



**PROPUESTA SISTEMA DE
CONTROL DE GESTIÓN
EMPRESA CHILEXPRESS**

TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE
MAGÍSTER EN CONTROL DE GESTIÓN

Alumno: Germán Yáñez Alvarado
Profesor Guía: Aldo Caprile

Santiago, Agosto 2016

Índice Contenido

1.	RESUMEN.....	6
2.	INTRODUCCIÓN.....	7
2.1.	Breve reseña de la Organización	7
2.2.	Justificación del Proyecto Grado.....	8
2.3.	Objetivo General y Específicos	9
2.4.	Objetivo General	10
2.5.	Objetivos Específicos	10
3.	DECLARACIONES ESTRATÉGICAS	11
3.1.	Reseña UEN	11
3.2.	Clientes	11
3.3.	Mercado.....	13
3.4.	Infraestructura y Cobertura.....	14
3.5.	Análisis y Definición Misión de la UEN.....	14
3.6.	Actual Misión de la empresa	15
3.7.	Análisis y definición de la Visión de la UEN.....	16
3.8.	Definición de Creencias	18
4.	ANÁLISIS ESTRATÉGICO.....	20
4.1.	Listado Oportunidades y Amenazas.....	21
4.2.	Listado Fortalezas y Debilidades.....	25
4.3.	Análisis FODA	28
4.4.	Cuadro FODA Cuantitativo.....	29
4.5.	Análisis para cada cuadrante de la tabla FODA.....	29
5.	FORMULACIÓN ESTRATÉGICA	33
5.1.	Declaración de la Propuesta de Valor	33
5.2.	Relación Atributos Propuesta de Valor y Creencias	36
5.3.	Relación Atributos Propuesta de Valor y Análisis FODA	38
6.	MODELO DE NEGOCIOS	40
6.1.	Importancia del Modelo de Negocio dentro de la Planificación Estratégica	40
6.2.	Lienzo de Modelo de Negocios Canvas	42
6.3.	Descripción y análisis de cada elemento del Modelo de Negocio	42

6.4.	Relación elementos Modelo de Negocio y Atributos Propuesta de Valor	56
7.	MAPA ESTRATÉGICO	58
7.1.	Importancia del Mapa Estratégico como herramienta de planificación y control de gestión	58
7.2.	Mapa Estratégico Propuesto	60
7.3.	Explicación del Mapa Estratégico Propuesto	61
7.4.	Temas estratégicos.....	62
7.5.	Potenciar Capital Humano.....	62
7.6.	Desarrollo Negocios Supply Chain	63
7.7.	Eficiencia Operacional	64
7.8.	Gestión en Punto de Ventas.....	64
8.	CUADRO MANDO INTEGRAL	67
8.1.	Importancia del Mapa Estratégico como herramienta de planificación y control de gestión	67
8.2.	Presentación del CMI	67
9.	TABLEROS DE CONTROL	73
9.1.	Importancia del desdoblamiento estratégico	73
9.2.	Cuadros de Mando Integral por gerencias.....	75
10.	ESQUEMA DE INCENTIVOS	79
10.1.	Descripción y análisis crítico de la situación actual de la UEN respecto de los esquemas de incentivos para los directivos de las distintas unidades.	81
10.2.	Propuesta de esquema de incentivos	85
10.3.	Esquema de Incentivos propuesto	91
10.4.	Esquema de Incentivos Gerencia Comercial.....	95
10.5.	Esquema de Incentivos Gerencia Operaciones.....	98
10.6.	Esquema de Incentivos Gerencia Recursos Humanos.....	100
10.7.	Esquema de Incentivos Gerencias de Sucursales	101
11.	CONCLUSIONES.....	103
12.	FUENTES DE INFORMACIÓN.....	105
12.1.	Bibliografía.....	105
12.2.	Otras fuentes de información.....	105

Índice de Cuadros

Cuadro N° 1: FODA Chilexpress	29
Cuadro N° 2: Atributos Propuesta valor y Creencias	36
Cuadro N° 3: Atributos Propuesta Valor versus FODA.....	38
Cuadro N° 4: Lienzo de Canvas Chilexpress.....	42
Cuadro N° 5: Atributos Propuesta Valor y Elementos Modelos de Negocio	56
Cuadro N° 6: Cuadro Mando Integral Chilexpress.....	69
Cuadro N° 7: Tablero Control Gerencia Comercial	76
Cuadro N° 8: Tablero Control Gerencia Operaciones	77
Cuadro N° 9: Tablero Control Gerencia de Recursos Humanos	78
Cuadro N° 10: Resumen Indicadores para Esquema de Incentivos	94
Cuadro N° 11: Resumen Indicadores Gerencia Comercial	95
Cuadro N° 12: Resumen Indicadores Gerencia Operacionales	98
Cuadro N° 13: Resumen Indicadores Gerencia Recursos Humanos	100
Cuadro N° 14: Resumen Indicadores Gerencias Sucursales	102

Índice de Tablas

Justificación Oportunidades y Amenazas	20
Justificación Fortalezas y Debilidades.....	24
Elementos Variables FODA Chilexpress:	28

Índice de Figuras

Figura 1: Mapa Estratégico Chilexpress	60
Figura 2: Temas estratégicos mapa Chilexpress.....	62

1. RESUMEN

En este proyecto de grado se desarrolla un análisis de la Unidad Estratégica de Negocios correspondiente a la empresa Chilexpress, por lo que se dará a conocer su historia, en qué consiste la empresa y su actual modelo de negocio y el mercado en donde desarrolla el servicio que presta a sus clientes.

La empresa tiene el desafío de crecimiento de largo plazo, y para ello se elaboró un mapa estratégico el que tiene asociado 4 ejes estratégicos en que la empresa debe trabajar para conseguir el logro de los objetivos, estos ejes consisten en potenciar el capital humano dado que el personal es uno de los recursos más intensivos en lo operacional y comercial, comercialmente también se propone como eje hacer gestión en los puntos de ventas a lo largo del país, por otra parte existen los objetivos a nivel operacional en términos de desempeño y eficiencia por lo cual se desarrolla el eje de eficiencia operacional, y por último para generar nuevos ingresos y ampliar las posibilidades en el mercado se propone un eje que consiste en crear una nueva línea de negocios pero aprovechando la infraestructura y economías de escala del negocio tradicional *courier*.

Para dar soporte a los objetivos estratégicos, se ha desarrollado un sistema de control de gestión de acuerdo a la estructura organizacional de la empresa, y reconociendo cuales son las áreas que tienen injerencia en los resultados de la gestión y operación en el modelo de negocio, en este sentido se pudo elaborar un esquema de incentivo que permitiera tener alineados a las distintas áreas y de acuerdo a la responsabilidad de algunos cargos claves, este esquema de incentivo es una apuesta a cambiar la forma de medir e incentivar el esfuerzo y logro de los colaboradores dado que antes no existía un lineamiento conversado con un mapa estratégico y menos plan de largo plazo.

2. INTRODUCCIÓN

La empresa en la cual se enfoca esta tesis es Chilexpress, una empresa nacional del giro Courier y servicios logísticos que se encuentra a lo largo del país y cuya casa central está ubicada en la Región Metropolitana comuna de Pudahuel.

2.1. Breve reseña de la Organización

En 1989, Chilexpress comenzó a realizar envíos certificados, servicio que más tarde se consolidaría en la empresa de Courier, giros de dinero, recaudaciones y otras prestaciones relacionadas con la mensajería, bajo la razón social de Chilexpress S.A.

A mediados de la década de los noventa, Chilexpress comienza a fortalecer los valores que lo transformarán en una empresa líder: confiabilidad, rapidez, cobertura, trazabilidad de los envíos, seguridad, calidad, tecnología de punta y altos estándares de calidad de servicio.

Entre 1997 y 2000, establece importantes alianzas con empresas estratégicas en la industria del Courier a nivel mundial, como TNT y UPS. Estos acuerdos se suman a los contratos ya existentes con Western Union para giros internacionales de dinero y con el Gobierno de Estados Unidos para la tramitación de las visas de chilenos en ese país.

La completa cobertura que Chilexpress ha desplegado a nivel nacional e internacional, impulsó la apertura de nuevas líneas de negocio, aprovechando la experiencia en servicios de Courier.

El 2007 se crea la División Logística y Transporte, que entrega servicios de operación logística integral nacional e internacional y de comercio exterior para que nuestros clientes puedan importar y exportar productos hacia y desde todo el mundo.

En la actualidad la empresa está desarrollando diversos negocios para establecerse con otras líneas de negocios en el mercado, esto significa probar distintas fórmulas que les permita generar mayor rentabilidad y valor a la empresa con servicios de compra por encargo, compra desde el extranjero, servicios de Supply chain entre otros. La idea es aprovechar la infraestructura y el capital humano con que cuenta la empresa para enfrentar nuevos desafíos que le permita ser una gran empresa y consolidada a nivel nacional y reconocida en los países donde comienza a desarrollar sus negocios.

2.2. Justificación del Proyecto Grado

Por qué un Sistema de Control de Gestión

Existe un mandato de parte del Directorio de la empresa que no se ha podido cumplir, que consiste en duplicar las ventas en un 100% y el *EBITDA* en un 150%. Actualmente la empresa tiene un desfase de 2 años con el cumplimiento de dicho mandato.

La empresa en los últimos dos años y medio se ha enfrentado a múltiples cambios que por una parte ha dificultado realizar la medición correctamente de los objetivos y desafíos propuestos, y por otra parte, se ha hecho difícil la implementación de un *Balanced Scorecard*, el que no se ha trabajado de manera oportuna y con los indicadores adecuados. A esto se agrega el bajo nivel de participación e involucramiento por parte de las áreas claves de la empresa.

Considerando lo anterior, el proyecto busca dar la entrega de un análisis de la situación actual, y proponer un sistema de control de gestión que permita hacer medición y generar mayor alineamiento, con el objeto de disminuir la brecha que existe para cumplir el mandato que se le ha impuesto por parte de su directorio. Se propondrá para tales efectos un análisis y propuesta de estrategia para alinear y conseguir los objetivos y desafíos del plan de largo plazo.

El sistema de control de gestión, permitirá a la empresa identificar de mejor forma las brechas y las razones de causa efecto que hacen que en la actualidad no se estén dando los resultados esperados, además que este sistema implica re formular la estrategia para llevar a cabo una serie de medidas a nivel de alineamiento para reforzar el cumplimiento de los objetivos corporativos y a nivel de gerencia y unidades. El sistema de control de gestión que se propone también contempla el desarrollo de 4 temas estratégicos y las respectivas mediciones e iniciativas para conseguir el logro de objetivos en función de la propuesta de valor de la empresa a sus clientes y con la mirada de largo plazo para generar mayor valor a la empresa. Cabe señalar que la estrategia anterior sólo plantea el mandato mencionado anteriormente y carece de planes de iniciativas estratégicas, sólo se contempla un presupuesto y las respectivas inversiones al periodo de un año y así se va generando en los periodos siguientes nuevos presupuesto pero con foco de crecimiento del año anterior.

El sistema de control de gestión que se propone se construye contemplando desde la misión y visión para elaborar la propuesta de valor hacia los clientes, y se arma todo un plan estratégico de largo plazo al que se le define posteriormente los respectivos cuadros de mando a nivel corporativo y sus bajadas en cascadas, y para dar respuesta a estos objetivos se construye finalmente el esquema de incentivos por los cuales se articula a las personas en función de cumplir el desempeño esperado, actualmente la empresa no tiene interconectado los incentivos y los objetivos en función de un plan de largo plazo, sino más bien en función del cumplimiento de un presupuesto el que sólo propone un crecimiento respecto del año anterior, por tanto el involucramiento de las personas no es solo que se cumpla el presupuesto y conseguir sus incentivos monetarios.

2.3. Objetivo General y Específicos

A continuación se dan a conocer para este proyecto de grado los objetivos que se plantean para el desarrollo del trabajo presentado y el que está elaborado para la empresa Chilexpress cuyo negocio requiere de un replanteamiento en el largo plazo.

2.4. Objetivo General

Proponer un sistema de control de gestión que permita a la empresa tomar mejores decisiones y acciones para conseguir los objetivos que se ha propuesto para tener mayor valor para sus dueños y con liderazgo en el mercado. Además el sistema permitirá alinear a los trabajadores y asegura el cumplimiento de la propuesta de valor para los clientes y cumplir con la misión y visión propuesta.

2.5. Objetivos Específicos

Estudiar la Estrategia de la empresa para:

- ☐ Entregar una propuesta de declaración estratégica que permita dar mayor fuerza a conseguir los resultados exigidos.
- ☐ Identificar los elementos claves del modelo de negocios.
- ☐ Establecer los objetivos con las respectivas gerencias y responsables según la injerencia de cada uno a nivel corporativo.
- ☐ Hacer un análisis interno y externo de la compañía para identificar los factores críticos por los cuales se podrá conseguir los resultados esperados.
- ☐ Definir un Cuadro de Mando Integral con los respectivos tableros de control por área.
- ☐ Proponer un esquema de Incentivos para mejorar el desempeño en función del logro de objetivos y alinear a la compañía con sus metas.

3. DECLARACIONES ESTRATÉGICAS

3.1. Reseña UEN

Chilexpress es una empresa que se dedica principalmente a los servicios de *courier* y logísticos, para transporte de valijas, sobres y encomiendas dentro del territorio nacional, con distintos tipos de formatos en tiempos de entrega según el origen destino que se ofrezca geográficamente, estos pueden ser de carácter prioritarios (menores tiempos de envío, máximo un día) o normales (mayor un día). También contempla servicios de logística para piezas o encomiendas de un tamaño mayor que implique ciertos recursos distintos y de mayor capacidad, estos van a depender del peso y volumen del objeto.

La empresa pone a disposición del cliente distintas formas para contactarse y solicitar los servicios, teniendo una red de oficinas donde se puede entregar los productos, y una flota que por medio de un *call center* el cliente se puede contactar para que le hagan retiro de sus encomiendas o valijas, además dispone de un tarifario que calcula según peso – volumen – origen y destino el precio a cobrar. Existen principalmente dos canales: un canal presencial que es donde las personas pueden llegar a una oficina para solicitar los servicios y otro no presencial donde por medios de contratos, servicio web y *call center*, los centros de distribución y reparto llegan a las direcciones de los clientes para hacer retiros y traslados de sus productos.

3.2. Clientes

La empresa Chilexpress tiene dos tipos de clientes en el país a quienes ofrece sus servicios dentro del territorio nacional, sin importar nacionalidad ni sexo, ni tipo de empresa e industria, estos corresponden a dos segmentos principalmente, los que se clasifican en Personas y Empresas:

Segmento Personas:

Clientes personas naturales que requieran mandar y recibir sobres, encomiendas o valijas de un lugar a otro del territorio nacional y dispuesto a pagar la tarifa ofrecida en el mercado. También que tengan la necesidad de pagar cuentas o hacer giros o envíos de dinero por medio del operador Western Union.

Este segmento está representado por las personas de todo el país, pero está orientado a un nivel socioeconómico ABC1, C2 y C3, dado que es un servicio que satisface sus necesidades de envío y cobertura pero con un precio por sobre el promedio mercado. De todas maneras, es importante decir que la empresa recibe todo tipo de público en sus oficinas comerciales.

Segmento Empresas:

Se clasifican a las empresas que se encuentran en el país y que cuentan con tarjeta de cliente, o con los cuales se obtiene un contrato de prestación de servicios o cualquier requerimiento de transportar productos con origen y destino dentro del territorio nacional.

Para este segmento de clientes la empresa sub divide el segmento en Grandes Cuentas, Empresas Medianas y Pequeñas Empresas, cuenta con un sistema de cobro y contrato por el cual se puede dar un crédito para efectos de mejorar las oportunidades de pago en caso que la empresa cuente con la Tarjeta de Cliente. El nivel de Ingresos que genere cada empresa le permite ser clasificada según las categorías antes mencionadas. Esta clasificación de clientes empresas le permite a la compañía tomar distintas estrategias de marketing y negociaciones especiales que permitan aumentar los ingresos y mantener a los clientes fidelizados en el tiempo.

Los clientes de este segmento son empresas que por sobre el precio del servicio, tienen una necesidad principalmente de contar con cobertura y distintos formatos de tiempos en que se puedan enviar sus piezas, además que estas lleguen a destino de manera íntegra y sin daños o pérdidas, por lo cual son empresas que consideran el compromiso de una entrega adecuada y a tiempo para sus propios clientes.

3.3. Mercado

Actualmente Chilexpress y Correos de Chile, son los principales actores en el mercado, pero no compiten entre sí directamente, porque cada uno tiene enfocado sus esfuerzos en los clientes antes descritos, esto no significa que no haya una competencia en absoluto, sólo que la demanda que existe para cada uno no es significativamente importante para concentrar los recursos y esfuerzos por quitarse clientes entre ellos o competir de manera agresiva. Los ingresos operacionales de Correos de Chile, superan a Marzo del presente año en 5,9% a los de Chilexpress. Ambas empresas cuentan con la mayor cobertura a lo largo de todo el país, y se diferencian tanto por precios como por formatos de tiempos de entrega. Cabe señalar que Correos de Chile tiene enfocado su negocio a los clientes personas y su principal cliente el estado de Chile, en cambio Chilexpress sus mayores ingresos vienen del cliente empresa.

Chilexpress es una empresa que se impone por tener una reputación en el mercado por su servicio y en el último tiempo por ser unas de las mejores empresas para trabajar en Chile. También asume un compromiso con el medio ambiente dada su alta ocupación de la flota con que cuenta la compañía para hacer la operación de distribución y reparto, lo que la lleva a ocuparse por disminuir la huella de carbono y hacer un negocio más sustentable en el tiempo.

En el mercado, existen muchas empresas dedicadas a ofrecer el servicio de *courier*, logística de carga, transporte de correspondencia, etc., hay empresas pequeñas, locales en las regiones, y también empresas de transportes que se están ampliando a este mercado como por ejemplo Tur Bus, pero el nivel de volumen y capacidad e infraestructura no son actualmente de una importante participación, pero sí actúan en el mercado y cada vez se están dando a conocer.

3.4. Infraestructura y Cobertura¹

Para entregar el servicio a lo largo del territorio nacional, la empresa dispone de una flota de más de 400 vehículos que, diariamente, aseguran el traslado expreso de envíos a los más diversos destinos de nuestra red, cumpliendo de manera oportuna con los servicios que ofrece.

Cuenta con 350 Oficinas Comerciales, 26 Centros de Distribución y 49 Centros de Reparto a lo largo del país. Este desarrollo le ha permitido llegar a los clientes en todas las regiones de Chile, ofreciendo una completa cobertura nacional y con presencia en todo el mundo, gracias a alianzas estratégicas con reconocidas empresas de *courier* internacional.

La empresa desarrolla principalmente sus actividades en distintas empresas de variados mercados, con mayor operación en el mundo *express* que corresponde a sobres, encomiendas y valijas, y una operación con clientes que tienen una gran cantidad de productos que entregar en distintas direcciones a lo largo del país.

Las operaciones nacionales también tienen una cuota cuyo origen o destino considera al resto del mundo dada las alianzas que tiene con empresas *courier* que prestan servicios a nivel internacional. Para facilitar los servicios la empresa cuenta con casilla en EEUU, España y China, de esta manera amplia su rango de posibilidades para los clientes que requieren hacer envíos o compras desde el extranjero.

3.5. Análisis y Definición Misión de la UEN

Antes de profundizar en el análisis, se debe entender la misión como el propósito de la compañía, por lo que existe, en este sentido identificar a lo que se dedica y para quienes.

Kaplan y Norton (2013): “*La declaración de misión debería informar a los ejecutivos y empleados acerca del objetivo general que deben perseguir juntos*”. (p.61)

¹ Fuente interna área Control de Gestión

3.6. Actual Misión de la empresa

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.²

Análisis de la Misión

☐ **¿Quiénes somos?**

No se responde la pregunta y tampoco se puede dilucidar. No hay mención de algo que identifique a la empresa.

☐ **¿Qué buscamos?**

Si lo plantea, es claro en indicar mantener liderazgo en la industria, procurando excelencia de servicio a clientes y continuar cubriendo nuevas necesidades.

☐ **¿Qué hacemos?**

Muy sutil se logra conocer ser que es una empresa de servicios expresos, pero no en profundidad de lo que realmente se trata.

☐ **¿Dónde los hacemos?**

No hace referencia del lugar donde se hacen los servicios, debería indicar zona geográfica.

☐ **¿Por qué lo hacemos?**

No se menciona en lo absoluto. No se presenta un sentido o propósito ni con los dueños ni clientes.

☐ **¿Para quién trabajamos?**

No identifica el tipo de clientes a quienes están ofreciendo sus servicios.

² Información interna de la Gerencia de Planificación y Finanzas.

Propuesta:

Somos una empresa nacional cuyo propósito es entregar servicio courier y logísticos a lo largo de todo el país, con distintos formatos de tiempos de entrega que requieran nuestros clientes personas y empresas.

Esta propuesta está elaborada con el objetivo de que la empresa consiga ser más rentable y líder en el mercado, teniendo como objetivo cumplir con lo que sus dueños accionistas le han dado como mandato, y que consiste en aumentar el valor de la compañía. Es una propuesta más simple pero directa y con un mensaje claro tanto para el cliente como para la empresa.

3.7. Análisis y definición de la Visión de la UEN

La declaración de visión se debe entender como el camino que toma la empresa para conseguir un objetivo o aspiraciones que va compartir con todos en el mercado, por tanto debe precisar el periodo de tiempo que le va a tomar conseguir su declaración.

Actual Visión

Orientarnos hacia la creación de valor de compañía en forma sostenible en el largo plazo, respetando y afianzando nuestro compromiso frente a la sociedad y el medio ambiente, donde nos destaquemos especialmente por el crecimiento y la calidad de vida de quienes en ella trabajan.³

Análisis de la Visión

■ ¿Hacia dónde vamos?

Se muestran ideas claras de lo que se pretende en el futuro, pero no se define una meta u objetivo mayor.

³ Información interna de la Gerencia de Planificación y Finanzas.

- **¿Cómo llegaremos ahí?**
Se menciona muy general “de forma sostenible”, pero no queda claro el cómo o modo de operar.
- **¿Qué necesitamos para tener éxito?**
No es claro. Falta identificar los elementos clave con que se lograrán los objetivos.
- **¿Cuáles son los valores que nos guían?**
Estos son, compromiso frente a la sociedad y medio ambiente, y calidad de vida de quienes trabajan. Pero no hay conexión entre el cómo y el propósito.
- **¿Qué es lo que consideraremos un éxito y cómo lo mediremos?**
No se responde la pregunta de manera objetiva, está redactada de forma global y resulta difícil de identificar su mayor logro.
- **¿Cuánto tiempo nos llevara?**
No se responde la pregunta, solo menciona el largo plazo, pero este resulta ambiguo y por tanto no alcanzable.

Propuesta:

Queremos ser en 5 años una empresa con **calidad de vida** para quienes en ella trabajan, y mantener el **liderazgo en el mercado**.

Lo anterior con el fin de poner el foco en los clientes de la empresa y los trabajadores de manera de ser una empresa reconocida por la sociedad y sus clientes. La propuesta busca mejorar lo que la empresa tiene hoy en día en su personal, por medio de un buen clima laboral para los trabajadores cuyo trabajo consiga un desempeño más alto y el adecuado para mantener el posicionamiento que espera.

3.8. Definición de Creencias

Chilexpress cuenta en su declaración con 4 valores claves para transitar de la misión a la visión. Estos valores son los que la empresa intenta cultivar en todo el personal, tanto de planta como externo, y lo considera como parte de la cultura con la que los colaboradores se deben sentir identificados.

Hoy en día la empresa debe trabajar en reforzar estas creencias, dado que la política comunicacional con que debe bajar la estrategia a los colaboradores no tiene la fuerza suficiente para hacer que el trabajador se sienta plenamente identificado.

Valores corporativos:

- ☐ **Excelencia:** en lo que se hace y se ofrece como experiencia al cliente.
- ☐ **Compromiso:** con sus colaboradores y condiciones de trabajo para dar el mejor servicio a los clientes.
- ☐ **Innovación:** para enfrentar las nuevas necesidades del mercado y conseguir ser rentables en la operación y gestión.
- ☐ **Responsabilidad:** en lo que se hace y entrega como servicio y en el compromiso con los colaboradores.

Existe una clara tendencia a la **excelencia** para poder conseguir su objetivo de ser la mejor empresa de servicios expresos, esta no sólo hacia el cliente y lo que este obtiene como experiencia, sino también de manera interna de acuerdo a las competencias de quienes trabajan en la empresa.

Considerando como otro pilar el **compromiso** con el personal, los clientes y la sociedad, la empresa está enfocada no solo en el bienestar de sus colaboradores, sino también es ser un ejemplo de empresa con sentido de responsabilidad hacia el medio ambiente, haciendo importantes inversiones respecto de la mejora en indicadores como por ejemplo la huella de carbono.

Lo anterior también se afirma en un marco de **innovación** tecnológica de manera que le permita responder a las diversas necesidades de los clientes. Contar con tecnología de punta es primordial para poder entregar un servicio en donde se ofrezcan diversos formatos de tiempos de entrega para los distintos tipos de clientes que se tienen en el mercado, este ítem también implica poder dar al cliente un mejor servicio en donde este pueda hacer seguimiento de las piezas que tiene enviadas por medio de la página web de la compañía o aplicaciones y software que permitan hacer un uso más eficiente de los datos y transacciones.

Chilexpress orienta su trabajo a responder satisfactoriamente las necesidades de sus clientes, lo cual es reflejo de su **Responsabilidad** como empresa en el servicio que entregan, y ser responsables no sólo significa entregar la pieza en el lugar de destino, sino entregarla en la dirección correcta, en el tiempo acordado según el servicio que contrata el cliente y en las condiciones óptimas en que fue recibida o retirada la pieza.

En este punto se recomienda a la empresa reforzar la comunicación de estos valores a modo de que orientados tanto hacia dentro de la compañía (sus colaboradores) como hacia afuera (el mercado y sus clientes), son la esencia con que existe y se enfrenta a sus desafíos y objetivos en el tiempo, con estos pilares la empresa mantiene vivo su propósito.

Cabe señalar que si bien la empresa se encuentra posicionada en el mercado y sin mayores competidores, se debe preocupar de lo que pasa en el mercado y como van evolucionando las necesidades de los clientes, también es importante señalar que si bien se ha conseguido un crecimiento estable a lo largo de los años, la empresa hoy en día está en una búsqueda de expandirse y desarrollar nuevos negocios y desafíos que le permitan generar mayor valor a la empresa.

4. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

A continuación se realiza un análisis de la empresa Chilexpress usando la metodología FODA, para identificar sus principales factores críticos tanto positivos como negativos, de manera de obtener al final conclusiones que permitan tomar un foco adecuado respecto de los resultados que se revisen de los cruce entre las variables internas (fortalezas y debilidades) y externas (oportunidades y amenazas), los que además serán evaluados de manera cuantitativa.

A continuación, se muestra de acuerdo a los análisis PESTEL y 5 Fuerzas de Porter, la justificación de las variables identificadas tanto de oportunidades y amenazas en relación a la empresa Chilexpress.

Tabla 1: Justificación Oportunidades y Amenazas

OPORTUNIDADES	ORIGEN
Aumento demanda con nuevas empresas que requieran transporte de sus productos o insumos.	PESTEL: Se dan oportunidades de acuerdo a la necesidad de empresas que necesiten externalizar el proceso de reparto y entrega de sus productos por un mayor crecimiento económico y social.
Aumentar cobertura con Modelo de Franquicias.	PESTEL: El crecimiento económico o decrecimiento son favorable para los emprendimientos de personas que requieran generar ingresos perteneciendo a la red de oficinas de Chilexpress, la estabilidad económica permite aumenten este tipo de oportunidades.
Mejorar tiempos y recursos de distribución aumentando capacidad y rendimiento de la flota.	PESTEL: mayor avance tecnológico de las empresas de vehículos contemplando mayor capacidad y variedad de diseños, además de un mejor rendimiento por consumo y mayor vida útil y prestaciones de servicios de post venta por menores fallas.
Necesidad actual cliente empresa por recibir servicio con mayor valor agregado.	PESTEL: El desarrollo económico impulsa al crecimiento de las empresas por externalizar procesos integrados de su cadena de valor, generando a Chilexpress oportunidades de poder absorber estas necesidades con parte de su infraestructura.
AMENAZAS	ORIGEN
Aparezcan nuevos competidores nacionales.	5 Fuerzas de Porter: Nuevos competidores pueden aparecer en el mercado, por pequeños que puedan ser la suma de ellos es una menor cuota, estos pueden internarse con gran capacidad de infraestructura y precios mas conveniente sobre todo si cubren zonas geográficas específicas.
Mayor posicionamiento y cuota mercado de actuales competidores.	5 Fuerzas de Porter: el mayor tiempo en el mercado y una agresiva competencia, implica que sea un riesgo producto de empresas que se van consolidando y siendo mas solicitadas y reconocidas por los clientes.
Desarrollo negocio local empresas en mercados internacionales.	5 Fuerzas de Porter: Nuevos competidores PESTEL: Economía El mayor desarrollo y crecimiento económico y la estabilidad del país, incentivan a empresas del mismo rubro a querer posicionarse y desarrollar el negocio pero de manera local dentro del territorio nacional de manera de prestar servicio con cobertura nacional e internacional bajo un proveedor de marca y estandar mundial.
Integración vertical hacia delante de empresas clientes.	PESTEL: Las empresa que son actuales clientes, dado el crecimiento propio y acompañado de favorables proyecciones de crecimiento económico y social, pueden internalizar sus procesos de distribución y reparto generando para ellos mayores niveles de economías de escala, disminuyendo de manera parcial o total las piezas a la empresa Chilexpress.

Fuente: Elaboración propia

4.1. Listado Oportunidades y Amenazas

Oportunidades

1. Aumento demanda con nuevas empresas que requieran transporte de sus productos o insumos.

Las empresas requieren externalizar sus procesos dada la complejidad o estructura de costos, buscando soluciones rentables para hacer entrega o reparto tanto a clientes o a empresas relacionadas según sea el caso, esta oportunidad implica a Chilexpress poder ser parte de esa cadena de valor de las empresas y con ello conseguir mayor cantidad de piezas transportados y conseguir los márgenes de esos negocios.

2. Aumentar cobertura con Modelo de Franquicias.

En toda localidad, principalmente en las zonas con alto o estable desarrollo económico e incluso en vías de desarrollo, siempre es requerido contar con los servicios de *courier* y logística de transporte, para ello es importante que Chilexpress cuente con puntos de ventas que permitan captar esas necesidades, para ello el modelo de Franquicias permite ampliar la cobertura y red de oficinas a lo largo del país y hacerlo de manera rentable.

3. Mejorar tiempos y recursos de distribución aumentando la capacidad y rendimiento de la flota.

Hoy en día la capacidad de contar con una flota es relevante a la hora de tener un negocio dedicado al transporte y logística de rutas, y que además considera compromisos de tiempos. Es una inversión que va ligado a la capacidad de operación y lo que se quiere abarcar de la demanda de mercado, por tanto, a medida que el negocio va creciendo y ampliando su cobertura, para mejorar los márgenes y enfrentar mayor demanda de parte de los clientes es necesario contar con una amplia flota que de soporte a la operación de manera eficiente y rentable. En este sentido se debe invertir en flota que combine mayor capacidad y eficiencia en consumo y rendimiento, esto a Chilexpress, dado su capacidad de inversión, le permite conseguir una ventaja importante respecto de las empresas medianas y pequeñas. No solo basta tener oficinas a lo largo

de todo el país sino también una flota que de soporte de manera rentable. Los mayores avances en la industria permiten contar con mejores camiones y tipos de vehículos cuyos rendimientos y funcionamiento aseguran a las empresas mayor vida útil y eficiencia, por tanto no se entorpece los tiempos y procesos de reparto y entrega y a su vez se cuenta con capacidad de poder aumentar el volumen de piezas, satisfacer nuevas necesidades y dado el nivel de inversión generar barreras de entrada.

4. Necesidad actual cliente empresa por recibir servicio con mayor valor agregado.

Aprovechar las necesidades de mejoras de la cadena de abastecimiento de los clientes empresas para hacerse cargo de una parte del modelo de negocios de estos clientes. Aprovechar la infraestructura y conocimiento en logística de la empresa para hacerse cargo de otros procesos de los clientes mencionados, asegurando fidelidad y generación de mayores ingresos para la empresa.

Amenazas

1. Aparezcan nuevos competidores nacionales.

El ingreso de nuevos competidores implica que una parte de la cuota de mercado se pierda y por ende bajen los márgenes y la presencia en el mercado, los nuevos clientes pueden llegar con una gran infraestructura y conocimiento que en un mediano plazo puede significar una agresiva amenaza si la empresa no toma las medidas necesarias. Esta amenaza es alta dado que Chile por su geografía y al ser un país estable social y económicamente se mantiene como un país plataforma de las inversiones dentro del cono sur.

2. Mayor posicionamiento y cuota mercado de actuales competidores.

Los actuales competidores pueden hacer mayor frente a la demanda, lo que podría significar también menor participación y mayores esfuerzos por retener a los actuales clientes y menor posibilidad de captar clientes potenciales, poniendo en riesgo los ingresos de actuales clientes de la compañía y futuros potenciales.

3. Desarrollo negocio local empresas en mercados internacionales.

Actualmente las empresas internacionales como por ejemplo DHL, TNT y UPS, desarrollan su negocio principalmente desde y hacia otros países, con una muy baja participación en lo que respecta a la cuota nacional, pero si estas empresas invierten un mayor capital en la geografía nacional y se dedican a desarrollar una línea de negocios local, dado el conocimiento y posicionamiento en el ámbito internacional, puede generar una amenaza para el negocio de la empresa Chilexpress.

4. Integración vertical hacia delante de empresas clientes.

Los actuales clientes empresas que tienen dentro de su operación servicios contratados con Chilexpress, pueden en el futuro hacer propios esos procesos de manera de no prescindir de los servicios de la empresa, generando disminución en el volumen de productos transportados lo que afectaría en los márgenes del negocio y posibles desarrollos de nuevos y potenciales negocios con esos clientes.

En el siguiente punto, se va a mostrar una revisión de las fortalezas y debilidades de acuerdo al análisis 5 Fuerzas de Porter con los que se sustenta cada variable.

Tabla 2: Justificación Fortalezas y Debilidades

Fortalezas	ORIGEN
Amplia cobertura de Oficinas	La amenaza de nuevos competidores al mercado, exige que una de las barreras de entrada importantes sea la que pone Chilexpress con su infraestructura e inversión para tener una red de oficinas a lo largo de todo el país, esto además de aprovechar los puntos estratégicos en donde existen una demanda alta en operación y exigencia de parte del cliente.
Sólida gestión de procesos	Esta fortaleza se relaciona con la amenaza de nuevos competidores dado los años de experiencia de la empresa en el mercado y por tanto el conocimiento sobre el desarrollo del negocio en función de satisfacer las distintas necesidades de los cliente, pero también la fortaleza obedece a que si bien no existe una rivalidad fuerte en el mercado, si ocurre que las empresas existente les tomará tiempo e inversión en contar con los procesos y estándares que hoy en día exige el mercado.
Alianzas empresas y proveedores.	En términos de clientes, es muy difícil que estos se coludan y generen presión sobre la empresa, hay mucha diversidad de clientes, y en particular de los clientes empresas también pertenecen a distintos sectores de mercados e industrias. En términos de proveedores, Chilexpress contempla distintos proveedores de empresas de transportes, y al haber distintos clientes para estos, se da una variedad tanto en oferentes como demandantes.
Prestigio (confianza)	En el mercado en términos de que existan empresas que quieran ingresar a competir y la rivalidad de las existentes empresas, se disminuye fuertemente dado los años de Chilexpress en el mercado y el prestigio y confianza que tienen tantos sus clientes personas y empresas, además del reconocimiento de las empresas con las cuales existen relaciones contractuales.
Debilidades	ORIGEN
Débil integración entre sistemas	La empresa cuenta con varios sistemas operacionales y de gestión de la administración de datos y transacciones, esto impide tener información oportuna y de confiabilidad, se generan retrasos de cierres de ciclos y se debe gastar en otras aplicaciones que vayan satisfaciendo necesidades de integración y por tanto invertir en nuevas plataformas y mayor capacidad tecnológica.
Alta tasa de ausentismo	Siendo una empresa intensiva en el uso del recurso capital humano tanto para lo que respecta a la atención de clientes como la operación misma desde la recepción de una pieza hasta su entrega en oficina o dirección, el ausentismo genera pérdida de capacidad de atención y cumplimientos de plazos, poniendo en riesgo la calidad del servicio, este factor al menos no se deriva de la situación de en el mercado o de parte de clientes ni de proveedores, solo responde a la situación de los perfiles de cargo según situación socio cultural.
Comunicaciones internas	La complejidad del modelo de negocio en el sentido de que es una empresa con personal propio y externo a lo largo de todo el país, implica que los procedimientos deben ser conocidos y homólogos a todos, además de contar con comunicación directa y efectiva, la empresa actualmente carece de la bajada de los propósitos de la empresa para el largo plazo, de los desafíos que enfrenta, incluso a nivel de misión y visión, hoy en día la administración central en Santiago y lo que ocurre en las regiones es una constante debilidad comunicacional que ha tomado tiempo en poder mejorarse.
Deficiente análisis de información y uso de minería de datos.	Las distintas fuentes de información, y cantidad de datos procesados por transacción y etiquetado de piezas, generan información que a la empresa le podría permitir generar mayor conocimiento de los clientes, incluso a nivel de georreferenciación, identificando zonas geográficas y tendencia del comportamiento de los tipos de clientes, tipos de servicios solicitados, tiempos de procesos y análisis de mejoras, dimensionamiento de los recursos de flota y personal según demanda origen destino, etc. Hoy en día esta riqueza de información es muy poco utilizada y por tanto no se explota en su potencial, con lo que se pierde generar el conocimiento que podría permitir a la empresa tomar mayor ventaja y oportunidades para ser mas eficientes y mejorar el servicio atención o captar potenciales clientes e ingresos.

Fuente: elaboración propia

4.2. Listado Fortalezas y Debilidades

Fortalezas

1. Amplia cobertura de Oficinas.

Tener una amplia cobertura de red de oficinas y con una operación que llega a múltiples destinos implica tener una gran infraestructura y procesos cuyo *know how* es uno de los capitales intelectuales más fuerte con los que se cuenta. Chilexpress pone al alcance del cliente, locales donde se puede solicitar el servicio a lo largo de todo el país. La red de oficinas permite a los clientes enviar sus productos y retirarlos y cuentan con amplio horario de atención para facilitar la llegada del cliente.

2. Sólida gestión de procesos logísticos.

Entregar un servicio que implica transportar los productos de los clientes en donde pasan por una etapa de admisión, clasificación, reparto y entrega, y a esto sumarle tener un tarifario que permita determinar el precio de acuerdo al peso, volumen, origen – destino y formatos de tiempos de entrega, implica tener muy bien definidos los procesos de manera de asegurar un modelo de negocio rentable y servicio al cliente de manera sólida. Por tanto se destaca como fortaleza el *know how* que permite tener los recursos y procesos conectados en función de la demanda y de manera rentable.

3. Alianzas empresas y proveedores.

Chilexpress tiene un alto nivel de cumplimiento en los tiempos de entrega de sus servicios comparado con las empresas que operan en el mercado, para los clientes es importante contar con el cumplimiento de lo que se ofrece, y en mayor medida en los clientes empresas, quienes a su vez tienen que responder a sus propios clientes de la entrega y reparto que éstos tengan con sus propios clientes. Existen alianzas con empresas externas, las que apoyan con la misma integridad los traslados que son parte del volumen en el país pero en localidades donde es más rentable externalizar los procesos de reparto y entrega. Se tiene una red integrada entre empresas y proveedores que permiten tener alineados los procesos y requerimientos para cumplir con el servicio en términos de tiempos acordados y ofrecidos al cliente.

4. Prestigio de la Marca (confianza).

Chilexpress es una empresa bien reconocida por los clientes, dada su alta capacidad de entregar los productos de los clientes al tiempo acordado y en buenas condiciones de los paquetes, es una empresa cuya marca se da a conocer fuertemente en el país y con presencia a lo largo de este.

Debilidades

1. Débil integración entre sistemas.

Contar con sistemas para dar soporte tanto en la parte administrativa como operacional y comercial es una de las principales preocupaciones para la empresa, dado el alto nivel de demanda que se tiene y la complejidad del negocio ha hecho que Chilexpress requiera de desarrollos sistémicos creados por su propia área de TI, pero que hoy en día estos sistemas requieren de distintas plataformas y por tanto se asume un alto costo de soporte y desarrollo tecnológico para integrar y unificar la información. La gestión de la información es deficiente para las nuevas necesidades, incluso para dar soporte al proceso de recolección y administración de los datos, las áreas deben estar constantemente trabajando en determinar el mejor uso de los datos y que estos estén cuadrados y sean coherentes y confiables. Dado lo anterior resulta también poco oportuno el tiempo para disponer de los datos e informes, una de las mayores complejidades es obtener los resultados a nivel empresa, lo que se están reportando cercano a las días 25 del mes siguiente, por lo que a nivel corporativo cuenta identificar las brechas a tiempo y tomar medidas proactivas que permitan mejorar los resultados y objetivos. Otro problema es que las áreas constantemente cuestionan los datos o se genera duplicidad por distintas fuentes y criterios de búsqueda de los datos.

2. Alta tasa de Ausentismo laboral.

Uno de los recursos más importante de la empresa es ser intensiva en capital humano, cuenta con una planta superior a las 1.700 personas, la mayor dotación se encuentra principalmente en las áreas de operaciones relacionadas a las actividades de retiro, clasificación y reparto y a las oficinas comerciales. Dado lo anterior, el factor ausentismo es clave para cumplir con los indica-

dores de atención y por otra parte impactan en mayores costos haciendo menos rentable el negocio dado que debe incurrir en reemplazos con personal externo o mayor costo hora hombre por aumento de las horas extras.

3. Comunicaciones internas deficientes.

La empresa requiere mejorar en este aspecto dado que es muy complejo alinear a las gerencias en función de conseguir los objetivos del Plan de Largo Plazo. No se conoce ni se baja con un plan comunicacional la Misión y Visión de la empresa, lo que implica que cada área funciona sin tener fuertes conexiones que permitan unificar criterios y hacer esfuerzos en conjunto por mejorar los resultados de la compañía. Esto además se ve altamente impactado por la deficiencia en la gestión de la información y disponibilidad de los datos, dado la compleja integración de los sistemas que se explicaba en el primer punto.

4. Deficiente análisis de información y uso de minería de datos.

La empresa debe procesar una gran cantidad de datos y transacciones, tanto proveniente de la operación como de la parte comercial. En términos operacionales es primordial que la empresa tenga identificado el origen destino, volumen y peso de las piezas para poder hacer un óptimo dimensionamiento que le permita cumplir con los tiempos ofrecidos. Respecto del área comercial, la localización, la segmentación de clientes y los tipos de productos que mueven los clientes genera necesidades de planes de marketing y estrategias de mercado que permitan tener una relación precio calidad que genere una mayor rentabilidad al negocio. Hoy en día la empresa no explota la información de los datos que se obtienen de estas áreas.

4.3. Análisis FODA

El análisis FODA ayuda a identificar las ventajas competitivas de una empresa de acuerdo a la situación real de esta en el mercado, es una herramienta que ayuda a tomar decisiones estratégicas, pero también se puede utilizar en situaciones o áreas específicas de la empresa.

A continuación se presenta una tabla resumen con los distintos elementos de las variables internas y externas con los que se ha identificado las principales variables justificadas y descritas anteriormente:

Tabla 3 Elementos Variables FODA Chilexpress:

Oportunidades	Amenazas
Aumento demanda con nuevas empresas que requieran transporte de sus productos o insumos.	Aparezcan nuevos competidores nacionales.
Aumentar cobertura con Modelo de Franquicias.	Mayor posicionamiento y cuota mercado de actuales competidores.
Mejorar tiempos y recursos de distribución aumentando capacidad y rendimiento de la flota.	Desarrollo negocio local empresas en mercados internacionales.
Necesidad actual cliente empresa por recibir servicio con mayor valor agregado.	Integración vertical hacia delante de empresas clientes.
Fortalezas	Debilidades
Amplia cobertura de Oficinas	Débil integración entre sistemas
Sólida gestión de procesos	Alta tasa de ausentismo
Alianzas empresas y proveedores.	Comunicaciones internas
Prestigio (confianza)	Deficiente análisis de información y uso de minería de datos.

Fuente: elaboración propia

4.4. Cuadro FODA Cuantitativo

En el cuadro n°1 a continuación, se presenta el resultado de la evaluación hecha en este proyecto de grado para determinar las principales fortalezas y debilidades que impactan en las variables externas correspondiente a las oportunidades y amenazas a las que se enfrenta la empresa Chilexpress.

Cuadro N° 1: FODA Chilexpress

PROMEDIO		VARIABLES EXTERNAS									
		Oportunidades					Amenazas				
		Aumento demanda con nuevas empresas que requieran transporte de sus productos o insumos.	Aumentar cobertura con Modelo de Franquicias.	Mejorar tiempos y recursos de distribución aumentando capacidad y rendimiento de la flota.	Necesidad actual cliente empresa por recibir servicio con mayor valor agregado.	Promedio	Aparezcan nuevos competidores nacionales o internacionales.	Mayor posicionamiento y cuota mercado de actuales competidores.	Desarrollo negocio local empresas en mercados internacionales.	Integración vertical hacia delante de empresas clientes.	Promedio
VARIABLES Fortalezas	Amplia cobertura de Oficinas	7	5	2	6	4,8	7	7	3	5	5,5
	Sólida gestión de procesos	7	4	5	6	5,5	6	6	2	5	4,8
	Alianzas empresas y proveedores.	7	3	5	7	5,6	7	6	4	5	5,5
	Prestigio (confianza)	7	7	3	7	6,0	7	7	5	6	6,3
	Promedio	6,9	4,8	3,8	6,5		6,8	6,5	3,5	5,3	
VARIABLES Debilidades	Débil integración entre sistemas	2	4	5	5	4,0	3	3	3	4	3,3
	Alta tasa de ausentismo	5	3	2	6	4,0	5	5	4	6	5,0
	Comunicaciones internas	2	3	4	4	3,3	2	5	4	6	4,3
	Deficiente análisis de información y uso de minería de datos.	7	6	5	7	6,3	7	6	5	7	6,3
	Promedio	4,0	4,0	4,1	5,5		4,3	4,8	4,0	5,8	

Fuente: elaboración propia.

4.5. Análisis para cada cuadrante de la tabla FODA

A continuación se da a conocer un análisis del FODA antes presentado, esto permite detectar las evaluaciones clave para cada cuadrante de manera de identificar los puntos más importante en donde la empresa Chilexpress debe poner atención para mejorar tanto de manera interna como externa. Este análisis pone en evidencia la situación real de cómo la empresa debe enfrentar tanto las variables internas en conjunto con las externas de manera de enfrentarse al mercado de la mejor forma y evitar pérdida de valor o posicionamiento.

Cuadrantes:

■ **Fortalezas versus Oportunidades**

La mayor fortaleza reconocida es el prestigio y confianza de la Marca, la que permite mejorar las oportunidades presentes, especialmente generar aumento de demanda con empresas que requieren transportar sus productos, como también aprovechar las oportunidades, desarrollar un nuevo negocio en cuyo procesos se aproveche economía de escalas.

Con los resultados obtenidos, la empresa puede hacer uso de su prestigio en el mercado con campañas de publicidad y además reforzar la comunicación con sus clientes empresas, de manera de poder anticipar la demanda que se espera y estar preparados para seguir entregando el servicio esperado por los clientes, o proyectar nuevas necesidades que los clientes tengan en la actualidad sin satisfacer, teniendo en cuenta este prestigio de marca reconocido por los clientes, en ellos habrá una alta probabilidad de preferir a Chilexpress versus otras empresas del mercado, sobre todo en la oportunidad de aumento demanda con empresas que requieran transporte de sus productos.

■ **Debilidades versus Oportunidades**

En general se evalúa una mayor debilidad en lo que respecta a un deficiente análisis de información y uso de minería de datos, lo que atenta principalmente contra la oportunidad de aprovechar las oportunidades de necesidades de clientes empresas por integrar servicio con valor agregado.

Lo anterior se puede contener poniendo un plan de acción de mediano a largo plazo en donde la empresa apoyado de las herramientas sistémicas, pueda gestionar tanto a nivel comercial como operacional, con sistemas que permitan ingresar en las transacciones información completa y necesaria para poder posteriormente consolidar los datos y ser analizados para poder ser usados en un área de BI de la empresa, y que la información entregue por una parte mayor conocimiento del mercado y los clientes, y por otra parte, se puedan proponer mejoras en eficiencia y en búsqueda de oportunidades de negocios como por ejemplo aprovechar las nuevas necesidades de clientes empresas por integrar servicios con mayor valor

agregado. Los datos deben responder a identificar a los clientes empresas para monitorear su volumen de demanda, los tipos de piezas, los orígenes destinos, los tiempos de entregas, etc. toda información de los principales clientes e información geo referencial pueden entregar un mayor conocimiento que Chilepress puede explotar posteriormente con sus actuales clientes.

■ **Fortalezas versus Amenazas**

La fortaleza que mejor permite combatir las amenazas identificadas es la alta valoración del prestigio y confianza con que cuenta la marca, disminuyendo fuertemente la posible entrada de nuevos competidores o el mayor posicionamiento de los competidores existente.

Al tener Chilexpress una marca con prestigio reconocida por sus clientes en el mercado, la mejor estrategia para la empresa es mantener este reconocimiento, esto implica mantener los atributos de la propuesta de valor, e incluso potenciarlo con los clientes actuales, las medidas que se pueden considerar es mejorar los indicadores de cumplimientos de servicios, solicitar encuestas de satisfacción y creando planes de mesa de trabajo en conjunto con clientes que necesiten modificar sus SLA de servicios, por tanto este foco de trabajo requiere de acercarse al cliente principalmente empresas y trabajar en planes a la medida pero de mediano largo plazo, es necesario evaluar el tipo de empresa o agruparlas de manera de tener planes genéricos, y en otros casos evaluar las empresas por segmentos para proponer planes de trabajo con mayor valor agregado.

■ **Debilidades versus Amenazas**

El peor cuadro se detecta en el deficiente análisis de información y uso de minería de datos, por lo que se genera una alta posibilidad de que no se pueda dar mejores soluciones a las empresas que buscan hacer propio el proceso de transporte de sus productos.

Como se identifica anteriormente, la mayor amenaza es que las empresas hagan propio en sus procesos la distribución o entrega y reparto de sus productos, pero Chilexpress cuenta con el *know how* desde hace años en

el territorio nacional, por tanto para evitar esta situación, debe invertir en tecnología que le permita potenciar o mejorar el uso de los sistemas actuales, y proyectar a futuro las nuevas necesidades que el mercado exige e incluso de sus clientes empresas, es necesario además conseguir mayor lazo y compromiso con los clientes, pero para esto es importante conocer aún más a los clientes y reforzar oportunidades de negocios para ambas partes. A parte de invertir en la tecnología necesaria que permita generar conocimiento de los clientes y mayor análisis de los datos de estos y el mercado, también de debe potenciar el aprendizaje de los analistas y promover un área de BI que apoye a la gerencia Comercial y Operaciones para dar mayor foco de cómo conseguir disminuir esta amenaza.

5. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

La formulación de la estrategia es una forma de concretar los negocios en que una empresa se enfrentará al mercado para ofrecer los servicios o productos a los clientes, y considera cuáles serán los recursos tangibles e intangibles con los que va a contar para que ello ocurra por medio de las ventajas competitivas que la harán encaminarse o lograr el éxito esperado.

Andrews, Kenneth (1980) define la estrategia como “el patrón o modelo de decisiones de una empresa que determina y revela sus objetivos, propósitos o metas, que define las principales políticas y planes para lograr esos objetivos y el tipo de negocio que la empresa va a perseguir, la clase de organización económica y humana que es o intenta ser, y la naturaleza de la contribución económica y no económica que intenta aportar a sus accionistas, trabajadores, clientes y a la comunidad”.

A continuación se presenta una revisión de la formulación estratégica de la empresa Chilexpress, haciendo análisis de la Propuesta de Valor y sus atributos, y la relación de estos con las creencias que la soportan.

5.1. Declaración de la Propuesta de Valor

Análisis de la necesidad

Tanto personas como empresas tienen necesidad de enviar o recibir ya sea una encomienda, un sobre con documentos, una valija o una carga mayor que les permita cubrir o responder a otra necesidad. Considerando la geografía nacional esto puede ser requerido tanto dentro de una misma región como entre regiones o hacia fuera del país o desde otros destinos del mundo.

Para las empresas resulta mucho más imperante la necesidad de hacer movimientos de los productos en el territorio nacional, como también se da que en sus procesos operacionales requieren ya sea de manera interna o externa transportar un sin número de cosas que son parte de su propia gestión o necesidad secundaria según corresponda.

Es así como hoy en día, existe en el mercado el servicio *courier* que entregan algunas empresas especializadas, en otros casos las propias empresas por su tamaño y dependiendo de la estrategia tienen internalizado los procesos de transporte o reparto de sus productos, están considerados como parte de los procesos de la cadena de valor. En cambio otras empresas estos procesos los tienen externalizado dado el tipo de negocio y la rentabilidad que se puede conseguir y la satisfacción que se logra finalmente con los clientes.

La empresa Chilexpress entendiendo la necesidad del mercado y entregando un servicio de *Courier*, cuenta con la siguiente declaración de propuesta de valor:

Tener a disposición de los clientes una amplia cobertura de oficinas y diversidad de tiempos de servicios de entrega, asegurando cumplimiento y calidad en el servicio.

Atributos Propuesta de Valor

■ Cobertura:

La empresa tiene servicios de distribución y reparto en todas las regiones del país y con una amplia infraestructura de red de oficinas y centros de distribución y repartos. Tanto los clientes del segmento empresas como personas reconocen la importancia de contar con un servicio que pueda llegar a varios destino a lo largo de todo el país, donde la entrega puede ser en una oficina o en alguna dirección en particular en caso de llegar el reparto. Para el caso de las empresas es vital contar con un proveedor que les pueda entregar los productos a sus clientes o centros de abastecimiento.

Medición

Se puede medir mediante la cantidad de oficinas de apertura por año versus oficinas abiertas, también se debe considerar los cierres de oficinas versus las aperturas. Otro indicador de medición es la cobertura geográfica por región y zonas (cantidad de oficinas y crecimiento del rango geográfico de cobertura), etc.

■ **Formatos de tiempos de entrega:**

La empresa cuenta con una variada oferta de formatos de tiempos de entrega que se refieren a la rapidez con que se ofrece el servicio *courier* y logístico, en función del trayecto origen destino y tipo de pieza a transportar. La necesidad de enviar una encomienda, sobre, valija, etc., viene acompañada en algunos casos de tiempos rápidos o urgentes mientras que en otros casos no se requiere tanta rapidez. Chilexpress entendiendo estas necesidades es que ofrece a sus clientes distintos formatos de servicios de tiempos de entrega, los que se dividen en Prioritarios (plazos que van entre 2 horas y hasta entrega al día siguiente) y Normales (mayores tiempos a los anteriores), cada uno con cierta variedad para que el cliente elija el que más le acomode de acuerdo a sus necesidades. Para el caso de las empresas resulta muy conveniente contar con contratos en función de los acuerdo de tiempos de entrega, dado que eso favorece los programas de producción, gestión, stock, etc. de sus productos ya sea para almacenaje o entrega a sus propios clientes.

Medición

El servicio con sus tiempos se mide desde que la pieza es etiquetada en la oficina o por parte del operador que hace retiro y se va escaneando a medida que va pasando por los distintos procesos de distribución, clasificación, reparto y entrega, hasta que llega al lugar de destino. Por otra parte existen encuestas a los clientes para que evalúen el servicio, y también el *call center* tiene un área de reclamos donde se hace medición de acuerdo a las llamadas recibidas.

■ **Cumplimiento de Servicio:**

Las exigencias del mercado y la competencia le generan a la empresa una importante necesidad de cumplir con los tiempos de entrega acordados y con entrega íntegra y segura de sus productos. Las mediciones de estos servicios de tiempos de entrega se hacen por medio del número de orden de transporte, el cliente puede acceder al tracking en línea. Este atributo de la empresa es reconocido porque hoy en día las empresas en general no cuentan con buena calificación, tanto clientes personas como empresas en alguna medidas han tenido inconvenientes con el cómo les llegan sus piezas o productos, en algunos casos se dan pérdidas, deterioro, o no llegan a destino, etc. para el caso de los clientes empresas cuando es Chilexpress quien les hace entrega de los

productos a sus clientes es vital contar con un servicio de excelencia de manera de garantizar la entrega de acuerdo a las condiciones con que se contrató el servicio y haciéndose responsable de ofrecer un servicio que mantenga en condiciones integra las piezas transportadas.

Medición

El cumplimiento del servicio en sus tiempos acordados con los clientes, puede ser medido por el área de operaciones de acuerdo a la información que proviene de los sistemas, dado que las piezas son etiquetadas en todo momento, desde que es recibida o retirada hasta que es entregada al cliente ya sea en la Oficina o la dirección estipulada. También las encuestas de calidad de atención y servicio consideran preguntas relacionadas al cumplimiento de los tiempos.

5.2. Relación Atributos Propuesta de Valor y Creencias

A continuación, se explica cómo se relacionan los valores de la empresa con los atributos de la propuesta de valor, cada cuadrante parte explicando cómo los valores con los que el personal de la empresa sustentan el cumplimiento de los atributos para responder a las exigencias de los clientes en el mercado.

Cuadro N° 2: Atributos Propuesta valor y Creencias

Valores / Atributos	Cobertura	Formato Tiempos de Entrega	Cumplimiento Servicio
Excelencia	La excelencia en el servicio genera confianza en el cliente para creer en la capacidad de llegar a todas las regiones del país, un mal servicio por el contrario la gente desconoce de la existencia de la empresa en la zona.	Operar con excelencia, definir procesos óptimos y eficientes, permite que esta creencia genere y de opciones de potenciar el abanico de tiempos de entrega que se ofrece al cliente en el mercado.	Operar con excelencia genera ser cuidadosos y eficientes con los procesos y gestión para cumplir el servicio ofrecido. Un personal eficiente y de buen desempeño aporta a llegar con las piezas a tiempo y en buenas condiciones.

Compromiso	El compromiso es lo que hace tener al personal comprometido con lo que hace pero también en entregar al cliente una red de oficinas a lo largo de todo el país y no ser una frase más para la publicidad.	El compromiso es reforzar la gestión y operación para dar mayores posibilidades y mejorar la capacidad de tiempos de plazos de entrega a los clientes. También el compromiso permite dar confianza al cliente de mantener o mejorar los plazos existentes.	El compromiso de mejorar que tienen los trabajadores de la empresa ya tengan o no directa relación con el cliente, es lo que genera cumplir con el servicio tanto en plazo como en condiciones.
Innovación	La innovación permite que la cobertura sea conocida por todos dados que no solo se requiere de una oficina comercial, la tecnología y plataformas web o <i>call center</i> también permiten atender al cliente y tomar sus requerimientos.	El uso de la tecnología y el <i>know how</i> en el modelo de negocio le permiten trabajar apuntando a mejorar las oportunidades que el cliente requiere para transportar sus piezas en los tiempos que más se ajusten a sus necesidades, es por esto que se requiere estar en constante innovación para potencia este atributo.	El cliente reconoce en la empresa que dada la infraestructura con la que cuenta la compañía, su personal y sus servicios en como son gestionados comercialmente y operacionalmente hay una cuota importante de innovación que la hecho posicionarse en el mercado adaptándose al comportamiento del consumidor.
Responsabilidad	La responsabilidad es inicial al momento de decidir entregar un servicio que se da a lo largo del país, esta creencia permite crecer en cobertura y satisfacer mayor demanda y mejor soluciones a los clientes.	La responsabilidad de hacer bien el trabajo y tomar con seriedad al cliente es lo que permite estar preocupado de sus necesidades de tiempos de entrega y así dar mayores opciones posibles para enfrentar a un cliente exigente.	La empresa orienta a los trabajadores para hacer su trabajo responsablemente con el fin de entregar un servicio óptimo y garantizado al cliente, sin inconvenientes en términos de las condiciones como llegan las piezas.

Fuente: elaboración propia.

5.3. Relación Atributos Propuesta de Valor y Análisis FODA

En el cuadro n° 3, se presenta respecto de la propuesta de valor definida para la empresa Chilexpress, la relación con el análisis FODA y en cada cuadrante una explicación de cómo impactan los atributos tanto en las variables endógenas y exógenas que atañen a la empresa de acuerdo al modelo de negocios y el mercado en el que se encuentra.

Cuadro N° 3: Atributos Propuesta Valor versus FODA

Atributos	Oportunidades	Amenazas	Fortalezas	Debilidades
Cobertura	La cobertura ayuda a generar mayores oportunidades a los clientes, principalmente empresas que quieran ampliar o desarrollar negocios nuevos en el mercado.	La amplia cobertura de la empresa genera una baja amenaza de nuevos competidores que quiera entrar el mercado dado que requieren de una infraestructura similar que requiere de una importante inversión y estructura de costos.	A mayor cobertura mayor es la fortaleza que consigue la empresa frente al mercado para dar solución a los clientes de transportar sus piezas de un punto a otro. La cobertura sirve para mostrar lo grande de la empresa en el país.	Una amplia cobertura requiere de sistemas y procesos integrados en donde no se puede no contar con ello para llevar el modelo de negocio, teniendo el <i>know how</i> disminuyen las debilidades.

<p style="text-align: center;">Formatos de tiempos de entrega</p>	<p>Las empresas tienen distintas necesidades de tiempos para hacer envíos de sus productos, este atributo permite identificar esas necesidades y ofrecer soluciones a la medida para aprovechar las oportunidades del mercado.</p>	<p>En la medida que Chilexpress presente un amplio servicio de formatos de tiempos de entrega más difícil se pone la tarea a los actuales o nuevos competidores.</p>	<p>Este atributo le genera fortaleza a la empresa dado que el modelo de negocio es rentable producto del <i>know how</i> que tiene para ofrecer distintos tiempo de entrega, aprovechando la eficiencia operacional y recursos de flota y personal adecuado para operar.</p>	<p>Los formatos de tiempos de entrega permiten desarrollar un dimensionamiento respecto de la demanda y el destino de las piezas, esto genera una cierta debilidad a la compañía por no contar con maduración el uso de herramientas sistémicas de apoyo a la gestión y operación.</p>
<p style="text-align: center;">Cumplimiento de Servicio</p>	<p>El posicionamiento de la empresa en el mercado se debe al nivel de cumplimiento que la empresa entrega a sus clientes, aun así se debe seguir mejorando, para llegar a potenciales clientes.</p>	<p>Será este atributo una amenaza importante si la competencia ofrece un mejor servicio, pero en la actualidad la empresa se mantiene bien parada porque este atributo permite generar una barrera importante y por tanto mitigar las posibles amenazas.</p>	<p>Este es uno de los atributos que mejor posiciona a la empresa de acuerdo a las encuestas y estudio que muestran la conformidad y preferencia de los clientes, por lo que motiva al personal a seguir trabajando con responsabilidad para mantener la excelencia.</p>	<p>El atributo exige a la empresa a tener al personal capacitado para operar y manipular las piezas de los clientes con el debido cuidado y compromiso de cumplir con los plazos.</p>

Fuente: elaboración propia.

6. MODELO DE NEGOCIOS

En este punto se revisa cómo la empresa está estructurada para funcionar en el mercado y hacer su negocio rentable para los dueños, esto ligado a la propuesta de valor que se ofrece al cliente desde la declaración de su estrategia como se vio anteriormente en el punto número cuatro del informe de este proyecto de grado.

En la 18ª edición del libro de Administración estratégica (teoría y casos), de los autores Thompson Peteraf y Gamble Strickland, señalan: “El modelo de negocios establece la lógica económica para ganar dinero en una compañía según su estrategia” y describen dos elementos: “1) la propuesta de valor para el consumidor y 2) la fórmula de utilidades”.

Para describir la empresa en términos del modelo de negocio se hará en función de lienzo Canvas, identificando cada uno de sus elementos para posteriormente hacer una descripción y análisis de cada punto, para terminar con evaluación de la relación de los elementos versus los atributos de la propuesta de valor.

6.1. Importancia del Modelo de Negocio dentro de la Planificación Estratégica

El Modelo de Negocio, es como la empresa logra conseguir crear, entregar y capturar valor, y por tanto es una representación lógica del negocio en sí. Tiene la particularidad que puede ser rediseñado de acuerdo a como se van dando los resultados en el mediano o largo plazo, y sirve para evaluar las posibilidades de ampliarse, mantenerse o no en el mercado. En resumen el Modelo de Negocio responde el ¿Cómo lo hace?, ¿Qué hace o entrega? y a ¿Quién se le ofrece? Para finalmente conseguir el valor que tiene la empresa para sus dueños.

El modelo de Negocio es único de la organización, identifica la cadena de valor de la compañía, y tiene la condición de poder cambiar en el tiempo para adaptarse e innovar de acuerdo a los desafíos que se plantee la empresa para el futuro.

Por su parte, la estrategia es como la organización determina su camino para continuar en el mercado y hacer frente tanto a las oportunidades, amenazas, periodos cíclicos, creación de valor, etc. Es la declaración formal de cómo la compañía se enfrenta al futuro para cumplir sus objetivos que vienen de parte de un mandante, para el caso de la empresa Chilexpress este viene siendo un directorio quien entrega un mandato al gerente general.

La estrategia pone en juego que los gerentes de la compañía deben estar alineados de manera que se puedan conseguir los propósitos propuestos, Chilexpress en este sentido tiene un problema de alineamiento, pues cada gerencia vela por sus propios temas, pero cuesta que estén cohesionadas en función de la estrategia, y es por ello que en la actualidad se encuentra con una importante brecha entre lo que se tiene como objetivo versus los resultados obtenidos.

El modelo de negocio es finalmente el resultado de la Estrategia, es la realización de una idea en algo concreto y funcional, dinámico y sistémico. Aquí la importancia de identificar todo lo que involucra al modelo de negocio, esto lo vamos a ver más adelante en el despliegue Canvas.

Otro punto importante a destacar, es que no todas las empresas cuentan con una planificación estratégica, pero sí por lógica cuentan con un modelo de negocio, de ahí también la importancia de cómo la empresa necesita subsistir y ser una generadora de valor que le permita ser rentable y sostenible en el tiempo.

Se debe además considerar que la Planificación estratégica ocurre de acuerdo al modelo de negocio de la empresa, por tanto es una consecuencia de cómo la empresa quiere fortalecer ese modelo de negocio, y para ello requiere articular a los gerentes tanto de las actividades primarias como secundarias del modelo de negocio, o de las distintas unidades de negocio, para ponerlos a todos en función de una única meta que se va a graficar en un Mapa Estratégico como se verá en el ítem número 7.

6.2. Lienzo de Modelo de Negocios Canvas

En este punto se da a conocer por medio del lienzo Canvas, cómo está compuesta la empresa Chilexpress y cómo sus distintos elementos son parte del todo en cuyo centro se encuentra la propuesta de valor que la empresa impone en el mercado para sus clientes. En el siguiente punto se van a explicar en detalle estos distintos elementos que se muestran en el cuadro n°4.

Cuadro N° 4: Lienzo de Canvas Chilexpress

Asociaciones clave	Actividades Clave	Propuesta de valor	Relación con clientes	Segmento de Mercado
<ul style="list-style-type: none"> - Empresas de Correo externo: Reparto y Retiro de Sobres - Empresas de Reparto y Retiro de Encomiendas: Rutas licitadas según localidad y cobertura. - Alianza con Western Union 	<ul style="list-style-type: none"> - Admisión y Retiro - Clasificación y Distribución - Reparto y Entrega - Gestión apertura Oficinas - Diseño procesos integrados y rentables 	<p><u>Cobertura</u> No solo de acceso a los clientes sino también de rutas y servicios de retiro.</p> <p><u>Formatos de tiempo de entrega</u> Prioritario: día siguiente o menor. Normal: día hábil siguiente en adelante.</p> <p><u>Cumplimiento de plazos e integridad</u> Se entrega un servicio confiable de acuerdo a las condiciones contratadas en tiempo e integridad de las piezas a transportar.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Publicidad (Oficinas / Web / Radio /etc.) - Promociones (descuentos a empresas) - Tracking - Post venta 	<p><u>Personas:</u> - Cliente persona natural con capacidad de pagar el costo del servicio de acuerdo al nivel de tarifa sobre el mercado.</p> <p>- Además de utilizar los servicios de giros, recargas o pago de cuentas que se ofrecen en las oficinas.</p> <p><u>Empresas:</u> - Pequeñas - Medianas - Grandes</p> <p>Los segmentos se clasifican de acuerdo a los ingresos que generan los clientes, estos tienen necesidad de reparto y entrega de sus productos, los que están asociados a contratos u ordenes de compra según el volumen de la operación.</p>
<p>Estructura de Costos A nivel de gerencias los principales costos y gastos son: Comercial con 38%, mientras que Operaciones 24%, Administración 22%.</p> <p>La proporción de los Cotos Fijos y Variables son de un 22% y 78% respectivamente.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Costos del personal (Variable 20% / Fijos 14%) - Costos de Flota y Contratos de Transporte aéreo y terrestre (Variable 15%) - Reparto y Retiro (Variable 13%) - Arriendo Oficinas (7% Variable / Fijo 1%) 		<p>Fuente de Ingresos Los ingresos se generan de acuerdo a la cantidad, de piezas que los clientes requieren transportar y de acuerdo a su volumen, peso, destino y tiempo entrega.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pago por transacción: ingresos provenientes principalmente del segmento personas. - Ingresos por servicios: derivados de los contratos de servicios con las distintas empresas. - La participación de los ingresos provenientes del segmento personas corresponde a un 32,5% y el restante correspondiente a empresa un 67,5%. 		

Fuente: elaboración propia.

6.3. Descripción y análisis de cada elemento del Modelo de Negocio

Segmento de Mercado

- Personas:** este segmento corresponde a las personas naturales que son clientes y que eligen a la empresa Chilexpress para hacer uso del servicio de Courier de sobres y encomiendas. Si bien cualquier persona puede ir a una oficina a solicitar el servicio, la empresa dirige sus esfuerzos por aquel segmento ABC1, C2 y C3 dado que el precio a pagar en el mercado es superior al de las otras alternativas con las que cuentan los clientes, ahora bien, en lo que respecta al retiro de piezas por parte de este segmento, estos pueden ser de cualquier categoría, dado que sólo irían a la

oficina a buscar el sobre o encomienda o en su efecto la empresa hace la entrega en alguna dirección particular.

- **Empresas:** este segmento de clientes se sub divide en grandes empresas, medianas y pequeñas, a cada tipo de segmento empresas (no a cada empresa) se le tiene sus condiciones especiales para conseguir mantener al cliente en el tiempo y generar mayor oportunidad de crecimiento y volumen de piezas a transportar. Existe una relación cliente empresa en donde se busca estar alineado e informado de las nuevas necesidades que estos van solicitando en el tiempo, de manera de que la empresa este con las condiciones e infraestructura correspondiente para enfrentar la demanda de estos clientes. Hay casos particulares en que a los clientes de este segmento se les debe hacer un tratamiento especial dado el modelo de negocios que estos tienen. La empresa considera acuerdo de SLA con estos clientes que tienen una importancia esencial en lo que respecta al grado de satisfacción de servicio de entrega para los clientes finales de estas empresas.

Asociaciones clave

- **Empresas de Correo externo:** Es importante y necesario que Chilexpress cuente con empresas que se encarguen de hacer Reparto y Retiro de sobres dado el alto nivel de operación que se dan en algunas zonas o por la propia estacionalidad de la operación que está directamente relacionada con la demanda. Para la empresa resulta mucho más rentable tener externalizado el reparto o entrega de acuerdo al nivel operacional e infraestructura que se requiera. Contar con empresas pequeñas que tienen un buen manejo en sus localidades le resulta más conveniente a Chilexpress que dejar de ofrecer el servicio, dado que esto también implica un posicionamiento y preferencia de marca en el mercado. Esta asociación le permite a la empresa mantener su propuesta de valor principalmente en relación a la cobertura, y de acuerdo a la relación contractual es que también se busca que el servicio entregado por parte de estas empresas sea el mínimo exigido por parte de Chilexpress y de acuerdo a sus estándares de calidad con los que se cuentan en la actualidad.

- **Empresas de reparto y retiro:** estas empresas tienen un contrato de prestación de servicios para cubrir rutas y zonas geográficas donde Chilexpress aún no adquiere un volumen importante para posicionarse con sus establecimientos de centros de distribución y reparto además de una flota y personal asociado, es decir que al igual como ocurre con la empresa de correo externo, no es rentable instalarse y desarrollar de manera propia el negocio. Pero sí se cuenta con estas empresas dado que se consigue no perder márgenes de ganancias y futuras oportunidades que se van dando con el tiempo y de acuerdo al desarrollo económico de la zona y su crecimiento.

La empresa cuenta con estas empresas para generar cumplimiento de los atributos de la propuesta de valor principalmente a lo que se refiere la cobertura, en la medida que no se dejen localidades sin cobertura genera un mayor interés y reconocimiento de parte del cliente, pero también dependiendo de las capacidades e infraestructura de estas empresas es que se va a manejar un tarifario según los formatos de tiempos de entrega, es decir que estos formatos son ofrecidos considerando los cumplimientos y acuerdos contractuales que se acuerdan con estas empresas de manera de no ofrecer algo que no se pueda cumplir.

Actividades Claves

- **Admisión y Retiro:** La empresa puede recibir las piezas o retirarlas para posteriormente trasladarlas a un punto de destino que requiera el cliente, esta actividad implica que el personal se mueva por medio de algún vehículo a retirar la pieza (previo aviso del cliente o según exista un contrato con alguna empresa en particular), de lo contrario la pieza es recibida en alguna oficina en donde es el propio cliente es quien la va a dejar. En cualquiera de los casos es importante tener la información correcta a entregar al cliente tanto de cobertura como de plazos. El operador o ejecutivo comercial de Chilexpress emite una orden de transporte y a la pieza entregada o retirada le anota un código con todos los datos necesarios para que la pieza siga su proceso de traslado, si esta información no es bien anotada se puede generar desde una retención (pieza en custodia y llamar al cliente para que rectifique los datos), o puede generar entregar

un mal servicio si la pieza llega a otro destino. Si ocurre lo anterior la empresa presenta una ineficiencia que le genera un mayor costo por conceptos de traslados e indemnización.

El impacto en el cliente gatilla principalmente en el atributo cumplimiento de plazos e integridad, dado que si por algún motivo la pieza no es bien etiquetada, o no se genera la orden de transporte con todos los datos necesarios para que la información sea la correcta en los sistemas, entonces se pone en riesgo cumplir con el servicio en términos de plazo y la probabilidad que la pieza se pierda también aumenta.

- **Clasificación y Distribución:** Chilexpress cuenta con 3 sorter (equipos con un alto nivel tecnológico) capaz de clasificar grandes cantidades de sobres y encomiendas, y dependiendo de la información de su etiquetado, estas se van separando por medio de lenguas a sus respectivos lugares de destino, para que posteriormente el personal lo ingrese a la flota que ya cuenta con la programación de su ruta de viaje según el destino que corresponda. El sorter es capaz de procesar altos niveles de sobres y encomiendas en tiempos muy eficientes y con un nivel de perfección del 99,9%, para el resto de los centros de Distribución el proceso de clasificación es manual pero se cuenta con toda la información en línea en donde los operadores pueden rápidamente por medio de unos lectores ver la información necesaria para conocer el origen y destino de la pieza. Con la información disponible en los sistemas el área de operaciones optimiza los procesos y los recursos de personal y flota necesarios para mandar las piezas a los centros de reparto que correspondan o a destino final. Para ser rentable la operación, la empresa dimensiona y planifica las salidas y rutas de acuerdo al nivel de demanda, la cantidad de piezas a transportar según tipo de tiempo entrega y origen destino.

Si el proceso de clasificación no es el adecuado entonces se verá afectado el flujo y la ruta que le corresponde hacer a la pieza y por tanto se verá afectado el atributo de cumplir con el servicio en términos de plazos e integridad, dado que se va a tardar posteriormente en su entrega, y al igual como también ocurre en la admisión se corre el riesgo de pérdida ya sea por robo o extravío.

- **Reparto y Entrega:** para hacer rentable la gestión de operaciones, existen a lo largo del país distintos centros de distribución y reparto. Los centros de reparto por su parte son galpones de menor tamaño e infraestructura donde se centralizan los envíos para después ser repartidos al punto específico de la dirección que el cliente manda la pieza.

Si los procesos no son bien dimensionados en lo que respecta a la capacidad de operación según tipo de demanda y el tipo de origen destino de las piezas, no será rentable en la medida que se requiera incurrir en contratación de personal externo o mayores costos por concepto de horas extras del personal propio. Y por otra parte, se verá afectado también los distintos formatos de tiempos de entrega dado que no serán rentables si no están bien definidos de acuerdo a la capacidad de operación con que cuenta la empresa.

- **Gestión de apertura de oficinas:** esta es una actividad que la empresa requiere tenerla vigente siempre en cada momento, ya sea para abrir un nuevo punto o cerrarlo según la rentabilidad que implique al modelo de negocio. Actualmente, la empresa para hacer más rentable el negocio, abre nuevas oficinas bajo un modelo de Franquiciado y en caso que el punto sea de una alta rentabilidad y estratégico por la zona y su actividad económica que se encuentre, resultan ser apertura de oficinas propias. Las Oficinas que son franquiciadas no consideran personal propio (el dueño se encarga de la gestión y el personal), a éstas se le paga una comisión por venta y se cobra un Royalty por la franquicia. El cierre de oficinas se debe principalmente a la baja rentabilidad de acuerdo al movimiento de piezas que estos puntos generan, de todas maneras se cumplen los contratos correspondientes bajo el marco legal y regulatorio de la empresa.

La apertura de oficinas se orienta por lo antes descrito a mantener un liderazgo en el mercado en términos de los destinos y cobertura geográfica que se le ofrece al cliente, tanto personas como empresas requieren contar con la cobertura ofrecida (en el caso empresas, este atributo es mucho más fuerte de acuerdo a los compromisos que estos tienen con sus propios clientes), y es en este sentido que la empresa se orienta a tener una amplia red de oficinas a lo largo de todo el país, ubicando las oficinas en punto rentables y de fácil acceso a los clientes.

- **Diseño de procesos integrados:** Para poder coordinar las distintas áreas desde la parte comercial, operacional y áreas de apoyo, Chilexpress cuenta con distintos sistemas de información que van recopilando los datos de los procesos y el recorrido que va teniendo la pieza para hacer la gestión correspondiente. La dificultad que tiene la empresa hoy en día es que no cuenta con un ERP de manera que integre y procese toda la información en línea y confiable para que se puedan tomar las mejores y más rentables decisiones de cara a la operación, al servicio y a la rentabilidad del modelo de negocio.

Aquí la empresa cuenta con desarrollos tanto internos como externos y cuenta con distintas plataformas tecnológicas para administrar la información. Esto pone en juego tener bien definido los procesos y adaptarse a los cambios en el mercado y conseguir nuevas ventajas competitivas. Chilexpress tiene un amplio conocimiento de todos sus procesos operacionales aun cuando la falta de información confiable y oportuna la deja con un desafío que enfrentar para el corto plazo.

En la medida que los procesos responden a la operación y el servicio que se ofrece a los clientes, éstas actividades son fundamentales para soportar los atributos de la propuesta de valor de la empresa, con lo que se va a poder mantener o mejorar el servicio de manera más eficiente en el uso de los recursos, con procesos óptimos y por tanto más rentable para la compañía.

Recursos clave

- **Flota:** este recurso es clave para el proceso de transportar las piezas, la empresa tiene definido programas de horarios de llegada y salida de los vehículos considerando un tiempo de carga y descarga, luego se determina su ruta y se asignan los recursos personas y tipo de flota, todo dependiendo del volumen de piezas y destino. Para hacer rentable el negocio la empresa tiene toda su flota de camionetas furgones y camiones con consumo diésel y se preocupa de que estas sean de una marca que garantiza rentabilidad por medio del rendimiento y cuyas mantenciones sean

por el kilometraje más que por motivos de reparaciones de uso, la empresa se preocupa que teniendo una flota con alto estándar disminuyen las probabilidades de operar con índices ineficientes y que se tengan que incurrir en mayores costos de mantención y reparación.

Este recurso tiene su incidencia en el atributo de cumplimiento de plazos e integridad, dado que si no se tiene bien dimensionada la demanda y no se cuenta con la flota adecuada y en óptimas condiciones, se tendrá que incurrir en mayores costos bajo una operación no rentable para la empresa, la ocupación de la flota debe ser óptima de acuerdo a la capacidad y disponibilidad, así la empresa puede asegurar cumplir con los plazos ofrecidos. Por otra parte, el manejo del personal con las piezas principalmente las encomiendas, debe ser cuidadoso para no estropear la carga y llegar en las condiciones no acordadas, para esto al personal se le apoya con grúas y yeguas que les permita manipular las encomiendas o valijas con el cuidado mínimo necesario para dar un buen servicio al cliente.

- **Capital humano:** es uno de los principales recursos y más valorado por la empresa, dado que son quienes finalmente entregan la atención adecuada al cliente, manipulan todo lo que el cliente entrega para ser transportado a un punto de destino, y debe estar calificado de acuerdo a las funciones que se requieran para brindar un buen servicio y asumir la responsabilidad que se les atribuya por cargo. La empresa tiene definido distintos cargos según el área donde se desempeñe el personal ya sea este un personal propio o una contratación externa. Para los periodos de alto nivel de volumen de transporte de pieza, la empresa cuenta con personal externo de manera de no tener esos costos asociados a todo el año, y cuenta con personal de reemplazo para cubrir las necesidades principalmente por licencias, la mayor complejidad es contar con el personal adecuado para el nivel de demanda que enfrente la empresa, por lo que, lo rentable de este recurso es en la medida que se contrate personal calificado, y al propio capacitarlo ya sea de forma interna o externa por medio de programas sense, así el personal puede responder de manera más eficiente y se reduce las posibilidades de error o entregar un mal servicio.

Este recurso impacta en el cumplimiento de plazos e integridad principalmente, como se comentaba anteriormente, desde que se ingresa la pieza a la empresa debe ser etiquetada con la información precisa de origen y

destino, y además bajo los formatos de tiempos de entrega y cobertura geográfica que ofrece la empresa, de lo contrario en alguna parte de su traslado la pieza no seguirá su destino y puede perderse o tener que regresar o quedar en custodia para preguntar nuevamente al cliente su destino, cualquiera de las situaciones anteriores genera ineficiencia en la operación y pone en riesgo el cumplimiento del servicio, lo que la hace menos rentable dado los costos del proceso y además de los pagos de multas por los que se deba indemnizar al cliente, esto hace entonces que el personal tenga las competencias mínimas necesarias para hacer sus respectivas funciones.

Cabe señalar que este recurso no solo es importante a nivel comercial y operacional, también la empresa debe contar con un equipo de profesionales capaces de mejorar la gestión y optimizar los recursos al punto de ser cada vez más rentables, las áreas de apoyo tienen una alta intervención en el *know how* del modelo de negocio, y la empresa está en búsqueda de crecer y cumplir con el mandato de su directorio, por lo que la responsabilidad es alta, y en este sentido el recurso es clave para que se cumplan los objetivos que la empresa se propone.

- **Oficinas, Centros de Distribución y Reparto:** Para poder llevar a cabo el servicio ofrecido es indispensable contar con la inversión e infraestructura en donde poder atender a los clientes y centros de operación para lo que respecta de la clasificación y distribución. La cobertura geográfica exige tener un lugar físico donde poder centralizar a nivel regional el volumen de piezas que se transportan de un lugar a otro, por tanto se hace necesario contar con una inversión en obras civiles y ubicación geográfica estratégica de acuerdo a las redes de conexión de carreteras, autopistas y avenidas principales o centros de esparcimiento masivo de personas.
- **Posicionamiento Marca:** Chilexpress es una empresa cuya marca es reconocida en el mercado por ser un servicio de calidad en entrega y cobertura, y que satisface distintas necesidades de tiempos de entrega según destino origen, pero a un cobro por sobre el promedio del mercado. Aun con lo anterior, la empresa trabaja fuertemente en no perder terreno de reconocimiento en su marca y desarrolla distintas actividades que van re-

novando la forma de llegar a la memoria de los clientes, ya sea internamente por medio de planes de mejora continua como medios externos de publicidad de diversos canales o también por medio de redes sociales.

Propuesta de Valor

- **Cobertura:** la empresa ofrece un servicio en donde la geografía del país le exige un importante esfuerzo para llegar a todas regiones y ofrecer una amplia cobertura que es lo que los clientes valoran al momento de tomar una decisión, por tanto la empresa para ser sostenible y rentable en el mercado tiene una red de oficinas que se componen de Oficinas Propias, Agencias Externas o Franquicias, esto dependiendo del punto en que se encuentre la oficina, entre mayor actividad economía exista en el lugar, Chilexpress asegurará el punto comercial con una Oficina Propia, en caso contrario con Oficinas externas, pero en cualquier caso contar con esta red le genera mayores oportunidades a sus clientes y por tanto mayor volumen de cuota de mercado.

Principalmente lo clientes empresas valoran mucho este atributo dado que Chilexpress les permite repartir a los clientes de estas empresas sus productos, y conociendo la cobertura ofrecida estos pueden también asegurar el cumplimiento con esos clientes y generar oportunidades de ampliar su mercado, lo que le genera a la empresa una mayor rentabilidad por mayor volumen de operación y mantener a los clientes dado los acuerdos comerciales que se desprenden de estas oportunidades.

En el caso de los clientes personas también eligen a Chilexpress por la amplia cobertura ofrecida a lo largo del país, en donde la competencia a excepción de Correos de Chile, aún no logra ofrecer con tanta amplitud.

- **Formatos de Tiempos de Entrega:** la empresa pone al servicio distintos plazos para hacer la entrega de las piezas, dando al cliente la opción de elegir de acuerdo a sus necesidades, pero también de acuerdo a la zona de cobertura. Para ser rentables con el servicio, la empresa tiene bandas de

precios de acuerdo al origen destino de la piezas y considerando los recursos y procesos que se deben contemplar para cumplir con los plazos establecidos.

En la medida que la empresa mejor mantenga sus procesos y conozca su demanda, más rentable podrá ser a la hora de fijar los precios de acuerdo a los recursos necesarios para ofrecer el servicio. Esto permitirá un mejor tarifario y por tanto más conveniente para determinar los volúmenes de movimientos de piezas que más rentabilidad le generen a la empresa.

Este atributo es clave para el cliente empresa, dado que afecta su cadena de valor y por tanto está sujeto a tener a Chilexpress como un proveedor de confianza para cumplir con la logística y no entorpecer los procesos que requieren para cumplir con sus entregas ya sean a otras empresas o a sus propios clientes.

- **Cumplimiento de plazos e integridad:** Chilexpress es una empresa que reconoce en el mercado la desconformidad que tienen los clientes en como otras empresas le entregan el servicio, siendo los principales focos el no cumplimiento del plazo, la entrega en mal estado o incluso hasta con pérdida. Por tanto la empresa pone sus mayores esfuerzos en contar con una dotación preparada y en constante capacitación para cumplir con este atributo y así entregar el servicio que ofrece hoy en día.

Para cumplir con el servicio la empresa invierte en la infraestructura adecuada que permita contar con los recursos necesarios para manipular las piezas, eso implica mayores costos asociados al proceso y por tanto tienen un efecto directo en los precios finales para los clientes, pero aun así el cliente se ve interesado en contar con un buen servicio y experiencia.

Relación con Clientes

- **Publicidad:** para llegar al cliente la empresa cuenta con publicidad tanto en las oficinas comerciales como por medio de radios emisoras, portales web, folletos, ferias empresariales, etc. además cuenta con un equipo de

ejecutivos de atención a clientes por medio de un *call center* o ejecutivos de cuentas que se encargan de captar nuevos clientes o mantener fidelizado a los actuales clientes y conseguir aumentar el volumen de operación de estos por medio de convenios y descuentos especiales.

Para mantener fidelizado al cliente, la empresa declara tener un servicio que cumple lo que ofrece y que se hace cargo de la integridad y plazos que promete, esto es altamente valorado por los clientes a la hora de elegir con quien satisfacer la necesidad de contar con una empresa de *courier* o servicios de logística.

- **Promociones:** como se describía anteriormente, para el caso de los clientes empresas y con el fin de llegar a acuerdos o contratos comerciales que le asegure a Chilexpress un nivel de operación cada vez más rentable (también oportunidades de mayor volumen), la empresa ofrece a estos clientes y dependiendo de su importancia (nivel de ingresos que le genere a la compañía) ofertas y descuentos de manera de aumentar los ingresos por volumen de operación, estas acciones también implica retener al cliente y por tanto fidelizarlo versus las opciones que pueda encontrar en la competencia.
- **Tracking:** para los clientes contar con un servicio de *courier* que además le ofrezca por medio del portal web o su *call center*, saber en qué estado (lugar) o proceso se encuentra la pieza es de alto valor para que puedan manejar información relevante y oportuna. Tanto clientes personas como empresas valoran esto como parte del servicio, pero en el caso de las empresas es donde más interés existe dado que esta información es relevante para tomar medidas y dimensionar sus procesos o para dar respuesta a las preguntas de sus propios clientes.

Para Chilexpress esta accesibilidad que le ofrece al cliente como parte del servicio, le genera mayor fidelización dado que no todas las empresas lo pueden ofrecer, y hoy en día el cliente es más exigente y busca soluciones más completas e integrales, por tanto resulta favorable a la empresa para diferenciarse en el mercado.

Este elemento se asocia al atributo cumplimiento de plazos e integridad, dado que el cliente puede consultar en qué estado se encuentra su encomienda, sobre o valija.

- **Post Venta:** la empresa tiene un área dedicada a atender a los clientes según cada requerimiento que estos le hagan de acuerdo al servicio contratado. Se encarga además de gestionar cualquier inconveniente que el cliente tenga de manera de evitar una desconformidad y dar pronta solución al problema. Para cumplir con la propuesta de valor, este elemento de la empresa se relaciona directamente con el atributo Cumplimiento de Plazos e Integridad, en los casos que el cliente se vea perjudicado por el servicio que ofrece Chilexpress esta área se encarga de indemnizar al cliente de manera que este no sienta una mayor pérdida o desconformidad, existe una relación directa con el cliente para poder dar solución a los problemas y buscar la mejor solución que exista en el momento.

La empresa, del área de post venta, aprovecha todo el conocimiento que ésta recibe de las experiencias de los clientes, así se comunican internamente con la parte comercial y operacional para dar mejoras a los procesos y la atención que el cliente requiere, le permite además, mitigar los problemas internos y que afectan posteriormente al cliente. Con esto se consigue reestudiar los procesos o rediseñarlos en función de entregar una mejor calidad de servicio y experiencia al cliente, cuando los clientes van viendo estas mejoras, se van cada vez más fidelizando porque ven como la empresa mejora sus servicios de cara al cliente. Esta mayor confianza le permite a Chilexpress tener una baja tasa de abandono o fuga de clientes y refuerza más los lazos para en el futuro contar con un mayor volumen de operación generando además mayor rentabilidad por cliente.

Canales

- **Call Center:** existe un área de call center en donde se reciben por una parte las solicitudes de retiro de parte de las empresas clientes, existen ejecutivos especializados para atender al segmento grandes empresas. Además en el área se entrega información de todo tipo que el cliente requiera saber de la empresa como por ejemplo dirección de las oficinas,

horarios de atención, tipos de servicios de tiempos de entrega, valores, seguimiento de piezas, cobertura, etc. También existe un equipo de ventas encargado de estar ofreciendo el servicio al segmento empresa e informar de descuento por volumen de piezas.

- **Oficinas:** están para los dos segmentos empresas y clientes, pero resulta ser mayoritario en el caso de las personas dirigirse a las oficinas para hacer envíos o retiros de sobre, valijas y encomiendas. Las oficinas están equipadas tanto en recursos físicos como de personal para dar la atención necesaria a los clientes. Existen tres modalidades de oficinas, las propias de la empresa (ubicadas principalmente en lugares estratégicos de alta concurrencia de personas y por ende alto volumen de piezas a transportar), agencias externas (por ejemplo un supermercado que tenga un local de una persona dueña y este hace el servicio básico del Courier) y franquicias, este modelo de oficinas está orientado a mejorar y aumentar el posicionamiento geográfico ampliando la cobertura, pero asegurando un mejor margen respecto del nivel de la operación en el lugar que se encuentre la oficina). Cabe señalar además que las oficinas también prestan servicios de envíos y giros de dineros y pagos de cuentas ampliando las necesidades de atención de los clientes personas.

- **Sitio web:** aquí el cliente puede encontrar información de la empresa y de las oficinas de todas las sucursales del país, los horarios y direcciones, además de conocer la cobertura y un tarifario para determinar el precio aproximado de lo que el cliente desea enviar de un punto de origen a otro. Además se ofrece un seguimiento en línea de los envíos para que el cliente conozca el estado de su servicio. La web tiene portal exclusivo para el segmento personas y empresas en donde el cliente puede encontrar mayor información y servicios de acuerdo a sus necesidades.

- **Centros de distribución y reparto:** estos están orientados a la atención sólo del segmento empresas, por tanto la operación se encarga de hacer los retiros en las direcciones de las empresas que tienen contratado servicios *courier* y logísticos con la empresa, de igual forma se hace la recepción de los productos de estos clientes para posteriormente hacerse el proceso de clasificación y despacho.

Fuentes de ingresos

- En la empresa los ingresos provienen principalmente de los servicios que solicitan los clientes para que Chilexpress les haga el transporte de una pieza desde un punto de origen a un punto de destino que requiera el cliente. Para determinar el precio existe una lista de precios por tipo de formatos de tiempos de entrega y según la pieza sea retirada a alguna dirección en particular o sea el cliente quien la entregue en alguna oficina comercial. En el caso de clientes empresas estos retiros implican otros procesos en donde es la empresa que puede dejar las piezas en algún centro de distribución o Chilexpress se encarga de hacer el retiro donde la empresa lo determine, para el segmento empresa los precios son distinto a los del segmento personas, teniendo mejor alternativas y según el cliente y los contratos también se dan ofertas o descuentos especiales según sea el caso y a relación contractual con los clientes.

Estructura de Costos

- En la empresa Chilexpress, los costos se clasifican en: costos operacionales, gastos fijos y administrativos, y finalmente en otros egresos, la determinación de lo que es cada concepto está asignado por la naturaleza del concepto de la cuenta contable y de la unidad (departamento, área, estructura organizacional) que se identifica por centro de costo y que estos se clasifican en operacionales (costos) o administrativos (gastos). El modelo de negocios de la empresa, considera como estructura de costos una vista a nivel de estructura organizacional en donde si identifica principalmente la gerencia comercial, seguido de la gerencia de operaciones y finalmente administración y finanzas como área de apoyo, y respecto de los procesos e infraestructura se contempla mayormente lo del personal, flota y contratos de transporte, los procesos de reparto y retiro y finalmente el arriendo de oficinas.

6.4. Relación elementos Modelo de Negocio y Atributos Propuesta de Valor

El modelo de negocio es como la empresa está estructurada como un sistema cuya función es generar un producto o servicio para generar rentabilidad y valor en el tiempo. En el caso de Chilexpress tenemos una empresa cuyo fin es prestar servicios *courier* y logísticos, y se ha visto como el modelo de negocio de esta empresa se relaciona en una línea con la propuesta de valor, describiendo las relaciones de cada uno de los cruces de los elementos del despliegue de Canvas con la Propuesta de Valor que la empresa declara para sus clientes.

Cuadro N° 5: Atributos Propuesta Valor y Elementos Modelos de Negocio

ATRIBUTOS PROPUESTA DE VALOR			
Elementos	Cobertura	Formato Tiempos Entrega	Cumplimiento Servicio
Segmento de Mercado	Todos los clientes valoran la cobertura y prefieren a Chilexpress por su red de Oficinas, Centros de distribución y reparto.	Es valorado, porque están adecuados de acuerdo a las necesidades detectadas en cada segmento.	Este atributo no distingue segmento, se ofrece para clientes personas como empresas de igual forma.
Canales	Elemento clave para distribución y contacto con el cliente.	Para sustentar los tiempos de entrega, se configuran los programas de reparto/retiro y flota para cumplir con el servicio	Se cuenta con infraestructura acorde al nivel de operación y los tiempos comprometidos con el cliente.
Relación con clientes	Se cuenta según geografía con ejecutivos de ventas para los segmentos empresas, y personal en oficinas para todos los clientes.	Un amplio abanico de tiempos de entrega permite a la empresa llegar a más clientes y determinar sus necesidades de tiempos.	Una muy estrecha relación, se debe cumplir con los tiempos e integridad de los envíos, aquí el prestigio y reputación son claves.
Recursos clave	En términos de cobertura, son la red de oficinas y personal de atención lo que valora el cliente.	La flota y Centros de Distribución y Reparto. Los contratos con empresas licitadas de rutas y de transporte. Personal externo operacional.	Es clave para que el modelo de negocio cumpla el servicio: compromiso, infraestructura de oficinas y flota que soporten la demanda de los clientes.

Actividades claves	Programación de las rutas, acuerdos de SLA con terceros, dimensionamiento de la dotación y flota requerida.	Admisión o retiro de las piezas / Clasificación / Distribución / Reparto / Entrega	Capacitaciones / selección y reclutamiento que identifiquen el perfil idóneo según los cargos y funciones.
Asociaciones claves	Se tienen contratos con empresas de transporte externas para reparto y retiro de sobres y encomienda según necesidad operacional o geográfica.	Para las empresas se ofrece retiro y reparto de sus productos por medio de acuerdos comerciales	Para las empresas se ofrece retiro y reparto de sus productos por medio de acuerdos comerciales
Ingresos	Estos dependen del trayecto origen destino.	A menor tiempo de entrega los servicios generan mayores ingresos.	La buena reputación y confianza del cliente lo hacen ser menos sensible a las variaciones de precios por los servicios ofrecidos.
Costos	Se tienen altos costos en Oficinas que van disminuyendo por medio de Franquicias. Los mayores costos son dotación en Oficinas y Centros de distribución y reparto.	Contratos de transportes con capacidad de dar cumplimiento a los plazos. Flota y operadores que cumplan con los tiempos programados.	Costos del personal de planta y personal externo idóneo para llevar las actividades.

Fuente: elaboración propia.

7. MAPA ESTRATÉGICO

7.1. Importancia del Mapa Estratégico como herramienta de planificación y control de gestión

Las empresas tienen múltiples necesidades, y que responden principalmente a conseguir los objetivos impuestos por el principal. Para esto, se diseña una estrategia con la cual los trabajadores deben alinearse para poder cumplir el plan acordado por la alta dirección o el mandante. Cuando se habla de los trabajadores de una empresa, se está tratando sobre su convivencia y sus propios intereses, y sus formas de trabajar y relacionarse se llama cultura organizacional, en donde los trabajadores le dan sentido a su trabajo, y el discernimiento y los intereses propios no siempre coinciden con el principal o los demás en la organización.

Ahora, si agregamos en el tema a los clientes, necesitamos definir cuál es el segmento de manera que la empresa pueda concretar una propuesta de valor que nos permita ser elegidos, el punto es que no se puede asumir que todo y siempre la empresa lo hará bien, dado que en el tiempo los clientes van generando nuevas necesidades u tomando otras alternativas que ofrezca el mercado.

Dado lo anterior, la problemática del Control de Gestión es cómo podemos mirar a través de los ojos de quien resulta ser nuestro mandante, es como interpretamos al principal y como llevamos a cabo la estrategia con la que la empresa se propone cumplir con las metas y desafío comprometidos para poder llevar a cabo los distintos objetivos estratégicos que permitirá además cumplir con la propuesta de valor que reconoce los clientes, además, junto con cumplir con la misión y visión de la empresa, a esto llamaremos la Problemática de Control de Gestión. No se pretende que todo funcione bien, sino influenciar para que se den las acciones o mejorar los problemas, Control de Gestión debe dar las condiciones para que el sistema funcione y se logre alinear a las personas.

Dicho lo anterior, se tiene que la importancia del Mapa Estratégico en la empresa, radica en que este mapa es la arquitectura, la definición y formalidad que tiene la empresa para conseguir los fines últimos de sus dueños, es decir,

la creación de valor en largo plazo. El mapa es el plano de cómo la empresa enfrenta su declaración estratégica, por lo que pone objetivos e iniciativas con que se espera cumplir la misión y visión. En la medida que esta herramienta sea de uso de la empresa y esté involucrada para toda la empresa (no necesariamente todas las áreas o procesos o departamentos deben estar plasmado en el mapa) en busca de cumplir con este mapa, se tendrá un mejor control de las actividades y objetivos con los que se ha construido. El control finalmente hablará de qué tan cercana y coherente son las relaciones causas efectos que encontramos en las distintas perspectivas del mapa.

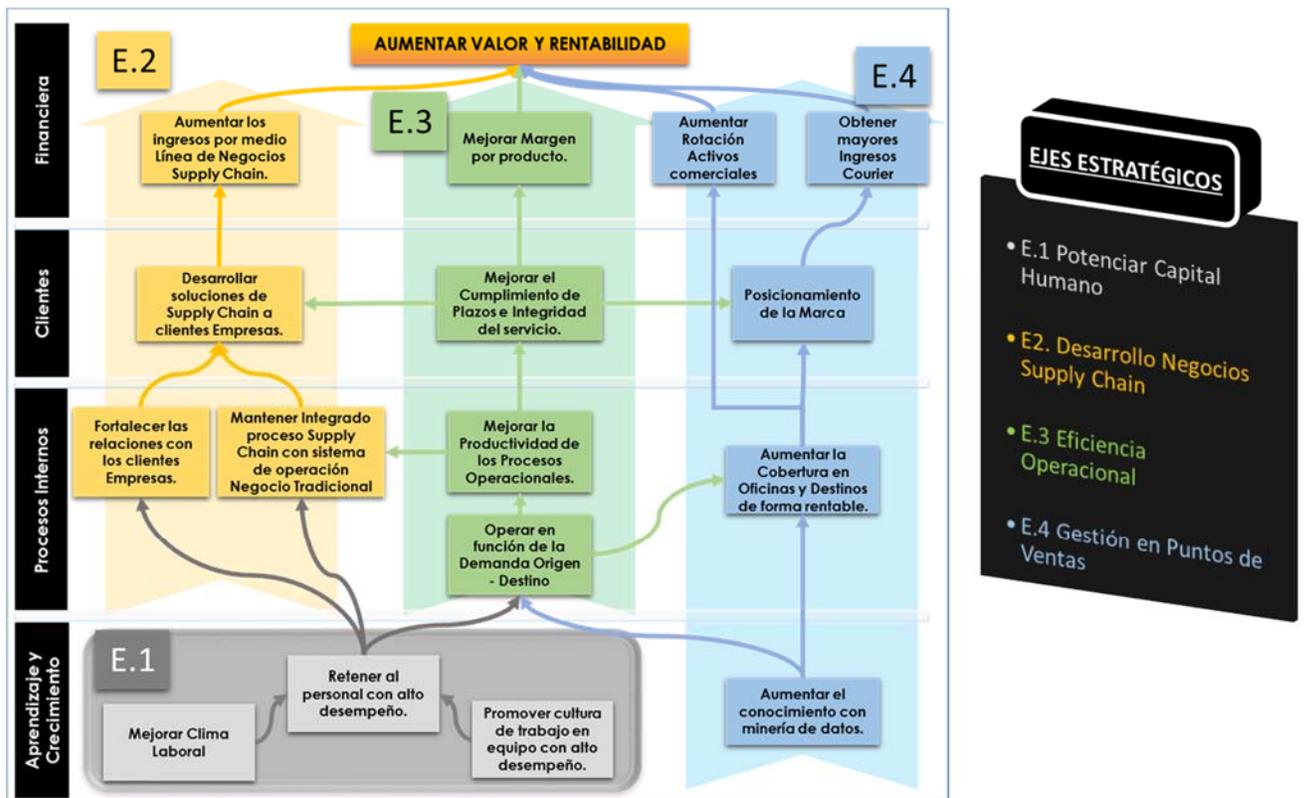
Es importante señalar que Control de Gestión debe, por medio de indicadores, identificar el comportamiento de la empresa y ser capaz de predecir si la carta de navegación de la empresa está siendo coherente con la realidad de la empresa y el contexto en el mercado en que se encuentra, pues así se podrá decir que la forma como actúa la empresa está alineada con la planificación de largo plazo. En caso de existir brechas y que los resultados del control vayan alejando a la empresa de su camino se deberá replantear la estrategia o tomar acciones correctivas y oportunas para disminuir la brecha y así retomar el camino.

El mapa estratégico es la interpretación y derivación del desarrollo de la estrategia pero no necesariamente una estrategia va a resultar ser el camino al éxito para la empresa, resulta que podemos estar hablando de una excelente estrategia pero mal ejecutada, o por el contrario una mala estrategia pero muy bien ejecutada, en este sentido el control de gestión debe ser capaz de controlar al punto de poder identificar cualquiera de los dos casos.

7.2. Mapa Estratégico Propuesto

A continuación se presenta en la figura número 1 el Mapa Estratégico para la empresa Chilexpress, habiendo desarrollado todo el análisis previo visto anteriormente, esta es una propuesta que recoge tres importantes ejes estratégicos con lo que la empresa debe trabajar para conseguir los objetivos planteados por su principal, quien pretende dar mayor valor a la compañía y disminuir la brecha existente en la actualidad de manera de conseguir el objetivo deseado por los accionistas.

Figura 1: Mapa Estratégico Chilexpress



Fuente: elaboración propia.

7.3. Explicación del Mapa Estratégico Propuesto

Para proponer una solución específica para la empresa fue necesario conocer sus declaraciones estratégicas, la propuesta de valor identificando que uno de los aspectos claves del porqué los clientes los prefieren, es por su amplia cobertura y por los servicios que brinda. Agregando a esto, fue necesario además realizar un estudio interno y externo, de manera de sintetizar mediante un análisis FODA las principales fuerzas que influyen en esta organización. Lo anterior permitió ratificar la propuesta de amplia cobertura a nivel nacional, y la oportunidad de abrir nuevas líneas de negocios mediante la integración a la cadena de valor de otras empresas que tengan necesidades de logística de distribución y reparto. Por otra parte, hay que tener en consideración que un punto débil de la empresa es la administración de la información, además que las barreras de entrada para nuevos competidores son bajas, por lo que empresas de transporte pueden explorar una nueva línea de negocio incorporando el *courier* como una nueva oportunidad de crecimiento y desarrollo.

Es importante señalar además, que lo anterior sirvió de guía para orientar la solución al desarrollo de un cuadro de mando integral a nivel corporativo, el cual es complemento del mapa estratégico propuesto a partir de un mapa que ya había sido desarrollado por la empresa, pero su implementación se realiza de manera tardía y este no es comunicado a toda la organización, lo que no permite que este cumpla su objetivo de alinear y comunicar la estrategia a los distintos niveles.

En concordancia con lo anterior y basado en la experiencia de Chilexpress, no basta con que el directorio desarrolle un mapa estratégico y un cuadro de mando a nivel corporativo, este debe ir acompañado de un plan de comunicación formal que oriente a los empleados y se les indique lo que es estratégico para la organización. Además hacerlos participes en el logro de las metas, de manera que sientan que el éxito de la organización es fruto de su trabajo y colaboración.

7.4. Temas estratégicos

El mapa antes visto tiene incorporado tres temas centrales con los cuales se ven alineados los distintos objetivos en cada perspectiva y otro que está enfocado sólo a nivel de aprendizaje y crecimiento para dar fuerza a dos temas que nacen en la perspectiva de procesos. A continuación explicaremos cada uno de estos cuatro temas que se enmarcan en el desarrollo de los objetivos con los cuales se plantea la estrategia de la empresa para dar cumplimiento a su mandato y propuesta de valor para el cliente.

Figura 2: Temas estratégicos mapa Chilexpress



Fuente: elaboración propia

7.5. Potenciar Capital Humano

La empresa cuenta con un importante recurso en dotación de planta la que se encuentra a lo largo de todo el país, y el servicio se ofrece tanto al segmento personas como empresa, por tanto las relaciones personales entre los propios trabajadores y hacia los clientes son razón por la cual se ha definido este eje

como elemento que permite apoyar y dar fuerza a otros dos ejes centrales que corresponden al desarrollo de una nueva línea de negocios y otro eje que se enfoca en la eficiencia operacional.

“El aprendizaje en equipo es el proceso de alinear y desarrollar la capacidad del equipo para crear los resultados deseados por sus integrantes. Se construye sobre la disciplina del desarrollo de una visión compartida. También se construye con maestría personal”. (Peter Senge)

El objetivo central de este eje tiene que ver con la mejora en el clima laboral, esto porque los resultados conseguidos de un buen clima tiene muchos efectos positivos que se reflejan en los resultados con los clientes y en una mayor productividad y eficiencia, se forma finalmente una cultura de trabajo en equipo que permite enfrentar de mejor manera los nuevos desafíos y contingencias. Lo anterior se acompaña de contar con una importante parte del personal con alto desempeño cuya experiencia y calidad de trabajo permitan compartir conocimiento y mejores prácticas en cómo hacer y qué hacer.

7.6. Desarrollo Negocios Supply Chain

La capacidad de desarrollar el negocio de *courier* y servicios logísticos, permiten que la empresa pueda desarrollar otras líneas de negocios ofreciendo a los principales clientes empresas el servicio de *Supply Chain*, pudiendo comprometerse más con la cadena de valor de esos clientes, contando con procesos mucho más completos y dando soluciones integrales a sus necesidades previas a la distribución de sus productos que van dirigidos a sus clientes finales.

La empresa tiene desarrollado el negocio tradicional del *courier* y servicios *express*, y cuenta con infraestructura para poder invertir en planta de almacenaje y bodegaje que permita entregar los servicios de *picking* (seleccionar y almacenar productos) y *packing* (empaquete, embalaje y envase), de manera de prestar más servicios, principalmente a los clientes empresas de la región metropolitana en donde se comienza a desarrollar esta nueva línea de negocios, con la que se espera aumentar los ingresos de la compañía y así su valor en el tiempo.

La razón por la cual este tema estratégico se comienza desarrollando en la región metropolitana, se explica principalmente por contar con los clientes empresas más importantes y en donde se identifica mayormente la oportunidad de ofrecer el servicio, además se contempla una etapa de aprendizaje y por tanto se debe contar con la confianza y conocimiento de la empresa en donde se va a desarrollar el negocio.

7.7. Eficiencia Operacional

Este eje estratégico está definido para mejorar desde los procesos internos hasta la calidad de servicio y experiencia que tienen los clientes actualmente, siendo el resultado conseguir una eficiencia en recursos ocupados, conocimiento que implique mejores y mayores alternativas para que se consigan ingresos a menores costos operacionales y comerciales.

Es un eje central al mapa estratégico porque tiene la particularidad de relacionarse con los otros tres ejes, recibe apoyo de la capacidad de potenciar el capital humano y a su vez genera fuerzas desde las perspectivas de Procesos Internos y Clientes a los ejes de Desarrollo Negocios *Supply Chain* y Gestión de Puntos de ventas, siendo para el primero la capacidad de integrar procesos ocupando economías de escalas para la distribución de esos productos y en el segundo caso de los puntos de ventas identificar de mejor forma la demanda del mercado para que se instalen nuevas oficinas y así la mayor cobertura refuerce el posicionamiento de la marca.

7.8. Gestión en Punto de Ventas

Dentro de la propuesta de valor y por ende declaración de la estrategia de la empresa Chilexpress, se ofrece un servicio con amplia cobertura geográfica, pero el que debe desarrollarse de manera rentable para conseguir posicionamiento y mayor valor a la empresa, por tal razón este tema estratégico de Gestión de Puntos de Ventas es transversal a todas las perspectiva del mapa visto anteriormente.

Tanto los clientes empresas como personas, tienen necesidad de enviar sobres o encomiendas desde un lugar a otro, por tanto eligen una empresa que les dé amplia cobertura y una vez conocen el servicio y teniendo una buena experiencia lo siguen ocupando y van conociendo el resto de los atributos con que trabaja la empresa. Tener un punto de venta en alguna localidad del país, requiere tener un amplio conocimiento de la situación demográfica y económica de la zona, si bien en un comienzo la oficina no entrega los niveles de rentabilidad esperado, esta pasa por una etapa de maduración en donde con el tiempo se espera conseguir los niveles de operación que la hagan ser parte del negocio rentable de la compañía.

Una oficina, también resulta atractivo para que el cliente pueda retirar ahí sus piezas en caso que no se requiera el servicio de entrega a domicilio, en la actualidad se dan ambas preferencias por parte de los clientes, es por ello que la red de oficinas que cubre las distintas regiones a lo largo del país, tienen que contar con los procesos operacionales en donde la gestión se acompañe de los mismos estándares de calidad de servicio en plazos e integridad de entrega con lo que la empresa trabaja para satisfacer las necesidades de sus clientes en general.

Para hacer más rentable el modelo de negocios, se contempla aumentar las ventas por metro cuadrado, esto por medio de un modelo de franquicias de oficinas, ya sea para las existentes como propias o las nuevas aperturas de oficinas que se contemplen en el futuro, uno de los mecanismos económicos consiste en no incurrir en costos de personal propio pero si generando un esquema de pagos de incentivos asociados a los niveles de ventas exigidos a las oficinas con modelo de franquicia.

A continuación se presenta por cada tema estratégico y objetivos de cada uno de éstos, un detalle de las iniciativas que se deben implementar para conseguir el cumplimiento de la estrategia de acuerdo a lo revisado acorde a cada tema explicado anteriormente.

Tema Estratégico / Objetivos	Iniciativa Estratégica
Desarrollo Negocios Supply Chain	
Aumentar los ingresos por medio Línea de Negocios Supply Chain.	Elaborar seguimiento y catastro de los principales clientes en la región metropolitana, identificar aquellos clientes empresas que tienen antigüedad y alto volumen de piezas entregadas a Chilexpress para ser distribuidas, por medio del equipo de ejecutivos comerciales asignados a los clientes determinar aquellas empresas potenciales cuyos procesos requieren del almacenaje, embalaje, etiquetado, empaque, envase, etc. Determinar posteriormente el valor económico de la actividad para el cliente y hacer propuestas comerciales sujeto a las necesidades de cada cliente.
Desarrollar soluciones de Supply Chain a clientes Empresas.	También se debe invertir en los espacios útiles disponibles del principal centro de distribución en Santiago, dimensionar capacidad y flujos de acuerdo al tipo de pieza (volumen, dimensiones, peso, etc.). Establecer un modelo de trabajo que implique la articulación entre los procesos de la nueva línea de negocios y el uso de los procesos e infraestructura del negocio tradicional courier y logístico de Chilexpress.
Fortalecer las relaciones con los clientes Empresas.	Establecer aplicación sistémica en línea para clientes y áreas encargadas del Supply Chain, de manera que permita tener en línea la producción en gestión por parte de Chilexpress, y además se pueda gestionar anticipadamente para el cliente la demanda de manera oportuna en donde este pueda hacer los requerimientos de acuerdo a sus necesidades. En resumen que sea tanto para el cliente empresa como para Chilexpress una herramienta sistémica en línea que permita operar y hacer las solicitudes de servicios por medio de ordenes de compra.
Mantener Integrado proceso Supply Chain con sistema de operación negocio tradicional courier.	Desde el sistema de gestión para el cliente y Chilexpress, se debe tener un modelo de soporte que dimensione los tiempos y recursos, identificando la demanda y la capacidad de respuesta que se le pueda dar al cliente, teniendo en cuenta su nivel de producción y los recursos propios en términos de dotación, uso de flota, y la coordinación entre los procesos de los dos negocios.
Eficiencia Operacional	
Mejorar Cumplimiento de Plazos e Integridad	Generar una herramienta de análisis y seguimiento de productividad enfocada en dos puntos centrales: - Análisis de variables del personal a cargo en la operación, según proceso (retiro, clasificación, distribución y reparto), tipo de cargo, antigüedad, evaluaciones de desempeño, etc. Identificar el nivel de productividad y patrones que permitan por medio de capacitación o modelo de esquema de incentivos impulsar a mejorar los resultados y tiempos. Apoyar esta iniciativa de planes de capacitación y paralelamente mejorar el perfil de los nuevos ingresos de personal.
Mejorar la productividad de los Procesos Operacionales	- Establecer seguimiento del nivel de ocupación de los recursos en activos con que opera la empresa, por ejemplo flota, sorter de clasificación, sistemas en línea y up time de estos, con lo cual se debe identificar fallas, vida útil, nivel de ocupación y capacidad, tiempos de reposición y mantenimiento, etc. Debe desarrollarse un modelo de operación para identificar y monitorear la productividad de los recursos antes mencionados, y que esta información se parte de la toma de decisiones en el tiempo para la inversión en activos operacionales.
Mejorar Margen por Producto	Por otra parte, se debe unificar los sistemas actuales con que opera la empresa, de manera de disponibilizar la información oportunamente y de manera confiable para el desarrollo de análisis y estrategias de up grade de sistemas y procesos en el tiempo, considerando la demanda actual y proyectada en el futuro y manteniendo un alto nivel de productividad y cumplimiento de servicio para los clientes.
Operar en función de la Demanda Origen - Destino	Por otra parte, se debe unificar los sistemas actuales con que opera la empresa, de manera de disponibilizar la información oportunamente y de manera confiable para el desarrollo de análisis y estrategias de up grade de sistemas y procesos en el tiempo, considerando la demanda actual y proyectada en el futuro y manteniendo un alto nivel de productividad y cumplimiento de servicio para los clientes.
Gestión en Puntos de Ventas	
Obtener mayores ingresos courier.	Se debe desarrollar un modelo de apertura de franquicias, que sea del interés del potencial dueño, esto implica también tener un esquema de pago de comisiones y formalidad contractual que permita al dueño generar sus propias ganancias y por otra parte ser rentable a la empresa Chilexpress. La relación contractual con los dueños de franquicias debe exigir operar bajo los mismos estándares de calidad de servicio que cuenta la empresa, y este modelo debe contener el cumplimiento de los atributos de la propuesta de valor que ofrece la empresa a sus clientes.
Aumentar el conocimiento con minería de datos.	Es necesario que la empresa por medio de la información propia de sus sistemas mas información proporcionada de bases de datos externas, genere un sistema de georreferenciación estadístico, el que permita monitorear el desarrollo de la actividad de Chilexpress en las diferentes regiones y al menos con una base histórica de mínimo 3 años, de manera que le permita generar proyecciones de demanda en función del origen y destino de las piezas transportadas de un lugar a otro. Con esto se podrá evaluar la necesidad de poner una oficina ya sea propia si el punto de interés es altamente rentable o con modelo de franquicia. Este modelo predictivo también debe considerar evaluar la rentabilidad de la zona de acuerdo a la evolución de la actividad económica de la zona y el desarrollo socio económico. Esto también dará oportunidad de poder estar un paso adelante a la competencia y poder hacerse mejor al cliente empresa con propuestas mucho mas completas y concretas para ofrecer el servicio de courier y logístico.
Aumentar Rotación Activos comerciales	Es necesario que la empresa por medio de la información propia de sus sistemas mas información proporcionada de bases de datos externas, genere un sistema de georreferenciación estadístico, el que permita monitorear el desarrollo de la actividad de Chilexpress en las diferentes regiones y al menos con una base histórica de mínimo 3 años, de manera que le permita generar proyecciones de demanda en función del origen y destino de las piezas transportadas de un lugar a otro. Con esto se podrá evaluar la necesidad de poner una oficina ya sea propia si el punto de interés es altamente rentable o con modelo de franquicia. Este modelo predictivo también debe considerar evaluar la rentabilidad de la zona de acuerdo a la evolución de la actividad económica de la zona y el desarrollo socio económico. Esto también dará oportunidad de poder estar un paso adelante a la competencia y poder hacerse mejor al cliente empresa con propuestas mucho mas completas y concretas para ofrecer el servicio de courier y logístico.
Aumentar la Cobertura en Oficinas y Destinos de forma rentable.	Es necesario que la empresa por medio de la información propia de sus sistemas mas información proporcionada de bases de datos externas, genere un sistema de georreferenciación estadístico, el que permita monitorear el desarrollo de la actividad de Chilexpress en las diferentes regiones y al menos con una base histórica de mínimo 3 años, de manera que le permita generar proyecciones de demanda en función del origen y destino de las piezas transportadas de un lugar a otro. Con esto se podrá evaluar la necesidad de poner una oficina ya sea propia si el punto de interés es altamente rentable o con modelo de franquicia. Este modelo predictivo también debe considerar evaluar la rentabilidad de la zona de acuerdo a la evolución de la actividad económica de la zona y el desarrollo socio económico. Esto también dará oportunidad de poder estar un paso adelante a la competencia y poder hacerse mejor al cliente empresa con propuestas mucho mas completas y concretas para ofrecer el servicio de courier y logístico.
Posicionamiento marca	Es necesario que la empresa por medio de la información propia de sus sistemas mas información proporcionada de bases de datos externas, genere un sistema de georreferenciación estadístico, el que permita monitorear el desarrollo de la actividad de Chilexpress en las diferentes regiones y al menos con una base histórica de mínimo 3 años, de manera que le permita generar proyecciones de demanda en función del origen y destino de las piezas transportadas de un lugar a otro. Con esto se podrá evaluar la necesidad de poner una oficina ya sea propia si el punto de interés es altamente rentable o con modelo de franquicia. Este modelo predictivo también debe considerar evaluar la rentabilidad de la zona de acuerdo a la evolución de la actividad económica de la zona y el desarrollo socio económico. Esto también dará oportunidad de poder estar un paso adelante a la competencia y poder hacerse mejor al cliente empresa con propuestas mucho mas completas y concretas para ofrecer el servicio de courier y logístico.
Potenciar Capital Humano	
Mejora Clima Laboral	Para retener el personal con alto talento, una de las iniciativas a implementar debe darse desde los planes de selección y reclutamiento, esto implica evaluar el promedio de antigüedad de los postulantes, considerando un promedio de años pero de acuerdo al tipo de cargo y nivel dentro de la compañía (un cargo operador tiene mayor rotación que uno administrativo), la selección debe estar sujeto también a un modelo de renta acorde al mercado. Para incentivar además que los nuevos ingresos entren a la empresa se debe desarrollar un programa trainee para aquellos cargos que implican mayores posibilidades de desarrollo y que estén en áreas o procesos claves del negocio.
Promover cultura de trabajo en equipo con alto desempeño	Debe mejorarse el plan de becas de la empresa, no solo subvencionar al trabajador y pedir que este continúe en la empresa por un periodo de tiempo, también se debe confeccionar programas de desarrollo interno, de manera que el personal capacitado completamente por la empresa o en parte, para casos de diplomados o magister, o cursos de especialización, este pueda tener posibilidades de desarrollo en la gerencia que pertenece o tener movilidad paralela al cargo en otras áreas donde este pueda potenciar el equipo donde trabaje y asumir nuevos desafíos que lo motiven a seguir en la empresa y mostrando la mejora de sus competencias. Para esto debe existir una política de desarrollo desde el área de recursos humanos para evitar salidas de personal capacitado y con potencial en la empresa.
Retener al personal con alto desempeño	La iniciativa para mejorar el clima laboral y trabajo en equipo con alto desempeño, debe contemplar una serie de planes y medidas considerando el mediano a largo plazo, al tratarse de una empresa con personal a lo largo de todo el país no será inmediato los efectos de estas iniciativas. Por atento se debe trabajar en establecer mediciones periódicas y evaluaciones que entregue información del grado de compromiso y satisfacción del trabajador con la empresa, esto por medio de encuestas y focus group, y los resultados deben dar las necesidades que se deben reforzar para mejorar el clima. Es necesario e importante que las jefaturas y sub gerencias pasen por un programa de coaching para desarrollar o mejorar habilidades blandas y de liderazgo, los que tendrán que estar sujeto a aprobación y retroalimentación. Implementar un plan comunicacional activo por medio de buzones y portal de comunicaciones on line de manera que también sea responsabilidad del colaborador informar de las inquietudes que atenten contra el clima laboral del equipo o área, este plan debe permitir hacer levantamiento de casos desfavorable de clima, o también ser ocupada para dar a conocer las mejores prácticas y casos que puedan servir de ejemplos para otras situaciones de otras jefaturas.

8. CUADRO MANDO INTEGRAL

8.1. Importancia del Mapa Estratégico como herramienta de planificación y control de gestión

El objetivo de contextualizar a la empresa es poder identificar la problemática que hoy en día la afecta, y de esta manera proponer una solución, mediante la aplicación de una herramienta de control que permita mejorar la implementación de la estrategia y el alineamiento de esta con las operaciones. Una vez identificada la problemática, que tiene estrecha relación con la alineación y comunicación de la estrategia, se propone el desarrollo de un cuadro de mando a nivel corporativo.

La empresa en los últimos dos años y medio se ha enfrentado a múltiples cambios que por una parte ha dificultado realizar la medición correctamente y por otra parte, la implementación de un *Balanced Scorecard* que no se ha trabajado de manera oportuna y con los indicadores adecuados. A esto se agrega el bajo nivel de participación e involucramiento por parte de las áreas claves de la empresa.

En el control de la estrategia, se debe considerar en la empresa las medidas financieras y no financieras como la calidad y satisfacción del cliente que también afectan el desempeño financiero, hoy en día en general las empresas no prestan mayor importancia a medidas no financieras, pues todavía estamos previo a un cambio de paradigma que a la luz del conocimiento se hace cada vez más necesario, existe mucha obsesión con los resultados financieros.

8.2. Presentación del CMI

El siguiente cuadro número 6 muestra finalmente los distintos KPI que se propone para seguir el desempeño de los objetivos y ejes estratégicos explicados anteriormente:

Cabe señalar que posteriormente se hace una baja de *Balanced Scorecard* a nivel de gerencia, en el desarrollo de este proyecto de grado, se contemplan

las gerencias Comercial y Sucursales, Operaciones y Recursos Humanos. Por tanto se verán los KPI's propios de cada gerencia, los que pueden ser los mismos que el corporativo o en su defecto nuevas mediciones que se ajustan en mayor medida a las funciones de cada gerencia con sus respectivas áreas o adecuados según corresponda a la injerencia que tenga la gerencia en el objetivo corporativo.

También es importante señalar que el *Balanced Scorecard* propuesto contempla KPI's en donde se le atribuye el compromiso a toda la empresa a nivel transversal, estos KPI's y los de cada gerencias tendrán más adelante una importante participación en la definición de los esquemas de incentivos con los que se va a compensar el esfuerzo a las distintas jerarquías con el fin de alinear al personal en función de conseguir cumplir con la propuesta de valor y la estrategia del plan de largo plazo.

Cuadro N° 6: Cuadro Mando Integral Chilexpress

Perspectiva Financiera

Perspectiva	Tema Estratégico	Objetivo	KPI	Medida	Plazo indicador	Métrica	Metas
Financiera	Todos	AUMENTAR VALOR Y RENTABILIDAD	Cumplimiento Presupuesto Ebitda	%	Anual	MM\$ Ebitda REAL / MM\$ Ebitda Presupuesto	≥100%
			ROA Total	%	Mensual	[(Ingresos - Costos) / Activos]	≥ 10%
			ROA Oficinas	%	Trimestral	[(Ingresos - Costos) / M ² Oficinas]	≥ Presupuesto
	Desarrollo Negocios Supply Chain	Aumentar los ingresos por medio Línea de Negocios Supply Chain.	Cumplimiento Presupuesto Ventas Supply Chain	%	Mensual	Real Ventas SPPLY / Presupuesto Ventas SPPLY	≥100%
			% Total (Margen / Ingresos) Supply Chain	%	Mensual	Real [(Ingresos - Costos) / Ingresos] Supply Chain / Presupuesto [(Ingresos - Costos) / Ingresos] Supply Chain	≥ 100%
	Eficiencia Operacional	Mejorar Margen por Producto	Margen Operacional negocio tradicional	\$	Mensual	(Ingresos - Costos) / N° Piezas	≥ Presupuesto
			Cumplimiento Costos negocio tradicional	%	Mensual	Costos (Real / Presupuesto) Negocio tradicional	≤ 100%
	Gestión en Puntos de Ventas	Obtener mayores ingresos Courier	Cumplimiento Presupuesto Ingresos Oficinas Nuevas	%	Mensual	Oficinas nuevas: (Ingresos acumulados real mes n / ingresos acumulados presupuesto del mes n) x 100	≥100%
			Cumplimiento presupuesto ventas courier	%	Mensual	(Ingresos acumulado real mes n / ingresos acumulados presupuesto mes n)*100	≥100%
		Aumentar Rotación Activos comerciales	Mejorar Rotación de Activos Oficinas	#	Mensual	Ventas Oficinas / Activo Fijo Oficinas	≥ 5
			Aumentar Ventas por M ² Oficinas	%	Semestral	[(Ventas Acumuladas Oficinas / M ² Oficinas) mes n Año m / (Ventas Acumuladas Oficinas / M ² Oficinas) mes n Año m-1] -1	≥15%

Fuente: elaboración propia.

Perspectiva Cliente

Perspectiva	Tema Estratégico	Objetivo	KPI	Medida	Plazo indicador	Métrica	Metas
Cliente	Eficiencia Operacional	Mejorar Cumplimiento de Plazos e Integridad	Cumplimiento plazos entrega	%	Mensual	Q piezas entregadas en plazo / Q Piezas totales entregadas	≥ 95%
			Nota Satisfacción de cliente	#	Semestral	(Σ total de puntaje / número total de encuestados) (usando escala Likert de 1-7)	≥ 6,5
			Reclamos por plazo incumplido	%	Trimestral	N° Reclamos por atrasos / Piezas Transportadas	≤ 5%
	Desarrollo Negocios Supply Chain	Desarrollar soluciones de Supply Chain a clientes Empresas.	N° Clientes con servicios SC mínimo 8 meses al año	%	Anual	N° Clientes SPPLY con 8 meses / Total Clientes SC	≥ 70%
			% Cumplimiento tiempo servicios SC	%	Mensual	Q Servicios cumplen plazos / Q Total Servicios	≥ 95%
	Gestión en Puntos de Ventas	Posicionamiento marca	Antigüedad Oficinas	#	Semestral	Σ años Oficinas con mas de 12 meses / Total Oficinas con mas de 12 meses	≥ 5 años
			Cantidad Cierre Oficinas	%	Semestral	N° Oficinas cerradas / Total Oficinas con mas de 12 meses	≤ 10%
			Ranking Reputación Corporativa (Categoría Correos y servicios expresos)	#	Anual	Puntaje año del índice Reputación Corporativa	≥ 660
			% Personas encuestadas reconocen calidad de atención.	%	Semestral	N° Clientes reconocen la marca / N° Total Clientes Personas	≥ 70%

Fuente: elaboración propia.

Perspectiva Procesos

Perspectiva	Tema Estratégico	Objetivo	KPI	Medida	Plazo indicador	Métrica	Metas		
Procesos	Eficiencia Operacional	Mejorar la productividad de los Procesos Operacionales	Crecimiento Promedio piezas transportadas por flota vs año anterior en CD y CR	%	Trimestral	$(\text{Total Q Piezas transportadas} / \text{Q Flota}) \text{ T-n año actual} / [(\text{Total Q Piezas transportadas} / \text{Q Flota}) \text{ T-n año anterior}] - 1$	$\geq 15\%$		
			Piezas promedio distribuidas por personal CD y CR versus año anterior	%	Trimestral	$(\text{Total Q Piezas transportadas} / \text{Q Dotación}) \text{ T-n año actual} / [(\text{Total Q Piezas transportadas} / \text{Q Dotación}) \text{ T-n año anterior}] - 1$	$\geq 20\%$		
			Tiempo Promedio Entrega	%	Trimestral	$\text{Tiempo Promedio (año actual} / \text{año anterior} - 1)$	$\leq 15\%$		
		Operar en función de la Demanda Origen - Destino	Cumplimiento Dimensionamiento Piezas Origen-Destino.	%	Mensual	$\text{Q Real Piezas Origen Destino} / \text{Q Presupuesto Piezas Origen Destino}$	$\geq 90\%$		
			Crecimiento Ocupación M ² CD y CR por Piezas	%	Mensual	$(\text{Q piezas} / \text{metros cuadrados}) \text{ año n} / (\text{Q piezas} / \text{metros cuadrados}) \text{ año n-1}$	$\geq 20\%$		
			Crecimiento Piezas clasificadas por Personas CD/CR	%	Mensual	$\sum \text{Q piezas clasificadas} / \sum \text{personal (mes año actual} / \text{mes año anterior)}$	$\geq 10\%$		
			% Ocupación capacidad flota	%	Mensual	$\text{Q vehículos cargados desde } 85\% \text{ capacidad} / \text{Total Q Vehículos}$	$\geq 90\%$		
			Desarrollo Negocios Supply Chain	Mantener Integrado proceso Supply Chain con sistema de operación Negocio Tradicional	% Cumplimiento SLA con procesos integrados	%	Mensual	$\text{Cantidad procesos integrados cumplen SLA} / \text{Total Procesos Integrados}$	$\geq 90\%$
					% Costos Procesos nuevos SC	%	Mensual	$\text{Costos nuevos procesos SC} / \text{Costos Total Proceso Negocio Tradicional}$	$\leq 30\%$
	% Clientes SC con procesos definidos y cumplidos	%			Mensual	$\text{N}^\circ \text{ Clientes cumplen procedimientos definidos} / \text{Total clientes con procedimientos definidos}$	$\geq 90\%$		
	Fortalecer las relaciones con los clientes Empresas.	Cantidad licitaciones SC obtenidas con clientes negocio tradicional.	%	Semestral	$\text{N}^\circ \text{ Licitaciones SC obtenidas con clientes negocio tradicional} / \text{Total licitaciones SC con Clientes Negocio Tradicional}$	$\geq 70\%$			
		Nº Piezas con servicios Supply Chain sobre Total piezas negocio tradicional	%	Semestral	$\sum \text{Q piezas con servicio SC} / \sum \text{Q piezas negocio tradicional}$	$\geq 35\%$			
	Gestión en Puntos de Ventas	Aumentar la Cobertura en Oficinas y Destinos de forma rentable	Cantidad de Oficinas Franquiadas.	#	Semestral	Número Total Oficinas Franquiadas	5		
			Margen nuevas oficinas	%	Anual	$\$ \text{ Margen Real Oficinas} / \$ \text{ Margen Presupuesto Oficinas}$	$\geq 100\%$		

Fuente: elaboración propia.

Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento

Perspectiva	Tema Estratégico	Objetivo	KPI	Medida	Plazo indicador	Métrica	Metas	
Aprendizaje y crecimiento	Potenciar Capital Humano	Retener al personal con alto desempeño	Promedio de meses antigüedad en la empresa personal con alto desempeño evaluado con nota 4 y 5	#	Junio y Diciembre	\sum Meses Personas con alto desempeño / Q personas con alto desempeño	≥ 24 meses	
			Bajas personal Alto desempeño	#	Semestral	Total bajas	≤ 20	
		Promover cultura de trabajo en equipo con alto desempeño	Mejora Clima Laboral	Resultados Nota Encuesta Great Place to Work	%	Anual (Diciembre)	Cantidad áreas con notas ≥ 6 / Total áreas evaluadas	$\geq 85\%$
			(*) Cantidad Profesionales universitarios	%	Semestral	Q Personas con Título Profesional / Q total de personas (personal con antigüedad superior a un año)	$\geq 35\%$	
	Gestión en Puntos de Ventas	Aumentar el conocimiento con minería de datos.	Nota medición evaluación 360 (personal con 1 año o mas de antigüedad)	%	Anual	Cantidad personas con nota mayor o igual a 6 / Cantidad total personas evaluadas	$\geq 70\%$	
			(**) % Transacciones con información estándar del Modelo BI	%	Mensual	Cantidad transacciones cumplen estándar BI / Total de transacciones ingresadas.	$\geq 75\%$	
		Cantidad de Oficinas que cumplen estándar del Modelo BI	%	Semestral	Cantidad Oficinas cumplen estándar Modelo BI / Total de Oficinas	$\geq 75\%$		

Fuente: elaboración propia.

(*) El KPI Cantidad de profesionales universitarios, promueve cultura de trabajo en equipo dado que en la medida que hayan más personal trabajando con título profesional, éstos traen consigo enseñanza en donde no sólo se obtuvo un aprendizaje implícito de tener que trabajar entre compañeros, sino además el profesional tuvo que desempeñarse asumiendo tareas que después tuvo que dar respuesta a sus compañeros. El estudiante con título tienen mayor exposición al trabajo en equipo, y también a jornadas de estudios en grupo dentro y fuera de las aulas de clases. Este aprendizaje facilita y mejora el desempeño en la empresa dado que hace fuerza a que el resto de los colaboradores se sumen al trabajo en equipo.

(**) El KPI % Transacciones con información estándar del Modelo BI, lo que implica es que los datos que se ingresan en los sistemas por parte del personal de oficinas y de los centros de distribución y reparto, tienen que contener la información mínima necesaria que se requiere para que el Modelo de BI pueda extraer y procesar los datos para posteriormente estos ser analizados e interpretados de manera que se pueda generar una mayor inteligencia en el uso de la información de la empresa. Si el personal, no completa todos los datos que se requieren en las respectivas transacciones, esto debilita el modelo de BI con el que la empresa debe pretender llevar a cabo el tema estratégico de Gestión en Puntos de Ventas y por otra parte, apoyar el objetivo de operar en función de la demanda origen destino. El mayor análisis permitirá a la empresa generar mayor conocimiento y por ende poder mejorar en sus objetivos de largo plazo tomando decisiones con modelos de datos y evaluar resultados de acuerdo a modelos predictivos.

9. TABLEROS DE CONTROL

9.1. Importancia del desdoblamiento estratégico

Teniendo la empresa elaborada su estrategia como respuesta a su declaración estratégica, para enfrentarse al mercado, debe tenerse claro que la situación actual es un estado que no necesariamente será el mismo en el tiempo, muy por el contrario dada la evaluación de la economía con sus ciclos económicos y la generación de nuevos mercados y negocios desprendidos de la globalización de los países, es que las empresas no pueden asegurar una estrategia única y para toda la vida. El ámbito de mantener una estrategia que busque conseguir los objetivos de los dueños, exige que la estrategia tenga un desdoblamiento que permita articular las áreas claves que están directamente involucradas con el cumplimiento de la propuesta de valor.

El desdoblamiento estratégico permite estar evaluando los resultados de la compañía y cómo las iniciativas estratégicas van bien encaminadas con el cumplimiento de los distintos objetivos estratégico que se pueden obtener del Mapa y posteriormente monitorear en un *Balanced Scorecard*.

Es importante que las áreas involucradas sean capaces de bajar los temas estratégicos a las distintas dependencias que corresponda hacer partícipe, de manera de alinear a la compañía en función de lo que se ha declarado como estrategia para comprometer los esfuerzos en conseguir responder satisfactoriamente al cliente y a los dueños como sujetos centrales. Luego las áreas elaboran sus propios planes estratégicos para dar cumplimiento a los objetivos centrales de la estrategia, definiendo así sus propios objetivos e indicadores con los que serán medidos.

Según Kaplan, R y Norton, D. (2008) desdoblar los mapas estratégicos hacia el resto de la empresa considerando quienes encabezan las unidades de negocios y respectivas gerencias permitirá que estos tengan un rol de optimización y mejora a nivel local como también a nivel de compañía.

El desdoblamiento de la estrategia implica que asegure la comprensión o entendimiento de parte de toda la empresa, y se definan los recursos, planes, iniciativas necesarias para dar cumplimiento a la propuesta de valor y el cumplimiento de largo plazo, si la empresa no es capaz de llevar a cabo el desdoblamiento, le será muy difícil poder llevar a cabo la estrategia y tener a las distintas unidades de negocios y áreas de apoyo trabajando separadamente pero para un mismo fin, por el contrario lo que se requiere es que las distintas unidades tengan sus propias estrategias relacionadas y conectadas con la estrategia de la compañía.

La empresa Chilexpress en lo que se ha revisado hasta el momento, tiene una estructura organizacional bastante amplia dado su modelo de negocio y el nivel de dotación que debe emplear y la situación particular de cada región, y por otra parte, carece de una estrategia clara ya bien o mal definida, por el contrario la empresa está en una etapa de expansión y reestructuración que la deja con cierta incertidumbre y falta de comunicación de la bajada de la estrategia actual. En este sentido se hace imprescindible contar con la bajada de la estrategia a toda la compañía y generar un *Balanced Scorecard* que le permita desdoblar los ejes estratégicos en los correspondiente a cada unidad, en este sentido sería necesario que el *Balanced Scorecard* tenga una bajada de cascada para poder alinear a las gerencias y distintas áreas claves que inciden en cumplir con la propuesta de valor hacia el cliente.

Los colaboradores de la empresa Chilexpress deben saber cómo contribuyen al esfuerzo en conjunto por dar cumplimiento a la estrategia de la empresa, deben estar conscientes de lo que hacen es para generar valor a la empresa y por tanto conseguir la satisfacción y elección sus clientes. El desafío que se tiene es cómo conseguir desdoblar la estrategia si ésta no está clara y comunicada, considerando además que cada gerencia más parece una unidad aparte del todo en vez de ser parte del modelo de negocio de la empresa. Es una dificultad conseguir desdoblamiento cuando las gerencias no se ven involucradas entre sí, si bien responden a las necesidades del día a día y de los desafíos y mandatos que les hace la gerencia general, cuesta tenerlos alineados y uniformados en función de la estrategia de la compañía, por ende la necesidad primero de comunicar y luego desdoblar la estrategia se hace imperante.

Chilexpress tiene claro el camino de crecimiento y expansión, pero cuando se hace revisión del Plan de Largo Plazo, y se da a conocer la brecha existente entre los resultados reales versus los esperados, cuesta orientar los esfuerzos y recursos en conseguir disminuir la brecha, aun cuando por una suerte de naturaleza, el camino de la expansión y conseguir mejorar la rentabilidad de la empresa pone a éstas áreas en comunicación y trabajo conjunto, pero sin una integración y alineamiento en conjunto y que esté en función del cumplimiento de los ejes estratégicos que se han propuesto.

En resumen podemos decir que si bien las gerencias tienen de algún modo sus propias estrategias, estas no conversan afinadamente con la estrategia general de la empresa, se requiere de una mayor comunicación y clara definición de la estrategia y sus ejes para poner en una sola línea a todas las gerencias y que desde esa línea se desdoble la estrategia para conseguir los planes y acciones necesarios de cada área para sus propias dependencias. Esto apoyado de una bajada en cascada del monitoreo de los objetivos que se propongan y que respondan a los objetivos estratégicos generales identificados en el mapa estratégico de la compañía.

9.2. Cuadros de Mando Integral por gerencias.

A continuación se presentan tres distintos CMI de acuerdo al Mapa Estratégico de la empresa Chilexpress. Como se señala anteriormente, estos corresponden a las gerencias Comercial y Sucursales, Operaciones y Recursos Humanos, las cuales se han considerado para el desarrollo de este proyecto de grado.

Cuadro N° 7: Tablero Control Gerencia Comercial

Perspectiva	Tema Estratégico	Objetivo	KPI	Medida	Plazo Indicador	Métrica	Metas	Tipo KPI	
Financiera	Todos	AUMENTAR VALOR Y RENTABILIDAD	Cumplimiento Presupuesto Ebitda	%	Anual	MMS Ebitda REAL / MMS Ebitda Presupuesto	≥100%	Corporativo	
			ROA Oficinas	\$	Trimestral	[(Ingresos - Costos Comerciales) / M ² Oficinas (Ingresos acumulado real mes n / ingresos acumulados presupuesto mes n)*100]	≥ Presupuesto	Corporativo	
		Cumplir presupuesto Ventas, Costos y Gastos Gcia Comercial	Cumplimiento presupuesto ventas empresa	%	Mensual	(Costos y Gastos acumulado real mes n / Costos y Gastos acumulados presupuesto mes n)*100	≤ presupuesto	Gerencia	
			Cumplimiento presupuesto costos Gcia Comercial	%	Mensual				
	Desarrollo Negocios Supply Chain	Aumentar los ingresos por medio Línea de Negocios Supply Chain.	Cumplimiento Presupuesto Ventas Supply Chain	%	Mensual	Real Ventas SPPLY / Presupuesto Ventas SPPLY	≥100%	Corporativo	
			% Total (Margen / Ingresos) Supply Chain	%	Mensual	Real [(Ingresos - Costos Comerciales) / Ingresos] Supply Chain / Presupuesto [(Ingresos - Costos Comerciales) / Ingresos] Supply Chain	≥ 100%	Corporativo	
	Eficiencia Operacional	Mejorar Margen por Producto	Margen Operacional Oficinas por producto negocio tradicional.	\$	Mensual		≥ Presupuesto	Gerencia	
			Cumplimiento Presupuesto Costos y Gastos negocio tradicional.	%	Mensual	Costos Comerciales (Real / Presupuesto) Negocio tradicional	≤ 100%	Gerencia	
	Gestión en Puntos de Ventas	Obtener mayores ingresos Courier	Cumplimiento Presupuesto Ingresos Oficinas Nuevas	%	Mensual	Oficinas nuevas: (Ingresos acumulados real mes n / ingresos acumulados presupuesto del mes n) x 100	≥100%	Corporativo	
			Cumplimiento presupuesto ventas courier	%	Mensual	(Ingresos acumulado real mes n / ingresos acumulados presupuesto mes n)*100	≥100%	Corporativo	
		Aumentar Rotación Activos comerciales	Mejorar Rotación de Activos Oficinas	#	Mensual	Ventas Oficinas / Activo Fijo Oficinas	≥ 5	Corporativo	
			Aumentar Ventas por M ² Oficinas	%	Semestral	[(Ventas Acumuladas Oficinas / M ² Oficinas) mes n Año m / (Ventas Acumuladas Oficinas / M ² Oficinas) mes n Año m-1] -1	≥15%	Corporativo	
Cliente	Desarrollo Negocios Supply Chain	Desarrollar soluciones de Supply Chain a clientes Empresas.	N° Clientes con servicios SC mínimo 8 meses al año	%	Anual	N° Clientes SPPLY con 8 meses / Total Clientes SC	≥ 70%	Corporativo	
			Cantidad nuevos clientes derivados de Negocio. Tradicional	#	Anual	N° Clientes SC nuevos provenientes del Negocio Tradicional	5	Gerencia	
	Gestión en Puntos de Ventas	Posicionamiento marca	Antigüedad Oficinas	#	Semestral	Σ años Oficinas con mas de 12 meses / Total Oficinas con mas de 12 meses	≥ 5 años	Corporativo	
			Cantidad Cierre Oficinas	%	Semestral	N° Oficinas cerradas / Total Oficinas con mas de 12 meses	≤ 10%	Corporativo	
			Ranking Reputación Corporativa (Categoría Correos y servicios expresos)	#	Anual	Puntaje año del índice Reputación Corporativa	≥ 660	Corporativo Gerencia	
			% Personas encuestadas reconocen calidad de atención.	%	Semestral	N° Clientes reconocen la marca / N° Total Clientes Personas	≥ 70%	Corporativo	
Procesos	Eficiencia Operacional	Operar en función de la Demanda Origen - Destino	Cumplimiento Dimensionamiento Piezas Origen-Destino.	%	Mensual	Q Real Piezas Origen Destino / Q Presupuesto Piezas Origen Destino	≥ 90%	Corporativo	
			Cantidad Tipo de Piezas dimensionados con efectividad	%	Trimestral	Q Piezas REAL Origen Destino / Q Piezas Dimensionados Origen Destino	≥ 90%	Gerencia	
		Mejorar la productividad de los Procesos Comerciales	Índice de Ausentismo del Personal en Oficinas	%	Mensual	Personal de Oficinas: Σ Horas ausentismo / Σ Horas totales por turno.	≤ 7%	Gerencia	
	Desarrollo Negocios Supply Chain		Mantener Integrado proceso SC con sistema de operación Negocio Tradicional	Contratos de servicios SC con procesos integrados	%	Semestral	N° Contratos SC con procesos integrados / N° Contratos SC totales	≥ 90%	Gerencia
		% Costos Procesos Comerciales nuevos SC		%	Mensual	Costos nuevos procesos SC / Costos Total Proceso Negocio Tradicional	≤ 30%	Gerencia	
		% Clientes SC con procesos definidos y cumplidos	%	Mensual	N° Clientes cumplen procedimientos definidos / Total clientes con procedimientos definidos	≥ 90%	Corporativo		
	Gestión en Puntos de Ventas	Fortalecer las relaciones con los clientes Empresas.	Cantidad licitaciones SC obtenidas con clientes negocio tradicional.	%	Semestral	N° Licitaciones SC obtenidas con clientes negocio tradicional / Total licitaciones SC con Clientes Negocio Tradicional	≥ 70%	Corporativo	
			N° Piezas con servicios SC sobre Total piezas negocio tradicional	%	Semestral	Σ Q piezas con servicio SC / Σ Q piezas negocio tradicional	≥ 35%	Gerencia	
	Aprendizaje y crecimiento	Potenciar Capital Humano	Retener al personal con alto desempeño	Promedio de meses antigüedad en la empresa personal con alto desempeño evaluado con nota 4 y 5	#	Junio y Diciembre	Gcia. Comercial: Σ Meses Q Personas con alto desempeño / Q personas con alto desempeño	≥ 24 meses	Corporativo
				Cantidad de bajas personal Alto desempeño Gerencia Comercial	#	Semestral	Total bajas Gerencia Comercial	≤ 10	Gerencia
Efectividad de retención personal alto y medio desempeño				%	Semestral	Gcia. Comercial: Σ Bajas personas alto y medio desempeño / Σ Bajas personas totales	≤ 15%	Gerencia	
Mejora Clima Laboral			Resultados Nota Encuesta Great Place to Work de la gerencia	%	Anual (Diciembre)	Cantidad áreas de la gerencia con notas ≥ 6 / Total áreas evaluadas de la gerencia	≥ 85%	Gerencia	
			Promover cultura de trabajo en equipo con alto desempeño	Cantidad Profesionales universitarios en la Gcia. Comercial	%	Semestral	Q Personas con Título Profesional / Q total de personas (personal con antigüedad superior a un año)	≥ 35%	Gerencia
Nota medición evaluación 360 (personal Gcia. Comercial con 1 año o mas de antigüedad)				%	Anual	Cantidad personas Gcia Comercial con nota mayor o igual a 6 / Cantidad total personas evaluadas Gcia Comercial	≥ 70%	Gerencia	
Gestión en Puntos de Ventas		Aumentar el conocimiento con minería de datos.	% Transacciones con información estándar del Modelo BI	%	Mensual	Cantidad transacciones cumplen estándar BI / Total de transacciones ingresadas.	≥ 75%	Gerencia	
			Cantidad de Oficinas que cumplen estándar Modelo BI	%	Semestral	Cantidad Oficinas cumplen estándar Modelo BI / Total de Oficinas	≥ 75%	Gerencia	

Fuente: elaboración propia.

Cuadro N° 8: Tablero Control Gerencia Operaciones

Perspectiva	Tema Estratégico	Objetivo	KPI	Medida	Plazo Indicador	Métrica	Metas	Tipo KPI
Financiera	Todos	Cumplir presupuesto Producción, Costos y Gastos Gcía Operaciones	Cumplimiento Presupuesto Ebitda	%	Anual	MMS Ebitda REAL / MMS Ebitda Presupuesto	≥ 100%	Corporativo
			Costo Promedio por Pieza en CD y CR	%	Mensual	CD y CR: Año n [(Costos / Piezas)] / [1 año n-1 (Costos / Piezas)] - 1	≤ 15%	Gerencia
			Cumplir Presupuesto Costos y Gastos CD y CR	%	Mensual	CD y CR: (Real Costos y Gastos) / (Presupuesto Costos y Gastos)	≤ 100%	Gerencia
	Nueva Línea de Negocios	Aumentar los ingresos por medio Línea de Negocios Supply Chain.	Cumplimiento Plan de Producción Supply Chain	%	Mensual	Q Piezas entregadas / Q Piezas totales a entregar por Contrato (Ordenes de Trabajo)	≥ 90%	Gerencia
	Eficiencia Operacional	Mejorar Margen por Producto	Margen Operacional por Producto negocio tradicional CD y CR	\$	Mensual	(Ingresos - Costos) CD y CR / N° Piezas CD y CR	≥ Presupuesto	Gerencia
Cumplimiento Costos Operacional negocio tradicional			%	Mensual	Costos CD y CR (Real / Presupuesto) Negocio tradicional	≤ 100%	Gerencia	
Cliente	Eficiencia Operacional	Mejorar Cumplimiento de Plazos e Integridad	Cumplimiento plazos entrega	%	Mensual	Q piezas entregadas en plazo / Q Piezas totales entregadas	≥ 95%	Corporativo
			Disminuir % Sobrancias por falta información	%	Mensual	Q piezas retornadas por etiquetado incorrecto / Q Piezas totales entregadas	≤ 5%	Gerencia
			Nota Satisfacción de cliente	#	Semestral	(Σ total de puntaje / número total de encuestados) (usando escala Likert de 1-7)	≥ 6,5	Corporativo
			Reclamos por plazo incumplido	%	Trimestral	N° Reclamos por atrasos / Piezas transportadas	≤ 5%	Corporativo
	Nueva Línea de Negocios	Desarrollar soluciones de Supply Chain a clientes Empresas.	Permanencia N° Clientes con servicios SC mínimo 8 meses al año	%	Anual	N° Clientes SPPLY con 8 meses / Total Clientes SC	≥ 70%	Gerencia
% Cumplimiento tiempo servicios SC			%	Mensual	Q Servicios SC cumplen plazos / Q Total Servicios SC	≥ 95%	Corporativo	
Capacidad almacenaje productos clientes SC			%	Mensual	Metros cuadrados ocupados con productos SC / Total Metros cuadrados Bodega	≥ 90%	Gerencia	
Procesos	Eficiencia Operacional	Mejorar la productividad de los Procesos Operacionales	Crecimiento Promedio piezas transportadas por flota vs año anterior en CD y CR	%	Trimestral	(Total Q Piezas transportadas / Q Flota) T-n año actual / [(Total Q Piezas transportadas / Q Flota) T-n año anterior] - 1	≥ 15%	Corporativo
			Piezas promedio distribuidas por personal CD y CR versus año anterior	%	Trimestral	(Total Q Piezas transportadas / Q Dotación) T-n año actual / [(Total Q Piezas transportadas / Q Dotación) T-n año anterior] - 1	≥ 20%	Corporativo
			Índice de Ausentismo del Personal en CD-CR	%	Mensual	Personal de CD-CR: Σ Horas ausentismo / Σ Horas totales por turno.	≤ 7%	Gerencia
			Tiempo Promedio Entrega	%	Trimestral	Tiempo Promedio (año actual / año anterior - 1)	≤ 15%	Corporativo
			Crecimiento Ocupación M² CD y CR por Piezas	%	Mensual	(Q piezas / metros cuadrados) año n / (Q piezas / metros cuadrados) año n-1	≥ 20%	Corporativo
			Crecimiento Piezas clasificadas por Personas CD/CR	%	Mensual	Σ Q piezas con servicio SC / Σ Q piezas negocio tradicional	≥ 10%	Corporativo
	Operar en función de la Demanda Origen - Destino		% Ocupación capacidad flota	%	Mensual	Q vehículos cargados desde 85% capacidad / Total Q Vehículos	≥ 90%	Corporativo
			% Cumplimiento SLA con procesos integrados	%	Mensual	Cantidad procesos integrados cumplen SLA / Total Procesos Integrados	≥ 90%	Corporativo
			% Costos Procesos nuevos SC	%	Mensual	Costos nuevos procesos SC / Costos Total Proceso Negocio Tradicional	≤ 30%	Corporativo
	Nueva Línea de Negocios	Mantener Integrado proceso SC con sistema de operación Negocio Tradicional	% Clientes SC con procesos definidos y cumplidos	%	Mensual	N° Clientes cumplen procedimientos definidos / Total clientes con procedimientos definidos	≥ 90%	Corporativo
			Fortalecer las relaciones con los clientes Empresas.	N° Piezas con servicios SC sobre Total piezas negocio tradicional	%	Semestral	Σ Q piezas con servicio SC / Σ Q piezas negocio tradicional	≥ 35%
	Gestión en Puntos de Ventas	Aumentar la Cobertura en Oficinas y Destinos de forma rentable.	Nuevos destinos con ocupación de flota ≥ 70%	%	Semestral	N° de destinos nuevos en semestre con ocupación flota ≥ 70% / Total N° de destinos del semestre	≥ 90%	Gerencia
			Cumplir Margen en nuevas rutas de entregas	%	Trimestral	(Ingresos - Costos) / Ingresos	≥ 30%	Gerencia
Aprendizaje y crecimiento	Potenciar Capital Humano	Retener al personal con alto desempeño	Promedio de meses antigüedad en la empresa personal con alto desempeño evaluado con nota 4 y 5	#	Junio y Diciembre	Gcía. Operaciones: Σ Meses Personas con alto desempeño / Q personas con alto desempeño	≥ 24 meses	Corporativo
			Cantidad de bajas personal alto desempeño	#	Semestral	Total bajas Gerencia Operaciones	≤ 10	Gerencia
			Efectividad de retención personal alto y medio desempeño	%	Semestral	Gcía. Operaciones: Σ Bajas personas alto y medio desempeño / Σ Bajas personas totales	≤ 15%	Gerencia
		Mejora Clima Laboral	Resultados Nota Encuesta Great Place to Work de la gerencia	%	Anual (Diciembre)	Cantidad áreas de la Gcía Operaciones con notas ≥ 6 / Total áreas evaluadas de la Gcía. Operaciones	≥ 85%	Gerencia
			Cantidad Profesionales universitarios	%	Semestral	Q Personas con Título Profesional / Q total de personas (personal con antigüedad superior a un año)	≥ 35%	Gerencia
		Promover cultura de trabajo en equipo con alto desempeño	Nota medición evaluación 360 (personal con 1 año o mas de antigüedad)	%	Anual	Cantidad personas con nota mayor o igual a 6 / Cantidad total personas evaluadas	≥ 70%	Corporativo
Nota evaluación conocimiento de funciones de la gerencia según cargo y área.	%		Semestral	N° personas evaluadas con nota ≥ 6 / N° Total evaluados	≥ 80%	Gerencia		

Fuente: elaboración propia.

Cuadro N° 9: Tablero Control Gerencia de Recursos Humanos

Persp ectiva	Tema Estratégico	Objetivo	KPI	Medida	Plazo Indicador	Métrica	Metas	Tipo KPI
Financiera	Todos	AUMENTAR VALOR Y RENTABILIDAD	Cumplimiento Presupuesto Ebitda	%	Anual	MMS Ebitda REAL / MMS Ebitda Presupuesto	≥100%	Corporativo
			Cumplir Presupuesto Costos y Gastos de la Dotación empresa	%	Mensual	Costos y Gastos Dotación: Real / Presupuesto	≤ 100%	Gerencia
			Disminuir % los costos y gastos Dotación respecto Ingresos	%	Trimestral	Acumulado mes Costos y Gastos Dotación / Acumulado mes Ingresos	≤ 27%	Gerencia
Procesos	Eficiencia Operacional	Mejorar la productividad de los Procesos Operacionales	Indice de Ausentismo del Personal	%	Mensual	Personal empresa: \sum Horas ausentismo / \sum Horas totales por turno.	≤ 7%	Gerencia
			Cumplimiento Presupuesto Capacitación personal Operaciones	%	Semestral	\sum Costo Real Capacitación / \sum Costos Presupuesto de Capacitación	100%	Gerencia
	Posicionamiento marca	Aumentar la Cobertura en Oficinas y Destinos de forma rentable.	% Personal contratado para nuevas oficinas con experiencia mínima de 2 años en atención al cliente	%	Mensual	Cantidad personas contratadas en Oficinas nuevas con experiencia 2 años atención clientes / Cantidad total personas contratadas en Oficinas nuevas.	≥ 85%	Gerencia
Aprendizaje y crecimiento	Potenciar Capital Humano	Retener al personal con alto desempeño	Promedio de meses antigüedad en la empresa personal con alto desempeño evaluado con nota 4 y 5	#	Junio y Diciembre	\sum Meses Personas con alto desempeño / Q personas con alto desempeño	≥ 24 meses	Corporativo
			Bajas personal Alto desempeño	#	Semestral	Total bajas	≤ 10	Gerencia
		Mejora Clima Laboral	Resultados Nota Encuesta Great Place to Work	%	Anual (Diciembre)	Cantidad áreas con notas ≥ 4 / Total áreas evaluadas	≥ 85%	Corporativo
			Cantidad Profesionales universitarios	%	Semestral	Q Personas con Título Profesional / Q total de personas (personal con antigüedad superior a un año)	≥ 35%	Gerencia
		Promover cultura de trabajo en equipo con alto desempeño	Nota medición evaluación 360 (personal con 1 año o mas de antigüedad)	%	Anual	Cantidad personas con nota mayor o igual a 4 / Cantidad total personas evaluadas	≥ 70%	Corporativo
			Nota evaluación conocimiento de funciones de la gerencia según cargo y área.	%	Semestral	N° personas evaluadas con nota ≥ 4 / N° Total evaluados	≥ 80%	Gerencia
Gestión en Puntos de Ventas	Aumentar el conocimiento con minería de datos.	Mantener Plan capacitaciones en BI acorde a las necesidades y herramientas sistémicas en áreas claves.	%	Semestral	Q Personal capacitado / Q Total Personal áreas claves con BI	≥ 35%	Gerencia	

Fuente: elaboración propia.

10.ESQUEMA DE INCENTIVOS

Una de las necesidades que tienen las empresas que han formulado una estrategia, es como desdoblarla para que llegue a todas las áreas, de manera que los esfuerzos sean individuales y colectivos, en este sentido el papel de la motivación es clave para tener alineadas a las distintas áreas de la empresa de manera de facilitar el logro de los objetivos de corto plazo y desafíos de largo plazo.

El papel que juegan los líderes para conseguir que la persona se motive y se sienta participe de querer conseguir los objetivos y tener un alto desempeño que así lo permita tanto de manera individual como en equipo, es fundamental y exige a estos líderes identificar por separado las motivaciones de sus subordinados.

Según Kaplan y Norton (2013), plantean respecto de la motivación de los empleados: En última instancia, una ejecución efectiva de la estrategia exige que los empleados se comprometan personalmente a ayudar a que la empresa y la unidad cumplan los objetivos estratégicos. El proceso para alinear a los empleados con la estrategia requiere de tres pasos:

1. Comunicar e impartir educación sobre la estrategia a los empleados.
2. Relacionar los objetivos personales y los incentivos de los empleados con la estrategia.
3. Alinear los programas de desarrollo y capacitación del personal a fin de brindar a los empleados los conocimientos, las habilidades y competencias que necesitan para ayudar a implementar la estrategia.

Es importante señalar que entre los colaboradores de una misma empresa a veces se presentan diferentes intereses, y eso genera en ocasiones un trabajo de alineamiento muy intenso y dificultoso. El desafío que tiene la empresa para conseguir su propósito es como entregarle distintos recursos que están asociados a un costo/gasto o una inversión a las personas para que los ocupen en lo correcto evitando pérdida de recursos escasos y valiosos.

Entendiendo la existencia de una propuesta de valor como parte de la declaración de estrategia de la empresa y cómo con ésta se plantea ante el mercado para ser la mejor opción para el cliente, la importancia del esquema de incentivos para alinear a las personas de una empresa es clave para conseguir dichos objetivos. El problema del alineamiento tiene que ver en que todos en la empresa remen para el mismo lado y se sientan parte de la empresa y que asuman el compromiso de querer conseguir los resultados esperados, por eso como parte de lo que la empresa entrega al trabajador por hacer su trabajo en función de una responsabilidad asignada, a esta remuneración se le acompaña de un incentivo que pueden ser monetarios o de otra índole en que el trabajador siente ser compensado por sus esfuerzos y desempeño.

El tema resulta ser complicado cuando la política de pagos de incentivos no es la apropiada para el cumplimiento de la propuesta de valor, se debe tener claro que no todos deben tener un incentivo por pertenecer a la empresa, pero si corresponde que si la empresa decide poner un incentivo tiene que ser capaz de reconocer los cargos y áreas claves en donde corresponde se aplique, el incentivo que se da por cumplir un objetivo o desempeño tiene que estar bien definido, y no caer en la ambigüedad de lo que realmente es necesario conseguir, por tanto las variables que se desprendan del esquema de incentivo tiene que apuntar a lo que realmente tendrá un impacto positivo sobre alguna tarea o actividad que esté realmente relacionada al cumplimiento de la propuesta de valor, esto no quita derecho a que en la medida que se van dando los resultados y que el mercado va evolucionando como así también las preferencias de los clientes, el esquema de incentivo tenga que ser siempre el mismo, por el contrario debe funcionar de acuerdo a lo que la empresa requiere para conseguir los objetivos, y entenderse como un mecanismo que está asociado a un costo empresa importante.

Ahora entendiendo el fin principal del esquema de incentivos, otro punto clave a considerar es el esfuerzo que hacen las personas al hacer su trabajo y cumplir con lo que se les pide, en este sentido la persona elige de qué manera dar un esfuerzo al cumplimiento de sus actividades, y en este punto podemos encontrar personas que no estarán dispuestos a dar su mayor esfuerzo y otros que sí lo harán y no necesariamente por un incentivo económico, el deseo de desarrollo personal y profesional también implica ver la forma de que las empresas puedan potenciar a sus trabajadores entregándoles otros beneficios

como por ejemplo ayuda en capacitación, becas de estudios y facilidades de tiempo, convenios, y otros beneficios, etc. por tanto la empresa tiene la responsabilidad de no llenar de incentivos y menos a todo el mundo, debe enfocarse en lo que realmente le aporta valor al negocio y lo que el negocio requiere para el cumplimiento de sus propuesta de valor.

Respecto de la propuesta de valor, el esfuerzo y los intereses de las personas deben estar estrechamente relacionados para conseguir alinear y trabajar en función de los atributos de la propuesta de valor, por tanto si estamos hablando de entregar al cliente lo que se prometió, existe un riesgo de que los esfuerzos e intereses de cada persona sean compensados en función de lo conseguido hoy, sin importar los recursos involucrados, y mucho peor aún sin importar los efectos que tendrán estas acciones en el futuro. Las áreas que están directamente de cara a la propuesta de valor, tienen una alta responsabilidad de que ello ocurra, y muchas veces con el fin de conseguir los incentivos y conseguir cumplir con la propuesta de valor al costo que sea, ocurre que para futuro se viene un daño que podría resultar serio al rendimiento de los recursos y la eficiencia de la empresa.

10.1. Descripción y análisis crítico de la situación actual de la UEN respecto de los esquemas de incentivos para los directivos de las distintas unidades.

Actualmente la empresa Chilexpress, tiene involucrado el desempeño de la compañía para entregar un incentivo económico a los gerentes y sub gerentes de los distintos centros de responsabilidad, la herramienta que se ocupa es el *Balanced Scorecard*, los resultados de los KPI's que le corresponde a cada uno según el área y las responsabilidades define el indicador de cumplimiento y el bono anual a entregar por el desempeño realizado.

Uno de los problemas iniciales de esta situación, ocurre que a excepción del último año 2015 recién pasado, la formulación del *Balanced Scorecard* no responde completamente a Mapa Estratégico, esto producto de que el área de Planificación lleva poco tiempo en la empresa y está comenzando de apoco a formular y dar cuerpo al Mapa para la compañía y en función del Plan de Largo Plazo que tiene la empresa para cumplir con su estrategia.

La creación de estos KPI's a nivel gerencial consistían en hacer reuniones con el gerente general, gerente del área, gerente Planificación y sub gerente Control de Gestión para acordar los KPI's a medir, esto sin revisión del Mapa o de la Estrategia de la compañía, solo de acuerdo a la gestión y procesos o áreas claves del negocio. La decisión del gerente general tenía un peso mayor sobre la decisión final de lo que se mediría. En el último año estos KPI's fueron formulado por el área de Planificación y Control de Gestión de acuerdo al Mapa Estratégico definido ya en ese entonces. Se presenta la propuesta a la Gerencia de estas dos dependencias y se hacen cambios y ajustes de acuerdo a otros criterios de evaluación, luego se presenta al gerente general y nuevamente se realizan cambios. Ya teniendo el *Balanced Scorecard* final, se hace una presentación para cada gerente, luego de ello estos deben definir los distintos KPI's para bajar a sus respectivas Sub Gerencias y así terminar entregando a las sub gerencias de Planificación y Control de Gestión, posteriormente estas definiciones y mediciones son ingresadas a una plataforma web para su construcción y actualización.

El proceso de creación de este *Balanced Scorecard* que tiene involucrado a los gerentes de la compañías y sus áreas, implica la falta de un trabajo en conjunto que primero identifique cuales son las palancas claves del negocio y los factores críticos, si bien se tiene un conocimiento basto al respecto, y muchos KPI's están definidos en función del modelo de negocio, se pierde la conexión y coherencia de estos con las perspectivas del mapa, como también se hace débil las relaciones causa efecto entre lo que hace una gerencia y el impacto que tiene sus desempeño en los resultados del resto de la compañía. Muchas veces las gerencias velan por su propio desempeño y generan atrasos o ineficiencias en la gestión y operación de otras áreas de distintas gerencias.

Por otra parte, los tiempos que se toman en todo este proceso, que considera mucha iteración y tomas de acuerdo para su definición final, lo hace inoportuno para ser una herramienta de seguimiento y control y que implique un pago de incentivos de acuerdo a la evaluación anual, esto porque resulta muy tarde la presentación y construcción del *Balanced Scorecard*, tanto así que en el año 2015 en octubre se estaba terminando la entrega formal de los distintos KPI, entrega que al menos contemplaba los datos reales a la fecha de las mediciones. Esta tardanza resulta que las gerencias estén desactualizados

durante gran parte del año respecto de conocer en función de sus indicadores que tan desviados están de cumplir con la meta establecida.

La empresa Chilexpress tiene distintos esquemas de incentivos con lo que trata de alinear a nivel gerencial y subgerencial, y también para conseguir objetivos particulares de algunos cargos en algunas áreas específicas. Los montos que se pagan están definidos según escala de rangos de cumplimiento, pero los indicadores no están agrupados como exigencia de cumplir más de uno, estos son ponderados por importancia y según el cumplimiento de cada variable se percibe o no un % de pago según rango de cumplimiento, es decir en ningún caso se obliga a cumplir más de un indicador.

Chilexpress cuenta con esquemas de incentivos a nivel individual, es decir, si el sujeto de incentivo cumple su indicador este percibe bono por el cumplimiento, pero el indicador no está sujeto a un cumplimiento global compañía para determinar su pago. A excepción de un bono que se paga si la compañía obtiene la rentabilidad presupuestada.

Hoy en día se está considerando la herramienta del *Balanced Scorecard* como parte de la medición final de desempeño con que será medida la gestión de los gerentes y sub gerentes, contemplando una ponderación entre otras mediciones adicionales para llegar a un indicador final, esto implica que esta importante herramienta de medición tendrá menos peso sobre lo que antes era el pago de incentivo, esto está siendo encabezado por la gerencia de Recursos Humanos, y la nueva medición implica también los resultados de la evaluación de desempeño que se les está haciendo a las áreas de apoyo (administrativas), que en el año 2015 tiene su segunda vez en la empresa, estas mediciones se hacen al personal colaborador con que cuentan las gerencias y generan un pago de incentivo que ocurre en el primer trimestre del año siguiente. La preocupación actual de la sub Gerencia de Control de Gestión es que se hará más difícil alinear a la empresa con la herramienta del *Balanced Scorecard*, pues la forma de implementarse desde que comenzó a utilizarse, los cambios e iteraciones para las definiciones, y la inoportuna entrega le ha hecho perder fuerza e interés en la compañía.

Un incentivo actual que es importante en términos de los montos que se destinan y que se asigna a ejecutivos de ventas y gerentes de sucursales, tienen que ver con las ventas, de hecho se llama "Comisiones por Ventas", pero aquí se ponderan varias variables y una de ellas son el cumplimiento de metas de ventas, presupuesto de costos, descuadratura de oficinas (descuadre de la caja), Piezas etiquetadas (cantidad de piezas que se etiquetan en un CD) e indicador de Índice de calidad de Servicio (mide las piezas que no se entregan en plazo).

Para la plana administrativa se contempla un bono anual por desempeño el que se evalúa por medio de una encuesta que responde la jefatura y el propio colaborador, el valor del monto puede ser de un 100%, un 50% o 0% dependiendo de los resultados.

Respecto del esquema de incentivo que se tiene para las gerencias de sucursales (cada región tiene un gerente regional a cargo y uno de ellos para las regiones más grande y con un mayor volumen de operación se les asigna un gerente zonal), cada gerencia también cuenta con la medición del desempeño ocupando la herramienta del *Balanced Scorecard*, pero adicionalmente, reciben mensualmente incentivos por ventas, siendo estos unos de los indicadores más importantes para la compañía como los son así también el cumplimiento del presupuesto de costos y gastos. El punto es que la gerencia Corporativa Comercial y Sucursales, una vez que se obtiene el presupuesto del año, para el caso de las ventas, modifica las metas en función de otros criterios dado la complejidad de medir a las regiones según donde ocurra la venta, esto producto que el presupuesto de ventas se hace de acuerdo al origen de la venta, y no en función del origen destino, por lo que existe una dificultad para definir los precios con que se realizó el presupuesto de ventas, y el hecho es que ellos entregan a Control de Gestión las metas todos los meses, ya teniendo el resultado de las ventas de cada mes, esto genera una falta de confiabilidad de los datos y desconocer el criterio y las definiciones que hay detrás.

10.2. Propuesta de esquema de incentivos

Antes de mostrar la propuesta de esquemas de incentivos, se dará respuesta a una serie de preguntas elaboradas para entender el diseño de los esquemas que vienen a continuación.

“Un esquema de compensaciones que no incorpore un contrato de incentivos implica un grave problema de agencia”. (Anthony y Govindarajan. 2008, capítulo 12 Pág. 532)

Requerimiento del Negocio

Cambios que se requiere impulsar en el desempeño de la organización:

Se necesita que los costos comerciales y operacionales tengan una menor participación respecto de los ingresos de manera de conseguir mayor eficiencia y efectividad en el hacer y con ello se consiga un negocio mucho más rentable.

Es necesario que los colaboradores de la empresa busquen el camino a mejorar su desempeño y con ellos el servicio ofrecido sea cada vez más especializado y a la medida para los clientes, de manera de apuntar a conseguir el cumplimiento de los atributos por los que los clientes reconocen a la empresa y la eligen.

Por último, es importante que se pueda reforzar una cultura de trabajo en equipo, en donde el incentivo no sea sólo un resultado de cumplimiento de indicadores, sino promover al trabajo en equipo a que las áreas puedan trabajar en conjunto y no de manera separada de la realidad principal de cumplir con un mandato y con foco en el cliente que son la principal razón de la existencia de la empresa. Es necesario que el esquema de incentivo pueda articular a las áreas de la empresa y que los trabajadores adquieran mayor compromiso y participación en mejorar la gestión y operación.

Cambios específicos necesarios para el esquema de incentivos:

Es importante que el esquema de incentivos implique el cumplimiento de varias mediciones de manera que los esfuerzos no sean dedicados sólo a los que se consiguen más fácilmente, esto es que por ejemplo de un bono que contemple 4 variables, al menos se cumplan 3 para que dicho bono tenga pago.

Se requiere contar con un esquema a nivel de responsabilidad por gerencia, áreas y cargos claves. Formalizar una política de esquemas de incentivos que permita ser flexible a los cambios que exija el modelo de negocio.

Respecto de las metas, éstas deben ser reconocidas por todos y se reconozcan cuáles son los objetivos a los que se apunta y que se conozca el impacto de los resultados de la empresa, ya sea en producción, en satisfacción y en crecimiento según lo esperado por los dueños o gerencia general.

Cómo estos cambios se alinean con objetivos de negocio:

Se pretende dar un sentido más estratégico, cuando son vistos más que un cumplimiento con foco dentro del año del ejercicio, sino que se plantean en función de conseguir las metas de largo plazo y cumplir así el mandato de los accionistas. Los cambios también apuntan a ser más precisos en lo que realmente se requiere medir y dar un pago por los esfuerzos conseguidos, la idea entonces es apuntar a las actividades claves del modelo de negocio.

Dado lo anterior es que se requiere de un esquema de incentivos que permita articular a las áreas, sobre todo cuando estas son de distintas gerencias y en donde se requiere de un trabajo en equipo y más acorde al logro de los desafíos de la empresa que los puros desafíos propios del área (evitar que las áreas cumplan por separados objetivos que en un todo poco aporte al negocio).

Desempeño esperado

Resultados que se requiere en las personas para impactar en los objetivos de negocio:

Lo que se espera es que los trabajadores de la empresa se sientan más comprometidos e involucrados en la gestión y a su vez generen un mayor compromiso en conseguir dar un servicio a los clientes con un alto estándar y satisfacción de manera que nos permita cada vez posicionarnos y ser reconocidos como una gran compañía en el mercado.

Idealmente se espera que los esfuerzos de las personas no sea por conveniencia de un incentivo conseguido, sino mas bien que sea un reconocimiento porque su trabajo y esfuerzo, debe ser entendido por el logro de los objetivos que se ha impuesto la empresa para dar cumplimiento a su misión de cara a los clientes.

¿Puede un esquema de incentivos lograr estos resultados o se pueden controlar mediante otro mecanismo?

Es importante contar con estos esquemas de incentivos dado que los modelos de remuneraciones con renta fija y variable responden mejor a las necesidades de la empresa, por tratarse de una empresa que presta un servicio cuyo nivel de operación está fuertemente ligado a la actividad económica del país y que tiene un importante recurso en capital humano de trabajo.

La estructura organizacional y la diversidad de cargos o áreas en el ámbito comercial y operacional y administrativo permiten por medio del esquema de incentivos conseguir congruencia de los objetivos que se impone la empresa para conseguir su plan de largo plazo.

Esquema de incentivos para reforzar la conducta y desempeño esperado:

El esquema de incentivo permite que los trabajadores se puedan alinear con la estrategia de la empresa, consiguiendo los resultados esperados por medio del compromiso y un mejor desempeño.

El esquema de incentivo que se propone más adelante involucra a las áreas claves de la empresa, y tiene como fin articular los procesos claves y objetivos centrales en los que se basa la estrategia de largo plazo. Se articula el desempeño de las personas a nivel colectivo incentivando la cultura de trabajo en equipo consiguiendo además mayor productividad y uso de los recursos con los que se lleva a cabo el modelo de negocio.

Sujetos de Incentivos

Se debe incentivar, como se ha planteado anteriormente, a las áreas y cargos que tienen directa relación con el *core* del negocio, tanto a jefaturas como subordinados. Cabe señalar que el esquema de incentivos que implica un modelo de renta fija y variable no aplica para toda la empresa ni todos los procesos o tareas que también son necesarias como parte del todo. La propuesta de esquemas de incentivo desarrollada en este proyecto de grado es para gerentes, sub gerentes y jefaturas.

Corresponde utilizar incentivos individuales y/o colectivos:

Principalmente se propone un esquema de incentivos a nivel colectivo, que sea transversal a las áreas de manera que el *core* del negocio consiga el cumplimiento de los objetivos y reforzar el trabajo en equipo como parte de la cultura de la empresa y que con ello también se refuerce el desempeño en función de lo esperado para conseguir el cumplimiento de la estratégica y propuesta de valor.

En otros casos puede haber incentivos individuales que van a responder a un desempeño particular pero cuyo variable de medición será de la persona a quien se le atribuya ese incentivo.

¿Los equipos deben estar fuera de la línea de mando o de la estructura?

Van a ver incentivos para equipos de trabajo de una misma gerencia en donde los indicadores pueden estar articulados a un indicador general empresa como por ejemplo cumplimiento de ventas, y también otro de manera colectiva en donde se consideran variables a medir de manera única pero transversal a la empresa, por ejemplo cumplimiento grado de satisfacción del cliente.

Instrumento de Incentivo

El esquema de incentivo es parte del instrumento formal de evaluación, y va a recoger parte de los objetivos del mapa estratégico:

Los incentivos están sujetos a los resultados de las evaluaciones y mediciones formales que se contemplan en cada caso, independiente de que existan otras mediciones de indicadores operacionales o de gestión. Los datos salen de fuentes de sistemas y herramientas propias o externas para medir el desempeño.

Los objetivos son parte de los reflejados en el mapa estratégico de la empresa, algunos como indicadores globales empresas y otros correspondientes a una o varias unidades ya sean de una misma gerencia o compartido entre algunas.

Se paga bono por cumplimiento de un grupo de indicadores con sus respectivas metas:

Se contempla un esquema de incentivo agrupado por metas de manera tal que se promueva el cumplimiento de más de un indicador y no abandonar la gestión respecto de variables importantes para el modelo de negocio de la empresa. Se busca por tanto incentivar el mayor logro de los objetivos planteados para conseguir la estrategia de la empresa.

El esquema planteado más adelante, tiene por objetivos entregar Bonos en dinero de acuerdo a distintas variables de medición que vienen siendo los KPI que nacen del *Balanced Scorecard* antes analizado en este trabajo de tesis, y es importante señalar que en algunos casos se va a pagar parte de ese Bono de acuerdo a la periodicidad de cada KPI, esto es que el Bono se va pagando parcialmente a de acuerdo al logro y al tiempo de medición, pudiendo un bono tener un % del pago según medición anual mientras que otros cuatrimestral. Además, cabe señalar que para algunos casos se pedirá si o si el cumplimiento de un indicador empresa o cumplir con un mínimo de variables que se midan en un mismo bono.

Tipo de meta en el esquema de incentivo, cualitativo o cuantitativo:

El esquema de incentivos que se propone para la empresa Chilexpress, establece mecanismos de incentivos en base a mediciones cuantitativas.

Se determina en el esquema de incentivos objetivos de tipo intrínsecos:

Se ha diseñado un esquema de incentivos que compense el logro de los resultados por medio del pago de un bono como premio por el (los) objetivos conseguidos, por tanto el modelo de compensación es en base a incentivos intrínsecos. Aun así, cabe señalar, que se debe contemplar en la empresa mecanismos de compensación en función de incentivos extrínsecos, esto dado que el trabajador se involucra mucho más con la empresa y con su propio desempeño por conseguir un desarrollo profesional o laboral que lo hagan destacar por sus condiciones y nivel de compromiso.

Se contempla más de una escala en el esquema de incentivos:

El pago de los premios por objetivos cumplidos se va a generar por medio de un esquema escalonado, esto es que proporcionalmente se premia más el cumplir el objetivo que estar bajo la meta propuesta, así incentivar el máximo esfuerzo del trabajador y conseguir por ende el logro esperado.

Cabe señalar, que el esquema de incentivos que se propone para Chilexpress, tiene sólo tres escalas de cumplimiento, en alguno casos sólo se obtiene incentivo hasta la segunda escala, y además se incentiva con más pago proporcionalmente hablando llegando a la primera escala de cumplimiento, esto con el fin de evitar que la persona se acomode de acuerdo a sus intereses o mínimos esfuerzos, y por el contrario se vea en la necesidad de conseguir si o si los máximos resultados que le permitan alcanzar el 100% de los pagos asociados por cada bono.

10.3. Esquema de Incentivos propuesto

A continuación, se presenta el cuadro que resume por eje estratégico, los objetivos que están contemplados en los esquemas de incentivos para las Gerencias Comercial y Sucursales, Operaciones y Recursos Humanos. Cabe señalar que no se abarca todos los objetivos de la estrategia dado que sólo son las gerencias y áreas puntuales que se han abordado en este proyecto de grado. Se han dejado sólo algunos objetivos transversales, y por tanto el cumplimiento de estos, independiente el eje que están enfocados ya sea para generar mayor rentabilidad o cumplimiento de presupuestos.

Diseño del Esquema de Incentivos propuesto para la empresa Chilexpress:

Bono	Tema Estratégico	Indicador a medir	Periodicidad	Requisitos de Pago	% Monto del Bono	Sentido	Línea Base	Meta
------	------------------	-------------------	--------------	--------------------	------------------	---------	------------	------

Bono: Monto asignado para los indicadores que tengan algún nivel de cumplimiento, existe bono único y colectivo para los gerentes, y agrupaciones de indicadores para un mismo bono por cumplimiento colectivo e individual.

Tema Estratégico: indica qué temas son los que están contemplados en los bonos de acuerdo a los esquemas de incentivos por cargo y gerencia.

Indicador a medir: es el KPI que se considera a medir para efectos de cumplimiento y pago de bono.

Periodicidad: indica el periodo de tiempo en que se harán las mediciones de los KPI que estén contemplados en el esquema de incentivos.

Requisitos de pago: es la condición que indica para los bonos que contemplan una agrupación de indicadores la cantidad de KPI que deben estar con algún nivel de cumplimiento para que se haga efectivo el pago del bono. Con este requisito lo que se busca es que la persona no tenga mayor inclinación por conseguir algunos indicadores o los que más le sea de su agrado, sino que está estructurado para que idealmente se esfuerce por conseguir cumplimiento en todos los indicadores.

% Monto del Bono: cada indicador considera una proporción del monto que tiene el bono a pagado, por tanto no es que el monto del bono sea el mismo para cada cumplimiento por indicador, sino que habiéndose cumplido las condiciones, lo que se paga es una parte del bono, y el monto de esa parte será según la escala de cumplimiento que se explica más adelante.

Sentido: indica lo que se espera conseguir con la medición del indicador en función de la meta del KPI, es decir, que se incentive a mejorar el resultado ya sea obteniendo un resultado menor o mayor a la meta definida.

Línea Base: es la referencia desde que se parte haciendo la medición, de acuerdo a cada KPI alguna mediciones cuentan con línea base y otras no, por ejemplo algunas líneas base son las de presupuesto, o resultados de periodos anteriores.

Meta: es el objetivo que se debe cumplir, el pago del indicador estará condicionado a una escala de resultados y ponderaciones que se explican a continuación.

Escalas:

Escala 1		Escala 2		Escala 3	
Resultado 1	Premio 1	Resultado 2	Premio 2	Resultado 3	Premio 3

En general se ha determinado para el Esquema de Incentivos propuesto en este proyecto de grado, tres escalas que señalan los distintos resultados que se pueden dar, y en función de cada uno se obtiene una proporción del pago según el monto que corresponde distribuir por el grupo de indicadores. Entonces si un indicador obtiene cumplimiento pero esa medición corresponde a la primera escala de resultado la persona se lleva el 100% de esa parte del bono, por el contrario si su medición la coloca en la tercera escala se lleva una parte mucho menor o nada según cada caso.

Las escala de cumplimiento incentivan a que la persona se esfuerce por conseguir estar en la primer escala y así recibir la mayor parte del bono, ya estando en la segunda escala la proporción de pago resulta ser proporcionalmente mucho menor a la primera. Cabe señalar que en algunos indicadores el pago sólo contempla estar en cumplimiento sólo en la escala 1 y 2, estando en la tercera no siempre se obtiene parte del pago del bono.

A continuación se muestra en el cuadro n°10 un resumen de los indicadores a medir de acuerdo a cada gerencia y cargos.

Cuadro N° 10: Resumen Indicadores para Esquema de Incentivos

Tema Estratégico	Objetivo	Indicador
Eficiencia Operacional	Mejorar Cumplimiento de Plazos e Integridad	- Nota Satisfacción de cliente - Cumplimiento plazos entrega
	Mejorar la productividad de los Procesos	- Índice de Ausentismo del Personal - Cumplimiento Presupuesto Capacitación personal Operaciones - Piezas promedio distribuidas por personal CD y CR versus año anterior
	Mejorar Margen por Producto	- Cumplimiento Presupuesto Costos y Gastos. - Margen Operacional Oficinas por producto negocio tradicional. - Margen Operacional por Producto negocio tradicional CD y CR
	Operar en función de la Demanda Origen - Destino	- Cumplimiento Dimensionamiento Piezas Origen-Destino. - Crecimiento Ocupación M2 CD y CR por Piezas
Gestión en Puntos de Ventas	Aumentar la Cobertura en Oficinas y Destinos de forma rentable.	- Cantidad de Oficinas Franquiadas. - Cumplir Margen en nuevas rutas de entregas
	Aumentar Rotación Activos comerciales	- Aumentar Ventas por M2 Oficinas
	Obtener mayores ingresos Courier	- Cumplimiento Presupuesto Ingresos Oficinas Nuevas
Nueva Línea de Negocios	Aumentar los ingresos por medio Línea de Negocios Supply Chain.	- Cumplimiento Plan de Producción Supply Chain
	Desarrollar soluciones de Supply Chain a clientes Empresas.	- % Cumplimiento tiempo servicios SC
	Fortalecer las relaciones con los clientes Empresas.	- Cantidad licitaciones SC obtenidas con clientes negocio tradicional.
	Mantener Integrado proceso SC con sistema de operación Negocio Tradicional	- % Costos Procesos nuevos SC
Posicionamiento marca	Aumentar la Cobertura en Oficinas y Destinos de forma rentable.	- % Personal contratado para nuevas oficinas con experiencia mínima de 2 años en atención al cliente
Potenciar Capital Humano	Mejora Clima Laboral	- Resultados Nota Encuesta Great Place to Work
	Promover cultura de trabajo en equipo con alto desempeño	- Cantidad Profesionales universitarios - Nota evaluación conocimiento de funciones de la gerencia según cargo y área.
	Retener al personal con alto desempeño	- Cantidad bajas Personal Alto desempeño.
Todos	AUMENTAR VALOR Y RENTABILIDAD	- Cumplir Presupuesto Costos y Gastos de la Dotación empresa - Disminuir % los costos y gastos Dotación respecto Ingresos - Cumplimiento Presupuesto Ebitda
	Cumplir presupuesto Producción, Costos y Gastos Gcia Operaciones	- Costo Promedio por Pieza en CD y CR

Fuente: elaboración propia.

Los esquemas de incentivos que se van a presentar a continuación, tienen asignado bonos como compensación al cumplimiento de las metas de cada uno de los KPI, se propone un esquema en donde principalmente los KPI estén agrupados para hacer efectivo el pago del bono, pero también se contempla el KI del indicador de Ebitda que es también colectivo y se paga sólo si se cumple el indicador empresa.

El monto del pago del bono estará determinado por una escala de cumplimiento de acuerdo a los resultados obtenidos.

10.4. Esquema de Incentivos Gerencia Comercial

En el siguiente cuadro, se muestra los objetivos y KPI que se determinaron para hacer los esquemas de incentivos de la gerencia Comercial.

Cuadro N° 11: Resumen Indicadores Gerencia Comercial

Bono	Indicador	Descripción Indicador	Tipo: Colectivo Empresa Individual Colectivo Área	Gerente	Gerente Sucursal (Región)	Sub Gerente (Corporativo RM)	Jefaturas ó Coordinador: Oficinas/CD/ CR
Bono Gestión	Índice de Ausentismo del Personal	Mide disminuir la ineficiencia que existe en la operación dado las horas no cubiertas por causas de ausentismo y que por consiguiente afecta los niveles de servicios y costos.	Individual		Si		Si
Bono Gestión	Cantidad bajas Personal Alto desempeño.	Mide que ya sea por medio del clima y experiencia del trabajador se incentive a contar con personal de alto desempeño esperando con ello mayor eficiencia, productividad y trabajo en equipo.	Individual		Si	Si	Si
Bono Gestión	Resultados Nota Encuesta Great Place to Work de la gerencia.	Mide que las áreas encuentren un grato ambiente laboral en la empresa y área que pertenecen, con lo que se espera mejorar la operación, eficiencia y calidad de atención y servicio al cliente.	Individual	Si		Si	Si
Bono Gestión	Cantidad licitaciones SC obtenidas con clientes negocio tradicional.	Se mide la capacidad de traer clientes del Negocio tradicional a la Línea de Negocios SC	Colectivo Área	Si		Si	
Bono Gestión	Cumplimiento Dimensionamiento Piezas Origen-Destino .	Mide la eficiencia en que la gerencia pronostica la demanda de ventas a nivel origen y destino de las pizzas.	Colectivo Área	Si		Si	
Bono Rentabilidad	Cumplimiento Ebitda.	Mide el cumplimiento de la rentabilidad de la empresa a nivel anual	Colectivo Empresa	Si	Si		
Bono Rentabilidad	Margen Operacional Oficinas por producto negocio tradicional.	Mide el margen operacional de las oficinas de acuerdo al tipo de producto. Se busca que el resultado de los esfuerzos en conjunto aporten a una mayor rentabilidad al negocio.	Colectivo Área	Si		Si	
Bono Rentabilidad	Cumplimiento Presupuesto Costos y Gastos.	Mide que las áreas sean eficientes en el uso de los recursos propios de acuerdo al presupuesto aprobado para la gestión y operación que le corresponda a cada área.	Individual		Si	Si	Si
Bono Rentabilidad	Aumentar Ventas por M2 Oficinas	Mide el aumento de los ingresos de las oficinas por metro cuadrado, buscando una mayor rentabilidad.	Colectivo Área	Si			
Bono Rentabilidad	Cantidad de Oficinas Franquiciadas.	Mide el cumplimiento del modelo de traspaso de Oficinas Propias a Franquicias. Se espera una mayor rotación de activos que permita disponer de flujos de efectivos para dar mayor liquidez al negocio.	Colectivo Área	Si		Si	
Bono Rentabilidad	Cumplimiento Presupuesto Ingresos Oficinas Nuevas	Mide los ingresos acumulados según presupuesto de apertura de oficinas.	Individual	Si	Si		

Fuente: elaboración propia.

Para esta gerencia se presentan los siguientes esquemas de incentivos por cargo:

Modelo de Pago Incentivos Gerente

Bono	Tema Estratégico	Indicador a medir	Tipo Indicador	Periodicidad	Requisitos de Pago	% Monto del Bono	Sentido	Linea Base	Meta	Escala 1		Escala 2		Escala 3	
										Resultado 1	Premio 1	Resultado 2	Premio 2	Resultado 3	Premio 3
Bono Rentabilidad	Todos	Cumplimiento Presupuesto Ebitda	Corporativo	Anual	Se debe cumplir indicador empresa.	100%	≥	Presupuesto	≥ 100%	≥ 100%	100%	< 100%	50%	< 75%	0%
Bono Eficiencia	- Aumentar Valor y Rentabilidad Operacional - Gestión Puntos de Ventas	Margen Operacional Oficinas por producto negocio tradicional.	Gerencia	Cuatrimestral	Se debe cumplir 3 de 4 Indicadores.	30%	≥	Presupuesto	≥ 100%	≥ 100%	100%	< 100%	75%	< 75%	0%
		Aumentar Ventas por M2 Oficinas	Corporativo			20%	≥	% año anterior	≥15%	≥15%	100%	≥10%	50%		
		Cumplimiento Presupuesto Ingresos Oficinas Nuevas	Corporativo			20%	≥	Presupuesto	≥ 100%	≥ 100%	100%	< 100%	75%	< 70%	0%
		Cantidad de Oficinas Franquiadas.	Corporativo			30%	≥	Presupuesto	≥ 100%	≥ 100%	100%	< 100%	75%	< 70%	0%
Bono Gestión	- Potenciar Capital Humano - Eficiencia Operacional - Nueva Linea de Negocio	Cumplimiento Dimensionamiento Piezas Origen-Destino.	Corporativo	Trimestral	Se debe cumplir lo 2 indicadores.	45%	≥	75%	≥ 85%	≥ 100%	100%	< 100%	75%	< 70%	0%
		Cantidad licitaciones SC obtenidas con clientes negocio tradicional.	Corporativo			20%	≥	N/A	≥ 70%	≥ 70%	100%	≥ 50%	60%	< 50%	0%

Fuente: elaboración propia.

Modelo de Pago Sub Gerente

Bono	Tema Estratégico	Indicador a medir	Tipo Indicador	Periodicidad	Requisitos de Pago	% Monto del Bono	Sentido	Linea Base	Meta	Escala 1		Escala 2		Escala 3	
										Resultado 1	Premio 1	Resultado 2	Premio 2	Resultado 3	Premio 3
Bono Gestión	- Potenciar Capital Humano - Nueva Linea de Negocios - Eficiencia Operacional	Cantidad de bajas personal Alto desempeño Gerencia Comercial	Gerencia	Trimestral	Debe haber cumplimiento en los 3 indicadores.	20%	≤	N/A	≤ 10	≤ 10	100%	≤ 15	30%		
		Cantidad licitaciones SC obtenidas con clientes negocio tradicional.	Corporativo			30%	≥	N/A	≥ 70%	≥ 70%	100%	≥ 50%	60%	< 50%	0%
		Cumplimiento Dimensionamiento Piezas Origen-Destino.	Corporativo			50%	≥	75%	≥ 85%	≥ 100%	100%	< 100%	75%	< 70%	0%
Bono Rentabilidad	- Eficiencia Operacional - Gestión Punto de Ventas	Margen Operacional Oficinas por producto negocio tradicional.	Gerencia	Cuatrimestral	Debe haber cumplimiento en al menos 2 indicadores.	40%	≥	Presupuesto	≥ 100%	≥ 100%	100%	< 100%	75%	< 70%	0%
		Cumplimiento presupuesto costos Gcía Comercial	Gerencia			30%	≤	Presupuesto	≤ 100%	≤ 100%	100%	< 80%	115%	≥ 101%	0%
		Cantidad de Oficinas Franquiadas.	Corporativo			30%	≥	Presupuesto	≥ 100%	≥ 100%	100%	< 100%	75%	< 70%	0%

Fuente: elaboración propia.

Jefaturas ó Coordinador: Oficinas

Bono	Tema Estratégico	Indicador a medir	Tipo Indicador	Periodicidad	Requisitos de Pago	% Monto del Bono	Sentido	Linea Base	Meta	Escala 1		Escala 2		Escala 3	
										Resultado 1	Premio 1	Resultado 2	Premio 2	Resultado 3	Premio 3
Bono Gestión	- Eficiencia Operacional - Eficiencia Operacional	Índice de Ausentismo del Personal en Oficinas	Gerencia	Trimestral	Se debe cumplir indicador presupuesto costos y gastos y otro adicional.	30%	<	10%	≤ 7%	≤ 3%	100%	≤ 7%	50%		
		Cantidad de bajas personal Alto desempeño Gerencia Comercial	Gerencia			20%	<	N/A	≤ 10	≤ 10	100%	≤ 15	30%		
		Cumplimiento presupuesto costos Gcía Comercial	Gerencia			50%	≤	Presupuesto	≤ 100%	≤ 100%	100%	< 80%	1,15%	≥ 101%	0

Fuente: elaboración propia.

10.5. Esquema de Incentivos Gerencia Operaciones

El siguiente cuadro muestra los objetivos y KPI que se determinaron para hacer los esquemas de incentivos de la gerencia Operaciones.

Cuadro N° 12: Resumen Indicadores Gerencia Operacionales

Bono	Indicador	Descripción Indicador	Tipo: Colectivo Empresa Individual Colectivo Área	Gerente	Gerente Sucursal (Región)	Sub Gerente (Corporativo RM)	Jefaturas
Bono Rentabilidad	Cumplimiento Ebitda.	Midel el cumplimiento de la rentabilidad de la empresa a nivel anual	Colectivo Empresa	SI	SI		
Bono Gestión	Cumplimiento plazos entrega	Este indicador esta orientado a procurar el cumplimiento de los formatos de tiempos de entrega que ofrece la empresa a sus clientes por medio de una operación mas eficiente.	Individual	SI	SI	SI	
Bono Gestión	% Cumplimiento tiempo servicios SC	KPI que mide la capacidad de compromiso de responder en los tiempos ofrecidos a los clientes de esta nueva linea de negocios la que implica procesos adicionales a los propios del negocio tradicional.	Colectivo Empresa	SI		SI	
Bono Gestión	Crecimiento Ocupación M ² CD y CR por Piezas	Este KPI mide la capacidad que alcanza la producción en los CD y CR me manera de buscar ul alyo grado de ocupación y mejore su rentabilidad en el tiempo.	Colectivo Área	SI	SI		
Bono Gestión	Nota Satisfacción de cliente	La medición busca conseguir que los esfuerzos de los recursos y personas tengan la capaicidad de gestionarse de manera tal de conseguir la entrega de un servicio de alto estandar en el mercado y este sea reconocido por los clientes.	Colectivo Área		SI	SI	SI
Bono Gestión	Nota evaluación conocimiento de funciones de la gerencia según cargo y área.	Siendo la Gerencia la que cuenta con distintas áreas y variedad de cargos mas amplias en la emopresa, y teniendo a cargo la operación del servicio y relación con clientes y proveedores se espera una mayor eficiencia en las obligaciones de las tareas y responsabilidades que permitan mejorar la estructura de costos y los niveles de servicio.	Individual				SI
Bono Producción	Costo Promedio por Pieza en CD y CR	Indicador que permite mejorar la eficiencia del uso de los recursos en función de las piezas tratdas en los CD y CR.	Colectivo Área	SI	SI		
Bono Producción	Cumplimiento Plan de Producción Supply Chain	Esta medición es para asegurar el desarrollo de la linea de negocio de Supply Chain como parte de la estrategia del negocio, se espera conseguir los niveles de producción esperados.	Colectivo Área	SI		SI	
Bono Producción	Margen Operacional por Producto negocio tradicional CD y CR	Mide el margen operacional de los CD y CR de acuerdo al tipo de producto. Se busca que el resultado de los esfuerzos en conjunto aporten a una mayor rentabilidad al negocio.	Colectivo Área	SI	SI		
Bono Producción	% Costos Procesos nuevos SC	El proposito de este KPI es conseguir que la operación y procesos de la linea de negocios de Supply Chain esté altamente relacionada con los procesos propios del negocio tradicional de manera de aprovechar las economías de escala y un servicio mas rentable para la empresa.	Colectivo Área	SI		SI	
Bono Producción	Piezas promedio distribuidas por personal CD y CR versus año anterior	Con esta medición el objetivo es mejorar la productividad y tener un desempeño mejor comparado con el año anterior.	Colectivo Área		SI	SI	SI
Bono Producción	Cumplir Margen en nuevas rutas de entregas	La idea esta medición es hacer que la mayor cobertura de reparto y entrega si bien apuntan a entregar mayor servicio y posicionamiento, esto sea de manera rentable a un costo que permita dar rentabilidad y valor a la empresa.	Colectivo Área		SI	SI	

Fuente: elaboración propia.

Para esta gerencia se presenta el siguiente cuadro de esquemas de incentivos por cargo:

Modelo de Pago Incentivos Gerente

Bono	Tema Estratégico	Indicador a medir	Tipo Indicador	Periodicidad	Requisitos de Pago	% Monto del Bono	Sentido	Linea Base	Meta	Escala 1		Escala 2		Escala 3	
										Resultado 1	Premio 1	Resultado 2	Premio 2	Resultado 3	Premio 3
Bono Rentabilidad	Aumentar Valor y Rentabilidad	Cumplimiento Presupuesto Ebitda	Corporativo	Anual	Se debe cumplir indicador empresa.	100%	≥	Presupuesto	≥ 100%	≥ 100%	100%	< 100%	50%	< 75%	0%
Bono Gestión	- Eficiencia Operacional - Aumentar Valor y Rentabilidad - Nueva Línea de Negocios	Cumplimiento plazos entrega	Corporativo	Trimestral	Debe haber cumplimiento en los 3 indicadores	40%	≥	78%	≥ 95%	≥ 95%	100%	≥ 85%	20%	≥ 80%	10%
		Costo Promedio por Pieza en CD y CR	Gerencia			35%	<	N/A	≤ 15%	≤ 15%	100%	≤ 25%	20%	≤ 35%	10%
		% Cumplimiento tiempo servicios SC	Corporativo			25%	≥	85%	≥ 95%	≥ 95%	100%	≥ 85%	65%	> 74%	30%
Bono Producción	- Eficiencia Operacional - Nueva Línea de Negocios	Crecimiento Ocupación M ² CD y CR por Piezas	Corporativo	Cuatrimestral	Debe haber cumplimiento en al menos 3 indicadores	20%	≥	N/A	≥ 20%	≥ 20%	100%				
		Margen Operacional por Producto negocio tradicional CD y CR	Gerencia			30%	≥	N/A	≥ Presupuesto	≥ 100% Presupuesto	100%	≥ 90% Presupuesto	50%	≥ 80% Presupuesto	20%
		% Costos Procesos nuevos SC	Corporativo			20%	<	40%	≤ 30%	≤ 30%	100%	≤ 40%	35%		
		Cumplimiento Plan de Producción Supply Chain	Gerencia			30%	≥	78%	≥ 90%	≥ 90%	100%	≥ 80%	35%		

Fuente: elaboración propia.

Modelo de Pago Incentivos Sub Gerente

Bono	Tema Estratégico	Indicador a medir	Tipo Indicador	Periodicidad	Requisitos de Pago	% Monto del Bono	Sentido	Linea Base	Meta	Escala 1		Escala 2		Escala 3	
										Resultado 1	Premio 1	Resultado 2	Premio 2	Resultado 3	Premio 3
Bono Gestión	- Eficiencia Operacional - Nueva Línea de Negocios	Nota Satisfacción de cliente	Corporativo	Trimestral	Trimestral	35%	≥	5,5	≥ 6,5	≥ 6,5	100%	≥ 6	40%		
		Cumplimiento plazos entrega	Corporativo			30%	0,4	≥	0,78	≥ 95%	≥ 95%	1	≥ 85%	0,2	≥ 80%
		% Cumplimiento tiempo servicios SC	Corporativo			35%	0,25	≥	0,85	≥ 95%	≥ 95%	1	≥ 85%	0,65	> 74%
Bono Producción	- Nueva Línea de Negocios - Eficiencia Operacional - Gestión en Puntos de Ventas	Cumplimiento Plan de Producción Supply Chain	Gerencia	Cuatrimestra	Debe haber cumplimiento en al menos 3 indicadores	20%	0,3	78%	≥ 90%	≥ 90%	100%	≥ 80%	35%		
		% Costos Procesos nuevos SC	Corporativo			20%	0,2	<	0,4	≤ 30%	≤ 30%	1	≤ 40%		
		Piezas promedio distribuidas por personal CD y CR versus año anterior	Corporativo			30%	≥	N/A	≥ 20%	≥ 20%	100%	≥ 15%	50%	≥ 10%	20%
		Cumplir Margen en nuevas rutas de entregas	Gerencia			30%	≥	10%	≥ 30%	≥ 30%	100%	≥ 20%	50%	≥ 10%	25%

Fuente: elaboración propia.

Modelo de Pago Incentivos Jefaturas

Bono	Tema Estratégico	Indicador a medir	Tipo Indicador	Periodicidad	Requisitos de Pago	% Monto del Bono	Sentido	Linea Base	Meta	Escala 1		Escala 2		Escala 3	
										Resultado 1	Premio 1	Resultado 2	Premio 2	Resultado 3	Premio 3
Bono Gestión	- Potenciar Capital Humano - Eficiencia Operacional - Potenciar Capital Humano	Nota Satisfacción de cliente	Corporativo	Corporativo	Se debe cumplir Piezas promedio por personal y 2 mas.	25%	0,35	≥	5,5	≥ 6,5	≥ 6,5	1	≥ 6		
		Nota evaluación conocimiento de funciones de la gerencia según cargo y área.	Gerencia			20%	≥	50%	≥ 80%	≥ 80%	100%	≥ 70%	50%	≥ 60%	25%
		Índice de Ausentismo del Personal en CD-CR	Gerencia			20%	<	11%	≤ 7%	≤ 3%	100%	≤ 7%	50%		
		Piezas promedio distribuidas por personal CD y CR versus año anterior	Corporativo			35%	0,3	≥	N/A	≥ 20%	≥ 20%	1	≥ 15%	0,5	≥ 10%

Fuente: elaboración propia.

10.6. Esquema de Incentivos Gerencia Recursos Humanos

La siguiente tabla muestra los objetivos y KPI que se determinaron para hacer los esquemas de incentivos de la gerencia Operaciones.

Cuadro N° 13: Resumen Indicadores Gerencia Recursos Humanos

Bono	Indicador	Descripción Indicador	Tipo: Colectivo Empresa Individual Colectivo Área	Gerente	Gerente Sucursal (Región)	Sub Gerente (Corporativo RM)	Jefaturas
Bono Rentabilidad	Cumplimiento Ebitda.	Midel el cumplimiento de la rentabilidad de la empresa a nivel anual	Colectivo Empresa	SI	SI		
Bono Gestión	Cumplir Presupuesto Costos y Gastos de la Dotación empresa	KPI mide resguardar la rentabilidad de la empresa, procurando cumplir con los costos y gastos según lo planificado en presupuesto.	Colectivo Área	SI		SI	SI
	Disminuir % los costos y gastos Dotación respecto Ingresos	El indicador esta orientado a mejorar el costo empresa de la dotación en un rango de acuerdo a los ingresos de manera rentable para el negocio.	Colectivo Área	SI		SI	SI
	Cumplimiento Presupuesto Capacitación personal Operaciones	KPI mide el cumplimiento de las capacitaciones programadas para mejorar el objetivo de Eficiencia Operacional conseguido por medio de mejoras en productividad.	Colectivo Área	SI		SI	SI
Bono Desarrollo	% Personal contratado para nuevas oficinas con experiencia mínima de 2 años en atención al cliente	Este indicador busca asegurar que la contratación de personal con experiencia, permitir entregar el estandar mínimo que asegure calidad de atención al cliente posicionando la marca en oficinas nuevas.	Colectivo Área	SI		SI	SI
	Resultados Nota Encuesta Great Place to Work	KPI que sirve para que la cultura organizacional de la empresa se enmarque en un buen lugar de trabajo con el fin de conseguir mayor compromiso y sentido de pertenencia de los trabajadores y por ende mejores resultados en desempeño.	Colectivo Área	SI	SI	SI	SI
	Cantidad Profesionales universitarios	La medición de este KPI es para que la mayor dotación de profesionales en la empresa, permita conseguir tener a las áreas mas alineadas y enfocadas a conseguir los objetivos o desafíos por medio del trabajo en equipo.	Colectivo Área	SI		SI	SI

Fuente: elaboración propia.

En esta gerencia el esquema de incentivos propuesto aplica a todos los cargos pero dependiendo de cada cargo el monto asignado por bono. Cabe señalar además que el Bono Rentabilidad sólo aplica al Gerente del área.

Modelo de Pago Incentivos

Bono	Tema Estratégico	Indicador a medir	Tipo Indicador	Periodicidad	Requisitos de Pago	% Monto del Bono	Sentido	Linea Base	Meta	Escala 1		Escala 2		Escala 3		
										Resultado 1	Premio 1	Resultado 2	Premio 2	Resultado 3	Premio 3	
Bono Gestión	- Aumentar Valor y Rentabilidad - Eficiencia Operacional	Cumplir Presupuesto Costos y Gastos de la Dotación empresa	Gerencia	Trimestral	Debe haber cumplimiento en al menos 2 indicadores.	70%	=	Presupuesto	100%	[90% , 110%]	50%	[80% , 89%]	30%	≥ 75%	10%	
		Disminuir % los costos y gastos Dotación respecto Ingresos	Gerencia							≤ 27%	≤ 27%	50%	≤ 32%	25%		
		Cumplimiento Presupuesto Capacitación personal Operaciones	Gerencia							30%	=	Presupuesto	100%	[90% , 110%]	100%	[80% , 89%]
Bono Desarrollo	- Posicionamiento marca - Potenciar Capital Humano	% Personal contratado para nuevas oficinas con experiencia mínima de 2 años en atención al cliente	Gerencia	Cuatrimestral	Debe haber cumplimiento en ambos indicadores.	50%	≥	N/A	≥ 85%	≥ 85%	100%	≥ 75%	50%	≥ 70%	20%	
		Cantidad Profesionales universitarios	Gerencia							21%	≥ 35%	≥ 35%	100%	≥ 30%	40%	
Bono Rentabilidad	Aumentar Valor y Rentabilidad	Cumplimiento Presupuesto Ebitda	Corporativo	Anual	Se debe cumplir indicador empresa.	100%	≥	Presupuesto	≥ 100%	≥ 100%	100%	< 100%	50%	< 75%	0%	

Fuente: elaboración propia.

10.7. Esquema de Incentivos Gerencias de Sucursales

La siguiente tabla muestra los objetivos y KPI que se determinaron para hacer los esquemas de incentivos de las gerencias de sucursales y sus respectivos cargos.

Algunos de estos KPI también corresponden a los esquemas de incentivos de las Gerencias revisadas anteriormente.

Cuadro N° 14: Resumen Indicadores Gerencias Sucursales

Bono	Indicador	Descripción Indicador	Tipo: Colectivo Empresa Individual Colectivo Área	Gerente Sucursal (Región)	Gerente Corporativo	Sub Gerente (Corporativo RM)	Jefaturas
Bono Rentabilidad	Cumplimiento Ebitda.	Mide el cumplimiento de la rentabilidad de la empresa a nivel anual	Colectivo Empresa	Si	Si		
Bono Gestión	Cumplimiento plazos entrega	Este indicador esta orientado a procurar el cumplimiento de los formatos de tiempos de entrega que ofrece la empresa a sus clientes por medio de una operación mas eficiente.	Individual	Si	Si	SI	
	Cumplimiento Presupuesto Ingresos Oficinas Nuevas	Mide los ingresos acumulados según presupuesto de apertura de oficinas.	Individual	Si	Si		
	Nota Satisfacción de cliente	La medición busca conseguir que los esfuerzos de los recursos y personas tengan la capacidad de gestionarse de manera tal de conseguir la entrega de un servicio de alto estandar en el mercado y este sea reconocido por los clientes.	Colectivo Área	Si		SI	SI
Bono Producción	Crecimiento Ocupación M ² CD y CR por Piezas	Este KPI mide la capacidad que alcanza la producción en los CD y CR me manera de buscar ul alyo grado de ocupación y mejore su rentabilidad en el tiempo.	Colectivo Área	Si	Si		
Bono Producción	Margen Operacional por Producto negocio tradicional CD y CR	Mide el margen operacional de los CD y CR de acuerdo al tipo de producto. Se busca que el resultado de los esfuerzos en conjunto aporten a una mayor rentabilidad al negocio.	Colectivo Área	Si	Si		
Bono Producción	Piezas promedio distribuidas por personal CD y CR versus año anterior	Con esta medición el objetivo es mejorar la productividad y tener un desempeño mejor comparado con el año anterior.	Colectivo Área	Si		SI	SI

Fuente: elaboración propia.

Modelo de Pago Incentivos Gerente Sucursal (Regiones)										Escala 1		Escala 2		Escala 3	
Bono	Tema Estratégico	Indicador a medir	Tipo Indicador	Periodicidad	Requisitos de Pago	% Monto del Bono	Sentido	Línea Base	Meta	Resultado 1	Premio 1	Resultado 2	Premio 2	Resultado 3	Premio 3
Bono Rentabilidad	- Aumentar Valor y Rentabilidad	Cumplimiento Presupuesto Ebitda	Corporativo	Anual	Se debe cumplir indicador empresa.	100%	≥	Presupuesto	≥ 100%	≥ 100%	100%	< 100%	50%	< 75%	0%
Bono Gestión	- Potenciar Capital Humano - Gestión en Puntos de Ventas - Eficiencia Operacional	Cumplimiento plazos entrega	Corporativo	Cuartimestral	Debe haber cumplimiento en al menos 2 indicadores	40%	0,4	≥	0,78	≥ 95%	≥ 95%	100%	≥ 85%	20%	≥ 80%
		Cumplimiento Presupuesto Ingresos Oficinas Nuevas	Corporativo			30%	≥	Presupuesto	≥ 100%	≥ 100%	100%	< 100%	75%	< 70%	0%
		Nota Satisfacción de cliente	Corporativo			30%	0,35	≥	5,5	≥ 6,5	≥ 6,5	100%	≥ 6		
Bono Producción	- Eficiencia Operacional	Crecimiento Ocupación M ² CD y CR por Piezas	Corporativo	Trimestral	Indicador Margen Operacional y Piezas Promedio son obligatorios que esten en cumplimiento.	33%	0,2	≥	N/A	≥ 20%	33%	≥ 10%	15%		
		Margen Operacional por Producto negocio tradicional CD y CR	Gerencia			34%	0,3	≥	N/A	≥ Presupuesto	34%	100%	≥90% Presupuesto	50%	≥80% Presupuesto
		Piezas promedio distribuidas por personal CD y CR versus año anterior	Corporativo			33%	0,3	≥	N/A	≥ 20%	33%	100%	15%	50%	5%

Fuente: elaboración propia.

11. CONCLUSIONES

En este proyecto de grado, se ha hecho una revisión de la empresa Chilexpress, y en función de los distintos contenidos abordados, se parte haciendo un análisis que comienza desde su visión y misión pasando por un análisis de la declaración estratégica hasta llegar a un mapa estratégico y un esquema de incentivos propiamente tal.

Se ha identificado, la necesidad de contar con un sistema de control de gestión que permita por una parte alinear a las áreas para dar mayor fuerza a la propuesta de valor que es la que tiene posicionada a la empresa en el mercado, pero en donde falta conseguir los objetivos impuestos por un mandato de su directorio.

Se espera que el sistema de control de gestión y su propuesta de estrategia permita a la empresa mantener el liderazgo en el mercado y consiga generar mayor rentabilidad y valor a la empresa con el fin de conseguir lo esperando por los dueños de ésta. Para esto a continuación se mencionan un resumen de puntos importantes que la empresa necesita y que fueron abordados en los contenidos de este proyecto de grado.

- Se requiere re definir la declaración de la estrategia de la empresa considerando el análisis elaborado en este documento de proyecto de grado.
- Es importante que la empresa tenga al menos los 4 ejes estratégicos planteados para poder dar consistencia a la estrategia y posteriormente esté acorde a los objetivos definidos por cada perspectiva. Se recomienda considerar la propuesta elaborada con el fin de disminuir la brecha actual con el mandato recibido desde el directorio de la empresa.
- Es necesario que la empresa implemente el esquema de incentivos para poder tener alineados a las áreas y sus respectivos cargos de acuerdo a los objetivos del mapa estratégico. Por tanto no es recomendable continuar con un modelo de pago por cumplimiento de indicadores individuales como lo hace actualmente.

- Se requiere que el esquema de incentivos propuesto se considere con un modelo de incentivos en que se lleve a los mayores esfuerzos para conseguir no un indicador aislado de los objetivos del plan de largo plazo, sino de un grupo de ellos para dar mayor relevancia a los objetivos deseados y necesarios para la empresa.
- La empresa necesita redefinir su planteamiento de negocio en términos de los cambios que se han dado en el tiempo y de acuerdo a las nuevas exigencias que tiene el mercado, para ello se recomienda abordar el análisis FODA y tomar las acciones pertinente para reforzar los factores claves de éxito del negocio y los elementos vistos en el lienzo de Canvas.
- Finalmente se le recomienda a la empresa tomar este proyecto de grado e intervenir en los puntos que hoy en día son críticos para poder mejorar la performance en su modelo de negocios y tomar el *Balanced Scorecard* como la el panel de navegación tanto a nivel empresa como por gerencia y acorde a las distintas responsabilidades que se dan según cada cargo, por lo que se sugiere una campaña comunicacional que sea sensible a los oídos de los distintos cargos y liderazgos que trabajan en la empresa.

12.FUENTES DE INFORMACIÓN

12.1. Bibliografía

- ❑ Kaplan, R y Norton, D., The Execution Premiun. Editorial Deusto, Edición N°3 Editorial Planeta, Colombia, 2013.
- ❑ Anthony, R. y Govindarajan, V., Sistemas de Control de Gestión, Mc Graw Hill, México, 2008.
- ❑ Niven, P., El cuadro de mando integral paso a paso. 1ª edición en español, Editorial Gestión 2000, 2003.
- ❑ Thompson, A. y A. J. Strickland. Administración Estratégica. McGraw-Hill Interamericana, México, 2007.
- ❑ Porter, M. Qué es la Estrategia. Harvard Business Review América Latina. Noviembre 2008.
- ❑ Kenneth Richmond A, “El concepto de la estrategia de la empresa”. Editorial Ediciones Orbis, Barcelona 1984.
- ❑ Osterwalder, A. y Pigneur Y. Generación de modelos de negocio. Barcelona: Centro Libros PAPP, S. L. U. Grupo Planeta. 2011.
- ❑ Amat, JM. El Control de Gestión: Una perspectiva de Dirección. Ediciones Gestión 2000 S.A., Barcelona, 1996.
- ❑ Blanco, F. El Control Integrado de Gestión, Editorial Limusa, México. 1980.

12.2. Otras fuentes de información

- ❑ Gerencia Planificación y Finanzas empresa Chilexpress
- ❑ Sub Gerencia de Control de Gestión empresa Chilexpress
- ❑ Página web www.chilexpress.cl
- ❑ Página web www.correostransparente.cl/
- ❑ Reportes sostenibilidad Chilexpress