañía bajo un estándar de clase mundial.

El futuro es incierto, pero es innegable que, la tecnología en los próximos 10 años, será exponencialmente más revolucionaria que la actual; que la sociedad evolucionará en sus comportamientos, a título personal enfocados en la responsabilidad, colaboración y equidad. Por lo que adoptar alguna de estas propuestas estratégicas, generaría cubrir horizontes impensados por ambas compañías actualmente para el futuro de la industria, facilitando la toma de decisiones futuras o entregando mayor visión para ellas a fin de garantizar en cada una de las compañías la prosperidad, en la sociedad del futuro.

Glosario

Atrex	Asociación de transporte Expreso
B2B	Business to Business
B2B2C	Business to business to consumer
B2C	Business to Consumer
B2G	Business to Government
C2C	Consumer to consumer
CEP	Courier Express Parcel
INE	Instituto Nacional de Estadísticas
SDD	Same Day Delivery
UPS	United Postal Service

Referencias

- [1] F. O'Brien, M. Meadows y M. Murtland, «Creating and Using Scenarios,» de *Supporting strategic development : frameworks, methods, and models*, 2007.
- [2] The New York Times, «1.5 Million Packages a Day: The Internet Brings Chaos to N.Y. Streets,» *The New York Times*, 2019.
- [3] A. Noguev, R. Yazdanifard, S. Mohseni, S. Behrang y M. Meera, «The Evolution and Development of E-Commerce Market and E-Cash,» *International Conference on Measurement and Control Engineering 2nd*, 2011.
- [4] Nation, E-commerce, «ecommerce-nation.com,» 14 October 2016. [En línea]. Available: <https://www.ecommerce-nation.com/evolution-e-commerce-where-to-next/>.
- [5] R. Stickler, «WebFX - Digital Marketing,» [En línea]. Available: <https://www.webfx.com/blog/general/the-evolution-of-ecommerce/>.
- [6] A. Lipsman, «Global Ecommerce 2019 Report Collection - EMarketer,» 27 Junio 2019. [En línea]. Available: <https://www.emarketer.com/content/global-ecommerce-2019>.
- [7] G. Level, «Tendencias del comercio electrónico en Chile - Cámara de Comercio de Santiago,» 17 October 2019. [En línea]. Available: <https://www.ccs.cl/estudios/docs/LEVER-ECD2018-CCS.pdf>.
- [8] Kawesqar Lab, «Penetración del ecommerce 2019 - Cámara de Comercio de Santiago,» 30 August 2019. [En línea]. Available: https://www.ecommerceccs.cl/wp-content/uploads/2019/10/CCS_2-Penetraci%C3%B3n-Ecommerce-y-Comparativo-2018_2019T1.pdf. [Último acceso: November 2019].
- [9] R. Montanera, «Estudio del E-Commerce en España - ELogia,» 02 July 2015. [En línea]. Available: <https://blog.elogia.net/ecommerce-en-espa%C3%B1a-2015>. [Último acceso: November 2019].
- [10] J. Dávila, «Radiografía del eCommerce en Chile - Basado en estudio Adimark,» 13 December 2017. [En línea]. Available: <https://marketing4ecommerce.cl/consumidor-online-chileno/>. [Último acceso: November 2019].
- [11] F. Mujica, «E-commerce sigue creciendo en Chile,» Emol Chile, 26 March 2018. [En línea]. Available: <https://www.emol.com/noticias/Economia/2018/03/26/900168/Comercio-electronico-sigue-creciendo-74-de-los-consumidores-online-chilenos-aumentaron-sus-compras-en-el-ultimo-ano.html>. [Último acceso: November 2019].
- [12] J. Calle, «La Logística en el Mundo del Ecommerce,» de *ELogisticsDay 2019*, Santiago, 2019.

- [13] Grupo Valora, «La última milla: lo que no sabes sobre la logística en ecommerce,» 15 September 2019. [En línea]. Available: <https://www.grupovalora.es/blog/la-ultima-milla-lo-que-no-sabes-sobre-la-logistica-en-ecommerce/>. [Último acceso: November 2019].
- [14] Ecommerce Nation, «¿Qué es la última milla? Analizamos sus problemas y sus costes,» 3 October 2018. [En línea]. Available: <https://www.ecommerce-nation.es/que-es-ultima-milla-problemas-costes-ecommerce/>. [Último acceso: November 2019].
- [15] Centro de Transporte y Logística - UNAB, «Observatorio de Logística de Distribución del Comercio Electrónico,» March 2019. [En línea]. Available: [https://www.ccs.cl/estudios/docs/ObservatorioComercioElectronico\(CCS-UNAB\)2.pdf](https://www.ccs.cl/estudios/docs/ObservatorioComercioElectronico(CCS-UNAB)2.pdf). [Último acceso: November 2019].
- [16] Instituto Nacional de Estadísticas - INE, «Vehículos en Circulación,» 2017. [En línea]. Available: http://www.ine.cl/docs/default-source/publicaciones/2018/veh%C3%ADculos-en-circulaci%C3%B3n-2017.xlsx?sfvrsn=20c54d2_7. [Último acceso: November 2019].
- [17] Accenture, «Adding Value to Parcel Delivery,» 2015.
- [18] J. James, «Global Shipping Carriers - Lateshipment.com,» 28 March 2019. [En línea]. Available: <https://www.lateshipment.com/blog/overview-of-fedex-ups-and-dhl-2/>. [Último acceso: 26 December 2019].
- [19] M. Iglesias, «¿Qué es la 'gig economy'? - BBVA,» 5 July 2018. [En línea]. Available: <https://www.bbva.com/es/que-es-la-gig-economy/>. [Último acceso: 02 January 2020].
- [20] McKinsey Global Institute, «Independent Work: Choice, necessity and the Gig Economy,» October 2016. [En línea]. Available: <https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Featured%20Insights/Employment%20and%20Growth/Independent%20work%20Choice%20necessity%20and%20the%20gig%20economy/Independent-Work-Choice-necessity-and-the-gig-economy-Full-report.ashx>. [Último acceso: January 2020].
- [21] F. Abarza, «GIG economy y logística de última milla ¿un calce perfecto? - Beetrack,» July 2019. [En línea]. Available: <https://www.beetrack.com/es/blog/gig-economy-y-log%C3%ADstica-de-%C3%BAltima-milla-un-calce-perfecto>. [Último acceso: January 2020].
- [22] M. Kunc, Estrategias Corporativas - Apuntes de Clase, Universidad Técnica Federico Santa María, 2019.
- [23] Fedelli Limitada, *Valija de Seguridad*, Santiago: <https://www.fedelli.cl/product-page/valija-de-seguridad-lona>, 2016.
- [24] Instituto Nacional de Estadísticas, «Estadísticas Telefonía, correo, medios de transporte y otros,» December 2019. [En línea]. Available: http://ine.cl/docs/default-source/transporte-y-comunicaciones/cuadros-estadisticos/correo/correspondencia-nacional-e-internacional.xlsx?sfvrsn=3256e8c4_17. [Último acceso: 4 January 2020].

- [25] Asociación de Transporte Expreso, «Estadísticas - Atrex,» [En línea]. Available: <https://couriers.cl/atrex/estadisticas/estadisticaatrexresumen.aspx>. [Último acceso: January 2020].
- [26] C. Prenzel, Análisis del valor agregado en la industria del transporte expreso en Chile, Santiago: Universidad Técnica Federico Santa María, 2017.
- [27] P. GAliana, «Descubre las 5 fuerzas de Porter - IEBS,» December 2016. [En línea]. Available: <https://www.iebschool.com/blog/las-5-fuerzas-porter-marketing-digital/>. [Último acceso: February 2020].
- [28] M. Riquelme, «Las 5 Fuerzas de Porter – Clave para el Éxito de la Empresa,» June 2015. [En línea]. Available: <https://www.5fuerzasdeporter.com/>. [Último acceso: February 2020].
- [29] H. S. Corvo, «Análisis Pesta - Lifeder.com,» 2019. [En línea]. Available: <https://www.lifeder.com/analisis-pesta/>. [Último acceso: February 2020].
- [30] Cadem Chile, «Marcas Ciudadanas 2019,» January 2020. [En línea]. Available: <https://www.cadem.cl/wp-content/uploads/2020/01/Marcas-ciudadanas-2019.-Resumen.pdf>. [Último acceso: March 2020].
- [31] Correos de Chile, «Correos de Chile Website,» 2020. [En línea]. Available: <https://www.correos.cl/home>. [Último acceso: 2020].
- [32] Chilexpress S.A., «Chilexpress Website,» 2020. [En línea]. Available: <http://chilexpress.cl/>. [Último acceso: 2020].
- [33] Starken, «Starken Website,» 2020. [En línea]. Available: <https://www.starken.cl/>. [Último acceso: March 2020].
- [34] La Tercera - Pulso, «Fondo de inversión estructurado por Altis y Kinza Capital firmó acuerdo para compra de Blue Express,» 16 January 2019. [En línea]. Available: <https://www.latercera.com/pulso/noticia/fondo-inversion-estructurado-altis-kinza-capital-firmo-acuerdo-compra-blue-express/487685/>. [Último acceso: March 2020].
- [35] Blue Express Chile S.A., «Bluexpress Website,» 2020. [En línea]. Available: <http://www.bluex.cl/>. [Último acceso: March 2020].
- [36] J. J. Durán, «DHL cierra su negocio de e-commerce en Chile - EMOL,» 23 January 2019. [En línea]. Available: <https://www.emol.com/noticias/Economia/2019/01/23/935239/La-unidad-de-comercio-electronico-de-DHL-se-retira-de-Chile-Expertos-abordan-los-desafios-del-eCommerce-en-el-mercado-nacional.html>. [Último acceso: March 2020].
- [37] DHL Logistics, «DHL Website,» 2020. [En línea]. Available: <https://www.logistics.dhl/cl-es/home.html>. [Último acceso: 2020].
- [38] Urbano Express, «Urbano Express WebSite,» 2020. [En línea]. Available: <https://www.urbanoexpress.cl/>.

- [39] Chilexpress S.A., «Reporte de Sostenibilidad 2018,» 2019. [En línea]. Available: <https://www.chilexpress.cl/docs/reporte-avance-2018.pdf>. [Último acceso: March 2020].
- [40] Correos de Chile, «Reporte Integrado Digital 2018,» 2019. [En línea]. Available: <https://www.correos.cl/documents/20123/91625/reporte-integrado-2018.pdf/29792d74-f27b-d8eb-57f7-a4ec0ac01896?t=1567453202629>. [Último acceso: March 2020].
- [41] Kawesqar Lab, «La última milla y logística - Ecommerce - Camara de Comercio de Santiago,» Cámara de Comercio de Santiago, Santiago, 2019.

Anexos

A.- Instituto Nacional de Estadísticas – Cuadros Estadísticos Sección Correo (Transporte y Comunicaciones)

CORRESPONDENCIA NACIONAL

NOVIEMBRE 2019

Mes y año ^{/P}	Documentos Corrientes (número)	Documentos Certificados (número)	No documentos Paquetes- Encomiendas (Kg)	No documentos Valijas (número)
Jan-18	15.082.016	17.280.403	12.969.244	396.490
Feb-18	16.015.795	21.938.597	14.350.102	357.074
Mar-18	14.940.697	18.532.049	15.084.531	414.176
Apr-18	16.588.809	18.057.776	15.623.603	369.054
May-18	13.551.589	17.373.727	14.346.124	368.410
Jun-18	14.483.640	19.672.647	14.766.502	349.323
Jul-18	13.239.103	16.682.930	13.653.963	374.009
Aug-18	14.588.466	16.226.436	14.696.079	361.257
Sep-18	11.747.841	14.747.614	12.800.446	316.014
Oct-18	14.710.543	19.341.511	16.665.535	365.266
Nov-18	13.511.455	16.785.745	15.411.135	381.850
Dec-18	12.857.812	15.245.127	15.186.256	361.418
Jan-19	15.486.908	15.098.419	14.497.213	374.692
Feb-19	15.189.077	20.159.219	16.017.974	334.711
Mar-19	13.092.602	15.578.526	15.218.768	347.243
Apr-19	12.918.644	16.808.483	15.945.847	338.546
May-19	12.195.109	17.638.266	16.716.360	360.109
Jun-19	12.255.883	16.970.841	18.293.396	345.398
Jul-19	12.264.508	18.846.885	17.431.483	354.982
Aug-19	11.455.493	18.042.006	15.589.162	358.729
Sep-19	10.642.397	15.563.396	14.391.269	324.469
Oct-19	11.292.653	^{/R} 18.122.605	18.396.093	356.179
Nov-19	10.130.102	16.048.960	16.267.708	341.470
Var. mensual: Nov. 2019/Oct. 2019	-10,3	-11,4	-11,6	-4,1
Var. en 12 meses: Nov. 2019/Nov. 2018	-25,0	-4,4	5,6	-10,6
Var. acumulada: Ene. Nov. 2019/Ene. Nov. 2018	-13,6	-3,9	11,5	-5,3

Nota: distribución de correspondencia en el país.

P Cifras provisionales.

R Cifras rectificadas.

Fuente: INE.

CORRESPONDENCIA INTERNACIONAL

NOVIEMBRE 2019

Mes y año ^{/P}	Documentos Corrientes y Certificados (número)	No documentos Paquetes - Encomiendas (Kg)
Jan-18	1.771.745	1.081.355
Feb-18	1.185.888	969.132
Mar-18	1.627.154	1.193.640
Apr-18	2.075.087	1.076.684
May-18	1.917.143	1.222.677
Jun-18	1.824.052	1.279.403
Jul-18	1.534.481	1.055.092
Aug-18	1.237.972	1.209.175
Sep-18	1.372.702	1.047.868
Oct-18	2.289.306	1.249.433
Nov-18	2.123.060	1.235.524
Dec-18	1.870.858	1.266.488
Jan-19	1.907.496	1.102.046
Feb-19	1.461.370	942.466
Mar-19	1.989.196	1.291.140
Apr-19	1.715.814	1.367.319
May-19	2.007.065	1.268.710
Jun-19	1.940.792	1.244.926
Jul-19	1.728.745	1.254.779
Aug-19	2.272.583	1.230.662
Sep-19	2.088.792	1.180.208
Oct-19	2.609.533	1.153.127
Nov-19	2.026.401	1.145.709
Var. mensual: Nov. 2019/Oct. 2019	-22,3	-0,6
Var. en 12 meses: Nov. 2019/Nov. 2018	-4,6	-7,3
Var. acumulada: Ene.-Nov 2019/Ene.-Nov. 2018	14,7	4,4

Nota: corresponde a la suma de los envíos que ingresan y salen del país.

P Cifras provisionales.

Fuente: INE.

**CORRESPONDENCIA NACIONAL, AÑOS
2010-2017**

Mes y año	NACIONAL				Internacional		Total documentos	Total Encomiendas
	Documentos Corrientes (número)	Documentos Certificados (número)	No documentos Paquetes-Encomiendas (Kg)	No documentos Valijas (número)	Documentos Corrientes y Certificados (número)	No documentos Paquetes - Encomiendas (Kg)		
Jan-10	26.364.476	14.637.748	6.692.997	471.380	764.470	897.073	41.766.694	7.590.070
Feb-10	30.235.577	13.418.227	6.624.837	420.029	599.175	594.220	44.252.979	7.219.057
Mar-10	27.684.886	15.078.259	9.337.133	455.089	689.618	921.713	43.452.763	10.258.846
Apr-10	25.688.112	14.380.225	7.850.314	436.184	622.840	1.112.047	40.691.177	8.962.361
May-10	26.379.029	16.117.980	6.817.220	428.288	602.688	1.096.388	43.099.697	7.913.608
Jun-10	28.901.598	15.562.824	6.572.024	433.258	613.514	1.028.977	45.077.936	7.601.001
Jul-10	23.831.794	16.370.667	8.227.726	439.433	641.991	947.643	40.844.452	9.175.369
Aug-10	25.788.280	18.197.668	8.580.595	471.725	575.977	858.914	44.561.925	9.439.509
Sep-10	25.948.790	15.391.515	8.115.165	412.087	610.937	1.043.509	41.951.242	9.158.674
Oct-10	28.609.322	14.626.163	9.391.929	452.844	612.906	1.287.553	43.848.391	10.679.482
Nov-10	26.603.984	15.987.222	9.601.793	353.797	610.269	1.208.781	43.201.475	10.810.574
Dec-10	26.848.047	15.028.225	9.664.965	460.530	716.406	1.283.681	42.592.678	10.948.646
Jan-11	26.327.005	15.438.141	8.427.170	413.308	823.889	998.241	42.589.035	9.425.411
Feb-11	26.138.299	13.936.850	8.686.198	366.221	611.850	927.820	40.686.999	9.614.018
Mar-11	30.610.186	16.099.057	11.645.821	448.979	733.480	1.109.463	47.442.723	12.755.284
Apr-11	24.941.508	14.947.921	8.701.757	407.365	596.042	1.143.574	40.485.471	9.845.331
May-11	25.758.239	17.173.987	8.676.028	263.965	651.839	1.144.049	43.584.065	9.820.077
Jun-11	29.069.896	13.803.284	8.645.763	256.905	588.603	975.702	43.461.783	9.621.465
Jul-11	24.917.080	14.277.413	8.865.373	245.483	682.622	913.214	39.877.115	9.778.587
Aug-11	27.871.653	14.765.868	9.173.739	250.958	637.152	1.009.455	43.274.673	10.183.194
Sep-11	25.131.701	13.867.959	10.175.345	226.445	710.191	923.299	39.709.851	11.098.644
Oct-11	26.267.359	15.046.037	10.991.360	212.037	600.511	924.306	41.913.907	11.915.666
Nov-11	24.667.660	14.501.606	11.624.663	227.181	631.252	1.016.042	39.800.518	12.640.705
Dec-11	26.644.568	15.069.647	12.137.971	225.485	767.526	1.279.072	42.481.741	13.417.043
Jan-12	23.290.345	16.341.422	10.847.447	232.800	784.500	997.940	40.416.267	11.845.387
Feb-12	27.177.467	15.102.768	14.012.083	214.092	548.651	820.679	42.828.886	14.832.762
Mar-12	25.872.401	16.879.799	13.371.841	223.579	649.789	1.036.914	43.401.989	14.408.755
Apr-12	20.706.364	20.323.221	12.114.612	209.083	619.416	955.701	41.649.001	13.070.313
May-12	21.468.345	18.349.103	11.852.413	244.906	649.710	902.715	40.467.158	12.755.128
Jun-12	24.042.675	19.233.428	11.375.801	259.512	592.435	915.918	43.868.538	12.291.719
Jul-12	20.334.949	19.514.154	10.949.613	237.100	628.288	926.231	40.477.391	11.875.844
Aug-12	22.224.208	20.580.973	11.742.308	242.748	623.925	858.356	43.429.106	12.600.664
Sep-12	22.872.666	18.778.644	9.593.260	203.025	501.331	888.498	42.152.641	10.481.758
Oct-12	22.549.595	22.995.768	12.347.116	264.343	675.303	970.315	46.220.666	13.317.431
Nov-12	19.758.740	22.577.784	11.599.242	261.289	657.498	929.792	42.994.022	12.529.034
Dec-12	19.776.850	22.694.887	9.886.887	260.290	712.290	969.595	43.184.027	10.856.482
Jan-13	18.811.264	21.537.680	11.070.219	252.263	798.482	791.276	41.147.426	11.861.495
Feb-13	22.443.833	23.638.397	10.150.165	227.354	635.197	752.227	46.717.427	10.902.392
Mar-13	20.337.217	22.470.042	14.068.520	255.369	624.685	931.756	43.431.944	15.000.276
Apr-13	21.981.631	23.915.047	13.500.064	271.930	702.287	871.181	46.598.965	14.371.245
May-13	18.430.399	23.248.481	11.871.805	264.073	695.712	663.363	42.374.592	12.535.168
Jun-13	18.846.940	23.460.303	11.572.510	272.788	584.189	522.431	42.891.432	12.094.941

Jul-13	17.900.019	20.413.089	11.545.930	274.475	546.280	656.053	38.859.388	12.201.983
Aug-13	16.791.699	18.464.817	11.760.913	268.854	327.583	513.641	35.584.099	12.274.554
Sep-13	16.778.899	22.635.081	11.248.374	257.362	412.636	593.742	39.826.616	11.842.116
Oct-13	26.738.725	24.305.891	13.137.949	281.466	785.958	663.145	51.830.574	13.801.094
Nov-13	19.294.996	23.455.806	14.319.704	280.100	590.060	615.458	43.340.862	14.935.162
Dec-13	18.779.788	21.870.785	12.667.100	279.169	650.540	766.014	41.301.113	13.433.114
Jan-14	19.645.724	21.598.152	12.014.790	294.287	702.353	596.469	41.946.229	12.611.259
Feb-14	22.413.109	25.013.722	17.256.023	241.365	546.727	584.411	47.973.558	17.840.434
Mar-14	23.486.009	21.221.591	12.355.367	265.554	590.580	709.559	45.298.180	13.064.926
Apr-14	19.984.056	20.468.549	13.238.650	283.567	742.108	840.409	41.194.713	14.079.059
May-14	19.008.495	21.017.856	13.133.251	276.221	724.684	873.811	40.751.035	14.007.062
Jun-14	19.612.979	23.379.580	12.020.016	297.340	673.359	809.348	43.665.918	12.829.364
Jul-14	19.381.844	19.573.269	12.445.115	316.408	911.377	840.708	39.866.490	13.285.823
Aug-14	21.128.544	19.991.117	11.350.659	295.873	954.775	761.136	42.074.436	12.111.795
Sep-14	18.587.410	18.276.376	11.503.174	262.315	864.300	795.140	37.728.086	12.298.314
Oct-14	20.824.757	22.726.278	11.668.546	283.087	1.391.361	894.068	44.942.396	12.562.614
Nov-14	18.321.001	19.676.985	12.330.804	269.045	961.985	886.171	38.959.971	13.216.975
Dec-14	17.106.845	20.194.988	11.481.939	309.050	1.433.406	985.453	38.735.239	12.467.392
Jan-15	19.892.665	21.414.694	11.079.634	313.347	860.084	748.334	42.167.443	11.827.968
Feb-15	17.895.860	25.371.395	14.315.322	282.974	936.639	708.731	44.203.894	15.024.053
Mar-15	19.959.032	21.072.633	12.715.937	376.665	987.086	870.591	42.018.751	13.586.528
Apr-15	18.780.222	19.387.394	13.356.271	300.479	912.470	914.363	39.080.086	14.270.634
May-15	17.136.647	20.326.152	10.012.397	285.958	884.168	797.338	38.346.967	10.809.735
Jun-15	19.001.840	23.120.294	10.701.288	302.400	1.207.085	940.715	43.329.219	11.642.003
Jul-15	17.139.254	22.027.514	10.778.037	305.778	1.053.787	892.036	40.220.555	11.670.073
Aug-15	18.437.867	19.877.828	10.604.067	304.388	1.406.468	873.090	39.722.163	11.477.157
Sep-15	15.333.936	20.269.517	9.789.204	310.001	1.329.107	824.143	36.932.560	10.613.347
Oct-15	18.149.693	22.397.453	9.934.935	419.784	1.476.026	898.560	42.023.172	10.833.495
Nov-15	15.409.464	20.556.001	10.687.258	314.659	1.391.941	912.789	37.357.406	11.600.047
Dec-15	15.764.992	20.420.863	10.357.173	313.110	1.567.374	978.195	37.753.229	11.335.368
Jan-16	16.955.309	20.077.189	9.367.133	308.570	1.527.684	757.960	38.560.182	10.125.093
Feb-16	18.960.978	24.959.015	15.175.969	314.875	939.387	717.264	44.859.380	15.893.233
Mar-16	18.258.694	22.167.431	11.347.998	332.254	1.203.151	790.751	41.629.276	12.138.749
Apr-16	16.639.132	19.265.630	10.419.856	321.078	1.480.423	824.396	37.385.185	11.244.252
May-16	15.404.182	21.244.502	11.602.869	335.334	1.663.643	864.139	38.312.327	12.467.008
Jun-16	16.137.265	22.469.963	11.249.411	311.755	1.527.376	920.450	40.134.604	12.169.861
Jul-16	15.150.792	20.616.623	9.713.036	379.185	1.475.128	812.443	37.242.543	10.525.479
Aug-16	17.508.938	18.828.285	10.909.800	375.492	1.656.908	1.011.421	37.994.131	11.921.221
Sep-16	15.152.658	17.972.093	10.024.569	334.550	1.616.037	848.388	34.740.788	10.872.957
Oct-16	15.951.080	20.918.911	9.971.261	332.496	1.360.710	795.464	38.230.701	10.766.725
Nov-16	15.361.526	18.688.238	11.815.142	320.818	1.274.287	893.666	35.324.051	12.708.808
Dec-16	14.721.049	18.017.444	11.941.395	370.887	1.828.177	1.051.202	34.566.670	12.992.597
Jan-17	15.493.268	17.353.196	9.838.786	314.383	1.762.377	1.010.273	34.608.841	10.849.059
Feb-17	16.214.937	21.713.192	17.463.374	307.045	1.434.942	709.219	39.363.071	18.172.593
Mar-17	22.425.844	23.499.400	15.397.221	387.347	1.500.606	1.013.433	47.425.850	16.410.654
Apr-17	15.568.414	21.120.460	12.653.446	332.135	1.194.708	821.053	37.883.582	13.474.499
May-17	15.640.681	18.933.970	12.415.208	383.411	1.657.685	900.005	36.232.336	13.315.213
Jun-17	15.061.315	19.616.566	11.241.984	375.846	1.569.518	871.340	36.247.399	12.113.324
Jul-17	14.325.358	18.531.049	10.800.282	353.087	1.361.255	1.010.160	34.217.662	11.810.442
Aug-17	16.581.312	16.502.591	11.225.900	360.238	1.539.663	959.164	34.623.566	12.185.064

Sep-17	12.803.777	16.773.618	11.598.026	377.837	1.476.364	938.972	31.053.759	12.536.998
Oct-17	15.476.476	21.226.547	11.070.631	360.743	1.587.781	1.007.607	38.290.804	12.078.238
Nov-17	12.904.844	17.736.090	13.708.725	373.234	1.574.969	1.143.170	32.215.903	14.851.895
Dec-17	13.133.001	17.229.309	13.123.981	358.368	1.413.371	1.142.798	31.775.681	14.266.779
Jan-18	15.082.016	17.280.403	12.969.244	396.490	1.771.745	1.081.355	34.134.164	14.050.599
Feb-18	16.015.795	21.938.597	14.350.102	357.074	1.185.888	969.132	39.140.280	15.319.234
Mar-18	14.940.697	18.532.049	15.084.531	414.176	1.627.154	1.193.640	35.099.900	16.278.171
Apr-18	16.588.809	18.057.776	15.623.603	369.054	2.075.087	1.076.684	36.721.672	16.700.287
May-18	13.551.589	17.373.727	14.346.124	368.410	1.917.143	1.222.677	32.842.459	15.568.801
Jun-18	14.483.640	19.672.647	14.766.502	349.323	1.824.052	1.279.403	35.980.339	16.045.905
Jul-18	13.239.103	16.682.930	13.653.963	374.009	1.534.481	1.055.092	31.456.514	14.709.055
Aug-18	14.588.466	16.226.436	14.696.079	361.257	1.237.972	1.209.175	32.052.874	15.905.254
Sep-18	11.747.841	14.747.614	12.800.446	316.014	1.372.702	1.047.868	27.868.157	13.848.314
Oct-18	14.710.543	19.341.511	16.665.535	365.266	2.289.306	1.249.433	36.341.360	17.914.968
Nov-18	13.511.455	16.785.745	15.411.135	381.850	2.123.060	1.235.524	32.420.260	16.646.659
Dec-18	12.857.812	15.245.127	15.186.256	361.418	1.870.858	1.266.488	29.973.797	16.452.744
Jan-19	15.486.908	15.098.419	14.497.213	374.692	1.907.496	1.102.046	32.492.823	15.599.259
Feb-19	15.189.077	20.159.219	16.017.974	334.711	1.461.370	942.466	36.809.666	16.960.440
Mar-19	13.092.602	15.578.526	15.218.768	347.243	1.989.196	1.291.140	30.660.324	16.509.908
Apr-19	12.918.644	16.808.483	15.945.847	338.546	1.715.814	1.367.319	31.442.941	17.313.166
May-19	12.195.109	17.638.266	16.716.360	360.109	2.007.065	1.268.710	31.840.440	17.985.070
Jun-19	12.255.883	16.970.841	18.293.396	345.398	1.940.792	1.244.926	31.167.516	19.538.322
Jul-19	12.264.508	18.846.885	17.431.483	354.982	1.728.745	1.254.779	32.840.138	18.686.262
Aug-19	11.455.493	18.042.006	15.589.162	358.729	2.272.583	1.230.662	31.770.082	16.819.824
Sep-19	10.642.397	15.563.396	14.391.269	324.469	2.088.792	1.180.208	28.294.585	15.571.477
Oct-19	11.292.653	18.122.605	18.396.093	356.179	2.609.533	1.153.127	32.024.791	19.549.220
Nov-19	10.130.102	16.048.960	16.267.708	341.470	2.026.401	1.145.709	28.205.463	17.413.417
Dec-19	12.447.580	17.170.691	16.251.388	348.775	1.977.072	1.198.281	31.595.343	17.449.670

B.- Grupos de Interés

1.1 Grupos de Interés CorreosChile

INDICADOR GRI 102-40

⇒ Grupo de Interés Interno

- Directorio
- Trabajadores y sus representantes (5 Sindicatos)

⇒ Grupo de Interés Externo

- **AUTORIDADES:**
Contraloría General de la República, Ministerios de Hacienda, del Interior, Desarrollo Social, Transportes y Telecomunicaciones, del Trabajo, de Economía y Ministerio de Relaciones Exteriores.
- Sistema de Empresas Públicas (SEP).
- Servicio Nacional del Consumidor (Sernac).
- Organizaciones de consumidores.
- Unión Postal Universal (UPU) y Unión Postal de las Américas, España y Portugal (UPAEP).
- Clientes Personas (retail).
- Clientes Institucionales (empresas, Estado).
- Cámaras de Comercio.
- Proveedores.
- Gremios de Logística.
- Comunidad y Opinión Pública en general.
- Municipios.
- Universidades.
- Medios de Comunicación.
- Familias de trabajadores de CorreosChile.

Lista Exhaustiva Preliminar de Aspectos Materiales CorreosChile

EVALUACIÓN CONSOLIDADA

	TEMAS POR ÁMBITO DE DESEMPEÑO ECONÓMICO/GOBERNANZA, SOCIAL Y AMBIENTAL	IMPORTANCIA DEL IMPACTO PARA LA ORGANIZACIÓN			IMPORTANCIA PARA LOS GRUPOS DE INTERÉS		
		ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA
1	Gestión financiera eficiente / sostenibilidad financiera / Requerimiento de capital	3			3		
2	Inversiones	3				2	
3	Mercado globalizado (e-commerce)	3			3		
4	Competencia (irrupción de competidores formales e informales)	3			3		
5	Gestión de riesgos (operacionales, reputacionales, financieros, entre otros)	3			3		
6	Modernización operacional, de gestión, infraestructura y tecnología	3			3		
7	Prácticas responsables de adquisición (políticas de compra, entre otros)	3			3		
8	Estándares en la cadena de valor / Logística (Responsabilidad extendida)	3			3		
9	Innovación / Adaptación a nuevas tendencias / Transformación del negocio	3				2	
10	Rol social / contribución a la comunidad / valor compartido/reputación corporativa	3			3		
11	Cambios demográficos (migraciones y su impacto en el negocio)	3				2	
12	Gobernanza, ética y transparencia	3			3		
13	Política pública	3				2	
14	Alianzas público – privadas	3				2	
15	Cumplimiento regulatorio	3				2	
16	Excelencia operacional /Gestión de Clientes (calidad y acceso al servicio / gestión de reclamos)	3			3		
17	Gestión del empleo (beneficios, compensación, diversidad e igualdad de oportunidades)	3			3		
18	Desarrollo profesional / capacitación	3				2	
19	Relaciones laborales y DDHH en las prácticas laborales	3			3		
20	Seguridad y salud ocupacional		2			2	
21	Privacidad / seguridad de la información, bienes transportados y datos personales	3			3		
22	Cambio Cultural en la Organización	3				2	
23	Movilidad limpia (cambio climático)	3				2	
24	Contaminación atmosférica / emisiones /huella de carbono (cambio climático)		2			2	
25	Gestión Energética (consumo / eficiencia energética /cambio climático)	3				2	
26	Gestión de residuos / materiales de embalaje (cambio climático)		2				1
27	Contaminación acústica			1			1

