



**“PROPUESTA DE UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN  
PARA UNA EMPRESA DE LOGÍSTICA DE EQUIPOS EN  
COMODATO”**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE  
MAGÍSTER EN CONTROL DE GESTIÓN**

**Alumno: Juan Pablo Meza Castro**

**Profesor Guía: Jorge Román Gárate**

**Santiago, Enero de 2018**

## **DEDICATORIA**

A mi esposa Maritza, a mis hijos Joaquín y Javiera, a mis papás Carmen y Juan Miguel, a mi hermano Cristóbal y a mis suegros, quienes me demostraron su amor, paciencia y me entregaron siempre su apoyo incondicional.

## **AGRADECIMIENTOS**

Al equipo docente del Magister en Control de Gestión, por su profesionalismo y calidad humana. De forma especial agradezco al profesor Jorge Román Garate, por su pronta respuesta en las revisiones, por sus recomendaciones y apoyo para la culminación de esta tesis.

A Milogistic, la empresa que abrió sus puertas, me entregó su tiempo y me dio las facilidades durante el desarrollo del magister.

Por último, quiero agradecer las recomendaciones hechas por Claudia Arróspide Pino y Julio Villalobos Contreras en el inicio del programa.

## TABLA DE CONTENIDOS

CAPITULO 1: INTRODUCCION .....	1
1.1. Fundamento .....	1
1.2. Objetivo general .....	2
1.3. Objetivos específicos .....	2
1.4. Alcances y limitaciones .....	3
1.5. Metodología.....	3
CAPITULO 2: FORMULACION ESTRATEGICA .....	4
2.1. Contexto general unidad estratégica de negocio.....	4
2.1.1. Contexto de la empresa.....	7
2.1.2. Ámbito del negocio.....	10
2.1.3. Competidores.....	11
2.1.4. Unidad estratégica de negocio UEN.....	12
2.2. Declaraciones estratégicas .....	13
2.2.1. Análisis y definición de la Misión de la UEN .....	13
2.2.2. Análisis y definición de la Visión de la UEN.....	15
2.2.3. Definición de creencias .....	16
2.2.4. Definición de cliente .....	17
2.3. Análisis estratégico .....	18
2.3.1. Análisis externo.....	18
2.3.2. Análisis interno.....	29
2.3.3. Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas .....	43
2.3.4. Declaración de la propuesta de valor .....	48
CAPITULO 3: DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA .....	56
3.1. Modelo de negocio .....	56
3.1.1. Recursos claves.....	59
3.1.2. Actividades claves.....	59
3.1.3. Asociaciones claves.....	60
3.1.4. Relaciones con clientes .....	61
3.1.5. Canales de distribución y comunicaciones .....	62
3.1.6. Segmentos de clientes.....	63
3.1.7. Fuentes de ingresos.....	63
3.1.8. Estructura de costos .....	64

3.1.9. Propuesta de valor .....	64
3.1.10. Relación de atributos de la propuesta de valor y el modelo de negocio .....	65
3.1.11. Análisis de captura de valor del modelo de negocio .....	67
3.2. Mapas estratégicos .....	70
3.2.1. Principales relaciones causales del mapa estratégico .....	73
3.2.2. Diccionario de objetivos estratégicos.....	78
3.3. Cuadro de mando integral.....	85
3.4. Tableros de gestión y control .....	94
3.4.1. Desdoblamiento estratégico.....	95
3.4.2. Tablero de gestión subgerencia almacenamiento, Atributo: Disponibilidad .....	97
3.4.3. Tablero de control subgerencia almacenamiento, Atributo: Disponibilidad.....	99
3.4.4. Descripción de iniciativas estratégicas del tablero de control subgerencia almacenamiento, Atributo: Disponibilidad.....	100
3.4.5. Tablero de gestión subgerencia transporte, Atributo: Disponibilidad .....	101
3.4.6. Tablero de control subgerencia transporte, Atributo: Disponibilidad .....	103
3.4.7. Descripción de iniciativas estratégicas del tablero de control subgerencia transporte, Atributo: Disponibilidad .....	104
CAPITULO 4: ALINEAMIENTO ORGANIZACIONAL .....	106
4.1. Esquema de incentivos .....	106
4.2. La importancia de la motivación como predictor del comportamiento de los individuos ...	107
4.3. Importancia de los esquemas de incentivos para alinear el comportamiento de las unidades en torno al cumplimiento de la propuesta de valor .....	108
4.4. Descripción actual del esquema de incentivos de la UEN.....	111
4.5. Propuesta de esquemas de incentivos .....	115
4.6. Justificación de los esquemas de incentivos propuestos.....	116
4.6.1. Justificación esquema de incentivo subgerencia de almacenamiento de la UEN... ..	117
4.6.2. Justificación esquema de incentivo subgerencia de transporte de la UEN.....	118
CONCLUSIONES .....	121
ANEXOS .....	125
BIBLIOGRAFIA. ....	129

## LISTADO DE TABLAS

Tabla 1: Índices de mercado de centros de bodegaje .....	5
Tabla 2: Resumen análisis cinco fuerzas de Porter .....	26
Tabla 3: Oportunidades y Amenazas.....	27
Tabla 4: Detalle de superficie de instalaciones .....	30
Tabla 5: Detalle capacidad y antigüedad de flota de camiones .....	31
Tabla 6: Debilidades y Fortalezas.....	40
Tabla 7: FODA cuantitativo Milogistic .....	45
Tabla 8: Relación Atributos Creencias.....	50
Tabla 9: Relación atributos propuesta de valor y análisis FODA .....	53
Tabla 10: Lienzo de Modelo de Negocios Milogistic.....	58
Tabla 11: Resumen relación modelo de negocio y atributos propuesta de valor.....	66
Tabla 12: Diccionario de objetivos: Perspectiva financiera .....	79
Tabla 13: Diccionario de objetivos: Perspectiva de cliente (Parte I).....	80
Tabla 14: Diccionario de objetivos: Perspectiva de cliente (Parte II).....	81
Tabla 15: Diccionario de objetivos: Perspectiva de procesos internos (Parte I) .....	81
Tabla 16: Diccionario de objetivos: Perspectiva de procesos internos (Parte II) .....	82
Tabla 17: Diccionario de objetivos: Perspectiva de aprendizaje y crecimiento (Parte I) .....	83
Tabla 18: Diccionario de objetivos: Perspectiva de aprendizaje y crecimiento (Parte II) .....	84
Tabla 19: Diccionario de objetivos: Perspectiva de aprendizaje y crecimiento (Parte III) .....	85
Tabla 20: Cuadro de mando integral Milogistic (Parte 1) .....	88
Tabla 21: Cuadro de mando integral Milogistic (Parte 2) .....	89
Tabla 22: Tablero de gestión subgerencia de almacenamiento .....	99
Tabla 23: Tablero de control subgerencia de transporte .....	103
Tabla 24: Esquema de incentivo actual de Milogistic .....	114
Tabla 25: Ejemplos según esquema de incentivo actual de Milogistic.....	114
Tabla 26: Esquema de incentivos subgerencia almacenamiento .....	115
Tabla 27: Esquema de incentivos subgerencia transporte.....	116
Tabla 28: Diccionario de Indicadores del CMI de la UEN (Parte 1).....	125
Tabla 29: Diccionario de Indicadores del CMI de la UEN (Parte 2).....	126
Tabla 30: Impacto iniciativas estratégicas por perspectiva .....	127
Tabla 31: Priorización de iniciativas estratégicas .....	128

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Participación de mercado Clase I y Clase II, Primer semestre 2017 .....	6
Figura 2: Distribución y número de vehículos totales según tipo de vehículos .....	7
Figura 3: Distribución y número de vehículos por carga útil.....	7
Figura 4: Esquema Grupo Mimet.....	8
Figura 5: Organigrama actual de la UEN Milogistic.....	9
Figura 6: Componentes del macroambiente de una compañía.....	19
Figura 7: Diagrama de las 5 fuerzas de Porter.....	23
Figura 8: Organigrama actual Milogistic .....	33
Figura 9: Cadena de valor Milogistic.....	36
Figura 10: Mapa estratégico de Milogistic .....	72
Figura 11: Eje estratégico crecimiento en ingresos por nuevos clientes.....	74
Figura 12: Eje estratégico crecimiento en ingresos por retener clientes.....	76
Figura 13: Eje estratégico eficiencia operativa .....	78
Figura 14: Organigrama actual Milogistic .....	96
Figura 15: Tablero de gestión subgerencia de almacenamiento.....	98
Figura 16: Tablero de gestión subgerencia de transporte.....	102

## RESUMEN EJECUTIVO

El presente informe es sobre la unidad de negocio **Milogistic S.A. (ML)**, que se define como un operador logístico y que presta servicios de arriendo bodegas, almacenamiento (gestión de inventarios), transporte y distribución (entregas/retiros puerta a puerta) y servicios de activación o implementación de equipos de refrigeración en puntos de ventas de los clientes finales de empresas como Embotelladora Andina, CCU y MiRetail.

Una vez conocido quién es el cliente para la unidad de negocio descrita anteriormente, pasamos a un análisis exhaustivo de su **declaración estratégica**, basado en una serie de preguntas críticas que permitirán replantear o estructurar de una mejor forma la **misión y visión** de la organización, de manera de incrementar su entendimiento por parte de todos los involucrados en la organización. Y no dejando de lado la definición de las conductas y comportamiento de los individuos, a través, de **valores corporativos** o **creencias**.

Luego realizamos un **análisis estratégico** de la organización, tanto interno, como externo, de manera de identificar las fortalezas y debilidades que posee, así como las oportunidades o amenazas de la industria y el macroambiente que pueden limitar o favorecer la mejora de los procesos actuales.

Para el **análisis externo** se realizó un análisis **PESTEL**, el cual evalúa los principales movimientos nivel macro, y para complementar se realizó el análisis de las **cinco fuerzas de Porter**, que entrega información más específica asociado a aspectos que no son tan fáciles de evaluar mediante PESTEL. Posteriormente, para el **análisis interno** se dirigió el foco hacia la **cadena de valor**, método que permite identificar los procesos claves que inciden en el logro de la visión, que fue complementado con un **análisis de recursos y capacidades**.

Los análisis anteriores permiten realizar un análisis **FODA** dentro del análisis estratégico, herramienta de gestión empresarial que entrega información útil de ser considerada en el diseño de la planificación estratégica. Además, se aplica la técnica de **FODA cuantitativo**, que permite conocer la relación e interacción entre el medio



externo e interno, además de identificar los focos donde destinar recursos, como por ejemplo que debilidad desarrollar.

Definimos la **propuesta de valor** de la compañía, identificando los atributos que la componen, también vimos como los desempeños asociados a los atributos pueden ser impulsados por las creencias o valores corporativos para finalmente ver como estos mismos atributos permiten tomar ventaja de alguna oportunidad, como una amenaza pone en peligro cumplir con el atributo, si alguna debilidad dificulta cumplir con el mismo atributo o como una fortaleza es importante para cumplir con él.

A continuación, definimos el **modelo de negocio** bajo los conceptos de la herramienta Canvas propuesta por el autor Alexander Osterwalder, relacionando cada uno de los elementos que la componen con los atributos de la propuesta de valor, además realizamos un análisis crítico de la manera que la empresa captura de valor de sus clientes y propusimos algunas maneras alternativas de como potenciar este proceso. esto nos dio una visión de los elementos claves desde los cuales pudimos identificar y desarrollar objetivos en un **mapa estratégico** en cada una de las cuatro perspectivas que lo componen: perspectiva financiera, perspectiva del cliente, perspectiva de procesos internos y perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

De manera de poder equilibrar la búsqueda de resultados al corto y al largo plazo, en el Mapa Estratégico se pueden identificar 3 **ejes estratégicos**: uno orientado al crecimiento por clientes nuevos, otro al crecimiento a través de rentabilizar a los actuales clientes y por último el eje orientado a la eficiencia operativa, los cuales se encuentran ordenados del largo al corto plazo, respectivamente. Dentro de cada eje estratégico, los objetivos se encuentran relacionados de manera causa-efecto, tanto así que el objetivo definido en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, a través de estas relaciones, se espera termine generando el efecto en la perspectiva financiera.

Para monitorear la implementación de la estrategia y principalmente el cumplimiento de la propuesta de valor realizada inicialmente, es que se desarrolló el **cuadro mando integral**, que permite traducir, medir, comunicar, y aprender de la estrategia, e incluso corregirla si fuese necesario, para lograrlo es que se incorporan a cada objetivo definido en el mapa estratégico indicadores, con metas individuales e iniciativas

estratégicas que permitirán ir teniendo un *feedback* o retroalimentación del rumbo que va tomando la estrategia en dirección hacia la visión planteada o desviándose de ella.

Parte importante de la implementación de la estrategia es el despliegue o descenso de la estrategia a las distintas unidades de la unidad estratégica de negocio (UEN), esta vez lo haremos a través de **tableros de gestión** que grafican los recursos utilizados en los procesos de la cadena de valor orientados a dar cumplimiento del o los atributos de la propuesta de valor de una unidad o varias unidades de la UEN. Estos tableros permiten a su vez poder identificar los objetivos, indicadores, metas e iniciativas asociadas a cada uno de ellos, los cuales son representados en un **tablero de control**. Como etapa final del proceso de implementación de la estrategia, es el **esquema de incentivos** el que usaremos como herramienta estratégica de alineamiento de los comportamientos del individuo, el cual es uno de los principios del control de gestión, y será través de esta herramienta que podremos ir evaluando el impacto de los desempeños de las personas de cada unidad sobre el cumplimiento del o los atributos de la propuesta de valor.

## **CAPITULO 1: INTRODUCCION**

### **1.1. Fundamento**

El transporte de carga es una actividad industrial muy atomizada donde el más del 95% de las empresas son consideradas como pequeñas y medianas, según estadísticas del Servicio de Impuestos Internos (2016), y los montos de ventas anuales no superan el 15%. Esto significa que, para optar a una parte de la oferta que hacen los generadores de carga, la competencia es dura, porque son muchos quienes ofrecen el servicio de transporte de carga, modulada principalmente por los precios, transformándose en un servicio *commodity* o genérico que sacrifica formalidad, en términos de, coberturas ante riesgos propios de la actividad, contrataciones informales de personal, antigüedad de los vehículos, entre otras cosas, lo que en muchos casos se traduce en pérdidas para los generadores de carga, por no conseguir la disponibilidad de la mercadería en los puntos finales, asumiendo mermas, multas e incluso extravíos. Sin embargo, el precio fue bajo y el generador de carga asumió el riesgo.

Ahora desde el punto de vista del almacenamiento, los proyectos inmobiliarios que están proyectados concretarse durante el 2017 y 2018, aumentarían la oferta de superficies de bodega, demostrando lo atractivo que es el negocio, sin embargo, para diferenciar una oferta de otra, el foco estaría en las diferencias de precios y/o en las ubicaciones de los centros logísticos, cercanos a centros empresariales, con gran conectividad a las principales rutas troncales.

Por lo tanto, cuando se observan estas dos industrias con servicios genéricos y se intenta agruparlos de manera tal de integrarlos para transformarse en un actor relevante en la cadena de suministro y en los procesos de negocios de los clientes, aun así, siguen siendo servicios integrados y genéricos, con muchos competidores que los pueden ofrecer, con precios competitivos y mayor experiencia que Milogistic (ML). Entonces para comenzar a diferenciar este “servicio integrado y genérico”, la mirada se vuelca hacia tecnologías de la información avanzadas que mejoren la productividad y el nivel de satisfacción, principalmente en la última etapa de la distribución, entregando información en tiempo real del estado de las mercaderías almacenadas, que se

encuentran en tránsito y más importante aún, que permita ser un medio de prueba de la entrega de las mercaderías en el punto final.

A contar del año 2016, la nueva administración con una mirada más profesional en cómo ve la empresa en el futuro, ha significado también dar un vistazo hacia el interior y darse cuenta que Milogistic estaba en su zona de confort y no existía la necesidad de establecer sistemas de control de costos, medidas o indicadores de desempeño o alguna herramienta para presupuestos, situación avalada por los buenos resultados de los últimos años,

Por estas razones, es relevante que Milogistic pueda generar una estrategia y un sistema de control de gestión, que contemple estas visiones y el control de costos, que permita desarrollar la posición actual de del negocio y que sea una guía para enfocar los esfuerzos.

## **1.2. Objetivo general**

Proponer un sistema de control de gestión que sea aplicable a Milogistic, permitiendo un desarrollo sostenible y rentable de la compañía, controlando los costos, evaluando los desempeños y alineando el comportamiento de las personas, a través de esquemas de incentivos, así poder entregar valor a los clientes en la propuesta de servicio.

## **1.3. Objetivos específicos**

- Formular una estrategia formal, usando herramientas para establecer la posición competitiva de la organización, que permita de manera crítica formular y declarar la misión, visión, valores corporativos, identificar y definir los atributos de una propuesta de valor, así como los ejes estratégicos.
- Articular la estrategia, identificando el modelo de negocio, proponiendo un mapa estratégico que, a través de, un cuadro de mando integral y tableros de control, faciliten la medición, la evaluación y el despliegue de la estrategia en forma de cascada a todos los niveles de la organización.

- Proponer un sistema de alineamiento organizacional de los objetivos de los colaboradores con los objetivos de la organización definidos en la formulación estratégica.

#### **1.4. Alcances y limitaciones**

Los alcances de este trabajo son los especificados en los objetivos y serán utilizados para efectos teóricos de término del programa de "Magister en Control de Gestión" y su implementación está sujeta a la evaluación de la alta dirección de las metodologías y técnicas ofrecidas en este trabajo, considerando el aumento de valor para la empresa y los clientes y el impacto en los procesos internos.

La implementación se ve también limitada dado el carácter de la información obtenida de la empresa la que es protegida por su carácter de confidencial y que en algunos casos se referencia parcialmente para los fines académicos que este trabajo busca desarrollar.

Sin perjuicio de lo anterior, se contempla que este trabajo sirva como una guía académica referencial para una posible implementación.

#### **1.5. Metodología**

La metodología utilizada para el desarrollo de la tesis fue entregada por el programa de Magíster en Control de Gestión de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile, en ella se desarrollan principalmente tres conceptos; que son la 1) formulación estratégica, en donde se da el contexto de la unidad estratégica de negocios, se evalúan y se definen las distintas declaraciones estratégicas y realiza un análisis del entorno industrial e interno de la unidad estratégica de negocio, 2) el desarrollo de la estrategia, en donde se identifica el modelo de negocio, se traducen los objetivos estratégicos en un mapa, luego estos objetivos se articulan y miden a través, del cuadro de mando integral, permitiendo desdoblar la estrategia a los distintos niveles de la organización, a través de los tableros de gestión y control, y por ultimo 3) el alineamiento organizacional, que permite desarrollar esquemas de incentivos que alineen los esfuerzos de colaboradores con los objetivos estratégicos.

## **CAPITULO 2: FORMULACION ESTRATEGICA**

La propuesta del sistema de control de gestión, comienza con la formulación de la estrategia, por lo que en este capítulo contextualizaremos a Milogistic, de la cual mostraremos el ámbito del negocio, los competidores existentes y como se define en UEN.

Según Wheelen, Hunger y Oliva (2007), el logro de una correspondencia o concordancia, entre el ambiente de una organización y su estrategia, estructura y procesos tiene efectos positivos en el rendimiento de la organización.

Los beneficios que este proceso tiene son:

- Un sentido más claro de la visión estratégica de la empresa.
- Un enfoque más definido de lo que es importante estratégicamente.
- Una mejor comprensión de un ambiente rápidamente cambiante.

### **2.1. Contexto general unidad estratégica de negocio**

En esta etapa de la formulación estratégica, se presenta a Milogistic como la UEN, cuales son los servicios que ofrece, el sector industrial en que desarrolla su actividad, alguno de sus principales clientes, competidores y la estructura organizativa.

Gran parte de la actividad logística que desarrolla la UEN está en el bodegaje y el transporte en la región metropolitana, entonces cuando revisamos el contexto desde la perspectiva del almacenaje durante el primer semestre del 2017, según datos entregados por Colliers International (2017), sobre los centros de bodegaje, existe un inventario acumulado de 3.377.550 m<sup>2</sup> de superficie útil, a los cuales se incorporaron solo 9.940 m<sup>2</sup> durante el periodo, equivalente a un 20% de lo ocurrido en el segundo semestre de 2016, tendencia que debería revertirse durante este segundo semestre de 2017 donde si incorporarían más de 60.000 m<sup>2</sup> al inventario de superficie útil en la

región. Respecto de la disponibilidad, la vacancia<sup>1</sup> fue de 6,1%, es decir, 0,8 puntos porcentuales menos que el semestre anterior, equivalente a 206.903 m<sup>2</sup>

Milogistic está ubicada en la zona centro con mayor índice de vacancia, menor participación de mercado y mayores precios del m<sup>2</sup>, con bodegas clase b<sup>2</sup> que superan los 15 años de antigüedad con naves que superan por poco los 2.500 m<sup>2</sup>. Dentro de este mercado los principales participantes en bodegas de clase I o A<sup>3</sup> son Bodegas San Francisco (36,5%) y Bodenor Flexcenter (15,9%), y en bodegas clase II o B son San Martín Logística S.A. (20,17%) y Spacioflex (9,27%). En la siguiente tabla y figura se puede apreciar un resumen del mercado de centros de bodegaje.

Tabla 1: Índices de mercado de centros de bodegaje

Zona	Clase	Producción (m <sup>2</sup> )	Inventario Final (m <sup>2</sup> )	Participación de Mercado	Vacancia Actual (m <sup>2</sup> )	Tasa de Vacancia Actual (%)	Absorción (m <sup>2</sup> )	Precio Promedio Arriendo (UF/m <sup>2</sup> )	(US\$/m <sup>2</sup> )
Centro	A	-	-	-	-	-	-	-	-
Centro	B	-	221.475	6,56%	11.175	5,0%	-6.107	0,147	5,89
Norponiente	A	-	389.341	11,53%	27.353	7,0%	7.999	0,121	4,88
Norponiente	B	-	327.289	9,69%	17.034	5,2%	13.725	0,121	4,88
Norte	A	-	145.278	4,30%	14.765	10,2%	8.679	0,137	5,49
Norte	B	-	253.877	7,52%	7.846	3,1%	14.509	0,135	5,42
Poniente	A	-	274.373	8,12%	13.012	4,7%	1.860	0,156	6,25
Poniente	B	-	1.251.417	37,05%	17.185	1,4%	5.910	0,114	4,58
Sur	A	-	102.432	3,03%	25.242	24,6%	3.725	0,114	4,60
Sur	B	9.940	412.067	12,20%	73.242	17,8%	-23.177	0,122	4,89
<b>Gran Santiago</b>		<b>9.940</b>	<b>3.377.550</b>	<b>100%</b>	<b>206.903</b>	<b>6,13%</b>	<b>27.124</b>	<b>0,125</b>	<b>5,03</b>

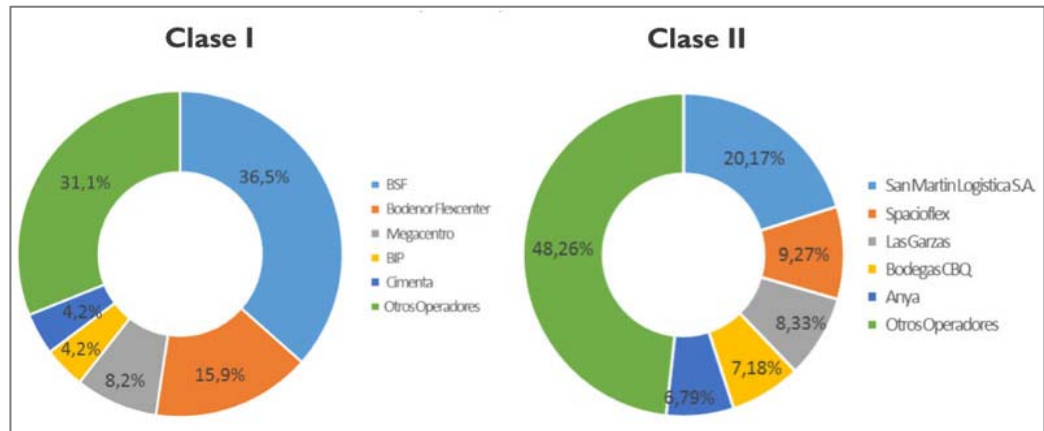
Fuente: Colliers International, Reporte "Research & Forecast Report. Centros de Bodegaje – Primer Semestre 2017"

<sup>1</sup> **Vacancia:** Cantidad de metros cuadrados de Centros de Bodegaje disponible al fin del periodo en estudio.

<sup>2</sup> **Clase B:** Antigüedad menor a 15 años, ubicada cerca de vías de acceso secundarias y de zonas o Parques Industriales. Con una altura mínima de más o menos 8 metros, claros de aproximadamente 10 metros, andenes y/o rampas, con una superficie de tamaño de bodega menor a 2.500 m<sup>2</sup>, entre otras características.

<sup>3</sup> **Clase A:** Bodegas con un tiempo de construcción inferior a 15 años, ubicada cerca de vías de acceso principales y de zonas o Parques Industriales. Con una altura mínima de 10 metros, claros entre 10 y 15 metros, con superficies superiores a 2.500 m<sup>2</sup>, entre algunas características.

Figura 1: Participación de mercado Clase I y Clase II, Primer semestre 2017

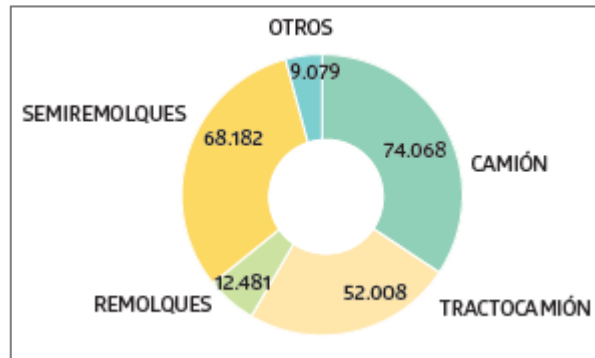


Fuente: Global Property Solution, Reporte mercado Centros de Bodegaje, primer semestre 2017

Por otro lado, cuando revisamos el contexto desde la perspectiva del transporte, según el dato que entrega el INE en la última encuesta estructural de transporte de carga por carretera año 2015, desde aquí se destaca que son 19.895 las empresas dedicadas al transporte de carga por carretera, las cuales representan un parque automotriz de 215.818 vehículos, destacando un 34% ellos como camiones carrozados equivalente a 74.068 unidades, y un 7% (471) de las empresas, medianas que facturan entre 473 y casi 1.700 millones de pesos, concentran el 21% del total de vehículos de transporte, dentro de los cuales se encuentra Milogistic, pero desde el punto de vista de la carga útil, el parque vehicular total es de 163.810, de los cuales un 20% están dentro de las mismas 471 empresas y a su vez, solamente el 7% (2.442) de esos vehículos son comparables a la flota de la UEN, la que se clasifica entre los 3,6 a 7 toneladas.

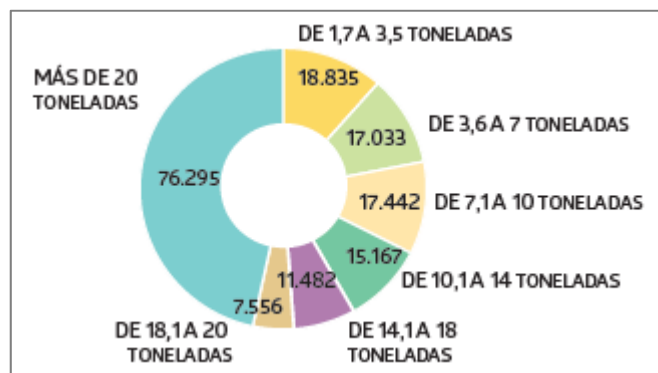


Figura 2: Distribución y número de vehículos totales según tipo de vehículos



Fuente: INE, Encuesta estructural de transporte de carga por carretera, 2015

Figura 3: Distribución y número de vehículos por carga útil

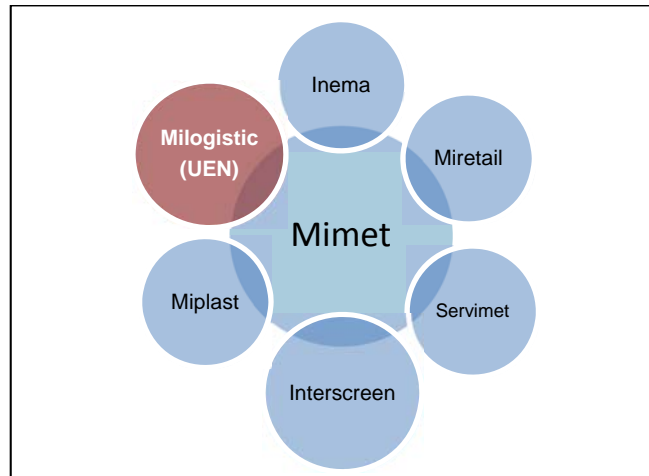


Fuente: INE, Encuesta estructural de transporte de carga por carretera, 2015

### 2.1.1. Contexto de la empresa

El grupo Mimet decidió crear en 2010 una empresa que se llamaría Transportes Publimet, la cual fue liderada en distintas etapas por varios ejecutivos de Mimet, con el objetivo de entregar servicios de transporte y distribución puerta a puerta de los equipos de refrigeración desde los centros de almacenamiento a los puntos de venta de los clientes finales de las principales empresas embotelladoras de la región metropolitana, estos puntos de venta van desde los almacenes de barrio hasta locales de grandes cadenas de supermercados.

Figura 4: Esquema Grupo Mimet



Fuente: Elaboración Propia, año 2017

Posteriormente con el ánimo de cautivar a un cliente y ampliar el abanico de servicios que ofrecía Publimet, se incorporó el servicio de almacenamiento que implica: recibir, almacenar y despachar los inventarios de equipos de frío y calor que posee Embotelladora Andina, una de las más grandes compañías embotelladoras en Chile, que entrega a sus clientes los equipos en carácter de “comodato”<sup>4</sup>. A continuación, el siguiente paso fue replicar los mismos servicios de Andina, pero ahora con Miretail, empresa del grupo Mimet, que tiene una cartera de clientes con requerimientos de equipamiento de frío y/o calor.

El aumento de clientes y el volumen de movimientos obligó a independizar las operaciones, así en el año 2013, pasó de ser Publimet a lo que es hoy Milogistic, empresa establecida en la ciudad de Santiago en la comuna de San Joaquín y encabezada por un gerente general y sus asesores, con labor exclusiva y autonomía en decisiones estratégicas.

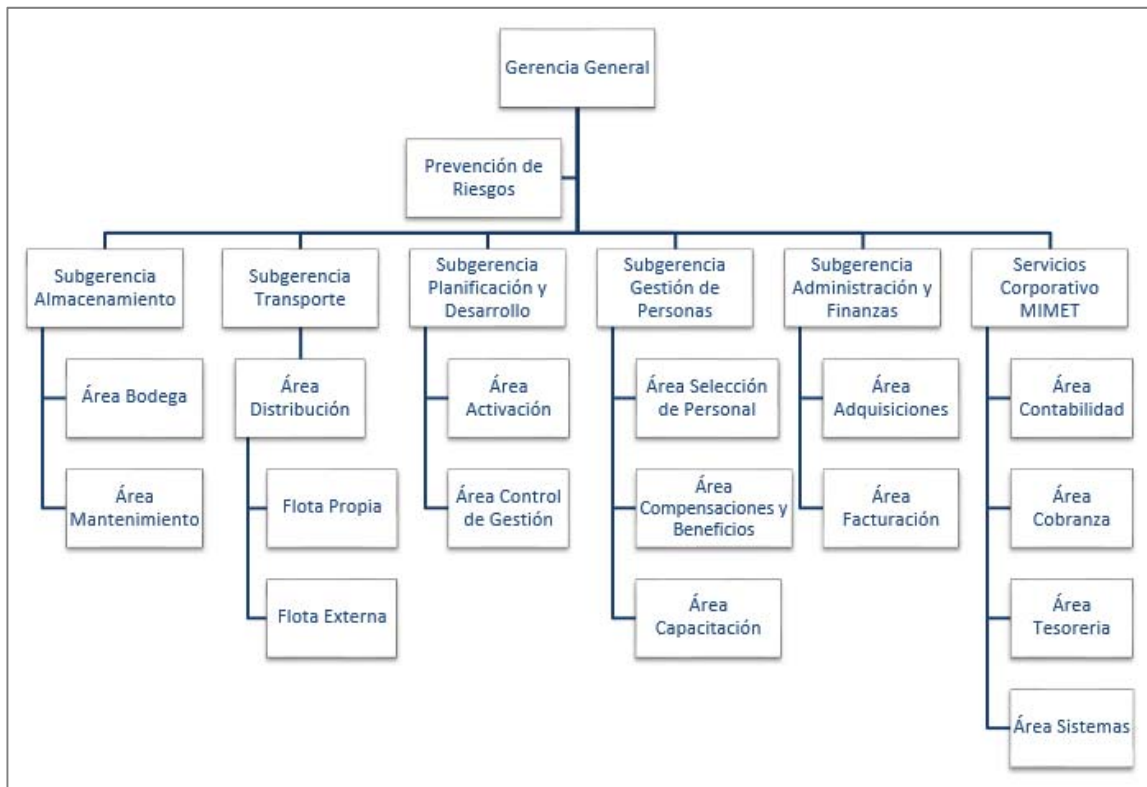
Milogistic, en el 2014, pensando en entregar un valor adicional a sus clientes y poder diferenciar sus servicios de transporte y almacenamiento, decidió ampliar aún más los servicios que entrega, es así que diseñó en conjunto con Embotelladora Andina, principalmente en su canal de venta tradicional (almacenes, bazares, kioscos,

<sup>4</sup> **Comodato:** o préstamo de uso, es un contrato con el cual una persona o empresa entrega a otra gratuitamente un artículo, mueble o bien raíz, para su uso con la obligación de restituirlo íntegramente cuando deje de usarlo.

botillerías, *minimarkets*, entre otros), integrando el servicio de “activación” como la última actividad para dejar operativo el equipo de refrigeración nuevo recién instalado en el punto de venta, lo que implica ordenar en su interior por tipo, sabor y formato, la mayor variedad de sabores de bebidas jugos y aguas, de acuerdo a lo que Andina denomina la “foto de éxito”, y luego de ello el equipo queda listo en el punto de venta para operar y generar ventas, objetivo que finalmente busca Andina en cada una de las entregas de estos equipos en comodato.

Actualmente la estructura organizacional se encuentra definida de la siguiente manera:

Figura 5: Organigrama actual de la UEN Milogistic



Fuente: Elaboración propia, año 2017

### 2.1.2. Ámbito del negocio

Los servicios que ofrece la UEN Milogistic se enuncian a continuación:

- Arriendo bodegas
- Almacenamiento y gestión de inventarios
- Transporte de carga por carretera
- Distribución capilar (entregas/retiros puerta a puerta)
- Servicios activación o implementación de equipos de refrigeración o calor “comodato” en puntos de ventas de los clientes finales de empresas como Embotelladora Andina, Cervecerías Chilenas Unidas (CCU), MiRetail, entre otros.

Hoy en día son 3 las áreas que concentran las principales actividades, las cuales son denominadas como subgerencias:

**Subgerencia de almacenamiento**, esta área tiene como objetivo el desarrollo de las actividades que ocurren dentro de las bodegas, que implican: la mantención de las áreas que son arrendadas, la recepción, almacenamiento, orden y despacho de los equipos y mercaderías de los clientes, así también de la información y gestión de los inventarios.

**Subgerencia de transporte**, esta área es la encargada de abastecer las bodegas con los equipos y mercaderías provenientes de los diferentes proveedores de los clientes, servicios técnicos u operaciones de retiro desde el sitio donde estaban instalados, así también como transportar, distribuir y entregar los equipos en los diferentes puntos de ventas o de recepción definidos por el cliente.

**Subgerencia de planificación y desarrollo**, por último esta área es la encargada de desarrollar y poner en marcha nuevos negocios, en conjunto con las otras áreas, dependiendo de la naturaleza del servicio. Hoy en día es la responsable de la operación del servicio de activación, el cual es posterior a la instalación del equipo en el punto de venta por el área de transportes. Este servicio partió como un nuevo desarrollo y hoy se ha transformado en una punta de lanza para nuevos servicios dentro de los puntos de venta.

### 2.1.3. Competidores

El foco de entregar servicios integrados de logística, es decir, definir el almacenamiento, la distribución o transporte y la activación como un solo servicio, ha sido una de las razones por la que nuestros principales clientes, han decidido continuar operando con Milogistic, pues les entregamos una solución a los distintos problemas y preocupaciones que se presentan en la última etapa del proceso de negocio de empresas que ven la relevancia de disponer de sus productos en los puntos de venta.

Pero si se descompone el servicio integrado de ML, partiendo por el almacenamiento, es simple encontrar competidores que presten servicios de arriendo de bodega con y sin gestión de inventarios, sumando también el transporte troncal y capilar de las distintas mercaderías, transformándose en competidores del tipo operadores logísticos.

Respecto del servicio de transporte y distribución que presta ML, al considerar el nivel de atomización que tiene esta industria y las estadísticas del INE del 2015 para el transporte de carga, podemos encontrar pequeñas empresas informales o del tipo EIRL que principalmente la competencia la enfocan en el precio con camiones de entre 1,7 a 10 ton de capacidad carga útil, no así aquellas empresas grandes y formales, las cuales podrían competir en garantías de seguridad, cobertura, con flotas modernas, etc, pero que los precios para un servicio hecho a medida, que es donde apunta ML, pueden ser más altos, dado que sus servicios son de carácter más genérico y de grandes volúmenes con flotas de camiones que superan las 20 ton de capacidad de carga útil, por lo tanto estos últimos no son considerados como relevantes competidores.

Y, por último, si se disgrega el servicio de activación, los competidores para esta actividad son empresas de *outsourcing* que, a través de personal contratado por su cuenta entregan este servicio y otros, en los puntos de venta.

En consecuencia, cuando se agregan los servicios se puede determinar que no existe un proveedor conocido que los entregue de manera integrada, es por tal motivo que ML formula su estrategia con ese foco.

#### **2.1.4. Unidad estratégica de negocio UEN**

Dado el concierto competitivo en el que se ve inmerso ML como unidad estratégica de negocio, el cual entrega las oportunidades de crecimiento en un espacio del mercado donde el número de competidores es alto y el tipo de servicio es considerado un *commodity* o servicio genérico, empuja a ML a buscar un espacio que permita agregar valor adicional de manera rentable que diferencie el servicio, así poder dar soluciones adaptables a la realidad de los clientes, con información útil y disponibilidad de sus productos, pero que a su vez buscan precios que no afecten la competitividad de sus productos.

Si bien la estrategia que ocupan los principales clientes de ML es replicable en regiones donde las necesidades de los clientes en los puntos de venta dependen de la latitud en la que se encuentren, el foco de crecimiento está en la región metropolitana y regiones adyacentes, donde estas empresas guían sus esfuerzos, principalmente por la concentración demográfica. Es así, que ML tiene en esta misma zona geográfica, el desafío y la oportunidad de desarrollar su negocio, capturando nuevos clientes y rentabilizándolos.

En la medida que ML llega a los puntos de ventas, se presenta la posibilidad de observar el entorno del lugar y darse cuenta de las necesidades latentes que existen en los equipos en comodato de otras marcas de productos tan distintos como los alimentos congelados, lácteos, helados, etc., que distan de las bebidas gaseosas, no gaseosas y alcohólicas que componen el entorno actual de la operación de ML, transformando a esas marcas, con esas necesidades, en potenciales clientes.

Para abordar los desafíos que aquí se describen, ha hecho que Milogistic opte por incorporar nuevos profesionales, que ayuden a ordenar y optimizar sus procesos, a crear y fortalecer relaciones con sus clientes y proveedores, y establecer un foco en dar soluciones integrales a diferentes temas logísticos de transporte de los equipos de refrigeración, mercaderías y servicios adicionales asociados.

Es por este motivo que se justifica desarrollar una propuesta de sistema de control de gestión estratégico que permita formular y desarrollar la estrategia, así como alinear los

desempeños de los colaboradores con los objetivos estratégicos de la organización, de tal manera, que se logre dar una posición a Milogistic, en la zona central de Chile.

## **2.2. Declaraciones estratégicas**

Si bien en la literatura se pueden encontrar múltiples definiciones para Visión y Misión, lo relevante es lo que se puede rescatar de todas ellas y es la coincidencia en la respuesta que, respectivamente, dan a preguntas como: ¿Qué es lo que los ejecutivos esperan que la organización sea en los próximos años? Y ¿Cuál es el motivo por el cual existe la organización?

Es así, que tanto la visión como la misión señalan desde una realidad, un rumbo que se espera la organización pueda seguir, transformando a esta declaración como el inicio para el desarrollo de un sistema de control de gestión.

Hace un par de años ML propuso una declaración de visión la que será sometida a un análisis crítico y, por el contrario, no se ha definido una declaración formal de misión, que en este caso se hará una propuesta, la que también será sometida a un análisis crítico, de tal manera que reflejen el alma de Milogistic.

### **2.2.1. Análisis y definición de la Misión de la UEN**

Como se menciona en el párrafo anterior, la compañía no cuenta con una declaración de misión, para lo cual crearemos una y posteriormente la someteremos al análisis crítico, con el fin de determinar si está bien planteada, de acuerdo a lo que proponen los autores Thompson, Strickland y Gamble (2008), en cuáles son los elementos que debe abordar y cuan descriptiva debe ser la declaración de misión.

***“Somos una empresa chilena que opera principalmente en las regiones metropolitana y adyacentes, prestando servicios logísticos de almacenamiento y de transporte a empresas embotelladoras y procesadoras o productoras de alimentos congelados que necesiten apoyo profesional para administrar los inventarios de equipos de frío o calor en comodato y la distribución de ellos hasta los puntos de venta”.***

## **Análisis crítico de la Misión.**

1) ¿Cuáles son nuestros productos/servicio?

**“...prestando servicios logísticos de almacenamiento y de transporte...”** en esta frase se muestra cuál es la Industria a la que pertenece, la logística. En consecuencia, cual es el servicio que presta la compañía, apuntando al almacenamiento y al transporte.

2) ¿Cuál es nuestra cobertura geográfica?

**“...Somos una empresa chilena que opera principalmente en las regiones metropolitana y adyacentes...”**de esta manera se determina el alcance geográfico en el cual Milogistic desarrolla sus operaciones. Esta dimensión fue considerada en el análisis como un aporte que hace el autor Antonio Francés, (2006).

3) ¿Quiénes son nuestros clientes?

**“...a empresas embotelladoras y procesadoras o productoras de alimentos congelados que necesiten apoyo profesional para administrar los inventarios de equipos de frío o calor en comodato y la distribución de ellos hasta los puntos de venta”** aquí se puede identificar al grupo de clientes objetivos que apunta y aborda. También se presenta la necesidad que se pretende cubrir que es la de **“...administrar los inventarios de equipos de frío o calor en comodato y la distribución...”** e identifica indirectamente el segmento de cliente a los cuales se enfoca **“...inventarios de equipos de frío o calor en comodato...”** Por otro lado, se llama o intenta agradar al cliente diciéndole que opere con **“...profesionales”**, lo cual se puede traducir en una empresa que conoce lo que hace, que es seria y que responde a las exigencias.

4) ¿Hay identidad propia?

La declaración utiliza un lenguaje específico en los ámbitos analizados, lo que le da una identidad propia y por tanto no es necesario replantearla. Aun cuando la misión es de carácter permanente, esta puede ser modificada cuando se estime



conveniente, lo que podría ser gatillado por una ampliación de los tipos de servicios, por ejemplo, pero siempre en el marco de la logística.

### **2.2.2. Análisis y definición de la Visión de la UEN**

El marco teórico utilizado en el análisis será el planteado por los autores Thompson et al., (2008). Milogistic ha planteado una visión que intenta comprometer a las personas en el quehacer de la compañía, entregado un grado de motivación. La actual declaración de visión se presenta a continuación.

***“Somos una organización de servicios integrados que constituyen plataformas logísticas según los requerimientos de cada cliente con cobertura nacional y basamos nuestro éxito en la habilidad de transformar el producto básico en el producto ampliado que refleje un servicio complementario de excelencia”.***

#### **Análisis crítico de la Visión.**

1. ¿Es gráfica, se direcciona al futuro y mantiene el tema?

Si es gráfica, pero utiliza conceptos muy técnicos que, si bien los podrían entender las personas relacionadas con logística, necesitarían de mayor explicación para traducirla a todos los niveles de la compañía. Por otro lado, no indica la posición futura, más bien se ancla al presente, diciendo lo que es capaz de hacer, en el marco de la logística, en que se podría traducir, pero no con una dirección clara.

2. ¿Tiene margen de maniobra y es viable o mensurable?

El margen de maniobra queda limitado por los requerimientos que haga el cliente, por lo tanto, queda definida a hacer lo que el cliente pida dentro del marco de la logística. Por otro lado, no es completamente viable, ya que se plantean algunos conceptos como ***“transformar el producto básico en el producto ampliado...”***, lo cual no es medible y para hacerlo debiese haber planteado un horizonte de tiempo, en el cual se pretenda alcanzar el cambio y entender el significado de “producto básico y ampliado” para poder medirlo.

3. ¿Es fácil de recordar?

No, es un poco difícil de memorizarla, dado la extensión y algunos conceptos específicos planteados como “plataforma logística”, “producto básico” o “producto ampliado”. Además, podría confundir algunos elementos que podrían ser usados en la propuesta de valor, como cuando se hable de “...**según los requerimientos de cada cliente...**”

4. ¿Es ambigua o incompleta su lenguaje es demasiado general?

Es ambigua con un lenguaje generalizado, exceptuando cuando habla en el marco de logística, pues en términos de la definición de algunos conceptos, queda condicionado el entendimiento, al nivel de preparación de quien los lea. También está incompleta porque no declara el periodo u horizonte de tiempo, en el cual se pretende alcanzar lo que se plantea.

5. ¿Es sosa o poco inspiradora, genérica y demasiada extensa?

No es lo suficiente inspiradora en relación al objetivo que se plantea, ya que no hay ambición, o no se define el “posicionamiento” comparativamente a otras empresas similares, y para ser inspiradora, primero se debe entender claramente la declaración. Tampoco es genérica, si bien falta aclarar algunos conceptos, el objetivo es específico para la industria en la que se desempeña. Si bien no es demasiado larga, es más bien difícil de recordar.

Considerando lo anterior se plantea la visión de Milogistic de la siguiente manera:

***“Al 2025 ser una empresa logística líder en presencia nacional en la administración de inventarios y distribución de equipos de refrigeración, con altos estándares de operación que aporten valor a nuestros clientes”***

### **2.2.3. Definición de creencias**

Al igual que la misión y la visión, Milogistic no tiene definido cuales son los valores que definan un código de conducta que le permita transitar desde su misión a la visión, es decir, carecen de una identidad que permita establecer el camino a seguir. Sin

embargo, de la revisión anterior es posible identificar los siguientes valores necesarios para el logro de la visión propuesta.

**Respeto.** “Todos los colaboradores de Milogistic deben ser tratados y escuchados con respeto no importando su color de piel, nivel socioeconómico o cargo.”

**Confianza,** “Cada colaborador debe tener la confianza para aportar ideas u otros planteamientos y debe tener la certeza de que será escuchado con respeto cuando se haga de la misma manera”

**Empatía.** “En Milogistic estamos atento, nos preocupamos por el bienestar y nos ponemos en el lugar del cliente, asistiéndolo y apoyándolo a solucionar o canalizar sus requerimientos particulares, sin importar el cargo o el área de quien haga el nexo”

**Conducta Ética.** “Cada acción de los ejecutivos de Milogistic está regida por una conducta ética, en donde cada ejemplo determina las decisiones y el comportamiento correcto de los demás individuos de la compañía”.

#### **2.2.4. Definición de cliente**

Milogistic ha podido desarrollar su base de contactos, inicialmente a través, de la cartera de clientes de su matriz Mimet, lo que le ha dado la posibilidad de acceder a aquellos clientes que compran grandes cantidades de equipos que en muchos casos:

- i. no conocen o no tienen la *expertise* en la custodia y transporte de los equipos, o bien,
- ii. no disponen del espacio para almacenar, lo que implica una gestión administrativa que tiene un costo asociado
- iii. o pretenden que el producto que compraron salga de la fábrica y termine en el punto de venta del cliente final

En base a lo expuesto en este apartado y a lo presentado en la definición de la unidad de negocio, Milogistic podría definir a sus clientes dentro de dos segmentos:

**Segmento1:** Empresas productoras y/o embotelladoras de bebidas de fantasía, gaseosas, alcohólicas, jugos, aguas o bebidas calientes que requieran y dispongan de los recursos económicos para el manejo de sus inventarios de equipos de frío o calor y

posterior distribución de estos a los puntos de ventas de sus clientes bajo un contrato de comodato.

**Segmento 2:** Empresas productoras de alimentos congelados o refrigerados que necesiten mantener la cadena de frío principalmente en los puntos de venta, que además requieran y dispongan de los recursos económicos para el manejo de sus inventarios de equipos de frío y posterior distribución de estos a los puntos de ventas de sus clientes bajo un contrato de comodato.

En ambos casos los clientes buscan satisfacer sus necesidades logísticas y que permitan dar continuidad operacional a su negocio

### **2.3. Análisis estratégico**

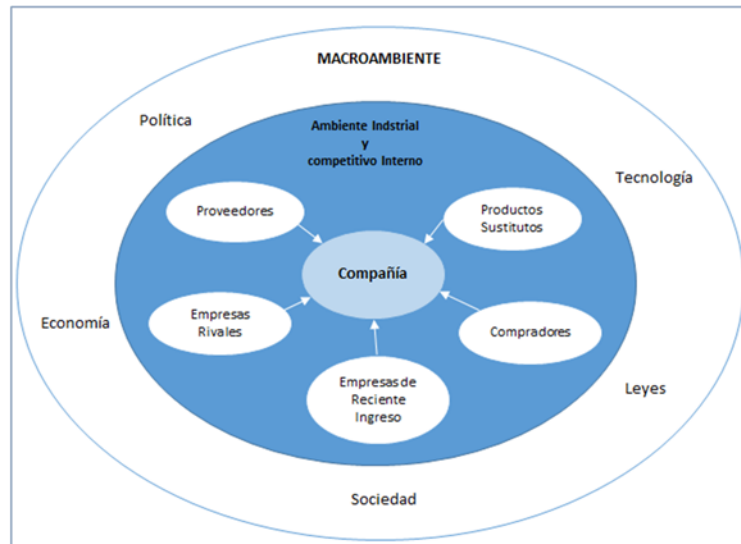
Desarrollaremos el análisis estratégico en tres áreas: 1) Análisis externo, en donde utilizaremos las herramientas Pestel y cinco fuerzas de Porter, 2) Análisis interno en el cual evaluaremos los recursos y capacidades, así como la cadena de valor, para 3) finalmente poder desarrollar un análisis FODA.

Según Wheelen et al., (2007), el análisis ambiental implica la vigilancia, evaluación de información desde los ambientes externos e interno hasta el personal clave de la corporación. El objeto es identificar los elementos estratégicos, externos e internos, que determinarán la subsistencia de la corporación en el futuro.

#### **2.3.1. Análisis externo**

Realizaremos el análisis externo mediante el uso de las siguientes herramientas: análisis Pestel y cinco fuerzas de Porter.

Figura 6: Componentes del macroambiente de una compañía.



Fuente: Elaboración propia, basado en Thompson et al., (2008)

### 2.3.1.1. Pestel (Análisis macroentorno)

El método Pestel es una forma de poder analizar los diferentes aspectos políticos, económicos, socio-culturales, tecnológicos, ecológicos y jurídico-legales que componen la capa más externa del macroambiente que podrían influir en la estrategia de la compañía.

- **Político**

Hoy en día se encuentra en la comisión de trabajo de la cámara baja el proyecto de reforma laboral, que, como uno de 10 puntos importantes considerados en ella, otorga más transparencia de la situación financiera de las empresas frente a una negociación sindical y en general empodera la figura del sindicato de las empresas.

Actualmente en ML no hay sindicatos, pero esta situación podría ser “caldo de cultivo” para la creación de uno, que sin duda podría traer beneficios al personal de ML, pero dependiendo del manejo de las posibles negociaciones se podrían generar tensiones en la relación empleador-empleado, afectando la productividad.

La reforma tributaria no tiene un efecto significativo en empresas de este tipo más que aumentar el impuesto por retiros y a la renta.

- **Económico**

La desaceleración del crecimiento de países emergentes como China, bajando las proyecciones a 6,2% para 2017, según el Fondo Monetario Internacional (2017), ha afectado el consumo de materias primas y/o *commodities*, que destacan como las principales exportaciones de Chile, aun cuando estas se han recuperado respecto del mínimo alcanzado a comienzos de este año, seguirán estando en niveles bajo, lo que en consecuencia genera que los ingresos disminuyan y afecten negativamente la inversión minera, sumado también a la dilación de los planes de reformas propuestos por el gobierno, desaceleran el crecimiento interno (con proyecciones para el 2017 de PIB 1.7%, según el Fondo Monetario Internacional (2017)).

Según el Informe de Política Monetaria iPom Jun 2017 entregado por el Banco Central, señala que la inflación bajará a niveles del 2% y a fin de año volverá a 3%, no se avizora contracción económica, pero si se reajusta el crecimiento del PIB 2017 a la baja en un rango de 1% a 1,75%, debido al menor desempeño de la actividad minera.

Respecto de lo anterior, comparando los últimos dos períodos se puede ver en nuestros clientes la baja y los ajustes presupuestarios que han afectado la compra de equipos nuevos tanto nacionales como importados, traduciéndose aquello en menor cantidad de equipos almacenados, disminución en la operación de transporte y lo que en consecuencia ha obligado a nuestros clientes a llamar a licitación proponiendo nuevas condiciones, buscando menores tarifas.

- **Social**

Como se menciona en el análisis político la reforma laboral podría apoyar la creación de sindicatos que velen por generar mejores condiciones laborales de forma transversal a la mayoría de los trabajadores, las que se podrían traducir en aumento de la autoestima, mejora en el compromiso, estabilidad, ya que sentirían que sus derechos como trabajadores no se verán vulnerados y que existe alguien que vela por ellos. Este es un efecto positivo que se haría sentir hasta en sus familias.

El crecimiento inmobiliario que se ha vivido en el primer semestre 2017 en Santiago de hasta 31%, considerando las entregas inmediatas, los proyectos en verde y en blanco, hacen posible y evidente el aumento demográfico de la capital, lo que implica aumento en el flujo de vehículos que se desplazan por las mismas calles, afectando a los centros logísticos que están establecidos en esas zonas, complejizando la logística, ralentizando la distribución e incluso arriesgando los niveles de servicio a los clientes, obligando a buscar formas de adaptarse a las nuevas condiciones.

- **Ambiental**

El gobierno actual no ha hecho anuncios en políticas medio ambientales tan relevantes como las reformas laboral, educacional o tributaria, lo que se traduce en que no podemos ver algún efecto real e inmediato en la industria logística y particularmente en ML.

A partir de septiembre de 2014 se hizo obligatoria la norma Europea de emisión de contaminante “Euro V” a todos los vehículos a inyección de gasolina, siendo obligatorias para los *diesel* a contar del mismo mes pero del 2013, fecha en que reemplazó definitivamente a la anterior norma “Euro IV”, según Brito R. (2013). Esta situación da una alternativa al momento de renovar la flota de camiones de estar a la vanguardia en la reducción de las emisiones de contaminantes a la atmosfera. Esto te permite ser una empresa más verde, pensando en entrar en el plan de controlar la huella de carbono.

- **Tecnológico**

Las tecnologías de la información y comunicación (TIC) presentan un gran potencial para poder desarrollar, fortalecer y hacer fluir la información desde y hacia los clientes actuales y potenciales. Hoy en día el uso de internet ha facilitado la manera de comunicarnos con nuestros clientes, por ejemplo, generando portales web donde una empresa pueda entregar información de la etapa del proceso productivo en donde se encuentra una orden de trabajo o identificar el estado de un envío, es decir hacer trazabilidad en tiempo real.

Milogistic si bien está trabajando en la implementación de la interfaz tecnológica para la comunicación con sus clientes y por otro lado para la captura de datos en terreno, situación que es prácticamente norma en la industria, son los *hardware* y *software* (sistemas operativos y antivirus obsoletos, pack office sin licencias) para el manejo local de la información los que están obsoletos y fuera de los estándares mínimos para el procesamiento y almacenamiento.

- **Legal**

Tal como se ha mencionado en los puntos anteriores, el proyecto de ley sobre la reforma laboral, hoy en día no tiene un impacto estructural en la relación del empleador y los sindicatos, más que aumentar los derechos y obligaciones de ambas partes, principalmente del empleador. Sin embargo, no es claro percibir el efecto que tendría en la demanda, sino que en teoría podría aumentar el gasto en función de las demandas sindicales aceptadas.

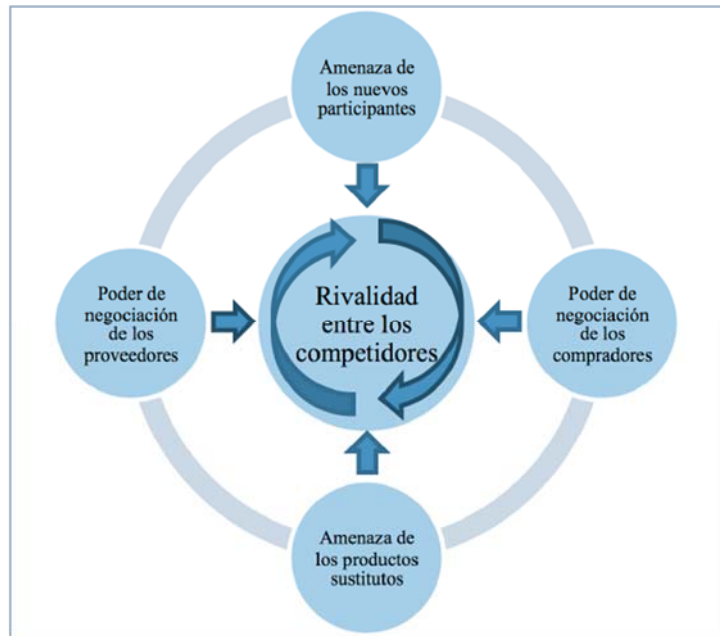
Pero dada las características del servicio que presta ML, lo que involucra mover con 2 personas, equipos o cargas que superan los 100 kg., según la (Ley N° 20.949, 2016) que entraría en vigencia un año después de su publicación, viene a modificar el código del trabajo o “ley del saco” para reducir el peso de las cargas de manipulación manual, desde los actuales 50 kg., hasta los 25 kg. Esto invalida los actuales estudios realizados por las mutualidades, arriesgando la continuidad operacional y/o impactando negativamente los costos operativos, como por ejemplo contratación de más personal para las labores de carga y descarga de los equipos.

### **2.3.1.2. 5 Fuerzas de Porter (Microentorno)**

Realizaremos un examen del macroambiente a nivel industrial de la economía analizando, según Thompson et al., (2008), aspectos tales como competidores, proveedores y clientes, utilizando la metodología de las cinco fuerzas de Porter y con el cual obtendremos un resumen de oportunidades y amenazas.



Figura 7: Diagrama de las 5 fuerzas de Porter.



Fuente: (Porter, 2008, pág. 80)

- **Rivalidad entre competidores.** Es bajo

Es difícil poder identificar competidores en la industria que presten o hayan prestado servicio similar al nuestro de manera integrada, lo único que podemos encontrar son empresas que dan los servicios de almacenamiento y transporte de manera parcializada, es decir, por un lado, hay proveedores que podrían almacenar los equipos y, por otro lado, existen empresas muy atomizadas, que hacen el transporte o la distribución a los puntos de venta final.

Sin embargo, podríamos identificar que el servicio es bastante diferenciado del que podría prestar un transportista normal (fletero), y además se suma a la lealtad que tienen algunos clientes con Milogistic, dado por el nivel de desarrollo conjunto de las operaciones, es decir, por un lado el cliente tiene problemas en la administración de sus inventarios de equipos, ya que en general no es su negocio central, y por otro lado Milogistic tiene la *expertise* para ayudarlo a desarrollar su negocio, haciéndose cargo del problema, permitiéndole concentrarse en lo realmente importante.

- **Nuevos competidores.** Es alto

Específicamente en el área de la logística en la que se desempeña Milogistic, no existe un proveedor integral de servicios de almacenamiento y también de transporte de equipos de frío o calor, pero existe la posibilidad de que dos especialistas en cada una de las áreas se integren y puedan prestar el servicio de manera conjunta, como ejemplo cercano la empresa con la cual Milogistic terceriza ciertos servicios de transporte, con quienes ha trabajado prácticamente desde los inicios, decida asociarse con otra empresa que haga la administración del inventario en un espacio adecuado.

Para reafirmar lo del párrafo anterior, hace un tiempo uno de nuestros actuales clientes nos invitó a participar del proceso de licitación de los servicios y en la primera reunión, tuvimos la posibilidad de conocer un par de empresas que dicen poder responder al requerimiento planteado en las bases de la licitación, considerando los nombres de esas empresas, su historia y conociendo sus operaciones, podríamos decir a priori que su *expertise* se encuentra en una sola parte, el almacenaje, pero no conocemos la real estrategia que utilizaron para optar a quedarse con el contrato, como por ejemplo, aliarse con una empresa de transporte.

No obstante, la licitación fue adjudicada a ML, lo que demuestra que cumplimos con las exigencias impuestas, resultando la obtención de un nuevo contrato.

En resumen, existe un grupo de empresas con poca experiencia específica en el rubro que desempeña ML, pero con recursos financieros, capacidades de infraestructura y que sumado a alguna estrategia de alianza podrían potencialmente ingresar como nuevo competidor.

Mientras no ingresen nuevos competidores es tiempo ganado por ML para desarrollar la fidelización de los clientes, buscando nuevas alternativas de servicios complementarios, mejorar el manejo de la información, pero siempre en el marco de la logística.

- **Poder de servicio sustituto.** Es medio

Los clientes tienen en sus manos la posibilidad de desagregar el servicio que hoy solicitan y que Milogistic lo entrega de forma integrada, es decir, pensando en los presupuestos de costos más acotados para el periodo en curso, con los cuales cuentan los clientes, pueden optar por asumir el riesgo de, por un lado, entregarle la operación de transporte a transportistas pequeños de bajo costo y por el otro, de entregar el almacenamiento a empresas no especialistas en la administración de inventarios de equipos de refrigeración.

Por lo tanto, existe un poder medio de los servicios sustitutos, ya que 1) podrían encontrar sustitutos fácilmente, según lo expuesto en párrafo anterior; 2) los valores de los metros cuadrados en centros de bodegaje hoy se encuentra en promedio 0,15 UF/m<sup>2</sup>; 3) quizás los sustitutos no tienen un desempeño mayor, pues no hay antecedentes para concluirlo; y 4) los compradores podrían incurrir en costos elevados al cambiar a sustituto, ya que por ejemplo, habría que cambiarla locación de todas las mercaderías de la bodega actual.

- **Poder de negociación de los proveedores.** Es bajo

Existe una amplia oferta de metros 2 disponibles para arriendo o bodegaje en muchas comunas, debido principalmente a las condiciones internas de la economía en Chile. Sin embargo, quienes hoy en día son nuestros proveedores de bodegas y oficinas en las cuales operamos, es una empresa del grupo Mimet, por lo tanto, estamos “obligados” a respetar los precios y operar solo con ellos.

Pero, por otro lado, si Milogistic pensara en tercerizar completamente su flota, se encontraría con una oferta de servicios de transportes que hoy en día es significativa y que se nota cuando hemos necesitado aumentar la flota en periodos punta, sin necesidad de garantizar un periodo de operación y con poco tiempo de anticipación, los transportistas aceptan la oferta inmediatamente.

- **Poder de negociación de los clientes.** Es alto

Las empresas embotelladoras y de consumo masivo que fabrican productos que deben ser mantenidos en equipos de frío, consideran que el servicio que prestan las

empresas de almacenaje y transporte es un *commodity* o servicio genérico. Tanto es así que las empresas llaman a licitación a los participantes de la industria, por tanto, son ellas las que plantean las condiciones y características del servicio para diferenciarlo.

Sin embargo, la situación del párrafo anterior presenta la oportunidad de poder cambiar el paradigma de servicio genérico y demostrar que el servicio integrado de almacenamiento y transporte de equipos de refrigeración, puede ser un servicio diferenciado, con alto grado de especialización, tanto de la infraestructura necesaria, como la experiencia y conocimientos del personal requerido.

La tabla que se presenta a continuación, muestra el impacto del ambiente industrial y competitivo interno, a través, de las cinco fuerzas de Porter.

Tabla 2: Resumen análisis cinco fuerzas de Porter

Fuerza	Nivel de Impacto
Poder de Negociación de los clientes	Alto
Poder de Negociación de los Proveedores	Bajo
Amenaza de nuevos competidores	Alto
Amenaza de Productos Sustitutos	Medio
Rivalidad entre los competidores	Bajo

Fuente: Elaboración propia, año 2017

### 2.3.1.3. Resumen análisis externo

Del análisis externo, realizado mediante Pestel y las cinco fuerzas de Porter es posible identificar las siguientes amenazas y oportunidades presentes en el ambiente externo que ML podría considerar para potenciar sus capacidades. Las oportunidades y amenazas, que serán incluidas en el análisis FODA, son las siguientes:

Tabla 3: Oportunidades y Amenazas

		Descripción	Origen
Oportunidades	O1	Potenciar el uso de nuevas tecnologías de información	Pestel
	O2	Desarrollar la fidelización de los clientes	Cinco fuerzas de Porter
	O3	Disponibilidad de proveedores de transportes (Atomizados)	Cinco fuerzas de Porter
	O4	Especializar el servicio considerado genérico	Cinco fuerzas de Porter
		Descripción	Origen
Amenazas	A1	Aumento de la densidad demográfica	Pestel
	A2	Ingreso de nuevos competidores	Cinco fuerzas de Porter
	A3	Cambio en la legislación laboral. Ley 20.949. Nueva "ley del saco"	Pestel
	A4	Poder de negociación de los clientes	Cinco fuerzas de Porter

Fuente: Elaboración propia, año 2017

#### 2.3.1.4. Descripción de Oportunidades

- **O1. Potenciar el uso de nuevas tecnologías de información:** Existen muchos *softwares* de logística para administración de bodegas o gestión de flotas y rutas, con estructuras estándar que pueden ser implementados en muchas empresas, además existen desarrolladores de *softwares* a medidas, con tecnologías actualizadas y de vanguardia, adaptables a las necesidades particulares de cada empresa, por lo tanto, la variedad de alternativas, permite encontrar variados precios que se ajusten a cada realidad, haciendo inexcusable para una empresa disponer de algunas de estas tecnología, que además pueden ayudar a diferencias un servicio de otro, cuando estas funcionan de manera integrada.
- **O2. Desarrollar la fidelización de clientes:** Conseguir un cliente es una actividad difícil y más aún en un entorno de servicios genéricos de

almacenamiento y transporte donde la competencia es considerable, por lo tanto, se hace imperiosa la necesidad de fortalecer la relación con los clientes actuales, gestionar y lograr rentabilizarla, pero nunca dejando de mirar la posibilidad de capturar y aumentar la cartera de clientes.

- **O3. Disponibilidad de proveedores de transportes (Atomizados):** Es evidente que cuando existe un volumen de oferta mayor a la demanda, es posible para los clientes poder obtener mejores condiciones, como menores precios, disponibilidad inmediata para prestar servicios en plazos cortos de tiempo y en el mejor de los casos hasta buena calidad en el servicio, como cumplimiento de los plazos de entrega. Estos beneficios se traducen principalmente en costos y en mayor adaptabilidad de los servicios entregados.
- **O4. Especializar el servicio considerado genérico:** Hemos reconocido que al realizar un análisis del servicio de almacenamiento y de transporte por separado, es posible definirlos como servicios genéricos, es por tal motivo que, para posicionarse dentro de la industria logística especializada, es importante integrar los servicios, identificar las necesidades del cliente y de qué manera se puede agregar valor en el servicio integrado para abordar esas necesidades. Si bien es relevante ofrecer precios adecuados, desarrollar esta oportunidad dista un poco de la tradicional diferenciación en precios.

#### **2.3.1.5. Descripción de Amenazas**

- **A1. Aumento de la densidad demográfica:** Es sabido que uno de los problemas mayores que presenta la logística de distribución es el nivel de congestión vehicular que presentan las calles y rutas de las ciudades donde se realiza esta operación producto del crecimiento de la densidad demográfica que enfrentan las ciudades, hoy día, acentuado por el crecimiento vertical, afectando principalmente los tiempos de respuesta comprometidos con los clientes, aumentando el riesgo de daño de la carga producto de accidentes, en consecuencia, un nivel de servicio al cliente mermado por estas causas.
- **A2. Ingreso de nuevos competidores:** Las barreras de entrada al mercado que aspira ML son bajas, pues cualquier empresa de transportes que cuente

con los recursos necesarios, puede arrendar o comprar superficies de bodega para almacenar o, que una empresa de bodegas o logística de almacenamiento que también cuente con los recursos necesarios, contrate o se asocie con una empresa de transporte, y que en ambos casos sumen personal que permita entregar un servicio en el punto de venta, intentando lograr un servicio integrado.

- **A3. Cambio en la legislación laboral. Ley 20.949. Nueva “ley del saco”:** Los cambios en la legislación laboral buscan resguardar la integridad física y mental de los trabajadores, pero en este caso particular afecta la forma en que se realiza el trabajo, obligando a las empresas a certificar sus procesos de manejo manual de carga por entidades competentes, quienes podrían concluir que la cantidad de personal o la forma no es la adecuada, involucrando la implementación de tecnologías o aumento de la dotación, que en consecuencia afectaría la estructura de costos de las empresas.
- **A4. Poder de negociación de los clientes:** Las empresas que podrían o que presentan la necesidad de administrar su parque de equipos en comodato, son principalmente empresas alimentarias de consumo masivo, que buscan una solución a la medida de su realidad de negocio, por lo tanto, son ellas las que proponen las condiciones, y que en muchos casos es a través de licitación comerciales, que rigidizan aún más el proceso de negociación.

### **2.3.2. Análisis interno**

Como mencionamos anteriormente, realizaremos el análisis interno, según Thompson et al., (2008), mediante el uso de herramientas como: análisis de recursos y capacidades, análisis de la cadena de valor y factores claves de éxito, todo con el objetivo de identificar aquellas fortalezas y debilidades, que le permitan hacer frente a las condiciones del entorno.

Según Wheelen et al., (2007), indican que el ambiente interno de una corporación está integrado por variables (fortalezas y debilidades) presentes en la organización misma y que generalmente no están bajo el control a corto plazo de la administración de alto

nivel. Estas variables forman el contexto en el que se realiza el trabajo e incluyen la estructura, la cultura y los recursos de la corporación.

### 2.3.2.1. Análisis de recursos y capacidades

Los recursos de la organización pueden tener su naturaleza en tangible e intangibles.

#### 2.3.2.1.1. Recursos tangibles

Los recursos tangibles son los más fáciles de identificar y evaluar, son medibles y cuantificables, entre los que encontramos a los recursos financieros y los físicos. En el caso de nuestra UEN podemos mencionar los siguientes:

- **Recursos físicos**

*Almacenamiento:* La empresa no posee terrenos o bodegas propias para desarrollar la operación de almacenamiento, ya que estos son arrendados a una empresa relacionada que nos ofrece precios competitivos a los que se encuentran hoy en el mercado del bodegaje (+- 15 Uf/m<sup>2</sup>). Hoy en día dispone aproximadamente de 10.000 metros cuadrados en instalaciones que se distribuyen de la siguiente manera:

Tabla 4: Detalle de superficie de instalaciones

Detalle Instalaciones	Superficie mts <sup>2</sup>	Distribución %
Galpón 1	2,941	29.4%
Galpón 2	2,347	23.5%
Galpón 3	3,191	31.9%
Servicios y Oficinas	1,521	15.2%
<b>Total</b>	<b>10,000</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia, año 2017

*Transporte:* La flota con la cual dispone la compañía está compuesta por 10 camiones, de los cuales 5 son propios y el resto son parte de una empresa proveedora de



servicios de transporte, que es un socio estratégico, la cual incluye tripulación compuesta por chofer y un peoneta.

Tabla 5: Detalle capacidad y antigüedad de flota de camiones

Flota	Q Camiones	Antigüedad	Capacidad Carga
Milogistic	3	<1 año	>5000 Kgs
Milogistic	2	>5 años	>5000 Kgs
Mirova (Proveedor)	5	<5 años	>5000 Kgs
<b>Total</b>	10	2,8 años	

Fuente: Elaboración propia, año 2017

Hoy en día existen obras en proceso como:

- Trabajos en salas de cambio, que incluyen camarines, baños y duchas para todo el personal operativo, además de modernas oficinas para área de almacenamiento, más cerca de la operación y más cómodas para la atención de los clientes.
- Trabajos en oficinas de gerencia, administración y transporte, están en proceso de remodelación para elevar los estándares del mobiliario, sumando espacios para reuniones, kitchenette, entre otras cosas.
- Establecimiento de sistemas de prevención riesgos, control de emergencias, con inversiones en infraestructura asociadas.
- Implementación de planes de seguridad de activos, como circuitos cerrados de televisión (CCTV), sensores de movimientos y alarmas

- **Recursos financieros.**

El flujo de caja de ML nos muestra que mensualmente tiene un excedente de efectivo, principalmente proveniente de las cuentas por cobrar, que incluso permite acceder a instrumentos financieros como fondos mutuos y principalmente entrega un poder crediticio.

- **Activos tecnológicos.**

Podemos decir, que ML no tiene activos tecnológicos preponderantes que sea destacable mencionarlos.

- **Recursos organizacionales.**

Para los fines logísticos de almacenamiento y transporte, ML cuenta con un ERP que está estructurado y diseñado en su implementación para una empresa manufacturera

Por tal motivo, el ERP ha logrado ser acomodado básicamente a las labores de control de inventario como apoyo al área de almacenamiento, pero no así para transporte, ya que no cuenta con un módulo de logística. Además, cabe considerar que como administramos los productos terminados de una de las empresas del grupo, Miretail, las bases de datos que conforman el ERP de Miretail y nuestro, son distintas para cada empresa y es muy difícil mantener homologados los inventarios, ya que es como si fueran dos sistemas totalmente diferentes e independientes.

Por otro lado, la plataforma computacional es antigua, obsoleta, no está de acuerdo con las necesidades de varias de las tareas, especialmente de aquellas que manipulan grandes volúmenes de datos, además cuentan con sistemas operativos antiguos (*Windows XP*) con licencia no actualizadas, que arriesgan multas y que ya no reciben soporte, e incluso antivirus obsoletos que arriesgan el bloqueo o pérdida de información a nivel local en cada equipo PC o *Laptop*. Sin embargo, hace muy poco tiempo se concretó el reemplazo de toda la conectividad para datos por medio de fibra óptica, con un proveedor con experiencia y respaldo.

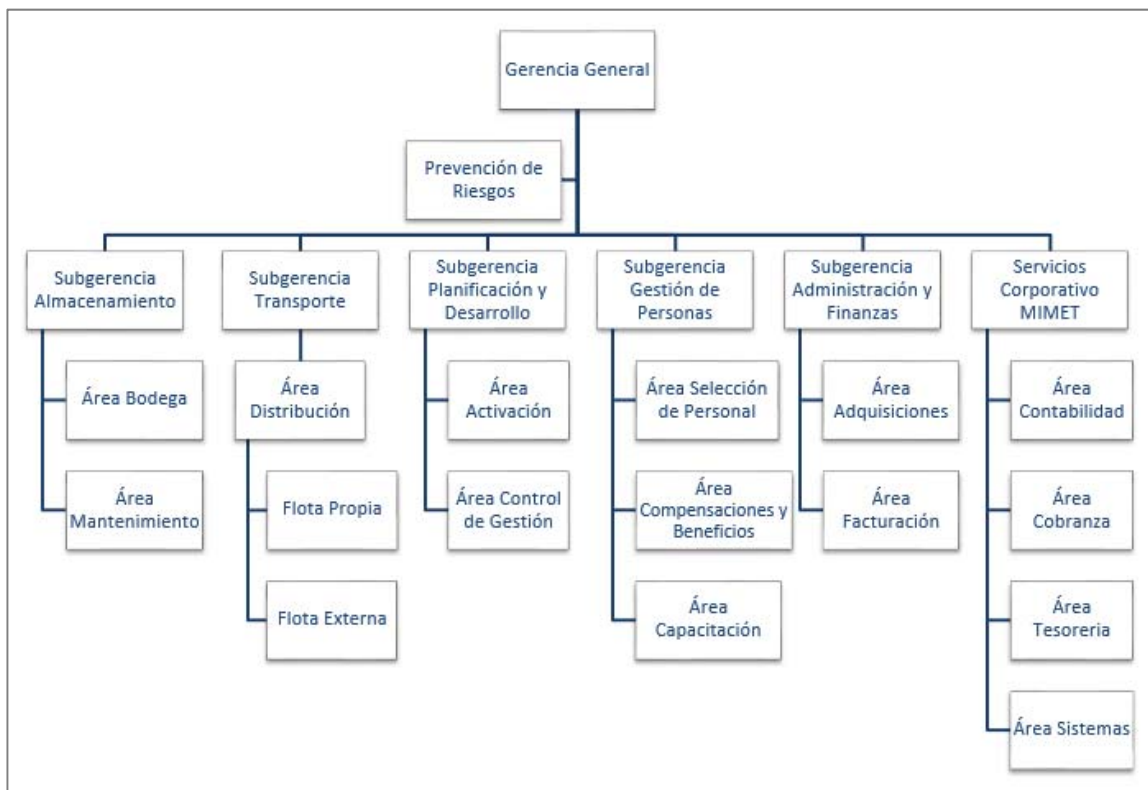
En general no hay mucho apoyo de tecnologías que permitan por ejemplo hacer rutas de distribución más eficientes y en general que permita gestionar la flota de mejor manera, pues hoy en día el proceso es manual, sujeto al conocimiento del personal a cargo de la tarea.

### 2.3.2.1.2. Recursos intangibles

Los intangibles no son medibles ni cuantificables ni tienen un soporte físico, como los recursos tecnológicos y de reputación, dificultando poder ser representados correctamente en los estados financieros. En nuestro caso de análisis encontramos:

- **Capital intelectual.** A nivel de profesionales, ML tiene colaboradores nuevos que se han integrado recientemente a la organización con vasta experiencia en el rubro de la logística y transporte, como también de otros profesionales con años de trayectoria dentro del grupo Mimet, lo que permite y ayuda a adaptarse y entender la cultura de la organización. Ver organigrama actual Milogistic.

Figura 8: Organigrama actual Milogistic



Fuente: Elaboración propia, año 2017

Por otro lado, los colaboradores operativos, especialmente del área de transporte poseen un alto nivel de compromiso y conocimiento de los equipos, que los ayuda en

cada ámbito de acción a entender que no es solo un equipo de frío el que se manipula, sino que es una solución de negocio para el cliente final.

Sin embargo, lo anterior contrasta con el bajo nivel de compromiso de prácticamente el 30% del personal de almacenamiento, que se demuestra por la cantidad de días de ausencias o cantidad de atrasos en el mes. No obstante, la gerencia y jefatura han convenido incorporar a nuevos colaboradores con experiencia en logística y de un grupo etario superior que va de los 35 a 40 años, con mayor nivel de madurez y compromiso, según el resultado del proceso de entrevistas al personal de ML, lo que, sumado a los esfuerzos de reencausar, a través de coaching, a los buenos elementos que estaban teniendo problemas de actitud y falta de compromiso con la compañía.

- **Activos de reputación.** Si hablamos de reputación podríamos referirnos a la reputación que Milogistic ha conseguido con sus clientes actuales, para quienes ha sido un facilitador en sus procesos de negocio y también el impacto que ha tenido con los proveedores, quienes ven a la empresa como una organización seria y confiable.

- **Relaciones.** Las relaciones con las otras empresas del grupo permiten entregar al cliente soluciones rápidas y a menor costo, como lo sería para el caso de Andina, retirar un equipo defectuoso desde un punto de venta de un cliente y llevarlo directamente a Servimet (Servicio Técnico Mimet) sin pasar por las bodegas de ML, facilitando la coordinación logística, disminuyendo los tiempos de traslados y evitando los costos adicionales para Andina.

Dado que hemos desarrollado con uno de nuestros clientes, algunos servicios complementarios a la instalación en sus puntos de ventas, principalmente de los equipos de frío, también existe la posibilidad de seguir ampliando estos servicios al mundo del *merchandising*, y la relación con Interscreen, facilitaría acceder a la papelería, imágenes de promociones y a la mayoría de los instrumentos utilizados en este ámbito, a precios convenientes, con mejores plazos de entrega y relación directa.

- **Cultura y sistema de incentivos de la empresa.** Respecto de la cultura organizacional, Milogistic ha adoptado una visión que hace que las personas que componen la organización pasen a ser el activo principal con que cuenta la compañía y para ser consecuente con ello, la empresa se ha preocupado de entregarles mejores

instalaciones, ropa apropiada, equipamiento de seguridad y algo importante es hacerlos participe de los lineamientos de la empresa con reuniones trimestrales en donde se les entrega un reporte de la salud de la compañía, los logros y se hace hincapié en reforzar las creencias de Milogistic. Sin duda esta tarea de crear cultura, amerita constancia y mucho tiempo, ya que cualquiera de ellas de las que se carezca, podría generar efectos nocivos y retrocesos.

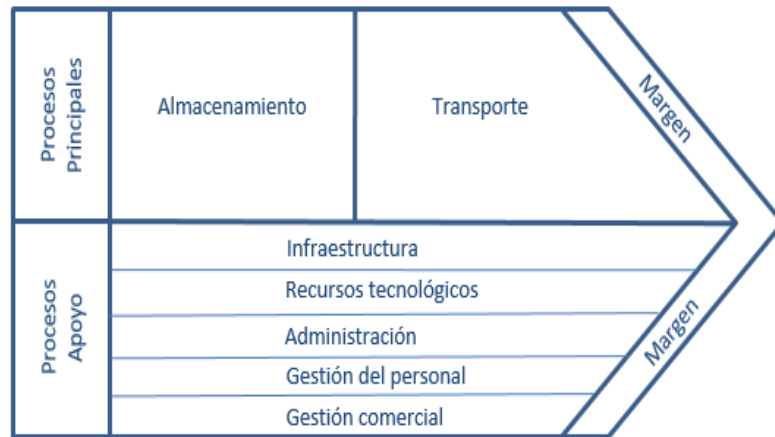
Respecto de los sistemas de incentivos, Milogistic ha desarrollado un plan de incentivos que intenta retribuir el esfuerzo y compromiso que han adquirido las personas en la consecución de los objetivos de negocio, de dos maneras: 1) estableciendo esquemas de incentivos con remuneraciones variables que les ayuden a incrementar sus ingresos, pero que a la vez aporte en el aumento de la productividad, y 2) impulsando las carreras de los colaboradores, principalmente aquellos que se cree que tienen talento potencial que puede ser retenido y desarrollado en el tiempo.

No obstante, ML no cuenta con un sistema formal de control de gestión que permita evaluar los desempeños y alinear los esfuerzos hacia la consecución de los objetivos estratégicos de la empresa, lo que genera una sensación de desconexión entre lo que las diferentes áreas consiguen y lo que realmente era esperado, debido a la ausencia de comunicación entre las áreas.

#### **2.3.2.2. Cadena de valor**

Mediante el análisis de la cadena de valor podemos identificar la secuencia de procesos necesarios para entregar la propuesta de valor realizada.

Figura 9: Cadena de valor Milogistic



Fuente: Elaboración propia, basado en cadena de valor de Porter (1985).

### 2.3.2.2.1. Procesos primarios

- **Almacenamiento:** es la puerta de entrada a nuestros servicios, pues es el área que recibe, custodia y despacha todos los equipos que entran por primera vez o que son producto de una devolución o “no concreción” en la entrega. Formalmente el área de almacenamiento comprende 3 actividades: recepción, almacenamiento y despacho.

Esta es un área crítica para nuestros clientes porque es aquí en donde se generan aproximadamente el 60% del costo logístico de un producto que debe ser registrado. También como principal objetivo de esta área es buscar optimizar los espacios, y para ello se preocupa de informar a los clientes de aquellos equipos que se encuentran obsoletos para que sean dados de baja, mejorar los niveles de apilamiento y estimular la rotación del inventario.

La implementación del ERP utilizado para el control de inventarios presenta una limitada capacidad de responder a los requerimientos del área, ya que constantemente se busca “disfrazar” una actividad para adecuarla a la estructura del sistema, es decir, se intenta transformarlo en un *software* que cumpla la función de un *warehouse management system (WMS)*

- **Transporte.** Esta área es la que muestra el mayor nivel de diferenciación frente a una misma área de otra empresa, ya que al conocimiento de los equipos va asociado a la manera y el cuidado con que son manipulados, cuanto personal es necesario y cuáles

son las características, infraestructura o medio mecánico disponible para realizar el movimiento de descarga desde el camión hasta el punto de venta del cliente final.

Si bien existe un buen control de la operación, es preciso la formalización y desarrollo de procedimientos para las tareas o actividades asociadas a esta área, a fin de estandarizarlas, conocerlas en profundidad y mejorarlas continuamente para que no queden solamente en un buen proceder de personas voluntariosas. El enfoque del control se debe dirigir también al proceso documental, pues es a través de este proceso mostramos el nivel de servicio o eficiencia que entregamos a nuestros clientes, ya que es la evidencia objetiva.

Existe una cartera de proveedores de transporte que responden rápidamente al llamado de Milogistic para aumentos puntuales de camiones, independiente del período de la faena, esto hace a la compañía más flexible frente a los requerimientos de los clientes.

Por otro lado, la compañía tiene una carencia de apoyo tecnológico en la operación de ruteo o control de la flota, realizándose todo de manera manual con el contacto con la gente en terreno de forma telefónica y enterándose de los resultados de las contingencias que presenta la operación de transporte, que obliga a que las acciones sean correctivas y no preventivas, es decir, no tener la posibilidad de modificar la ruta frente a situaciones como si un local está cerrado o si existe congestión en una calle que atrase la entrega.

- **Activación.** Esta área está comprendida dentro de la subgerencia de planificación y desarrollo, si bien se muestra en la cadena de valor, es un proceso que busca reforzar el cumplimiento de la propuesta de valor, principalmente el atributo que hace mención a la adaptabilidad frente a los requerimientos del cliente, a través del desarrollo de nuevos servicios que complementen los anteriores, enfocados en los puntos de venta de los clientes.

Este servicio se refiere a establecer dentro del punto de venta una ubicación estratégica para el equipo, con visibilidad y fácil acceso a los productos que se encuentran ubicados en su interior de acuerdo a un orden según sus formatos, denominado "*Lay-out*", que es definido por el cliente que entrega el equipo.

#### **2.3.2.2.2. Procesos de apoyo**

- **Infraestructura.** La infraestructura es 100% arrendada a una inmobiliaria del grupo y comprende sobre 10 mil metros cuadrados, de los cuales aproximadamente el 85% es utilizable para labores de almacenamiento. Estas instalaciones incluyen bodegas, áreas de servicio, estacionamientos, oficinas y salas de cambio.

- **Tecnologías.** Todo el equipamiento tecnológico en términos de *hardware* y *software*, como el sistema operativo Windows u Office, son activos fijos de Milogistic. No obstante, el ERP GP13 no es ni arrendado ni activo de ML, sino que es entregado por el grupo, el cual fue implementado en el año 2010 en Publimet en versión GP08 para poder soportar la operación y actualizado el año pasado a la versión actual. Hoy en día el aporte que realiza este ERP, dado su estructura de cuentas, es limitado en el control financiero, así como en el almacenamiento, solo cumple con nivel básico de control y reportabilidad, por otro lado, el aporte al área de transporte es prácticamente nulo, dado que no es adaptable como repositorio, ni como herramienta para obtener información.

La compañía contrató una agencia de publicidad, con quienes trabaja en un proyecto de posicionamiento de la marca Milogistic y para ello depende del uso de tecnologías de información que ayuden a crear y fortalecer canales de comunicación con clientes.

Por último, el área de transporte no dispone de apoyo tecnológico en la operación de ruteo o control de la flota, que permita sea una operación proactiva.

- **Administración.** La administración se compone de 2 partes: 1) Planificación y desarrollo, que realiza la búsqueda de nuevos negocios, la facturación, la creación y análisis de reportes; y 2) Los servicios corporativos, a cargo del área de administración y finanzas del grupo, que presta los servicios de contabilidad, tesorería, cobranza, soporte informático.

- **Gestión de personas.** Si bien esta actividad podríamos considerarla dentro del espectro de la administración, dada su relevancia la analizaremos por separado.

Hace menos de un año esta área correspondía a un servicio externo corporativo, el que generaba problemas en los tiempos de respuesta frente a requerimientos y



solicitudes de los trabajadores, desconocimiento de beneficios entregados a los trabajadores y lento flujo de la información relevante para la gestión.

Sin embargo, luego de que gestión de personas pasara a ser un área de Milogistic, mejoró esas deficiencias, y además de centrarse en el pago de remuneraciones, también se orientó a procesos de selección, capacitación, desvinculaciones, prevención de riesgos y cada vez orientándose más a la búsqueda de beneficios para personal.

Este último tiempo ha tenido un foco importante en el desarrollo de las capacidades de los colaboradores, a través de capacitaciones cursos o charlas, o a buscar, entregar e informar los beneficios colectivos. También de crear conciencia sobre el autocuidado con la ayuda de los expertos en prevención de riesgos que nos asesoran.

Dentro del alcance de la gestión del personal se considera al proceso de selección como una etapa importante para alinear al nuevo personal con el perfil y las motivaciones del cargo al que postula, y además de alinear con la incipiente cultura organizacional que se ha comenzado a desarrollar.

- **Gestión comercial.** Es una actividad que radica principalmente en el Gerente General, quien ha tenido históricamente la labor de gestionar la relación con los clientes actuales, buscando alternativas de poder rentabilizar la relación, más que captar nuevos clientes, en consecuencia, ML al tener clientes poco diversos, sumado a que los canales de comunicación son escasos y que no ha existido un desarrollo en este tema, por lo tanto si algún potencial cliente, de forma proactiva, busca un proveedor de servicios con las características de ML, podría afectar la estabilidad de la organización, dado el alto nivel de dependencia que existe.

### **2.3.2.3. Factores claves de éxito**

Esta última herramienta, a través de una mirada interna del negocio, permite identificar cuáles son las fortalezas y aquellas debilidades que pueden ser desarrolladas para ayudar a alcanzar los objetivos estratégicos de la organización, transformándose en factores claves para el éxito.

El foco es mirar hacia los procesos de los servicios o productos con características que al ser desarrolladas pueden generar ventajas competitivas.

Una vez realizado este análisis estratégico a nivel interno, tanto de los recursos y capacidades como de la cadena de valor, es posible identificar las siguientes fortalezas:

- Capacidad de ajustar la flota a la demanda, a través del contrato con tercero
- Personal calificado y comprometido
- Reputación (Respaldo Mimet)
- Adaptabilidad frente a los requerimientos de los clientes

Además de identificar las fortalezas para potenciarlas, el objeto es también mejorar las debilidades que presenta ML.

En consecuencia, las fortalezas y debilidades obtenidas luego del análisis interno, son las siguientes:

Tabla 6: Debilidades y Fortalezas

		Descripción	Origen
Fortalezas	F1	Capacidad de ajustar la flota a la demanda, a través del contrato con tercero	Recursos y capacidades
	F2	Personal calificado y comprometido	Recursos y capacidades
	F3	Reputación (Respaldo Mimet)	Recursos y capacidades
	F4	Adaptabilidad frente a los requerimientos de los clientes	Cadena de valor
		Descripción	Origen
Debilidades	D1	Baja implementación de tecnologías de información	Recursos y capacidades
	D2	Falta un sistema de control de gestión	Recursos y capacidades
	D3	Pocos canales de comunicación	Cadena de valor
	D4	Poca diversidad de clientes	Cadena de valor

Fuente: Elaboración propia, año 2017

#### 2.3.2.4. Descripción de Fortalezas

- **F1. Capacidad de ajustar la flota a la demanda, a través del contrato con tercero:** Dado que existe una oferta atomizada de servicios de transporte, es posible encontrar proveedores que ofrecen buenos precios y que responden inmediatamente a la solicitud de servicio, pero el problema radica en los estándares de servicios, dentro de lo cual se considera desde la presentación personal hasta el conocimiento y manejo de las mercaderías que transportan, lo que significa que ML debe gestionar y desarrollar a un grupo de ellos, de manera tal, de conseguir responder a la demanda de sus clientes, en tiempo y forma.
- **F2. Personal calificado y comprometido:** Con una dotación de personal que ha ido en aumento durante el primer semestre de este año, con una tasa de rotación de 24%, menor al 38% que fue la del rubro del transporte durante el cuarto trimestre del 2016, según Randstad Chile (2017), además fortalecido por el aumento del desempleo que empuja a cuidar el trabajo actual, según INE (2017), y sumado a que todo el personal está en un programa de fortalecimiento de las competencias técnicas para cada cargo, especialmente en el área operativa. Se puede decir que ML ha encontrado un grupo de colaboradores comprometidos y calificados.
- **F3. Reputación (Respaldo Mimet):** Pertenecer al grupo Mimet permite llegar a una reunión de negocios con potenciales clientes que han comprado equipamiento de la marca, con parte de la presentación avanzada, lo que reafirma y, de alguna manera, garantiza la relevancia y el nivel de cuidado que debe existir en la operación y manejo de los equipos que serían parte de la adjudicación de un servicio.
- **F4. Adaptabilidad frente a los requerimientos de los clientes:** La posibilidad de disponer con proveedores de servicios de transporte que responden a la demanda en breve tiempo y personal comprometido que entiende el significado de entregar respuestas a los clientes en tiempo y forma, permite a ML desarrollar soluciones adaptadas a las necesidades y requerimientos del cliente.

### 2.3.2.5. Descripción de Debilidades

- **D1. Baja implementación de tecnologías de información:** Por el lado de la gestión financiera, el ERP que usa ML tiene una estructura que responde a una empresa manufacturera y no la de una empresa de servicios, menos a una del rubro de la logística que reúne actividades como el transporte, el almacenamiento y de servicios profesionales. Por otro lado, existen muchos procesos manuales como la generación de rutas y control de flota, que podrían ser asistidos por tecnologías de información.
- **D2. Falta un sistema de control de gestión:** ML no tiene un sistema de control de gestión que le permita articular los objetivos estratégicos con los esfuerzos de las personas, a través, de la medición de los desempeños alcanzados en cada uno de los procesos claves, de manera tal, de establecer si las decisiones que se han tomado son las correctas y cuales se deben tomar en el futuro para corregir el rumbo, si la situación así lo amerite.
- **D3. Pocos canales de comunicación:** En la actualidad existen muchas maneras de establecer canales de comunicación con los clientes, especialmente aquellos que complementan la relación persona a persona, como los canales virtuales en donde una empresa es capaz de mostrar sus productos o servicios al cliente, sin necesidad de estar presente físicamente, dentro de estos destacan los correos electrónicos, las páginas web y las redes sociales, el cual es un terreno fértil que ML debe mejorar y desarrollar para llegar a más potenciales clientes.
- **D4. Poca diversidad de clientes:** Los cuatro clientes más relevantes, son tres embotelladoras y una empresa dedicada a la venta de equipamiento para cocinas y puntos de venta, (Embotelladora Andina, Embotelladora CCU, Cervecerías Chile y Miretail) que en conjunto superan el 70% de la actividad mensual.

### **2.3.3. Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas**

Cuando hablamos de FODA, nos estamos refiriendo a una herramienta de análisis que nació ya hace varias décadas a comienzo de los años 60s y que tiene como principal objetivo facilitar la búsqueda y determinación de ventajas competitivas de cualquier organización, además de la estrategia que se podría implementar para poder alcanzarla, pero en el marco de las características propias de la empresa y del macroambiente o la industria en la que opera.

En la etapa de diseño de una planificación estratégica, una de las herramientas más usadas es el FODA, la que permite con una visión en el análisis interno de los distintos factores de una organización, destacar las fortalezas y debilidades; y desde una misma perspectiva realizar un análisis de los factores externos del ambiente que pueden afectar a la empresa, lo que se traduce en oportunidades y amenazas para la misma.

Al cruzar las visiones del análisis interno con el externo, podemos ver como la empresa es capaz de aprovechar las oportunidades que presenta la industria, para generar ventajas competitivas y por otro lado como puede hacer frente a las amenazas que se puedan identificar.

Como lo presenta el Profesor Cancino en su Documento Docente “Matriz de Análisis FODA Cuantitativo”. La herramienta debe ayudar a responder las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son las fortalezas más importantes en la empresa y que debemos potenciar?
- ¿Qué debilidades son las que mayormente nos afectan y que debemos mejorar?
- ¿Cuáles son las oportunidades factibles de aprovechar según nuestras fortalezas?
- ¿Qué amenazas podré enfrentar y cuáles no?

#### **2.3.3.1. FODA cuantitativo**

Al incorporar números en los análisis, como la escala de Likert, con puntuaciones de 1 a 7, hace más objetiva la mirada e incluso más amigable para quienes viven en torno a

ellos, especialmente en aquellos análisis donde pareciera que todo gira en torno a lo que se puede inferir de factores que son cualitativos es decir, se pueden percibir ciertas tendencias o variaciones que pueden entregar información relevante para un proceso de planificación estratégica, lo que finalmente termina siendo de gran valor para las organizaciones.

Por lo tanto, esta técnica de FODA cuantitativo, permite a las organizaciones que buscan una ventaja competitiva, poder orientar los esfuerzos y recursos en mejorar la correcta debilidad que permita aprovechar una oportunidad de la industria, o bien, desechar aquella debilidad que no active una amenaza. Y, por otro lado, desde la perspectiva de las fortalezas, no siempre es correcto pensar que potenciar las fortalezas, estas ayudan a aprovechar las oportunidades y a enfrentar las amenazas de mejor manera.

Como lo presenta el Profesor Christian Cancino, “la Matriz FODA, permite enfrentar a los factores endógenos versus los factores exógenos de una organización, con el fin de identificar como se pueden tomar ventajas de las oportunidades y enfrentar a nuestras amenazas.

Tabla 7: FODA cuantitativo Milogistic

		Variables Externas											
		Oportunidades				Promedio	Amenazas				Promedio		
		O1	O2	O3	O4		A1	A2	A3	A4			
		Potenciar el uso de nuevas tecnologías de información	Desarrollar la fidelización de los clientes	Disponibilidad de proveedores de transportes (Atomizados)	Especializar el servicio considerado genérico	Aumento de la densidad demográfica	Ingreso de nuevos competidores	Cambio en la legislación laboral. Nueva "ley del saco"	Poder de negociación de los clientes				
Variables Internas	Fortalezas	F1	Capacidad de ajustar la flota a la demanda, a través del contrato con tercero	5	6	6	7	6,0	7	6	5	7	6,3
		F2	Personal calificado y comprometido	6	7	2	7	5,4	4	7	6	7	6,0
		F3	Reputación (Respaldo Mimet)	3	5	5	6	4,8	2	6	3	6	4,3
		F4	Adaptabilidad frente a los requerimientos de los clientes	6	7	7	7	6,8	6	7	5	7	6,3
			Promedio	4,9	6,3	5,0	6,8		4,8	6,5	4,8	6,8	
	Debilidades	D1	Baja implementación de tecnologías de información	6	7	3	7	5,8	2	7	2	6	4,3
		D2	Falta un sistema de control de gestión	6	6	5	5	5,5	2	4	3	6	3,8
		D3	Pocos canales de comunicación	6	7	5	7	6,3	2	7	3	5	4,3
		D4	Poca diversidad de clientes	6	6	5	6	5,8	7	7	3	7	6,0
			Promedio	6,0	6,5	4,5	6,3		3,3	6,3	2,8	6,0	

Fuente: Prof. Cristian Cancino, Matriz de análisis FODA cuantitativo, abril 2012

En consecuencia, para desarrollar el análisis FODA cuantitativo, de las tablas presentadas anteriormente se han escogido cuatro fortalezas, cuatro debilidades, cuatro oportunidades y cuatro amenazas identificadas en los apartados del análisis interno y externo. Ver anexo 1 la matriz ampliada

### **2.3.3.2. Análisis cuadrantes matriz FODA cuantitativo**

La idea de este apartado es ver como influyen los factores internos en poder hacer frente a los factores externos del entorno en que se desenvuelve la organización.

#### **2.3.3.2.1. Cuadrante Fortalezas - Oportunidades.**

En este primer análisis de la matriz FODA es posible destacar tres fortalezas: la capacidad de ajustar la flota a la demanda, el personal calificado y comprometido y, la adaptabilidad frente a los requerimientos del cliente, son fortalezas que permitirían aprovechar la oportunidad de desarrollar el nivel de fidelización con los clientes, dado que existe un mayor grado de conocimiento del mismo, lo que a su vez permite anticiparse y satisfacer las necesidades, situación que podría ser preponderante en aprovechar la oportunidad de diferenciar el servicio, respondiendo a la demanda de forma rápida y oportuna, a través de la posibilidad de acceder a proveedores de transporte con una alta disponibilidad de servicios.

#### **2.3.3.2.2. Cuadrante Fortalezas - Amenazas**

En este análisis, la capacidad de adaptar la operación a los requerimientos de los clientes con personal calificado y comprometido, sumado a la capacidad de ajustar la flota a la demanda, son fortalezas que destacan como claves para hacer frente a amenazas como el ingreso de nuevos competidores y al poder de negociación de los clientes

Milogistic al ajustar la flota a la demanda y también contar con personal calificado, que en el caso de las tripulaciones de los camiones, al momento de ser bajado de uno y reasignado en su función a otras tareas, no afecta su nivel de compromiso, permite estar mejor preparado ante la irrupción de nuevos competidores, ya que significa que



debe existir un grado de conocimiento de la operación del cliente para poder anticipar y adaptarse a las necesidades, demostrando al cliente la capacidad de reacción, estimulando la dependencia y de manera positiva el poder de negociación, lo que podría ser considerado al momento de una extensión de contrato o en una licitación con una propuesta técnica robusta, pero realista.

#### **2.3.3.2.3. Cuadrante Debilidades - Oportunidades**

En este cuadrante las cuatro debilidades presentan un nivel de relevancia muy similar en la influencia que tienen sobre la posibilidad de aprovechar oportunidades como, potenciar el uso de nuevas tecnologías, fortalecer y desarrollar la fidelización de los clientes, así como especializar el servicio genérico.

Por otro lado, la oportunidad que se ve más comprometida en ser aprovechada por las debilidades es el desarrollo de la fidelización de clientes, pues cada una de ellas tiene un impacto negativo en cómo se hacen las cosas, es decir, en cómo se realiza el servicio y, en consecuencia, como nos ve el cliente para satisfacer sus necesidades, de forma de alcanzar la fidelización.

#### **2.3.3.2.4. Cuadrante Debilidades - Amenazas**

En este cuadrante disponer de pocos clientes es una debilidad que podría activar amenazas como aumento de la densidad demográfica por la creciente congestión vehicular que en condiciones de operación podría afectar hasta la continuidad operacional de los clientes, generando un endurecimiento de las condiciones y estándares de cumplimiento, pudiendo establecer multas a ciertos niveles de servicio y en el peor de los casos dando la posibilidad de buscar nuevos proveedores, competidores de ML.

Desde la perspectiva de las amenazas, Milogistic disminuiría el riesgo de que ingresen nuevos competidores y el poder de negociación de los clientes se vería atenuado, si trabajara para usar más tecnologías, en implementar un sistema de control de gestión, en desarrollar canales de comunicación soportados también por tecnologías de la información y, aumentar la diversidad de la cartera de clientes, con el mismo esfuerzo

que lo haría para aprovechar las oportunidades, ya que, los nuevos competidores tendrían que caminar hacia las mejoras en las que ML ya ha estado avanzando y los nuevos estándares serían antecedentes válidos para futuras negociaciones con clientes.

#### **2.3.4. Declaración de la propuesta de valor**

Cuando hablamos de la propuesta de valor lo podemos entender de distintas vistas, una de ella es sobre la percepción que tiene el cliente sobre un servicio o producto y el valor que le asignan a este, es la utilidad que obtienen de él, la alegría o satisfacción que reciben cuando lo consumen o son propietarios, si esa utilidad es mayor que el precio que la empresa cobra, podríamos definir así el valor creado, esto lo plantea el autor Hill, Ch. Y Jones, G. (2009). Otra forma de entender es desde la perspectiva de la empresa, la cual se puede preguntar ¿Qué es lo que soy capaz de entregar en mi producto o servicio, que un determinado grupo de clientes me elige a mí y no a la competencia?.

Como define Kaplan y Norton (1996) la propuesta de valor se compone de 1) los atributos del producto o servicio, la imagen y reputación de la empresa; y la relación de la empresa con el cliente.

Dada la definición anterior proponemos la siguiente propuesta de valor:

*“Milogistic es una empresa logística de equipos de refrigeración y calor, que busca entregar a sus clientes comodatarios, a través de **información oportuna**, tranquilidad de saber dónde se encuentran sus productos, que pueden contar con pronta **disponibilidad** en los puntos de ventas y que tendrán una respuesta **adaptada a los requerimientos** de su operación.”*

##### **2.3.4.1. Atributos de la propuesta de valor**

- **Información oportuna.** Milogistic, posee la *expertise* suficiente para integrarse con sus clientes en los procesos logísticos de transporte y gestión de los inventarios de equipos de frío y calor, permitiendo la trazabilidad de los equipos con “información real

y oportuna” desde el fabricante nacional o del puerto (importaciones), pasando por el almacenamiento y hasta que son distribuidos, instalados y activados en los puntos de venta.

Este atributo busca “reducir los tiempos” que toma el cliente para alcanzar y lograr tener la información que necesita en el momento que así lo estime.

- **Adaptabilidad a los requerimientos.** Para algunas empresas asumir tareas que escapan al corazón de su negocio, los obliga a perder el foco de lo importante y por lo general a incrementar los costos asociados a esas actividades. Por lo tanto, es Milogistic un facilitador, “que hace del problema del cliente, el suyo propio”, adaptando las operaciones a los requerimientos particulares del cliente y transformándose en un *partner* “flexible”, por ejemplo:

- Si algún cliente aumenta la cantidad de equipos en comodatos que necesita instalar en los puntos de ventas en un plazo breve de tiempo, podría superar la capacidad de la flota propia, lo que implica aumentarla de manera casi inmediata, a través de proveedores de transporte, pero no cualquiera, sino que aquellos que cumplan con los estándares del mandante.
- O, por otro lado, adaptar la capacidad de recepción y almacenamiento del CD de Milogistic, frente a una llegada “no programada” de equipos importados.
- Incluso, la adaptabilidad se puede traducir en el desarrollo conjunto de servicios orientados al mejoramiento o implementación de punto de venta

- **Disponibilidad en los puntos de venta.** Milogistic conoce el valor económico de los productos que recibe, almacena, despacha y transporta a sus clientes, sumado a la fluida comunicación y a los procesos logísticos integrados, permiten mejorar la disponibilidad de los equipos que solicita un cliente instalar y habilitar en algún punto de venta de sus diferentes canales de ventas.

#### **2.3.4.2. Atributo diferenciador de la propuesta de valor**

Es claro poder decir que existen un sin número de empresas en la región metropolitana que prestan el servicio de almacenamiento y transporte de equipos o carga en general,

pero muy pocos tienen la **adaptabilidad a los requerimientos del cliente** como lo hace Milogistic.

Debido a nuestros ya casi 6 años de experiencia en el negocio de la logística de los equipos comodato, nos ha permitido adquirir un *know-how* que facilita identificar y anteponerse a las necesidades de los clientes, proponiéndoles soluciones que se adaptan al requerimiento particular, como el aumento del número de camiones para periodos breves, desarrollar planes pilotos para distribución en regiones, o bien, incursionar en servicios adicionales a la entrega de los equipos, que sería activar, limpiar, cargar y ordenar las mercaderías dentro de los equipos.

Sin duda este atributo ha sido el que más han valorado nuestros clientes, principalmente Embotelladora Andina, quien ha confiado desde los inicios y con quienes hemos desarrollado alternativas de servicios, siempre en el contexto de la logística y presencia en el punto de venta, tratando de demostrar que nos adaptamos a cualquier condición.

### 2.3.4.3. Relación entre atributos propuesta de valor y creencias

Tabla 8: Relación Atributos Creencias

#	ATRIBUTO	CREENCIA
1	Información oportuna	Empatía, Confianza, Conducta ética
2	Adaptabilidad a los requerimientos del cliente	Empatía, Conducta ética
3	Disponibilidad	Respeto, Confianza, Conducta ética

Fuente: Material de Clases, Profesor Antonio Farías

#### Atributo 1 - Información oportuna

Por ejemplo, si hablamos de la necesidad de implementar un *software* que permita dar trazabilidad a los activos del cliente a través de una plataforma tecnológica web.

Es la “Empatía”, creencia que se enfoca en el cliente, que lo considera como el elemento principal de las acciones que resulten luego de haberlo escuchado, ayudado y de haberse puesto en su lugar, ya que es esa la perspectiva desde la cual se logra que estas acciones respondan y entiendan una necesidad del cliente como la propuesta inicialmente.

También la “Confianza” afecta este atributo, porque muchas veces son los colaboradores quienes reciben información valiosa y precisan de la confianza que tendrán con alguien dentro de la cadena de mando que pondrá oído a esa propuesta que también facilita el foco en alguna necesidad del cliente

Sin duda la “Conducta ética” es una creencia transversal que cruza todos y cada uno de los atributos, ya que para todos los miembros de una organización es el cimiento que rige los diferentes comportamientos y determina las decisiones frente a cómo debo actuar si descubro, por ejemplo, alguna situación irregular. Y define los comportamientos y decisiones, principalmente de aquellos que, como ejemplo conductual, están expuestos día a día al escrutinio de los demás miembros de la organización, y me refiero a los niveles jerárquicos más altos.

### **Atributo 2 – Adaptabilidad a los requerimientos del cliente**

La capacidad de ser empáticos con el resto, permite conocer, entender y a veces aprender cuáles son las necesidades que una persona puede tener, en este caso somos todos dentro de una organización que debemos desarrollar y trabajar en esta creencia, pues es a través de ella, que podemos adelantarnos a futuros problemas en la operación y a identificar oportunidades de nuevos negocios, que puedan ampliar el pool de servicios que hoy Milogistic entrega a sus clientes, es decir, podemos ir adaptándonos a los requerimientos del cliente.

Como ya lo mencioné anteriormente la conducta ética es transversal y cruza todos los atributos, afectando los desempeños asociados.

### **Atributo 3 – Disponibilidad**

Hablar de “disponibilidad” de los equipos que son entregados en comodato en los puntos de venta, es hablar de todas las coordinaciones de los procesos internos, del resultado de la comunicación fluida entre las distintas áreas involucradas de Milogistic y por supuesto con el cliente, lo cual se traduce en la evaluación del servicio que presta Milogistic a sus clientes, puesto que es la parte final del proceso de negocio.

Es entonces donde los distintos valores corporativos se ven reflejados en el quehacer de cada uno de los colaboradores de Milogistic que intervinieron en los procesos, por ejemplo frente a una solicitud de instalación de un equipo en un punto de venta y una persona no tiene una “Conducta ética” frente a la falta de control que expone la posibilidad de adueñarse de un equipo de manera informal y por otro lado, existe una persona que se dio cuenta de esa situación, es el “Respeto”, por el mismo, por su trabajo y por la compañía, que a través de los canales que da la “Confianza”, informa de los hechos a un superior que con una “Conducta Ética” toma decisiones frente a la situación de una manera rápida y ejecutiva de forma tal, de no afectar el servicio y es en esta última situación en donde se ve reflejada la “Empatía” por nuestro cliente, dado que se responde con la importancia debida y comprometida, independiente de las situaciones internas.

#### **2.3.4.4. Relación entre atributos propuesta de valor y análisis FODA**

Para determinar la relación entre cada atributo y el análisis FODA, en cada tabla contestaremos las siguientes preguntas:

Atributo – Oportunidad -> ¿El atributo me permite tomar esta Oportunidad?

Atributo – Amenaza -> ¿Esta amenaza pone en peligro cumplir con el atributo?

Atributo – Fortaleza -> ¿Esta fortaleza es importante para cumplir con este atributo?

Atributo – Debilidad -> ¿Esta debilidad me dificulta cumplir con el atributo?

Tabla 9: Relación atributos propuesta de valor y análisis FODA

FODA			ATRIBUTOS		
			Información Oportuna	Adaptabilidad a los requerimientos	Disponibilidad en los puntos de venta
Oportunidades	O1	Potenciar el uso de nuevas tecnologías de información	X	X	X
	O2	Desarrollar la fidelización de los clientes	X	X	X
	O3	Disponibilidad de proveedores de transportes (Atomizados)		X	X
	O4	Especializar el servicio considerado genérico	X	X	X
Amenazas	A1	Aumento de la densidad demográfica		X	X
	A2	Ingreso de nuevos competidores		X	
	A3	Cambio en la legislación laboral. Nueva "ley del saco"		X	
	A4	Poder de negociación de los clientes	X	X	
Fortalezas	F1	Capacidad de ajustar la flota a la demanda, a través del contrato con tercero		X	X
	F2	Personal calificado y comprometido	X	X	X
	F3	Reputación (Respaldo Mimet)		X	
	F4	Adaptabilidad frente a los requerimientos de los clientes	X	X	X
Debilidades	D1	Baja implementación de tecnologías de información	X	X	x
	D2	Falta un sistema de control de gestión	X	X	X
	D3	Pocos canales de comunicación	X	X	X
	D4	Poca cantidad de clientes		X	

Fuente: Elaboración propia, año 2017

### Atributo: Información oportuna

En el ámbito externo, permite y más aún, obliga a tomar ventaja de oportunidades como especializar los servicios, desarrollar la fidelización con los clientes y potenciar el uso de nuevas tecnologías de información, dado que están muy relacionadas con el manejo de la información resultante de los distintos procesos, no así la disponibilidad

de proveedores, la cual está relacionada al proceso de transporte. Respecto de las amenazas la única que pone en peligro poder cumplir con este atributo es el poder de negociación de los clientes, ya que podrían establecer condiciones en la obtención de información que terminen afectando la calidad, la velocidad y la forma de conseguirla.

Por otro lado, en el ámbito interno, fortalezas como: adaptabilidad a los requerimientos de los clientes y contar con personal calificado y comprometido son importantes para cumplir con el atributo, ya que para adaptarse se requiere de personas que sepan hacer su trabajo y estén comprometidas con él. No obstante, la única debilidad que no dificulta cumplir con el atributo es la poca cantidad de clientes, porque no tiene relación con él. Por el contrario, las otras debilidades dificultan de manera directa la posibilidad de cumplir con este atributo, ya que se ven directamente relacionadas con el procesamiento y generación de la información que debe ser oportuna, tanto en la creación como en la entrega.

#### **Atributo: Adaptabilidad a los requerimientos del cliente**

En el análisis externo, este atributo es el único que permite tomar ventaja de todas las oportunidades detectadas, incluso podríamos adelantarnos a decir que es el atributo más importante o diferenciador de la propuesta de valor. Sin embargo, este atributo está expuesto a amenazas que ponen en peligro cumplir con él, ya que el ingreso de nuevos competidores, el aumento de la densidad demográfica y la modificación en la legislación que regula la manipulación manual de la carga, afectaría en el cómo se realizan los procesos, lo que podría traducirse en las condiciones futuras de los clientes para disminuir esos riesgos.

En el análisis interno, todas las fortalezas son importantes para cumplir con él, considerando aquellas fortalezas con foco más operativo como la capacidad de ajustar la flota, el personal calificado y la adaptabilidad a los requerimientos, pero la reputación por el respaldo de Mimet, ofrece el conocimiento técnico para el caso de los equipos de frío, tanto en la manipulación de la carga y como en los aspectos técnicos. Por último, el atributo compromete su cumplimiento por las debilidades, como la falta de canales de comunicación, acentuado por la baja implementación de tecnologías, la falta de un



sistema de control de gestión que utilice herramientas de control operativo y alineamiento estratégico, que permitan a su vez detectar el riesgo de disponer de pocos clientes.

### **Atributo: Disponibilidad**

En el análisis de las variables exógenas, este atributo implica disponer de los equipos en tiempo y forma en los puntos de venta, lo cual permite tomar las cuatro oportunidades, como son: implementar nuevas tecnologías de información y principalmente las otras tres como, especializar el servicio, desarrollar la fidelización de los clientes y, por último, la disponibilidad de proveedores de servicios de transporte. Ahora desde las perspectivas de las amenazas, es el aumento de la densidad demográfica la que pone en peligro poder alcanzar el atributo, por ejemplo, esta amenaza afectaría los niveles de servicios, es decir, no cumplir con las ventanas horarias acordadas o daños en la carga producto de accidentes de tránsito como consecuencia del aumento de la congestión vehicular, por tanto estas situaciones podrían terminar afectando la disponibilidad de los productos de los clientes en los puntos de venta.

En el ámbito interno, las fortalezas que podríamos denominar operativas como ajustar la flota de camiones a la demanda con personal calificado y comprometido y, la adaptabilidad a los requerimientos del cliente, están orientadas a lograr disponibilidad de sus productos en los puntos de ventas con los equipos o mercaderías solicitadas, por otro lado, la fortaleza que menciona la Reputación Mimet, no afecta al cumplimiento del atributo, dado que la fortaleza podríamos decir que es más bien una cualidad y la disponibilidad un resultado de varios procesos que distan de ser cualitativos. Por último, el atributo queda expuesto a debilidades relacionadas con el manejo y canales de comunicación de la información que gatillan los procesos operativos o que apoyan la trazabilidad de los mismos, así como también la falta de un sistema de control de gestión que permite establecer controles, medidas e incentivos para conseguir lograr los objetivos que, en este caso, es conseguir disponibilidad de los productos del cliente en los puntos de ventas.

## **CAPITULO 3: DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA**

El foco de este capítulo es el desarrollo de la estrategia asociado a la UEN. Basado en el modelo Canvas, se definirá el modelo de negocios, luego será planteado el mapa estratégico, indicando los ejes. Y finalmente poder articular la estrategia a través del cuadro de mando integral (CMI), tableros de gestión y control de las áreas involucradas.

### **3.1. Modelo de negocio**

Cuando hablamos de modelo de negocio nos podemos referir de manera genérica a la forma en una empresa hace su negocio, según Joan Ricart (2009). Del análisis realizado por Shafer, Smith y Linder (2005) a más de 11 publicaciones hechas entre 1989 y 2002 se pueden identificar que en definitiva un modelo de negocio debe contener las elecciones estratégicas, que explican la creación de valor y captura de valor.










Cuando hablamos de **elecciones**, nos referimos a “cómo la empresa hace las cosas”, las que se pueden agrupar como elecciones del tipo “políticas”, que indican cómo deben hacerse las cosas; “activos”, que indica cómo se deben realizar las inversiones; y “gobierno” que da el marco de control para las elecciones políticas y activos. Sin embargo estas elecciones tienen asociadas por defecto la generación de **consecuencias**, las que permiten desarrollar recursos y capacidades (activos intangibles), es decir como indica Joan Ricart (2009), si se diseña un sistema de incentivos (elección), este podrá inducir una acción en los trabajadores (consecuencia), pero cada relación de elección y consecuencia tiene un sustento en el uso de una **teoría**, que puede ser la creencia, suposiciones o conocimiento sobre los cuales se justifica una elección. Y cuando somos capaces de identificar en una organización aquellas elecciones que son críticas y sus consecuencias, podemos hablar de un modelo de negocio que de una organización que propone y captura valor.

Lograr representar de una manera conceptual la lógica de un negocio con aquellos elementos críticos, las relaciones entre ellos y sus consecuencias. Este concepto se traduce en lo que hoy se conoce como “Canvas” o, “Lienzo” en español, herramienta

muy gráfica que permite identificar rápidamente las relaciones entre: la propuesta de valor, el o los segmentos objetivos de clientes, cuales son los canales por los cuales contacto al cliente, cual es la relación con ellos (captar, fidelizar o rentabilizar), cuales son las actividades, recursos y asociaciones claves para crear y entregar valor, los costos que sustentan el modelo y como genero los ingresos a partir del o los segmentos de clientes.

Entendiendo qué es un modelo de negocio, podemos hablar de la importancia que presenta este en la planificación estratégica de una organización, pero antes es relevante mencionar que cuando nos referimos a estrategia hablamos de la forma que una organización va a competir en su industria, atrayendo a clientes, a través de una ventaja competitiva sustentable en el tiempo. Por lo tanto, la importancia del modelo de negocio está dada como una herramienta que logra representar la forma en que los clientes reaccionan frente a la estrategia utilizada o forma en que la organización cumple con los atributos de la propuesta de valor, de manera tal, de generar ingresos que permitan soportar una estructura de costos asociada a ese esfuerzo, generando una rentabilidad.

Tabla 10: Lienzo de Modelo de Negocios Milogistic

<b>Asociaciones Clave</b> 	<b>Actividades Clave</b> 	<b>Propuesta Valor</b> 	<b>Relación con Clientes</b> 	<b>Segmentos Clientes</b> 
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Relación Cliente-Proveedor con Proveedor de Servicios Distribución (Mirova)</li> <li>- Relación Cliente-Proveedor con empresa Inmobiliaria del grupo Mimet</li> <li>- Relación Cliente-Proveedor con Cliente Embotelladora Andina</li> <li>- Relación Cliente-Proveedor con Empresa de Desarrollos Tecnológicos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Gestión de Almacenamiento</b>, disponer de espacio</li> <li>- <b>Gestión de Transporte</b>, Distribución e instalación de equipos en Puntos de Venta</li> <li>- <b>Gestión Tecnológica</b>, desarrollo de interfaces con cliente para información de despachos en tiempo real</li> <li>- <b>Gestión de Costos</b>, eficiencia de costos</li> </ul>	<p>"Milogistic es una empresa logística de equipos de refrigeración y calor, que busca entregar a sus clientes comodatarios, a través de una comunicación directa, tranquilidad de saber donde se encuentran sus productos, que pueden contar con pronta disponibilidad en los puntos de ventas y que tendrán una respuesta adaptada a las condiciones de su operación."</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Asistencia personal</b> para el caso de captación de clientes y solución de temas operativos (Fidelización y Rentabilización)</li> <li>- <b>Reuniones Ejecutivas</b> trimestrales (Fidelización)</li> <li>- <b>Autoservicio</b>, a través de la página Web (Administrador de Informes y/o Formularios de Contacto)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Segmento 1:</b> Empresas productoras y/o embotelladoras de bebidas de fantasía, gaseosas, alcohólicas, jugos o aguas que requieran y dispongan de los recursos económicos para el manejo de sus inventarios de equipos de frío que distribuyen a sus clientes finales en calidad de comodato</li> </ul>
	<b>Recursos Clave</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>- Flota de Vehículos: Propia y Arrendada</li> <li>- Espacio y maquinaria disponible para procesos de Almacenamiento</li> <li>- Personal operativo capacitado para labores de almacenamiento, distribución y/o activación</li> <li>- Personal administrativo capacitado para labores de registro, control, análisis y emisión de información</li> <li>- Recursos Tecnológico, que permite soportar comunicación, flujo de información interno y principalmente hacia los clientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Adaptabilidad</b> frente a los requerimientos del cliente</li> <li>- <b>Información Oportuna</b>, Información rápida y actualizada</li> <li>- <b>Disponibilidad</b>, de equipos en los puntos de venta</li> </ul>	<b>Canales</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Canal Propio Directo</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Información:</b> a través de reuniones presenciales, mailing masivos y dato persona a persona</li> <li>- <b>Evaluación:</b> a los potenciales clientes se les invita a conocer las instalaciones de Milogistic</li> <li>- <b>Venta:</b> licitaciones abiertas o revisión de condiciones contractuales en reuniones presenciales</li> <li>- <b>Entrega:</b> a través de Distribución Puerta a Puerta</li> <li>- <b>Posventa:</b> visitas a terreno, solución y seguimiento a través de correo electrónico</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Segmento 2:</b> Empresas productoras de alimentos congelados o refrigerados que necesiten mantener la cadena de frío principalmente en los puntos de venta, que además requieran y dispongan de los recursos económicos para el manejo de sus inventarios de equipos de frío que distribuyen a sus clientes finales en calidad de comodato</li> </ul>
<b>Estructura Costos</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vehículos (Arriendos, Petroleo, GPS y Depreciaciones) 24%</li> <li>- Bodegas (Arriendo, Mantenimiento Instalaciones) 20%</li> <li>- Mano de Obra Directa 19%</li> <li>- Mano de Obra Indirecta 17%</li> </ul>		<b>Fuentes Ingresos</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>- Arriendo y combustibles Grúas Horquilla 6%</li> <li>- Servicios Adicionales 6%</li> <li>- Seguridad (Guardias y Monitoreo) 5%</li> <li>- Seguros (Propiedades, Carga y Vehículos) 2%</li> <li>- Otros Gastos 1%</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cuota por uso 80% de <b>Servicios integrados</b> de logística</li> <li>- Cuota por uso 15% de <b>Servicios logísticos complementarios</b></li> <li>- Cuota por uso 5% de <b>Servicios eventuales</b> o <b>Genéricos</b> de logística</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia basado en Libro "Generación Modelo de Negocio", Osterwalder y Pigneur (2004)

### **3.1.1. Recursos claves**

Cuando hablamos de la capacidad de “adaptabilidad” de Milogistic, hablamos de la capacidad de responder a requerimientos particulares de nuestros clientes sobre la base de recursos que son críticos en cada uno de los procesos involucrados, como por ejemplo: la flota permite responder a un transporte urgente de un equipo de frío en comodato hasta o desde un punto de venta hacia nuestro centro de distribución, situación que gatilla los procesos de recepción (descarga de los equipos) y posterior almacenamiento con grúa horquilla en un lugar disponible, apoyado obviamente con colaboradores idóneos, tanto en los procesos operativos, como en los recursos tecnológicos usados para el control y administración interno de la información, como la que va hacia el cliente y que se gatilla desde los inventarios hasta el cobro del servicio.

Para cumplir con la “disponibilidad” de los equipos en comodato en un punto de venta, es primordial que inicialmente este en inventario, por lo tanto, son los recursos dedicados a este proceso críticos para que a través de la distribución podamos cumplir con el atributo propuesto. Y respecto del cumplimiento del atributo de “información oportuna”, es el personal administrativo el responsable de controlar, administrar y procesar los datos almacenados en planillas de cálculos o en el ERP actual (recursos tecnológicos), que provienen de los distintos procesos antes mencionados, con el objeto de transformarlos en información útil, confiable y principalmente oportuna.

### **3.1.2. Actividades claves**

La gestión de almacenamiento permite disponer de los espacios de bodega, equipamiento y personas para abordar procesos como recepción, almacenamiento y despacho cuando la circunstancia propuesta por el cliente así lo permita y así también se acuerde, permitiendo a su vez contar con los equipos en inventario, cumpliendo así con el atributo de “adaptabilidad” y de “disponibilidad”, respectivamente.

La capacidad de adecuar la distribución y los retiros de equipos en comodato desde un punto de venta o de donde se requiera, en forma y tiempo, hace que la gestión de transporte facilite el cumplimiento de “adaptabilidad” y así también la información que se obtiene de la gestión de este proceso más la generada en la gestión de almacenamiento, la cual también se suma la gestión tecnológica al procesamiento

oportuno de la información por parte del personal administrativo hacen que sea viable el cumplimiento del atributo de “información oportuna”.

Desde la “disponibilidad” de los equipos en comodato en los almacenes, hasta lograr instalar estos equipos en los puntos de ventas, a través de la “adaptabilidad”, principalmente de los procesos de transporte, no significa incurrir necesariamente en sobre costos, que afecten el rendimiento del negocio, lo cual implica buscar la eficiencia de ellos sin perder de vista el valor propuesto al cliente, es entonces la importancia de la gestión de costos.

### **3.1.3. Asociaciones claves**

La relación con nuestro principal proveedor de servicios de transporte que se ha desarrollado por más de 4 años, se traduce por ejemplo en replicar beneficios de Milogistic a los colaboradores del proveedor como: alimentación, aguinaldos y mejoras de las instalaciones, traduciéndose en un compromiso que trasciende a su empresa, esto ha permitido generar condiciones ideales para que hoy podamos contar con la posibilidad de flexibilizar la flota a los requerimientos de Milogistic que son un reflejo a los de nuestros clientes, por ejemplo pasar de una semana a casi 48 horas para poder ampliar o reducir el número de camiones disponibles, además de las respectivas tripulaciones y así “adaptarla” operación a lo requerido por el cliente.

Por otro lado la relación que ha desarrollado Milogistic con Embotelladora Andina por ya casi 6 años ha permitido poder lograr un grado de conocimiento de las particularidades que presenta una empresa de este rubro que opera con sus clientes a través de distintos canales de venta, entregando equipos de frío y calor en calidad de comodato, así también las estacionalidades, las características, complejidades y necesidades de cada uno de estos canales que van desde almacenes de barrio (canal tradicional) hasta canal “supermercado”. Esta relación y conocimiento ha permitido a Milogistic establecer, replicar y ofrecer servicios base o “servicios desde” que podrían ser *commodities* para otras embotelladoras y/o empresas que no son embotelladoras pero que operen bajo similares características, principalmente con entrega de equipos en comodato a sus clientes y es pues, en la medida que se conoce a estos nuevos clientes, sobre el servicio base se comienzan a generar “adicionales” que personalizan

el servicio y que ayudan a cumplir con “adaptabilidad”, a mantener equipos siempre “disponibles” con “información oportuna” útil.

Si bien la relación que existe con una empresa relacionada del Grupo Mimet (Inversiones Mori), dedicada al rubro inmobiliario industrial, es “obligada”, resulta ser beneficiosa para ambas empresas, ya que cuando esta última adquiere un bien que aumenta la superficie de las instalaciones de Milogistic, esta se beneficia por el arriendo a precio preferencial y la mejora de la continuidad operacional. Por otro lado, Inversiones Mori, se beneficia en que los m<sup>2</sup> cuadrados comprados son inmediatamente colocados en el comercio y arrendados.

Milogistic se vio en la necesidad de generar una asociación clave con una empresa de desarrollos tecnológicos, la que permite dar celeridad, una visión moderna, pero principalmente soporte al manejo y custodia de la información que se genera en los diferentes procesos, lo cual es relevante para cumplir la propuesta de valor.

#### **3.1.4. Relaciones con clientes**

La asistencia personal de los distintos subgerentes a cargo de áreas operativas como transporte y de almacenamiento y para el desarrollo de servicios complementarios, interviene el subgerente de planificación y desarrollo con el foco puesto en fidelizar y estrechar relaciones para resolver problemas y/o coordinar operaciones y también, desarrollar servicios pilotos para operaciones adicionales que respondan a necesidades gatilladas por el conocimiento de la operación, de manera de rentabilizar al cliente. Para el caso de captación de clientes es el gerente general que asume la labor comercial como primera entrada y a continuación se suman los subgerentes antes mencionados con tal de ir detectando las necesidades particulares por cada área.

Además, trimestralmente o posterior a episodios masivos de operación, se realizan reuniones ejecutivas para destacar y revisar los logros del período, con información de gestión que respalde de manera objetiva lo presentado. Esta relación personal y constante, ayuda a anticipar a ciertos periodos en donde debemos *adaptar* la operación y de que maneras realizaremos los procesos para cumplir con la

*disponibilidad*, así también que *información* precisarán para entregarla de forma *oportuna*.

No obstante, la implementación de la página web hará visible la marca y por consiguiente que los potenciales clientes conozcan a Milogistic, pero lo más destacable es la posibilidad de que cada cliente pueda tener libre acceso a su información, la que se genera en tiempo real, en la medida que se concretan los procesos, esto le permite disminuir la intervención y los tiempos de espera de la información definitiva, además de la dependencia de terceros para la obtención de ella.

### **3.1.5. Canales de distribución y comunicaciones**

Como define el autor Alexander Osterwalder en su libro "Generación Modelos de Negocios" la manera en que las empresas se comunican con sus clientes, será la forma en que describiremos las distintas fases del canal propio directo de Milogistic y en cuál de ellas nos permiten cumplir de mejor manera los atributos de la propuesta de valor: **a) fase de información:** el potencial cliente conoce a Milogistic, a través de reuniones presenciales, vía correos electrónicos masivos o el dato persona a persona; **b) fase de evaluación:** a los potenciales clientes se les invita a conocer las instalaciones de Milogistic y se ofrece coordinar operaciones "piloto" que duran 3 días; **c) fase de venta:** a través de invitaciones a participar de licitaciones abiertas o revisión de condiciones contractuales en reuniones presenciales; **d) fase de entrega** del servicio: a través de distribución puerta a puerta (imagen corporativa de uniformes de personal y *branding* de camiones); **e) fase de post venta:** con visitas a terreno, solución y seguimiento a través de correo electrónico, es donde entregamos información de los estados en los que se encuentran los bienes del cliente, además de información sobre solución de problemas operativos y de manejo documental de propiedad del cliente.

En las distintas fases del canal propio desde el momento en que entregamos la información de quienes somos, hasta que entregamos información de cómo resultó el servicio o bien, de cómo solucionamos un problema o en qué estado se encuentra el bien, aportamos de manera particular a cada cliente de forma tal, de cumplir con el atributo de *adaptabilidad* e *información oportuna*. La *disponibilidad* comienza a



cumplirse cuando se informa que existe un equipo disponible en bodega y termina de cumplirse cuando se entrega ese mismo equipo en el punto de venta.

### **3.1.6.Segmentos de clientes**

Dada la experiencia de Milogistic, el cumplimiento de estos tres atributos es lo que pretendería cualquier cliente, de cualquiera de los 2 segmentos, destacando en el primero a aquellas empresas productoras y/o embotelladoras de bebidas de fantasía, gaseosas, alcohólicas, jugos o aguas que requieran y dispongan de los recursos económicos para el manejo de sus inventarios de equipos de frío que distribuyen a sus clientes finales en calidad de comodato y en el segundo segmento a aquellas empresas productoras de alimentos congelados o refrigerados que también necesiten mantener la cadena de frío principalmente en los puntos de venta, que también requieran y dispongan de los recursos económicos para el manejo de sus inventarios de equipos de frío que distribuyen a sus clientes finales en calidad de comodato.

Si bien son industrias distintas, en general buscan que los procesos logísticos se adapten a sus requerimientos particulares, que se preocupen de administrar la disponibilidad de estos equipos en el momento que se solicite una instalación en algún punto de venta y por supuesto, entregar información oportuna y confiable del proceso de gestión operativa, administrativa, e incluso la que se refiere a cobros por servicios.

### **3.1.7.Fuentes de ingresos**

Las cuotas por uso de nuestros servicios se pueden agrupar como un 80% de servicios integrados de logística, un 15% de servicios logísticos complementarios y un 5% de servicios eventuales o genéricos. Como lo demuestra la distribución de la cuota de uso la concentración de los esfuerzos en poder cumplir transversalmente con los tres atributos está en los servicios integrados de logísticas, pues es allí en donde, por ejemplo, un proceso masivo de despacho podemos hacerlo directamente desde las bodegas del fabricante y distribuirlos hasta el punto de venta final pasando por nuestro centro de distribución, que es lo que se vende como servicio integrado que centraliza las operaciones, es decir, “adaptamos” parte del proceso, a su vez debemos realizar

coordinaciones para tener “disponible” los equipos que solicitan y por último debemos ser capaces de “informar” de manera “oportuna” en qué etapa del proceso se encuentran los equipos y al momento de terminar cada entrega, “informar” también el estado de las mismas, por ejemplo, si no se entregó correctamente, porque razón no se concretó y cuáles fueron las medidas que se tomaron.

### **3.1.8. Estructura de costos**

La distribución de los costos en la estructura se puede asociar rápidamente a las actividades o procesos claves identificados anteriormente, pero principalmente toda la estructura soporta el cumplimiento del atributo de “adaptabilidad”, ya que debemos disponer y mantener una flota de vehículos moderna y flexible con sus respectivas tripulaciones, que por ejemplo, no queden en *panne* al momento de realizar un servicio urgente, debemos también de contar con espacio, equipamiento y personal para labores de recepción, almacenamiento y despacho de equipos, un personal administrativo o indirecto que responda y entienda rápidamente las particularidades del servicio para generar y administrar “información” que será entregada al cliente y por ultimo sentar las bases para desarrollar servicios adicionales que de alguna manera complementen los servicios logísticos, de manera de potenciar la “adaptabilidad”.

### **3.1.9. Propuesta de valor**

- **Información oportuna.** Milogistic, posee la *expertise* suficiente para integrarse con sus clientes en los procesos logísticos de transporte y gestión de los inventarios de equipos de frío y calor, permitiendo la trazabilidad de los equipos con “información real y oportuna” desde el fabricante nacional o del puerto (importaciones), pasando por el almacenamiento y hasta que son distribuidos, instalados y activados en los puntos de venta.

Este atributo busca “reducir los tiempos” que toma el cliente para alcanzar y lograr tener la información que necesita en el momento que así lo estime.

- **Adaptabilidad a los requerimientos.** ML se transforma en un facilitador, “que hace del problema del cliente, el suyo propio”, adecuando las operaciones a los requerimientos particulares del cliente y transformándose en un socio “flexible”, por ejemplo: adecuar en breves plazos la flota disponible, o responder con superficie









disponible de almacenamiento ante operaciones urgentes, o también, desarrollar servicios que mejoren la presencia de los productos de los clientes en los puntos de venta

- **Disponibilidad en los puntos de venta.** Como ML conoce el valor económico de los productos que recepciona, almacena, despacha y transporta a sus clientes, sumado a la fluida comunicación y a los procesos logísticos integrados, permiten mejorar la disponibilidad de los equipos que solicita un cliente instalar y habilitar en algún punto de venta de sus diferentes canales de ventas.

### **3.1.10. Relación de atributos de la propuesta de valor y el modelo de negocio**

En la siguiente tabla se presenta la relación de los componentes del modelo de negocios y cada atributo de la propuesta de valor.

Tabla 11: Resumen relación modelo de negocio y atributos propuesta de valor

Módulos	Adaptabilidad	Disponibilidad	Información Oportuna
Segmentos de Mercado 	- Empresas Embotelladoras - Empresas Productoras de Alimentos congelados o refrigerados		
Canales 	- <b>Información:</b> a través de reuniones presenciales, mailing masivos y dato persona a persona - <b>Evaluación:</b> a los potenciales clientes se les invita a conocer las instalaciones de Milogistic - <b>Venta:</b> licitaciones abiertas o revisión de condiciones contractuales en reuniones presenciales - <b>Entrega:</b> a través de Distribución Puerta a Puerta - <b>Posventa:</b> visitas a terreno, solución y seguimiento a través de correo electrónico	- <b>Entrega:</b> a través de Distribución Puerta a Puerta - <b>Posventa:</b> visitas a terreno, solución y seguimiento a través de correo electrónico	- <b>Información:</b> a través de reuniones presenciales, mailing masivos y dato persona a persona - <b>Evaluación:</b> a los potenciales clientes se les invita a conocer las instalaciones de Milogistic - <b>Venta:</b> licitaciones abiertas o revisión de condiciones contractuales en reuniones presenciales - <b>Entrega:</b> a través de Distribución Puerta a Puerta - <b>Posventa:</b> visitas a terreno, solución y seguimiento a través de correo electrónico
Relaciones con clientes 	- <b>Asistencia personal</b> para el caso de captación de clientes y solución de temas operativos (Fidelización y Rentabilización) - <b>Reuniones Ejecutivas</b> trimestrales (Fidelización) - <b>Autoservicio</b> , a través de la página Web (Administrador de Informes y/o Formularios de Contacto)		
Actividades Claves 	- <b>Gestión de Almacenamiento</b> , disponer de espacio - <b>Gestión de Transporte</b> , Distribución e instalación de equipos en Puntos de Venta - <b>Gestión de Costos</b> , eficiencia de costos	- <b>Gestión de Almacenamiento</b> , disponer de espacio - <b>Gestión de Costos</b> , eficiencia de costos	- <b>Gestión de Almacenamiento</b> , disponer de espacio - <b>Gestión de Transporte, Distribución e instalación</b> de equipos en Puntos de Venta - <b>Gestión Tecnológica</b> , desarrollo de interfaces con cliente para información de despachos en tiempo real
Recursos Claves 	- Flota de Vehículos: Propia y Arrendada - Espacio y maquinaria disponible para procesos de Almacenamiento - Personal operativo capacitado para labores de almacenamiento, distribución y/o activación - Personal administrativo capacitado para labores de registro, control, análisis y emisión de información	- Espacio y maquinaria disponible para procesos de Almacenamiento - Personal operativo capacitado para labores de almacenamiento, distribución y/o activación - Personal administrativo capacitado para labores de registro, control, análisis y emisión de información	- Personal administrativo capacitado para labores de registro, control, análisis y emisión de información - Recursos Tecnológico, que permite soportar comunicación, flujo de información interno y principalmente hacia los clientes
Asociaciones Claves 	- Relación <b>Cliente-Proveedor</b> con <b>Proveedor</b> de Servicios Distribución (Mirova) - Relación <b>Cliente-Proveedor</b> con <b>Cliente</b> Embotelladora Andina	- Relación <b>Cliente-Proveedor</b> con <b>Cliente</b> Embotelladora Andina - Relación <b>Cliente-Proveedor</b> con empresa <b>Proveedora</b> Inmobiliaria del grupo Mimet	- Relación <b>Cliente-Proveedor</b> con <b>Cliente</b> Embotelladora Andina - Relación <b>Cliente-Proveedor</b> con Empresa <b>Proveedora</b> de Desarrollos Tecnológicos
Fuentes de Ingresos 	- Cuota por uso 80% de <b>Servicios integrados</b> de logística - Cuota por uso 15% de <b>Servicios</b> logísticos <b>complementarios</b> - Cuota por uso 5% de <b>Servicios eventuales o Genéricos</b> de logística	- Cuota por uso 80% de <b>Servicios integrados</b> de logística	- Cuota por uso 80% de <b>Servicios integrados</b> de logística - Cuota por uso 15% de <b>Servicios</b> logísticos <b>complementarios</b> - Cuota por uso 5% de <b>Servicios eventuales o Genéricos</b> de logística
Estructura de Costos 	- Vehículos (Arriendos, Petróleo, GPS y Depreciaciones) 24% - Bodegas (Arriendo, Mantenimiento Instalaciones) 20% - Mano de Obra Directa 19% - Mano de Obra Indirecta 17% - Arriendo y combustibles Grúas Horquilla 6% - Servicios Adicionales 6%	- Vehículos (Arriendos, Petróleo, GPS y Depreciaciones) 24% - Bodegas (Arriendo, Mantenimiento Instalaciones) 20% - Mano de Obra Directa 19% - Arriendo y combustibles Grúas Horquilla 6%	- Mano de Obra Indirecta 17% - Otros Gastos 1%

Fuente: Elaboración propia, basado en estructura propuesta, Prof. Antonio Farías

### **3.1.11. Análisis de captura de valor del modelo de negocio**

Si el foco del análisis se centra en la estructura de costos y lo realizamos desde la perspectiva de la estrategia genérica de *liderazgo en costos*, se pueden realizar algunas propuestas que podrían alivianar el peso en costos que tienen algunos recursos que son críticos en los procesos de almacenamiento y transporte.

Comencemos con el proceso de almacenamiento, el principal recurso es el arriendo de las bodegas que se traducen en espacios de almacenamiento, el tema está en que el arriendo se realiza a una de las empresas del Grupo Mimet, que es una inmobiliaria y por tanto su fuente de ingreso es maximizar el precio del metro cuadrado (m<sup>2</sup>) ofrecido en arriendo, a pesar de que el precio acordado por el arriendo de las bodegas es considerado un precio de transferencia, no existe la posibilidad de reemplazar el arriendo por alguno que presente mejores precios por m<sup>2</sup> y es más aún, por un arriendo con el mismo valor podríamos conseguir en el sector del actual emplazamiento una bodega con mejores condiciones para el almacenamiento, es decir, con techos más altos, con racks y/o con más espacio útil, con oficinas elevadas, entre otras diferencias a las actuales instalaciones, que son más bien instalaciones industriales adaptadas como bodega que datan de hace más de 50 años, esto podría ayudar a optimizar el uso de los espacios verticales, por ejemplo mejorar el apilamiento de los equipos apoyado por soluciones en altura como racks y grúas telescópicas más modernas, en resumen en un mismo espacio podríamos almacenar más equipos por m<sup>2</sup>.

Bajo la misma estrategia de “liderazgo en costos” pero enfocada en el proceso de transporte, inmediatamente pensamos en optimizar los camiones o las actividades relacionados con ellos. Hoy en día, dada algunas recomendaciones, ya se ha trabajado con el proveedor de transporte en la modificación de las condiciones contractuales para poder flexibilizar la dotación de camiones, evitando el costo fijo por tener un día un camión disponible pero detenido en el patio sin operación, si pensamos en la mejora continua, siempre podemos hacer algo para mejorar la eficiencia en costos, lo que finalmente se traduce en mejores acuerdos tarifarios, tanto en las renegociaciones con actuales clientes, como en tarifas convenientes para los nuevos clientes. Sin embargo,

el foco en este proceso está más bien puesto en la implementación de tecnologías de información que, literalmente ayuden en la generación de rutas óptimas, las cuales hoy se realizan manualmente, que disminuyan los tiempos de tránsitos, ya sea por congestión vehicular o por no encontrar una dirección, lo que impacta directamente en: a) menos consumo de combustible, b) menor desgaste de neumáticos, c) menor cantidad de mantenciones preventivas por periodo y d) menor exposición a riesgos operativos (choques o robos). También que mejoren el uso de los espacios del camión, como por ejemplo cargar más equipos por m<sup>2</sup>, lo que disminuye el costo unitario por puerta<sup>5</sup> transportada.

Bajo esta estrategia el resultado esperado es poder hacer eficientes los costos de manera de mejorar el margen de rentabilidad que podrían generar el mismo volumen de ventas.

Por otro lado, si pensamos en la estrategia genérica de diferenciación es pensar en desarrollar los servicios actuales o crear nuevos pero adicionales, que se complementen con los actuales de almacenamiento y transporte, y que permitan al cliente percibir de nuestro servicio un valor superior frente a lo propuesto por el mercado. Esto nos permite crear y a la vez captar valor de nuestros clientes.

Por ejemplo, para crear valor hemos desarrollado pilotos para ampliar nuestro ámbito de acción dejando de solamente enfocar la operación en la región metropolitana, sino que llevándola a zonas colindantes como la 5° y 6° Región, en donde además de prestar servicios de distribución “regional” bajo el mismo formato actual, se ha incorporado el transporte troncal de equipos, abasteciendo los centros de distribución regionales (CDR) a partir del centro de distribución ubicado en la ciudad de Santiago. Esta experiencia además de abrir nuevos flancos en la operación y dado a los procedimientos de trabajo que también se han replicado en estas operaciones, ha permitido a los clientes darse cuenta que esta nueva forma de trabajo en la operación de transporte y distribución ha dejado en evidencia falencias en los controles administrativos de los stock de equipos en estos CDR, generando la necesidad de

---

<sup>5</sup>Puerta: es la unidad de medida que permite llevar a una unidad equivalente todos los modelos de equipos de frío que calor que se almacenan y que son transportados, para ello existe una tabla de conversión.

ampliar también los servicios a la gestión de almacenamiento, que en consecuencia permite tener nuevos servicios logísticos integrados con un valor creado que percibe el cliente.

Y, por último, para poder captar valor de los clientes es que se ha desarrollado un área de la compañía, bajo el control de la subgerencia de planificación y desarrollo que se ha enfocado en detectar las necesidades de los clientes, principalmente aquellas que se presentan en los puntos de ventas donde son instalados los equipos, pero también en alguna parte de la cadena de valor que sirve para abastecer estos mismos puntos.

Si miramos la estructura de costos, nos podemos dar cuenta que hay un ítem denominado servicios adicionales con un 6% de participación de los costos totales y esta estructura se montó inicialmente para suplir una necesidad que tenían las empresas embotelladoras, la cual se gestaba cuando el equipo era instalado por el área de distribución, quedando el orden y disposición de los productos dentro del equipo, a merced del dependiente o propietario del punto de venta, lo que según nuestros clientes no generaba las ventas proyectadas principalmente en el canal tradicional (app 75% de las ventas totales) que comprende a almacenes, minimarket y botillerías. De esta necesidad se desarrolló el servicio de activación, que principalmente se refiere a establecer dentro del punto de venta una ubicación estratégica para el equipo, con visibilidad y fácil acceso a los productos que se encuentran ubicados en su interior de acuerdo a un orden según sus formatos, denominado "*Lay-out*", que es definido por el cliente que entrega el equipo.

Al comenzar con este servicio se ha podido levantar más necesidades, como la activación del punto de venta, es decir en pocas palabras, vestir el local del color de la marca para cual prestamos el servicio, por ejemplo, si la cartelería, promociones, *branding*, letreros, pintura del local fuese azul, estaríamos hablando de PEPSI (CCU). Por cierto, estaríamos rentabilizando a este cliente.

### **3.2. Mapas estratégicos**

Cuando nos referimos a un mapa estratégico bajo la mirada que presenta Kaplan y Norton (2004), en su Libro “Mapas Estratégicos”, nos estamos también refiriendo a una representación dinámica visual del tipo causa-efecto, que está constituido por un conjunto de objetivos estratégicos, agrupados en perspectivas, los cuales se encuentran conectados por relaciones causales, describiendo de manera uniforme y coherente la estrategia corporativa que tiene la empresa para poder lograr con lo que pretenden los accionistas.

El mapa estratégico presenta varios elementos importantes, que son representados por las distintas perspectivas que lo componen:

1. Perspectiva financiera, básicamente representa lo que buscan los accionistas y la organización que es el éxito financiero sustentable traducido por objetivos como “aumentar la rentabilidad”
2. Perspectiva de clientes, no solo representa el éxito que pretende la organización conseguir con los clientes, sino que agrupa objetivos como alcanzar o “aumentar el nivel de satisfacción” de uno varios segmentos de clientes y que este éxito se define por cual es la propuesta de valor elegida y que fue definida en la estrategia.
3. Perspectiva de procesos internos, permite identificar aquellos objetivos asociados a procesos claves o críticos que permiten cumplir con la propuesta de valor ofrecida a los clientes.
4. Perspectiva de crecimiento y aprendizaje, permite identificar aquellos objetivos que se enfocan en alguno o varios activos intangibles que son fundamento de la creación de valor, aquí se agrupan objetivos que pueden traducir la manera en que las personas, la información y el entorno de la organización trabajan, se combinan y se alinean en la creación de valor con los objetivos de la perspectiva de procesos internos.

En resumen, de los puntos anteriores podemos darnos cuenta, cómo de manera indirecta los activos intangibles de la perspectiva de crecimiento se pueden asociar a



un desempeño de algún proceso que puede traducir tanto el éxito con los clientes como también el éxito financiero buscado por los accionistas.

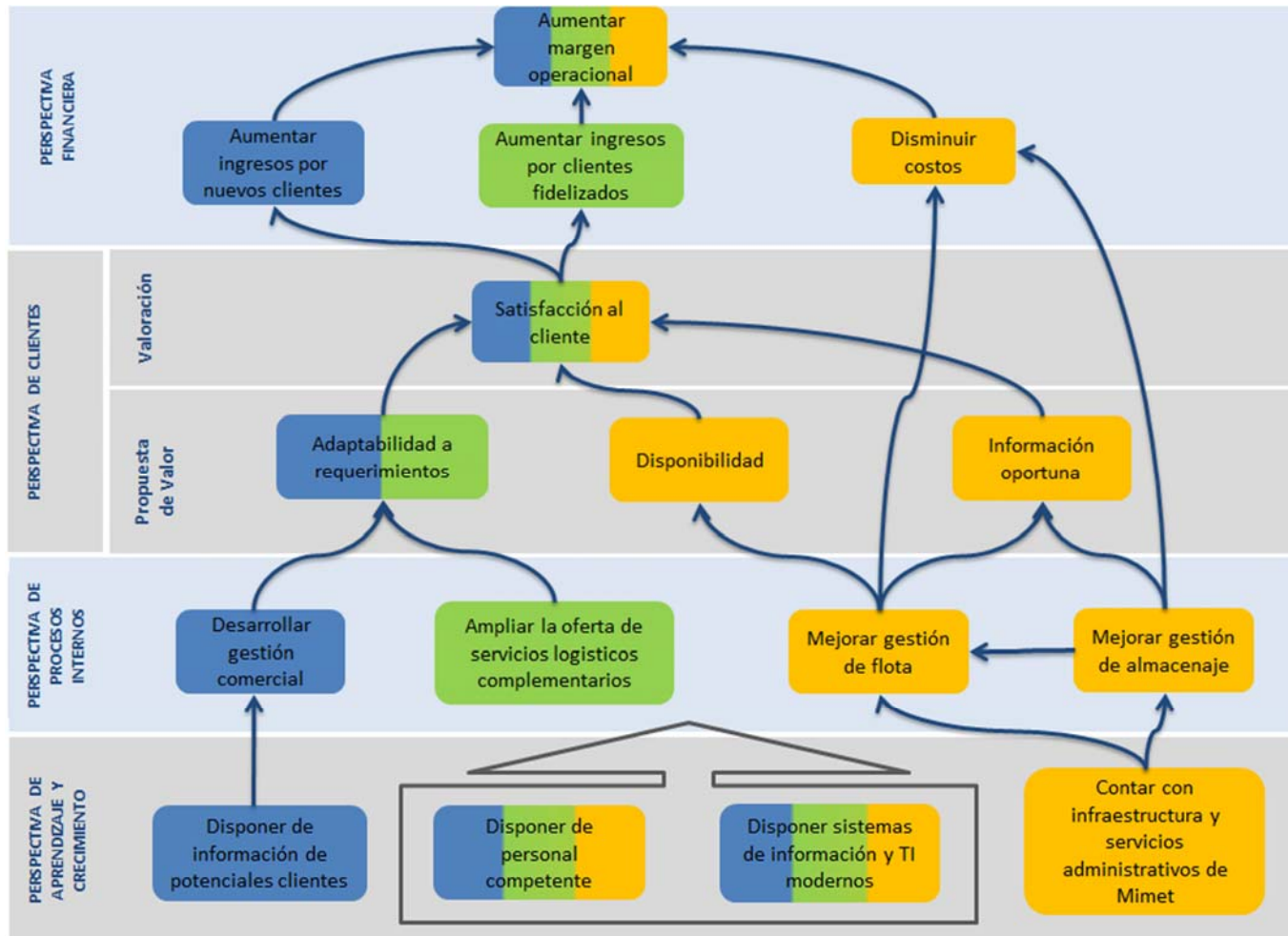
Uno de los principios destacables en los que se basa y que el mapa estratégico representa de una manera clara es el *trade-off* que se da en muchas organizaciones respecto de la inversión que se realiza en activos intangibles y los resultados en el largo plazo que ellos presentan, y por otro lado los resultados en el corto plazo que son más bien orientados a eficiencia en costos, los cuales ambos redundan en un beneficio en la perspectiva financiera a los accionistas.

El principal beneficio que presenta el mapa estratégico en la planeación y el control de gestión es la posibilidad de tener a la organización enfocada o alineada con la estrategia, es decir, es una manera simple de traducir los objetivos, los desempeños y cual combinación de recursos intangible facilitan la creación de valor.

Como indica Kaplan y Norton (2004), “Las personas no pueden gestionar lo que no se puede medir y no pueden medir lo que no pueden describir”, pero lo que describe el mapa estratégico en cada uno de sus objetivos puede ser representado y convertido a través del cuadro de mando integral, en indicadores, metas e iniciativas, permitiendo articular la estrategia con la ejecución de la misma, de tal manera de poder ir evaluándola de manera periódica, tanto los indicadores como los objetivos, consiguiendo ajustar la estrategia, lo que permite referirnos a la estrategia con el adjetivo de dinámica.

La siguiente figura muestra de manera gráfica los recursos claves que serán utilizados en la gestión comercial que se debe realizar para detectar los requerimientos particulares del cliente, buscando la satisfacción del mismo, con el foco puesto en lograr crecer en ventas, las cuales permitan mejorar la rentabilidad de la empresa.

Figura 10: Mapa estratégico de Milogistic



Fuente: Elaboración propia, basado en modelo del libro “Mapas Estratégicos” de Kaplan y Norton (2004)

### **3.2.1.Principales relaciones causales del mapa estratégico**

El mapa estratégico se sustenta en tres pilares o ejes estratégicos: 1) eficiencia operativa que está orientado a la búsqueda de resultados al corto plazo a nivel de la perspectiva financiera, 2) otro eje es aquel que conjuga perseguir los resultados financieros de crecimiento en ingresos al mediano plazo a través de la gestión comercial de los clientes y, 3) el último eje se relaciona principalmente con el desarrollo de servicios logísticos que sean complementarios a los actuales, con el fin de poder retener y rentar a estos clientes con un efecto financiero más en el largo plazo.

A continuación, presentamos cada uno de los ejes estratégicos enunciados en el párrafo anterior.

#### **3.2.1.1. Eje estratégico crecimiento en ingresos por nuevos clientes (Mediano plazo 1 a 2 años)**

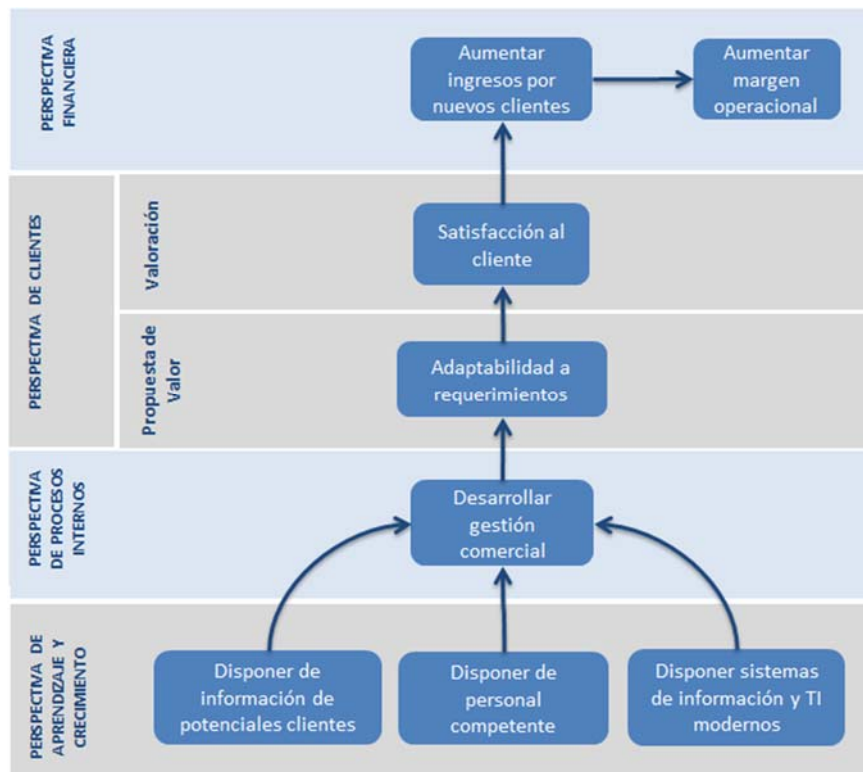
Dentro de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento es importante contar con el recurso de la información, que en este caso sería poder estructurar una lista de potenciales clientes los cuales puedan ser clasificados de acuerdo a los segmentos definidos, ya que, para cada uno la oferta podría ser diferente. La gestión para conseguir este listado la podemos realizar con Mimet, ya que como fabricante tiene acceso a un número considerable de clientes que podrían cumplir con las características definidas para cada segmento. Siempre es relevante contar con personal capaz de tener un acercamiento y establecer una relación con el cliente, siempre soportado con tecnología que permita tanto almacenar como administrar la información.

Pero es en la perspectiva de procesos internos en donde podemos lograr los desempeños deseados en lo que se refiere a la gestión de comercial o de clientes, así poder ir configurando una cartera de clientes y para ello debemos realizar los esfuerzos necesarios para realizar campañas de mailing masivos, concretar reuniones con los gerentes de logística y/o gerentes comerciales a cargo de los diferentes canales de ventas, acordar invitaciones a nuestras instalaciones para que conozcan nuestra infraestructura, además de ofrecer y coordinar operaciones “piloto” de algunos días, con servicios adaptados, apostando a que el cliente valore el servicio, a través de los

niveles de satisfacción, lo cual sirva como argumento y factor decisivo en la captación del cliente.

Lo anterior se traducirá en un aumento en las oportunidades de ingresos por ventas, en consecuencia, pudiendo beneficiar la rentabilidad de la UEN en el mediano plazo.

Figura 11: Eje estratégico crecimiento en ingresos por nuevos clientes



Fuente: Elaboración propia, año 2017

### 3.2.1.2. Eje estratégico crecimiento en ingresos por retener clientes (Largo plazo 2 a 4 años)

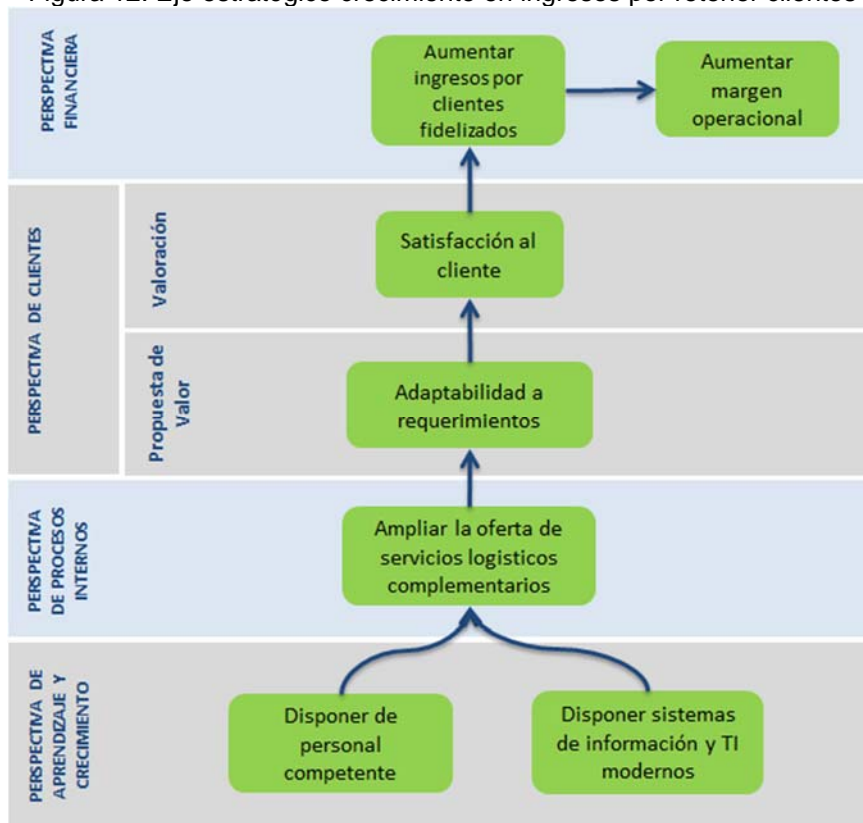
Dentro de este eje estratégico para la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, hemos definido la importancia de contar con personal, principalmente operativo, con habilidades de comunicación y atención de clientes, obviamente siempre haciendo hincapié en las competencias técnicas propias de su trabajo, y por qué hemos pensado en ello?, porque son ellos quienes tienen el contacto directo con los clientes finales y es en ese momento, donde dejamos en evidencia el cumplimiento de los atributos de la

propuesta de valor, a través de la retroalimentación que nos entregan in situ o de algún reclamo que derive de aquello, además tenemos una instancia en donde se pueden recoger las necesidades no resueltas o requerimientos particulares, las cuales se pueden traducir en oportunidades futuras y desarrollos de negocios que amplíen el abanico de servicios de la UEN. Es en cada una de esas instancias que se presentan, en donde se hace relevante la participación de las tecnologías de información, las cuales facilitan el flujo, la calidad de la información, en consecuencia, las decisiones que se toman con ella.

En la perspectiva de procesos internos, el objetivo es ampliar la oferta de servicios logísticos complementarios, orientados principalmente al punto de venta de los diferentes canales de venta del cliente. Aquí la idea es que a través de la información que sean capaces de levantar y capturar el personal operativo, sumado a aquella que se complementa en las distintas reuniones operativas, es ofrecer servicios que se adapten en tiempo, forma y costo a las necesidades particulares, como por ejemplo, luego de desarrollar aquellos “servicios integrados” de almacenamiento y distribución que significan instalar un equipo en un punto de venta, poder además de activar el equipo, que es algo que ya incipientemente desarrollamos, también poder vestir del color corporativo el punto de venta, quizás también implementarlos con sillas, mesas, quitasoles, *branding*, o hacer también, por ejemplo un inventario de los equipos que tienen en el local y quizás a través de las nuevas tecnologías de intercambio inalámbrico de datos poder detectar aquellos equipos que arrojan códigos de fallas que permitan de manera proactiva enviar un ticket para servicio técnico.

Así en la perspectiva de clientes, con los servicios integrados más aquellos servicios logísticos que complementan el mix, creemos que se puede alcanzar el objetivo de aumentar el nivel de satisfacción, permitiéndonos captar valor de los actuales clientes, en consecuencia, haciendo crecer las ventas y así también en esta misma perspectiva financiera podríamos lograr el objetivo final de aumentar la rentabilidad.

Figura 12: Eje estratégico crecimiento en ingresos por retener clientes



Fuente: Elaboración propia, año 2017

### 3.2.1.3. Eje estratégico eficiencia operativa (Corto Plazo de 6 a 12 meses)

A diferencia de los ejes antes presentados este está orientado a equilibrar el *trade-off* que se da en los ejecutivos que prefieren ver resultados en el corto plazo, generalmente asociados a planes de incentivos, por eso su interés más que aquellos del largo plazo, que finalmente son los que hacen a la organización sustentable.

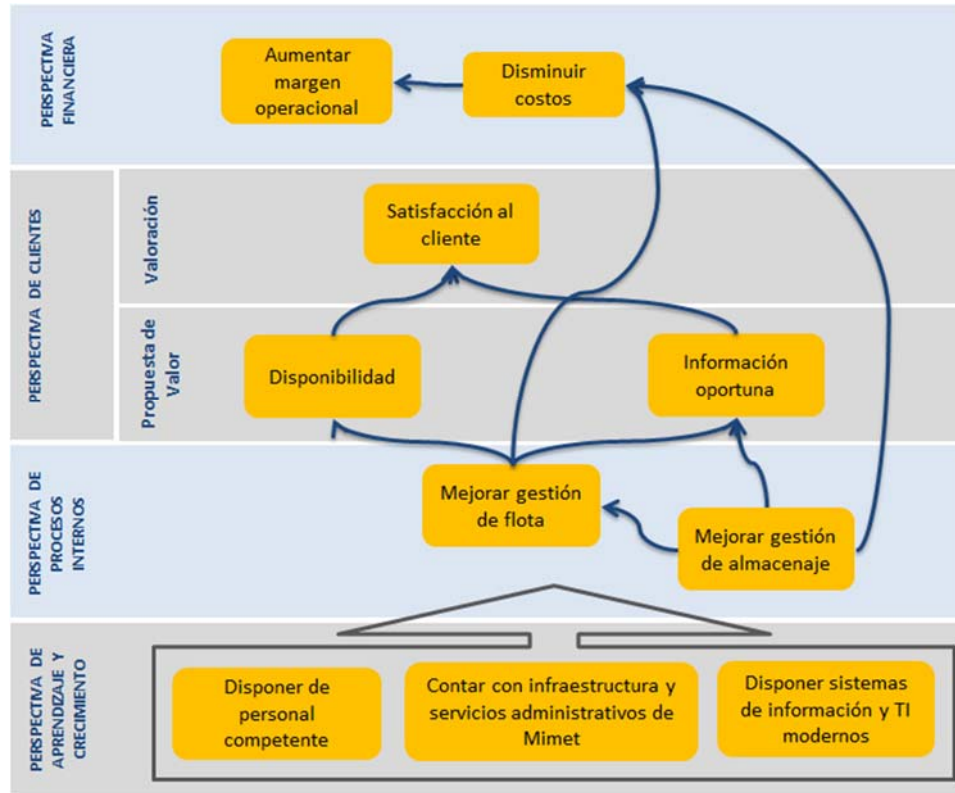
En la perspectiva de aprendizaje y crecimiento de este eje estratégico se ven involucrados la infraestructura donde se realizan las diferentes tareas, todos los procesos administrativos de respaldos a las operaciones, las personas que permiten la ejecución de las actividades y para ello es importante que las tecnologías de la información sean parte de las operaciones como un actor que facilite el flujo, la velocidad y la calidad de la información.

En la perspectiva de procesos internos hemos definido los objetivos de mejorar la gestión de la flota y mejorar la gestión de almacenaje correspondiente a la subgerencia de transporte y almacenamiento, respectivamente. Creemos que para alcanzar estos objetivos es primordial que en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento podamos cumplir con 3 objetivos relevantes, los cuales son:

- Contar con personal operativo con nuevas competencias en el manejo de tecnologías, es decir, prepararlos y capacitarlos en las nuevas herramientas que apoyan la operación, que además puedan tener al alcance de la mano en un dispositivo móvil, que les permita ir generando y disponiendo de información para los clientes en forma casi instantánea en la medida que se van concretando los diferentes pasos de los procesos.
- También, contar con sistemas de información y tecnologías de información más modernos que ayuden a entregar trazabilidad de los bienes de los clientes y que al mismo tiempo permita diseñar rutas de reparto optimas, de manera de mejorar la cantidad de equipos que se entregan o retiran por cada viaje, quizás recorriendo los mismos kilómetros o estando el mismo tiempo en la calle.
- Y, por último, disponer de la infraestructura para la operación y los servicios que presta Mimet a la UEN, los cuales apoyan y soportan los procesos administrativos de la operación.

En la perspectiva de procesos internos, mejorar la gestión operativa en ambas áreas, permitirá lograr costos unitarios más bajos, dado que, con los mismos recursos, por ejemplo, se entregarán más equipos con rutas de distribución mejoradas o almacenarán más equipos en los mismos espacios, logrando que los distintos procesos den continuidad operacional al cliente, permitiendo alcanzar la propuesta de valor, a través de la disponibilidad de los equipos comodatos en los puntos de venta y con información oportuna de los distintos procesos que pasó el equipo para lograr su estado final. En consecuencia, la satisfacción del cliente como valoración de la propuesta de valor no hará más que fortalecer el desempeño de una operación más eficiente.

Figura 13: Eje estratégico eficiencia operativa



Fuente: Elaboración propia, año 2017

### 3.2.2. Diccionario de objetivos estratégicos

Para poder validar la eficacia de la estrategia es importante poder establecer objetivos que muestren la forma correcta en que la estrategia debe ser ejecutada, así estas declaraciones que llaman al dinamismo al iniciarlas con un verbo en transitivo, buscan contestar la pregunta de cómo se logrará el desempeño solicitado por la estrategia, así también servirán de articulador entre las definiciones estratégicas macros y las mediciones específicas de los objetivos que serán usadas para definir el avance hacia la consecución del objetivo máximo establecido en la perspectiva financiera.

Cuando se han definido las declaraciones de los objetivos estratégicos en las distintas perspectivas del mapa, visualmente ya mostramos una secuencia lógica entre lo que



significa la ejecución de un objetivo y cuál será el efecto que se representa en el objetivo siguiente, estas relaciones causa-efecto se diseñan en base a una serie de hipótesis, como lo dice Kaplan y Norton: “Estrategia implica el movimiento de una empresa desde una situación actual a una posición futura deseable, pero incierta. Debido a que la empresa nunca ha estado en ese lugar futuro, el camino hacia él consiste en una serie de hipótesis ligadas...”

Por lo tanto, cuando hablamos de un diccionario de objetivos, nos referimos a una herramienta que permite contar la historia estratégica que se explica a través de las hipótesis utilizadas para definir las relaciones causa-efecto entre cada uno de los objetivos del mapa estratégico desde la perspectiva de aprendizaje hasta la perspectiva financiera.

Tabla 12: Diccionario de objetivos: Perspectiva financiera

	OBJETIVO CAUSA	OBJETIVO EFECTO	RELACIÓN
<b>PERSPECTIVA FINANCIERA</b>	Aumentar ingresos por nuevos clientes	Aumentar rentabilidad operacional	Una mayor gestión comercial que logre captar nuevos clientes y alcanzar el nivel deseado de satisfacción, permitirá generar nuevas ventas y más ingresos, impactando positivamente la rentabilidad operacional de la empresa
	Aumentar ingresos por clientes fidelizados	Aumentar rentabilidad operacional	Conseguir entender y conocer las necesidades del cliente, permitirá desarrollar nuevos servicios que busquen adaptarse a los requerimientos, generando nuevos ingresos al fidelizar y profundizar la relación, alcanzando el nivel esperado de satisfacción, lo que impactará positivamente la rentabilidad operacional de la empresa
	Disminuir costos	Aumentar rentabilidad operacional	Una mayor gestión en la operación, creando conciencia de la mejora continua, analizando y controlando los costos operativos, al punto de evitar incurrir en costos innecesarios, permitiría aumentar la rentabilidad de la compañía, considerando que al menos los ingresos deben mantenerse estables en el tiempo

Tabla 13: Diccionario de objetivos: Perspectiva de cliente (Parte I)

	OBJETIVO CAUSA	OBJETIVO EFECTO	RELACIÓN
PERSPECTIVA DE CLIENTE - VALORACION	Satisfacción del cliente	Aumentar ingresos por nuevos clientes	Lograr demostrar el cumplimiento de la propuesta de valor a través de servicios temporales, genera confianza y respalda a ML de cara a aquellas empresas que buscan dejar la logística de los comodatos en manos de especialista, en consecuencia, posibilita aumentar los ingresos por nuevos clientes en la cartera.
	Satisfacción del cliente	Aumentar ingresos por clientes fidelizados	Los clientes a los cuales ML dedica sus esfuerzos, valoran la posibilidad de trabajar con empresas flexibles y adaptables a las necesidades, lo que permite ir profundizando la relación cliente-proveedor de manera tal de desarrollar nuevos negocios, aumento las oportunidades de generar mayores ingresos.
PERSPECTIVA DE CLIENTES – PROPUESTA DE VALOR	Adaptabilidad a requerimientos	Satisfacción del cliente	El objetivo de adaptabilidad a los requerimientos del cliente busca satisfacer a los clientes de forma inicial cuando logramos captarlo y ofrecerle los diferentes servicios, a través, de la gestión comercial como proceso clave para el crecimiento por nuevos clientes. Por otro lado, este mismo objetivo busca satisfacer a los clientes, gracias al conocimiento adquirido de las necesidades que han sido identificadas durante el periodo que ha durado la relación, desarrollando en conjunto nuevos servicios que profundicen el vínculo hacia el largo plazo, así como rentabilizándola.
	Información oportuna	Satisfacción del cliente	La información oportuna busca la satisfacción del cliente, a través, de la continuidad operacional que permite un suministro de información de los distintos procesos operativos que ocurren en terreno o en donde existe contacto con el cliente final, de forma limpia, transparente y sin manipulación, lo cual es relevante para tomar decisiones oportunas y saber lo que está ocurriendo en tiempo real.

Tabla 14: Diccionario de objetivos: Perspectiva de cliente (Parte II)

	OBJETIVO CAUSA	OBJETIVO EFECTO	RELACIÓN
PERSPECTIVA DE CLIENTES – PROPUESTA DE VALOR	Disponibilidad	Satisfacción del cliente	Este objetivo busca principalmente lograr la satisfacción del cliente, a través de la continuidad operacional, disponiendo de espacios para recepción de equipos, cumpliendo los acuerdos de nivel de servicio y plazos en que estos equipos deben estar disponibles en los diferentes canales del mercado.

Tabla 15: Diccionario de objetivos: Perspectiva de procesos internos (Parte I)

	OBJETIVO CAUSA	OBJETIVO EFECTO	RELACIÓN
PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS	Desarrollar gestión comercial	Adaptabilidad a requerimientos	Contar con una cartera de clientes, trabajada en función de determinar los segmentos de clientes, además de identificar a los contactos claves, con eso se puede pensar en crear el primer link para luego llegar a conseguir una operación piloto de muestra, que sea el “gancho” para un contrato a largo plazo por servicios integrados, conseguido por haber mostrado los atributos de la propuesta de valor, y si no, es posible que la relación la comencemos con contratos por servicios <i>Spot</i> , es decir: almacenamiento por breves tiempos, algunos traslados desde el fabricante a bodegas de clientes, por ejemplo.
	Ampliar la oferta de servicios logísticos complementarios	Adaptabilidad a requerimientos	En función de la información que recogen los colaboradores en los puntos de venta o cada etapa del proceso de negocio de la UEN donde se tiene contacto con los clientes y con foco en profundizar las relaciones, rentabilizar a los clientes actuales captando valor de ellos, es que existe un área de desarrollo que busca generar soluciones a la medida de las necesidades que presentan o anticipándose a ella, generando propuestas operativas piloto

Tabla 16: Diccionario de objetivos: Perspectiva de procesos internos (Parte II)

	OBJETIVO CAUSA	OBJETIVO EFECTO	RELACIÓN
<b>PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS</b>	Mejorar gestión de flota	Información oportuna	Por lo tanto, mejorar la gestión de la operación busca entregar información del estado o condición del equipo, desde la recepción del fabricante, pasando por el almacenamiento, el despacho, el transporte, hasta que es instalado en el punto de venta, e incluso, cuando el equipo sale de mercado a reparación o se va de baja porque terminó su vida útil. Esto ayuda a los clientes a destinar esfuerzos y recursos a su negocio.
	Mejorar gestión de almacenaje		
	Mejorar gestión de flota	Disponibilidad	Ayudar a disminuir los tiempos que las empresas toman desde que los equipos son recibidos en bodega hasta que son instalados y quedan disponibles en los puntos de ventas, es lo que las empresas valoran y buscan. Y es el transporte el que ayuda a cumplir con el atributo Disponibilidad. Por lo tanto mejorar la gestión de la flota se debe trabajar en: los procesos operativos, establecer nuevos procedimientos, controlar las pérdidas, incorporar tecnologías y gestionar a los proveedores, por ejemplo.
	Mejorar gestión de flota	Disminuir costos	Mejorar la gestión de flota y de almacenaje implica revisar los costos y gastos en los ítems claves como son: arriendos de vehículos, la contratación de personal, mantenimiento de la flota e instalaciones, los daños y mermas de las mercaderías almacenadas. El análisis de algunas partidas como, si conviene arrendar (Leasing operativos) o invertir en activo fijo, estar atento a las desviaciones en cualquiera de estos ítems y generar conciencia de mejora continua permitirá generar acciones que lleven a disminuir costos, en consecuencia aumentar la rentabilidad.
	Mejorar gestión de almacenaje		
	Mejorar gestión de almacenaje	Mejorar gestión de flota	Ambos son procesos de la cadena de valor de la UEN, lo que implica que cualquier mejora en la gestión de almacenamiento, podría empujar a mejoras en la gestión de la flota, significando un ahorro en tiempo, disminución de errores en los pedidos y ahorro en costos, finalmente estas mejoras repercuten en cumplir con los atributos de información, disponibilidad y en objetivos financieros como costos

Tabla 17: Diccionario de objetivos: Perspectiva de aprendizaje y crecimiento (Parte I)

	<b>OBJETIVO CAUSA</b>	<b>OBJETIVO EFECTO</b>	<b>RELACIÓN</b>
<b>PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</b>	Disponer de información de potenciales clientes	Desarrollar gestión comercial	Implica la necesidad de contar con una base de datos de clientes que permita identificar y clasificar en el segmento que corresponda, además de generar contactos de distintas áreas, tanto para iniciar y concretar una relación, así la UEN puede empezar a pensar en cualquier futura gestión comercial que permita dar el inicio a un posible acercamiento con cualquier potencial cliente
	Disponer de personal competente	Desarrollar gestión comercial	El capital humano es relevante para el proceso de desarrollar la gestión comercial pues deben tener principalmente la experiencia y el conocimiento sobre lo que es la UEN, además de habilidades para generar el contacto con los potenciales clientes e iniciar una relación. Por lo tanto es de suma importancia para Milogistic capacitar al personal para desarrollar las habilidades y competencias de quien no las tiene, o bien, potenciar a aquel que las presenta.
	Disponer sistemas de información y TI modernos	Desarrollar gestión comercial	La información utilizada en la gestión comercial debe estar soportada en sistemas que permitan disponer de acceso a las personas a cargo de esta actividad y a su vez permitir facilitar los canales de comunicación con el cliente, principalmente los virtuales como correos electrónicos, pagina Web o redes sociales.

Tabla 18: Diccionario de objetivos: Perspectiva de aprendizaje y crecimiento (Parte II)

	OBJETIVO CAUSA	OBJETIVO EFECTO	RELACIÓN
<b>PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</b>	Disponer de personal competente	Ampliar la oferta de servicios logísticos complementarios	<p>La UEN busca que, a través de capacitaciones y preparación especial, los colaboradores puedan potenciar y desarrollar competencias técnicas u operativas con foco en el cliente y además puedan adquirir habilidades de comunicación que les permita ser la primera fuente de información acerca de las necesidades no satisfechas o de cuán bien se concretan los servicios.</p> <p>Esta información es transmitida a las jefaturas, la cual sirve para configurar y desarrollar nuevas propuestas de servicios, principalmente en el punto de venta, lo que permitiría ampliar el mix de servicios que hoy se ofrecen y a su vez la <i>expertise</i> de los colaboradores</p>
	Disponer de sistema de Información y TI modernos	Ampliar la oferta de servicios logísticos complementarios	<p>La información que es capturada y que se genera desde los clientes en los puntos de venta o en cualquier punto de contacto con ellos, debe ser canalizada, almacenada y analizada a través de herramientas tecnológicas, aplicaciones y <i>hardware</i> que permitan transformar los datos en información relevante inalterada a cerca de las nuevas o insatisfechas necesidades que presenta los clientes, de manera de poder generar soluciones a la medida.</p>
	Disponer de personal competente	<p>Mejorar gestión de flota</p> <p>Mejorar gestión de almacenaje</p>	<p>Los colaboradores son claves en la realización de los procesos internos de la UEN. Lo relevante del equipo es que son personas jóvenes con intereses variados, por tanto, es un desafío formar buenos equipos de trabajo, además en el transporte la tarea de descarga, traslados y carga de las mercaderías, implica esfuerzos que requieren de salud y físico acorde, además de respetar las legislaciones vigentes al respecto, así también les favorece la interacción como usuario de nuevas tecnologías de información. Por otro lado, las tareas en almacenamiento tienen más ayuda mecánica y no son tan físicas, pero si precisan de un conocimiento y aprendizaje de temas de inventario, los cuales se refuerzan con capacitaciones y charlas técnicas.</p>

Tabla 19: Diccionario de objetivos: Perspectiva de aprendizaje y crecimiento (Parte III)

	OBJETIVO CAUSA	OBJETIVO EFECTO	RELACIÓN	
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Disponer sistemas de información y TI modernos	Mejorar gestión de flotas	Contar con recursos como las tecnologías de la información permite a los colaboradores, disminuir los errores en inventario (ubicación y cantidades), a través de la captura de datos de forma inalámbrica directa a sistemas, mejorar los procesos de generación de pedidos y, a quienes ejecutan los trabajos en terreno, les permite agilizar el flujo de la información desde y hacia los clientes, mejorar las condiciones de trabajo, dar mayor posibilidades de realizar supervisiones remotas, estar acorde a los nuevos tiempos y cumplir con las exigencias tecnológicas que demandan los clientes.	
		Mejorar gestión de almacenaje		
	Contar con infraestructura y servicios administrativos de Mimet	Mejorar gestión de flotas		La infraestructura a nivel de bodegas, oficinas y los distintos servicios corporativos (Finanzas, contabilidad, tesorería y soporte informático), que son entregados por Mimet, permite entregar respuesta a los clientes, mantener y asegurar el flujo constante de insumos y servicios de proveedores desde servicios básicos hasta los claves para la operación, así también como el respaldo para la inversión en activos fijos (flota o equipamiento)
		Mejorar gestión de almacenaje		

### 3.3. Cuadro de mando integral

Según Niven (2003), el cuadro de mando integral ayuda principalmente a resolver dos temas relevantes, uno es poder medir la eficacia del trabajo realizado por la empresa y el otro tema es el que se relaciona con la puesta en marcha o implementación de la estrategia.

“El cuadro de mando integral traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica.” (Kaplan y Norton, 2002). Además, “El cuadro de mando integral no es sólo un sistema de medición, es un sistema de gestión para motivar el desempeño competitivo excepcional” (Kaplan y Norton, 2011).

Cuando nos referimos a las mediciones que incluye el cuadro de mando integral, nos referimos no solo a mediciones financieras, las cuales se relacionan a actuaciones o desempeños pasados, sino que también incluye mediciones que inducen la actuación futura, al largo plazo. Y pues, los objetivos e indicadores del cuadro de mando se derivan del estado futuro que la empresa pretende alcanzar y la estrategia de cómo quiere llegar allí. Este desempeño futuro, al igual que el mapa estratégico contempla cuatro perspectivas: la financiera, la del cliente, la del proceso interno y la de aprendizaje y crecimiento

1. Perspectiva financiera, básicamente representa lo que buscan los accionistas y la organización, que es el éxito financiero representado por mediciones del desempeño financiero.
2. Perspectiva de clientes, representa las mediciones que responden a de qué forma estoy logrando cumplir con la propuesta de valor expresada como objetivos en la estrategia.
3. Perspectiva de procesos internos, permite identificar aquellos objetivos asociados a procesos claves o críticos que indican como logro cumplir con la propuesta de valor ofrecida a los clientes, desarrollando medidas que permitan hacer un seguimiento a los desempeños involucrados.
4. Perspectiva de crecimiento y aprendizaje, aquí se agrupan objetivos que pueden traducir mediciones de la manera en que las personas, la información y el entorno de la organización trabajan, se combinan y se alinean para alcanzar algún desempeño deseado.

El cuadro de mando como apoyo a la gestión y tal como lo indica Kaplan y Norton (2002), permite a “los ejecutivos de una empresa puedan medir la forma en que sus unidades de negocio crean valor para sus clientes presentes y futuros, y la forma en que deben potenciar las capacidades internas y las inversiones en el personal, sistemas y procedimientos que son necesarios para mejorar su actuación futura.”

Por otro lado, cuando hablamos que el cuadro de mando se relaciona con la implementación de la estrategia, nos referimos a la definición de los objetivos, de indicadores, metas e iniciativas en cada una de las perspectivas, pero también en



inglés nos referimos al cuadro de mando como *Balanced Scorecard*, y la palabra *Balanced* se traduce al español como balanceado o equilibrado, lo que estaría representado por un equilibrio entre los indicadores de desempeños pasados y aquellos inductores de desempeños futuros, o también entre los indicadores de carácter financieros y los no financieros, y/o un equilibrio entre los indicadores externos para accionistas, clientes y aquellos internos relacionados con los procesos claves de negocio, formación y crecimiento.

Hoy en día, el cuadro de mando integral está siendo utilizado como un sistema de gestión estratégica, que permite gestionar la implementación de la estrategia y sus logros futuros, a través los siguientes elementos:

- a) Clarificar e interpretar la visión y la estrategia, es en donde se definen los objetivos estratégicos relacionados en causa y efecto, en función del estado financiero futuro que la empresa quiere alcanzar, para cada una de las perspectivas antes descritas, intentando lograr el mayor consenso entre los ejecutivos.
- b) Transmitir y relacionar los indicadores estratégicos, el objeto es poder comunicar los objetivos críticos que deben alcanzarse y los indicadores de este nivel, de manera que los empleados los entiendan y sean capaces de definir objetivos e indicadores locales que vayan en línea con la estrategia global
- c) Planificar y alinear las iniciativas estratégicas, luego de definir los objetivos críticos a largo plazo e indicadores asociados al desempeño pretendido, se desprenden de cada uno de ellos, iniciativas estratégicas o proyectos que buscan como fin obtener resultados en el corto para alcanzar lo propuesto en la declaración del objetivo estratégico. Las mediciones de estas iniciativas pueden ser incorporadas en los procesos anuales de presupuesto.
- d) Estimular el círculo virtuoso de la retroalimentación y formación estratégica, el cuadro de mando integral les permite a los ejecutivos poder ir monitoreando y vigilando la ejecución de la estrategia, e incluso, les entrega la posibilidad de hacer cambios y ajustes a la misma estrategia.

En resumen el cuadro de mando integral como sistema de control de gestión, permite a los ejecutivos y empleados tener conciencia de la estrategia, los procesos críticos que la apoyan, la medición de estos objetivos globales que pueden desplegarse en objetivos y mediciones locales y, que en consecuencia, les permite monitorear y tener información acerca de la implementación de la estrategia para hacer ajustes o reemplazarla si ellos creen que los supuestos fueron equivocados inicialmente, o bien, el entorno dinámico de la organización les obliga a hacerlo.

Para tener una mejor descripción de los indicadores del CMI, ver en Anexos cuadro Diccionario de indicadores del CMI

Tabla 20: Cuadro de mando integral Milogistic (Parte 1)

	Objetivo	Indicador	Plazo	Meta	UdeM	Iniciativas
Perspectiva Financiera	Aumentar rentabilidad operacional	<b>Margen operacional</b> \$ Resultado operacional / \$ Ingresos por venta * 100%	Semestral	≥ 15	%	-
	Disminuir costos	<b>% Capacidad ociosa almacenamiento</b> Costo operacional del espacio no utilizado de bodega / Total costos operacionales * 100%	Mensual	≤ 5	%	Implementar sistema de costeo ABC Time
		<b>% Capacidad ociosa transporte</b> Costo operacional del espacio no utilizado de camiones / Total costos operacionales * 100%	Mensual	≤ 10	%	
		<b>% Costo operacional sobre las ventas</b> costo operacional / ventas totales * 100%	Mensual	≤ 80	%	
	Aumentar oportunidades de ingreso	<b>% Crecimiento de la ventas</b> (Ventas acumuladas al periodo del año actual / Ventas acumuladas al mismo periodo del año anterior - 1) * 100%	Mensual	≥ 7	%	-
		<b>% Crecimiento de las ventas por clientes nuevos</b> (Ventas de clientes nuevos del periodo actual / Ventas de clientes nuevos del periodo anterior - 1) * 100%	Anual	≤ 10	%	
<b>% Crecimiento de las ventas a clientes cautivos</b> (Ventas de clientes nuevos del periodo actual / Ventas de clientes nuevos del periodo anterior - 1) * 100%		Semestral	≤ 10	%		
Perspectiva del Cliente	Satisfacer a los Clientes	<b>Encuesta satisfacción de clientes</b> Notas promedio de la encuesta, escala de Likert (1-7)	Semestral	≥ 6	Notas	Desarrollar encuesta de satisfacción del cliente final (Puntos de Ventas)
	Adaptabilidad a requerimientos	<b>N° de RUT de clientes nuevos por servicios SPOT y servicios integrados</b>	Mensual	> 0	Cantidad	
		<b>% Crecimiento de clientes con contrato</b> N° de clientes que pasan de servicios SPOT a servicios integrados con contratos / N° de clientes de servicios SPOT totales del mismo mes * 100%	Trimestral	> 20	%	
	Información Oportuna	<b>Reportabilidad</b> N° reporte operativos actualizados disponibles / N° total de reportes a actualizar * 100%	Diario	= 100	%	Desarrollar encuesta de satisfacción del cliente final (Puntos de Ventas)
<b>Disponibilidad de información</b> N° de reclamos recibidos por falta de información / N° total de reclamos recibidos * 100%		Mensual	< 5	%	Implementar página web con acceso para clientes	
Disponibilidad	<b>% Cumplimiento de nivel de servicio</b> N° de SLAs cumplidos / N° total de SLAs * 100%	Mensual	> 95	%		

Fuente: Elaboración propia, año 2017

Tabla 21: Cuadro de mando integral Milogistic (Parte 2)

	Objetivo	Indicador	Plazo	Meta	UdeM	Iniciativas
Perspectiva de los Procesos Internos	Desarrollar gestión comercial	% Efectividad de cierre de negocios (N° de reuniones para firma de contratos en mes "t" / N° de reuniones concretadas en mes "t") * 100%	Trimestral	> 0	%	Diseñar programa de captación y fidelización de clientes
		Visitas a clientes N° de horas destinadas a potenciales clientes	Mensual	> 5	Horas	
		Presentaciones masivas N° Reuniones abiertas para potenciales clientes	Semestral	> 1	Cantidad	
	Ampliar la oferta de servicios logísticos complementarios	N° planes pilotos	Trimestral	> 0	Cantidad	Implementar SW para captura de información y cierre de servicios en terreno
		N° de nuevas soluciones ofrecidas	Trimestral	> 0	Cantidad	
	Mejorar gestión de flotas	Cumplimiento revisión de costos transporte N° reportes actividad realizados / N° reportes actividad solicitados * 100%	Mensual	≥ 90	%	Ejecución de plan de mejora continua y productividad
		Nivel de adaptabilidad en urgencias N° de servicios urgentes realizados / N° servicios urgentes solicitados * 100%	Mensual	≥ 90	%	
		Nivel de adaptabilidad en adicionales N° de solicitudes de servicio adicionales realizadas/ N° total de servicios adicionales solicitados * 100%	Diario	≥ 80	%	
		Nivel de disponibilidad N° de servicios realizados en 48hrs / N° de solicitudes de servicio * 100%	Diario	≥ 95	%	
		% Ocupación de la flota N° de metros cuadrados utilizados por camión / N° Total de metros cuadrados de la caja del camión *100%	Mensual	≥ 95	%	
Disponibilidad de información de transporte N° ordenes servicio cerradas / Total ordenes servicio * 100%		Diario	≥ 98	%		
Mejorar gestión de almacenaje	% Ocupación de bodegas Metros cuadrados utilizados en Bodega / Metros cuadrados disponibles en bodega *100%	Semanal	≥ 95	%	Adaptar SW ERP para uso como software administracion de bodegas WMS	
	% Cumplimiento revisión de costos almacenaje N° reportes actividad realizados / N° reportes actividad solicitados * 100%	Mensual	≥ 90	%	Ejecución de plan de mejora continua y productividad	
	% Disponibilidad de información de almacenaje N° ordenes servicio cerradas / Total ordenes servicio * 100%	Diario	≥ 98	%	Implementar SW para captura de información y cierre de servicios en terreno	
Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	Disponer de información de potenciales clientes	Base actualizada Cartera de clientes con datos actualizados	Mensual	= 100	Cantidad	Acuerdo de colaboración con Mimet para cartera de clientes
	Disponer de personal competente	Nivel de asistencia en capacitaciones N° de asistentes / N° total de colaboradores * 100%	Trimestral	≥ 95	%	Desarrollar un plan de capacitación con OTIC con foco en algún enfoque de mejora de calidad y productividad
		% Crecimiento en el desempeño (Nota evaluación desempeño actual / Nota evaluación desempeño anterior - 1) * 100%	Semestral	> 105	%	Implementar evaluación de desempeño al 100% de los empleados
	Disponer sistemas de información y TI modernos	% Confianza Tiempo operativo del SW / Total de un periodo de tiempo * 100%	Mensual	≥ 95	%	Comprar SW para ruteo y control de flota
	Contar con infraestructura y servicios administrativos de Mimet	% Cumplimiento del plan de mejoras anual de las instalaciones N° de proyectos del plan realizados/N° de proyectos del plan programados*100% )	Anual	≥ 90	%	Desarrollar un plan anual de mejoras de instalaciones
	% Cumplimiento del nivel de servicio Mimet N° de SLAs cumplidos / N° total de SLAs * 100%	Mensual	> 95	%	Desarrollar un plan de cumplimiento de nivel de servicio	

Fuente: Elaboración propia, año 2017

## **Descripción de iniciativas estratégicas**

Para definir las iniciativas del cuadro de mando integral se utilizó la metodología propuesta por Paul Niven (2003) en su libro "CMI paso a paso", en el capítulo dedicado a fijar metas y priorizar iniciativas para conocer la relación de las iniciativas con los objetivos estratégicos y luego una tabla que permitirá dar prioridad a aquellas iniciativas que son estratégicas para la consecución de las metas propuestas en el cuadro de mando integral. Cabe destacar que las iniciativas seleccionadas son aquellas que ponderaron un promedio sobre 6,0 en una escala de 1 a 7. Las tablas de adjuntan en la sección Anexos.

A continuación, se describen las iniciativas estratégicas:

### **Perspectiva financiera**

#### **1. Implementar sistema de costeo ABC Time**

Hoy en día el análisis de costo se realiza, no con la exactitud requerida, pero si con la aproximación necesaria para gestionarlos, por lo tanto, es relevante, implementar un sistema de costeo por actividades, apoyado como principal inductor en el tiempo, permitirá identificar la relación existente de las actividades y los procesos (operativos y no operativos) con el uso de los recursos mediante los inductores generadores del costo. Es de suma relevancia cuando estratégicamente se busca la eficiencia operacional y cuando se pretende adaptar el servicio a las necesidades del cliente

### **Perspectiva de cliente**

#### **2. Desarrollar encuesta de satisfacción del cliente final (Puntos de Ventas)**

Implementar esta encuesta de satisfacción es trascendente para conocer la opinión de los clientes, dado que es una herramienta que permitirá conocer si efectivamente se logra cumplir con los atributos de la propuesta de valor. Por lo tanto, las preguntas deben ser objetivas e ir orientadas a recoger respuestas que permitan obtener un valor objetivo de manera de poder cuantificar el desempeño.

### **3. Implementar página web con acceso para clientes**

El objeto es poner en práctica la interfaz para los clientes a través de la página web, en donde puedan en la medida que lo requieran, ir obteniendo y descargando información que los mantenga al tanto de la trazabilidad o el estado de las solicitudes de instalaciones de los equipos que están siendo, serán o fueron almacenados o despachados, también aquella que les permita hacer gestión propia.

La importancia de esta iniciativa es crear un canal adicional de contacto con el cliente y es relevante, porque está en directa relación con el cumplimiento del atributo de “Información Oportuna”, el cual se mide a través de la encuesta de satisfacción o de los números de reclamos que se reciban por no contar con la información de la forma “comprometida”.

### **Perspectiva de procesos internos**

#### **1. Diseñar programa de captación y fidelización de clientes**

El fin de esta iniciativa es generar un canal de comunicación inicial con el cliente, de manera de poder ir entregando información de que es Milogistic, a través de campañas de *merchandising*, estableciendo lazos de cercanía con las personas apropiadas, definidas en la cartera de clientes y lo más importante, es poder ir generando instancias e ir abriendo caminos que permitan al potencial cliente conocer de cerca la operación de la UEN y lo que es capaz de hacer, a través, de planes pilotos que duran una o pocas semanas, lo que implica una certera coordinación entre las áreas operativas de Milogistic, de tal manera de demostrar con hechos el cumplimiento de la propuesta de valor.

Aquí se parte hablando del valor que crea la empresa y se termina con la implementación de los atributos, cautivando al cliente para continúe operando con Milogistic, especialmente con los servicios integrados.

#### **2. Implementar SW para captura de información y cierre de servicios en terreno**

La importancia de este *software* es que permite que la información que se va generando en la medida que se ejecutan los servicios que ofrece Milogistic, no esperar a cerrar el día para que la información sea volcada en un reporte que termina siendo

enviado al día siguiente, creando un retardo en la información, si no que esta se vaya actualizando en la medida que se concretan o termina el servicio, por ejemplo hablemos de la distribución de un equipo, para este caso el responsable de la información es el peoneta, miembro de la tripulación del camión de reparto, quien a través de una aplicación cargada en una interfaz móvil (Smartphone o Tablet) pueda ir marcando el cambio de estado de la solicitud de instalación hecha por el cliente, desde que salió de la bodega en dirección al primer punto de venta y hasta que el cliente final firmó la documentación e hizo algún comentario para posteriormente realizar la entrega de otro equipo, en el siguiente punto.

### **3. Desarrollo de plan de mejora continua y productividad**

Cuando se pretende lograr un impacto relevante en la disminución de los costos, existen varios enfoques sobre mejora continua, el desarrollo de buenas prácticas en la gestión de los procesos y el impacto que estos tienen sobre la productividad, por lo tanto, un plan de capacitación que prepare a miembros influyentes dentro de la UEN, permitirá desarrollar de manera eficaz equipos de trabajo integrados, mejorar proceso de trabajo y fomentar una cultura hacia la mejora continua. Iniciativa de alto impacto en seguridad y productividad.

### **4. Comprar e implementar SW para ruteo y control de flota**

Hoy en día la programación de rutas se hace en función de los conocimientos empíricos del área de reparto de cada empleado encargado de la tarea, lo que significa que las rutas, dejan sin considerar variables, como tiempo de tráfico, congestión, ventanas horarias, entre otras. Por lo tanto, el objetivo de esta iniciativa es poder disponer, a través de la compra, desarrollo e implementación de una herramienta tecnológica que permita al personal de transporte programar las rutas de los camiones de manera óptima, que considere la mayor cantidad de variables posibles, para que en el mismo tiempo de tránsito se puedan entregar más equipos, o mejor aún, que se entregue más a un menor costo.

Esto permitiría ser más adaptables y generaría mayor disponibilidad en los puntos de venta, lo que significa ir en vías de cumplir con la propuesta de valor.

## **Perspectiva de aprendizaje y crecimiento**

### **1. Acuerdo de colaboración con Mimet para cartera de clientes grandes cuentas y retail**

El objetivo es poder obtener de Mimet el detalle de los clientes grandes cuentas para quienes fabrica y vende, de manera de poder ir creando una base de datos clasificada y ordenada según los segmentos definidos por la UEN, para que en función de esta disponibilidad ir desarrollando planes de acción para crear y fortalecer los canales de comunicación que se irán creando.

### **2. Desarrollar un plan de capacitación con OTIC**

Cuando hablamos de desarrollar un plan de capacitación, se hace pensando en las necesidades, habilidades y competencias que creemos deben ser desarrolladas en el personal actual de Milogistic tanto operativo como administrativo, con el objeto de fomentar la eficiencia operativa, la mejora continua o mejorar el desempeño en sus trabajos, por otro lado, para que tenga una relación empática con los clientes, pudiendo también ser capaces de captar ideas o necesidades no cubiertas, principalmente en los puntos de venta.

### **3. Implementar evaluación de desempeño al 100% de los empleados**

Dada la importancia del desarrollo de habilidades y competencias a través de un correcto plan de capacitación, además de que la jefatura esté constantemente trabajando en transmitir la misión, la visión, los valores y creencias que conforman la cultura organizacional, es necesario ir conociendo y validando la efectividad, especialmente en aquellos temas en los que los colaboradores fueron preparados, es decir, si les ha ayudado a desempeñar mejor sus labores, que tanto ha mejorado su relación con su entorno (clientes, compañeros, proveedores, jefatura), si les ha permitido alcanzar los objetivos personales y que tan alineados están estos con los logros de los objetivos globales.

#### **4. Desarrollar un plan anual de mejoras de instalaciones**

Es indispensable para garantizar la entrega del servicio y no poner en riesgo los equipos y mercaderías de los clientes, que en caso de un siniestro podría significar para la UEN un impacto en los gastos, debido al pago de indemnizaciones a clientes o aumento en las primas de los seguros. Y, por otro lado, para mejorar la disponibilidad de los espacios para almacenamiento, es relevante crear un plan con la empresa inmobiliaria que adecúe, mejore y garantice las condiciones de las instalaciones como techumbres, sistema de monitoreo y seguridad, correcto suministro de servicios básicos, entre otros.

#### **5. Desarrollar un plan de cumplimiento de niveles de servicio**

Para poder conocer si los servicios corporativos que se entregan a la UEN cumplen según lo acordado, es importante definir un programa por áreas como RRHH, contabilidad y finanzas con cada tarea, los tiempos de respuesta para cada actividad o reporte involucrado y los costos o el precio de transferencia que implica cada servicio. De esta manera se establecen los niveles de servicio y el costo que significa para la UEN pudiendo evaluar en el mercado externo la opción de obtener estos mismos servicios, cuando lo que se ha definido no se cumple, afectando procesos de la operación misma, como por ejemplo el pago a tiempo de proveedores, problemas con los tiempos y formas de las remuneraciones de los colaboradores, entre otros temas

#### **3.4. Tableros de gestión y control**

Algunas empresas cometen el error de desarrollar estrategias, mapas estratégicos y cuadro de mandos integral que definen objetivos de alto nivel, pero cuando quieren evaluar la evolución de la estrategia, es decir, que tan cerca o lejos se encuentran de alcanzar los objetivos planteados, se encuentran que les es difícil o definitivamente no tienen el *feedback* necesario y concluyente sobre el rumbo de la empresa. Por lo tanto es en esa instancia cuando algunas empresas se dieron cuenta que había una desconexión entre la estrategia formulada y la puesta en escena de ella, o dicho de otra forma, por ejemplo, vemos que las tareas que ejecutan las personas están en



relación a una descripción de cargo que más bien relaciona las actividades con desempeños esperados que aporten en la consecución de los objetivos de un área y que no tienen un efecto en los objetivos de alto nivel definidos en la estrategia corporativa.

### **3.4.1. Desdoblamiento estratégico**

Por lo anterior es que comenzamos a hablar de desdoblamiento estratégico, este concepto se refiere al proceso de vincular la formulación de la estrategia de alto nivel con la implantación de la misma, buscando conectar ambas actividades, lo cual permitiría como lo indica Kaplan y Norton (1996) en su libro Cuadro de Mando Integral, superar las barreras que presentan algunos sistemas de gestión sobre:

- Definir y comunicar la estrategia
- Distribuir y asignar recursos
- Establecer objetivos de departamentos, equipos y hasta individuales
- Proporcionar retroalimentación

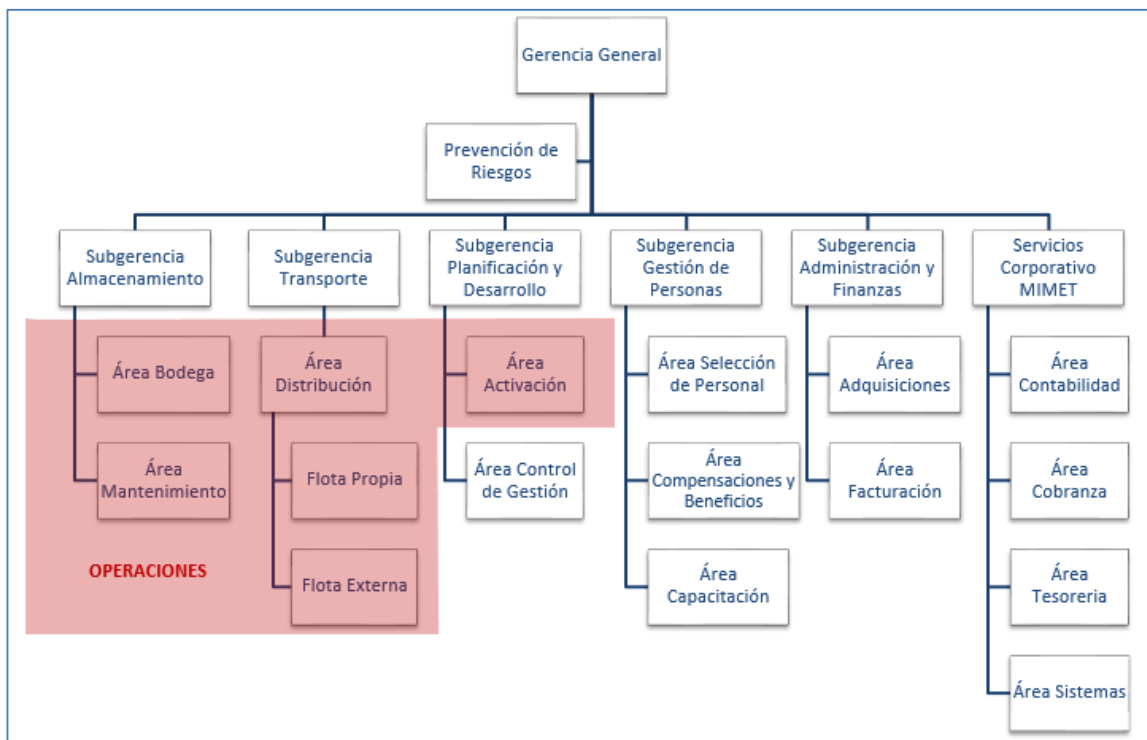
Una herramienta que permite articular la formulación de la estrategia con la implantación y ejecución de ella es el cuadro de mando integral, herramienta que permite relacionar los objetivos estratégicos, con indicadores o KPIs e iniciativas que podrían ayudar a alcanzar esos objetivos. En consecuencia, como indica Paul Niven (2003) en su libro “CMI paso a paso”, el proceso de “cascada” significa desarrollar cuadros de mando a los departamentos, equipos e incluso personas, de los cuales usarán indicadores específicos para medir el progreso del aporte que estos hacen a los objetivos generales, en directa relación con el cuadro de mando de más alto nivel de la empresa.

Por lo tanto el cuadro de mando integral de alto nivel pasa a ser la primera pieza del proceso que denominamos cascada, el cual permite que a través de los cuadros de mando de nivel inferior puedan vincular a los empleados con la estrategia, haciendo que sus funciones tengan sentido y contribuyan a alcanzar los objetivos generales, rompiendo el paradigma de temas como que el valor agregado del producto o servicio que ofrece la empresa a un segmento de cliente sea exclusivo de los ejecutivos o

directores y no así de aquellos que están llamados a traducir la estrategia de cara al cliente en primera línea. En consecuencia, cuando se logra este hito es porque las empresas han invertido dinero y tiempo en moldear a sus colaboradores en estos conceptos, traduciéndose en empresas exitosas con resultados excelentes, así lo plantea Niven (2003).

Luego de que se ha desarrollado a los colaboradores en los conceptos de alto nivel y han asimilado el cuadro de mando de más alto nivel, es cuando estos pueden desarrollar un cuadro de mando de nivel inferior que responda a la pregunta de ¿qué se debe hacer en este nivel para influenciar el logro de las metas de la compañía?, la capacidad de responder esta pregunta permitirá crear un cuadro de mando alineado en cascada con el de nivel superior. Esta acción se debe ir repitiendo en los niveles inferiores en los distintos grupos o individuos en la medida que la estructura de la organización lo permita.

Figura 14: Organigrama actual Milogistic



Fuente: Elaboración propia, año 2017

Milogistic es una empresa con una estructura organizacional plana compuesta por un total de 60 personas entre las que destacan la administración (gerentes, jefes y administrativos), operarios de bodega y tripulaciones propias y de terceros. De esta estructura destacan principalmente dos áreas que son netamente operativas y que son el núcleo del negocio, las que se identifican como la subgerencia de almacenamiento y la subgerencia de transporte, no obstante dentro de la subgerencia de planificación y desarrollo que se encarga del control de gestión y se encuentra otra área operativa que es la que corresponde a “activación”, la que nace como un desarrollo de negocio en función de necesidades particulares de algunos clientes y que se ha ido fortaleciendo como parte importante de la cadena de valor de UEN.

Respecto de las áreas de apoyo a la gestión o netamente de *back office* de la UEN son la subgerencia de gestión de personas que se encarga de la selección del personal, realiza la gestión de compensaciones y beneficios, y prepara o coordina las labores de capacitación. La subgerencia de administración y finanzas la que comprende las áreas de adquisiciones, facturación que son realizadas estrictamente por personal de Milogistic y es el área de prevención de riesgos como un área asesora con dependencia directa del gerente general. Sin embargo, las áreas de contabilidad y cobranza, tesorería y sistemas son servicios entregados por el corporativo de Mimet, es decir se puede considerar que son externalizadas.

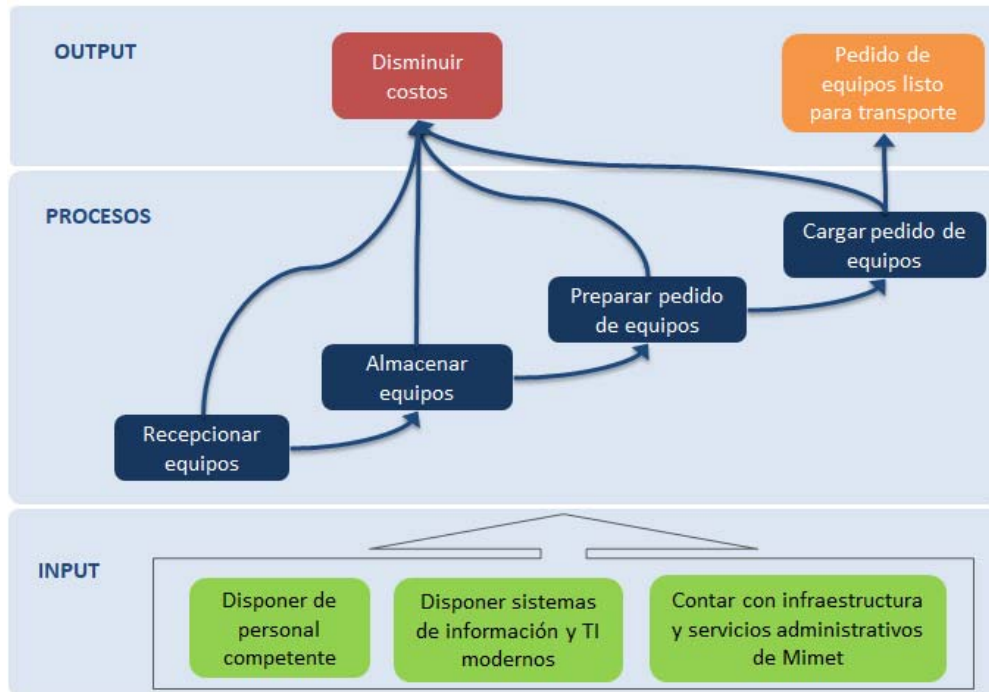
En el apartado siguiente, serán presentados los tableros de gestión y control asociados al atributo disponibilidad y que tienen como responsables a los subgerentes de almacenamiento y transporte, el orden de presentación está de acuerdo a ubicación dentro de la cadena de valor, es decir, primero el área de almacenamiento y luego transporte, así también como se presenta en el mapa estratégico.

#### **3.4.2. Tablero de gestión subgerencia almacenamiento, Atributo: Disponibilidad**

En este tablero, a través de la gestión de operaciones, sumado a recursos como disponer de personal competente, disponer de sistemas de información y TI modernos, y contar con la infraestructura y los servicios que entrega Mimet, permite concretar los procesos de la cadena de valor orientados a entregar el output para que la siguiente etapa se responda al atributo disponibilidad de la propuesta de valor. Por otro lado,

este tablero responde al eje estratégico de eficiencia operativa, lo que significa que la ejecución de los procesos está orientada en la mejora y eficiencia en costos.

Figura 15: Tablero de gestión subgerencia de almacenamiento



Fuente: Elaboración propia, año 2017

### 3.4.3. Tablero de control subgerencia almacenamiento, Atributo: Disponibilidad

Tabla 22: Tablero de gestión subgerencia de almacenamiento

	Objetivo	Indicador	Meta	Frecuencia	Iniciativa
Output	Disminuir costos	<b>% Costo operacional sobre las ventas</b> costo operacional almacenaje / ventas totales almacenaje * 100	≤ 80%	Mensual	-
	Pedidos de equipos listo para transporte	<b>Disponibilidad de pedidos de equipos</b> N° equipos en ruta / Total de equipos solicitados * 100%	≥ 95%	Diario	Implementar App Android en terminales móviles para personal en terreno
		<b>Calidad</b> Número equipos con fallas visuales / Total equipos para cargar * 100%	≤ 5%	Diario	Implementar <i>check list</i> visual del estado de equipos
Procesos	Cargar pedido de equipos	<b>Carguío</b> N° equipos pedidos cargados / Total de equipos solicitados * 100%	≥ 95%	Diario	Automatizar el ingreso de SKUs y Códigos de Series al SW Logístico
	Preparar pedido de equipos	<b>Picking (clasificación de pedidos)</b> N° equipos clasificados para cargar / N° equipos solicitados * 100%	≥ 95%	Diario	
	Almacenar equipos	<b>Inventarios espejos</b> N° equipos en inventario UEN - N° equipos en inventario cliente	= 0	Mensual	Automatizar el ingreso de SKUs y Códigos de Series al SW Logístico
		<b>Ajustes de inventario</b> N° equipos ajustados / Total de equipos almacenados * 100%	≤ 1%	Mensual	Programa de inventarios periódicos
	Recepcionar equipos	<b>Equipos a almacenaje</b> N° equipos recibidos / N° equipos programados * 100%	≥ 98%	Diario	Trabajar anualmente con el plan de compras de equipos
<b>Calidad</b> Número equipos con fallas visuales / Total equipos recepcionados * 100%		≤ 5%	Diario	Implementar <i>check list</i> visual del estado de equipos	
Recursos	Disponer de personal competente	<b>Aprendizaje</b> Nota promedio en evaluación de objetivos propuestos	> 6	Mensual	Desarrollar un plan de capacitación en Riesgos y Eficiencia Operativa
	Disponer sistemas de información y TI modernos	<b>Disponibilidad ERP para movimientos de inventario</b> Horas operativas de ERP / Total horas de un periodo * 100%	≥ 98%	Mensual	Mantenimiento de fibra optica en instalaciones
	Contar con infraestructura y servicios administrativos de Mimet	<b>Disponibilidad instalaciones</b> M2 disponibles / M2 arrendados * 100%	≥ 98%	Mensual	Plan de mantenimiento de instalaciones

Fuente: Elaboración propia, año 2017

#### **3.4.4. Descripción de iniciativas estratégicas del tablero de control subgerencia almacenamiento, Atributo: Disponibilidad**

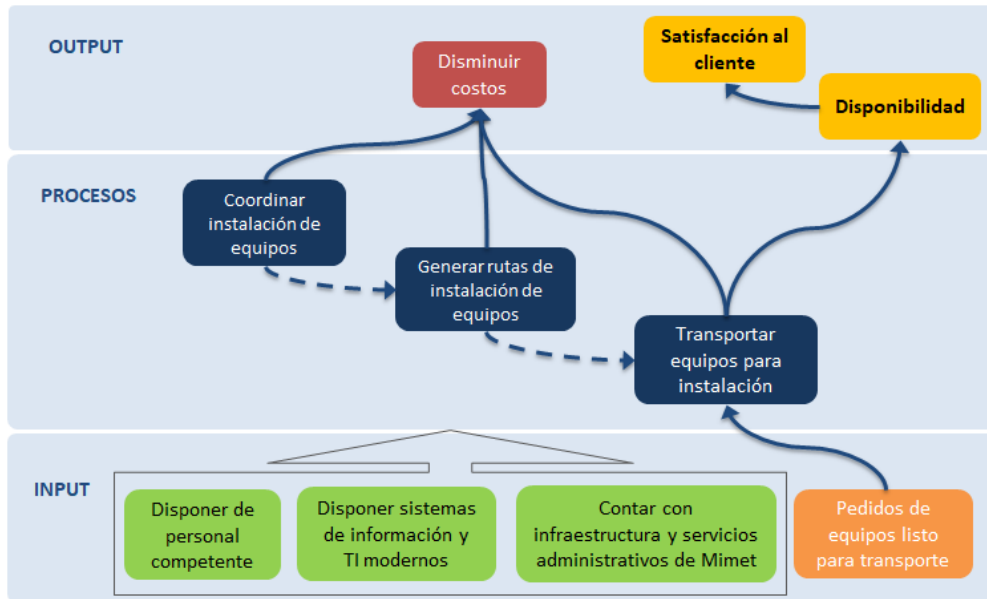
- **Programa de Inventarios periódicos, a fin de detectar y aclarar diferencias a tiempo**, de manera de demostrar el control sobre los activos del cliente, con información oportuna, transparente y confiable, así también evitar la compensación al cliente por daño o pérdida.
- **Automatizar el ingreso de SKUs y códigos de series al software (SW) logístico**, el objeto hacer desarrollos que ayudan a que el ingreso de la información de los sistemas no sea manual, es decir, tender a eliminar la digitación y generar instancias de validación, con consecuencias positivas en la toma de inventario, disminuir los ajustes y mejorar la calidad de la entrega.
- **Trabajar anualmente con el plan de compras de equipos**, aquí el foco es apoyar la programación de compras del cliente para un periodo presupuestario y la logística que eso implica, como el suministro de equipos desde sus proveedores hasta el almacenamiento en los espacios debidamente organizados, dispuestos y programados.
- **Implementar app android en terminales móviles para personal en terreno**, disponer de una estructura tecnológica como una aplicación Android actualizada permite trabajar con tecnologías más nuevas y con múltiples aparatos, así también es posible con ella y una terminal como un teléfono móvil, obtener y capturar, información relevante, además de ser la fuente de información.
- **Desarrollar un plan de capacitación en riesgos y eficiencia operativa**, pensando en las personas, es relevante potenciar las competencias técnicas y reforzar los riesgos a los que están expuestos en cada una de sus actividades, de manera tal de mejorar el desempeño en su trabajo y que lo hagan de forma más segura, eso conlleva a desarrollar una medición del impacto de estas capacitaciones en el desempeño. Un requisito de esta iniciativa es desarrollar las relatorías con personal interno, experto en cada tema, tendiendo a reducir la posibilidad de contratar relatores externos.

- **Mantenimiento de fibra óptica en instalaciones**, el foco principal es mantener la velocidad y conectividad en la transmisión de datos y el correcto funcionamiento de las aplicaciones y programas instalados en las distintas plataformas de la UEN.
- **Plan de mantenimiento de instalaciones**, plan que se encuentra en directa relación con la iniciativa estratégica que busca generar las mejores condiciones en la custodia de los equipos de los clientes, mitigando los riesgos de daños y robos.
- **Implementar *checklist* visual del estado mercaderías durante la carga**, principalmente el objetivo de esta iniciativa es poder crear cultura sobre la responsabilidad de cada colaborador en las diferentes partes de la cadena de valor, pero principalmente en el área de transporte, dado que es el área en donde las mercaderías o equipos se ven más sometidas a manipulación y percances del propio viaje, donde cualquier daño termina afectando la calidad del servicio con el cliente final. En resumen, es que a través de un documento poder identificar el estado del equipo para delimitar responsabilidades.

#### **3.4.5. Tablero de gestión subgerencia transporte, Atributo: Disponibilidad**

En este tablero, a través de la gestión de operaciones, sumado a recursos como disponer de personal competente, disponer de sistemas de información y TI modernos, y contar con la infraestructura y los servicios que entrega Mimet, respondemos al atributo disponibilidad de la propuesta de valor. Por otro lado, este tablero responde al eje estratégico de eficiencia operativa, el cual se presenta en el mapa estratégico.

Figura 16: Tablero de gestión subgerencia de transporte



Fuente: Elaboración propia, año 2017



### 3.4.6. Tablero de control subgerencia transporte, Atributo: Disponibilidad

Tabla 23: Tablero de control subgerencia de transporte

	Objetivo	Indicador	Meta	Frecuencia	Iniciativa
Output	Disminuir costos	<b>% Costo operacional sobre las ventas</b> costo operacional transporte / ventas totales transporte * 100	≤ 80%	Mensual	-
	Satisfacer a los clientes	<b>Encuesta de Satisfacción</b> Nota de encuesta en Escala de Likert (1-7)	≥ nota 5	Mensual	Implementar encuesta de satisfacción con formulario vía correo electrónico
		<b>Calidad</b> Número equipos con fallas visuales / Total equipos instalados * 100%	≤ 5%	Diario	Implementar <i>check list</i> visual del estado de equipos
Disponibilidad	<b>Multas según contratos</b> Multas por índice de entregas menor a 95%	= 0	Mensual	-	
Procesos	Transportar equipos para instalación	<b>Fill rate</b> N° equipos instalados / N° equipos solicitados * 100%	≥ 95%	Diario	Seguimiento Diario a Reportes de Actividad
		<b>Nivel de ocupación</b> M2 utilizados por camión / Total M2 capacidad por camión * 100%	> 95%	Diario	Identificar capacidades individuales de cada camión y medir contra la carga
	Generar rutas de instalación de equipos	<b>Generación de rutas</b> N° equipos programados / Total equipos solicitados programar * 100%	≥ 95%	Diario	Seguimiento Diario a Reportes de Actividad
	Coordinar instalación de equipos	<b>Coordinación</b> N° personas contactadas / Total de personas solicitadas contactar * 100%	≥ 95%	Diario	
Recursos	Disponer de personal competente	<b>Aprendizaje</b> Nota promedio en evaluación de objetivos propuestos	> 6	Mensual	Desarrollar un plan de capacitación en Riesgos y Eficiencia Operativa
	Disponer sistemas de información y TI modernos	<b>Disponibilidad del GPS</b> Horas operativas del GPS / Total horas de un periodo * 100%	≥ 98%	Mensual	-
		<b>Disponibilidad móvil</b> Horas operativas de los terminales móviles / Total horas de un periodo * 100%	≥ 98%	Mensual	Implementar App Android en terminales móviles para personal en terreno
	Contar con infraestructura y servicios administrativos de Mimet	<b>Disponibilidad camiones</b> Días operativos / Total de días de un periodo * 100%	≥ 95%	Mensual	Plan de mantenimiento de la flota
	Pedidos de equipos listo para transporte	<b>Disponibilidad de pedidos de equipos</b> N° equipos en ruta / Total de equipos solicitados * 100%	≥ 95%	Mensual	Implementar App Android en terminales móviles para personal en terreno
<b>Calidad</b> Número equipos con fallas visuales / Total equipos para cargar * 100%		≤ 5%	Diario	Implementar <i>check list</i> visual del estado de equipos	

Fuente: Elaboración Propia, Año 2017

### 3.4.7. Descripción de iniciativas estratégicas del tablero de control subgerencia transporte, Atributo: Disponibilidad

- **Implementar encuesta de satisfacción con formulario vía correo electrónico**, esta iniciativa es transversal a las diferentes gerencias de carácter operativo y se basa en la implementación de una aplicación para teléfonos móviles, en las gerencias de Transporte y Planificación y Desarrollo, ya que a través de esta aplicación se podrá levantar en los puntos de venta los correos electrónicos, a los cuales será enviado un link para una encuesta de evaluación del servicio en las etapas en donde se concreta la propuesta de valor: la entrega y la activación. No obstante, hay que diseñar la encuesta, en función de lo que se quiere evaluar exactamente.
- **implementar *checklist* visual del estado mercaderías durante la carga**, principalmente el objetivo de esta iniciativa es poder crear cultura sobre la responsabilidad de cada colaborador en las diferentes partes de la cadena de valor, pero principalmente en el área de transporte, dado que es el área en donde las mercaderías o equipos se ven más sometidas a manipulación y percances del propio viaje, donde cualquier daño termina afectando la calidad del servicio con el cliente final. En resumen, es que a través de un documento poder identificar el estado del equipo para delimitar responsabilidades.
- **Identificar capacidades individuales de cada camión y medir contra la carga**, el objeto es crear una medida de control que permita identificar el nivel de ocupación, es decir, cuando de la capacidad disponible del camión estoy realmente usando, así nos permitiría medir la eficiencia del uso
- **seguimiento diario a reportes de actividad**, la razón de esta iniciativa es velar diariamente por la calidad de la información en los sistemas, desarrollar reportes de gestión proactivos que entreguen *feedback* de la calidad de nuestra operación, tanto de manera interna como para el cliente.
- **Desarrollar un plan de capacitación en riesgos y eficiencia operativa**, pensando en las personas, es relevante potenciar las competencias técnicas y reforzar los riesgos a los que están expuestos en cada una de sus actividades, de manera tal de mejorar el desempeño en su trabajo y que lo hagan de forma

más segura, eso conlleva a desarrollar una medición del impacto de estas capacitaciones en el desempeño. Un requisito de esta iniciativa es desarrollar las relatorías con personal interno, experto en cada tema, tendiendo a reducir la posibilidad de contratar relatores externos.

- **Implementar aplicación *android* en terminales móviles para personal en terreno**, disponer de una estructura tecnológica como una aplicación Android actualizada permite trabajar con tecnologías más nuevas y con múltiples aparatos, así también es posible con ella y una terminal como un teléfono móvil, obtener y capturar, información relevante, además de ser la fuente de información en tiempo real para la gestión interna y de nuestros clientes, logrando mitigar el riesgo de pérdida de datos, debido a tecnologías obsoletas.
- **Plan de mantenimiento de la flota**, el objetivo es realizar un plan que involucre el mantenimiento preventivo, correctivo, con foco en los costos y alternativas de renovación de la flota, el cual pueda facilitar la disponibilidad de camiones y vehículos para la operación.

## **CAPITULO 4: ALINEAMIENTO ORGANIZACIONAL**

### **4.1. Esquema de incentivos**

En la ejecución de la estrategia, el alineamiento organizacional se contempla con un factor relevante para poder alcanzarla y tal como lo señala Kaplan y Norton (2006), “el alineamiento del recurso humano debe ser capaz de obtener el compromiso de todos los empleados hacia la implantación exitosa de la estrategia”.

Dentro del alineamiento organizacional una herramienta importante es el esquema de incentivos, que busca tender a equilibrar la fuerza de la motivación intrínseca versus la motivación extrínseca, la primera con foco en el placer, la satisfacción por el logro personal o algún resultado que sea valorado por los otros; y la segunda con foco en los incentivos generados por recompensas externas, premios o evitar castigos.

Por lo tanto, para poder lograr que el esquema de incentivos recompense correctamente el desempeño alcanzado por las personas por haber alcanzado ciertos objetivos o metas, es que los autores Thompson et al., (2008) en el libro “Administración Estratégica” indican que una de las maneras correctas de plantear un esquema de incentivos es que en la etapa de diseño se pueda considerar:

- Que el pago por el desempeño sea un valor considerable como mínimo de un 10% a 12% del valor total de la compensación, esto con el fin de generar un efecto motivador fuerte.
- Que los incentivos se extiendan verticalmente en los diferentes niveles
- Administrar el sistema de recompensas de forma realista y equitativa
- Verificar la consistencia del esquema de incentivos sobre los objetivos en los cuales los equipos o las personas pueden realmente influir, es decir, permitir que los esfuerzos sean en base a criterios de desempeños alcanzables y no que generen insatisfacción por el hecho de no lograrlos
- Procurar que el tiempo que transcurre entre que se logra un resultado respecto de un desempeño esperado para un objetivo y el pago de la recompensa sea el menor posible

- Evitar premiar el esfuerzo en función de los resultados

#### **4.2. La importancia de la motivación como predictor del comportamiento de los individuos**

En primer lugar, cuando se habla de motivación se considerará la definición que indican los autores Robbins y Judge (2009) en el libro “Comportamiento Organizacional” como “los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo”.

En esta definición, se destacan tres elementos claves, los cuales son intensidad, dirección y persistencia. El primero de ellos hace referencia al esfuerzo o energía aplicada, pero que sin dirección ni persistencia se diluye o no beneficia a la organización.

En este sentido y comprendiendo la definición de motivación, es sencillo poder relacionar ésta con el comportamiento de un individuo, ya que independiente de las numerosas teorías de motivación que existen, es importante considerar los tres elementos como un conjunto, buscando un esfuerzo direccionado, consistente con las metas organizacionales y con la persistencia necesaria para alcanzar el objetivo esperado.

Por tanto, si como organización se pudiera indagar en las motivaciones personales y/o buscar personas que tengan una estructura que se adecue a la cultura organizacional, sería una palanca importante a utilizar al momento del alineamiento estratégico.

Existe un caso propuesto en el libro del autor Niven (2003) “CMI paso a paso”, que grafica fielmente los comportamientos de las personas que son resultantes del tipo de motivación presentan. El ejemplo gira en torno a trabajar en la reparación de autos antiguos cada sábado desde muy temprano y hasta muy tarde en la noche, este hecho grafica principalmente que existen personas que son capaces de realizar actividades, sin restricción de horas, en días que se supone son destinados al esparcimiento, a la familia y además no generan ningún tipo de rendimiento financiero, pero sin embargo eligen hacerlo por la sola motivación de la satisfacción que ello le produce. No

obstante, hay otras personas que solamente por una compensación muy grande, serían capaces de realizar esa actividad bajo las mismas condiciones.

La primera situación habla de una motivación intrínseca y la segunda que se relaciona a una compensación, se definiría como una motivación del tipo extrínseca. Sin duda que el comportamiento derivado de una motivación intrínseca tiene asociado una recompensa, pero que está relacionada con el orgullo, con la satisfacción o el bienestar de hacer algo que gusta, mientras que la motivación extrínseca, no significa que por ser algo diferente, sea algo malo, si no que ayuda a enfocar el esfuerzo y la atención en conseguir alcanzar el éxito de la tarea que se desempeñe.

Existen varios experimentos que demuestran que, frente a una misma actividad, las compensaciones extrínsecas, son capaces de anular o impedir la motivación intrínseca, es decir una persona que ejecuta un trabajo como voluntario o por gusto, cambia su comportamiento cuando por lo mismo se le ofrece una recompensa.

Ahora extrapolando estas situaciones al trabajo, podemos observar que la sostenibilidad de los comportamientos varían en el tiempo, según el origen de la motivación, respaldando esta posición existen varios expertos que sostienen que la real motivación de trabajar es la autorrealización y el orgullo, pero aquellas personas que están motivadas de forma extrínseca con el trabajo, las ganas y el comportamiento enfocado en la actividad es sostenible en el corto plazo, no así cuando se logran satisfacer necesidades básicas como el cumplimiento y el sentido de lo que se hace.

Hoy en día son cada vez más las empresas que usan las recompensas extrínsecas como medida de alinear los comportamientos de sus colaboradores para conseguir resultados que ayuden a conseguir los objetivos estratégicos propuestos.

#### **4.3. Importancia de los esquemas de incentivos para alinear el comportamiento de las unidades en torno al cumplimiento de la propuesta de valor**

Los esquemas de incentivo son una herramienta importante para el logro de la propuesta de valor de la compañía. Estos impactan en los tres elementos claves de la motivación, generando un nivel de esfuerzo y persistencia, como también una dirección hacia los objetivos que involucra la propuesta de valor.

Una manera de poder alinear los desempeños de las personas es a través de un sistema de control estratégico representado por un esquema de incentivos, al cual podemos asociar un programa de recompensas orientado al cumplimiento de los objetivos individuales de personas, grupos o áreas, pero que tengan un impacto causal en los objetivos estratégicos que fueron definidos en el cuadro de mando corporativo, pero principalmente en lo que se refiere a la perspectiva de clientes como cumplimiento de la propuesta, es decir, de qué manera alinee el comportamiento y logro motivar para poder alcanzar el cumplimiento máximo de los atributos de la propuesta de valor hacia el segmento de clientes definido.

Hay tres factores personales que son muy utilizados en la prevención de riesgos, que más bien son razones por las cuales los colaboradores realizan acciones inseguras en sus trabajos, las cuales son: 1) cuando el colaborador “no sabe” realizar su trabajo, 2) cuando el colaborador “no puede” realizar su trabajo, y 3) cuando el colaborador “no quiere” realizar su trabajo. Es entonces que las empresas realizan distintas actividades para mitigar los riesgos de las acciones inseguras, como por ejemplo capacitaciones que permiten al colaborador “saber” cómo hacer el trabajo de forma segura o desarrollar ciertas competencias o habilidades que permitan al colaborador “poder” hacer su trabajo de forma segura. Pero abordar el “querer” es más complejo para las empresas y por lo general significan campañas para crear conciencia con resultados en el largo plazo.

El ejemplo anterior lo podemos transformar en una analogía a lo que ocurre cuando en una organización se realiza un proceso de planificación estratégica y se definen objetivos, los cuales tienen asociados varios subprocesos o actividades e iniciativas, las que con un desempeño esperado de las personas y colaboradores se puede lograr alcanzar uno o varios objetivos, idealmente de forma eficiente. En este caso la clave es el “desempeño”, es decir la manera de hacer el trabajo, por lo tanto para una persona que “no sabe” o “no puede” desempeñar su trabajo, existen: capacitaciones, inducciones, cursos y otras herramientas que permiten obtener nuevas competencias técnicas o desarrollar habilidades para mejorar el desempeño, pero “querer” está relacionado con la “motivación”, es decir, que mueve a la persona para alcanzar el

máximo desempeño en el proceso de ejecución de la estrategia, lo mejor de la motivación es que genera compromiso.

Es entonces que las empresas tienen varias herramientas para alinear a las personas para alcanzar los resultados estratégicos, trabajando sobre la motivación y manteniendo el compromiso sostenido en el tiempo a través de sistemas de “incentivos motivacionales”, como le llaman los autores Thompson et al., (2008) en su libro “Administración Estratégica”, los cuales pueden ser pecuniarios y no pecuniarios. Son los incentivos pecuniarios o financieros que ayudan a conseguir el compromiso de los empleados, los cuales son parte de lo que se llama motivación extrínseca, pero son los incentivos intrínsecos o no financieros los que hacen aún más sostenible la motivación y el compromiso, como indican los autores Thompson et al., (2008), estos se relacionan: con el reconocimiento en público; con considerar las ideas; ayudar a hacer carrera a los empleados; gestionar los talentos; procurar ambientes laborales basados en el respeto, la confianza, la ética; Informar y compartir la realidad financiera, estratégica u operativa de la empresa; y sin duda disponer de instalaciones cómodas y atractivas.

Cabe recordar, que cuando hablamos del cuadro de mando integral nos referimos a la manera en que la formulación de la estrategia se articula con la implementación de la misma, a través de indicadores claves de desempeños e iniciativas estratégicas que se relacionan a cada uno de los objetivos estratégicos definidos en las diferentes perspectivas que lo componen, comenzando con los objetivos financieros que esperan los accionistas se alcancen, producto del cumplimiento de la propuesta de valor a los clientes, a través de procesos internos claves que dependen de recursos específicos también claves para la ejecución de ellos. A este respecto, para que tenga lugar el cambio necesario en la cultura organizativa para una implementación exitosa del CMI éste debe vincularse a un sistema de incentivos y recompensas claramente entendido por los empleados

Cuando la motivación está supeditada a una recompensa extrínseca, representada por un esquema de incentivos que enfoque los esfuerzos en alcanzar los resultados esperados y descritos en el cuadro de mando, que ha sido desplegado en forma de



cascada a las diferentes áreas, equipos o personas, es cuando en el trabajo se consigue el conocimiento, que permite descubrir el propósito del trabajo individual, aumentando así la motivación intrínseca.

Por lo tanto, cuando las empresas logran manejar el *trade-off* entre la motivación intrínseca y extrínseca, se logra que el aporte particular de las distintas tareas o actividades que comprenden los objetivos del cuadro mando, de manera causal se consiga un desempeño determinado en aquellas actividades asociadas al cumplimiento de la propuesta de valor.

En conclusión, las empresas y organizaciones que pretendan el éxito futuro deben dedicar recursos y crear programas o esquemas que operen sobre las motivaciones de las personas para que estas a través de su voluntad, “quieran” hacer el trabajo.

#### **4.4. Descripción actual del esquema de incentivos de la UEN**

Iremos describiendo y analizando Milogistic por áreas, operativas, administrativas y administrativas externa, respecto de los esquemas de incentivos existentes. Pero antes vamos a contextualizar a través de un poco de historia la situación actual, de manera de poder evaluar si ha habido una evolución y cuán rápido ha sido.

A fines del año 2014 recibimos la primera recompensa anual, la que fue entregada como un reconocimiento ante la labor realizada durante ese periodo, dado por el periodo *peak* que significó un aumento en el volumen de trabajo que hicieron frente todas las áreas de la empresa, sin embargo el monto del dinero recibido tenía un sustento subjetivo basado en la apreciación del gerente general sobre el desempeño de cada colaborador y más aún, no existió ninguna relación con objetivos estratégicos, puesto que estos al menos no eran sabidos por la organización. Posteriormente un año después y bajo la misma administración, también en circunstancias de cierre de año, de manera de dar una justificación un poco más objetiva al pago de las recompensas, el gerente general diseñó un formulario que sería usado como evaluación de desempeño, además durante el año nunca se definieron objetivos, menos desempeños que estuviesen alineados a alguna directriz estratégica, sin embargo se realizó una “evaluación de desempeño”, siendo el criterio utilizado en base a apreciaciones sobre

algunas habilidades o competencias que prácticamente se replicaron verticalmente en la organización, es decir por ejemplo, un jefe fue evaluado con el mismo criterio que un colaborador de bodega.

Sin embargo en el año 2016, precisamente en marzo hubo cambio de administración, asumiendo el mando de la empresa un nuevo gerente general, quien como primera tarea fue, conocer a su equipo y definir algunos lineamientos, transformándolos principalmente en objetivos a corto y mediano plazo, objetivos como crear las condiciones iniciales básicas, en términos de roles de cargo, infraestructura y salarios, así poder lograr que las personas a través de hechos logren entender la mirada hacia el cambio de la cultura organizacional y de alguna manera, comenzar a alinear los comportamientos y voluntades orientados a los resultados de los objetivos propuestos. Esto significó que los distintos ejecutivos pudieran percibir que el trabajo comenzaba a tener sentido, es decir, estaba siendo afectada la motivación intrínseca de cada uno de ellos y por tal motivo, debían ser capaces de ir transmitiendo este mismo sentimiento en el resto de la organización.

A pesar de todo lo transcurrido durante año 2016 en donde el foco ha sido crear cultura organizacional y establecer condiciones iniciales para modificar las conductas de las personas, nuevamente a fin de año nos vimos enfrentados a la situación de una evaluación, pero en esta ocasión el foco eran las competencias, la que tuvo un carácter de diagnóstico con un foco en las competencias: organizacionales, funcionales y valóricas y/o culturales, dentro de las cuales se evaluaron temas como la orientación al cliente, a los resultados, la innovación, el trabajo en equipo, Búsqueda proactiva de información útil para el trabajo, y por último, valores como rectitud, respeto, confianza, entre otros.

Este ejercicio realizado durante el último año significó establecer el “desde” o el “piso” el cual podría servir como un parámetro comparativo, es decir, identificar aquellos puntos que requerían ser desarrollados a través de trabajo y algunos recursos para luego poder determinar el avance, en una segunda etapa asociar los resultados de la evaluación a un pago como bono de desempeño, lo que significa que se instaura de

manera formal la motivación extrínseca como recompensa a los resultados logrados del desempeño realizado en un periodo de tiempo.

Dado que anualmente, se venía entregando un bono soportado por distintos argumentos, que en la práctica y así también se transmitía, era un bono de “reconocimiento” por el trabajo realizado durante el año. La diferencia sustancial en la entrega de este bono a toda la organización fue la estructura de los indicadores que conformaron el esquema del “monto a pagar”, bajo objetivos como: a) recompensar el desempeño del año, b) recompensar la trayectoria, a través del incentivo a la permanencia, el compromiso y la superación, y c) estimular la retención de talentos para disponer de una capacidad de equipo que sea sustentable en el tiempo.

El esquema incluye las siguientes consideraciones propuestas por el mismo Gerente General:

- I. Bono Total Bruto debe ser  $\leq$  al 3% de utilidades del ejercicio del periodo
- II. Bono Base de 3,5 UF por colaborador, es un incentivo por participación en la operación durante el año del ejercicio, colaboradores con permanencia menor a 1 año, el cálculo se realiza de forma proporcional
- III. La idea asignar un incentivo a un proceso de evaluación de competencias no es sobre el resultado en sí, sino incentivar el involucramiento, disposición y actitud que ha permitido llegar a un diagnóstico organizacional, lo que se traduce en un monto fijo para todo aquel colaborador que participó en el proceso
- IV. Dada la responsabilidad que implica tener gente a cargo, ya sea por la labor que tiene cada ejecutivo en transmitir los lineamientos organizacionales, ser ejemplo de ello o el solo hecho de lidiar con los problemas que conlleva dirigir personas. Se diferenció según el nivel jerárquico y la cantidad de personas a cargo, el monto del bono
- V. Esta composición de bono es anual y se paga en una sola oportunidad.

El esquema se puede representar a través de la siguiente tabla:

Tabla 24: Esquema de incentivo actual de Milogistic

	<b>Monto Base (Años de Antigüedad)</b>	<b>Permanencia (Años de Antigüedad)</b>	<b>Cargo de Responsabilidad</b>	<b>Evaluación Competencias</b>
<b>Criterio</b>	< a 1 Año -> Proporcional >= a 1 Año -> Monto Fijo	>= a 1 Año Monto Fijo por año	Personas a cargo: Si o No Nivel Jerárquico	Participación en Proceso: Si o No
<b>Subgerente</b>	<b>3,50 UF</b>	<b>0,50 UF</b>	<b>10,00 UF</b>	<b>0,80 UF</b>
<b>Jefe</b>	<b>3,50 UF</b>	<b>0,50 UF</b>	<b>5,00 UF</b>	<b>0,80 UF</b>
<b>Operarios y Otros</b>	<b>3,50 UF</b>	<b>0,50 UF</b>	<b>0,00 UF</b>	<b>0,80 UF</b>

Fuente: Elaboración propia, 2017

Veamos unos ejemplos:

Tabla 25: Ejemplos según esquema de incentivo actual de Milogistic

	<b>Nombre</b>	<b>Monto Base (Años de Antigüedad)</b>	<b>Permanencia (Años de Antigüedad)</b>	<b>Cargo de Responsabilidad</b>	<b>Evaluación Competencias</b>	<b>Total Bono</b>
<b>EJEMPLO 1</b>	Parámetros NN1	3 Años	3 Años	Si Subgerente	Si	
	Cálculo	3,50 UF x 1 Año = <b>3,50 UF</b>	0,5 UF x 3 Años = <b>1,50 UF</b>	<b>10,00 UF</b>	<b>0,80 UF</b>	<b>15,80 UF</b>
<b>EJEMPLO 2</b>	Parámetros NN2	0,5 Años	0,5 Años	Si Subgerente	NO	
	Cálculo	3,5 UF x 0,5 Años = <b>1,75 UF</b>	0 UF x 0,5 Años = <b>0 UF</b>	<b>10,00 UF</b>	<b>0 UF</b>	<b>11,75 UF</b>
<b>EJEMPLO 3</b>	Parámetros NN3	1 Año	1 Año	Si Jefe	Si	
	Cálculo	3,5 UF x 1 Año = <b>3,50 UF</b>	0,50 UF x 1 Año = <b>0,50 UF</b>	<b>5,00 UF</b>	<b>0,80 UF</b>	<b>9,80 UF</b>

Fuente: Elaboración propia, 2017

Si bien, ya existe una estructura de motivación extrínseca que permite justificar de una manera cuantitativa el pago de recompensas, es totalmente perfectible y se le puede

asociar indicadores que estén en directa relación con los objetivos estratégicos desplegados y de manera causal con los establecidos en alto nivel estratégico. Siendo este el objetivo del trabajo.

#### 4.5. Propuesta de esquemas de incentivos

Como parte del objetivo de este trabajo y considerando la subgerencia de almacenamiento y de transporte, unidades que participan en el cumplimiento de los objetivos estratégicos planteados anteriormente, presentaremos un esquema que responda en el incentivo a los colaboradores de poder mejorar el desempeño individual y estimular el trabajo en equipo.

El esquema de incentivos que será propuesto, aplica a las áreas antes señaladas con el foco en el objetivo de aumentar la rentabilidad, a través del eje estratégico de eficiencia operativa, pues es allí en donde se concentran las actividades de la cadena de valor que buscan el cumplimiento de la propuesta de valor y principalmente el atributo de disponibilidad, además es el área de transporte donde se gatilla este atributo, sin dejar de lado la causalidad de las otras área en el cumplimiento del mismo, por lo tanto será la subgerencia de transporte el foco de análisis en la defensa final.

A continuación, mostraremos las tablas con los distintos esquemas de incentivos.

Tabla 26: Esquema de incentivos subgerencia almacenamiento

Objetivo	Indicador	Meta	Threshold	Target	Stretch	Incentivo
Disminuir costos	<b>% Costo operacional sobre las ventas</b> costo operacional almacenaje / ventas totales transporte* 100	≤ 80	> 80% Factor 0,00	≤ 80% Factor 1,00	≤ 75% Factor 1,25	Anual: 1 Sueldo Base x factor
Satisfacer a los clientes	<b>Encuesta de Satisfacción</b> Nota de encuesta en Escala de Likert (1-7)	≥ nota 6	≤ 5 Factor 0,00	≥ 6 Factor 1,00	≥ 6,5 Factor 1,25	Anual: 2 Sueldo Base x factor
Pedidos de equipos listo para transporte	<b>Disponibilidad de pedidos de equipos</b> N° equipos en ruta / Total de equipos solicitados * 100%	≥ 95%	< 95% Factor 0,00	≥ 95% Factor 1,00	= 100% Factor 1,25	Mensual: 0,1 SB x factor
	<b>Calidad</b> Número equipos con fallas visuales / Total equipos para cargar * 100%	≤ 5%	> 5% Factor 0,00	≤ 5% Factor 1,00	= 0% Factor 1,25	Mensual: 0,1 SB x factor

Fuente: Elaboración propia, Año 2017

Tabla 27: Esquema de incentivos subgerencia transporte

Objetivo	Indicador	Meta	Threshold	Target	Stretch	Incentivo
Disminuir costos	<b>% Costo operacional sobre las ventas</b> costo operacional transporte / ventas totales transporte* 100	≤ 80%	> 80% Factor 0,00	≤ 80% Factor 1,00	≤ 75% Factor 1,25	Anual: 1 Sueldo Base x factor
Satisfacer a los clientes	<b>Encuesta de Satisfacción</b> Nota de encuesta en Escala de Likert (1-7)	≥ nota 6	≤ 5 Factor 0,00	≥ 6 Factor 1,00	≥ 6,5 Factor 1,25	Anual: 1,5 Sueldo Base x factor
	<b>Calidad</b> Número equipos con fallas visuales / Total equipos instalados * 100%	≤ 5%	> 5% Factor 0,00	≤ 5% Factor 1,00	= 0% Factor 1,25	Mensual: 0,1 SB x factor
Transportar equipos para instalación	<b>Fill rate</b> N° equipos instalados / N° equipos solicitados * 100%	≥ 95%	< 95% Factor 0,00	≥ 95% Factor 1,00	= 100% Factor 1,25	Mensual: 0,1 SB x factor

Fuente: Elaboración propia, año 2017

#### 4.6. Justificación de los esquemas de incentivos propuestos

El esquema fue realizado sobre el fundamento de privilegiar el cumplimiento de los objetivos definidos para los outputs, sin perder la visión sobre aquellos indicadores claves de la etapa de procesos.

Pero como lo planteamos en el apartado que habla de la importancia de los esquemas de incentivos para alinear el comportamiento de los personas, hemos desarrollado esquemas de incentivos que buscan responder a la tres factores personales planteados en ese mismo apartado respecto de la ejecución correcta de un determinado trabajo para conseguir un desempeño deseado de un colaborador, es decir, entregar recursos como conocimiento, tecnología, infraestructura para que los colaboradores “sepan”, “puedan” y sumado a un nivel de motivación logren “querer” alcanzar los desempeños esperados, en consecuencia, lograr el cumplimiento del atributo de la propuesta de valor al cual apuntan los esfuerzos.

#### **4.6.1. Justificación esquema de incentivo subgerencia de almacenamiento de la UEN**

El subgerente de almacenamiento es el que se encuentra a cargo de la custodia de los equipos y las actividades relacionadas a ellas, como la recepción y el despacho, por lo tanto, los procesos de esta área están orientados a generar *outputs* que en tiempo, forma y con impacto directo en los costos, permitan en la siguiente etapa dar cumplimiento al atributo de disponibilidad y que por consiguiente el cliente lo valore según el nivel de satisfacción que alcance, como consecuencia de los procesos previos de la cadena de valor.

Los incentivos que serán generados para este ejecutivo están basados en la consecución de los objetivos *outputs* del tablero de control de esta área, ya que son parte del eje estratégico eficiencia operacional, orientado al corto plazo, no obstante se consideran también aquellos indicadores *output* que mide y evalúa la satisfacción del cliente como efecto de cumplir con el atributo disponibilidad por la siguiente área de la cadena de valor, subgerencia de transporte, en consecuencia se dejan a los indicadores de los objetivos de procesos y recursos como elementos de ajuste de la relación causa-efecto.

El esquema de incentivo incorpora dos horizontes de evaluación, uno es anual y otro es mensual. Dado que los costos son presentados y aprobados mensualmente, a través del estado de resultado, se definió un año, para eliminar distorsiones por eventos *spot*, así poder identificar tendencia, generar correcciones en los cursos de acción y ver los resultados, así también, el resultado anual de la encuesta de satisfacción. El otro horizonte es mensual, dado que, al ser el objetivo que gatilla el siguiente proceso de la cadena de valor, este presenta un monitoreo y control diario, permitiendo que al cabo de un mes tener una medición completa, la cual también es usada por los clientes según definiciones contractuales.

Lo importante en este esquema de incentivos es la exigencia que tendrá ligada el subgerente a nivel de resultados, dejando la posibilidad de equalizar a nivel de procesos y recursos el logro de los objetivos, por consiguiente, el beneficio, el cual

estará basado en un porcentaje del sueldo base, ajustado por un factor que depende del desempeño alcanzado. Para lo cual debe alcanzar:

- La relación de los costos operacionales sobre las ventas anuales sea idealmente menor o igual al 80%. Este punto es relevante para lograr objetivo estratégico de la UEN que es obtener una rentabilidad sobre el 15% anual, sumado también a un incremento en los ingresos, afectado por las relaciones causales de otros ejes estratégicos.
- Lograr una nota superior a 6 en la encuesta de satisfacción anual premia el desempeño con el doble en comparación alcanzar el nivel de costos esperado
- La medición diaria de la disponibilidad de pedidos de equipos en ruta sea igual o superior a 95%
- Dado que la disponibilidad está en directa relación con la calidad o estado del equipo, este indicador debe ser mensualmente menor o igual a 5%

Cabe destacar que la parte del esquema de incentivo con horizonte anual, busca equilibrar el esfuerzo entre las tareas, ponderando con un factor menor en el corto y más en el mediano/largo plazo. En la práctica recibirán mensualmente un incentivo máximo de 25% del sueldo base y en el cierre de año se sumará la evaluación anual, aumentando hasta un 200% el sueldo base.

Finalmente, dado los esquemas de incentivos presentados podemos establecer la siguiente hipótesis de causalidad, basada en el hecho de entregar los recursos necesarios, lo que permite que las personas alineen sus comportamientos, de manera que quieran realizar sus trabajos en pos de un desempeño esperado, teniendo como consecuencia, alcanzar los resultados de los objetivos outputs.

#### **4.6.2. Justificación esquema de incentivo subgerencia de transporte de la UEN**

El subgerente de transporte es el responsable de la distribución y la instalación de los equipos en los puntos de venta, por tanto, de cumplir con el atributo disponibilidad de la propuesta de valor en tiempo, forma y, obviamente, con impacto directo en los costos. Dado que en esta etapa del proceso es donde a ojos del cliente, se cumple o no con el atributo, implica necesariamente alcanzar el nivel de satisfacción esperado



Así como, el ejecutivo de almacenamiento, estos incentivos estarán basados en la consecución de los objetivos *outputs*, tanto por el impacto en los costos, pero más aún por el efecto directo sobre el atributo disponibilidad, el cual será medido por el nivel de satisfacción alcanzado, ya que el efecto directo de la disponibilidad se puede medir en los procesos.

Como en el esquema de incentivo anterior, también involucra dos horizontes de evaluación, uno es anual y otro es mensual. Los costos están asociados a una medición mensual, pero el premio asociado al resultado anual, así también, el resultado en el mismo horizonte de la encuesta de satisfacción, ambos evitando absorber las variaciones durante el periodo. El horizonte mensual, se relaciona también con la satisfacción del cliente la cual es medida como la calidad en que se entregan los equipos en los puntos de venta y la disponibilidad vista desde el punto de vista del nivel de concreciones o *fill rate*, siendo el monitoreo y control diario, permitiendo que al cabo de un mes tener una medición completa.

La estructura de este esquema de incentivo es similar a la anterior, la cual está basada en un porcentaje del sueldo base, ajustado por un factor que depende del desempeño alcanzado, con la diferencia que dos de las mediciones están hechas a la valoración del cliente. Lo que significa que el ejecutivo debe alcanzar:

- La relación de los costos operacionales sobre las ventas anuales sea idealmente menor o igual al 80%. Este punto es relevante para lograr objetivo estratégico de la UEN que es obtener una rentabilidad sobre el 15% anual, sumado también a un incremento en los ingresos, afectado por las relaciones causales de otros ejes estratégicos.
- Lograr una nota superior a 6 en la encuesta de satisfacción anual premia el desempeño con el doble en comparación alcanzar el nivel de costos esperado
- La medición diaria de la calidad de la entrega de equipos sea igual o menor al 5%
- Y el indicador de proceso *fill rate* que se mide diariamente permite mensualmente premiar de los objetivos de disponibilidad que genera el transporte

Cabe destacar que la parte del esquema de incentivo con horizonte anual, busca equilibrar el esfuerzo entre las tareas, ponderando con un factor menor en el corto y más en el mediano/largo plazo. En la práctica recibirán mensualmente un incentivo máximo de 25% del sueldo base y en el cierre de año se sumará la evaluación anual, aumentando hasta un 200% el sueldo base.

Este esquema no solamente destaca porque influye en el comportamiento de las personas para poder conseguir lograr los objetivos establecidos al igual que el esquema anterior, sino que por cómo se mide y por cómo incentiva directamente en relación a la valoración que el cliente entrega, esto no significa que este proceso sea más importante, ya que la importancia es relativa al cumplimiento de los objetivos del esquema anterior, por ser parte de la cadena de valor, y además ambos procesos son claves para empujar a la organización, a través de la eficiencia operacional como uno de los ejes estratégicos, para conseguir el cumplimiento de la propuesta de valor y estimular la sustentabilidad del negocio.

## CONCLUSIONES

Hoy en día el país está *ad portas* de elegir un nuevo liderazgo presidencial por los siguientes cuatro años y se encuentra en un escenario complejo invadido de especulaciones e incertidumbres acerca del futuro del país, a pesar de que el Banco Central proyecta un aumento en el crecimiento país para el 2018, según la encuesta de expectativas económicas (EEE). Bajo estas condiciones Milogistic enfrenta el desafío de hacer más rentable sus actividades, considerando que la producción en el mercado de los centros de bodegaje se verá beneficiada en el siguiente periodo y el aumento moderado del dinamismo del transporte, harán que Milogistic busque la estrategia para diferenciar su servicio en un mercado competitivo, donde adaptarse a las necesidades del cliente y el control de costo, son la clave. Por este motivo, la necesidad de disponer de información en forma rápida, oportuna y confiable para medir y evaluar el desempeño global de la empresa es relevante para adoptar alguna estrategia que facilite alcanzar algún tipo de ventaja competitiva.

Como parte de adoptar una estrategia, este trabajo de grado centra su foco en proponer un sistema de control de gestión para la UEN, como fortaleza principal de este sistema de control de gestión es reconocer la importancia de los activos intangibles como recurso decisivo para los procesos de creación de valor en la organización.

Una de las primeras ventajas que presenta esta propuesta es que el desarrollo de la etapa de formulación estratégica permite que la organización logre declarar estratégicamente que es lo que hace o para que fue creada y que pretende alcanzar en el futuro, así como realizar un diagnóstico interno de sus fortalezas y debilidades, y externo, el cual ayuda a definir la posición relativa en el macro ambiente donde desarrolla sus actividades, a través de las oportunidades y amenazas que este presenta. Luego de analizar los diagnósticos, la empresa puede identificar lo que es capaz de entregar como servicio a un determinado grupo de clientes para que ellos puedan elegirla a ella y no a la competencia.

Luego en la etapa de desarrollo de la estrategia, Milogistic puede utilizar una herramienta teórica que le permitirá modelar su negocio a través de la relación de distintos elementos que son claves y que expresan la lógica del negocio. Desde esta etapa la UEN podrá adelantar e identificar los elementos estratégicos que se podrán traducir en una representación gráfica de relaciones de causalidad que describan de manera coherente la estrategia de alto nivel que tiene la empresa con el objetivo claro de alcanzar los objetivos propuestos por los accionistas.

Las definiciones e implementaciones antes descritas permitirán a Milogistic, no solamente, tener una idea clara del curso de la interdependencia a nivel de causa-efecto de los objetivos estratégicos que se agrupan en las distintas perspectivas, sino que, permite tener una visión general y temporal de los impactos en el objetivo superior, es decir, que a través de cierta combinación de recursos y procesos se puede cumplir con un atributo de la propuesta de valor con un impacto en el corto, mediano o largo plazo, que este caso es la rentabilidad de la empresa

Luego de que se han realizado las declaraciones estratégicas y la estrategia corporativa se ha traducido en una propuesta gráfica, es el cuadro de mando integral o CMI, la herramienta que permitirá a la UEN, articular la estrategia, que alrededor de los objetivos trazados, la transforme en un conjunto de medidas de actuación que logre motivar el desempeño de excelencia de los colaboradores para alcanzar los resultados esperados.

El CMI en Milogistic generaría el beneficio de, que la administración se concentre y reflexione acerca de temas realmente estratégicos, que dentro del largo o el corto plazo vayan marcando una tendencia dentro de lo esperado, que en caso contrario permita retomar el rumbo a tiempo.

Se recomienda a Milogistic considerar la propuesta de iniciativas estratégicas, las que están en línea con la estrategia y principalmente con las metas propuestas, ya que cada una de ellas se relaciona con el resultado esperado para cada objetivo planteado. Esto significa que abordar cada una de las iniciativas como un *stratex* podría tener un impacto directo sobre el desempeño que se espera para ese objetivo.

El desdoblamiento estratégico, se realiza a partir de los tableros de gestión y control, enfocando en las principales dos subgerencias (almacenaje y transporte) la labor de ejecutar la estrategia. Dentro de la subgerencia de almacenaje se destacan los procesos de recepción, almacenaje, preparación de pedidos y carga de pedidos, los cuales permiten dejar disponible los equipos para que sea la subgerencia de transporte la que además de coordinar, realizar las rutas, sea la que transporta los equipos para ser instalados en los puntos de venta, es así como en cada tablero de control, se señalan los indicadores claves propuestos para monitorear cada proceso, pudiendo mantener control e identificar oportunidades de mejora, que impacten directamente en el cumplimiento del atributo “disponibilidad” de la propuesta de valor, en el nivel de satisfacción del cliente y no menos importante, en los costos.

Desde el punto de vista de alineamiento organizacional se presenta un esquema de incentivos que, bajo el concepto de eficiencia operacional con resultados esperados en el corto plazo, plantea indicadores que enfocan los esfuerzos individuales y por ende de la organización, como incentivos en la salida de cada proceso, que al integrarse como resultado de la compañía, estimula generar trabajo en conjunto y quebrar los silos funcionales, es decir, evitar que cada área se preocupe de lo que ocurre en su espacio, sin mirar al lado.

Por otro lado, los ejecutivos de Milogistic, hoy en día se encuentran orientados al desarrollo de actividades operativas, las cuales han sido el foco desde el comienzo, y sumado al hecho que gran parte de los nuevos ingresos que se esperan recibir sean por captar nuevos clientes y desarrollar la relación con los existentes de manera tal, de rentabilizar el vínculo, es por eso que se hace imperiosa la necesidad de nivelar o desarrollar habilidades y competencias comerciales y, una visión estratégica en cada uno de los ejecutivos, para aprender a conocer a los clientes y los impactos en la percepción de ellos ante las operaciones de las que son responsable, como en los costos que son generados.

Ante la dificultad de la opción propuesta anteriormente se recomienda crear un área comercial, con un ejecutivo responsable de la relación con los clientes, lo que significa revisar la estructura organizacional de la UEN.

Si bien la implementación de esta propuesta no garantiza el éxito de la organización, si puede hacer la diferencia al momento de competir y permanecer en un negocio de alta oferta y poca especialización, que hace de la diferenciación en costos la principal estrategia competitiva, donde muchas empresas caen en la tentación de sacrificar el capital humano como forma simple de reducir costos, afectando incluso los niveles de servicio a los clientes. Por ese motivo es que se recomienda a Milogistic asumir el desafío de implementar un sistema de control de gestión que ayude a detectar mejores formas de reducir costos, oportunidades para captar y desarrollar a los clientes, y que entienda que el dinamismo propio de la actividad industrial, podría significar que la estrategia pueda ir adaptándose a las nuevas condiciones, con una organización que alinea sus esfuerzos en pos de alcanzar objetivos que son estratégicos.

## ANEXOS

Tabla 28: Diccionario de Indicadores del CMI de la UEN (Parte 1)

	Objetivo	Métrica	Definición Operativa
Perspectiva Financiera	Aumentar rentabilidad operacional	<b>Margen operacional</b> $\$ \text{ Resultado operacional} / \$ \text{ Ingresos por venta} * 100\%$	Corresponde al resultado operacional dividido por los ingresos generados por la ventas directas de la compañía, el cociente es multiplicado por 100 para obtener el valor porcentual de la relación
	Disminuir costos	<b>% Capacidad ociosa almacenamiento</b> Costo operacional del espacio no utilizado de bodega / Total costos operacionales * 100%	Muestra el costo de la capacidad de bodegaje no utilizada en los almacenes que no ha generado ingresos, el cual debe tender a ser lo más cercano a cero "0"
		<b>% Capacidad ociosa transporte</b> Costo operacional del espacio no utilizado de camiones / Total costos operacionales * 100%	Muestra el costo del espacio no utilizado durante los viajes que no ha generado ingresos, el cual debe tender a ser lo más cercano a cero "0"
		<b>% Costo operacional sobre las ventas</b> costo operacional / ventas totales * 100%	El objetivo es identificar el impacto de los costos operacionales respecto de las ventas, de manera tal, que se puedan controlar las desviaciones y proyectar la rentabilidad del negocio
	Aumentar oportunidades de ingreso	<b>% Crecimiento de las ventas</b> (Ventas acumuladas al periodo del año actual / Ventas acumuladas al mismo periodo del año anterior - 1) * 100%	El objetivo es poder indicar el porcentaje de variación de los ingresos por ventas de un año (n), respecto al mismo período del año anterior (n-1)
		<b>% Crecimiento de las ventas por clientes nuevos</b> (Ventas de clientes nuevos del periodo actual / Ventas de clientes nuevos del periodo anterior - 1) * 100%	Muestra el crecimiento de las ventas de clientes nuevos con servicios SPOT y/o Servicios Integrados, con y sin contratos, respecto del periodo anterior
<b>% Crecimiento de las ventas a clientes cautivos</b> (Ventas de clientes nuevos del periodo actual / Ventas de clientes nuevos del periodo anterior - 1) * 100%		Muestra el crecimiento de las ventas de clientes Nuevos que pasaron a una relación de plazo extendido definida por contrato, respecto del periodo anterior	
Perspectiva del Cliente	Satisfacer a los Clientes	<b>Encuesta satisfacción de clientes</b> Notas promedio de la encuesta, escala de Likert (1-7)	Indicador muestra la evaluación de los consumidores de nuestro cliente en distintos ámbitos, Entrega a Tiempo, Daños al embalaje o contenido
	Adaptabilidad a requerimientos	<b>N° de RUT de clientes nuevos por servicios SPOT y servicios integrados</b>	Indicador muestra la cantidad de clientes nuevos que tomaron al menos un servicio formal, por el cual se emitió en 1 mes un Documento Tributario Electrónico más aquellos clientes nuevos que tomaron algún servicio integrado, por al menos 3 meses seguidos
		<b>% Crecimiento de clientes con contrato</b> N° de clientes que pasan de servicios SPOT a servicios integrados con contratos / N° de clientes de servicios SPOT totales del mismo mes * 100%	Este indicador muestra el porcentaje de clientes que partieron como servicios SPOT y que adhirieron a un contrato por servicio Integrados
	Información Oportuna	<b>Reportabilidad</b> N° reporte operativos actualizados disponibles / N° total de reportes a actualizar * 100%	Este indicador debiera indicar que el total de todos los reportes diarios que resulten de una operación deben quedar actualizados y disponibles en el día en la web
		<b>Disponibilidad de información</b> N° de reclamos recibidos por falta de información / N° total de reclamos recibidos * 100%	El objetivo es mostrar cuan efectivos somos en la entrega y actualización de información, a través de las plataforma WEB, o via correo electrónico según algún SLA comprometido
Disponibilidad	<b>% Cumplimiento de nivel de servicio</b> N° de SLAs cumplidos / N° total de SLAs * 100%	Con este indicador podemos cuantificar el nivel de satisfacción del cliente a través del cumplimiento de los SLA comprometidos en la etapa de definición del servicio	

Fuente: Elaboración propia, año 2017

Tabla 29: Diccionario de Indicadores del CMI de la UEN (Parte 2)

	Objetivo	Métrica	Definición Operativa
Perspectiva de los Procesos Internos	Desarrollar gestión comercial	<b>% Efectividad de cierre de negocios</b> (N° de reuniones para firma de contratos en mes "t" / N° de reuniones concretadas en mes "t") * 100%	El objetivo de este indicador es mostrar la efectividad de las reuniones que fueron concertadas, pero en las cuales fue formada un contrato por servicios Spot o Integrados
		<b>Visitas a clientes</b> N° de horas destinadas a potenciales clientes	Muestra las horas que son destinadas en reuniones, almuerzos o visitas a quienes son potenciales clientes, dentro del segmento definido
		<b>Presentaciones masivas</b> N° Reuniones abiertas para potenciales clientes	El objetivo es mostrar la marca y hacer una presentación de la pagina web y lo que hace Milogistic, de una manera muy gráfica y visual
	Ampliar la oferta de servicios logísticos complementarios	<b>N° planes pilotos</b>	Este indicador muestra las veces que hemos desarrollado planes pilotos a potenciales clientes
		<b>N° de nuevas soluciones ofrecidas</b>	El objeto de este indicador es mostrar los nuevos servicios que se transforman en proyectos piloto como aumento de cobertura a regiones, traslados troncales, implementar centros de distribución regionales o servicios adicionales en el punto de venta, considerando las ideas que levantan en terreno los colaboradores formados con esa competencia y que tienen contacto directo con los clientes en los puntos de venta
	Mejorar gestión de flotas	<b>Cumplimiento revisión de costos transporte</b> N° reportes actividad realizados / N° reportes actividad solicitados * 100%	Cumplimiento de procesos de revisión mensual de costos operativos de las distintas actividades del area de transporte
		<b>Nivel de adaptabilidad en urgencias</b> N° de servicios urgentes realizados / N° servicios urgentes solicitados * 100%	Este indicador muestra la respuesta a los servicios urgentes y nuestra de respuesta en la ejecución de ellos. "Servicio urgente" es un servicio que ya fue programada su ruta, pero que se necesita anticipar la ejecución del mismo.
		<b>Nivel de adaptabilidad en adicionales</b> N° de solicitudes de servicio adicionales realizadas/ N° total de servicios adicionales solicitados * 100%	Este indicador muestra la respuesta a los servicios adicionales y nuestra de respuesta en la ejecución de ellos. Servicio adicional, se refiere a un servicio que esté fuera de la cobertura actual u horarios de servicios
		<b>Nivel de disponibilidad</b> N° de servicios realizados en 48hrs / N° de solicitudes de servicio * 100%	Indica que tan capaz es Milogistic de responder al cliente y generar disponibilidad de los equipos dentro del plazo convenido en los puntos de venta
		<b>% Ocupación de la flota</b> N° de metros cuadrados utilizados por camión / N° Total de metros cuadrados de la caja del camión *100%	Este indicador muestra el nivel de ocupación del camión es decir, con cuantos mts2 de carga apilada sale el camión a distribución, respecto del total del espacio disponible con que cuenta la caja del camión
		<b>Disponibilidad de información de transporte</b> N° ordenes servicio cerradas / Total ordenes servicio * 100%	El objetivo de este indicador es generar la información final que cierra el ciclo de un servicio de transporte, cuando este involucra almacenamiento (logística inversa, no concreciones), lo cual permite alimentar los repositorios de información para realizar consultas de trazabilidad y descargar reportes a través de la pagina web con acceso para clientes
	Mejorar gestión de almacenaje	<b>% Ocupación de bodegas</b> Metros cuadrados utilizados en Bodega / Metros cuadrados disponibles en bodega *100%	El objetivo de este indicador es poder identificar que tan eficientes estamos siendo en la utilización de los espacios de almacenamiento disponibles en la Compañía
<b>% Cumplimiento revisión de costos almacenaje</b> N° reportes actividad realizados / N° reportes actividad solicitados * 100%		Cumplimiento de procesos de revisión mensual de costos operativos de las distintas actividades del area de almacenaje	
<b>% Disponibilidad de información de almacenaje</b> N° ordenes servicio cerradas / Total ordenes servicio * 100%		El objetivo de este indicador es generar la información final que cierra el ciclo de un servicio de transporte, lo cual permite alimentar los repositorios de información para realizar consultas de trazabilidad y descargar reportes a través de la pagina web con acceso para clientes	
Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	Disponer de información de potenciales clientes	<b>Base actualizada</b> Cartera de clientes con datos actualizados	Revisar periódicamente los clientes nuevos de la base, clasificarlos y completar los datos relevantes de los contactos Gerentes de Logística, Comercial y Procurement
	Disponer de personal competente	<b>Nivel de asistencia en capacitaciones</b> N° de asistentes / N° total de colaboradores * 100%	Este indicador busca que todas las personas participen al menos de un taller con temas relevantes a sus funciones, las cuales fueron indicadas por el supervisor en la hoja de evaluación de desempeño
	Disponer sistemas de información y TI modernos	<b>% Crecimiento en el desempeño</b> (Nota evaluación desempeño actual / Nota evaluación desempeño anterior - 1) * 100%	El objetivo de este indicador es medir la superación del desempeño comparando la ultima evaluación con la inmediatamente anterior
	Contar con infraestructura y servicios administrativos de Mimet	<b>% Confiabilidad</b> Tiempo operativo del SW / Total de un periodo de tiempo * 100%	Nivel de Confiabilidad se relaciona con medir el tiempo total que un SW, aplicación móvil y/o dispositivo GPS estuvo disponible, respecto de un periodo de tiempo definido previamente, medido como porcentaje
		<b>% Cumplimiento del plan de mejoras anual de las instalaciones</b> N° de proyectos del plan realizados/N° de proyectos del plan programados*100% ) <b>% Cumplimiento del nivel de servicio Mimet</b> N° de SLAs cumplidos / N° total de SLAs * 100%	Cumplimiento del plan de mejoras anual de las instalaciones  Nivel de satisfacción Milogistic a través del cumplimiento de los SLA comprometidos por Mimet en la etapa de definición del servicio

Fuente: Elaboración propia, año 2017



Tabla 30: Impacto iniciativas estratégicas por perspectiva

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento				Perspectiva de los Procesos Internos			Perspectiva del Cliente				Perspectiva Financiera			Objetivo	
Disponer de información de potenciales clientes	Disponer de personal competente	Disponer sistemas de información y TI modernos	Contar con infraestructura y servicios administrativos de Mimet	Desarrollar gestión comercial	Ampliar la oferta de servicios logísticos complementarios	Mejorar gestión de operaciones	Satisfacer a los Clientes	Adaptabilidad a requerimientos	Información Oportuna	Disponibilidad	Aumentar margen operacional	Disminuir costos	Aumentar oportunidades de ingreso		
														1	Plan de disminución de costos fijos
														2	Política de definición de tarifas
														3	Disminuir los tiempos para firma de contratos
														4	Desarrollar encuesta de satisfacción del cliente final (puntos de ventas)
														5	Implementar página web con acceso para clientes
														6	Campañas de merchandising, Plan de reuniones en cliente y Milogistic
														7	Coordinar reuniones para programar servicios pilotos
														8	Implementar SW para captura de información y cierre de servicios en terreno
														9	Adaptar SW ERP para uso como software administración de bodegas WMS
														10	Comprar e Implementar SW para ruteo y control de flota
														11	Acuerdo de colaboración con Mimet para cartera de clientes
														12	Desarrollar un plan de capacitación con OTIC con foco en mejora de calidad y productividad
														13	Implementar evaluación de desempeño al 100% de los empleados
														14	Modernizar redes WiFi al interior de las instalaciones
														15	Instalar WiFi en los camiones
														16	Desarrollar un plan anual de mejoras de instalaciones
														17	Desarrollar un plan de cumplimiento de nivel de servicio
														18	Ejecución de plan de mejora continua y productividad
														19	Implementar sistema de costeo ABC Time

Fuente: Elaboración propia, basado en libro "CMI paso a paso" de Niven P. (2002).

Tabla 31: Priorización de iniciativas estratégicas

Iniciativa	Escala	Criterios	Vinculación de la Estrategia	Valor Actual Neto	Costo Total	Recursos necesarios (personal clave)	Tiempo necesario para completarse	Dependencias	Promedio
		Peso	45%	15%	10%	10%	10%	10%	
		Descripción	Capacidad de la iniciativa de tener un impacto positivo sobre objetivos estratégicos	Valor actual de los beneficios de la iniciativa descontado 5 años	Costo total incluyendo mano de obra y materiales	Personal clave que se necesita para la iniciativa incluyendo requisitos de tiempo	Tiempo total esperado para completar la iniciativa	Impacto de otras iniciativas sobre los resultados exitosos esperados con esta iniciativa	
N°1	Nota (1-7)	6,5	6	5	4	4	3	5,43	
	Puntos	2,93	0,90	0,50	0,40	0,40	0,30		
N°2	Nota (1-7)	4	4	3	3	3	2	3,50	
	Puntos	1,80	0,60	0,30	0,30	0,30	0,20		
N°3	Nota (1-7)	3	2	2	2	5	2	2,75	
	Puntos	1,35	0,30	0,20	0,20	0,50	0,20		
N°4	Nota (1-7)	7	6,5	4	6	5	6	6,23	
	Puntos	3,15	0,98	0,40	0,60	0,50	0,60		
N°5	Nota (1-7)	6,5	6	6	5	5	6	6,03	
	Puntos	2,93	0,90	0,60	0,50	0,50	0,60		
N°6	Nota (1-7)	6	6,5	6,5	6	6	6	6,13	
	Puntos	2,70	0,98	0,65	0,60	0,60	0,60		
N°7	Nota (1-7)	6	3	5	4	3	5	4,85	
	Puntos	2,70	0,45	0,50	0,40	0,30	0,50		
N°8	Nota (1-7)	6,5	6,5	5	6	6	6	6,20	
	Puntos	2,93	0,98	0,50	0,60	0,60	0,60		
N°9	Nota (1-7)	6,5	6	5	5	6	6	6,03	
	Puntos	2,93	0,90	0,50	0,50	0,60	0,60		
N°10	Nota (1-7)	7	6,5	6,5	5	6	6	6,48	
	Puntos	3,15	0,98	0,65	0,50	0,60	0,60		
N°11	Nota (1-7)	6,5	6	6	6,5	6	6	6,28	
	Puntos	2,93	0,90	0,60	0,65	0,60	0,60		
N°12	Nota (1-7)	6,5	6,5	6	5	6	6	6,20	
	Puntos	2,93	0,98	0,60	0,50	0,60	0,60		
N°13	Nota (1-7)	7	6	6	6	6	5	6,35	
	Puntos	3,15	0,90	0,60	0,60	0,60	0,50		
N°14	Nota (1-7)	4	4	5	4	5	4	4,20	
	Puntos	1,80	0,60	0,50	0,40	0,50	0,40		
N°15	Nota (1-7)	5	3	3	5	6	6	4,70	
	Puntos	2,25	0,45	0,30	0,50	0,60	0,60		
N°16	Nota (1-7)	6	7	6	5	6	6	6,05	
	Puntos	2,70	1,05	0,60	0,50	0,60	0,60		
N°17	Nota (1-7)	7	6	6	5	6	6	6,35	
	Puntos	3,15	0,90	0,60	0,50	0,60	0,60		
N°18	Nota (1-7)	7	7	6	5	6	6	6,50	
	Puntos	3,15	1,05	0,60	0,50	0,60	0,60		

Fuente: Elaboración propia, basado en libro "CMI paso a paso" de Niven P. (2002).

## BIBLIOGRAFIA.

- Brito. R., (2013, agosto). La nueva norma Euro V. Negocios globales: Logística, Transporte, Distribución. Recuperado de <http://www.emb.cl/negociosglobales/revista.mvc?edi=92>
- Colliers International. (2017). Research & Forecast Report. Centros de Bodegaje – Primer Semestre 2017. Recuperado de <http://www.colliers.com/es-cl/chile/insights/formwarehousechile>
- Fondo monetario internacional FMI. (2017). Asia continúa liderando el crecimiento de la economía mundial, pero debe tener cuidado. Recuperado de <http://www.imf.org>
- Fondo monetario internacional FMI. (2017). Estudios económicos y financieros “Perspectivas económicas”, abril 2017. Recuperado de <http://www.imf.org>
- Francés, A. (2006). Estrategia y planes para la empresa. México, Pearson Prentice Hall
- Hill, Ch. y Jones, G. (2009). Administración Estratégica. México DF, McGraw-Hill
- Instituto Nacional de Estadísticas. 2017. Empleo trimestral Enero Marzo 2017. Recuperado de <http://www.ine.cl>
- Kaplan, R., y Norton, D. (1996). El cuadro de mando integral. Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000.
- Kaplan, R., y Norton, D. (2002). El cuadro de mando integral. Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000.
- Kaplan, R., y Norton, D. (2004). Mapas estratégicos. Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000.
- Kaplan, R., y Norton, D. (2007). Alignment. Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000.
- Kaplan, R., y Norton, D. (2008). The execution premium: integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas. Barcelona, España: Ediciones Deusto.
- Kovacevic, A., y Reynoso, Á. (2010). El diamante de la excelencia organizacional. Santiago, Chile: Aguilar chilena de ediciones s.a.
- Ley N° 20949. Diario Oficial de la República de Chile, Santiago, Chile, 17 de septiembre de 2016

- Niven, P. R., (2003). El Cuadro de Mando Integral Paso a Paso. Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000.
- Osterwalder, A., y Pigneur, Y. (2004). Lienzo del Modelo de Negocio. Apuntes clases Magister Control de Gestión 2015.
- Porter, M. (1987). Desde la Ventaja Competitiva a la Estrategia Corporativa. Harvard Business Review, May 1987.
- Randstad Chile. (2017) Workmonitor primer semestre 2017 “Tendencias y movilidad laboral”. Recuperado de <http://www.randstad.cl>
- Ricart, J. (2009). Modelo de Negocio: El eslabón perdido en la dirección estratégica. Revista Universia Business Review: 1-27
- Robbins, S., y Judge, T. (2009). Comportamiento organizacional. 13ª ed. Naucalpan de Juárez, Estado de México: Pearson.
- Servicios de Impuestos Internos. (2016). Estadísticas de empresas por tamaño según ventas. Recuperado de <http://www.sii.cl/estadisticas/>
- Shafer, S.M., Smith, H.J. & Linder, J.C. (2005). The Power of Business Models. Business Horizons, 48, 199-207
- Thompson Jr., A., Strickland III, A., y Gamble, J. (2008). Administración Estratégica. México, D.F.: McGraw-Hill.
- Wheelen, T., Hunger, J., y Oliva, I. (2007). Administración Estratégica y Política de Negocios. México, D.F.: Pearson Educación.