



**UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS
ESCUELA DE POSTGRADO**

PROPUESTA DE UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN PARA TASALOGÍSTICA CHILE

VICTOR OYARZUN

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

PROFESOR GUÍA: CHRISTIAN CANCINO

SANTIAGO DE CHILE

Marzo 2022

Resumen Ejecutivo

En el presente estudio se realiza un diagnóstico a TASALOGISTICA Chile y a su entorno, con el objetivo general de diseñar y proponer un sistema de control de gestión para la consolidación y crecimiento de la organización que permita la diversificación de clientes.

TASALOGISTICA Chile está dedicado a brindar soluciones logísticas integrales (Operador 3PL) por medio de licitaciones, a empresas que requieran tercerizar servicios y procesos de almacenamiento, transporte terrestre nacional, gestión de inventarios, preparación de pedidos y distribución, como también la administración de personal y actividades operativas en los centros de distribución de sus clientes o en sus instalaciones en Santiago y Concepción.

Los principales desafíos de control de gestión para esta empresa son desarrollar un sistema de planificación estratégico, orientar un comportamiento organizacional y establecer una cultura de mejora continua para fomentar un crecimiento orgánico.

Como objeto de estudio, se abarca la organización completa como unidad de negocio, aplicando herramientas de planificación para desarrollar su estrategia bajo dos principales ejes, consolidación y crecimiento.

Para el alineamiento organización, se identifican las áreas claves donde se expone la propuesta de valor y su atributo diferenciador, desplegando la estrategia a través de los tableros de control y gestión junto con un modelo de incentivo para orientar el comportamiento.

Agradecimientos

Quisiera extender mis agradecimientos a la gerencia de TASALOGISTICA Chile, por su orientación, sugerencias e información brindada para llevar a cabo la construcción de este proyecto, especialmente a Hernán Rivera y Juan Pablo Severino, que gracias a su generosidad y franqueza fue posible cubrir las ideas principales de este documento.

También quisiera agradecer a mi profesor guía Christian Cancino por la claridad de sus recomendaciones, experiencias y conocimientos, como también al profesor Aldo Caprile, por su refuerzo fundamental en el taller AFE y apoyos claves que fueron dados en sus clases para avanzar en el estudio de este proyecto.

Finalmente, quisiera agradecer de forma especial y con mucho cariño a mi compañera Natalia Aguilar por su amor absoluto en todo este proceso, por su paciencia y apoyo incondicional durante estos dos años de clases y cuarentenas.

TABLA DE CONTENIDOS

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 Objetivo general.	2
1.2 Objetivos específicos.	2
1.3 Justificación del proyecto.	3
1.4 Metodología.	4
1.5 Alcances y limitaciones	5
1.6 Organización del documento	6
CAPITULO 2. CONTEXTO EMPRESA, NEGOCIO Y UEN.	8
2.1 Descripción de la organización y unidad estratégica de negocio	8
2.2 Caracterización del negocio.	12
2.3 Composición del contexto	15
CAPITULO 3. DECLARACIONES ESTRATEGICAS.....	22
3.1 Análisis y definición Misión de la UEN.....	22
3.2 Análisis y definición Visión de la UEN.	24
3.3 Definición de creencias	26
CAPITULO 4. ANALISIS ESTRATEGICO.....	29
4.1 Análisis del Micro entorno.	30
4.2 Análisis del Macro entorno.	39
4.3 Análisis Interno.....	45
4.4 Análisis FODA Cuantitativo.....	61
CAPITULO 5. FORMULACION ESTRATEGICA.....	70
5.1 Análisis de la curva de valor.	70
5.2 Selección de atributos claves.....	74
5.3 Atributos Estándar de la Industria.....	75

5.4 Declaración de la propuesta de valor	77
5.5 Descripción de la estrategia de la empresa.....	81
CAPITULO 6. MODELO DE NEGOCIO.....	83
6.1 Definición del modelo de negocio.....	84
6.2 Análisis del Modelo de Negocio.....	85
6.3 Análisis Rentabilidad o Captura de Valor del Modelo de Negocio.....	89
CAPITULO 7. DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	91
7.1 Definición de Temas o Ejes Estratégicos.....	92
7.2 Mapa Estratégico.....	95
7.3 Descripción de Ejes o Micro–Estrategias en el Mapa Estratégico.....	96
8.4 Relación y coherencia del Mapa Estratégico.....	100
CAPITULO 8. DISEÑO DEL SISTEMA DE MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO DE LA UEN.	105
8.1 Cuadro de Mando Integral, Sistema de Medición del Desempeño.....	105
8.2 Iniciativas Estratégicas del Cuadro de Mando Integral.....	111
CAPITULO 9. DESPLIEGUE DE LA ESTRATEGIA.....	116
9.1 Explicación de las funciones de la UEN.....	117
9.2 Flujo de actividades.....	122
9.3 Selección de las funciones a analizar.....	125
9.4 Definición de los desempeños de las unidades funcionales.....	128
CAPÍTULO 10. DISEÑO DEL SISTEMA DE MEDICIÓN DE LAS UNIDADES.....	133
10.1 Sistema de medición del alineamiento vertical.....	133
10.2 Sistema de medición del alineamiento horizontal.....	140
10.3 Diseño Organizacional.....	146
CAPÍTULO 11. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO - ESQUEMA DE INCENTIVOS.....	149
11.1 Descripción del instrumento de evaluación y compensación del desempeño.....	149
11.2 Propuesta del instrumento de evaluación y compensación del desempeño.....	151

11.2.1 Identificación de los desempeños claves a recompensar.....	152
11.2.2 Esquemas de incentivos propuesto para las áreas.....	154
11.2.3 Justificación del esquema de incentivos.....	158
CAPITULO 12. CONCLUSIONES.....	161
12.1. Cumplimiento de los objetivos del proyecto.	161
12.2 Solución de problemas planteados y aporte del documento.	162
12.3. Recomendaciones para su implementación.....	163
CAPÍTULO 14. BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES DE INFORMACIÓN.....	164
Bibliografía	164

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 : Oportunidades y Amenaza de Análisis 5 Fuerzas de Porter	38
Tabla 2: Marco de perspectiva general del Análisis PESTAL.	40
Tabla 3. Evaluación de Impacto en la Demanda de Industria.....	41
Tabla 4: Cadena de valor de las actividades primarias.....	49
Tabla 5: Cuadro análisis de cadena de valor de actividades de soporte.....	52
Tabla 6: Análisis de Recursos y Capacidades de las actividades primarias.	54
Tabla 7: Cuadro análisis de Recursos y Capacidades de actividades de soporte.	56
Tabla 8: Evaluación de Capacidades Multifuncionales y Grupo de Activos.	57
Tabla 9: Fortalezas y Debilidades – Análisis Interno.....	62
Tabla 10. Resumen del Posicionamiento de la empresa y estrategia sugerida	68
Tabla 11. Iniciativas Estratégicas.....	69
Tabla 12 : Curva de Valor para atributos de Operadores Logísticos 3PL.	73
Tabla 13. Ejes Estratégicos y su relación en cada perspectiva.	94
Tabla 14. Micro-Estrategia de Consolidación.	97
Tabla 15. Micro-Estrategia de Crecimiento.....	98
Tabla 16. Descripción de objetivos del Eje Recursos y Aprendizaje.	99
Tabla 17: Cuadro de Mando Integral para TASALOGISTICA Chile.	106
Tabla 18. Descripción de Indicadores de desempeño por objetivos de Recursos y Aprendizaje.....	108
Tabla 19. Indicadores de Desempeño para objetivos de Consolidación	109
Tabla 20. Indicadores de Desempeño para objetivos de Crecimiento.....	110
Tabla 21. Impacto de las Iniciativas Estratégicas por Tema Estratégico de Consolidación.	113
Tabla 22. Impacto de las Iniciativas Estratégicas por Tema Estratégico de Crecimiento.	114
Tabla 23. Impacto de las Iniciativas Estratégicas por Tema Estratégico de Recursos y Aprendizaje.....	115

Tabla 24: Principales funciones de la Gerencia Comercial y de Administración.....	119
Tabla 25. Principales funciones de la Gerencia de Operaciones.....	120
Tabla 26. Matriz de Contribución a los Objetivos Estratégicos.	134
Tabla 27. Tablero de Control de Gerencia de Operaciones.....	135
Tabla 28. Tablero de Control área de Coordinación y Planificación.	137
Tabla 29. Tablero de Control del área Almacenamiento y Transporte.	139
Tabla 30. Relación causa efecto Entregar un Servicio Confiable.	144
Tabla 31. Relación causa efecto Agilizar los Servicios Logísticos.....	145
Tabla 32. Tablero de Control Coordinación y Planificación con SLA.....	147
Tabla 33. Tablero de Control Almacenamiento y Transporte con SLA.....	148
Tabla 34. Competencias y desempeños esperados para Coordinación y Planificación. .	153
Tabla 35. Competencias y desempeños esperados para Almacenamiento y Transporte.	154
Tabla 36. Trigger o activador para el sistema de incentivos propuesto.....	155
Tabla 37. Esquema de Incentivos del área de Coordinación y Planificación	156
Tabla 38. Esquema de Incentivos del área de Almacenamiento y Transporte.	157
Tabla 39. Incentivo de Implementación e Iniciativas Grupales.	158

INDICE DE ILUSTRACIÓN

Ilustración 1: Sistema de control de gestión: integrando la estrategia y las operaciones.	4
Ilustración 2: Organigrama TASALOGISTICA Chile.	10
Ilustración 3: Clasificación de operadores logísticos.	13
Ilustración 4: Mapa de los Stakeholders de TASALOGISTICA Chile	16
Ilustración 5: Cadena de Valor de TASALOGISTICA Chile.	46
Ilustración 6: Análisis FODA cuantitativo de TASALOGISTICA Chile.	64
Ilustración 7 : Modelo de Negocios CANVAS Propuesto.	90
Ilustración 8: Mapa Estratégico de TASALOGISTICA Chile.	95
Ilustración 9: Relación emocional de Modelo CANVAS con Mapa estratégico.	102
Ilustración 10: Relación racional de Modelo CANVAS con Mapa estratégico.	103
Ilustración 11: Relación de Propuesta de Valor del Modelo CANVAS con Mapa estratégico.	104
Ilustración 12: Alineamiento Estratégico para la organización.....	117
Ilustración 13: Relación entre el Cliente, Operador Logístico y Usuario final.	122
Ilustración 14: Flujo de Actividades estratégicas y atributos.	123
Ilustración 15: Tablero de Gestión Gerencia de Operaciones.	129
Ilustración 16: Tablero de Gestión de Coordinación y Planificación.	130
Ilustración 17: Tablero de Gestión de Almacenamiento y Transporte.	131
Ilustración 18: Alineamiento Operativo SLA.	143
Ilustración 19: Modelo Básico de Comportamiento Organizacional.....	160

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

TASA LOGISTICA, es una compañía multinacional de origen argentino líder en el mercado logístico, con más de 80 años de experiencia en la industria, pionero en la tercerización de las operaciones logísticas que busca la regionalización, donde ya han establecido alianzas en Uruguay y Paraguay. A partir del año 2016 se hace presente en Chile, por intermedio de una alianza estratégica con MEGA LOGISTICA en adelante TASA LOGISTICA Chile, mediante el modelo de gestión de excelencia y el programa de calidad como marcos de gestión, buscando certificaciones a nivel nacional e internacional, con un desarrollo sustentable e inclusión social como principales objetivos organizacionales.

Dado lo anterior, TASA LOGISTICA Chile ha logrado mantener relación a largo plazo mediante licitaciones con su principal cliente MASISA en la industria de maderas, siendo actualmente su único operador logístico a nivel nacional con servicios integrales, tales como almacenamiento, control de stocks, transporte nacional, abastecimiento en puertos y distribución con sistemas de tracking para el seguimiento de los pedidos al usuario. Recientemente, alcanza licitaciones más acotadas, con otros segmentos de clientes con servicios de administración de bodegas y centros de distribución del mismo cliente como PEPSICO en la industria de alimentos. Y últimamente, con servicios de transportes y distribución para EAGON también cliente del rubro maderero.

El mercado de los Operadores Logísticos se encuentra en permanente búsqueda de licitaciones a largo plazo, donde preparan distintos modelos de negocios que puedan satisfacer la demanda del cliente. Cuando el nivel de servicio logra ser pactado entre ambas organizaciones, esta relación implica un crecimiento y aprendizaje constante en el tiempo, donde cumplir con el acuerdo del nivel de servicio es fundamental para el desarrollo eficiente del negocio, pero ¿Cuáles son los atributos que generan la fidelización del cliente para nuevas licitaciones en el largo plazo? ¿Cómo se visualizan estos atributos en la operación logística? ¿Es factible medir la operación entorno a estos atributos?

Finalmente, ¿Qué estructura y cultura organizacional se requiere desarrollar para asegurar la fidelización del cliente en el tiempo? En el presente proyecto se realiza un diagnóstico a TASALOGISTICA y a su entorno, donde se propone una Planificación Estratégica desde la perspectiva del Control de Gestión desarrollando herramientas y mecanismos necesarios para la consolidación y crecimiento de la organización,

diversificando su cartera de clientes en la industria de los Operadores Logísticos en Chile.

1.1 Objetivo general.

El objetivo general de este proyecto es diseñar y proponer un Sistema de Control de Gestión en el marco de operador logístico TASA LOGISTICA Chile, que busca proyectarse a nuevos clientes.

1.2 Objetivos específicos.

Los objetivos específicos del presente documento y se detallan a continuación;

El primer objetivo es exponer desde un análisis crítico la misión, visión y valores de la organización, para determinar si está correcto su planteamiento, proponer y validar las correcciones a estas declaraciones estratégicas.

El segundo objetivo, es levantar desde las herramientas PESTAL y desde la cadena de valor un análisis interno, todo lo anterior para identificar oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades.

El tercer objetivo, es reunir los análisis externos e internos para la evaluación de los objetivos estratégicos con un FODA cuantitativo.

El cuarto objetivo es generar una propuesta de valor relacionándolas a su atributo diferenciador, para definir el modelo de negocio a través de herramienta CANVAS, identificando el momento en que se cumplen y se sostienen de forma rentable en el tiempo.

El quinto objetivo, es crear un mapa estratégico con cada perspectiva, para relacionar las causas y efectos de los objetivos estratégicos expuestos.

El sexto objetivo es elaborar un cuadro de mando integral para optimizar los objetivos planteados en el mapa estratégico.

El séptimo objetivo es desarrollar los tableros de gestión a monitorear y desplegar el sistema de control estratégico en las operaciones relevantes de esta organización.

El octavo objetivo es proponer un esquema de incentivos para las áreas a desplegar los tableros de gestión, que permita validar y alinear los desempeños a los resultados.

1.3 Justificación del proyecto.

Dado el rápido crecimiento que ha experimentado esta organización y la industria logística a nivel global, se hace cada vez más relevante redefinir las estrategias y orientar sus esfuerzos para satisfacer y fidelizar a sus clientes.

La justificación para llevar a cabo este objeto de estudio se funda en que la empresa analizada no cuenta con un sistema formal de Planificación Estratégica, como son las declaraciones estratégicas, tales como; valores, misión y visión ajustadas a la unidad estratégica de negocios en Chile, dificultando la orientación de las personas y los procesos hacia una estrategia común, como también, desaprovechando la oportunidad de potenciar la capacidad de crear valor en el tiempo. Al ser una empresa joven y en crecimiento, se encuentra en el proceso de transición para una estandarización de sus procesos.

Como primer problema de Control de Gestión, actualmente la empresa no tiene un traspaso de información de forma confiable y parametrizada entre los procesos, incluso dentro de una misma área, impactando en la calidad y confianza del servicio entregado, coordinación interna y en la cuantificación de costos operacionales omitiendo o duplicando egresos, afectando a nivel operativo y financiero.

A su vez, se identifica un segundo problema de Control de Gestión relacionado al comportamiento organizacional y la formación del capital humano para el largo plazo.

Este problema se percibe en la inadecuada orientación del desempeño de las personas hacia un objetivo común, existiendo desorientación desde la selección de personal, al no contratar personas con las competencias para el trabajo a desempeñar, lo que ha intensificado los problemas de comunicación y manejo de información ya mencionados.

Más aún, esto se evidencia, por ejemplo, en que no se ha canalizado el proceso de crecimiento y aprendizaje producto de la relación y experiencia con el cliente, ya que la organización, al no contar con una visión particular de aprendizaje, no se ha establecido algún mecanismo para capitalizar los aprendizajes ni una cultura de mejora continua, presentándose como un problema en la estrategia corporativa.

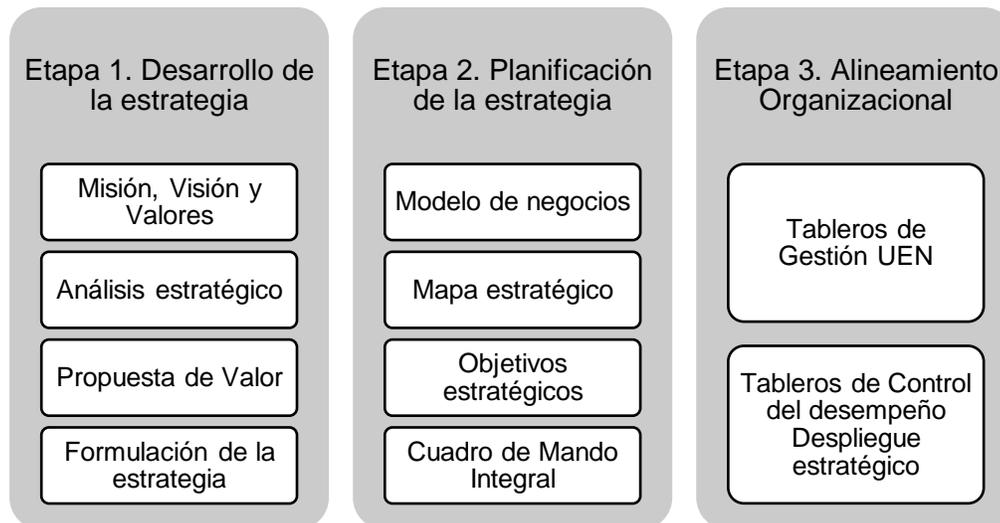
Estos problemas visibilizan la falta de preparación de la organización para enfrentar una diversificación de clientes de forma permanente y saludable para la empresa. Por lo que, este proyecto consiste en una propuesta de Planificación Estratégica para reforzar la

propuesta de valor de la empresa y desplegar la estrategia con un Sistema de Control de Gestión propuesto para su implementación.

1.4 Metodología.

El enfoque metodológico para desarrollar el sistema de control de gestión está basado en la arquitectura del modelo ciclo cerrado (Kaplan y Norton, 2008), que tiene como objetivo relacionar la formulación y planificación de la estrategia con la ejecución operacional. La Ilustración 1 muestra cómo este sistema de gestión abarca las tres primeras etapas del ciclo; desarrollo de la estrategia, planificación de la estrategia y alinear la organización, con las etapas de la metodología sobre el objeto de estudio.

Ilustración 1: Sistema de control de gestión: integrando la estrategia y las operaciones.



Fuente: Elaboración propia en base a ciclo cerrado de (Kaplan y Norton, 2008).

En la primera etapa, el desarrollo de la estrategia se realiza con información secundaria y publicada, la cual será validada de acuerdo con distintas bases referenciadas de material de clases vistas con profesores, que permitan actualizar e integrar la misión, la visión y los valores a la unidad estratégica de negocio en Chile, posteriormente con información primaria desarrollar el análisis estratégico del entorno con apoyo de herramientas PESTAL (Fahey y Narayanan, 1986), análisis micro entorno con Cinco fuerzas de Porter (Michael Porter, 1980), análisis FODA cuantitativo (Christian A. Cancino, 2012) y Curva de Valor para la formulación de la estrategia (W. Chan Kim y René Mauborgne, 2015).

En la segunda etapa, en cuanto a la planificación de la estrategia, se espera desarrollar y proponer objetivos, mediante herramientas como CANVAS (Osterwalder y Pigneur, 2010), Mapa Estratégico (Kaplan y Norton, 2004), que permita definir metas e iniciativas estratégicas a seguir, enmarcadas con indicadores en cuadro de mando integral (Francés, Antonio, 2006).

Finalmente, en la tercera etapa de este ciclo, referente al alineamiento organizacional, relacionar la estrategia de la organización con la estrategia de las unidades funcionales e individualmente a los empleados. Posteriormente, se espera alinear a la organización realizando el despliegue de dos unidades operativas relevantes que son el almacenamiento y el comportamiento con el transporte o la última milla.

1.5 Alcances y limitaciones

El diseño de esta herramienta de control a proponer a TASA LOGISTICA Chile, tiene como propósito el diseño de sistema control gestión propiamente tal y no necesariamente es un marco de implementación. Además, la información reunida tiene relación con una perspectiva desde el área de administración y de operaciones, no desde una perspectiva comercial o financiera. Así también, la información proviene desde una fuente primaria y solo es información secundaria como sus declaraciones estratégicas que ha sido mencionado anteriormente. Lo anterior, debido a que recientemente esta compañía comienza a estructurar su matriz estratégica y de forma interna inicia su estructura de forma organizacional en áreas de contabilidad y finanzas, guardando su información de carácter privado abriendo la posibilidad a supuestos en estas materias.

Sin embargo, la propuesta aborda el diseño de una planificación, modelo de control de gestión estratégico con la formulación y despliegue de la estrategia con un esquema de incentivos visibles en tableros de gestión, que permitan alinear los desempeños y así también visualizar el comportamiento de dos áreas específicas de Almacenamiento y Transporte con área de Coordinación y Planificación, esta última, es el área que contribuye al último tramo de su cadena logística o también conocida como última milla, que trae consigo la comunicación para la entrega final y satisfactoria del producto al cliente final.

Entre otras cosas, este sistema de control de gestión a proponer abarca las tres primeras etapas del sistema de gestión o ciclo cerrado de (Kaplan y Norton, 2008) y no son integradas las etapas de planificar operaciones, controlar y aprender, probar y adaptar, además no incluye la creación de una categoría especial de financiamiento STRATEX de la etapa planificar estrategia.

1.6 Organización del documento

En concordancia con la metodología a utilizar para diseñar y proponer un Sistema de Control de Gestión basado en una Planificación Estratégica, este documento se presenta de la siguiente forma:

Introducción de los objetivos del trabajo realizado, la identificación de los problemas en estudio y la metodología para su análisis y desarrollo.

Contexto de la Empresa, relacionado al tipo de negocio que desarrolla y delimitando la unidad estratégica de negocio en estudio iniciando el proceso de Desarrollo de la Estrategia.

Declaraciones Estratégicas de la organización, aplicando un análisis crítico para evaluación.

Análisis Estratégico de la empresa y su entorno, utilizando herramientas que permiten levantar información desde las perspectivas externa (con análisis micro y macro entorno) e interna aplicando un análisis FODA Cuantitativo para obtener una mirada sistémica de la empresa como resultado de la etapa de Desarrollo de la Estrategia.

Formulación de la Estrategia, basando la diferenciación de la empresa y su Propuesta de Valor al análisis de los atributos en la industria con la herramienta de Curva de Valor. De esta forma, se inicia la etapa de Planificación Estratégica como tal.

Modelo de Negocios, en que se explicita la forma en que la empresa crea y captura valor con sus actividades y recursos claves, su estructura de Ingresos y Egresos, para la empresa, clientes y relaciones claves y plasmado en la herramienta CANVAS.

Objetivos Estratégicos que componen la estrategia, definiendo su interrelación y facilitando su socialización con la herramienta de Mapa Estratégico.

Diseño de Medición del Desempeño como herramienta de monitoreo de la ejecución de la estrategia y el cumplimiento de los objetivos establecidos en ella, concluyendo la etapa de Planificación Estratégica con una herramienta que permitirá permear la estrategia a la organización.

Despliegue de la estrategia, como inicio de la Alineación Estratégica con la organización, se aborda una mirada exhaustiva de las principales funciones y actividades primarias en las que se expone la Propuesta de Valor de la organización y profundizando el análisis de

la coherencia vertical y horizontal de los objetivos estratégicos a lo largo de las actividades de la empresa.

Definición De Los Desempeños De Las Unidades Funcionales, visualiza las principales funciones responsables del éxito de la estrategia y se analizan desde sus las unidades funcionales de las que son parte, estructurándose los respectivos objetivos estratégicos y operacionales a los que deben apuntar, junto con los desempeños claves para lograrlos.

Diseño Del Sistema De Medición De Las Unidades, presentada en Tableros de Gestión y Control la medición del desempeño clave para el logro del objetivo ya definido, siendo crucial el despliegue de la estrategia de forma vertical y horizontal para evidenciar su coherencia, dando cierre a la etapa de Alineación Estratégica.

Evaluación Del Desempeño Y Esquema De Incentivos, analiza de forma crítica los modelos de incentivos vigentes para las unidades funcionales en estudio, presentándose a su vez un modelo de incentivos adecuados a la estrategia propuesta en este documento con perspectiva de Control de Gestión.

Conclusiones, revisa el cumplimiento de los objetivos planteados para este trabajo, identificando los principales aportes y desarrollo las soluciones para los problemas de Control de Gestión abarcados, mencionando también, recomendaciones claves para el éxito del proyecto en caso de implementación.

Bibliografía y fuentes De Información, indica las rutas para acceder a la información recabada en el proyecto.

CAPITULO 2. CONTEXTO EMPRESA, NEGOCIO Y UEN.

En este capítulo se identifica el contexto general de TASA LOGISTICA Chile, el contexto de negocio en detalle y, se abarca desde la descripción de la organización, proveedores clave, estructura organizacional, posicionamiento, competidores y *stakeholders*¹, hasta la descripción de la unidad estratégica de negocios en dicho contexto.

2.1 Descripción de la organización y unidad estratégica de negocio

TASA LOGISTICA Argentina tiene una reconocida trayectoria en el desarrollo de servicios operacionales integrados en las empresas, que manejan grandes volúmenes especializados en consumo masivo, industrial y electrónico.

Esta organización, busca desde el año 2008 insertar un Modelo de Gestión de Excelencia para optar al premio Nacional a la Calidad, esto genera que TASA LOGISTICA Argentina, se encuentre en constante búsqueda de oportunidades de mejora en sus procesos. Además, tiene como objetivo integrarse a los planes comerciales de sus clientes para fortalecer su relación, a través de distintos programas de Calidad que requieran sus mandantes.

Por otra parte, el Capital Humano desarrolla planes anuales de capacitaciones, programa de habilidades y plan de carrera para promover el aprendizaje, alineamiento de objetivos y la mejora del clima laboral. Además, busca establecer una estructura comunicacional que permita el acceso a la información de su personal.

TASA LOGISTICA Argentina, implementa tableros de control de indicadores para medir su gestión, el nivel de servicio de las operaciones, gestión de las personas y aspectos económicos financieros, entre otros. También, ha realizado alianza y matriz estratégica regional y en la actualidad mantiene sus relaciones comerciales en países como Uruguay, Paraguay y recientemente en Chile. Junto con esto, TASA LOGISTICA Chile logra insertarse en la industria de operadores logísticos nacionales e internacionales.

TASA LOGISTICA Chile es clasificado en Operadores Logísticos 3PL, con alcance en la prestación de servicios integrados tales como; transporte nacional e internacional, procesos de almacenamiento y organización total de operaciones logísticas, dentro de los almacenes

¹ Stakeholders grupos de interés a una empresa u organización.

del cliente y en sus propios centros de distribución, instalados en Santiago y Concepción. En el contexto de la clasificación de los operadores logísticos, estos son de acuerdo con la complejidad de los servicios prestados (horizontalidad) y, en el nivel de integración alcanzado en la Cadena de Suministros² de clientes.

TASA LOGISTICA Chile se dedica a brindar soluciones logísticas integrales en mercados que requieran tercerizar servicios y procesos de almacenamiento, tales como el control de productos recibidos, verificación del estado en que se encuentran y como estos serán controlados. Por otro lado, el servicio de administración de almacenamiento, requiere definir el método de control adecuado y el etiquetado de productos para el control sistemático de ellos, considerando el cumplimiento de normas de higiene y seguridad para una conservación y mantenimiento de los productos al cuidado del almacenamiento.

Los servicios de coordinación de transportes terrestre a puertos y traslado nacional, corresponden a servicios principalmente de coordinación y comunicación entre las áreas de producción y almacenamiento, desde una sala o torre de control que asegure el traslado de productos desde un lugar a otro con los proveedores de transporte (servicio tercerizado por la empresa), de forma que se mantenga el producto en perfectas condiciones en el traslado y asegure el flujo continuo de productos según la planificación de entrega realizada.

Finalmente, la gestión de inventarios es el servicio que se realiza para asegurar el control de todos los productos que se encuentran en el almacenamiento, entregando la información a tiempo al cliente para que pueda disponer del producto para su comercialización. Considera además, el servicio de controlar la preparación de pedidos, la administración de personal para las actividades operativas realizadas en los mismos recintos o centros de distribución de sus clientes, ya sea recepción, preparación y despacho de pedidos para su distribución.

Su segmento de clientes son aquellos que produzcan a gran escala, necesiten almacenamiento y transporte para una distribución eficiente de sus productos, requiriendo tercerizar su operación logística en el largo plazo para enfocarse en el negocio de producción. Las condiciones del inventario a gestionar por parte de TASALOGISTICA se caracterizan por ser de baja complejidad en manipulación como los activos que se requieran. Además, el tipo de acuerdo con el cliente se realiza por medio de licitaciones, con parámetros de nivel de servicio y a medida de las necesidades del cliente.

² Cadena de Suministros conjunto de todos los elementos que constituyen el valor necesario para la satisfacción del cliente.

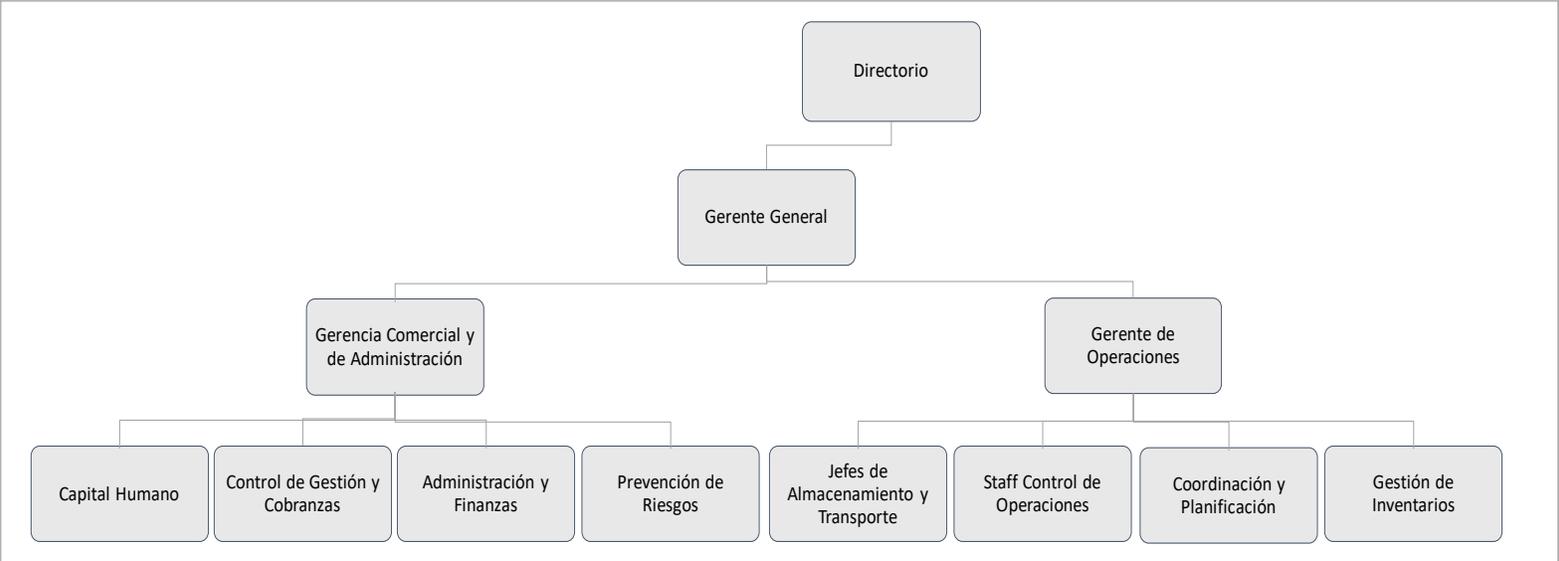
Actualmente, está orientada a la alianza estratégica con la empresa MASISA, manufacturera de materia prima industrial del rubro maderero.

También, se encuentra desarrollando alianzas por medio de nuevas licitaciones con empresas que fabrican tecnología y en producción de alimentos no perecibles.

La filial en Chile tiene un directorio compuesto por tres socios inversionistas, de los cuales dos proveen de almacenamiento y transporte. Mientras que la administración es gerenciada por el socio gestor que aporta con su experiencia especializada en la industria logística.

El organigrama se caracteriza por tener una estructura funcional, que responde a un cliente sujeto a su licitación según la Ilustración 2. La alta gerencia está compuesta dos áreas, un área de Gerencia de Operaciones y Gerencia Comercial y de Administración.

Ilustración 2: Organigrama TASALOGISTICA Chile.



Fuente: Elaboración propia en base a capital humano de la organización.

El Gerente de Operaciones se encarga de ejecutar el servicio, se compone por cuatro unidades y se alimenta principalmente de área de Coordinación y Planificación, y Almacenamiento y Transporte. El Staff de Operaciones es la encargada del control de gestión de la operación está dirigida al uso eficiente de los recursos, cumplimiento del contrato y satisfacción del cliente.

Por otra parte, se encuentra Control de Gestión que se encarga de gestionar y proyectar los instrumentos financieros de la empresa junto con Administración y Finanzas, el área de

Capital Humano que se encarga de la gestión de personas con una dotación de 120 trabajadores y Prevención de riesgos es la encargada de organizar y supervisar la prevención de riesgos efectuando actividades frecuentes para evitar accidentes laborales.

En base a su entorno, entre los proveedores de TASALOGISTICA Chile se encuentran el gremio de transportistas Agreducam, que cumple con la responsabilidad social empresarial demandada por el cliente; socio-proveedor, que asegura la autonomía y la cobertura de la empresa, y otros transportistas independientes por el grado de especialización en rutas. Estos proveedores disponen de camiones para distribuir a lo largo del país con entregas a centro de comercialización específicos como; Easy, Homecenter, grandes ferreterías o directamente a las inmobiliarias o empresas constructoras, así también, para el traslado en gran volumen a puertos para la exportación.

Como segundo proveedor estratégico, son las empresas de arrendamiento de bodegas que aportan almacenamiento extra, para responder a la estacionalidad y a la acumulación planificada de productos por parte del cliente.

Otros proveedores no estratégicos que son parte de la cadena de suministro son Linde con el abastecimiento gas para sus grúas y Copec para el combustible de camiones. Como también, empresas proveedoras de mantención de grúas horquilla que operan en los centros de distribución.

Aun cuando la figura de Operador Logístico en la industria de Transporte y Carga en Chile es relativamente nueva, es una figura que ha tenido un crecimiento exponencial gracias al desarrollo del comercio, retail, nuevas tecnologías y exigencias instaladas bajo el contexto de la pandemia. Además, se caracterizan por tener una perspectiva de crecimiento regional sudamericano. Frente a esto, se puede distinguir tres potenciales competidores enmarcados en el rubro nacional terrestre:

LOGISTICA SA, empresa de 24 años en el mercado nacional, caracterizada principalmente por sus servicios de almacenamiento *In House*³ a distintas empresas que requieren condiciones específicas de almacenamiento.

LOGINSA, empresa de 20 años de trayectoria con origen nacional y recientemente con filial en Colombia. Se caracteriza por sus servicios de especialidad en almacenamiento y transporte industrial, retail, farmacéutico, alimentos fríos y congelados.

³ In House servicio de administración y operación logística en las instalaciones del cliente.

TW LOGISTICA, empresa consolidada con 20 años de experiencia, caracterizada por su fuerte integración de tecnología para el seguimiento y agendamiento de pedidos enfocados en el servicio de Última Milla⁴, además de entregar servicios de logística inversa y almacenamiento *In House*.

Además de los proveedores clave y principales competidores de TASA LOGISTICA Chile, es posible ver otros *stakeholders* del negocio. De los cuales pueden ser relevantes aquellos organismos del Estado que se encuentran regulando la industria y que pueden afectar directa o indirectamente a la Empresa, como es el Ministerio de Transporte y Telecomunicaciones, Ministerio de Economía y Ministerio de Medio Ambiente. Además del Ministerio de Agricultura relacionado a la materia prima transportada.

Como usuarios del servicio se encuentran presente los puertos principalmente de la Octava Región y los centros de comercialización a nivel nacional, como son Homecenter Sodimac, Easy, cadenas de ferreterías y empresas constructoras e inmobiliarias del país.

Por otra parte, participan de este entorno las empresas de seguro, que se encargan de asumir el riesgo por siniestros del transporte de carga.

2.2 Caracterización del negocio.

La industria del transporte se ha desarrollado fuertemente con la globalización y las nuevas tecnologías, lo que ha provocado que el mercado pueda extender sus límites territoriales, pero a la vez aumentando la exigencia orientada al servicio del cliente y en la especialización de las condiciones de entrega, esto ha hecho que la industria esté definiendo nuevos estándares de servicios y surgiendo nuevos actores dentro de ella.

En pocos años, la industria ha definido que la subcontratación y la tercerización de servicios logísticos sea un elemento fundamental, para que las organizaciones puedan concentrarse en su negocio principal o en sus mercados específicos, de forma que, excluir procesos no esenciales de su negocio resulte estratégico y eficiente durante el tiempo.

Frente a esto, la Cadena de Suministros ha tomado un rol relevante en los mecanismos para gestionar operaciones como almacenamiento, transporte y administración logística, y de esta forma contribuir a la planificación, reducción de costos, gestión de clientes, aumentando el nivel de servicio e incluso mejorando la calidad de vida de las personas. De

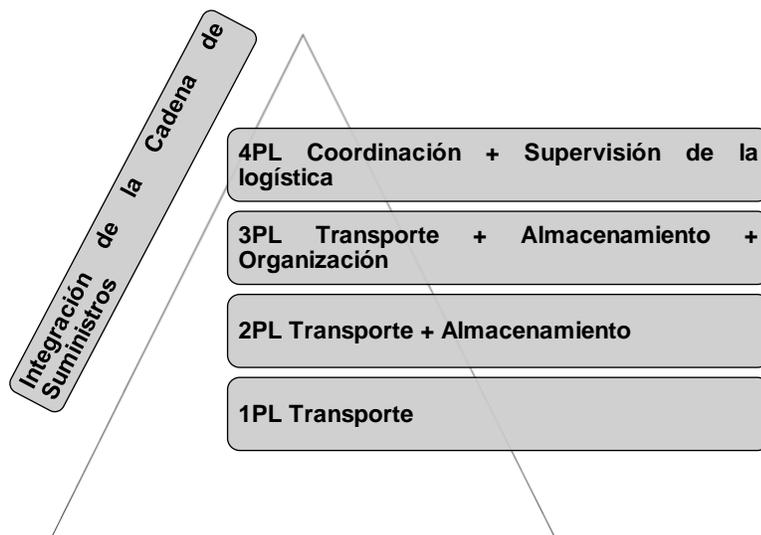
⁴ Última Milla concepto logístico enfocado en caracterizar el último trayecto en la entrega del pedido al cliente.

esta forma la industria se ha ido especializando y estandarizando sus procesos y sistemas de gestión para cumplir un rol específico en la cadena.

Como Operador Logístico, sus principales desafíos radican en que sus áreas deben funcionar homogéneamente e interconectadas. Para esto, necesitan unificar el canal de información para que esta sea fiable, de forma que todas las áreas operativas puedan trabajar en conjunto utilizando la misma base. A su vez, esta información es integrada a los sistemas de gestión (ya sea planificación, producción, evaluación y compensación) que en definitiva fortalecen estos mecanismos de medición de desempeños y servicios identificando, por ejemplo, el comportamiento que hay entre áreas de almacenamiento y transporte.

Para un mejor entendimiento sobre su caracterización en general, dentro de la estandarización de la industria existe la clasificación de Operadores Logísticos, la Ilustración 3 muestra el nivel de integración de servicios con su cliente (Laurence Saglieto, 2013).

Ilustración 3: Clasificación de operadores logísticos.



Fuente: Elaboración propia

En el primer nivel de la base 1PL o First Party Logistics, se encuentra la figura de la agencia transporte que provee el servicio de recolección y entrega a una empresa contratante. Aportando con la flota y conductores necesarios para el transporte. En este tramo, el desafío es rentabilizar el uso del activo junto con una buena estimación de los costos, por ejemplo, el prorrateo de la depreciación para asegurar la renovación segura del activo. Como

también, es importante considerar la administración de cuentas por cobrar, de forma que el ciclo de pago mantenga su liquidez. El factor de éxito del negocio depende del volumen de trayectos realizados.

El segundo nivel de la base 2PL o Second Party Logistics, existe cuando el cliente aumenta la comercialización y requiere de proveedores de almacenajes y vehículos para cumplir con su demanda. A su vez, existe el incentivo por parte del cliente, de transferir los riesgos financieros y operativos relacionados al almacenamiento y operaciones logísticas. Entonces se suma a este tramo el servicio de almacenamiento de productos, aportando como un servicio estándar a la empresa contratante, quién coordina la disposición de flota y la preparación de pedidos en su almacén. La dificultad de esta categoría se encuentra en que la operación comienza a ser más compleja y adquiere importantes costos fijos. Por tanto, el factor éxito de esta categoría está en el desarrollo de economías de escala, para hacer eficiente los costos entre las operaciones.

En el tercer nivel de la categorización, se encuentra la base 3PL o Third Party Logistics, que existe cuando la empresa contratante tiene la necesidad de optimizar flujos, transporte, manipulación de productos, gestión de inventarios, preparación de pedidos, almacenamiento, embalaje, envío de mercaderías, etc. de forma que este Operador Logístico aprenda y optimice la parte de la Cadena de Suministros asignada. Entonces, el beneficio entregado es la estandarización de procesos, experiencia y confianza para mantener una relación a largo plazo, esperando como resultado una alianza estratégica. Su principal desafío, es que su estructura organizacional sea constante en mejorar el nivel de servicio con eficiencia operacional y también conseguir la capacidad de diversificar su segmento o conseguir nuevas licitaciones. Por lo tanto, el factor de éxito de esta clasificación está dado en dos líneas, primero es en el nivel de optimización de sus costos en la gestión de almacenamiento y por otra parte es el control de los resultados obtenidos por la gestión de transporte.

En el cuarto nivel de esta pirámide se encuentra la base 4PL o Fourth Party Logistics, esta base es una evolución de un 3PL el cual incluye en su servicio la consultoría logística. Se origina principalmente, con la necesidad que tienen los productores o clientes de generar una planificación estratégica que conlleva a la integración de tecnologías de información, planificación de transporte, incorporación de mecanismos de localización para el seguimiento de pedidos. Los beneficios que otorga esta categoría son supervisar los trabajos de los Operadores Logísticos 3PL, con el objetivo de validarlo, optimizarlo y

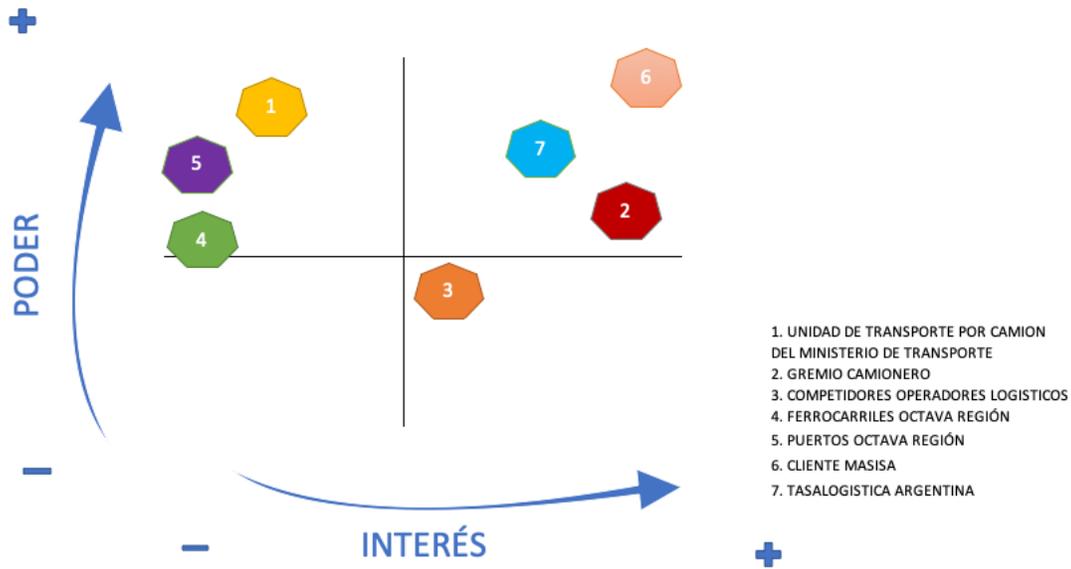
mejorarlo. Estos Operadores Logísticos, tienen un rol de consultor añadiendo valor a través de su conocimiento y no en comprometer activos fijos. Como factor de éxito, se concentra en la capacidad de creación del capital humano en lugar de activos físicos.

2.3 Composición del contexto

La logística es una de las industrias fundamentales para el abastecimiento y la sostenibilidad de la actividad económica para la Región, como también a nivel mundial. Esta actividad en Chile es impulsada por el Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones con el mandato especial de impulsar políticas de largo plazo y una mejora continua de la eficiencia en el transporte de cargas. Su orgánica en contexto con el Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones y la Subsecretaría de Transportes, se establece en la División de desarrollo Logístico, que se compone de cinco unidades de negocio bajo su coordinación; Departamento de Transporte Ferroviario, Departamento de Transporte Marítimo y Lacustre, Unidad de Transporte por Camión, Unidad de Proyectos Especiales y la Unidad de Desarrollo Portuario.

A continuación, se extrae según el modelo conceptual de identificación (Mitchell, 1997) se desarrolla el mapa de stakeholders de TASA LOGISTICA Chile en la Ilustración 4 , donde se posiciona a los diferentes grupos de interés de acuerdo al nivel de poder que tienen para afectar el desempeño de la empresa bajo análisis y el interés que tiene el grupo sobre el desempeño del operador logístico analizado, y se profundiza en cada uno de ellos para una mejor perspectiva de su entorno organizacional, abarcando desde la Unidad de Transporte por Camión de la Subsecretaría de Transportes, el Gremio Camionero de empresas de transporte terrestre, los competidores directos en el mercado, los sistemas portuarios y proyectos vigentes para el comercio exterior, la mirada de su cliente actual MASISA y finalmente la importancia de su alianza con el grupo TASA LOGÍSTICA Argentina, donde hoy cumplen un rol fundamental por los desafíos de crecimiento que ambas organizaciones impulsan al sector logístico.

Ilustración 4: Mapa de los Stakeholders de TASALOGISTICA Chile



Fuente: Elaboración Propia.

La Unidad de Transporte por Camión, estudia el desarrollo de la industria para impulsar y generar incentivos de modernización, profesionalización, eficiencia, seguridad y sustentabilidad del sector, también evalúa la incorporación de la tecnología para facilitar la actividad del transporte por camión e impulsa la colaboración entre las instituciones públicas y operadores del sector, para el diseño e ejecución de iniciativas que mejoren las condiciones operativas, de eficiencia y modernización del sector (Ministerio de Transporte y Telecomunicaciones, 2020).

Asignado con número 1 en el Mapa de Stakeholders de la ilustración 4, este grupo de interés tiene un grado de poder alto en relación a la empresa ya que al ser un organismo fiscalizador regula el sector, pudiendo establecer nuevas regulaciones para el comercio y transporte en carretera pudiendo también afectar el desempeño y el diseño de los procesos para TASALOGISTICA Chile; Sin embargo, tiene un interés medio por la empresa al estar ésta dentro de su ámbito de regulación.

En cuanto al Gremio Camionero, la Unidad de Transporte por Camión, definió como visión al 2030 los desafíos para una industria moderna, responsable, eficiente y sustentable con objetivos como la profesionalización y modernización, competencia y competitividad, infraestructura y reducción de externalidades, publicado por la coordinadora de la Unidad

de Transporte por Camión. Sumado con el conflicto de las empresas forestales con las comunidades que habitan estos territorios, en especial en la Araucanía, ha generado atentados contra los camiones. Además, como elemento del macro entorno, este conflicto ha provocado distintas tensiones entre Gremios para exigir soluciones y políticas de seguridad laboral que en conjunto demandan al Gobierno, provocando una fuerte presión de los transportistas al sector político para mejora de las condiciones de trabajo (Diario Financiero, 2020) y ha iniciado paralizaciones en las carreteras con consecuencias de un pre-desabastecimiento en algunas zonas e inseguridad en la ciudadanía. A su vez, estos acontecimientos afectan al micro entorno, dado que estos gremios y/o stakeholders son relevantes para el cliente MASISA desde una perspectiva de Responsabilidad Social Empresarial, lo que ha generado una mayor sensibilidad respecto a la asignación y gestión de los servicios de transporte terrestre requeridos, influyendo en la negociación con proveedores. Es por esto que, este stakeholders, identificado por el número 2, es ubicado en el Mapa de la Ilustración 4, con un alto interés por la empresa y un alto poder e influencia sobre esta.

Por otra parte, en el mercado chileno las empresas invierten anualmente al menos US\$ 16 mil millones en logística, sin embargo, menos del 4% de las empresas externaliza estos servicios en Operadores Logísticos. En Estados Unidos por ejemplo, entre un 25% y 30% externaliza sus servicios de logística, lo que demuestra que la industria tiene un amplio potencial de crecimiento (Wiechert, 2006). Los Operadores Logísticos se han visto enfrentados a necesidades muy específicas de clientes con gran tamaño y también en distintas industrias, por lo que, requieren de un proceso de aprendizaje y adaptación para especializarse, de forma que puedan ir integrándose a las necesidades de sus mandantes. Así mismo se van diferenciando, abarcando distintos rubros y canales de comercialización. Como también, requieren una infraestructura en sistemas de tecnología y/o espacio necesario para el almacenamiento, estas son prestaciones muy valoradas por sus clientes, dado que también la cadena de suministros del Operador Logístico satisface la demanda generada por los consumidores finales y sus centros de comercialización. De esta manera la industria, va generando de a poco barreras de entrada y de alguna forma protegiendo el mercado de los Operadores Logísticos (Revista Negocios Globales, 2013).

En base a esto, los competidores actuales se pueden agrupar de acuerdo con las características de los servicios ofrecidos, tales como; diseñar sistemas de distribución, tipos de abastecimiento, transporte y/o gestión interna y asesoría en logística. Estos servicios son entregados según el nivel de capacidad y especialización que tenga el Operador

Logístico, para la preparación de centros de distribución con especificaciones técnicas necesarias al tipo de productos que requieran almacenar; capacidad de integrar un personal competente para realizar las actividades en almacenes y sistemas de gestión, adaptando la estructura operativa y relacional a la de sus clientes.

A su vez, es relevante para el crecimiento del Operador y su permanencia en el mercado, su capacidad de planificar la cadena de suministros, donde optimizar las estrategias, los procesos, capital humano, tecnología y el conocimiento de la cadena de suministros contribuya a enfrentar incertidumbres de la industria.

Estas características posicionan a los competidores (otros operadores logísticos), en la industria según los requerimientos y necesidades de sus clientes, como es el caso de LOGISTICA SA, la cual se especializa y ubica en la industria de servicios *In house*, donde sus clientes principales requieren externalizar solo una fracción de sus operaciones en sus propias dependencias en pequeñas estructuras de apoyo. Distinto es el caso de LOGINSA, que también ofrece servicios *in house* y a su vez enumera gran variedad de servicios a clientes en distintas industrias y se instala en el mercado como un Operador Logístico con una capacidad de almacenar distintos productos en sus bodegas, ya sea artículos electrónicos, alimentos, clínicos, farmacéuticos y alimentos congelados, en tanto que se ubica como un competidor con alta capacidad de almacenamiento. Por el último, es el caso de TW LOGISTICA, quienes también brindan servicios *In house* y *warehousing* especializado, diferenciándose de los anteriores Operadores Logísticos en artículos inflamables y buscan agregar valor a sus servicios, tales como el sistema de Tracking GPS de transporte (TMS)⁵, cobertura nacional de transporte y además servicios de consultoría para una mejor visibilidad de los servicios integrados y el análisis estratégico del abastecimiento y distribución.

Considerando las características del mercado en el que compiten los Operadores Logísticos, es posible identificar que aun cuando los competidores tienen un grado de interés medio por sobre lo que hace TASALOGISTICA Chile, el nivel de poder sobre el desempeño de esta, no es significativo, según la Ilustración 4 que posiciona a los Competidores con el número 3 en el Mapa de Stakeholders.

Los sistemas portuarios de la octava región han pasado por procesos bastante extensos en proyectos de infraestructura vial y ferroviaria, para recuperar su capacidad operativa

⁵ Tracking de Transporte TMS Sistema de optimización de flotas, planificación de rutas, control de mantención de camiones y seguimiento en ruta de los pedidos distribuidos para el cliente final.

perdida como consecuencia del terremoto del año 2010. Los puertos más importantes de la Octava Región son Talcahuano, San Vicente, Lirquén y Puerto Coronel e incrementan su eficiencia energética y productiva de forma sustentable, en una región donde el 85% de la carga total que se exporta es forestal (Risso, BIOBIOCHILE.CL, 2019). Además, se encuentra dos ambiciosos proyectos, primero uno para la modernización de especialidad de grúas puente para que los puertos incrementen su eficiencia, tales como Proyecto Mapa de Arauco, el cual generaría un impacto productivo nunca antes visto en Chile que impulsaría grandes desafíos para el sector logístico (Ochoa, 2019), también se encuentra el nuevo proyecto de La Empresa de Ferrocarriles del Estado, con la construcción del nuevo puente ferroviario para el transporte de carga y pasajeros, sobre el río Bío-Bío que reemplazaría el antiguo puente con más de 130 años de uso actual, lo que conectaría las provincias de Concepción y Arauco.

Estos proyectos permiten un soporte estructural para las operaciones logísticas del cliente MASISA, al estar ubicado estratégicamente cerca de las vías férreas que conectan con los puertos de la Octava Región para satisfacer la demanda internacional. Sin embargo, la tensión actual entre el Gremio camionero y La Empresa de Ferrocarriles del Estado ha influido de tal manera que el Gremio camionero se opone a la activación de los circuitos férreos como la logística de transporte del cliente MASISA, por lo que existe una posición en disputa, existiendo un nivel medio de poder de influencia por parte de la empresa ferroviaria (número 4 de la Ilustración del Mapa stakeholders), un bajo nivel de interés por el volumen de exportación del cliente MASISA y con esto un bajo interés en TASALOGISTICA Chile.

El cliente MASISA exporta el 60% del volumen producido con los puertos de la Octava Región, por lo que una interrupción de las operaciones en los puertos, por cualquiera fuese el motivo, afectaría el desempeño de TASALOGISTICA Chile a nivel de su capacidad de almacenamiento y transporte. Es por esto que, se identifica en el Mapa de Stakeholders a los puertos de la Octava Región con el número 5 de la ilustración 4, considerándose un bajo interés particular hacia la empresa TASALOGISTICA Chile y un alto poder de negociación al ser ellos quienes establecen los precios y las condiciones para la comercialización.

Su principal cliente MASISA dedicado a la producción industrial y comercialización de tableros para la fabricación de muebles y líneas de arquitectura para interiores, empresa maderera que abastece a clientes en América Latina y Norteamérica con productos como tableros, molduras y madera aserrada. Con plantas productivas en Estados Unidos, México,

Venezuela, Brasil, Argentina y Chile, con una red de Placa centros de 280 para la atención personalizada en carpintería y mueblería de los cuales se encuentra presente con más de 200 sucursales en Chile. Este cliente tiene una clara orientación al servicio de sus clientes o usuarios de sus productos. A su vez, ofrece productos innovadores como MASISA Lab. para el mercado de arquitectura y diseño haciendo visible su gestión innovadora en la industria.

De acuerdo a lo anterior, su único gran cliente MASISA bajo licitación con TASALOGISTICA Chile es identificado dentro del Mapa de Stakeholders, con el número 6 de la ilustración 4, donde representa el mayo nivel de poder e interés en las operaciones y el desempeño de su operador logístico, dado que otorga a este la responsabilidad económica y operativa de almacenar, transportar y administrar sus productos desde su fase productiva hasta la entrega del usuario final.

Con un rol de aliado comercial, se encuentra TASALOGISTICA Argentina, casa matriz del grupo con más de 80 años de trayectoria, operador logístico 4PL con el desarrollo a medida de operaciones logísticas integrales especializado en el consumo masivo, industrial y electrónico.

Con desarrollos inmobiliarios vinculados a la logística y construcción de centros de distribución, con alianzas estratégicas con ATL LOGISTICA Paraguay, TASA LOGISTICA Uruguay y recientemente con TASALOGISTICA Chile (ex MEGA LOGISTICA), con una cartera de clientes internacional como UNILEVER, MASISA, QUILMES, PEPSICO, DIRECT TV entre otros. Cuenta con certificaciones en sistemas de calidad ISO 9001, Norma BCR que tiene como objetivo asegurar la conformidad de sus proveedores, LEED liderazgo en diseño certificación de edificios sustentables, recientemente ganadores del Premio nacional de Calidad PNC 2017.

Genera su alianza con TASALOGISTICA Chile, con relaciones de largo plazo siendo parte de su estrategia de expansión y regionalización a partir del 2016, extendiendo su cobertura al mercado chileno para satisfacer su cartera de clientes con perspectiva regional. De esta manera es que se identifica a TASALOGISTICA Argentina con número 7 en el Mapa de Stakeholders, con un nivel medio-alto de interés y poder de influencia sobre el desempeño de la empresa chilena.

Finalmente, TASALOGISTICA Chile es el operador logístico en estudio, perteneciente a la categoría logística 3PL dedicado a entregar servicios logísticos de Distribución y Almacenamiento de forma integral al cliente en el mercado nacional. Es relevante

mencionar que el trabajo planteado para esta organización responde a la necesidad de encauzar una solución a los problemas de Control de Gestión presente en el traspaso y manejo de la información a lo largo de la organización como en los criterios de base estratégicos necesarios para la construcción del capital humano y cultura organizacional requerida para el largo plazo. Para esto es fundamental generar una Planificación Estratégica que oriente a la organización, procesos y personas hacia la creación de valor en el tiempo.

CAPITULO 3. DECLARACIONES ESTRATEGICAS.

En este capítulo se explican los componentes fundamentales de las declaraciones estratégicas tales como la Misión, Visión y creencias de la organización y como estas pueden generar el desarrollo de evaluaciones luego de ser comunicadas.

3.1 Análisis y definición Misión de la UEN

Según asegura (Thompson et al., 2012), la formulación de una declaración de la misión “comunica el propósito y el negocio actual de la empresa”, en un lenguaje específico para darle su propia identidad. Idealmente la declaración debe describir el beneficio que brinda, agrade a los clientes e identificar los grupos de clientes o industria en que se desenvuelve.

A continuación, se presenta la actual misión de TASALOGISTICA Chile:

“Diseñar, implementar y operar soluciones logísticas, integrando los diferentes eslabones de la cadena de valor, asegurando los mejores recursos humanos y tecnológicos, en forma dinámica a las necesidades y expectativas de los mercados y clientes, contribuyendo al fortalecimiento de la competitividad de estos”.

Esta declaración es expuesta a algunas críticas sugeridas por (Thompson et al., 2012) según la siguiente lista.

¿Cuáles son nuestros productos o servicios? No, la declaración no describe los servicios que ofrece, considerando que las especialidades de un Operador Logístico 3PL, tiene como base fundamental el almacenamiento, transporte y administración de personas.

¿Concede a la organización identidad propia? No concede identidad propia según la forma en que expresa su misión, considerando que solo menciona “*soluciones logísticas*” y omite su capacidad de servicio a la cadena de suministros donde está su rol principal.

¿Quiénes son nuestros clientes? No especifica a qué clientes está dirigido el negocio ni a quienes lo desean, no propone sus competencias en el mercado para satisfacer con sus servicios una amplia cobertura logística.

¿Identifica las necesidades del comprador o cliente? No, no identifica la necesidad específica del cliente en el sentido de integración en variables tan importantes como el almacenamiento, transporte y administración de recursos humanos y tecnológicos.

Según lo anterior, se propone la siguiente declaración de misión para TASALOGISTICA Chile.

“Diseñar e implementar soluciones logísticas específicas de almacenamiento y transporte, integrando los diferentes eslabones de la cadena de valor para fortalecer la competitividad de aquellos clientes que desean enfocarse en su negocio contribuyendo con experiencia y conocimiento de recursos humanos y tecnológicos según requieran las necesidades y expectativas del cliente”.

Dado lo anterior, se realiza nuevamente el listado para validar la nueva propuesta.

¿Cuáles son nuestros productos o servicios? Si, si indica cuáles son sus servicios específicamente, respondiendo que puede hacer a partir del diseño de servicios de almacenamiento y transporte *“Diseñar e implementar soluciones logísticas almacenamiento y transporte”.*

¿Concede a la organización identidad propia? Si, concede identidad propia según la forma en que expresa su misión al incluir características y contexto cuando indica *“disponiendo de recursos humanos y tecnológicos”* y en el contexto global *“contribuyendo con experiencia y conocimiento al fortalecimiento de la competitividad en la cadena de valor.”*

¿Quiénes son nuestros clientes? Si, identifica a qué clientes está dirigida la misión, cuando menciona lo que buscan los clientes *“Diseñar e implementar soluciones logísticas”*, considerando que se subentiende que el diseño y la implementación de soluciones logísticas es la necesidad para los clientes y estos puedan enfocarse en su negocio.

¿Identifica las necesidades del comprador o cliente? Si, establece e identifica los servicios que el cliente necesita mencionando *“soluciones logísticas específicas de almacenamiento y transporte”* y luego, *“disponiendo de recursos humanos y tecnológicos”.*

3.2 Análisis y definición Visión de la UEN.

Según (Thompson et al., 2012), indica que el desarrollo de una visión estratégica son “las opiniones y conclusiones de la alta administración sobre el rumbo de la compañía en el largo plazo y sobre la mezcla de producto/mercado/cliente/tecnología que parezca óptima para el futuro la visión estratégica de la empresa”. Las visiones bien definidas distan de las actuales y muestran las especificaciones centrales de la organización, además buscan ser aprobadas por distintos grupos interesados, según las intenciones descritas y el enfoque que refleja a largo plazo.

La declaración actual de visión de TASA LOGISTICA es la siguiente:

“Posicionarnos como el operador logístico líder en el mercado, ser considerados como aliados estratégicos por nuestros clientes y desarrollar el compromiso y la creatividad de nuestra gente, utilizando la mejor tecnología”.

Esta declaración es expuesta a algunas críticas sugeridas por (Thompson et al., 2012) según la siguiente lista.

¿Es medible? No, la declaración no describe el horizonte de tiempo para medir su estado actual versus al que espera llegar, por lo tanto, no es posible medir durante el tiempo por la ausencia del plazo final para de ser medible.

¿Se direcciona a futuro? Si, ya que indica ser reconocidos como líder, sin embargo, no establece este criterio a nivel nacional. Es importante considerar que su matriz estratégica tiene más de ochenta años en el mercado de Operadores Logísticos, en cambio TASALOGISTICA Chile no supera los diez años realizando operaciones y necesita posicionarse en primera instancia como un referente en Chile.

¿Es viable? Si, dado que, aspira a ser reconocido en el mercado logístico y puede ser medido en los rankings de participación como TASALOGISTICA Argentina, salvo que en el mercado chileno no está posicionado con tanta trayectoria y es necesario ubicarla.

¿Es fácil de recordar? Si, puede ser una declaración recordada debido a que es una versión bastante acotada y da facilidad para el lector.

¿Es ambigua o incompleta? No, no es ambigua dado que explica con claridad el su motivo de existir y define sus objetivos para sus clientes a largo plazo, resulta facilitadora para la toma de decisiones y asignar recursos.

¿Es sosa o poco inspiradora? No, ya que plantea un objetivo claro. Estas declaraciones pueden motivar al personal e inspirar confianza en sus socios inversionistas respecto a la perspectiva que propone a largo plazo.

Según lo anterior, se propone la siguiente visión para TASA LOGISTICA Chile.

“Al año 2030, apostamos por ser reconocidos como referente entre los operadores logísticos en Chile, siendo considerado un aliado estratégico por nuestros clientes, disponiendo de la mejor tecnología, el compromiso y la creatividad de nuestra gente”.

Dada la propuesta anterior, se realiza nuevamente el análisis crítico de la visión.

¿Es medible? Si, es medible la declaración se proyecta a un plazo de tiempo, junto con esta perspectiva es posible evaluar su participación en la industria, se incluye en su primera frase el tiempo límite para ser evaluada *“Al año 2030, apostamos por ser reconocidos como referente entre los operadores logísticos en Chile”.*

¿Se direcciona a futuro? Si, ya que indica ser reconocidos como referente a nivel nacional en la frase *“apostamos por ser reconocidos como referente entre los operadores logísticos en Chile”.*

¿Es viable? Si, dado que, al ser reconocido en el mercado logístico, puede ser medido en los rankings de participación. Ubicándola de forma razonable a lo capaz que puede hacer en el tiempo y dentro de sus posibilidades.

¿Es fácil de recordar? Si, puede ser recordada debido que da sentido de dirección y propósito a la organización, como también facilita al lector recordar según su acotada redacción y claridad.

¿Es ambigua o incompleta? No, no es ambigua dado que explica con claridad el su motivo de existir y define sus objetivos para sus clientes a largo plazo, resulta facilitadora para la toma de decisiones y asignar recursos.

¿Es sosa o poco inspiradora? No, ya que plantea un objetivo claro. Estas declaraciones pueden motivar al personal e inspirar confianza en sus socios inversionistas respecto a la perspectiva que propone a largo plazo.

3.3 Definición de creencias

Según afirma (Thompson et al., 2012), los valores “son las creencias y características y normas conductuales que la administración determinó que deben ser guías al cumplimiento de su visión y misión”. Los valores y creencias son la forma de relacionarse, la integridad y el respeto en el trabajo en equipo, también es la búsqueda constante de mejorar la calidad del trabajo y la responsabilidad social entre otros aspectos que serán identificados y descritos en este apartado, como acciones para proporcionar una guía de cumplimiento o conducta para distintos niveles y orientados a la estrategia de la organización.

Por otra parte, según (Simons, 1995) “Un sistema de creencias es el conjunto explícito de definiciones de la organización que los directores comunican formalmente y refuerzan sistemáticamente para brindar los valores básicos, el propósito y la dirección que ellos quieren que sus subordinados adopten”, valores vinculados en primer nivel con la estrategia comercial y segundo nivel con los valores, riesgos y rendimientos.

Las creencias o valores en general se aplican como primera acción a la organización, ya sea con la comunicación formal de la misión, visión, creencias y las guías cumplimiento o conducta de estas, de forma que estas puedan ser evaluadas y reforzadas.

En tanto, estas creencias pueden ser comunicadas con la intención de transmitir la información sobre los valores centrales de su unidad estratégica de negocios en Chile, con

el propósito de inspirar y guiar las acciones, como también identificar y evaluar los comportamientos deseados en situaciones concretas.

Según lo anterior, los valores declarados de TASALOGISTICA Argentina se podría aplicar a TASALOGISTICA Chile (no socializados), considerando la integración de su alianza basada en el desarrollo de operaciones mediante el modelo de gestión de excelencia y el programa de calidad como marcos de gestión.

Entendiendo que de acuerdo con (Thompson et al., 2012), los valores cumplen las funciones de fomentar un sistema de creencias común entre los integrantes de la organización en relación a la cultura organizacional y establecer criterios de referencia para guiar un comportamiento correcto en la toma de decisiones a nivel individual, que persiga una visión estratégica y una misión. Entonces las preguntas a considerar bajo esta metodología son ¿Por qué es relevante para la planificación estratégica y control de gestión? ¿Qué repercusiones puede tener su ausencia?

En aquellas organizaciones que dirigen el esfuerzo y fomentan el espíritu de logros, cultura, liderazgo y buenas prácticas administrativas, es relevante delegar responsabilidad para contribuir a la creación de una fuerza laboral completamente comprometida, respondiendo la primera pregunta. Y para la segunda pregunta que sería en el caso de ausencia de valores, pues lo contrario, no podría delegar autoridad a los mandos medios y niveles inferiores para ejecutar o aplicar sus procesos, como también no sería posible conseguir que los empleados o colaboradores de actividades primarias o secundarias puedan actuar por su propia iniciativa o toma de decisiones (Thompson et al., 2012).

A continuación, se explica cada valor propuesto para la organización y guía conductual que permita identificar los comportamientos deseados en los empleados

Profesionalismo, enfocada a la actitud y comportamiento necesario para regirse a las normas establecidas, ya sea para cumplir los objetivos planteados y en los estándares de servicio, como también en la conducta del personal y trabajo en equipo que asegura el cumplimiento de resultados que impactan de forma interna y externa a la organización. El profesionalismo se evalúa con una guía de conducta, en la forma en cómo se establecen los objetivos en las reuniones de trabajo, en donde el elemento acta o minuta de reunión determina los objetivos y como se van desarrollando en el tiempo.

Responsabilidad, es una creencia altamente valorada dado que representa la confiabilidad, respeto y bien común. Este comportamiento es parte de la conciencia individual, motivación de los equipos y está interactuando constantemente en todos los

eslabones de la organización. La responsabilidad tiene una guía de acción cuya medición principal y elemento para ser evaluado es el cumplimiento de plazos y puntualidad que han sido acordados dentro de la organización.

Honestidad, es el valor y cualidad de las personas por ser justas y confiables, lo que determina el beneficio de optimizar los recursos administrativos y considerar los criterios establecidos para las normas sociales de la organización, es por estas razones que esta conducta es relevante para mantener activa la confianza. La Honestidad es un elemento medible en el sentido del nivel de liderazgo alcanzado y la rapidez para solucionar problemas, como resultado contrario, está presente el aumento del conflicto de intereses dado a la existencia de estos y no reconocerlos.

Lealtad, es el cumplimiento de lo exigido por respecto y fidelidad de las personas hacia una causa particular, según (Robbins et al, 2013) “Una cultura fuerte debería reducir la rotación de personal, ya que demuestra un alto nivel de acuerdo respecto a aquello que la organización representa. Esa clase de unanimidad de propósito fomenta la cohesión, la lealtad y el compromiso organizacional”. Como elemento para la guía de acción es posible llevar a cabo la medición de este comportamiento según el nivel de creatividad y la reducción de costos que ha generado en una actividad en concreto.

Versatilidad, es un valor y creencia trascendental en la organización, existe por la razón que busca la organización de obtener la capacidad de adaptarse con rapidez y facilidad a distintas situaciones para llevar a cabo los servicios, además de valorada es considerada como la condición necesaria para enfrentar distintos desafíos y habilidad para desarrollar las actividades con éxito. Entonces, la guía de acción propuesta para medir esta creencia implícita sea a través de una evaluación de desempeño, que genere los resultados de forma descendente y ascendente en la estructura jerárquica de la organización.

CAPITULO 4. ANALISIS ESTRATEGICO

Para formular un análisis estratégico que incorpore la capacidad actual de la empresa, dinámicas en su micro y macro entorno en la proyección de crecimiento y desafíos que se pueden esperar a futuro, se desarrollan las variables a considerar desde un análisis externo e interno en la primera y segunda parte respectivamente, levantando las variables relevantes a considerar en el análisis estratégico realizado en la tercera parte de este capítulo.

En la primera parte de este capítulo, en que se desarrolla una perspectiva externa, se realiza un análisis cualitativo del micro entorno aplicando el modelo de Cinco Fuerzas de Porter desde la perspectiva de (Thompson, 2012) para un mayor entendimiento de la participación de la empresa en el mercado y los grupos de interés vistos en el capítulo 2.4 Composición de Contexto y, para capturar una perspectiva de macro entorno a utilizar en el modelo PESTAL.

Este orden de las perspectivas proporciona un análisis del entorno directo de la empresa para identificar el panorama competitivo inmediato al que esta se encuentra expuesta y su actual posicionamiento en el mercado. Para luego analizar el macro entorno desde una perspectiva de posibles iniciativas estratégicas que puedan surgir del macro entorno para mejorar el posicionamiento en el micro entorno.

En la segunda parte del capítulo, se profundiza con una mirada interna de la empresa, desde su Cadena de Valor y la descripción de los procesos claves de la empresa, hasta la identificación de sus recursos y capacidades que permitan evaluar la existencia de una ventaja competitiva.

En una tercera parte del capítulo, se abarca el análisis estratégico como tal, aplicando la herramienta de FODA Cuantitativo en que se consideran las variables críticas levantadas de las perspectivas desarrolladas en este capítulo.

El resultado de este trabajo es una visión integral de la empresa y su entorno, considerando sus características internas, su contexto actual y posibles escenarios futuros a enfrentar, junto con estrategias propuestas para ello. Esto permite establecer un marco teórico en el cual trazar una estrategia de fortalecimiento y crecimiento de TASALOGISTICA

4.1 Análisis del Micro entorno.

Se define como Industria a analizar aquella compuesta por Operadores Logísticos 3PL que entreguen sus servicios en el territorio chileno y que apuntan al segmento de cliente Industrial Manufacturero, con mercancías de fácil manipulación.

El modelo de Cinco Fuerzas de Porter es utilizado para comprender el panorama competitivo de la industria, la amenaza de nuevos competidores y las posibles reacciones de las empresas ya establecidas; como también analiza el poder de negociación y presión que ejercen los otros participantes de la industria como son sustitutos, proveedores y consumidor en la rentabilidad promedio de la industria. El autor estableció un modelo de análisis que define las cinco fuerzas (Michael Porter, 1980), que influyen en la rentabilidad de un negocio en el largo plazo, las cuales deben ser consideradas para estudios del entorno y del comportamiento de la industria a fin de estimar qué tan atractiva es la industria y la posibilidad de generar rentabilidades en ella. A continuación, se analiza en detalle estas fuerzas.

- **Rivalidad entre los competidores:**

La influencia ejercida por los competidores es la fuerza más determinante para obtener la preferencia del cliente. En una búsqueda por desarrollar una ventaja competitiva por sobre los competidores como parte de una estrategia competitiva, es que las empresas desarrollan diferentes tácticas para captar clientes, generar ganancias y fortalecer su posición en la industria. Este patrón de movimientos tácticos entre una y otra empresa competidora, como acción y reacción, es lo que se determina como intensidad de rivalidad (Thompson, 2012) que sería el panorama competitivo de la industria. El objetivo de caracterizar su intensidad en débil, moderada, fuerte y brutal es estimar la dificultad o facilidad de poder generar utilidades en el panorama competitivo actual por un competidor promedio de la industria. A continuación, se analiza en esta industria la rivalidad entre los competidores existentes actualmente:

Al considerar el tipo de servicio:

- Al existir una mayor diferenciación de servicios entre los competidores, se identifica una menor rivalidad entre competidores. Además, al ser servicios especializados según el requerimiento del cliente por integración, es más propenso el desarrollo de lealtad por parte de los clientes con su operador logístico en el tiempo.

- El cambio entre competidores por parte del cliente conlleva un alto costo, existiendo una menor rivalidad entre los competidores: Al ser necesario desarrollar una licitación con alto nivel de detalle, en que se compromete un período determinado de ejecución, donde el proceso de recepción y evaluación de propuestas formuladas por Operadores Logísticos y la elección de uno, hace de la decisión un proceso complejo. Una vez completado el ciclo de aprendizaje entre el Operador logístico y la empresa compradora durante el período pactado de licitación, el costo de realizar nuevamente el aprendizaje con un nuevo Operador Logístico lo hace muy alto.
- Los costos fijos de almacenamiento suelen estar cubiertos dentro del acuerdo de licitación. En el caso de que exista capacidad ociosa de Almacenamiento o Transporte no es una decisión que dependa del operador logístico, si no de la empresa compradora. De este modo, la ausencia de costos fijos y capacidad ociosa no aumenta la rivalidad entre competidores.
- Y aun cuando los competidores son numerosos, tienen distinto tamaño y fuerzas competitivas, existiendo competidores con más de 20 años de trayectoria en la industria, como otros de 5 años; con una horizontalidad y especialización de servicios marcando una mayor diferenciación, por lo que se aprecia una baja rivalidad en este aspecto.
- Se identifica mayor rivalidad al existir altas barreras de salida, ya que las licitaciones comprometen cláusulas de garantías del acuerdo para ambas empresas. Por lo que la acción de salida del acuerdo implica la contratación de servicios de legales y otros costos para hacerla efectiva.
- Se identifica menor rivalidad al existir un crecimiento del mercado chileno, favoreciendo al sector de los operadores logísticos:
Hasta el año 2018 existía una tendencia sostenida del crecimiento del PIB chileno implicando una mayor producción en el global de las empresas y aumento de demanda del servicio logístico. Los efectos de la pandemia aún cuando impactan en una disminución del PIB, la economía chilena al 2021 creció un 4,3% en el sector Industrial Manufacturero, segmento objetivo de cliente (Roa, Tomás, 2022).
Se considera además, que con el desarrollo del mercado de los Operadores Logísticos (Negocios Globales Logística, 2018) reportado en los últimos años, las empresas tienen mayor información disponible para comprender el servicio entregado por el tipo de operador 3PL, los beneficios en la experiencia del usuario y eficiencia de los procesos dentro de su estrategia logística y comercial.

Como conclusión, entre los competidores se percibe una débil rivalidad en la industria, ya que la mayoría de las empresas tienen más de 15 años en el mercado, las cuales ya están posicionadas principalmente en aspectos de experiencia del usuario y eficiencia de sus procesos. Por otro lado, existen empresas relativamente nuevas que se han logrado (Negocios Globales Logística, 2018) mantener y crecer en el mercado, sin percibirse grandes tácticas ofensivas entre ellas para captar clientes ajenos.

De esto se infiere, que se encuentran satisfechas con su crecimiento de ventas y participación del mercado, logrando generar ingresos y rendimientos por sobre su inversión consistentemente buenos que permite a las empresas más jóvenes permanecer en la industria.

- **Amenaza de nuevos entrantes:**

La presión asociada a la amenaza de nuevos participantes al mercado dependen de dos factores, las barreras de entrada existentes y la reacción esperada de las empresas ya en el mercado ante estos ingresos. Sin embargo, cuando el mercado es atractivo, dicho de otro modo, cuando hay grandes posibilidades de obtener utilidades y el mercado se encuentra en crecimiento, es poco probable que las barreras de entrada sean un impedimento eficaz (Thompson, 2012). A continuación se detallan algunas barreras de ingreso y el nivel de amenaza que representan los nuevos entrantes:

Análisis por las principales barreras de entrada:

- **Economía de escala como barrera de entrada:**
 - No aplicaría como una barrera de entrada eficaz en esta industria al ser posible tercerizar los servicios de transporte y almacenamiento.
 - El transporte aun cuando es el principal costo de la industria, es posible llegar a bajo costo mediante acuerdos comerciales con proveedores, no necesariamente asumiendo la inversión en activos de alto rendimiento para lograr una economía de escala. Por otra parte, el rendimiento del Almacenamiento depende principalmente de la experiencia de gestión de almacenamiento y tecnología que permita automatizar sus procesos.

- Ventaja existente por experiencia y curva de aprendizaje:
La ventaja por experiencia aun no es una barrera de entrada que limite realmente la amenaza del grupo de interesados en ingresar a la industria, ya que se espera que los interesados estén familiarizado con la industria logística por medio de una experiencia adquirida previamente (sin una especialización profunda), lo que les entrega cierta capacidad de gestionar la logística a nivel 3PL.
Esta capacidad de gestión adquirida por experiencia previa en logística mencionada anteriormente, se debe a que la industria logística en Chile no tiene más de 20 años, encontrándose en una primera etapa de desarrollo para su estandarización y especialización.
La curva de aprendizaje tampoco es una barrera de entrada para nuevos entrantes, ya que dicho aprendizaje toma lugar durante la ejecución del servicio al depender de las condiciones en la que este se entrega según el tipo de producto a gestionar y los requerimientos involucrados en cada licitación.
- Preferencia del cliente y diferenciación del servicio:
La lealtad que logra generar el cliente con el Operador Logístico por el desarrollo de un servicio personalizado es la principal (si no la única significativa) barrera de entrada con la que cuenta esta industria.
- Altos requisitos de capital podría considerarse una barrera de entrada con un nivel medio de dificultad, al exigirse garantías de fiel cumplimiento en los acuerdos pactados y disponer de almacenamientos o infraestructura con un estándar mínimo para ingresar a la industria, sin embargo, es posible mitigarla con alianzas estratégicas o relaciones claves.

Se percibe que el ingreso de nuevos competidores genera una presión moderada en la industria, siendo la lealtad del cliente y diferenciación del servicio una barrera muy alta. La experiencia y curva de aprendizaje, como el capital requerido para ingresar a licitaciones son barreras de entrada significativas pero no determinantes para un grupo de interesados en entrar a la industria.

Además, la demanda del comprador crece con rapidez y al ser una industria en crecimiento, en la que hay rentabilidad para quienes la desarrollan, es atractivo para generar un grupo de interesados que cuenten con las capacidades para superar alguna de estas barreras de

entrada, sin que los miembros de la industria puedan oponerse al ingreso de los nuevos entrantes de forma vigorosa.

- **Ingreso de servicios sustitutos:**

Tradicionalmente las grandes empresas productoras industriales han asumido las operaciones logísticas para poder acercar sus productos a los puntos de venta, por lo que ha sido común en las empresas no externalizar las operaciones logísticas. Sin embargo, en la búsqueda de disminuir sus costos y no perder oportunidad de venta por parte de las empresas productoras, su logística se ha desarrollado hacia la eficiencia y la agilidad a lo largo de su cadena de valor.

Esto ha impulsado la especialización, emergiendo intermediarios como operadores logísticos para asumir dichas operaciones identificando a la empresa productora como su cliente.

En los siguientes puntos a continuación se analiza el sustituto y el desarrollo de la industria para los Operadores Logístico:

- En base a lo anterior, aun cuando es frecuente ver que las empresas industriales (fuerza compradora) ha encontrado una solución sustituta a lo ofrecido por un Operador Logístico, el aprendizaje requerido en logística hace que no sea sencillo para una empresa asumir un área de logística dentro de esta, como solución sustituta.

Ya que esta empresa, aun cuando puede internalizar el área, requiere asumir el costo de implementar una estructura de expertos que se encuentren enfocados a disminuir costos de distribución, que cuente con una red de proveedores e infraestructura con sistemas automatizados para desempeñarse a un nivel de servicio objetivo.

Por lo que, aún cuando tradicionalmente solía ser fácil que las empresas optaran por asumir la logística, hoy es medianamente desafiante optar por esta solución sustituta, tanto por los costos, experiencia y especialización requerida para lograr un actual estándar de eficiencia que les permita ser competitivas.

- Aun cuando internalizar el departamento de logística pueda ser estructurado para tener un precio atractivo, en términos de calidad, agilidad y eficiencia el de desempeño no es comparable o mejor frente a externalizarla.
- Existen altos costos de cambiar a una solución sustituta, ya que una vez externalizado el servicio logístico, volver a incorporar internamente los procedimientos implican tiempo para su implementación, inconveniencias y adaptación de una nueva operación, equipos y maquinaria adicional; tiempo y costos para testear la calidad y desempeño de esta opción sustituta, así como para implementar mejoras para lograr un nivel mínimo de servicio; Asesoría técnica experta, costos de captación y permanencia de los empleados para la operación, una red de proveedores e infraestructura requerida para operar.
- Por otra parte, la confianza es un factor dominante para sustentar las preferencias por internalizar la logística por sobre externalizarla como solución sustituta. Esto con el fin de evitar entregar información sensible o estratégica de la empresa a externos ya sea porque puedan filtrarla fuera de la empresa o porque existan riesgos de que el manejo de la información no sea de forma segura.

De acuerdo a los puntos desarrollados anteriormente, la opción sustituta identificada no ejerce una gran amenaza, potenciando las oportunidades de negocios y crecimiento de la industria a medida que las empresas industriales van comprendiendo el desarrollo de la logística y los beneficios que entregan externalizarla. Categorizando la fuerza que ejerce la solución sustituta de moderada tendiendo a débil.

- **Negociación con los proveedores.**

Los proveedores a analizar dentro del entorno directo de la empresa son transporte terrestre y almacenamiento por el nivel de relevancia que estos tienen.

- Transporte: Alto poder de negociación, al haber una mayor concentración de proveedores frente a la industria, con mayor dominación de unos pocos y organizados por gremio para establecer las condiciones del servicio por medio de negociaciones colectivas.
- Almacenamiento: Alto poder de negociación, al ser difícil conseguir instalaciones que cumplan con las especificaciones requeridas del tipo de instalación, tecnología

e infraestructura, localización, permisos y resolución sanitaria, entre otras características del Almacenamiento de acuerdo al tipo de mercadería a almacenar.

Sin embargo, los operadores logísticos están mitigando el poder de negociación de sus proveedores al realizar integración hacia atrás en la cadena de suministro. Esto se debe al alto de volumen requerido de ambos servicios para sus operaciones logísticas.

De acuerdo a lo anterior, se categoriza a los proveedores de Transporte y Almacenamiento con un poder de negociación intenso más de lo normal.

Por otra parte, el mercado de las bodegas de almacenaje está en crecimiento aumentando la cantidad de proveedores a nivel nacional, esperando que disminuya gradualmente este poder de negociación al haber mayor competencia.

Y en relación al Transporte, se espera disminuya el poder de negociación que tienen una vez se que se desarrolle a nivel nacional un sistema intermodal que incorpore a ferrocarriles.

Negociación con los compradores:

Considerando al cliente como empresas industriales, se analiza el poder de negociación y sensibilidad al precio como fuerza compradora:

- Bajo poder de negociación del comprador al tener altos costos de cambiar a sustituto o competencia: internalizando el área de logística en la empresa, contratando y capacitando una nueva área para un desempeño eficiente; o cambia a un nuevo Operador Logístico de la competencia, al perder el tiempo y esfuerzo invertido en el proceso de elección y experiencia de trabajo lograda con el actual Operador Logístico hace que sea alto para el cliente el costo de cambiar de proveedor.
- Menor poder de negociación del comprador al tratarse de servicios altamente diferenciados según el requerimiento del cliente, lo que significa una capacidad y experiencia del Operador Logístico de acuerdo al nivel de complejidad exigida para el manejo de la mercadería a distribuir.
- Mayor poder de negociación del comprador al estar informado del precio, costo y calidad al que se compromete el Operador Logístico al pactar dentro de una licitación.

- Mayor sensibilidad del precio por parte de la empresa industrial compradora al ser la logística (almacenamiento y/o transporte) un costo significativo y gran volumen de servicio contratado para su operación.

En base a los puntos anteriores, se puede evaluar como una fuerza normal o moderada la que ejerce el comprador sobre el precio y utilidad que capta el Operador Logístico. Esta presión por parte del comprador se expresa en restringir el aumento de precios o demandar la reducción de precios, mejores términos de pago o servicios adicionales que aumentan el costo real del servicio, esto hace que los Operadores Logísticos se enfoquen en la eficiencia como objetivo de desempeño.

- **Cinco fuerza colectivas de la industria:**

De acuerdo con lo revisado a lo largo de este modelo, es posible identificar que las presiones ejercidas por las 5 fuerzas que componen el entorno inmediato de la empresa son:

1. Competencia – Débil
2. Nuevos entrantes – Moderado
3. Sustitutos – Moderado
4. Proveedores – Fuerte
5. Compradores – Moderado

De esta estimación, se infiere que el panorama competitivo de la industria es fuerte al ser la fuerza más dominante entre el listado. Esta clasificación responde a la regla, “la fuerza competitiva de mayor intensidad determina la medida de la presión competitiva sobre la rentabilidad de la industria” (Thompson, 2012).

Como análisis de las cinco fuerzas globales, tener una fuerza fuerte y el resto moderada a débil posiciona a la industria en un escenario atractivo, en que las presiones ejercidas por los proveedores no son suficientes para disminuir la rentabilidad de la industria pero sí tendrá que enfrentar algunos desafíos competitivos. En conclusión, un miembro promedio de la industria que tenga una buena administración y sólida estrategia, aún puede generar buenas ganancias y esperar una rentabilidad por sobre su inversión, sorteando un nivel de competitividad saludable.

En relación a la empresa TASALOGISTICA Chile en estudio y el análisis global anterior, se visualizan las siguientes oportunidades y amenazas en la

Tabla 1:

Tabla 1 : Oportunidades y Amenaza de Análisis 5 Fuerzas de Porter

Componente de Industria	Oportunidad	Amenaza
Competencia	Al haber un mercado con crecimiento de clientes, es un buen prospecto económico para diversificar clientes.	Altas presiones por ser más eficiente y desarrollar soporte tecnológico para seguir siendo competitivo.
Nuevos Entrantes	Es posible convalidar las barreras de entrada de diferenciación del servicio (por medio de la Integración) y la lealtad del cliente (por medio de su satisfacción) dentro de la propuesta de valor.	Mercado atractivo para nuevos entrantes, en que las barreras actualmente moderadas con el tiempo no serán eficaces.
Sustitutos	Los clientes tienden a una externalización logística ya que la solución sustituta aun no es competitiva. Esto hace que haya mayor oportunidad de captación de nuevos clientes.	Al existir tensiones de eficiencia dentro de la solución sustituta, es posible que surjan nuevos sustitutos que se complementen a la opción sustituta de forma inteligente (Inteligencia Artificial y tecnológica) para potenciar su eficiencia a menor costo.
Proveedores	El desarrollo intermodal que incorpore a de ferrocarriles del estado disminuye el poder de negociación de los actuales proveedores. Además, el crecimiento del mercado de Almacenes aumenta la cantidad de actores que ofrecen el servicio, disminuyendo su poder de negociación.	Integración hacia delante de los proveedores (Almacenamiento y Transporte) pueden ser nuevos competidores en la industria. Aumentos de los costos y condiciones del servicio.

Compradores	La especialización del servicio del operador logístico para su integración con el cliente y el desarrollo de su eficiencia es una oportunidad de aumentar su poder de negociación frente al comprador/cliente.	El poder de negociación que tiene el comprador suele manifestarse en su apalancamiento con el operador logístico, lo que debilita la salud financiera del mismo.
--------------------	--	--

Fuente: Elaboración propia

El desarrollo propio de la industria logística y el valor que cobra en las empresas industriales, junto con la mayor especialización por parte del Operador Logístico analizado, ofrece nuevas oportunidades de negocio con sus potenciales clientes.

4.2 Análisis del Macro entorno.

A continuación, se analizan las principales perspectivas que afectan al mercado en el macro entorno, tal como considera el modelo PESTAL de (Fahey y Narayanan, 1986) contrastándolo con la posición de la empresa para visualizar el posible efecto de oportunidad y amenaza. El análisis PESTAL, nos permite construir una mirada integrada del entorno desde las diferentes perspectivas que afectan al mercado y sus dinámicas. Abreviación que se refiere a los aspectos Político, Económico, Social, Tecnológico, Ambiental y Legal. Políticos, como los aspectos gubernamentales que afectan de forma indirecta a la organización. Tales como, tratados internacionales, discusiones y proyectos de gobierno, situaciones de guerra, entre otros acontecimientos. Económico, se entenderá como los aspectos del mercado, tendencias de consumo, tasas de interés/inflación/riesgo país, y temas relacionados con el comercio. Social, aquellos aspectos demográficos y/o culturales que influyen desde la caracterización de la población, comportamientos y estilos de vida que afectan a la organización, por ejemplo, desde las tasas de crecimiento, rangos etarios, concentración territorial, entre otros factores. Tecnológico, aspectos relacionados con los avances u obsolescencia de invenciones tecnológicas que puedan impactar en la empresa, por ejemplo, en aspectos operativos/competitivos de la organización. Ambiental, aspecto relacionado al cuidado del medioambiente, los recursos naturales y el planeta. Por ejemplo, la perspectiva de cambio climático. Legal, guarda relación con el aspecto regulatorio que pueda afectar a la empresa y su entorno. Por ejemplo, reformas, códigos, aspectos contractuales y normativos, entre otros.

A continuación, la

Tabla 2 identifica las principales oportunidades y amenazas en el análisis PESTAL.

Tabla 2: Marco de perspectiva general del Análisis PESTAL.

Perspectiva	Oportunidad	Amenaza
Político	<p>Fuerte presión de los Stakeholders para desarrollar la industria con miras hacia el comercio exterior (Diario Financiero, 2020).</p> <p>Subsecretaría de transporte impulsa el desarrollo de la industria, para su modernización y profesionalización al sector camionero, lo que permite una mejor integración a la empresa (Pezo, 2018).</p>	<p>Fuerte presión de los gremios transportistas al sector político para mejora de las condiciones de trabajo (Diario Financiero, 2020).</p> <p>Para el 2022 se acaba el acuerdo en el sector transportista y el Estado, de la exención tributaria al impuesto específico al petróleo (Mundo Marítimo, 2020).</p>
Económico	<p>Índice del desempeño Logístico posiciona a Chile líder en la Región Latinoamericana, lo que impulsa mayor inversión y eficiencia en la industria. A su vez, se suman temáticas relevantes como la sustentabilidad, la alta demanda del e-commerce y los modelos de negocio colaborativos. (Diario Financiero, 2020)</p> <p>Cambios del consumidor final aumentan las exigencias en torno a la experiencia, tomando relevancia la disponibilidad inmediata de los productos, lo que genera que las empresas (potenciales clientes) que requieran comercializar reconsideren la importancia de la logística. (Diario Financiero, 2020).</p>	<p>Fuerte fluctuación en los principales componentes del polinomio de tarifas, tales como IPC, dólar, lubricantes, mano de obra y precios de productos importados dificulta la adecuada gestión de los costos frente a los presupuestos establecidos. (Diario El Mercurio, 2019)</p> <p>El posible ingreso de Amazon a la industria nacional aumenta la rivalidad de los competidores dentro de los operadores logísticos (Burgos, 2017).</p>

Social	Las nuevas generaciones que están entrando al mercado son nativos digitales, lo que facilita el cambio tecnológico de la industria. Además, existe un desarrollo de las carreras profesionales en torno a logística. (Diario Financiero, 2020)	Los periodos de inestabilidad social generan desafíos en la planificación de almacenamiento y distribución, lo que requiere estrategias temporales para cumplimientos de contratos con los clientes. Estrategias que no son factibles de mantener en el tiempo por sus mayores costos. (Revista Logistec, 2019)
Tecnológico	La revolución tecnológica permitirá aumentar la eficiencia de los procesos acordes a un estándar, disminución de costos operativos y aumenta la agilidad de la toma de decisión y respuesta. (Diario Financiero, 2020).	La disponibilidad de la tecnología en el mercado inicia la exigencia para los operadores logísticos, en donde puede ser una amenaza no poder adaptarse a tiempo a los cambios de la industria. (Pank Bedaux, 2015).
Ambiental	La mirada de economía circular y sostenibilidad exige a las empresas hacerse cargo de la logística inversa, resaltando a aquellos operadores logísticos que pueden adaptarse a dichas exigencias. (Diario Financiero, 2020).	Es un desafío lograr el nivel de trazabilidad y coordinación en el cálculo de huella de carbono, para mantener una transparencia de la información con los clientes. (DHL, 2020).
Legal	Unificación de los canales de información, permitirá hacer procesos más eficientes y menos burocráticos, para las transacciones relacionadas con el comercio exterior. (Diario Financiero , 2019).	Aumento en la regulación de los actores de la cadena logística, requerirá un mayor control de los antecedentes de los proveedores de transporte. (Diario Financiero , 2019).

Fuente: Elaboración propia

De los antecedentes expuesto en las seis dimensiones PESTAL del macro entorno, y de acuerdo al análisis propuesto por (Thompson, 2012) para desarrollar una estrategia capaz de superar los próximos cambios y tendencias de la industria, se busca identificar los principales impactos colectivos en la industria en base a tres principales preguntas:

- 1) En general, ¿los factores del cambio provocan que la demanda del producto de la industria crezca o disminuya?
- 2) ¿El impacto colectivo de los factores actúan para que la competencia sea más o menos intensa?
- 3) ¿Los efectos combinados de los factores generan una rentabilidad de la industria mayor o menor?

Respondiendo dichas preguntas permite evaluar si la industria será atractiva dentro de un futuro cercano, como también los próximos cambios en el panorama competitivo de ella.

Desarrollando el análisis de acuerdo a lo descrito anteriormente, en la siguiente Tabla 3 se identifican a continuación las direcciones de impacto individual para lograr un efecto colectivo.

Tabla 3. Evaluación de Impacto en la Demanda de Industria.

Factor de cambio	Dirección Neta en demanda	Relevancia
Competencia	(+) Aumenta demanda	Impacto de la competencia se encuentra alineada con la demanda del cliente
Nuevos Entrantes	(0) Neutro	(0) Neutro
Sustitutos	(+) Aumenta demanda	Solución sustituta no es optima aún, pero sí es una posible amenaza futura.
Proveedores	(-) Disminuye demanda	Presiones de mejora de tarifas puede disminuir demanda e incentivar una logística interna por parte del cliente para disminuir costos.
Compradores	(+) Aumenta demanda	Presiones al cliente de hacer más eficiente los costos y entregar una mejor experiencia al usuario fomentan la demanda de logística externa.
Político	(-) Disminuye demanda	Al existir un escenario próximo en que los proveedores de transporte aumenten sus costos.
Económico	(+) Aumenta demanda	Impacta directamente al existir un crecimiento de la demanda por cambios en la experiencia de consumo.

Social	(+) Aumenta demanda	Impacto en una mejor calidad del servicio y eficiencia de los procesos desde el profesionalismo y digitalización del capital humano
Tecnológico	(+) Aumenta demanda	Fuerte impacto en la eficiencia de procesos, disminución de costos y agilidad de coordinación.
Ambiental	(+) Aumenta demanda	Impacto en la responsabilidad y rendición de cuentas sostenibles favorecen la centralización de la operación logística externa.
Legal	(+) Aumenta demanda	Requerimientos de burocracia hacen más sensible la necesidad de externalizar a expertos.

Fuente: Elaboración propia

Del cuadro anterior del impacto colectivo neto de los factores de cambio, es posible concluir que afectan de forma positiva en la industria, proyectando un aumento de la demanda futura, dando como respuesta la primera pregunta del análisis.

Para el análisis del impacto colectivo en la intensidad de competencia de la industria (segunda pregunta a responder), es importante considerar la fuerza individual que tiene mayor intensidad.

En el análisis de las 5 Fuerzas de Porter, la mayor intensidad es generada por los Proveedores con un nivel fuerte. El impacto colectivo de los factores de cambio sobre los proveedores se prevé disminuyan el poder de negociación y concentración al existir intereses políticos por desarrollar la infraestructura logística del país, cambios tecnológicos para hacer más eficientes los procesos e incluso intermediar de forma menos centralizada los servicios. Por otro lado, con el crecimiento de la economía se espera que hayan nuevos ingresos en el mercado de los proveedores que disminuya la concentración del poder.

Por lo que, como efecto colectivo de los factores de cambio, se espera se debilite su intensidad de fuerza en el micro entorno de la industria de operadores logísticos.

Finalmente, para comprender el impacto de los factores de cambio sobre la rentabilidad de la industria, es importante analizar el efecto colectivo en el micro entorno de la industria y las presiones de las fuerzas sobre la rentabilidad de la industria.

Por un lado, se identifica que al existir menos presiones sobre la rentabilidad de la industria desde los proveedores, es posible que exista una mejora de la rentabilidad de la industria en el mediano plazo. Sin embargo, los efectos colectivos sobre las otras fuerzas, principalmente los cambios tecnológicos y económicos, pueden impulsar el surgimiento de nuevas soluciones sustitutas pudiendo aumentar su fuerza sobre la rentabilidad de la industria.

En base a ambos análisis realizados, PESTAL y Cinco Fuerzas de Porter, se identifican las principales oportunidades y amenazas que afectan a la industria y al panorama competitivo actual del micro y macro entorno:

Oportunidad 1: Diferenciación del servicio y eficiencia son atributos valorados por el cliente.

Las mayores exigencias en la experiencia del usuario (PESTAL – Oportunidad en lo Económico) y la baja capacidad de las mismas empresas a asumir la logística dentro de sus operaciones de forma competitiva (5 Fuerzas de Porter – Oportunidad de Sustitutos) está empujando la tendencia a que las empresas valoren dichos atributos al momento de externalizar la logística. Dichos atributos representan una barrera de entrada a nuevos competidores (5 Fuerzas de Porter – Oportunidad de Nuevos Entrantes).

Oportunidad 2: Mayor calidad de profesionales con conocimiento logístico.

Las nuevas generaciones que están entrando al mercado son nativos digitales, lo que facilita el cambio tecnológico de la industria. Además, existe un desarrollo de las carreras profesionales en torno a logística (PESTAL oportunidad de dimensión Social).

Oportunidad 3: Revolución tecnológica en integra eficiencia y agilidad en la operación, disminuyendo costos.

La revolución tecnológica permitirá aumentar la eficiencia de los procesos acordes a un estándar, disminución de costos operativos y aumenta la agilidad de la toma de decisión y respuesta. (PESTAL oportunidad de dimensión Tecnológica).

Amenaza 1: Fuerte presión de los gremios transportistas para mejorar las condiciones y tarifas del servicio.

Amenaza proveniente del análisis de macro entorno perspectiva Política, como del micro entorno y su poder de negociación.

Amenaza 2: Inestabilidad del mercado y fluctuación de costos.

Puede exponer a la empresa a un riesgo financiero. Amenaza derivada del análisis de macro entorno perspectiva Económica, como del micro entorno en la tabla de amenaza del comprador y su poder de negociación para apalancar sus flujos con el operador logístico.

Amenaza 3: Altas presiones por ser más eficiente.

Aumenta la amenaza de competencia y de opciones sustitutas. Amenaza deriva de análisis de micro entorno amenazas de Competencia y Sustitutos, como de análisis macro entorno en perspectiva Tecnológica.

4.3 Análisis Interno

En este apartado se realiza un análisis interno en base a la teoría de herramienta Cadena de Valor actualizada por Thompson *et al.* (2012), en donde indica que las diversas actividades que realiza una empresa se combinan internamente con el fin de crear valor para los compradores, este análisis esta categorizado en dos; actividades primarias que crean valor para los clientes y actividades de soporte que facilitan y mejoran el desempeño de las actividades primarias.

Este primer análisis de la Cadena de Valor es la base para identificar con que capacidad y recursos competitivos cuenta la empresa para tener éxito con su estrategia frente a sus

rivales. Para esto, se definirán los principales recursos con los que cuenta la empresa según las actividades a desarrollar y las capacidades que surgen en el uso y ejecución de estas funciones. Y, posteriormente, se evalúan las principales capacidades y recursos competitivos con los que cuenta la empresa bajo las 4 pruebas del poder competitivo propuesto por (Thompson, 2012) que permiten identificar si estas capacidades logran calificar como una ventaja competitiva sostenible para la empresa.

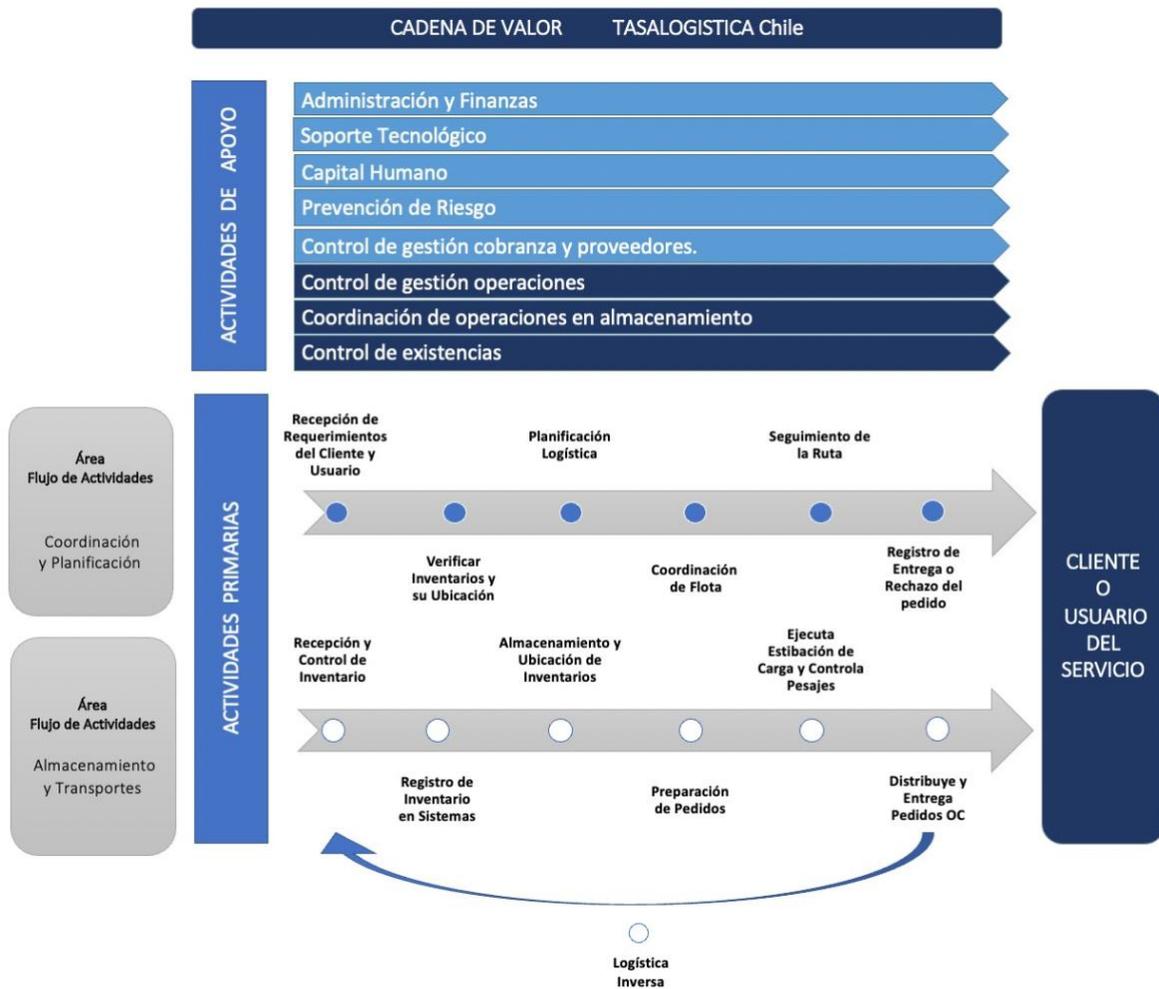
Análisis de Cadena de Valor.

TASALOGISTICA Chile es un operador logístico 3 PL, lo que implica comprometer una organización que administre la coordinación de los servicios logísticos requeridos por el cliente de almacenamiento y transporte, integrándose en los procesos y operaciones diarias del cliente.

El análisis de Cadena de Valor analiza la generación de valor en cada una de las actividades primarias y de soporte de la empresa, así como evalúa las fortalezas y debilidades de cada etapa.

Para una mejor comprensión, se describen las actividades junto con la *Ilustración 5* en que se presenta la Cadena de Valor de TASALOGISTICA con sus actividades primarias y actividades de soporte.

Ilustración 5: Cadena de Valor de TASALOGISTICA Chile.



Fuente: Elaboración Propia.

A continuación, se describen y ponen en lista las actividades primarias, identificadas en la ilustración anterior:

- 1) **Recepción de requerimientos del cliente y usuario.** Actualmente se reciben los requerimientos del cliente y usuario. Y, se entiende como la etapa de recepción de una solicitud de servicio de transporte de mercancías, recepción de mercaderías, instalaciones del cliente y/o de los almacenes bajo administración del operador hacia el consumidor del servicio, centros de comercialización y puertos.

- 2) **Verificar los inventarios y su ubicación**, actividad que realiza el conteo físico de mercancías en las instalaciones del cliente *warehousing*⁶, como también en las bodegas de la empresa. Esta actividad es registrada en *sistemas WMS*⁷ con la cantidad y ubicación física del inventario o mercadería.
- 3) **Planificación logística**, actividad que realiza la programación de los despachos en sistema SAP, posteriormente, estos serán coordinados y despachados desde almacenes de Concepción, Cabrero y/o Santiago al usuario.
- 4) **Coordinación de Flota**, actividad que coordina al proveedor de transporte para realizar el despacho y traslado hacia el destino solicitado en la orden de compra.
- 5) **Seguimiento de Ruta**, corresponde a una actividad dirigida principalmente en la Región Metropolitana, en función de los envíos realizados por almacenes de Concepción y Cabrero en formato *Cross Docking*⁸. Luego de ser recibidos en almacén de Santiago, estos pedidos son coordinados y planificados con el usuario bajo seguimiento del camión vía GPS, con el objetivo de monitorear el traslado, la ruta planificada y control del tiempo de llegada acordado con el usuario.
- 6) **Registro de entrega o rechazo del pedido**, esta actividad monitorea el resultado del servicio, registra la entrega y nivel de cumplimiento de ella, así como, activa la logística inversa y reincorpora el inventario al almacén en el caso de haber un rechazo del pedido por parte del usuario.
- 7) **Recepción y control de inventarios** de zona de Transferencia: actividad de recibir, controlar y almacenar el inventario de producto terminado del cliente entregado en la Zona de Transferencia.
- 8) **Registro de inventario en sistemas**, actividad de registrar en sistemas WMS la cantidad y ubicación física del inventario de producto terminado almacenado.

⁶ Warehousing operaciones logísticas a realizar en almacenamiento, que involucran flujos de mercaderías e información a lo largo de la cadena suministros entre los almacenes.

⁷ Warehouse Management System WMS, sistema de gestión operativa de un almacén y proporciona de forma dinámica la información necesaria para administrar mercancías y su ubicación.

⁸ *Cross Docking* Redistribución de mercancías provenientes de distintos orígenes o proveedores.

- 9) **Almacenamiento y Ubicación de Inventarios**, actividad que traslada y dispone la cantidad del inventario recibido en la ubicación física, de acuerdo con el registro WMS.

- 10) **Preparación de Pedidos**, actividad que prepara el pedido de acuerdo con la programación de despacho, según el requerimiento de tipo de producto, cantidad y condiciones de entrega establecidas por el usuario para la entrega.

- 11) **Ejecuta Estibación de Carga y Controla Pesaje**, actividad que ejecuta la planificación entregada en la Programación del Despacho, que sugiere la forma óptima de cargar el camión, para luego pasar por el control interno de pesaje de ejes en la romana o básculas puentes.

- 12) **Distribuye y Entrega Pedidos OC**: actividad de realizar la distribución de los pedidos solicitados por el cliente y el usuario.

- 13) **Logística Inversa**, se revisa el estado de devolución del inventario rechazado para su reorganización en la bodega de almacenamiento. Finalmente se reingresa al inventario devuelto al sistema software de control de inventario.

En el siguiente cuadro se analiza en base a la herramienta Cadena de Valor para levantamiento de fortalezas y debilidades según Tabla 4. Además, permite conocer las principales actividades primarias de la organización y la organización lleva cabo el servicio desde una perspectiva operativa.

Tabla 4: Cadena de valor de las actividades primarias.

Actividades Primarias	Fortalezas	Debilidades
1. Recepción de Requerimientos del Cliente y Usuario	Rápida reacción al iniciar el proceso de la cadena de valor.	La falta de un sistema de registro de OC propio genera problemas en la claridad de la información. Como también en la omisión de registros.

2. Verificar los inventarios y su ubicación	Rápida localización y control de inventarios, en cuanto a producto y posición, lo que apoya a la exactitud en la preparación de pedidos.	Falta de información y registro de stock.
3. Planificación logística	Entrega calidad de servicio al cliente, con el levantamiento de las condiciones requeridas para la entrega de las mercaderías (comunicación personalizada). Planifica una estibación de carga de pedidos en los camiones eficiente.	Error de stock en sistemas genera rechazos de requerimientos del cliente y otros inconvenientes que impactan en los tiempos de entrega.
4. Coordinación de Flota	Alta disponibilidad de flotas, cobertura territorial y rapidez de respuesta en el arribo del camión.	Falta de información sobre la localización de camiones no permite una asignación óptima.
5. Seguimiento de la Ruta	La comunicación del trayecto al usuario hasta la entrega del pedido, proporciona control y confianza en el servicio. Fuerte apoyo tecnológico GPS para el seguimiento del despacho.	Falta cobertura y control GPS de todas las rutas, dado que se encuentra habilitado sólo para usuarios minoristas.
6. Registro de entrega o rechazo del pedido	Proceso de descarga rápida y cómoda para el usuario, de acuerdo a las condiciones pactadas en la planificación logística y la comunicación trayecto.	Proceso no sistematizado que requiere procesar el documento físico (guía de despacho).
7. Recepción y control de inventarios	Al operar en las mismas dependencias del clientes o zona de transferencia, permite desplegar y posicionar la integración con el cliente.	Proceso manual que requiere constantemente una persona en el mismo lugar para un control físico, existiendo errores de control.
8. Registro de inventario en sistemas	Correcta categorización de productos en sistemas, ya que las personas conocen los productos del cliente.	Falta de etiquetado en los productos o etiquetado no visible para ser registrado por el sistema de almacenamiento. Genera errores de inventarios en sistemas.
9. Almacenamiento y Ubicación de Inventarios	Operación segura y ordenada en relación al manejo de los inventarios.	Proceso lento para realizar los movimientos, debido al tamaño de los inventarios, nivel de ocupación de las bodegas y las maquinarias requeridas para la actividad.
10. Preparación de Pedidos	Correcta preparación del pedido.	Lenta ejecución de las preparaciones de los pedidos para ser despachados.

11. Ejecuta Estibación de Carga y Controla Pesaje	Correcta ejecución que proporciona seguridad a toda la operación de distribución, que disminuye accidentes en rutas.	Proceso que se controla dentro del almacenamiento (romana de camiones), que genera atochamiento y espacio en el patio de carga.
12. Distribuye y Entrega Pedidos OC	Rápida entrega de pedidos al cumplir con las rutas asignadas	No todos cuentan con una ruta optima para realizar la entrega.
13. Logística Inversa	Baja perdida de mercaderías en esta actividad.	Lenta reincorporación de la mercadería como inventario disponible en sistema.

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se describen actividades de soporte:

- 1) **Control de existencia**, es una actividad de costos y activos en general de la administración, audita el control de inventarios entregados por la producción del cliente al almacén. Realizando controles de inventarios cíclicos parciales mensuales y al menos un inventario completo anual, comparando el stock físico con el registro del cliente y conciliado en sistema interno *WMS*.
- 2) **Coordinación de operaciones en almacenamiento**, actividad principal del área de Coordinación y Planificación, que entrega directrices necesarias para el desarrollo de operaciones eficientes en los centros de distribución, a su vez, relacionada con la administración general específicamente en costos, activos y supervisión de personal de operaciones en general. Esta actividad recibe información de niveles de almacenamiento, de todas las bodegas gestionadas por TASA LOGISTICA Chile (propias e *In House*), quiebres de stock e indicadores *OTIF*⁹ para medir el cumplimiento de servicio.
- 3) **Administración y finanzas**, actividad que realiza administración de cuentas bancarias, compras varias, aprobación de pagos y facturación de ventas por servicios realizados al cliente, ya sea de almacenamiento y/o transporte. Además, controla y verifica la documentación para el cumplimiento legal y tributario relacionados con proveedores, seguros y servicios externos de la empresa. Finalmente, esta actividad construye los reportes financieros de flujo de caja, balance y estados de resultados para toma de decisión la gerencia.

⁹ OTIF Indicador de la industria logística que mide niveles de servicio relacionado con llegada a tiempo (On time) del despacho del producto, pedido completo y lugar indicado por el cliente (In full).

- 4) **Control de gestión de cobranza y proveedores**, actividad que se encarga de la cuantificar la facturación y realizar cobranza, a través del cruce de bases de datos del cliente de los servicios prestados. Además, calcula el costeo de tarifas de transporte y autoriza la facturación de servicios de transporte a los proveedores, según la misma base de datos del cliente y la documentación legal del transporte (Guía de despacho física).

- 5) **Control de gestión de operaciones**, actividad que elabora reportes de los resultados operativos, reuniendo así los indicadores relacionados con el servicio al cliente, específicamente los niveles de cumplimiento de despachos realizados en tiempo, forma y ubicación según ha sido solicitado por el usuario. Además, miden la eficiencia de las horas trabajadas por el personal de bodega, según el valor que aportan a la operación. Finalmente, esta actividad es la que informa al cliente los desempeños operacionales.

- 6) **Gestión del capital humano**, actividad relacionada a la selección de personal, contratación, gestión administrativa de recursos humanos y remuneraciones, como también al desarrollo del personal de la empresa.

- 7) **Prevención de Riesgo**, actividad que se encarga de organizar y supervisar la prevención de riesgos efectuando actividades frecuentes para evitar accidentes laborales.

- 8) **Soporte Tecnológico**, actividad de apoyo, externa a la organización que apoya en temas de rendimiento de equipos tecnológicos y conexión a sistema.

A Continuación, la Tabla 5 se analiza las actividades de soporte de la cadena de valor, para levantamiento de fortalezas y debilidades.

Tabla 5: Cuadro análisis de cadena de valor de actividades de soporte.

Actividades Secundarias	Fortalezas	Debilidades
1. Control de existencias	Alto nivel de control que permite un bajo índice de diferencias entre inventario físico y el registro en sistema.	Lento proceso de actualización de registro de inventarios incorporados por logística inversa.

2. Coordinación de operaciones en almacenamiento	Alto nivel de conocimiento y experiencia de los encargados para dirigir las operaciones.	Falta de liderazgo en los procesos. Baja coordinación e inexistente planificación ante eventuales contingencias.
3. Administración y finanzas	Confiable control de la documentación.	Proceso poco eficiente al gestionar alto volumen de documentación física relacionada con la operación (guías de despacho por viaje realizado).
4. Control de gestión cobranza y proveedores.	Eficaz valoración de los servicios de transporte prestados.	Dependencia del sistema SAP del cliente para trabajar con la información por falta de implementación del sistema propio.
5. Control de gestión operaciones	Establece un equilibrio en los niveles de esfuerzos del personal de bodegas considerando los límites de almacenamiento, para un óptimo desempeño.	Falta de liderazgo en los procesos. Operación manual que dista de ser oportuna y sistematizada. Sin protocolos de procesos.
6. Gestión del capital humano	Capacidad de bonificar las metas alcanzadas de forma subjetiva a la operación.	Escaso nivel de evaluación, orientación y desarrollo profesional, sin alcance de metas enfocadas en un control de gestión.
7. Prevención de Riesgo	Se anticipa correctamente en prevenir accidentes laborales.	Bajo nivel de cobertura a nivel nacional.
8. Soporte Tecnológico	Rápida respuesta a los requerimientos operativo.	Solución superficial en la mejora de los procesos.

Fuente: Elaboración propia.

Análisis de Recursos y Capacidades.

Una vez analizadas la Cadena de Valor en base a su capacidad de generar valor al cliente e identificadas las fortalezas y debilidades presentes en cada actividad, se levantan los recursos y capacidades con los que cuenta la empresa para ejecutar sus actividades.

De esta lista de recursos y capacidades se identifican aquellas combinaciones que por la vinculación entre grupos de recursos y capacidades multifuncionales cuenten con un poder competitivo significativo, logrando ser un activo competitivo para la estrategia de la empresa.

Al término de este apartado se evalúan los activos competitivos de la empresa para identificar si tiene las condiciones para ser una ventaja competitiva sustentable en la estrategia de la organización, evaluándola bajo cuatro pruebas del poder competitivo.

- 1) ¿Es valioso el recurso (o capacidad) competitivamente hablando?
- 2) ¿Es poco frecuente el recurso, los rivales carecen de él?
- 3) ¿Es difícil copiar el recurso?
- 4) ¿Puede eliminarse el recurso mediante diversos tipos de recursos y capacidades?, ¿se dispone de buenos sustitutos para el recurso?

A continuación, para iniciar el análisis de Recursos y Capacidades se presentan las Tablas 6 y 7 con los recursos y capacidades de las actividades de primarias y de soporte de la cadena de valor.

Tabla 6: Análisis de Recursos y Capacidades de las actividades primarias.

Actividades Primarias	Recursos	Capacidades
1. Recepción de Requerimientos del Cliente y Usuario	Capital humano con conocimiento del proceso. Relaciones: relación de lealtad disposición del cliente y usuario.	Alta capacidad de generar confianza por medio de atención al Cliente y usuario Alta capacidad de Integración con cliente y con usuario
2. Verificar los inventarios y su ubicación	Sistema de almacenamiento WMS Personal competente para el manejo de sistemas	Alta agilidad de respuesta para la operación
3. Planificación logística	Sistema de almacenamiento WMS Capital humano con conocimiento en proceso y logística.	Alta agilidad en coordinación Entrega calidad en servicio al cliente y comunicación Optimización de costos
4. Coordinación de Flota	Red de proveedores de Transporte Capital Humano con conocimiento en logística	Ágil acceso a transporte Alta capacidad de negociación con proveedores Alta cobertura de logística
5. Seguimiento de la Ruta	Tecnología de seguimiento GPS Relación: comunicación directa con cliente y usuario del servicio	Capacidad de generar confianza por medio de la atención al cliente y comunicación
6. Registro de entrega o rechazo del pedido	Relación: directa comunicación con proveedor de transporte. Relación: directa comunicación con el cliente. Tecnología de seguimiento GPS Recursos organizacional: Programación de despacho	Alta confiabilidad del servicio al controlar y reportar el nivel del servicio.
7. Recepción y control de inventarios	Sistema de almacenamiento WMS Capital humano con experiencia en proceso y logística. Recursos físicos: Bodegas de Almacenamiento y máquinas	Alta integración con cliente al operar en sus bodegas. Alta confiabilidad del servicio al clientes atención a una rápida respuesta a sus requerimientos
8. Registro de inventario en sistemas	Capital humano enfocado en operaciones con cliente. Sistema de almacenamiento WMS	Capacidad de eficiencia al tener buen manejo de los productos del cliente.

9. Almacenamiento y Ubicación de Inventarios	<p>Capital humano enfocado en operaciones con cliente.</p> <p>Recursos físicos: Bodegas de Almacenamiento y máquinas</p> <p>Sistema de almacenamiento WMS</p>	Capacidad de control de la operación (segura y ordenada)
10. Preparación de Pedidos	<p>Capital humano enfocado en operaciones con cliente.</p> <p>Recursos físicos: Bodegas de Almacenamiento y máquinas</p> <p>Sistema de almacenamiento WMS</p>	Capacidad de eficacia, al tener buen manejo de los productos del cliente.
11. Ejecuta Estibación de Carga y Controla Pesaje	<p>Recursos físicos: Pista de carga y máquinas.</p> <p>Relacional: Proveedor del Transporte</p> <p>Sistema tecnológico complementario de carga y estibación</p>	Capacidad de control de la operación (segura y ordenada)
12. Distribuye y Entrega Pedidos OC	<p>Relación: directa comunicación y acceso a proveedor de transporte.</p> <p>Relación: directa comunicación con el usuario.</p> <p>Tecnología de seguimiento GPS</p> <p>Recursos organizacional: Programación de despacho</p>	<p>Alta agilidad en entrega para usuario</p> <p>Alta calidad de servicio al ser cómoda para el usuario</p>
13. Logística Inversa	<p>Sistema de almacenamiento WMS</p> <p>Tecnología de seguimiento GPS</p> <p>Relacional: Proveedor del Transporte</p>	Capacidad de control de la operación (segura y ordenada)

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 7: Cuadro análisis de Recursos y Capacidades de actividades de soporte.

Actividades Secundarias	Recursos	Capacidades
1. Control de existencias	Capital humano con conocimiento en la administración de inventario. WMS sistema de Control de Almacenamiento	Alta habilidad en manejo de Inventario
2. Coordinación de operaciones en almacenamiento	Capital humano con experiencia en control de costos de la operación logística. Recurso organizacional: Presupuesto de costos de la operación	Alta habilidad para optimizar los costos de Almacenamiento
3. Administración y finanzas	Capital humano con conocimiento en finanzas y administración contable. Recurso organizacional: Presupuesto de gasto y Reportes de Costos de operación/Desempeño	Habilidad para administrar, controlar los gastos y liquidez.
4. Control de gestión cobranza y proveedores.	Capital humano con información de los acuerdos generados con cliente y con proveedores.	Capacidad analítica y de manejo de datos. Relaciones: Relación de confianza y transparencia con proveedores. Relaciones: Relación de confianza, lealtad y transparencia con Cliente.
5. Control de gestión operaciones	Capital humano con experiencia en evaluación de proyecto y logística Tecnología de Control de Almacenamiento WMS Recursos organizacional: Presupuesto de Operación y gastos asociados.	Altas habilidades interpersonales de comunicación, liderazgo y resolución de conflicto. Alto conocimiento de la industria
6. Gestión del capital humano	Conocimiento técnico en recursos humanos.	Capacidad de administrar gran volumen de personas.
7. Prevención de Riesgo	Conocimiento técnico en prevención de riesgo Recursos organizacional: Procedimientos de prevención	Habilidad para diseñar y evaluar operaciones seguras. Habilidades interpersonales
8. Soporte Tecnológico	Tecnología de Control de Almacenamiento WMS SAP Software de Gestión Servidores	Rápida capacidad de respuesta del servicio

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a las definiciones descritas por (Thompson, 2012) “las capacidades multifuncionales recurren a varias clases de recursos y suelen ser multidisciplinarias; surgen de la colaboración eficaz entre personas de varios campos y unidades

organizacionales.“ De forma complementaria, “un grupo de recursos es un conjunto vinculado y bien integrado de activos competitivos centrados en torno a una o más capacidades multifuncionales”.

En base al listado de Recursos y Capacidades descrito en las tablas anteriores, es posible identificar los principales grupos de recursos y capacidades multifuncionales que aportan un mayor poder competitivo de forma transversal en la organización.

Grupos de activos competitivos:

1. Red de proveedores
2. Sistemas tecnológicos
3. Capital Humano con experiencia en logístico

Capacidades Multifuncionales Competitivas:

1. Agilidad
2. Integración al cliente
3. Servicio confiable
4. Optimización de costos

Para facilitar la visualización de aquellas capacidades en que existe mayor poder de competitividad, se presenta la siguiente Tabla 8 que evalúa el aporte del grupo de recursos en el despliegue de las distintas capacidades multifuncionales de la organización, con una escala de muy alto a bajo, para evaluar el aporte del recurso en posicionar dicha capacidad.

Tabla 8: Evaluación de Capacidades Multifuncionales y Grupo de Activos.

Aporte de Grupo de Activos en Capacidad Multifuncionales			
Capacidades	Red de proveedores	Sistemas tecnológicos	Capital humano con experiencia logística
Agilidad	Muy Alto	Alto	Medio
Integración al cliente	Alto	Bajo	Alto
Servicio confiable	Muy Alto	Medio	Alto
Optimización de costos	Muy Alto	Bajo	Medio

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a esta evaluación, la capacidad multifuncional con mayor valor competitivo es la Agilidad, al encontrarse soportada en un nivel Muy Alto sobre la red de proveedores, Alto sobre los sistemas tecnológicos y Medio sobre el capital humano con experiencia logística, en los que aún existen espacios de mejora.

En segundo lugar la capacidad de Servicio Confiable, soportado con un nivel Muy Alto en la red de proveedores, Medio en sistemas tecnológicos y Alto en capital humano con experiencia logística, aún existiendo espacios de mejora.

Finalmente, se evalúa si el poder competitivo de la capacidad de Agilidad de las Operaciones cumple con las condiciones de ser una ventaja competitiva sostenible para la empresa, de acuerdo a las cuatro pruebas del poder competitivo de (Thompson, 2012) :

1. ¿Es valiosa la capacidad competitivamente hablando?

Dentro de la industria logística, el resultado de la operación depende de una concatenación de varias actividades, las que pueden ser paralelas y deben ser ejecutadas en sincronía. Cualquier error en la cadena suele tener repercusiones a lo largo de ella para las siguientes etapas.

Para el cliente objetivo, el resultado final se evalúa bajo cuatro condiciones que determinan el cumplimiento o no del servicio, entre las que se encuentra llegar a tiempo con el producto. Ser ágil es una capacidad competitiva muy valioso, que entrega holgura para resolver inconvenientes en las etapas intermedias, como también determina si se cumple con la condición pactada de tiempo del servicio.

2. ¿Es poco frecuente la capacidad, los rivales carecen de él?

Gran parte de esta capacidad depende del uso de recursos, como transporte o sistemas de información que permita sincronizar rápidamente las etapas de la operación. El sistema de información o tecnología utilizada actualmente por la empresa es más común en la industria.

Sin embargo, contar con una amplia variedad de proveedores de transporte es un recurso menos común dentro de la industria, y los rivales carecen de él en las zonas geográficas del territorio abarcado por la empresa aumentando sus costos de transporte, haciendo menos ágil en el servicio. Esto hace que tampoco sea frecuente poder tener dicha capacidad dentro de la industria.

3. ¿Es difícil copiar la capacidad?

La capacidad de agilidad requiere de un uso vinculado y bien integrado de los recursos antes mencionados, sin embargo, también requiere una colaboración eficaz entre distintas personas, áreas y funciones con conocimiento y experiencia en logística para la fluidez de las operaciones. Esto hace difícil copiar dicha capacidad.

4. ¿Puede eliminarse la capacidad mediante diversos tipos de recursos y capacidades?, ¿se dispone de buenos sustitutos para la capacidad?

Aun cuando no puede eliminarse la capacidad por su importancia clave en la logística, podría sustituirse al automatizar bodegas para sustituir el trabajo manual y disminuir tiempos de preparación de pedido. Requiriendo también establecer alianzas con proveedores de transporte u operadores que apoyen la disponibilidad de flota.

De acuerdo a estas cuatro pruebas, es posible identificar que la capacidad de Agilidad tiene las condiciones para ser la ventaja competitiva de la empresa, existiendo amenaza de su sostenibilidad en el tiempo con la automatización de procesos en las áreas de almacenamiento de la cadena logística.

Finalmente, para concluir el análisis interno basado en la Cadena de Valor, los recursos y capacidades con los que cuenta la empresa, es posible reconocer las siguientes fortalezas y debilidad de la organización:

Fortaleza 1: Alta agilidad del servicio.

Definida como ventaja competitiva al realizar el levantamiento del análisis de Recursos y Capacidades, como en el análisis de Cadena de Valor al considerar dentro de Actividad primaria la ventaja de contar con una alta disponibilidad de flotas y cobertura territorial de rutas, gracias una amplia gama de proveedores de transporte.

Fortaleza 2: Servicio confiable.

Gracias a una alta atención al cliente que inspira en él una percepción de control del servicio y confianza. Se levanta desde el análisis de Recursos y Capacidades como desde la Cadena de Valor dentro de sus actividades primarias de Seguimiento de la Ruta, por una

comunicación eficaz para la coordinación del servicio y condiciones de entrega orientado a la satisfacción del usuario en el despacho del pedido.

Fortaleza 3: Alto conocimiento y experiencia logística.

Proveniente del análisis de Cadena de Valor y su actividad de apoyo de Coordinación general de operaciones en almacenamiento, por su fuerte habilidad de control de gestión para un equilibrio de esfuerzos del personal de bodegas y límites de almacenamiento para un óptimo desempeño. Además, se logra identificar la experiencia logística a lo largo de la cadena de actividades primarias.

Debilidad 1: Bajo soporte de Sistemas tecnológicos.

Debido a la falta de integración de los sistemas tecnológicos o automatización de procesos manuales.

Debilidad proveniente del análisis de Recursos y Capacidades como del análisis de Cadena de Valor, por ejemplo de sus actividades de apoyo: Control de gestión cobranza y proveedores; primaria: Recepción y control de Inventario.

Debilidad 2: Baja estandarización del servicio, y de sus procesos.

Tanto a nivel de los de operaciones como de administración. Proveniente del análisis de Cadena de Valor, en sus actividades de apoyo de Control de gestión operaciones, y Coordinación de operaciones en almacenamiento.

Debilidad 3: Bajo desarrollo del capital humano. Aun cuando el capital humano cuenta con experiencia en logística que permite cumplir con un nivel de servicio objetivo, se identifica que la falta de protocolos internos para una estandarización del servicio es un síntoma de un bajo desarrollo de capital humano en la organización. Esta debilidad se deriva del análisis de Cadena de Valor, en sus actividades de apoyo de Control de gestión operaciones, y Coordinación de operaciones en Almacenamiento, así como del análisis general de Recursos y Capacidades.

Estos componentes se utiliza en el análisis FODA Cuantitativo para contrarrestar las condiciones con la que enfrenta la empresa la industria, y las oportunidad y amenazas existentes en ella (con el análisis externo realizado en la primera parte del capítulo).

4.4 Análisis FODA Cuantitativo

En este apartado se identifica y analiza el posicionamiento estratégico actual de la UEN, aplicado a la metodología matriz FODA cuantitativo (Cancino, 2012), para identificar y analizar posibles escenarios que puedan fortalecer o debilitar el posicionamiento de la empresa, donde a partir de escalas de evaluación de 1 a 7 por cada variables considerada. Del análisis precedente del micro y macro entorno, se presentan las siguientes oportunidades y amenazas de la organización.

Tabla : Componentes del Análisis Externo (Micro y Macro Entorno)

Componente	Oportunidad /Amenaza	Origen de análisis
O1: Diferenciación del servicio y eficiencia son atributos valorados por el cliente.	Oportunidad	5 Fuerzas de Porter – Oportunidad de sustitutos Oportunidad de Compradores Oportunidad de Nuevos Entrantes PESTAL – Económico/Oportunidad
O2: Mayor calidad de profesionales con conocimiento logístico.	Oportunidad	PESTAL – Social/Oportunidad
O3: Revolución tecnológica en integra eficiencia y agilidad en la operación, disminuyendo costos.	Oportunidad	PESTAL – Tecnológico/Oportunidad
A1: Fuerte presión de los gremios transportistas para mejorar las condiciones y tarifas del servicio.	Amenaza	PESTAL – Político/Amenaza 5 Fuerzas de Porter – Proveedores
A2: Inestabilidad del mercado y fluctuación de costos (riesgo financiero)	Amenaza	PESTAL – Económico /Amenaza 5 Fuerzas de Porter – Amenaza del Comprador
A3: Altas presiones por ser más eficiente.	Amenaza	5 Fuerzas de Porter – Amenaza de la Competencia y Amenaza de Sustitutos PESTAL – Tecnológico/Amenaza

Fuente: Elaboración propia

En este apartado se identifica y analiza el posicionamiento estratégico actual de la UEN, aplicado a la metodología matriz FODA cuantitativo (Cancino, 2012), para identificar y analizar posibles escenarios que puedan fortalecer o debilitar el posicionamiento de la empresa, donde a partir de escalas de evaluación de 1 a 7 por cada variables considerada. Del análisis precedente del micro y macro entorno, se presentan las siguientes oportunidades y amenazas de la organización.

Finalmente, del análisis interno de Cadena de Valor y Análisis de Recursos y Capacidades, a continuación en la Tabla 9 se desprende la identificación de las principales fortalezas y debilidades de la organización:

Tabla 9: Fortalezas y Debilidades – Análisis Interno

Componente	Fortaleza/Debilidad	Origen de información
F1: Alta agilidad del servicio	Fortaleza	Cadena de Valor – Actividad Primaria: Coordinación de Flota Análisis de Recursos y Capacidades
F2: Servicio confiable	Fortaleza	Cadena de Valor – Actividad Primaria: Seguimiento de la Ruta Análisis de Recursos y Capacidades
F3: Alto conocimiento y experiencia logística	Fortaleza	Cadena de Valor – Actividad de Apoyo: Coordinación general de operaciones en almacenamiento Análisis de Recursos y Capacidades

D1: Bajo soporte de Sistemas tecnológicos	Debilidad	Análisis de Recursos y Capacidades Cadena de Valor – Actividad de Apoyo: Soporte Tecnológico / Control de gestión cobranza y proveedores. / Primaria: Recepción y Control de Inventario
D2: Bajo estandarización del servicio	Debilidad	Cadena de Valor – Actividad de Apoyo: Control de gestión operaciones
D3: Bajo desarrollo del capital humano	Debilidad	Cadena de Valor – Actividad de Apoyo: Gestión del capital humano Primaria: Control de gestión operaciones / Coordinación de operaciones en almacenamiento

Fuente: Elaboración propia

Considerando lo anteriormente señalado, a continuación, en la Ilustración 6 se presenta la matriz FODA cuantitativo con la valoración de dichas variables y el promedio de los resultados obtenidos en estos escenarios, posteriormente se analiza cada uno de sus cuadrantes con las principales variables y finaliza con un conjunto de iniciativas estratégicas que fortalecen su posicionamiento.

Ilustración 6: Análisis FODA cuantitativo de TASALOGISTICA Chile.

MATRIZ FODA TASALOGISTICA Chile				FACTORES EXOGENOS								
				Oportunidades			Prom	Amenazas			Prom	
				O1	O2	O3		A1	A2	A3		
				Diferenciación del servicio y eficiencia son atributos valorados por el cliente.	Mayor calidad de profesionales con conocimiento logístico	Revolución tecnológica en integra eficiencia y agilidad en la operación, disminuyendo costos.		Fuerte presión de los gremios transportistas para mejorar las condiciones y tarifas del servicio.	Inestabilidad del mercado y fluctuación de costos (riesgo financiero)	Altas presiones por ser más eficiente.		
FACTORES	Fortalezas	F1	Alta agilidad del servicio	6,0	5,0	7,0	6,0	5,0	6,0	6,0	5,7	
		F2	Servicio confiable	7,0	5,0	6,5	6,2	5,0	6,0	7,0	6,0	
		F3	Alto conocimiento y experiencia logística	5,5	6,5	5,0	5,7	6,0	4,0	5,0	5,0	
	Promedio				6,2	5,5	6,2	5,9	5,3	5,3	6,0	5,6
	Debilidades	D1	Bajo soporte de Sistemas tecnológicos	5,5	6,0	7,0	6,2	5,0	6,0	7,0	6,0	
		D2	Bajo estandarización del servicio	7,0	6,0	5,0	6,0	4,0	5,0	7,0	5,3	
		D3	Bajo desarrollo del capital humano	6,0	4,0	5,0	5,0	5,0	4,0	6,0	5,0	
Promedio				6,2	5,3	5,7	5,7	4,7	5,0	6,7	5,4	

Fuente: Elaboración propia.

Cuadrante fortalezas versus oportunidades

O1: “Diferenciación del servicio y eficiencia son atributos valorados por el cliente” y F1: “Alta agilidad del servicio”

La agilidad aporta en la eficiencia de los procesos, al disminuir los tiempos, etapas y costos involucrados en la cadena logística. Además, para aquellas empresas en que sea significativa la agilidad como parte esencial del servicio, esta fortaleza permitirá aprovechar la oportunidad de captar dichas empresas. Incrementa la satisfacción del cliente y su experiencia, demuestra su compromiso hacia el cliente incentivando.

O1: “Diferenciación del servicio y eficiencia son atributos valorados por el cliente” y F2: “Servicio confiable”

El servicio confiable permite fidelizar al tipo de cliente a que tengan una sensibilidad especial por la seguridad del servicio, cumplimiento de los compromisos acordados y la percepción de control, demostrando su compromiso con el cliente como parte de su diferenciación. De esta forma, se podrán aprovechar realmente la oportunidad de contar con la lealtad del cliente como barrera de entrada a nuevos competidores.

O3: “Revolución tecnológica en integra eficiencia y agilidad en la operación, disminuyendo costos” y F1: “Alta agilidad del servicio”

Actualmente la fortaleza de tener una alta agilidad de los procesos se visualiza a lo largo de la operación, desde la recepción y verificación de inventarios, coordinación entre las etapas de almacenamiento con transporte, hasta la respuesta dentro de los tiempos de entrega acordados con el cliente. La revolución tecnológica permitirá consolidar esta fortaleza en una ventaja competitiva al integrar los procesos para contar con mayor información a tiempo de procedimientos aun en proceso, por ejemplo en la cobertura de control de despachos hasta la última milla.

O3: “Revolución tecnológica en integra eficiencia y agilidad en la operación, disminuyendo costos” y F2: “Servicio confiable”

Es posible aprovechar la oportunidad desde potenciar una relación ya existente entre el operador y su cliente, al facilitar la comunicación con el cliente y reforzar su percepción de

control sobre el servicio del operador logístico así como en la experiencia del usuario del servicio. Por otro lado, la integración de la tecnología dentro de los procesos puede disminuir las brechas de error a lo largo de ella, que puedan perjudicar el control sobre la operación, por ejemplo en el manejo de inventarios e información sensible del cliente.

Cuadrante fortalezas versus amenazas

A3: “Altas presiones por ser más eficiente” y F1:” Alta agilidad del servicio”

La ventaja competitiva de la agilidad del servicio se basa en un conjunto de funciones, recursos y unidades que permiten sostener esta capacidad, tales como un acceso rápido a una gama de opciones de transporte y rutas/cobertura territorial que permitan optimizar la entrega del servicio. A su vez, el conocimiento y experiencia del grupo humano detrás de dicha capacidad ha sido capaz de coordinar rápidamente la progresión de actividades logísticas, sin embargo, no es suficiente para responder con eficiencia los procesos en el nuevo escenario futuro, con altas probabilidades de que active esta amenaza.

A3: “Altas presiones por ser más eficiente” y F2: “Confiabilidad del servicio”

Las presiones de eficiencia surgen principalmente desde la fuerza de los mismos clientes a ejecutar la opción sustituta o buscar otro proveedor que asegure la eficiencia sin descuidar la experiencia del usuario del servicio. Frente a esto, la fortaleza de la confiabilidad del servicio permite balancear las presiones de eficiencia con la calidad del servicio entregado al satisfacer las expectativas de control del cliente, como una atención y comunicación eficaz con el usuario como parte de su experiencia, disminuyendo la activación de la amenaza.

Cuadrante de debilidades versus oportunidades

O1: “Diferenciación del servicio y eficiencia son atributos valorados por el cliente” y D1: Bajo soporte de Sistemas tecnológicos

Aun cuando el operador logístico pueda adaptarse a la baja integración tecnológica de sus procesos para responder al cliente apoyándose en el conocimiento y experiencia logística, esta debilidad impacta en la capacidad de generar información a tiempo para una reacción

y toma decisiones que haga los procesos más eficientes aumentando la satisfacción del cliente, por lo que tiene un impacto medio en aprovechar la oportunidad.

O1: “Diferenciación del servicio y eficiencia son atributos valorados por el cliente” y D2: Bajo estandarización del servicio

La expectativa del cliente va en aumento con la experiencia exigida por el consumidor del servicio. Una baja estandarización de los procesos impacta en la calidad y la confiabilidad con la que se entrega el servicio lo que en el mediano y largo plazo una propuesta de valor basada en dichos atributos no sería creíble.

O3: “Revolución tecnológica en integra eficiencia y agilidad en la operación, disminuyendo costos” y D1: Bajo soporte de Sistemas tecnológicos

La falta de sistemas tecnológico con Revolución tecnológica: La baja integración de soportes tecnológicos en los procesos internos de la organización desaprovechan la oportunidad de eficiencia y generación de información oportuna proveniente de la revolución tecnológica, al no existir plataformas que puedan soportar las soluciones inteligentes que trae dicha revolución.

O3: “Revolución tecnológica en integra eficiencia y agilidad en la operación, disminuyendo costos” y D2: Bajo estandarización del servicio

La revolución tecnológica trae consigo soluciones inteligentes a diferentes actividades y procesos que pueden ser complejos de ejecutar, aportando con una eficiencia y disminución de costos de realizarlos. La debilidad en la falta de estandarización del servicio proveniente de procedimientos complejos no protocolados en un futuro pueden verse solventados por la revolución tecnológica mediante estas soluciones inteligentes que asumirán parte de los procesos de forma homogénea y sistematizada. Sin embargo, esta oportunidad puede verse desaprovechada al ser necesario una intervención estandarizada por parte de los trabajadores para integrar una tecnología con otra.

Cuadrante de debilidades versus amenazas

A3: “Altas presiones por ser más eficiente” y D1: Bajo soporte de Sistemas tecnológicos

Bajo soporte tecnológico con presiones de eficiencia. El bajo soporte tecnológico en la operación hace que recaiga en el grupo humano la obligación de eficiencia para permanecer competitivos. Esta debilidad hace que aumente la exposición al riesgo de la organización a perder su posicionamiento frente a la rivalidad de sus competidores que integren la tecnología como forma de fortalecer su eficiencia, agilidad y generación de información oportuna para la toma de decisiones.

A3: “Altas presiones por ser más eficiente” y D2: “Bajo estandarización del servicio”.

Una estandarización del servicio permite orientar el esfuerzo de las personas para realizar las actividades bajo un nivel de eficiencia estimado. La debilidad en la estandarización de los procesos desgasta la operación disminuyendo el desempeño y aumentando los costos de la operación. Frente a la amenaza de mayor eficiencia exigida en la industria, la posición de la empresa bajo esta situación se ve mermada para competir con sus rivales.

De acuerdo al análisis realizado por variable interna y externa en que se evalúan diferentes escenarios del mercado y la competitividad de la empresa para enfrentarlos, se presenta la Tabla 10 con el posicionamiento de la empresa en el mercado por cuadrante del FODA.

Tabla 10. Resumen del Posicionamiento de la empresa y estrategia sugerida

Cuadrante	Análisis del posicionamiento	Características de la Estrategia
Oportunidad y Fortaleza	El posicionamiento de la empresa se encuentra altamente alienada para aprovechar las oportunidades presentes, en base a su ventaja competitiva enfoque de servicio confiable para satisfacer experiencia del usuario y cliente.	Dirigirse a nicho de mercado pequeño donde las necesidades y preferencias del comprador son visiblemente diferentes y tengan mayor sensibilidad por la Agilidad y confiabilidad del servicio.
Amenaza y Fortaleza	La empresa cuenta con un posicionamiento medianamente capaz para enfrentar las amenazas, generando relaciones mas cercanas y personalizadas con el cliente que habiliten al operador logístico a enfrentar situaciones del entorno que puedan afectar los servicios, como también su eficiencia, fluctuaciones de ingreso y costos.	Reforzar capacidades de satisfacer las necesidades muy específicas del nicho.

Oportunidad y Debilidad	La debilidad de la empresa tienen una alta probabilidad de perjudicar la capacidad de la empresa para aprovechar las oportunidades, principalmente debido a la falta de soportes tecnológicos y procesos de calidad.	Reforzar capacidades de entregar al mismo tiempo características diferenciadas de menores costos y mayor calidad.
Amenaza y Debilidad	Las debilidades de la empresa se tienen una probabilidad media de activar las amenazas presentes, principalmente debido a la falta de soportes tecnológicos.	Comunicar cómo el producto satisface mejor las expectativas de los compradores. Mientras se refuerzan capacidades de entregar al mismo tiempo características diferenciadas de menores costos y mayor calidad.

Frente a este exhaustivo análisis del posicionamiento de la empresa en el mercado y frente a escenarios futuros, se propone en la siguiente Tabla 11 un conjunto de iniciativas estrategias para mejorar el posicionamiento de la empresa.

Tabla 11. Iniciativas Estratégicas.

Cuadrante	Iniciativa estratégica
Oportunidad y Fortaleza	1) Establecer un plan de Mejora Continua
Amenaza y Fortaleza	2) Establecer un plan procesos de Calidad Total
Oportunidad y Debilidad	3) Implementar un área interna de tecnologías de la información
Amenaza y Debilidad	4) Plan de Integración de sistemas tecnológicos

Fuente: Elaboración propia.

CAPITULO 5. FORMULACION ESTRATEGICA

Para la formulación de estrategia de la organización, es necesario considerar el posicionamiento de la empresa en el mercado desde el análisis de sus capacidades en relación con su entorno.

En el apartado de estudio del FODA Cuantitativo, se levantaron posibles acciones para mejorar este posicionamiento desde una profundización de las fortalezas para enfrentar las oportunidades y amenazas, como también, mitigando y fortaleciendo los aspectos más débiles de la organización frente a su entorno. Insumos que nos permiten elaborar un primer acercamiento de los atributos necesarios que derivan en los objetivos de la organización al momento de desarrollar una ventaja competitiva.

Para continuar con esta línea lógica, se realiza un análisis de la Curva de Valor (W. Chan Kim y René Mauborgne, 2015), en que se identifica y compara los principales atributos que valora el cliente, con el posicionamiento de la organización y su competencia al momento de desempeñarlos.

Luego, se propone aquellos atributos estratégicos que mejor permitan a la organización desarrollar su Propuesta de Valor, incorporando el análisis del entorno y posicionamiento.

Finalmente, se formula la declaración de la Propuesta de Valor con una bajada en la aplicación y medición de sus atributos, concluyendo con una descripción la estrategia que soporta a dicha Propuesta para cumplirla.

5.1 Análisis de la curva de valor.

En el siguiente apartado se utiliza la herramienta Curva de Valor (W. Chan Kim y René Mauborgne, 2015), donde, a través de conceptos como el Liderazgo Océano Azul y la creación de nuevos mercados, se identifican atributos diferenciadores para TASALOGISTICA Chile en la industria.

Existen variados atributos de la industria al participar en ella como Operador Logístico, que transitan desde el precio del servicio, diferenciación del servicio, horizontalidad (Hax y Wilde, 2003) e integración (3PL) con el cliente, hasta un nivel de desarrollo de un estándar en la industria con un rol consultor (4PL).

Dentro de los atributos principales a considerar para un Operador Logístico 3PL, es posible identificar el nivel de Experiencia y Respaldo, Red de Servicios, la Calidad del Servicio, Agilidad, Servicio Confiable, Integración, E-commerce e Infraestructura Tecnológica, Sostenibilidad o Precio, basado en información pública de mercado. Una breve descripción de estos atributos es:

1. **Experiencia y Respaldo:** Indica el nivel de experiencia con las que cuentan las empresas según los años de trayectoria en el mercado o calidad de sus asesores. También, se considera la transferencia de competencias y capacidades desde el respaldo de otras empresas de mayor tamaño.

2. **Red de Servicios:** La capacidad de poder entregar una amplia gama de servicios logísticas, de transporte y de almacenamiento, que incorpora los servicios de Logística Inversa, servicios de Última Milla, e-Commerce, o servicios de comercio exterior relacionados a la consolidación o desconsolidación de contenedores a puerto, entre otros. Como también, a servicios de mayor especialización y formalización del almacenamiento y transporte de mercaderías, (alimentos perecibles, congelados, peligrosos, farmacéuticos, etc.).

3. **Calidad del Servicio:** Se refiere a los niveles de servicio y el cumplimiento con estándares relacionados al desempeño esperado por el cliente y buenas prácticas de operación.

4. **Agilidad:** Menciona el nivel de respuesta con el que se realiza un servicio de transporte, considerando los tiempos de coordinación y tipos de rutas del servicio solicitado.

5. **Servicio Confiable:** Se refiere al nivel de control con el que cuenta la empresa en el despacho de un pedido y la confianza que genera a los clientes y usuarios, como también, al nivel de satisfacción de las condiciones de entrega necesarias y al flujo de información oportuna que debe ser entregada al usuario del servicio.

6. **Integración:** Menciona la capacidad de adaptar la operación de la empresa a la cadena de suministros del cliente para cubrir sus necesidades desde una perspectiva de fortalecerla y aumentar la eficiencia de sus procesos.

7. **Infraestructura Tecnológica:** Indica el nivel de incorporación de nuevas tecnologías y sistemas logísticos avanzados para fortalecer la operación del cliente, y en la propia empresa para facilitar su integración y control.

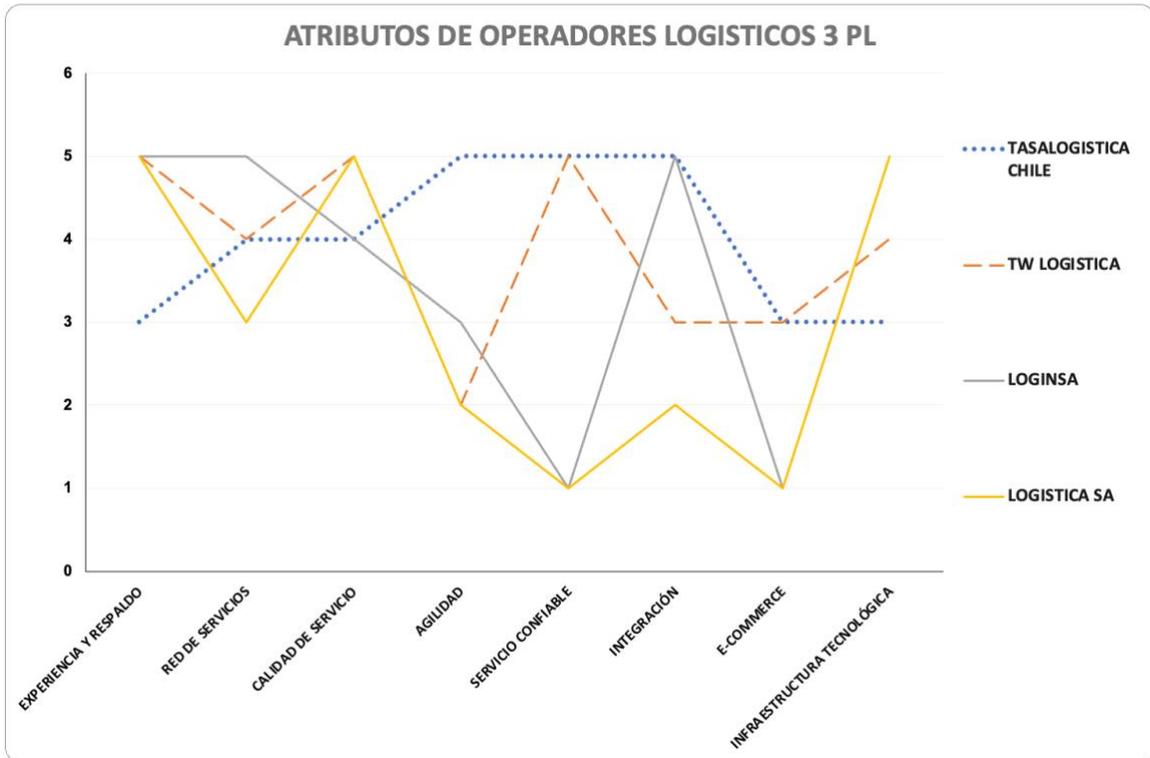
8. **E-Commerce:** Se refiere a la cobertura de distribución del canal de comercio electrónico, que está dirigido al despacho de mercancías hasta el hogar del consumidor final.

9. **Sustentabilidad:** Se refiere a la perspectiva que incorpora el compromiso y responsabilidad ambiental que adquiere la empresa por sus procesos y mitigación de la contaminación ambiental generada.

10. **Precio:** Indica qué tan atractivo es el precio para el cliente en relación con el servicio solicitado.

A continuación, la Tabla 12 se presenta un gráfico de Curva de Valor para visualizar los atributos con una escala del 1 a 5, en que 1 significa sin cumplimiento del atributo; 2 bajo cumplimiento; 3 significa un cumplimiento medio bajo; 4 significa un cumplimiento medio alto y 5 significa alto cumplimiento del atributo. Utilizando esta escala, es posible valorar el desempeño de la empresa TASALOGISTICA Chile y de sus principales competidores entorno a los atributos de mayor relevancia para el análisis, considerando para esto Experiencia y Respaldo, Red de Servicios, la Calidad del Servicio, Agilidad, Servicio Confiable, Integración, E-commerce e Infraestructura Tecnológica.

Tabla 12 : Curva de Valor para atributos de Operadores Logísticos 3PL.



Fuente: Elaboración propia.

En relación con lo anteriormente presentado, es posible ver que los principales atributos que tiene TASALOGISTICA Chile se centran en la Integración, Servicio Confiable y Agilidad con puntuación 5 por alto nivel de cumplimiento. Además, medio alto (4) en la Red de Servicio y Calidad del Servicio; medio bajo (3) en el desempeño de Infraestructura Tecnológica y desarrollo del canal E-Commerce.

Se descartó del análisis los atributos de Sustentabilidad por ser bajo atractivo para el cliente y Precios por ser información confidencial de difícil acceso y complejo comparar entre empresas, al depender del servicio y negociación en específico.

5.2 Selección de atributos claves.

Los atributos a los que TASALOGISTICA Chile debe enfocarse para competir se dividen en estratégicos y estándar de la industria. Se consideran atributos claves o estratégicos la Agilidad, Integración y Servicio Confiable, detallando los principales argumentos de este análisis:

Agilidad: Es el atributo se ve evaluado con un alto desempeño de la empresa en relación con el resto de los competidores, permitiendo identificarla como su ventaja competitiva. Este atributo se verá beneficiado a su vez por acciones de fortalecimiento del atributo de Infraestructura Tecnológica, consolidando aún más esta ventaja. Este atributo es concebido como relevante por el cliente al que se ha integrado TASALOGISTICA Chile, ya que le permite suplir urgencias de almacenamiento por sobreproducción (propias del tipo Cliente Productor Industrial).

Integración: Este el principal atributo valorado por el segmento de clientes a abarcar por esta empresa, en que se aprecia la capacidad de adaptabilidad de la organización para cubrir las etapas de la cadena de suministro del cliente con eficiencia. En este atributo, la organización logra una alta puntuación por el trato personalizado y diseño a medida del modelo logístico.

Es importante monitorear el posicionamiento de este atributo y desarrollarlo de forma que permita una mayor consolidación de la integración en el tiempo, dirigiéndose a ser considerada un aliado estratégico según resalta la Visión.

Este atributo, va de la mano con lograr una mejor competencia frente a las amenazas del aumento de la rivalidad de los competidores con la entrada de nuevos y fuertes actores a la industria logística chilena, siendo una forma de comprometer al cliente desde el enfoque de sus servicios.

Servicio Confiable:

Mientras que la logística se había visto desafiada en la Crisis Sanitaria a nivel de mercado y competencia, esta empresa ha fortalecido su posicionamiento de Servicio Confiable bajo este escenario, en el que ha podido responder de forma efectiva y permanente en la

distribución de los productos a nivel nacional, contribuyendo a reforzar el vínculo de confianza entre la empresa mandante MASISA y los usuarios del servicio logístico, sus clientes.

Este atributo se percibe como el atributo diferenciador de la organización y muestra una alta valoración en el desempeño de TASALOGISTICA Chile en relación a la competencia, traducido en una renovación de la adjudicación de la licitación por parte de su cliente MASISA.

Por lo que el mercado ha valorado y reconocido la importancia de este atributo en la experiencia de compra del usuario final. Y por otra parte, esta empresa Operadora Logística ha logrado reforzar este sello de confianza que vincula la logística con la atención al cliente y al usuario del servicio.

A nivel de soporte, este atributo podrá mantenerse altamente posicionado si se potencia con una Infraestructura Tecnológica y Calidad del Servicio, para mantener el nivel de atención al cliente y comunicación necesario para la satisfacción del usuario.

5.3 Atributos Estándar de la Industria

Continuando con la distinción de atributos, se hace mención que atributos como Infraestructura Tecnológica y Calidad del Servicio se consideran actualmente estándar de la industria, considerando un mínimo esperable para un operador logístico competitivo, no siendo seleccionados como atributos significativos en la propuesta de valor, lo que no significa que no deban descuidarse dentro de la organización. A continuación, se profundiza en dichos atributos, sus razones y la importancia de su desarrollo.

Infraestructura Tecnológica: se visualiza como parte del estándar por ser altamente valorado por el cliente y tener un impacto en la eficiencia de los procesos logísticos de forma transversal en la industria.

Tanto en la Misión como Visión de la empresa, es posible reconocer lo importante que es incorporar tecnología en la operación de la empresa para transferir avances e innovación, rapidez y eficiencia al cliente. Además, es fundamental que la empresa invierta en desarrollar este atributo para la gestión interna de la empresa, ya que, al incorporarla, se mejoran otros atributos como es la Calidad del Servicio, por medio de una mejor atención y comunicación de la información con el cliente, usuario y colaboradores de la cadena.

Por otro lado, es relevante el desarrollo del atributo para poder aprovechar una de las principales oportunidades a las que puede acceder la empresa con la Revolución Tecnológica que impacta en la eficiencia, reducción de costos y el flujo de información oportuno para la toma de decisión. Mejoras en eficiencia de procesos, valorado tanto por el cliente *In House* con una gestión eficiente de sus costos de almacenamiento, como también, de los accionistas de la empresa que valoran la rentabilidad que se puede lograr con una operación más eficiente.

Tal como se propone en las potenciales estrategias mencionadas en el capítulo anterior, invertir en este atributo mejora su posicionamiento al disminuir la debilidad existente por la dependencia de ERP del cliente y por la operación con información/documentos no sistematizados, aportando a la Agilidad y Calidad de Servicio en la operación y gestión interna.

Calidad del Servicio: Este atributo es altamente valorado por los grandes clientes, que establecen un acuerdo detallado del nivel de desempeño (KPIs) que debe cumplir el Operador en su servicio. Por lo que se propone un fortalecimiento de este atributo para alinearse al nivel de competitividad de la industria cuanto antes.

En base a la Visión de la empresa al 2030, se visualiza a futuro siendo considerada como un referente en la industria. Para lograr esto como Operador Logístico 3PL, es necesario que pueda entregar un alto estándar en la calidad de su servicio como resultado de su coordinación y gestión. En la valoración, se ve en desventaja por una influencia del nivel medio bajo que tiene el atributo Infraestructura Tecnológica que, al mejorar el posicionamiento de este, reporta mejoras en la integración con sus proveedores permitiendo aumentar la agilidad de coordinación (fortaleciendo F1), confiabilidad del servicio (mitigando debilidad D2) y rapidez de respuesta permitiendo mejorar los niveles de servicio con el cliente.

Cabe mencionar que los atributos de Experiencia y Respaldo, Red de Servicios y e-Commerce no son los atributos estratégicos de la organización, ya que el primer atributo no es suficiente para mantenerse competitivo ni asegurar un nivel de servicio cuando hay innovaciones y disrupciones tan fuertes en el mercado, como es el aumento de la rivalidad del mercado con el posible ingreso de Amazon, o la oportunidad que implica la Revolución Tecnológica.

Además, el atributo de Red de Servicios aun cuando es importante, es posible incorporarlo desde el atributo Integración, acorde con el modelo de negocios de TASALOGISTICA Chile como Operador Logístico 3PL.

Finalmente, el desarrollo del atributo *e-Commerce* toma un rol fundamental en otra segmentación de clientes con una cadena de valor basada en el consumidor final y no a un modelo *B2B*.

5.4 Declaración de la propuesta de valor

La Propuesta de Valor es la visualización del valor que entrega la empresa a su cliente, basada en las declaraciones estratégicas de Misión y Visión como razón de ser y dirección de la empresa.

Para su formulación, se conecta el valor a percibir del cliente tras la combinación de atributos, que para TASALOGISTICA Chile son la Agilidad, Integración y Servicio Confiable como ventaja competitiva y diferenciación; considerando que Calidad del Servicio e Infraestructura Tecnológica son los atributos base de la industria, considerando un mínimo esperable para un operador logístico competitivo como fue explicado en el apartado anterior. Declarando la Propuesta de Valor a continuación:

“Nos integramos a las operaciones logísticas de nuestros clientes con las mejores soluciones para entregarles un servicio Ágil y Confiable hasta la Última Milla, satisfaciendo a sus consumidores como si fueran nuestros”.

Agilidad.

Este atributo tiene fuerte relación con la Infraestructura Tecnológica, dado que es un soporte fundamental para llevar a cabo las actividades vinculadas a la disponibilidad de servicio. Para llevar a cabo la medición de este atributo podemos controlar por medio de lo siguiente:

- Indicador Tiempo Total Logístico, que mide el tiempo de espera a partir del momento en que se realiza la orden de compra con relación a el momento en que es recibido o entregado el servicio o producto. Donde previamente en los acuerdos que conlleva una licitación se establecen parámetros de tiempo; de preparación de pedidos más los tiempos de transporte para la entrega final de los productos. Indicador que

funciona como secuencia de postas entre etapas y actividades logísticas en toda la operación y áreas que intervienen en el proceso de la orden de compra.

Integración.

Para el caso de este atributo que conlleva servicio personalizado y diseño a medida, y que requiere de un alto nivel de confianza con el cliente, hoy en día se puede llevar a cabo con mayor facilidad una medición con soporte tecnológico como también por medio de evaluaciones cualitativas o cuantitativas. Se propone llevar a cabo la siguiente medición para establecer los lineamientos necesarios sobre este atributo considerando los siguientes aspectos.

Visualizar una cadena de integración relacional entre ambas empresas, ya sea, con personal del operador logístico como también del personal del cliente, de forma de observar y medir la cantidad de personas y el rol comunicacional necesario para llevar a cabo la integración.

Asesoramiento de forma permanente hacia el cliente, respecto a la disminución de costos como beneficio de ambas empresas, realizando simulaciones para estimar ahorros internos en relación con las actividades o área que esté más expuesta a la propuesta de valor.

Según los aspectos mencionados anteriormente, para la medición de este atributo se han sido considerado estos dos puntos de vista, relacionados con el capital humano, bajo el criterio de experiencia y juicio experto requerido para fortalecer y posicionar la relación a largo plazo con el cliente.

- Variación de Ingresos de Venta de Licitación. Por lo que, como indicador apropiado para medir el atributo "Integrar" es visualizar la variación de los ingresos respecto a la licitación vigente, controlar e impulsar su aumento durante todo el proceso.

Servicio Confiable.

Este es el atributo diferenciador que fomenta el posicionamiento de los otros atributos de la propuesta de valor, debido a que es clave desarrollar y mantener una relación basada en la confianza con el cliente para que este decida externalizar la operación de distribución, y permitir la integración de la empresa Operador Logístico a las operaciones del cliente productor.

Este atributo es altamente valorado en el mercado desde el impacto de la pandemia entre los clientes mandantes, ya que se ha posicionado como necesidad básica el servicio de entrega hasta la puerta de su usuario final, requiriendo como resultado un Servicio Confiable

Hoy en día, es fundamental para poder alcanzar la satisfacción del cliente y es un servicio logístico que no está estandarizado en el mercado, siendo un desafío vigente. Frente a esto, se propone posicionar el Servicio Confiable respecto a los tiempos y formas de entrega acordados con el consumidor final. Por otra parte, estandarizar este servicio permite potenciar los procesos internos de la organización.

Por lo tanto, para llevar a cabo la medición de este servicio se propone no solo medir con indicadores la gestión interna de la empresa, sino también, tener visibilidad del comportamiento de las empresas proveedoras de transportes que realizan la entrega al consumidor final. Donde sea posible obtener una trazabilidad completa de la gestión, generar información de rendimientos y establecer el comportamiento necesario para identificar mejoras y agilice la toma de decisiones en la relación del almacenamiento y transporte para la distribución final.

A continuación, se explica el indicador para medir el atributo diferenciador y sus dimensiones:

- OTIF Nivel de Servicio. Indicador de mayor importancia en la disciplina Logística, que mide el porcentaje de cumplimiento del nivel de servicios logísticos en su conjunto (Gestión de Almacenamiento y Gestión de Transporte), de acuerdo al cumplimiento de las condiciones establecidas en licitación.

Según las variables de Producto, Cantidad, Dirección, A Tiempo se evalúa simultáneamente si cumplen o no (variables de carácter Dummy 0,1). Considerando su cumplimiento global sólo cuando se cumplan individualmente estas variables simultaneas por cada entrega y Orden de Compra.

Para mayor explicación del indicador y su relevancia, se profundiza en estas dos dimensiones de Almacenamiento y Transporte:

Gestión Almacenamiento: Dimensión de la gestión de almacenamiento en el resultado final de la operación, definido como In Full, en que se evidencia si el comportamiento de las actividades de Almacenamiento están bajo control en relación a dos variables del OTIF: Producto y Cantidad, evaluando si la preparación del pedido por tipo de Producto y Cantidades sean correctas de acuerdo a la orden de compra.

Gestión de Transporte: Dimensión de la gestión del Transporte en el resultado final de la operación, definido como On Time, en que se evidencia el cumplimiento de los tiempos de transporte de acuerdo a lo planificado internamente y las condiciones de entrega requeridas por el usuario del servicio, quien es cliente del mandante.

Se define el cumplimiento en relación a dos variables del OTIF: Dirección y A Tiempo de entrega, evaluando el servicio de transporte según la entrega del pedido en la Dirección acordada y A Tiempo establecido por el usuario.

5.5 Descripción de la estrategia de la empresa.

La empresa se posiciona bajo una estrategia de diferenciación dirigida basada en un Servicio Confiable profundizando su Integración con el cliente, enfocada un segmento objetivo de nicho de empresas industriales productoras.

Como operador logístico hace un servicio a medida de los requerimientos y operación del cliente bajo una licitación de cuatro años, periodo por el cual TASALOGISTICA Chile desarrolla su ventaja competitiva de la Agilidad del Servicio, reconociendo una estrategia con enfoque hacia una calidad total consistente y disminuyendo su exposición a una competencia por precios.

La estrategia de la empresa se basa en tres ejes estratégicos a desarrollarse en profundidad el capítulo 7, que son Recursos y Aprendizaje, Consolidación y Crecimiento.

La estrategia en su conjunto está dirigida a consolidar a la empresa en el corto plazo, enfocándose en la satisfacción del cliente (y del usuario del servicio) siendo su Aliado Estratégico. Para desarrollar el crecimiento de la empresa por medio de la diversificación de sus clientes al realizar una estrategia diferenciada dirigida consistente en el tiempo.

Su propuesta de valor se basa en los atributos de Agilidad, Servicio Confiable e Integración. Se considera al atributo de Agilidad como su actual ventaja competitiva, al tener un alto desempeño como empresa, y es altamente valorada por el cliente al proveer la capacidad de suplir sus propias urgencias rápidamente, siendo un soporte para las operaciones del cliente.

A su vez, se percibe a Servicio Confiable como el atributo de diferenciación de la empresa en el mercado, especializándose en el control y aseguramiento del Nivel de Servicio a entregar y respondiendo de acuerdo a lo pactado con el cliente en licitación, como con las condiciones de entrega establecidas por el usuario final.

A futuro, bajo el eje estratégico de Crecimiento, se espera desarrollar la capacidad de Integración de servicios logísticos como nueva ventaja competitiva, que permita desarrollar al cliente entregando una horizontalidad de servicios logísticos a lo largo de su cadena de suministro, fidelizando al cliente y generando nuevos ingresos.

Para lograr la propuesta de valor, la empresa se enfoca en el corto plazo en estandarizar sus procesos internos hacia la Calidad Total, asegurando el control y eficiencia de los procesos para consolidar un estándar de servicios a entregar (micro estrategia de

Consolidación) y posicionando principalmente sus atributos de Servicio Confiable y Agilidad.

Para llevar esto a cabo, es clave desarrollar una red de proveedores, que abastezca a la empresa de Activos e Infraestructura estratégica (requerida según la operación, por ejemplo; el acceso a los puertos de la Octava Región para el cliente Masisa) como parte de la micro estrategia de Recursos y Aprendizaje.

Una vez desarrollada esta red, es necesario monitorear y gestionar los acuerdos sostenidos y sus tensiones, cuidando que sean convenientes para las partes, favoreciendo la integración con ellos en el largo plazo, respondiendo a la micro estrategia de Crecimiento.

Además, para dar soporte a las operaciones de la empresa y traspasar la información de forma ágil y confiable a lo largo de la organización, (dentro de la micro estrategia de Recursos y Aprendizaje) es necesario contar con una infraestructura tecnológica capaz de conectar con otras plataformas tecnológicas para hacer más eficiente los procesos, por intermedio de un personal capacitado y motivado con lograr los objetivos.

Finalmente, para el desarrollo exitoso de la estrategia en el corto y largo plazo, será fundamental establecer una cultura de Mejora Continua que capitalice y conserve el aprendizaje en la organización.

CAPITULO 6. MODELO DE NEGOCIO.

Luego del Desarrollo de la Estrategia, en esta segunda etapa de la metodología se inicia la Planificación de la Estrategia que convierte las declaraciones del sentido estratégico en objetivos, indicadores, metas, iniciativas y presupuestos específicos, que orientan las acciones y alinean la organización para que la ejecución de la estrategia sea efectiva (Kaplan y Norton, 2008).

Para esto, se traduce la formulación de la estrategia a una expresión de esta en las dinámicas propias de la empresa en una primera parte, a desarrollar en este capítulo. Posteriormente, el proceso de Planificación Estratégica requiere establecer rutas de ejecución y metas para medir la estrategia con foco en el objetivo de la organización.

En el desarrollo de este capítulo se expresa la estrategia desde la formulación de un modelo de negocio. En la literatura, hay acercamiento de la estrategia en la definición del modelo negocio, por ejemplo, desde la perspectiva de (Thompson et al., 2012), "El modelo de negocio establece la lógica económica para ganar dinero en una compañía, según su estrategia". Basando el modelo de negocio en dos componentes principales, 1) La Propuesta de valor para el consumidor y 2) Formula de utilidades, que se determinan dentro del marco de la estrategia.

Por otra parte, Alexander Osterwalder, creador de una herramienta para la formulación del Modelo de negocio (Osterwalder y Pigneur, 2010), define que "Un modelo de negocio describe la lógica de cómo una organización crea, entrega y capta valor". Donde especifica que "El modelo de negocios es como el plano para una estrategia a implementar a través de las estructuras de la organización, sus procesos y sistemas". En que propone la herramienta CANVAS, y sus nueve módulos o dimensiones, para describir la lógica del negocio y expresar la estrategia.

6.1 Definición del modelo de negocio.

A continuación, se detalla la herramienta CANVAS, la cual es elegida para su aplicación al caso de TASALOGISTICA Chile. Esta herramienta define las siguientes nueve dimensiones o bloques:

1. **Segmento del mercado.** Esta dimensión define un grupo de personas u organizaciones a la cual se quiere satisfacer una necesidad.
2. **Propuesta de valor.** Es la forma en que la empresa busca satisfacer esta necesidad y competir en el mercado a través de un conjunto de productos o servicios.
3. **Canales.** Es el conjunto de medios para poder llegar y entregar la propuesta de valor al cliente.
4. **Relaciones con el cliente.** Caracteriza las relaciones que se tiene con los distintos segmentos de clientes.
5. **Fuentes de ingreso.** Define la estructura de ingresos que percibe la organización con la cual capta valor.
6. **Recursos claves.** Define que recursos son indispensables para el funcionamiento del negocio.
7. **Actividades claves.** Identifica las actividades que son necesarias para cumplir con la propuesta de valor.
8. **Relaciones claves.** Describe los colaboradores estratégicos para el desarrollo del negocio.
9. **Estructura de costos.** Define la estructura de egresos que percibe la organización al crear y entregar valor.

Desde estas dimensiones, se entiende el modelo de negocio de TASALOGISTICA Chile como:

TASALOGISTICA Chile entrega servicios logísticos a empresas de producción que requieran tercerizar su almacenamiento y distribución a nivel nacional, encargándose de la administración de bodegas y procesos operativos de carga y descarga; coordinación con los proveedores de transporte para la distribución.

Para esto, la empresa tiene un trato directo con el cliente y bajo modalidad pactada de licitación para entregar estos servicios. En el modelo de negocio de TASALOGISTICA Chile, la empresa capta valor a través de dos líneas de ingreso, almacenamiento y distribución,

con una estructura de ingresos y costos con base fija y un componente variable, según metros cúbicos de almacenamiento y en base a número de viajes (rutas) realizados respectivamente.

6.2 Análisis del Modelo de Negocio.

El modelo de negocio CANVAS presentado anteriormente, se define del trabajo que precede a este capítulo e identifica las dimensiones de la organización. En el siguiente análisis del modelo de negocio se explica cada bloque o dimensión y analiza la relación de cada dimensión del modelo CANVAS y los atributos que fueron definidos en la Propuesta de Valor. Según Osterwalder y Pigneur, las siguientes nueve dimensiones identifican las principales perspectivas que visualizan las dinámicas del negocio: Clientes, propuesta de valor, infraestructura y actividades operativas, como también la viabilidad económica de la organización.

1. **Segmento de cliente:** Empresas productoras e industriales de mercado masivo, que requieran integrar un operador logístico para el almacenamiento y transporte de carga de productos de manipulación simple, que establecen acuerdos a largo plazo por medio de licitaciones para externalizar servicios de almacenamiento y la distribución de producción a sus clientes a nivel nacional, o puertos para exportación. Estas empresas valoran los atributos de integración y agilidad, viéndose atraídos por un servicio confiable de Última Milla.
2. **Propuesta de Valor:** La empresa satisface al cliente al hacerse cargo del almacenamiento, su administración y procesos operativos de carga y descarga, como también, coordina servicios con la red de transporte para la distribución de los productos.

La estrategia de la empresa se posiciona en base a la ventaja competitiva de un servicio Ágil e Integrado al cliente, con el atributo diferenciador de Entregar un Servicio Confiable de entregas de productos en la última milla o usuario final.

En base a esto, la Propuesta de Valor es:

“Nos integramos a las operaciones logísticas de nuestros clientes con las mejores soluciones tecnológicas para entregarles un servicio Ágil y de calidad hasta la Última Milla, satisfaciendo a sus consumidores como si fueran nuestros”.

3. **Canales.** La comunicación con el cliente es personalizada, directa y presencial, propia del compromiso de integración de la empresa a las operaciones del cliente y de manera en como se establece en las licitaciones. De esta forma, se sostienen los siguientes canales:
 - a. Presencial, con equipo de trabajo permanente para las operaciones logísticas en los centros de distribución o almacenaje. Respondiendo a la propuesta de valor desde la integración de TASALOGISTICA Chile a la operación y/o administración de bodegas del cliente.
 - b. Directa vía remota, telefónicamente y vía mail para la coordinación entre las áreas administrativas y las actividades de apoyo. Este canal responde a integración del área planificación y control de costos del cliente con el área de control de gestión de TASALOGISTICA Chile para el reporte conjunto de pagos y cobros de servicios al cliente. Como también, permite canalizar las asesorías, planificación de la operación o nuevos servicios requeridos, integrándose a la toma de decisiones de la empresa y asegurando una agilidad del servicio.
 - c. Integración en SAP Business One para el registro y traspaso de la información de almacenamiento y despacho de productos.
 - d. Presencial indirecta, a través de los proveedores de transporte al momento de requerir servicios de distribución. Esta relación surge de una actividad primaria, en la que se expone la propuesta de valor desde la agilidad del servicio de distribución, con la llegada en tiempo y forma a las bodegas y centro de distribución.

4. **Relaciones con el cliente.** Se mantienen relaciones personales a largo plazo en base a la confianza y responsabilidad de acuerdos adquiridos, materializados por intermedio de contratos comerciales, que son respetados y que permiten la obtención de relaciones comerciales y operativas. Estos contratos acuerdan el nivel de servicio, los cuales sirven como indicadores de las condiciones pactadas y se establecen las compensaciones por falla de servicio apuntando a cumplir el estándar de calidad.

5. **Fuentes de ingresos.** La empresa capta valor a través de dos líneas de ingreso, almacenamiento y transporte para distribución.

La línea de almacenamiento tiene un componente de ingreso fijo pactado independiente de que el cliente no haya utilizado el servicio. Además, de un componente variable según exceda el volumen de almacenamiento acordado. Este componente variable, es en base a metros cúbicos almacenados y concibe un beneficio para el cliente al optar a mayores volúmenes, con una tarifa a escala decreciente.

En el caso de la línea de ingreso de transporte para la distribución, es un ingreso 100% variable, dependiendo de la cantidad de viajes realizados. Dentro del actual acuerdo, se tiene pactado una lista de tarifas por tipo de ruta.

Como valor agregado se encuentra el servicio de asesoría logística realizada al cliente, donde se mantiene una relación constante para la toma de decisiones e integraciones de nuevos procesos para la eficiencia y calidad de servicio.

6. **Recursos claves.** Para cumplir con la propuesta de valor y posicionamiento de la empresa, son necesarios los siguientes recursos.

- a. Conocimiento y experiencia del capital humano en el mercado logístico que permita un alto nivel de integración y calidad de las asesorías, como también el diseño y negociación de los acuerdos comerciales.
- b. Disponibilidad de sistemas tecnológicos para el desarrollo de las operaciones que facilite la agilidad del servicio de almacenamiento y distribución.
- c. Disponibilidad de activos: Camiones, almacenes, grúas y otros equipos auxiliares que permita cumplir con el servicio de forma rápida en la operación.

7. **Actividades claves.** De acuerdo con los recursos anteriormente mencionados, las actividades claves son las siguientes:

- a. Planificación de almacenamiento y distribución, actividad que permite apoyar las actividades primarias y que depende de la integración con las necesidades del cliente para cumplir con el estándar de calidad y eficiencia del servicio.

- b. Gestión de almacenamiento, actividad que permite el funcionamiento eficiente de las actividades fundamentales, como son la gestión de inventarios y posterior coordinación de transporte para agilizar las operaciones logísticas.
 - c. Gestión de Distribución, actividad que potencia y posiciona el servicio de Última Milla que desde la perspectiva de Cadena de Valor es la actividad que genera un valor comercial y diferenciador.
8. **Relaciones claves.** Para llevar a cabo su estrategia y optimizar su modelo de negocio, TASALOGISTICA Chile tiene las siguientes relaciones claves:
- a. TASALOGISTICA Argentina es una alianza entre empresas competidoras, estratégica para el desarrollo comercial y adquirir nuevos clientes.
 - b. Gremios de Transportistas, es una relación relevante que gestionar con los gremios Agreducam y Agretranc de la Octava Región, los cuales se componen al menos de 50 empresas con servicios de transporte de carga por carretera. Son stakeholders de MASISA, relevantes para su gestión con las comunidades, los cuales son administrados de forma consensual por TASALOGISTICA Chile.
 - c. Socios Transportistas, es una relación de confianza con su Socio-Proveedor y parte del directorio, el cual asegura la disponibilidad de camiones para el transporte de carga. Asociación entre empresas para desarrollo de nuevos negocios.
 - d. Socio de Almacenamiento, igual que el socio anterior, es una relación de confianza dado que también es parte del directorio de la empresa. Además de asegurar la disponibilidad de camiones para el transporte de carreteras, también asegura la disposición de almacenamiento y oficinas en la Región Metropolitana.
9. **Estructura de costos.** Los costos más importantes en los que incurre el modelo de negocios de TASALOGISTICA que a continuación de describen.
- a. Costos Fijos que comparten la estructura de la operación, almacenamiento y transporte, y se componen de remuneraciones de administración, arriendo de oficinas, servicios externos de informática y gastos administrativos.
 - b. Costos Fijos de Almacenamiento, que corresponden a arriendo de bodegas, seguros y remuneración de operadores de bodega.
 - c. Costos Fijos de Transporte, por concepto de suscripción a software de seguimiento y control de flotas.

- d. Costos Variables, principalmente corresponde a los proveedores de servicios de transporte siendo el mayor egreso de la empresa y depende del volumen de servicios (número de viajes / rutas). Cabe mencionar que los costos variables de almacenamiento no son significativos.

6.3 Análisis Rentabilidad o Captura de Valor del Modelo de Negocio.

Actualmente, el modelo de negocio es reflejo de una primera etapa de crecimiento de la empresa, en que su segmento de cliente se caracteriza por requerir una manipulación simple lo que significa una baja complejidad de las operaciones.

Luego de analizar las dimensiones del modelo de negocio, existe la posibilidad de realizar cambios en este modelo en base a la Captura de Valor, en que los procesos internos crean y brindan valor que satisface a los clientes y también contribuyen a lograr los objetivos de productividad de la perspectiva financiera (Kaplan y Norton, 2008). Para esto, se proponen las siguientes mejoras en dos dimensiones:

Dimensión de Propuesta de Valor, Considerando que las operaciones no son complejas de realizar, la diferenciación debe ir en la generación de relaciones de confianza, incluyéndolo en la Propuesta como base para capturar valor en el corto y largo plazo. Se puede respaldar la relevancia de este atributo de acuerdo con las exigencias que ha expuesto el mercado al tener que enfrentar situaciones dentro de un contexto VUCA ¹⁰, en que las respuestas son el resultado de un proceso de aprendizaje conjunto.

Esto genera cambios en la perspectiva de una organización de baja complejidad a una de alta complejidad (Robbins et al, 2013), donde el criterio más importante para la toma de decisiones no está enfocado en los costos, sino que hacia la generación de confianza y la satisfacción del cliente. Respondiendo a la categorización fundamental de los operadores logísticos 3PL mencionado en detalle en el apartado 2.2 Caracterización del negocio y a lo que requiere actualmente el mercado de Operadores logísticos (Revista Logistec, 2020).

Dimensión de Recursos claves, se propone acreditar procesos internos hacia la calidad con el objetivo de establecer procedimientos que permitan una capacidad de aprendizaje

¹⁰ VUCA es una abreviación para referirse a situaciones de volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad.

de la organización para una cultura de mejora continua, a su vez, obtener beneficios claves en los que ayuda la implementación de la Norma ISO 9001 tales como; planes para la gestión de riesgos para prever la demanda (Solística, 2019), aumentar la satisfacción del cliente, mejorar la comunicación interna, comprensión y eficiencia de los procesos (Paloma, 2015), en concordancia con el problema de control de gestión expuesto en el capítulo introductorio de la tesis. Esta propuesta se basa en los diferentes síntomas que se visualizan en el análisis de debilidades en la Cadena de valor, que afectan en la calidad de los procesos, y, por tanto, en la calidad del servicio.

A Continuación, en la Ilustración 7, se presenta el modelo de negocios CANVAS propuesto, correspondiente a dirigir la acreditación de procesos internos de la organización enfocada a la calidad de servicio, vinculada a la Propuesta de Valor y a entregar un Servicio Confiable como elemento diferenciador.

Ilustración 7 : Modelo de Negocios CANVAS Propuesto.

MODELO DE NEGOCIOS CANVAS				
8. Relaciones Claves	7. Actividades Claves	2. Propuesta de Valor	4. Relaciones con Clientes	1. Segmentos de mercado
<ul style="list-style-type: none"> TASALOGISTICA Argentina Gremios de Transportistas Socios Transportistas Socio en Almacenamiento 	<ul style="list-style-type: none"> Planificación de almacenamiento y distribución Gestión de almacenamiento Gestión de Transporte - Distribución Potenciar y posicionar Servicio de Última Milla 	<p>“Nos <i>integramos</i> a las operaciones logísticas de nuestros clientes con las mejores soluciones para entregarles un servicio <i>Ágil</i> y de <i>Confianza</i> hasta la Última Milla, satisfaciendo a sus consumidores como si fueran nuestros”.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Relaciones personales y de responsabilidad frente a los acuerdos adquiridos, materializados por intermedios de contratos comerciales, que son respetados a largo plazo y que permiten la obtención de relaciones comerciales y operativas. Estos contratos tienen acuerdos de nivel de servicio los cuales sirven como indicador de las condiciones pactadas y enfocan la relación al cumplimiento de ellos. 	<ul style="list-style-type: none"> Empresas productoras e industriales que requieran el almacenamiento y transporte de carga de manipulación simple, que buscan acuerdos a largo plazo para externalizar la distribución de producción a su clientes a nivel nacional, o puertos para exportación.
<p>Acreditaciones de procesos: Procesos Internos de Calidad Normas ISO de procesos de Calidad-9001</p>	<p>6. Recursos Claves</p> <ul style="list-style-type: none"> Acreditación en Procesos de calidad Conocimiento y experiencia del capital humano en el mercado logístico. Disponibilidad de sistemas tecnológicos para el desarrollo de las operaciones. Disponibilidad de activos: Camiones, almacenes, grúas y otros equipos. 		<p>3. Canales</p> <ul style="list-style-type: none"> Presencial con equipo de trabajo permanente Integración con el cliente a través de ERP SAP Business One. Coordinar el requerimiento del cliente con servicios subcontratados. Directo vía remota, telefónicamente y vía mail. 	
	<p>9. Estructura de costos</p> <ul style="list-style-type: none"> Gastos Administrativos - (Principalmente Fijos) Costos de Almacenaje - (Principalmente Fijos) Costos logísticos de Distribución (Sub contratación) de servicios de transporte - (Principalmente Variables) 		<p>5. Fuentes de Ingresos</p> <ul style="list-style-type: none"> Compromisos a través de contratos de servicios de almacenamiento oor M3 (Principalmente Fijo) Servicios de Asesoría - Valor Agregado elemento diferenciador (Principalmente Variables) Servicios de transporte (Principalmente Variables) 	

Se establece la Confianza como un atributo relevante para la Propuesta de valor.

Fuente: Elaboración propia.

CAPITULO 7. DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.

En este capítulo, se definen los objetivos estratégicos y la herramienta a utilizar para su presentación, los cuales han sido recabados en base a los análisis precedentes trabajados principalmente desde la Propuesta de Valor de TASALOGISTICA Chile, de esta forma visualizar y comprender de manera clara la estrategia de la organización.

En esta etapa de estudio se aborda la planificación estratégica en el que se desarrolla el Mapa estratégico y Cuadro de Mando Integral, como elemento bisagra para la ejecución de la estrategia, en donde se ratifica la misión, la visión y los valores de la organización en objetivos concretos, definidos en análisis y herramientas de planificación.

Para llevar esto a cabo, se presentan tres temas o ejes estratégicos que proporcionan la estructura para integrar las estrategias a las operaciones, los cuales son la Recursos y Aprendizaje, Consolidación y Crecimiento de la organización. Además, se presenta el Mapa Estratégico, herramienta que describe el proceso de creación de valor mediante una serie ascendente de relaciones causa y efecto entre los objetivos a lograr, con cuatro perspectivas que se definen a continuación; Financiera, Cliente, Procesos internos y Recursos y Aprendizaje en base al modelo de (Kaplan y Norton, 2008) definidas a continuación:

La perspectiva Financiera, es la descripción de los resultados tangibles de la gestión operativa y productiva desarrollados en los procesos dirigidos al cliente, que a partir de distintos indicadores muestra el resultado del objetivo económico de la estrategia implementada.

La perspectiva Cliente, responde a los valores percibidos con la Propuesta de valor, basados en el atributo diferenciador en el corto y largo plazo; sus resultados están relacionados a la satisfacción, retención, crecimiento y valoración del servicio, entre otros.

La perspectiva Procesos Internos, identifica los objetivos estratégicos que se propone lograr mediante los procesos críticos de la organización, donde estos, han sido determinados como las actividades clave desde el análisis del apartado 4.3 de la Cadena de Valor.

La perspectiva de Recursos y Aprendizaje describe los componentes necesarios para ejecutar la estrategia, las competencias y capacidades del capital humano; los sistemas tecnológicos como capital de información; la cultura y el clima laboral como el capital organizacional, elementos que tienen impacto transversal a lo largo de la estrategia.

7.1 Definición de Temas o Ejes Estratégicos.

Para explicar la planificación estrategia, es necesario considerar los temas o ejes estratégicos que relacionan cada uno de los objetivos y describen cómo crean valor en cada eje (Kaplan y Norton, 2008). A continuación, se presentan tres temas o ejes estratégicos de la organización:

Consolidación.

Grupos de objetivos basados principalmente en la ejecución operacional de la empresa, dirigidos a consolidar un estándar de Calidad Total en los procedimientos internos y los servicios entregados al cliente para responder a las condiciones pactadas en licitación con el principal cliente de la empresa, de forma rentable y controlada por parte de la empresa.

La importancia de esta micro estrategia es establecer una operación que responda al resultado esperado del servicio, permitiendo gestionar las variables involucradas desde una planificación y coordinación controlada de sus operaciones.

De esta forma, se propone posicionar bajo esta micro estrategia los atributos de Servicio Confiable y Agilidad para responder en el corto plazo a satisfacer a este cliente y asegurar una renovación de la licitación.

Este eje establece la base para la generación de relaciones de confianza sostenida con el cliente, a medida que se demuestra la capacidad de control de la gestión y posterior aseguramiento de este en el tiempo como una consolidación del servicio.

Crecimiento.

Consiste en el grupo de objetivos estratégicos enfocados a la creación de valor sostenida en el tiempo para diversificar la cartera de clientes de la empresa dando mayor estabilidad financiera a la empresa en el tiempo.

La estrategia en la perspectiva de cliente, está dirigida a entregar un servicio en constante orientación a la satisfacción del cliente, basado en la ventaja competitiva de la Agilidad de la propuesta de valor, que refuerce e incentive el atributo de Integración con el cliente, siendo un eje clave para fomentar la renovación de licitaciones como la adjudicación de acuerdos con nuevos clientes.

Por la segmentación de cliente a abarcar, el tipo de cliente productor industrial guarda una complejidad de operación altamente exigente en términos de volumen y rapidez de respuesta, enfrentando desafíos como sobreproducción sin espacio de almacenaje,

interrupción en la distribución y sobredemanda. Frente a esto, la empresa Operadora Logística cumple un rol de soporte al cliente para dar solución a los problemas antes mencionados, realizando por ejemplo, distribución de mercadería entre almacenes para descongestionar aquellos ocupados por la sobreproducción.

De este modo, TASALOGISTICA CHILE tiene como propósito de ser aliado estratégico del cliente, integrándose a él con sus operaciones logísticas, demandando una relación cercana entre ellos a nivel comercial como operativo, y un constante flujo de comunicación con las operaciones diarias del cliente que sustentan la atención al cliente.

Considerando que debido al nivel de complejidad de la relación con el cliente, es menos costoso la retención y desarrollo de un actual clientes frente a la captación de uno nuevo.

Para llevar a cabo esta micro estrategia, es clave la relación con los proveedores que abastecen a la empresa de una infraestructura y activos necesarios para la operación, requiriendo gestionar la tensión entre los acuerdos pactados continuamente para desarrollar una relación de largo plazo.

Recursos y Aprendizaje.

Los ejes estratégicos de Consolidación y Crecimiento dependen de los objetivos a desarrollar por la perspectiva de Recursos y Aprendizaje, como los insumos estratégicos para que la organización pueda desplegar con éxito su estrategia.

Considerando la importancia de la perspectiva de Recursos y Aprendizaje, que define el grupo de objetivos necesarios para la generación de insumos que serán requeridos para ejecutar la estrategia con éxito en el largo plazo.

La importancia de estos insumos estratégicos corresponde a que son transversales para alimentar las estrategias de Consolidación y Crecimiento y, se forman a partir en una estrategia horizontal con cuatro objetivos estratégicos que no se encuentran vinculados entre sí de forma causal, que han sido incluidos así, con el propósito de entregarles una mayor importancia y no descuidarse, ya que, representan lo que se espera potenciar estratégicamente en los recursos y aprendizajes y sembrar los cimientos de la organización a futuro; fortaleciéndolos y prevalecer con la estrategia a largo plazo.

Mas allá de el contexto que proporciona el eje estratégico Recursos y Aprendizaje, este concede una estructura con enfoque; en la mejora continua con capacidad de capitalizar el aprendizaje, que capacita a los empleados hasta completar el esquema del perfil necesario y busca una integración constante de proveedores evaluando su desempeño. Por otra

parte, este eje estratégico funciona como un bloque base que permite alcanzar los objetivos de las otras perspectivas y otorga dirección a los efectos que generan.

Finalmente, induce el desarrollo de integrar sistemas tecnológicos que puedan soportar articulaciones complejas de información mejorando sus procesos internos, facilita la toma de decisiones y mejora los resultados de la organización, respondiendo a preguntas centrales, tales como; Qué capacidades se deben desarrollar y cómo desarrollarlas para ser mejores (Caprile, 2021).

Para un mejor entendimiento de esta interpretación de los temas o ejes estratégicos en cada perspectiva, se presenta la siguiente Tabla 13 que muestra cómo responde cada eje a cada una de las perspectivas del mapa estratégico.

Tabla 13. Ejes Estratégicos y su relación en cada perspectiva.

PERSPECTIVA	CONSOLIDACIÓN	CRECIMIENTO
FINANCIERA	Reportar ganancias como operador logístico (Unidad Estratégica de Negocios) a los accionistas permanentemente.	
	Optimización de costos de la organización.	Generación de nuevos ingresos y liquidez de la organización
CLIENTE	Aumentar la satisfacción del cliente para posicionarse como aliado estratégico, asegurando la diversificación a nuevos clientes y la renovación de licitaciones de forma permanente.	
	Posicionar la propuesta de valor en base a sus atributos de servicio confiable, agilidad e integración con el cliente.	
PROCESOS	Organizar las actividades logísticas con mecanismos eficientes de coordinación.	
	Realizar la integración pactada con el cliente eficientemente, asegurando la planificación y control de las operaciones logísticas.	Desarrollar una red de acceso a activos e infraestructuras convenientemente.
RECURSOS Y APRENDIZAJES	Capitalizar y conservar el aprendizaje en la organización con enfoque en la cultura de Mejora continua.	
	Traspasar información de forma ágil y confiable a lo largo de la organización, integrando sistemas y articulando proveedores estratégicos.	

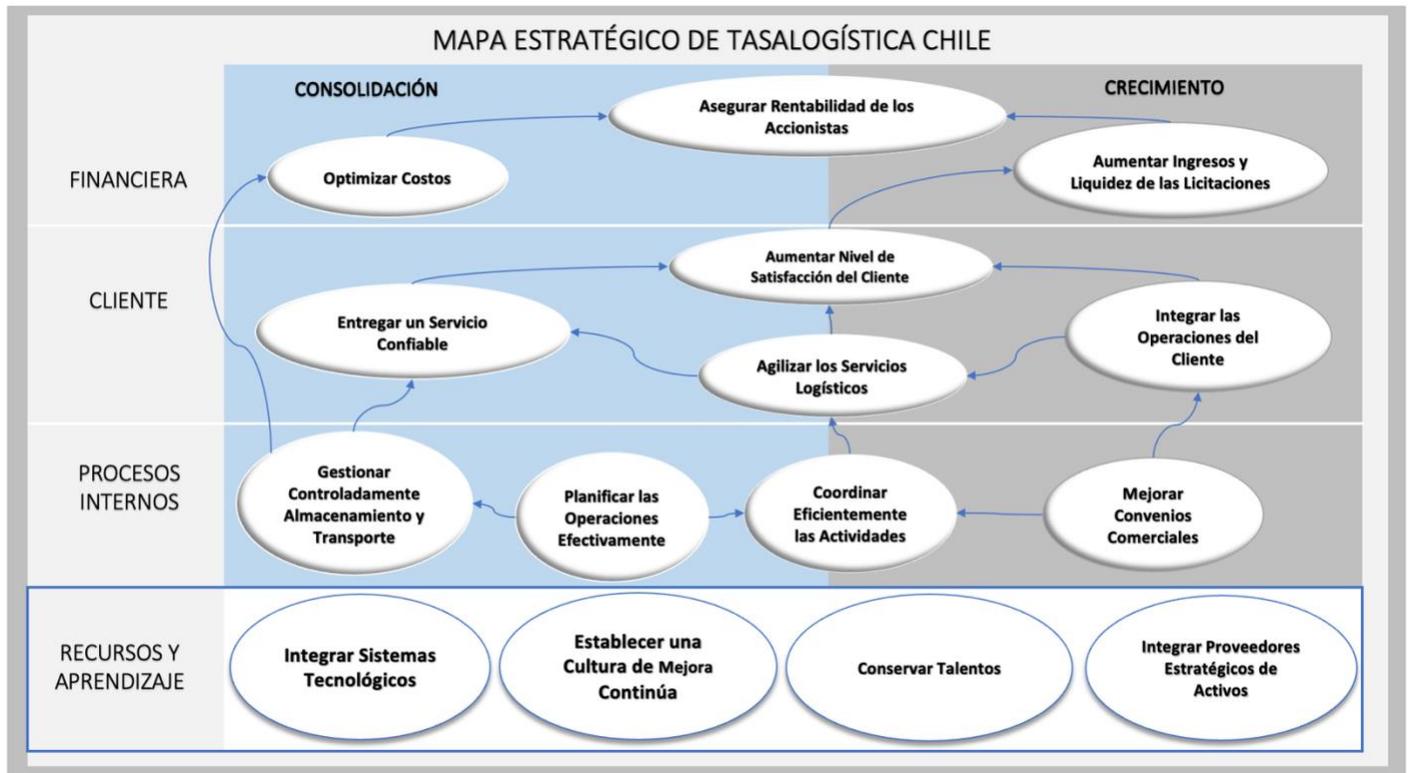
Fuente: Elaboración propia.

7.2 Mapa Estratégico.

Como fue mencionado al inicio del capítulo, el Mapa estratégico es la herramienta visual que muestra la Planificación Estratégica que describe el proceso de creación de valor mediante una serie ascendente de relaciones causa y efecto entre los objetivos a lograr. La utilización de este Mapa como herramienta organizacional, presenta los objetivos fundamentales en cada etapa para lograr el desarrollo de la estrategia, los cuales definen qué y cómo sus resultados impulsan las metas deseadas (Kaplan y Norton, 2008).

Dicho lo anterior, a continuación en la Ilustración 8 se presenta el Mapa Estratégico de la organización.

Ilustración 8: Mapa Estratégico de TASALOGÍSTICA Chile.



Fuente: Elaboración propia.

7.3 Descripción de Ejes o Micro-Estrategias en el Mapa Estratégico.

Se entiende como Micro-Estrategias la ruta causa-efecto que forman los objetivos estratégicos para lograr un propósito macro, establecido como tema o eje estratégico.

Para una mayor comprensión del Mapa Estratégico, es relevante identificar también la dinámica entre los ejes estratégicos, ya que, al establecer los enlaces de los objetivos del eje de Consolidación, eje de Crecimiento y la importancia del eje Recurso y Aprendizaje, se representa el efecto que tiene en la estrategia la naturaleza de la generación de flujos económicos de esta organización generados por medio de licitaciones hacia los accionistas de TASALOGISTICA Chile.

En la Ilustración 8, el Mapa Estratégico del apartado anterior, muestra la ruta de las tres micro estrategias, que corresponden a la “Consolidación” (en vertical de color azul), “Crecimiento” (en vertical de color blanco) y “Recursos y Aprendizaje” (micro estrategia y perspectiva desplegada de forma horizontal) que serán revisadas en este apartado.

Al pactarse los ingresos por medio de licitaciones, con plazo de 4 años o más, la operación diaria se encuentra enfocada en lograr un estándar, sin embargo, la estrategia se encuentra respondiendo tanto a una consolidación de la organización con su cliente, como al aumento de su satisfacción como valoración y la relación con éste por sobre lo pactado, impulsado a buscar la renovación constante de la licitación, potenciando la estrategia de crecimiento, todo lo anterior, desde sus recursos y aprendizajes hacia el futuro.

Por lo siguiente, se profundiza en la participación de las perspectivas, objetivos por tema estratégico y mostrar su relación de causa-efecto de las Micro-Estrategias de Consolidación, Crecimiento y Recursos y Aprendizaje.

A Continuación, en la Tabla 14 se describe la Micro-Estrategia del Eje de Consolidación y sus perspectivas. Para un mejor entendimiento, se recomienda una lectura causa-efecto desde la perspectiva de Procesos Internos hacia la perspectiva Financiera.

Tabla 14. Micro-Estrategia de Consolidación.

PERSPECTIVA	OBJETIVO	EFEECTO	EXPLICACIÓN
FINANCIERA	Asegurar la Rentabilidad de los accionistas	Satisfacer la expectativa de rendimiento de la empresa por parte de los accionistas.	Estructurar una Unidad Estratégica de Negocios que permita reportar mayor rentabilidad a los socios en el tiempo, ya sea a través del retiro de dividendos como de flujos pagados por el uso de sus activos (socios-proveedor).
	Optimizar Costos	Disminuir la base de costos de la operación, aumentando su rentabilidad.	Impulsa a monitorear el uso eficiente de los recursos como también mejorar la gestión de actividades logísticas que se relacionan en la consolidación de la empresa.
CLIENTE	Entregar un Servicio Confiable	Contribuir al nivel de satisfacción del cliente al cumplir la expectativa del servicio pactado, aportando así a la consolidación de la empresa a nivel operativo.	Cumplir con el atributo de Servicio Confiable en términos de los modos de entrega del servicio, sus procedimientos internos y resultados.
	Agilizar los Servicios Logísticos	Contribuye a ejecutar a tiempo las actividades que requiere entregar un servicio confiable.	Disponer de un servicio con la capacidad de proveer de forma eficaz, con la información e infraestructura en tiempo y forma, de acuerdo a una estandarización y consolidación del servicio.
PROCESOS INTERNOS	Coordinar Eficientemente las Actividades Logísticas	Disponer de una operación ágil sin descuidar la eficiencia de recursos, ejecutando la operación de acuerdo a las condiciones pactadas por licitación.	Articular las actividades con foco en el uso eficiente de los recursos a lo largo de la cadena logística permiten lograr una consolidación del estándar de servicio de acuerdo a la planificación de las operaciones.
	Gestionar Controladamente Almacenamiento y Transporte	Visualizar la responsabilidad y resultados de las actividades de la operación, trazando su contribución a posicionar un Servicio Confiable como a la cuantificación de los Costos Operacionales, controlando el costo-beneficio de responder al cliente optimizando los costos de operación.	Tener bajo control la ejecución y resultados de las operaciones de Almacenamiento y Transporte de acuerdo al estándar de servicio planificado. Identificando las responsabilidades en cada actividad para contribuir al atributo de Servicio Confiable.
	Planificar las Operaciones Efectivamente	Obtener una ejecución de la operación y coordinación de Almacenamiento y Transporte de acuerdo al estándar propuesto (planificado).	Orientar las actividades logísticas en el uso de los recursos requeridos para una óptima operación, que responda a los procesos de acuerdo a la Calidad Total y al estándar objetivo del servicio.

Fuente: Elaboración propia.

A Continuación, en la Tabla 15 se describe la Micro-Estrategia del Eje de Crecimiento y sus perspectivas. Para un mejor entendimiento, se recomienda una lectura causa-efecto desde la perspectiva de Procesos Internos hacia la perspectiva Financiera.

Tabla 15. Micro-Estrategia de Crecimiento.

PERSPECTIVA	OBJETIVO	EFEECTO	EXPLICACIÓN
FINANCIERA	Aumentar Ingresos y Liquidez de las licitaciones	Generar crecimiento de la empresa y su diversificación a nuevos clientes en el largo plazo, aumentando el nivel de rentabilidad y capacidad para responder a los compromisos con los accionistas.	Generar nuevos ingresos de la empresa y diversificar su cartera de clientes, controlando la liquidez de la empresa (y respectiva licitación) para asegurar la capacidad de responder a los compromisos internos y a los proveedores.
	AGILIZAR los Servicios Logísticos	Hacia Aumentar Nivel de Satisfacción del Cliente: Establecer a la empresa como el soporte operativo del cliente, al suplir sus urgencias de almacenamiento y distribución, y satisfaciendo sus expectativas en el largo plazo.	Para el tipo de cliente a fidelizar, es fundamental la rápida reacción logística para salvaguardar las operaciones de producción del cliente. Esta ventaja competitiva del atributo de Agilidad, en el largo plazo contribuye en el crecimiento de la empresa al satisfacer al cliente.
		Hacia Aumentar los Ingresos y Liquidez de las Licitaciones: Aumentar el Nivel de Satisfacción del Cliente favorece la renovación de Licitaciones como la generación de nuevos ingresos futuros.	
CLIENTE	Integrar las Operaciones del Cliente	Hacia Agilizar los Servicios Logísticos: Optimizar los procesos internos a lo largo de la cadena de servicios logísticos del cliente y satisfaciéndolo en el largo plazo. Hacia Aumentar los Ingresos y Liquidez de las Licitaciones: Aumentar el Nivel de Satisfacción del Cliente favorece la renovación de Licitaciones como la generación de más ingresos por medio de nuevas integraciones.	Ampliar la gama de servicios al cliente potencia la economía de escala desarrollada internamente, transfiriendo el conocimiento que beneficie al cliente y mejore el desempeño total del servicio. Potenciando así el crecimiento y los ingresos de la empresa al renovar los acuerdos y aumentar la integración con el cliente fidelizado, así como con la captación de nuevos clientes.
	PROCESOS INTERNOS	Coordinar Eficientemente las Actividades Logísticas	Disponer de una operación ágil sin descuidar la eficiencia de recursos, ejecutando la operación de acuerdo a las condiciones pactadas por licitación.
PROCESOS INTERNOS	Mejorar Convenios Comerciales	Hacia Coordinar Eficientemente las Actividades Logísticas: tiene como efecto Proveer recursos operacionales e infraestructura necesaria para las actividades logísticas. Hacia Integrar las Operaciones del Cliente: tiene el efecto de encontrar nuevas oportunidades de integración con clientes.	Optimizar la cobertura de integración con el Cliente, como también, ajustar los acuerdos con proveedores que permita disponer de los recursos para un correcto desarrollo de las actividades logísticas.

Fuente: Elaboración propia.

Considerando el objetivo “Asegurar la Rentabilidad de los accionistas” común entre las estrategias y el objetivo “Aumentar el Nivel de Satisfacción del Cliente” el propósito de valoración del Cliente sobre los atributos de la Propuesta de Valor.

A continuación, la Tabla 16 describe los objetivos de la perspectiva de Recursos y Aprendizaje con cada efecto y su explicación con una mirada en el largo plazo como eje inicial de estrategia.

Tabla 16. Descripción de objetivos del Eje Recursos y Aprendizaje.

OBJETIVO	EFEECTO	EXPLICACIÓN
INTEGRAR PROVEEDORES ESTRATEGICOS DE ACTIVOS	Disponer de los activos requeridos de almacenamiento y transporte que permitan responder con un estándar de servicio para la consolidación y crecimiento de la empresa en el largo plazo.	Desarrollar relaciones de confianza con proveedores estratégicos, que permitan alcanzar acuerdos comerciales que apliquen economías de escala en el largo plazo, integrando así, infraestructura de almacenamiento y transporte.
CONSERVAR TALENTOS	Desarrollar la misión y visión de la empresa por medio de las estrategias de consolidación y crecimiento.	Disponer del capital humano capaz de encarnar la cultura de Mejora Continua hacia la Calidad Total a lo largo de la empresa de forma consistente en el tiempo.
ESTABLECER UNA CULTURA DE MEJORA CONTINUA	<p>En Consolidación: Capitalizar el aprendizaje de la empresa en sus procedimientos internos y en su relación con el cliente, que permitan disminuir los errores en la operación de Almacenamiento y Transporte, su nivel de incumplimiento y merma, logrando una operación más segura. Consolidando a la empresa en su estructura, procesos y servicios.</p> <p>En Crecimiento: Fortalecer su ventaja competitiva de Agilidad que fomente la Integración de la empresa en diversas industrias y mercados simultáneamente, siendo consistente con la Calidad Total del servicio.</p>	Establecer las bases para una cultura de mejora continua que permee la Calidad Total en sus procesos internos y manejo de información, el posicionamiento de sus atributos y la relación con el cliente, como en su diseño organizacional que consolide a la empresa a nivel corporativo.
INTEGRAR SISTEMAS TECNOLÓGICOS	<p>En Consolidación: Impactar en los procesos internos, su planificación y control de la operación para que estos sean más eficientes, se contribuya a estandarizar el servicio. Obteniendo resultados financieros con mayor fidelidad en la cuantificación y optimización de los costos, que contribuyan a la consolidación de la empresa.</p> <p>En Crecimiento: Facilitar la información necesaria para agilizar los procesos internos y toma de decisión relacionada a la integración con el cliente, como con la cadena de suministros requeridos para entregar el servicio. Fortaleciendo el control sobre una mayor cobertura de servicios y la diversificación a nuevos clientes.</p>	Desarrollar y potenciar la infraestructura tecnológica del trabajo interno para fortalecer un manejo de la información confiable, ágil y que favorezca a la capacidad de tomar decisiones eficientemente en el entorno comercial, y un monitoreo oportuno de los resultados financieros.

Fuente: Elaboración propia.

8.4 Relación y coherencia del Mapa Estratégico.

La construcción del Mapa estratégico está basada en los análisis precedentes a lo largo de este estudio y madurado desde las distintas herramientas utilizadas para la formulación de esta estrategia. En la primera ilustración de este apartado, se identifican algunos componentes del trabajo inicial que dan fundamento al Mapa Estratégico, desde la herramienta de FODA Cuantitativo (Christian A. Cancino, 2012). A continuación, se explica la relación entre ambas herramientas utilizadas en los análisis anteriores.

En el eje de Crecimiento del Mapa estratégico el objetivo *Coordinar las actividades* viene relacionado a la fortaleza **F1**. Alta agilidad del servicio debido a que Coordinar es el concepto fundamental que dirige de forma interna a la organización como Operador Logístico 3PL. En cuanto al objetivo *Gestionar el almacenamiento y transporte* viene relacionado a la importancia de fortaleza **F3**. Alto conocimiento y experiencia logística, clave para potenciar el servicio de almacenamiento y transporte. Por otra parte, se encuentra el objetivo *Planificar las Operaciones*, el cual también está acogido a una relación con esta fortaleza **F3**, al aplicar el juicio experto al presupuestar y controlar las necesidades y recursos para llevar a cabo las actividades clave. A su vez, *Planificar las Operaciones* se relaciona con la debilidad **D1**. Bajo soporte de Sistemas tecnológicos al verse afectado por la falta de integración de la información interna (operativa y de control) que permitan generar información oportuna para la toma de decisión y evaluación en el tiempo. Por otra parte, el objetivo *Gestionar Almacenamiento y Transporte* está relacionado a la debilidad **D2**. Bajo estandarización del servicio, debido al desgaste de la operación al no tener una clara orientación del esfuerzo para lograr un desempeño esperado. A su vez, esta misma debilidad **D2** se ve potenciado por la debilidad **D3**. Bajo desarrollo del capital humano. Lo cual se encuentra relacionada a la necesidad de *Establecer una cultura de mejora continua* que fomente el liderazgo para la capitalización del aprendizaje y estandarización de los procesos internos. Otro objetivo importante mejorar es *Coordinar las Actividades Logísticas* que se encuentra vinculado a una debilidad **D2**. Bajo estandarización del servicio que genera inconsistencias en la información afectando en la eficiencia.

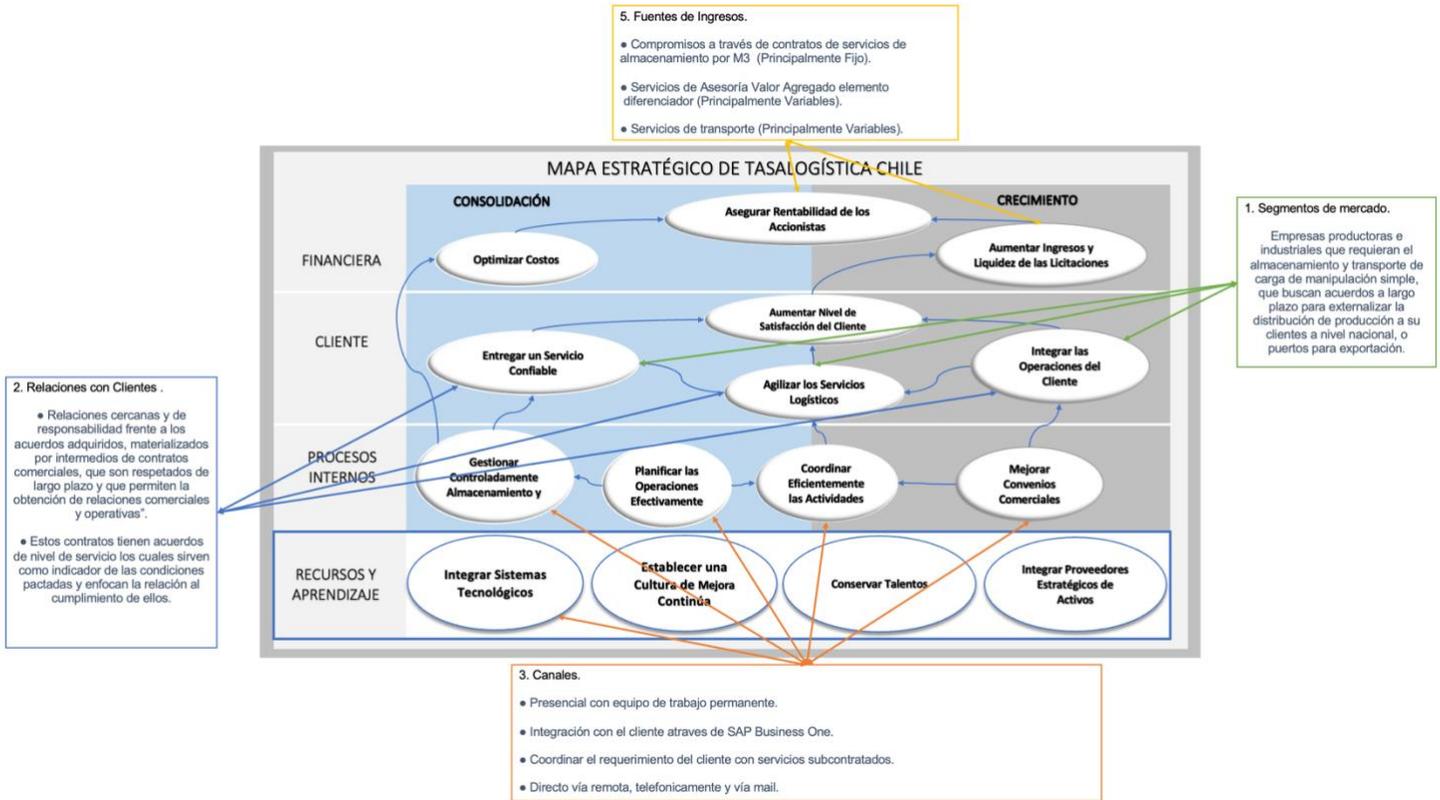
Para el caso de las amenazas, se encuentra el objetivo *Aumentar Rentabilidad y Liquidez de las Licitaciones* relacionado a la amenaza **A1**. Que tras la fuerte presión de los gremios transportistas al sector político para mejora de las condiciones de trabajo, así como **A2**. Inestabilidad del mercado y fluctuación de costos que puede condicionar el funcionamiento de la organización por un periodo de tiempo. Otro objetivo relacionado a amenaza es

Integrar las Operaciones del Cliente, el cual es relevante para el largo plazo como atributo de la Propuesta de Valor, donde aumenta la competencia entre operadores logísticos cuando se active **A3**. Altas presiones por ser más eficiente, por lo mismo otro objetivo como *Conservar Talentos*, se transforma en un objetivo estratégico para eventuales cambios y enfoque al largo plazo. En el caso del objetivo *Mejorar Convenios Comerciales para Subcontrataciones*, se torna una actividad estratégica para articular y mejorar convenios, sin embargo, la debilidad **A1**. Fuerte presión de los gremios transportistas para mejorar las condiciones y tarifas del servicio eleva las exigencias, desafíos y costos para gestionar el objetivo *Integrar Proveedores Estratégicos de Activos*. En el caso de las oportunidades, el objetivo *Integrar Sistemas Tecnológicos* se relaciona como un acontecer relevante dentro de la industria en Chile, dado que la oportunidad **O3**. Revolución tecnológica en integra eficiencia y agilidad en la operación, disminuyendo costos. De esta forma, integrando soluciones inteligentes, sistemas de tecnología etc. Es posible reforzar el objetivo y atributo principal hacia el cliente que es *Entregar un Servicio Confiable*, por medio de mejorar la comunicación efectiva y oportuna de la operación al cliente y usuario, así como el control de la operación.

Por otra parte, el objetivo *Agilizar los Servicios Logísticos*, el cual también es un atributo importante para la organización, donde se comunica y participa directamente con la oportunidad **O3**. Revolución tecnológica en integra eficiencia y agilidad en la operación, disminuyendo costos. A su vez, el mismo objetivo *Agilizar los Servicios Logísticos*, se potencia naturalmente con la revolución tecnológica, también lo hace con la oportunidad **O2**. Mayor calidad de profesionales con conocimiento logístico, al considerar que las nuevas generaciones que están entrando al mercado son nativos digitales, lo que facilita el cambio tecnológico de la industria. Estas oportunidades en torno a la logística son un atractivo y dinámico mercado para invertir, es así como también se relaciona el objetivo *Asegurar Rentabilidad de los Accionistas* a esta última oportunidad mencionada en el FODA cuantitativo.

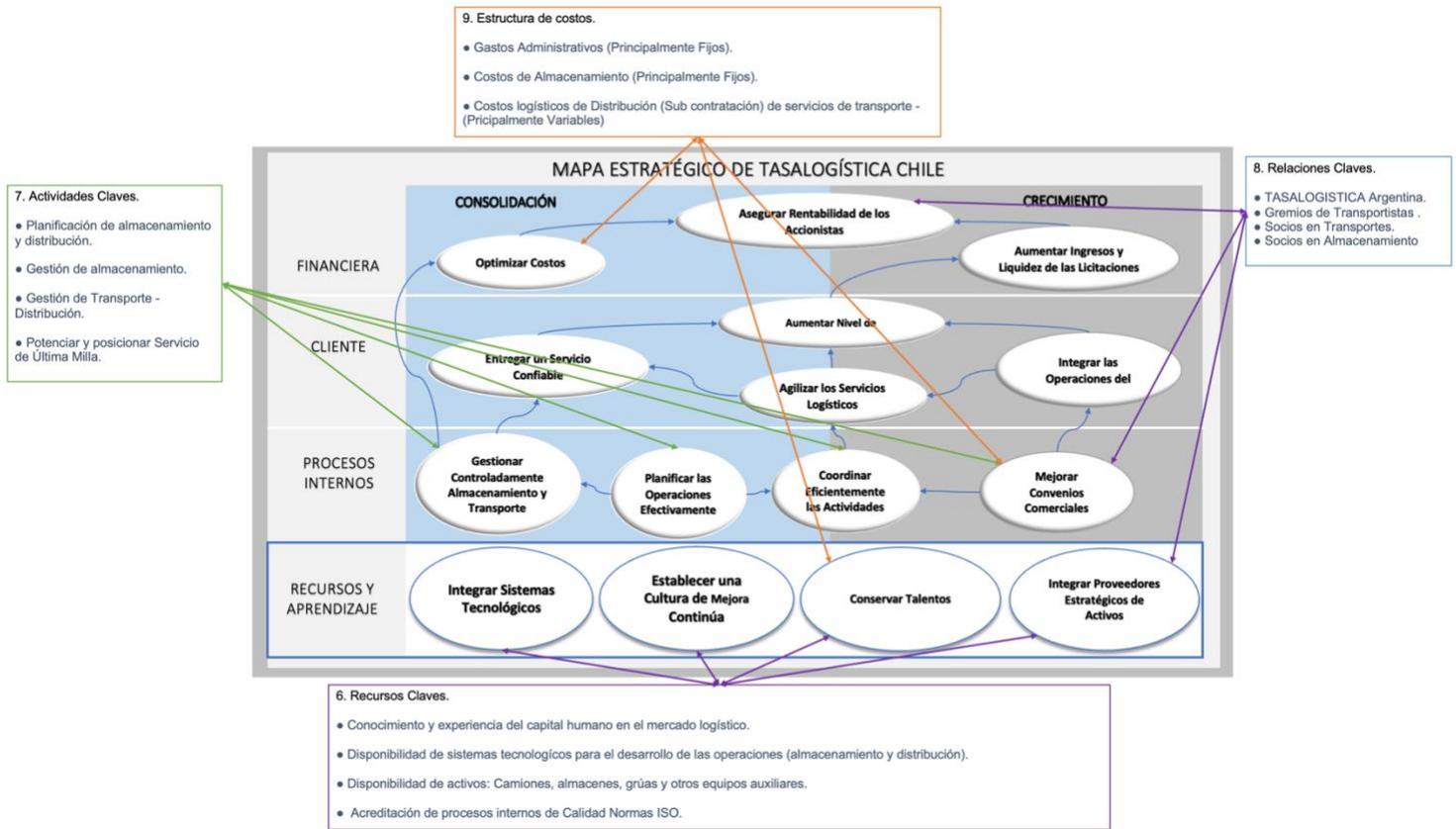
A continuación, se muestran las siguientes tres ilustraciones 9, 10 y 11 con los componentes del Modelo de Negocio elegido para esta organización, con la herramienta CANVAS (Osterwalder y Pigneur, 2010), reflejando su relación en el Mapa Estratégico y separados por su parte emocional, racional y Propuesta de valor que las une, de manera tal que, la coherencia entre los objetivos estratégicos sea visualizada y vinculada en las dimensiones que componen principalmente el modelo de negocios utilizado.

Ilustración 9: Relación emocional de Modelo CANVAS con Mapa estratégico.



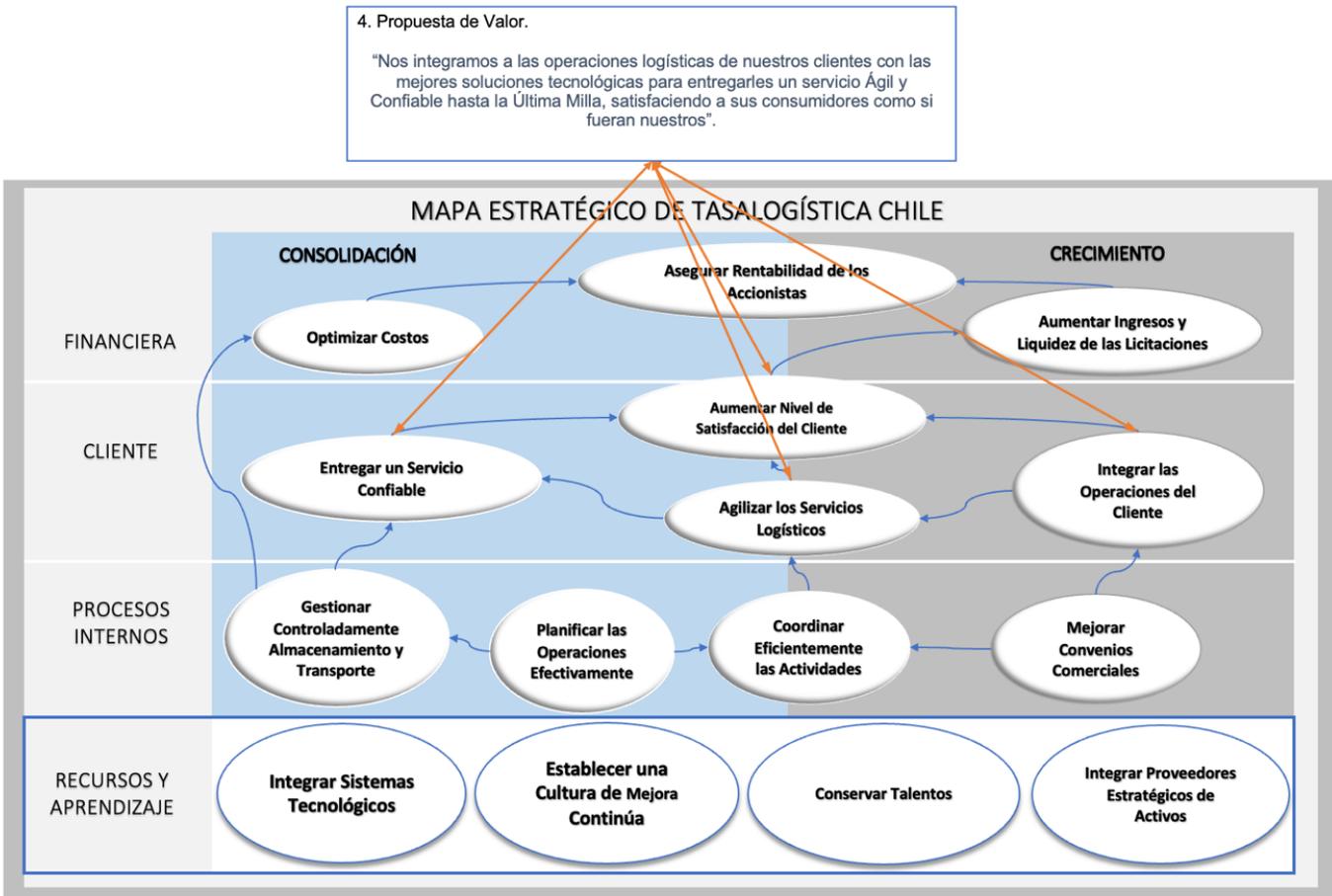
Fuente: Elaboración propia

Ilustración 10: Relación racional de Modelo CANVAS con Mapa estratégico.



Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 11: Relación de Propuesta de Valor del Modelo CANVAS con Mapa estratégico.



Fuente: Elaboración propia.

CAPITULO 8. DISEÑO DEL SISTEMA DE MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO DE LA UEN.

A lo largo de esta primera parte del documento, se ha realizado un análisis sobre la organización TASALOGÍSTICA Chile, la unidad estratégica de negocios de Operador Logístico y el contexto en el que se desenvuelve, analizando sus características y posicionamiento en el mercado con diversas herramientas para una visión integral de la organización. Etapa en la que se desarrolla la estrategia.

Posteriormente, se formula la estrategia desde el análisis profundo de su propuesta de valor con el fin de encauzar un crecimiento en el largo plazo, derivando en una Planificación Estratégica para la unidad estratégica de negocios de la organización, y traducida en el Mapa Estratégico como herramienta para su socialización.

Finalmente, en este capítulo se desarrolla un Sistema de Medición del Desempeño, que detalla en términos de desempeño los objetivos estratégicos expuestos y que permite finalizar y consolidar la etapa de Planificación Estratégica al incorporar herramientas para su implementación y control en el tiempo, evitando así que se diluya a lo largo de la organización.

8.1 Cuadro de Mando Integral, Sistema de Medición del Desempeño.

Se elabora el Cuadro de Mando Integral como herramienta para un sistema de medición del desempeño por su facilidad para comunicar, informar y conducir el desempeño esperado. En donde su mayor contribución y originalidad están en proponer cuáles indicadores deben definirse para controlar la gestión estratégica de la organización (Caprile, 2021) y en las diferentes áreas estratégicas del negocio, permeando la estrategia de la organización con metas claras. A continuación, se presenta el sistema de medición del desempeño para la unidad estratégica de negocios de Operador Logístico de TASALOGISTICA Chile, en el que se muestran los indicadores para cada objetivo del Mapa Estratégico desarrollado en el capítulo anterior.

A continuación, en la Tabla 17 se visualiza el Cuadro de Mando Integral de elaboración propia propuesto para la organización.

Tabla 17: Cuadro de Mando Integral para TASALOGISTICA Chile.

CUADRO DE MANDO INTEGRAL CORPORATIVO GERENCIA GENERAL					
Perspectiva	Objetivo Estratégico	Indicador	Fórmula	Meta	Frecuencia
FINANCIERA	Asegurar la Rentabilidad de los Accionistas	Margen Operacional	$\frac{Utilidad\ Operacional}{Ventas\ netas} \times 100$	≤ PPTO	Mensual
		EBIT	(Margen Bruto - Gastos de Administración)	≥ PPTO	Mensual
	Aumentar Ingreso y Liquidez	Aumento de Ingresos de Nuevos Clientes	$\frac{Ingresos\ por\ Licitación}{Total\ Ingresos\ Presupuestados\ por\ Licitación} \times 100$	> 5%	Anual
		Razón Circulante	$\frac{Activo\ Circulante}{Pasivo\ Circulante}$	$\begin{cases} \geq 1 \\ \leq 2 \end{cases}$	Mensual
	Optimizar Costos	Costo Unitario por Paquete (Ultima Milla)	$\frac{Costos\ de\ Última\ Milla}{Nº\ de\ Paquetes\ Distribuidos} \times 100$	≤ PPTO	Mensual
		Margen Unitario por Transporte	$\frac{Costos\ de\ Transporte}{Ingresos\ Por\ Servicio\ de\ Transporte} \times 100$	≥ 18%	Mensual
Costo Unitario Almacenamiento		$\frac{Costos\ de\ Almacenamiento}{M3\ Gestionados} \times 100$	≤ PPTO	Mensual	
CLIENTE	Aumentar Nivel de Satisfacción del Cliente	Satisfacción del Cliente	Encuesta de Satisfacción	6 de 7	Anual
	Entregar un Servicio Confiable	Nivel de Servicio OTIF	$\frac{Nº\ Pedidos\ Entregados\ en\ (Cantidad, Producto, Dirección, y Tiempo)}{Cantidad\ de\ Pedidos\ Solicitados} \times 100$	≥ 95%	Anual
	Agilizar los Servicios Logísticos	Tiempo Total Logístico	(Hora de Solicitud del Cliente - Hora de Llegada a Tiempo al Usuario)	≤ Lead Time	Anual
	Integrar las Operaciones del Cliente	Variación de Ingresos de Venta de Licitaciones	$\sum_{n=1}^N \frac{Ingresos\ por\ Venta\ de\ Licitación\ n_t - Ingresos\ por\ Venta\ de\ Licitación\ n_{t-1}}{Ingresos\ por\ Venta\ de\ Licitación\ n_t} \times 100$ <small>t = Tiempo n = Número de Licitación</small>	≥ 10%	Anual
PROCESOS INTERNOS	Mejorar Convenios Comerciales	Convenios Comerciales	Número de Convenios de Subcontrataciones e Infraestructura Aprobados	≥ 1	Semestral
	Coordinar las Actividades Logísticas	Ocupación del Transporte (camión)	$\frac{Nº\ Total\ de\ M3\ Despachados}{Nº\ Total\ de\ Capacidad\ del\ Camión} \times 100$	≥ 80%	Trimestral
	Planificar las Operaciones Efectivamente	Desviación de Costos de Transporte Planificado	$abs\left \frac{Costo\ Real - Costos\ Planificado}{Costos\ Planificado} \times 100 \right $	≤ 5 %	Trimestral
		Desviación de Costos de Almacenamiento Planificado	$abs\left \frac{Costo\ Real - Costos\ Planificado}{Costos\ Planificado} \times 100 \right $	≤ 5 %	Trimestral
	Gestionar Controladamente Almacenamiento y Transporte	OTIF Transporte	$\frac{Nº\ de\ Transporte\ en\ Dirección\ y\ Entrega\ a\ Tiempo\ Correcto}{Cantidad\ de\ Transportes\ Solicitados} \times 100$	≥ 95%	Trimestral
		OTIF Almacenamiento	$\frac{Nº\ de\ Preparación\ de\ Pedidos\ en\ Cantidad\ y\ Producto\ Correcto}{Cantidad\ de\ Pedidos\ Solicitados} \times 100$	≥ 95%	Trimestral
		Diferencias de Inventario y Mermas de la Operación	$\frac{Unidad\ Teórica\ por\ Licitación - Unidad\ Real\ por\ Licitación}{Unidad\ Vendida\ o\ Despachada\ Total\ por\ Licitación} \times 100$	≤ 0,2 %	Trimestral
RECURSOS Y APRENDIZAJES	Integrar Sistemas Tecnológicos	Avance de Implementación de Proyectos	$\frac{Tiempo\ ejecutado\ del\ plan}{Tiempo\ planificado\ del\ plan} \times 100$	≥ 90%	Anual
	Conservar Trabajadores Competentes y Capacitados	Cumplimiento de Perfiles de Cargo	$\frac{Nº\ de\ Personas\ con\ Perfil\ de\ Cargo\ Completo}{Empleados\ Total} \times 100$	≥ 90%	Anual
		Satisfacción Laboral	Evaluación de Satisfacción Laboral	5 de 7	Anual
	Establecer una Cultura de Mejora Continúa	Avance del Plan de Mejora Continúa	$\frac{Tiempo\ ejecutado\ del\ plan}{Tiempo\ planificado\ del\ plan} \times 100$	≥ 90%	Trimestral
Integrar Proveedores Estratégicos de Activos	Iniciativas de Integración de Proveedores	Nº Integraciones Estratégicas Aprobadas	≥ 1	Anual	

Fuente: Elaboración propia.

Para el desarrollo de este capítulo se elabora un Cuadro de Mando Integral (CMI), mecanismo que funciona como un sistema de información del desempeño objetivo e identifica las actividades críticas que crean valor en el tiempo. Esta herramienta expone elementos de valor para una acción financiera y competitiva en el largo plazo, como también enfatiza en indicadores financieros y no financieros que forman parte de todos los niveles de la organización para una mayor comunicación y control de las operaciones en el corto plazo. En definitiva, el Cuadro de Mando integral proporciona una estructura para transformar una estrategia en términos operativos (Norton y Kaplan, 1996).

Se compone de la relación proveniente del Mapa Estratégico, como son sus tres Ejes Estratégicos o Micro estrategias, sus perspectivas, objetivos estratégicos. Y, se desarrollan los indicadores de desempeño que representen en mayor medida la gestión deseada por cada responsable para lograr el respectivo objetivo estratégico al que está relacionado.

Una vez establecido el indicador de desempeño adecuado por objetivo estratégico, se establece una meta que permitirá discernir si se alcanza o no el objetivo, la frecuencia de revisión e iniciativas a ejecutar para lograr el objetivo. El CMI y los indicadores en conjunto, permiten visualizar el control sobre la ejecución de la estrategia ejercida en las diferentes áreas de la organización.

Dentro del CMI presentado, se visualizan los objetivos estratégicos e indicadores que responden a los tres ejes estratégicos explicados en el capítulo anterior. En las siguientes Tablas 18, 19 y 20 se despliega la explicación detallada de los objetivos del Mapa Estratégico, su principal indicador y la explicación relacionada por eje estratégico, de esta forma, identificar los desempeños establecidos por cada eje estratégico, tales como, Recursos y Aprendizaje, Consolidación y Crecimiento.

Tabla 18. Descripción de Indicadores de desempeño por objetivos de Recursos y Aprendizaje.

OBJETIVO	INDICADOR	EXPLICACIÓN
INTEGRAR SISTEMAS TECNOLÓGICOS	Avance de Implementación de Proyectos	Este indicador mide que el plazo de Implementación de Iniciativas Estratégicas de Integración de Sistemas Tecnológicos sea realizado en el tiempo planificado.
CONSERVAR TALENTOS	Cumplimiento de Perfiles de Cargo	Este indicador mide el porcentaje de cumplimiento de los perfiles de cargo que tiene la organización, como su desarrollo y reclutamiento.
	Evaluación de Satisfacción Laboral	La variable de Satisfacción Laboral representa una de las principales condiciones para identificar la motivación del personal por contribuir al propósito de la organización. Su medición con nota del 1 al 7 permite visualizar si existen las condiciones para incentivar el desarrollo de áreas de trabajo, procesos internos y conservar relaciones de confianza con los stakeholders.
ESTABLECER UNA CULTURA DE MEJORA CONTINUA	Plan de Capacitación Mejora continua	Este indicador mide el porcentaje de avance de la comunicación e implementación de herramientas para una cultura de mejora continua en la organización.
INTEGRAR PROVEEDORES ESTRATÉGICOS DE ACTIVOS	Nº Iniciativas de Integración de Proveedores	Se mide el número de iniciativas de integración con los proveedores que cumplan con un nivel de atractivo para la organización.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 19. Indicadores de Desempeño para objetivos de Consolidación

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR	EXPLICACION
FINANCIERA	Asegurar la Rentabilidad de los accionistas	Margen Operacional	Este indicador mide el porcentaje de las ganancias que genera la operación (unidades funcionales).
		EBIT	Este indicador permite medir el beneficio o rentabilidad que proviene de la actividad propia de la organización en su conjunto.
	Optimizar Costos	Costo Unitario por Paquete (Última Milla)	Este indicador medido en pesos permite el control de los costos de operar el negocio, logrando resaltar beneficios producto de economías de escala y eficiencias en los procesos de Última Milla.
		Margen Unitario Transporte	Este indicador medido en pesos permite el control de los costos de operar el negocio, logrando resaltar beneficios percibidos producto de economías de escala y eficiencias en los procesos claves de distribución y transporte asignado.
		Costo Unitario Almacenamiento	Este indicador medido en pesos permite el control de los costos de operar el negocio, logrando resaltar beneficios producto de economías de escala y eficiencias en los procesos de almacenamiento.
CLIENTE	Entregar un Servicio Confiable	OTIF Nivel de Servicio	Indicador que mide el porcentaje de cumplimiento del nivel de servicios logísticos en su conjunto, como el nivel de cumplimiento de las condiciones establecidas en licitación.
	Agilizar los Servicios Logísticos	Tiempo Total Logístico	Este indicador mide el tiempo promedio transcurrido entre que el cliente solicita un transporte para distribución y el tiempo en que sale el transporte es recibido por el usuario final.
PROCESOS INTERNOS	Planificar las Operaciones	Desviación de los costos de Transporte	Este indicador mide el porcentaje de cumplimiento y desvío de los costos planificados de los servicios de transporte.
		Desviación de los costos de Almacenamiento	Este indicador mide el porcentaje de cumplimiento y desvío de los costos planificados de los servicios de Almacenamiento.
	Gestionar Almacenamiento y Transporte	Disminuir y Controlar las Diferencias de Inventario	Indicador que mide la diferencia porcentual de la valoración de mercancías almacenadas (m3), producto de pérdidas o mal manejo de los registros en sistema.
		Cumplimiento de Plazo de Entrega Transporte	Indicador que mide el cumplimiento porcentual de los plazos de entrega por Transporte según el plazo de entrega del Almacenamiento
		Cumplimiento de Plazo de Entrega Almacén	Indicador que mide el plazo de entrega de pedidos preparados por el Almacenamiento según las solicitudes totales del Cliente.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 20. Indicadores de Desempeño para objetivos de Crecimiento.

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR	EXPLICACIÓN
FINANCIERA	Aumentar Ingresos y Liquidez	Aumento de Ingresos de Nuevos Clientes	Este indicador mide el nivel de ingreso de clientes en un periodo determinado, con el objetivo de medir como se ha integrado el servicio del operador logístico, diseño, procesos internos de recepción, almacenaje y despacho y otros, que a lo largo de la cadena de valor son vitales para nuevos clientes, servicios y el desarrollo de la misma organización.
		Razón Circulante	Este indicador mide la disponibilidad de liquidez para utilizar como Capital de Trabajo, como también, muestra la capacidad de cumplimiento de los compromisos con sus proveedores.
CLIENTE	Integrar con las Operaciones del Cliente	Variación de Ingresos de Venta de Licitaciones	Este indicador mide el aumento porcentual de las ventas con respecto al período pasado, mostrando el desarrollo de la integración con los clientes por medio de nuevos ingresos o mayor volumen de los servicios pactados.
PROCESOS INTERNOS	Mejorar Convenios Comerciales	N° Convenios aceptados	Este indicador mide el número de Convenios Comerciales considerados atractivos por Gerencia para ser adjudicados por la empresa.
	Coordinar las Actividades Logísticas	Factor de Retorno	Factor que mide las veces que un camión vuelve al centro de distribución a cargar productos para realizar su distribución, lo que permite medir cuántas veces fue coordinada la asignación de servicios de transporte por camión en el centro de distribución.

Fuente: Elaboración propia.

Considerando el indicador del objetivo “Asegurar la Rentabilidad de los accionistas” común entre las estrategias y CMI.

8.2 Iniciativas Estratégicas del Cuadro de Mando Integral.

En base a los objetivos estratégicos y los indicadores establecidos para reflejar la gestión clave e implementar la estrategia de la empresa, se definen las iniciativas con un amplio espectro de impacto al que responden a estos objetivos.

Las iniciativas estratégicas han sido seleccionadas a partir de los aspectos de la perspectiva del cliente, considerando que a mayor integración de los servicios logísticos hacia el cliente beneficia y contribuye a aumentar los ingresos a la organización. Otro aspecto considerado para la selección de estas iniciativas es que han sido agrupadas por tema estratégico y abordadas por cada perspectiva del CMI para otorgar un alcance a todas las áreas de la organización y obtener un programa integrado de iniciativas que requiere su implementación simultánea de un tema, considerando, que una iniciativa individual es necesaria pero no suficiente en sí misma según (Kaplan y Norton, 2008).

Tema estratégico Consolidación.

Iniciativa I1: Establecer un plan procesos de Calidad Total

Elaborar un plan para la implementación de norma ISO 9001, dirigido a reforzar la Calidad del Servicio de la empresa, para el control de los costos y estandarizar procesos del servicio. Realizar capacitación e integración de metodología de Mejora Continua en el área de distribución, acción con foco en asegurar el alto desempeño en la calidad de servicio del usuario, entendiendo este acontecimiento como momento crítico que permite un rastreo estratégico de falencias en el proceso interno. La forma en que contribuye principalmente son las siguientes:

- Fortalecer el objetivo como recurso esencial para incrementar el rendimiento de las personas, la calidad del trabajo y la confianza.
- Minimizan errores y plazos en las operaciones logísticas.
- Mayor eficiencia genera seguridad al cliente.
- Control de los Costos y asegura la rentabilidad en el largo plazo.

Tema estratégico Crecimiento.

Iniciativa I2. Implementar un área interna de tecnologías de la información.

Establecer un equipo de trabajo interno que monitoree la operación junto con el área de planificación para ver los requerimientos y la factibilidad de soporte para mejoramientos del proceso logístico que permita disponer de tecnología en la propia cadena de suministros para una mayor integración con entre las distintas áreas como con proveedores para coordinar de forma oportuna (ágil), eficiente la disponibilidad de transporte, recepción de inventario y la preparación del pedido, como la supervisión del servicio. Por ejemplo, la forma en que contribuye principalmente son las siguientes:

- Fortalecería el monitoreo de gastos y recursos utilizados para las actividades de almacenamiento como también relacionadas al transporte para la toma de decisiones de forma oportuna.
- Contribuye a una mayor capacidad y agilidad de respuesta rápida en la gestión de flota.
- Reduce el tiempo de horas hombre y optimiza los tiempos de espera.

Tema estratégico Recursos y Aprendizaje.

Iniciativa I3: Integración de sistema tecnológico para los procesos internos.

Sistematizar el proceso interno para la gestión de documentos, desde el ingreso de la orden de compra hasta la recepción de la guía de despacho, que permita registrar la trazabilidad de los documentos para mejorar la eficiencia del proceso interno con el objetivo de facilitar la integración de la infraestructura tecnológicas. La forma en que contribuye principalmente son las siguientes:

- Desarrollar la integración de sistemas tecnológicos como recurso fundamental para la trazabilidad y control de las actividades involucradas.
- Potencia a la Coordinación de las actividades logísticas, entrega mayor visibilidad de los registros asociados a los proveedores y control de gestión de las operaciones y administración.
- Aumenta el nivel de respuesta y resultado de los servicios en curso o ya finalizados.

Iniciativa I4: Establecer un plan de Mejora Continua.

Planificar el levantamiento de componentes necesarios para fortalecer a la organización, en donde el capital humano pueda recabar información y transferir elementos que mejoren el ambiente de trabajo y proyecte la capitalización del aprendizaje de las personas a la organización. La forma en que contribuye principalmente son las siguientes:

- Posiciona a la organización con personal de vasta experiencia, no retrasa su aprendizaje y aumenta la comunicación para alcanzar una mejor planificación de las operaciones en un ambiente más seguro.
- Capitaliza el aprendizaje de la organización
- Disminuye los costos de nuevos procesos de operación a lo largo de la organización.

En la siguiente página, se presentan en la Tabla 21 con las iniciativas estratégicas y su contribución en el pilar estratégico de Consolidación.

Tabla 21. Impacto de las Iniciativas Estratégicas por Tema Estratégico de Consolidación.

Tema Estratégico: Consolidación		
Perspectiva	Objetivo	Iniciativas
Financiera	<ul style="list-style-type: none">• Optimizar de Costos	<ul style="list-style-type: none">• I1: Establecer un plan procesos de Calidad Total
Clientes	<ul style="list-style-type: none">• Entregar un Servicio Confiable	
Procesos	<ul style="list-style-type: none">• Planificar las Operaciones	
Recursos y Aprendizaje	<ul style="list-style-type: none">• Establecer una Cultura de Mejora Continúa	

Fuente: Elaboración propia.

En la siguiente Tabla 22 se presentan las iniciativas estratégicas y su contribución en el pilar estratégico de Crecimiento.

Tabla 22. Impacto de las Iniciativas Estratégicas por Tema Estratégico de Crecimiento.

Tema Estratégico: Crecimiento		
Perspectiva	Objetivo	Iniciativas
Financiera	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar Ingreso y Liquidez de las Licitaciones 	<ul style="list-style-type: none"> • I2. Implementar un área interna de tecnologías de la información.
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Agilizar los Servicios Logísticos 	
Procesos	<ul style="list-style-type: none"> • Gestionar Almacenamiento y Transporte • Mejorar Convenios Comerciales 	
Recursos y Aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> • Integrar Proveedores Estratégicos de Activos 	

Fuente: Elaboración propia.

En la siguiente Tabla 23 se presentan las iniciativas estratégicas y su contribución en el pilar estratégico de Recursos y Aprendizaje.

Tabla 23. Impacto de las Iniciativas Estratégicas por Tema Estratégico de Recursos y Aprendizaje.

Tema Estratégico: Recursos y Aprendizaje		
Perspectiva	Objetivo	Iniciativas
Financiera	<ul style="list-style-type: none"> • Optimizar de Costos 	<ul style="list-style-type: none"> • I3: Integración de sistema tecnológico para los procesos internos. • I4: Establecer un plan de Mejora Continua
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Integrar las Operaciones del Cliente 	
Procesos	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar las Actividades Logísticas 	
Recursos y Aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> • Integrar Sistemas Tecnológicos • Conservar Trabajadores Competentes y Capacitados 	

Fuente: Elaboración propia.

CAPITULO 9. DESPLIEGUE DE LA ESTRATEGIA.

De acuerdo con la metodología utilizada en el análisis, basada en el Sistema de Control de Gestión de (Kaplan y Norton, 2008), esta tercera parte del documento desarrolla el alineamiento organizacional de la Planificación Estratégica ya formulada en la segunda parte del trabajo.

Como resultado de la Planificación Estratégica, el sistema de medición de desempeño (Cuadro de Mando Integral) permite monitorear la ejecución de la estrategia. El objetivo de la organización es identificar las funciones, cargos y relaciones críticas para el logro del éxito de la estrategia y del negocio, de esta forma identificar los principales desempeños y personas responsables, para su futura evaluación y control de gestión.

En esta última parte del estudio, se despliega la estrategia hasta las unidades funcionales claves e individuales de los empleados, por medio de Tableros de Gestión y Control, como también con esquemas de incentivos para encauzar el comportamiento organizacional.

En el primer apartado de este capítulo se explican las principales funciones estratégicas que realiza cada cargo del primer nivel de la UEN, entendido como gerentes y altos cargos; así como los niveles operativos de la organización que están relacionadas con estas funciones, para explicar cómo contribuyen sus propósitos del área a los objetivos estratégicos y operativos.

En el segundo apartado del capítulo, se definen los atributos de la propuesta de valor en los que se profundiza por ser claves para dar respuesta a los desafíos que justifican el trabajo, detallando el flujo de actividades que surgen para el cumplimiento de los atributos seleccionados, como parte del proceso de desdoblamiento de la estrategia en las áreas relevantes.

Es en el tercer y cuarto apartado del capítulo se obtiene el despliegue de la estrategia a lo largo del flujo de actividades, identificando la relación y tensión existente entre las principales áreas a cargo de desarrollar la cadena de valor, y la contribución individual de las áreas relevantes a la estrategia organizacional, identificando sus objetivos asignados por área, los desempeños claves esperados y sus recursos críticos.

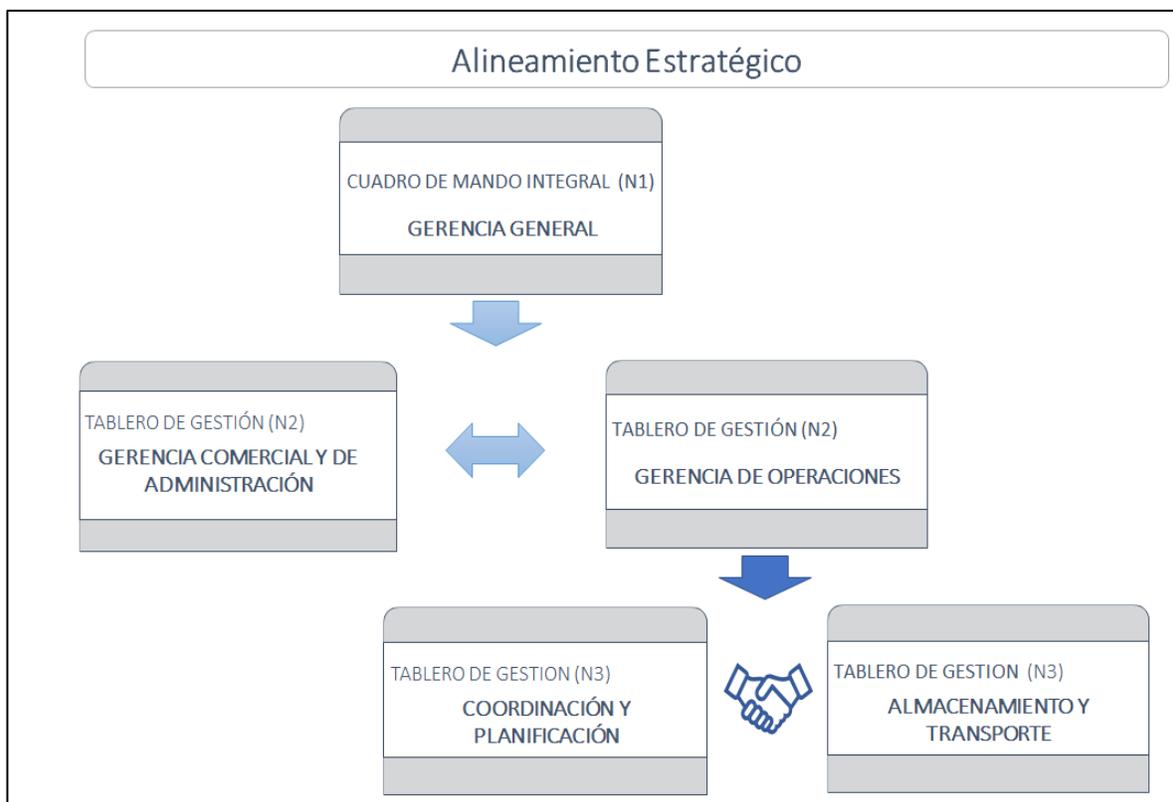
9.1 Explicación de las funciones de la UEN.

Como se menciona en la primera parte del trabajo, la empresa es un operador logístico 3PL que tiene como principal función la coordinación de los procesos de almacenamiento, control y distribución de mercancías orientada a satisfacer la demanda de productos que es exigida a su cliente diariamente.

Las principales funciones de la unidad estratégica de negocios son coordinar los servicios logísticos de recepción y control de inventario, almacenamiento y distribución de la mercadería a distintos puntos del país, las cuales son dirigidas por la Gerencia de Operaciones como parte del nivel estratégico de la organización.

Para exponer un alineamiento interno coherente con la estrategia de la empresa, se muestran las principales áreas de las cuales se compone el alineamiento estratégico a analizar a continuación en la Ilustración 12.

Ilustración 12: Alineamiento Estratégico para la organización.



Fuente: Elaboración propia.

Esta organización se caracteriza por encontrarse en una etapa de transición hacia una estructura formal, en este crecimiento la Gerencia General intuitivamente ha asumido dos funciones: las actividades propias de la Gerencia Comercial y de Administración, delegando la Gerencia de Operaciones a una persona a cargo.

El área comercial mencionada, considera el proceso de Mejorar los Convenios Comerciales gestionada por el Gerente General. Este comportamiento se debe a que la empresa bajo estudio depende de un solo gran cliente, por lo tanto, es el Gerente quién mejora los convenios actuales con el único cliente y se preocupa de que sus convenios se cumplan.

De esta forma, estas funciones se explican en la estructura gerencial sin desconocer la particularidad de la Gerencia General, que es también el Gerente Comercial y de Administración.

Para efectos del trabajo, se consideró que el desafío propuesto fuese la articulación de los Tableros de Gestión y Control hasta el tercer nivel de la Gerencia de Operaciones, esto debido a la oportunidad presentada de ejercer una actitud propositiva y relevante con este proyecto, dando respuestas concretas a los espacios de mejora percibidos por los problemas identificados en el apartado de justificación (capítulo 1.3), radicados principalmente en la necesidad de una estandarización de los procesos y la implementación de una cultura de mejora continua; Decisión reforzada por la propia estructura de la empresa, explicada anteriormente.

A continuación, para una mayor comprensión en la siguiente Tabla 24 se explican las principales funciones de la Gerencia Comercial y de Administración sus objetivos y actividades relevantes.

Tabla 24: Principales funciones de la Gerencia Comercial y de Administración.

Gerencia	Objetivo	Actividades Relevantes
Comercial y Administración	Aumentar Ingresos y Liquidez de las Licitaciones	Captar nuevos clientes y fidelizar los clientes actuales aumentando los ingresos en el tiempo y manteniendo la liquidez para responder a compromisos de la empresa.
	Integrar las Operaciones del Cliente	Proponer a clientes iniciativas de integración operativa para mejorar el servicio y disminuir los costos operacionales.
	Mejorar los convenios comerciales con gremios de transporte	Adjudica nuevos convenios comerciales para que sean implementados en las líneas administrativas y operacionales.

Fuente: Elaboración propia.

Los objetivos estratégicos de la Gerencia de Comercial y Administración, son aumentar ingresos y liquidez de las licitaciones, integrar las operaciones del cliente y mejorar convenios comerciales, estos objetivos buscan principalmente establecer su crecimiento y tiene como función la captación y gestión comercial de los requerimientos y negociaciones con el cliente, como también la coordinación interna con actividades de soporte para la administración de la empresa.

Por otra parte, las funciones de la Gerencia de Operaciones se basan en dar respuesta operativa al cliente, desde una gestión altamente integrada en la recepción de requerimientos diarios de recepción de productos para el control y almacenamiento, como requerimientos de distribución de productos hasta las instalaciones comerciales del usuario del servicio.

La Gerencia de Operaciones debe ejecutar la planificación de las operaciones pactadas por la Gerencia Comercial con el cliente, balanceando la perspectiva de optimización de costos con el cumplimiento de la Propuesta de Valor de la empresa. Para una mayor comprensión, se explica a continuación en la Tabla 25 algunas de las principales funciones y las actividades relevantes de la Gerencia de Operaciones.

Tabla 25. Principales funciones de la Gerencia de Operaciones.

Gerencia	Objetivo	Actividades Relevantes
Operaciones	Optimizar Costos	Controla y optimiza principalmente los costos de almacenamiento y los márgenes de tarifas de transporte.
	Gestionar el Almacenamiento y Transporte	Asegurar un buen servicio, oportuno y de calidad para el control de los inventarios en los distintos centros de distribución.
	Coordinar las Actividades Logísticas	Gestionar y Asignar Recursos para Cumplir con Servicios de Transporte y Almacenamiento.
	Implementar la Integración de Nuevos Servicios Pactados	Implementa a tiempo los nuevos servicios logísticos pactados con los clientes, de acuerdo con lo establecido por la Gerencia Comercial.

Fuente: Elaboración propia.

Para una mayor comprensión de las principales funciones de la unidad estratégica de negocios se considera como punto de partida la Cadena de Valor ya explicada en detalle en el capítulo 4.3. Sin embargo, las actividades representadas, en la tabla anterior, identifican que mas allá del balance entre la optimización de costos y la propuesta de valor, la integración y la coordinación de las operaciones es fundamental para el desarrollo de la consolidación de la organización.

Desde el nivel operativo, las funciones principales son ejecutadas por las sub-áreas de Coordinación y Planificación, y Almacenamiento y Transporte. Áreas que, aun cuando son independientes entre sí, están la Gerencia de Operaciones.

La Gerencia de Operaciones gestiona tanto el área de Coordinación y Planificación como el área de Almacenamiento y Transporte para ejecutar la cadena de valor, respondiendo a principalmente a los siguientes objetivos estratégicos: Optimizar Costos, Entregar un Servicio Confiable y la Conciliación de Inventarios en Sistemas dado que esta área además está encargada de la recepción física de los productos terminados de producción, objetivos críticos para el éxito de la estrategia y negocio.

El área de Coordinación y Planificación está a cargo de la comunicación con el cliente y usuario del servicio en el día a día para coordinar las operaciones internas necesarias para cumplir con lo solicitado, asignando los insumos necesarios al área de Almacenamiento y Transporte, con objetivos como Maximizar Ingreso por Margen de Transporte hasta sus funciones claves para ejecutar los servicios, tales como la Formulación de Planes Precisos de Entrega al Cliente o Usuario Final o Controlar y Planificar Rutas de Transporte. Se profundiza en sus funciones claves en los siguientes apartados del capítulo.

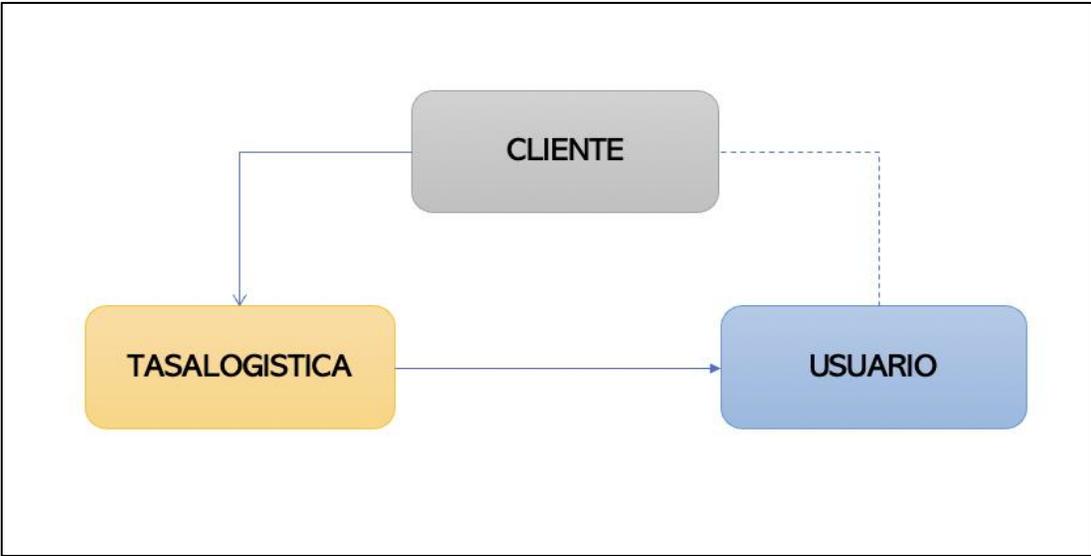
El área de Almacenamiento y Transporte ejecuta la operación de acuerdo con los requerimientos internos, realizando funciones como recepcionar existencias del cliente, almacenar, controlar su inventario, des/consolidación y preparación de pedidos o Cross Docking para la distribución al usuario del servicio (cliente del mandante). Se profundiza en sus funciones claves en los siguientes apartados del capítulo. Para explicar de forma adecuada el flujo de actividades y funciones críticas, es necesario profundizar en la interacción existente entre el cliente y el usuario de la empresa operadora, la cual guarda una relación horizontal con la operación de la empresa.

En base a lo expuesto en el capítulo introductorio de caracterización, la empresa TASA Logística pacta acuerdos comerciales bajo licitación con sus clientes, contratos por el cual se pactan condiciones de servicios, multas y tarifas de las operaciones realizadas para actuar como proveedor de servicios logísticos. Dentro de esta relación contractual, se pactan niveles de servicios a los que se compromete la organización TASA Logística para ejecutar su operación, considerando, por ejemplo, información de ingreso o requerimientos del cliente, o plazos para respuesta.

Es desde el requerimiento de distribución del cliente que surge la relación externa de la empresa con el usuario del servicio, cliente del mandante.

El usuario es el que establece las condiciones de entrega, horarios y ubicación de entrega que serán canalizadas a la operación de Almacenamiento y Transporte posteriormente a través del área de Coordinación. Así, se presentan estas relaciones externas bajo la siguiente Ilustración 13.

Ilustración 13: Relación entre el Cliente, Operador Logístico y Usuario final.



Fuente: Elaboración propia.

9.2 Flujo de actividades

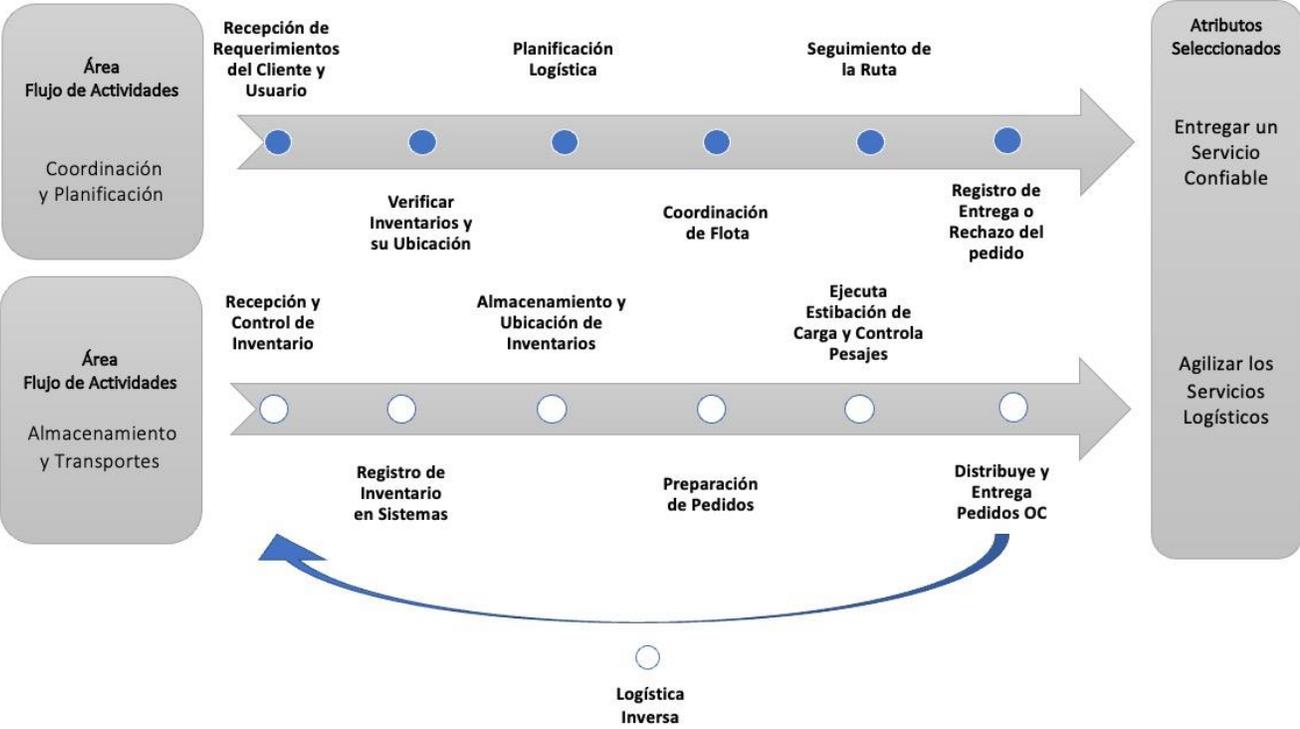
Para el diseño del despliegue de la estrategia en los procesos claves, se definen los principales atributos a los que responder de la Propuesta de Valor bajo el eje estratégico de Consolidación: “Entregar un Servicio Confiable” y “Agilizar los Servicios Logísticos”, ambos objetivos estratégicos que dan forma al objetivo de valoración de “Satisfacción del Cliente” en la perspectiva Cliente. Estos atributos se encuentran interrelacionados en el flujo de actividades, no siendo posible posicionar un atributo sin potenciar el atributo complementario de acuerdo con el modelo de negocios de la organización.

Estos flujos de actividades son gestionados por dos áreas funcionales, Coordinación y Planificación, que se encarga de coordinar el requerimiento con el cliente y usuario, con la operación interna de almacenamiento y transporte para dar respuesta al requerimiento.

Por otro lado, la unidad funcional de Almacenamiento y Transporte realiza las actividades de control de inventario y preparación del pedido hasta que este es distribuido al usuario.

A continuación, en la Ilustración 14 se muestra el flujo de las actividades estratégicas para llevar a cabo el cumplimiento de los dos atributos seleccionados de la propuesta de valor, actividades basadas en el apartado 4.3 de Análisis de Cadena de Valor desde la perspectiva de las actividades que realiza cada área.

Ilustración 14: Flujo de Actividades estratégicas y atributos.



Fuente: Elaboración Propia.

Esta la ilustración anterior, es posible identificar de forma inicial todas las funciones claves de estas dos áreas con dirección a los atributos seleccionados, específicamente como un levantamiento preliminar de actividades a medir. A continuación, se detalla cada una de las actividades asociadas a los atributos seleccionados.

Actividades para el atributo - Agilizar los Servicios Logísticos

Recepción de requerimientos del cliente y usuario: se recibe la solicitud de servicio de transporte de mercancías, desde las instalaciones del cliente y/o de los almacenes de TASA LOGISTICA Chile a las instalaciones del usuario del servicio.

Verificar inventario y su ubicación en almacén: se consulta en *sistemas WMS* con la cantidad y ubicación física del inventario o mercadería en almacén.

Planificación logística: se ingresa la programación de los despachos en sistema que incluye la coordinación con el usuario para el levantamiento de las condiciones de entrega, y el plan para estibar el camión.

Coordinación de Flota: actividad que coordina al proveedor de transporte para realizar el despacho y traslado hacia el destino solicitado en requerimiento.

Seguimiento de Ruta: actividad que hace seguimiento del envío en la última milla del camión vía GPS, con el objetivo de monitorear el traslado, la ruta planificada y control del tiempo de llegada acordado con el usuario.

Registro de entrega o rechazo del pedido: actividad que monitorea el resultado del servicio, registrando la entrega y nivel de cumplimiento de ella, así como el registro de los rechazos activando la logística inversa de reincorporación de inventario.

Actividades para el atributo - Entregar un Servicio Confiable

Recepción y Control de Inventario de Zona de Transferencia: actividad de recibir, controlar y almacenar el inventario de producto terminado del cliente entregado en la Zona de Transferencia.

Registro de Inventario en Sistemas: actividad de registrar en sistemas WMS la cantidad y ubicación física del inventario de producto terminado almacenado.

Almacenamiento y Ubicación de Inventarios: actividad que traslada y dispone la cantidad del inventario recibido en la ubicación física, de acuerdo con el registro WMS.

Preparación de Pedidos: actividad de preparar el pedido de acuerdo con la Programación de Despacho (resultado de la Planificación Logística), según el requerimiento de tipo de producto, cantidad, y condiciones de entrega establecidas por el usuario (hora y lugar).

Ejecuta Estibación de Carga y Controla Pesaje: actividad que ejecuta la planificación entregada en la Programación del Despacho, que sugiere la forma óptima de cargar el

camión, para luego pasar por el control interno de pesaje de ejes en la romana o básculas puentes.

Distribuye y Entrega Pedidos OC: actividad de realizar la distribución de los pedidos solicitados por el cliente y el usuario.

Logística Inversa: actividad de reincorporar los inventarios rechazados por el usuario a los almacenes de la empresa, los que en paralelo son incorporados nuevamente en el registro de inventario.

9.3 Selección de las funciones a analizar

En base al modelo de negocios de la empresa, es alto el nivel de integración que se propone realizar con las operaciones del cliente. Las dos áreas funcionales mencionadas anteriormente (Coordinación y Planificación; Almacenamiento y Transporte) son consideradas críticas para el cumplimiento de la estrategia y éxito del negocio al ejecutar actividades que se encuentran altamente expuestas al cliente y usuarios del servicio en el momento en que se concreta el logro o fracaso del cumplimiento de la Propuesta de Valor de la organización.

Cada área tiene su propio énfasis en el logro de un conjunto de objetivos estratégicos específicos para el cual enfocar su desempeño, priorizando los recursos y esfuerzos. Dentro de los objetivos estratégicos de cada área, se elige un objetivo estratégico que a su vez es un atributo de la propuesta de valor, con el cual se enfoca el desdoblamiento de la estrategia sobre las actividades que llevan a cabo el posicionamiento de dicho atributo.

Los atributos y unidades funcionales para trabajar son elegidos de acuerdo con el marco teórico de este proyecto, que busca resolver el alto nivel de errores en el traspaso de información entre procesos y áreas, lo cual afecta a la confiabilidad del servicio y genera mayores costos de operación.

Por otra parte, el desconocimiento de una estrategia en los distintos niveles de la organización intensifica aún más el desalineamiento que existe en los procesos y en el comportamiento organizacional.

Estos factores han catalizado una baja tasa de fidelización y diversificación de clientes y, por tanto, afectando el crecimiento de la empresa.

Para resolver el desalineamiento de los procesos y áreas internas, es relevante iniciar el ejercicio desde la congruencia entre el Mapa Estratégico y el Cuadro de Mando Integral que permite moldear el alineamiento corporativo horizontal, respondiendo a una alineación de objetivos e indicadores dentro de los temas o ejes estratégicos (Kaplan y Norton, 2008). Este alineamiento continúa entre el Cuadro de Mando Integral de la empresa con los Tableros de Gestión y Control de cada gerencia, hasta llevar el despliegue de la estrategia a las múltiples unidades organizacionales, departamentos e individuos.

Respecto a cada una de las definiciones de los tipos de alineamiento, en base al modelo desarrollado hacia el Alineamiento Total (Caprile, 2010), se entiende que en el caso del *alineamiento horizontal estratégico* es la cascada de los objetivos organizacionales para plasmar la estrategia de forma medible en el Cuadro de Mando Integral.

Por otra parte, *el alineamiento vertical estratégico*, es el proceso que asegura la consistencia de la planificación estratégica a nivel de Cuadro de Mando Integral en acuerdo con los requerimientos, objetivos y metas congruentes con las áreas gerenciales de la organización.

El *alineamiento horizontal operativo* es el proceso que busca objetivos, desempeños y conductas de las personas que aseguran relaciones interpersonales, apuntando a la relación de las actividades operativas con los resultados organizacionales.

Finalmente, *el alineamiento vertical operativo* concreta la retroalimentación de la estrategia a nivel operativo, con los Tableros de Gestión y Control, por medio de indicadores y objetivos e iniciativas claves por área.

Alineamiento Estratégico Horizontal.

En esta perspectiva de alineamiento estratégico, se analiza la relación entre el Mapa Estratégico y el Cuadro de Mando Integral, y cómo este mide los desempeños de los objetivos estratégicos.

Así como no hay un sistema de planificación estratégica formalizada que permita orientar a las personas y los procesos en la creación de valor, tampoco es posible contar con una estructura de comportamiento organizacional que articule los esfuerzos, existiendo un desconocimiento incluso de los objetivos definidos por área.

Este trabajo propone una planificación estratégica que abarca la estructura organizacional desde el alineamiento horizontal como un insumo para los procesos y resultados de la organización.

Alineamiento Estratégico Vertical.

En esta perspectiva de alineamiento estratégico, se analiza la relación entre el Gerente General y la Gerencia de Operaciones, y cómo cada uno contribuye a los diferentes objetivos del Cuadro de Mando Integral de la organización.

El desalineamiento se encuentra en la visión que el Gerente General debe traspasar a la primera línea de la organización, en este caso la Gerencia de Operaciones. Esta ausencia de liderazgo estratégico para la calidad total genera una pérdida de la ventaja competitiva en el tiempo de acuerdo con (Evans, James R. y William M. Lindsay, 2008).

Este proyecto contribuye con insumos para incorporar la perspectiva de Calidad Total desde la planificación estratégica hasta los sistemas de medición del desempeño que permita orientar a la organización y liderar la Calidad Total hacia una cultura de la mejora continua.

Alineamiento Operativo Horizontal.

En esta perspectiva de alineamiento operativo, se analiza la relación horizontal entre las áreas de Almacenamiento y Transporte, y Coordinación y Planificación, que se encuentra bajo la Gerencia de Operaciones y la articulación que requieren para el trabajo conjunto.

La empresa se encuentra en una transición de su operación estandarizando sus procedimientos internos, lo que genera una brecha interna de información transmitida confiablemente y una descoordinación entre ambas áreas operacionales.

Entre otras cosas, se visualiza en que la gestión y el almacenamiento de la información de la operación se registra principalmente en hojas de cálculo y no en un sistema automatizado de información o ERP, la cual difícilmente es comprendida por otras áreas.

Se propone en este trabajo, un alineamiento en torno a los Tableros de Gestión estructurando su relación mediante acuerdos de servicio SLA. De esta manera mitigar la falta de estándares de procedimientos internos en el corto y mediano plazo.

Alineamiento Operativo Vertical.

En esta perspectiva de alineamiento operativo, se analiza la relación entre la Gerencia de Operaciones y sus áreas mencionadas anteriormente (Almacenamiento y Transporte; Coordinación y Planificación), y como el gerente de operaciones despliega la estrategia con estas dos áreas a cargo.

Considerando el desalineamiento estratégico vertical, la operación se ve permeada por una falta de calidad en los procesos para responder a un servicio confiable y orientarse a la satisfacción del cliente en el tiempo.

Esto se visualiza al no existir un Cuadro de Mando Integral, Tableros de Gestión y su medición de desempeño, como a su vez, un esquema de incentivos en las áreas estratégicas mencionadas anteriormente para orientar el comportamiento a la Calidad Total.

Además, entendiendo que la estrategia requiere recursos de Recursos y Aprendizaje para ser ejecutada en el tiempo, al no existir una planificación estratégica y, por tanto, una estructura organizacional, tampoco existen mecanismos para capitalizar el aprendizaje de la organización actualmente.

Este trabajo concluye con una propuesta de un esquema de incentivos en base a indicadores predictivos (Evans, James R. y William M. Lindsay, 2008), para alinear la motivación del desempeño hacia la Calidad Total que impulse en el largo plazo una cultura de mejora continua.

9.4 Definición de los desempeños de las unidades funcionales.

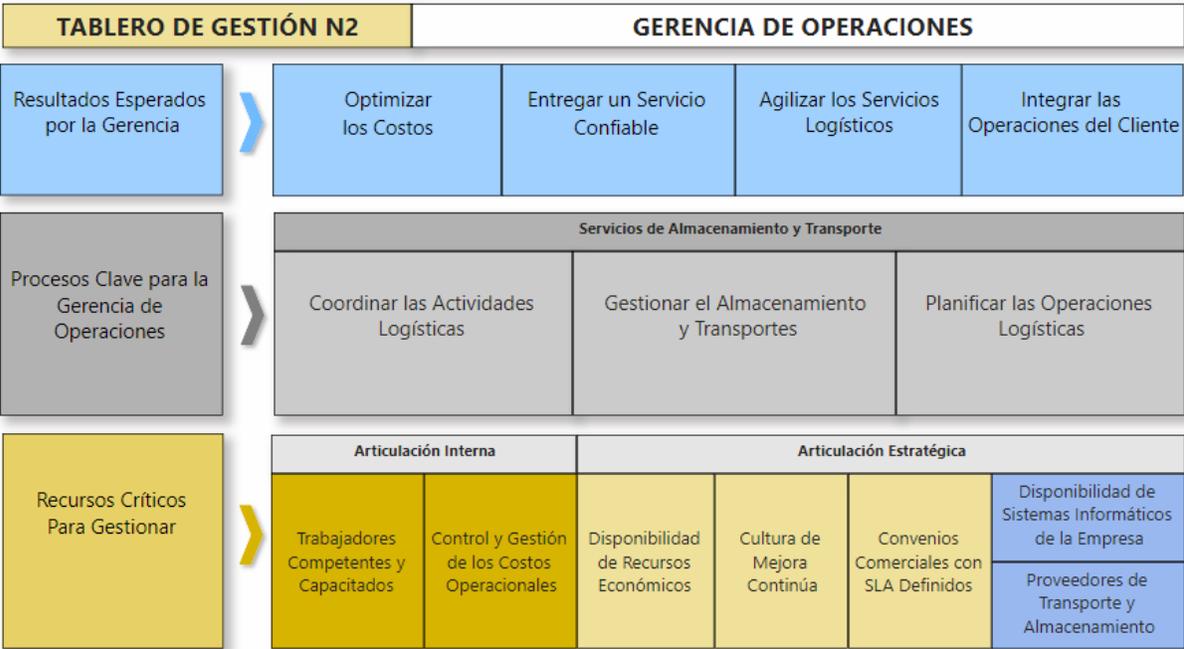
De acuerdo con (Evans, James R. y William M. Lindsay, 2008), el valor estratégico de la información para una organización permite dirigir de mejor forma la estrategia y el cambio organizacional, asignar los recursos necesarios para el cumplimiento de los objetivos y orientar los procesos a la mejora continua.

Es bajo esta perspectiva que se propone orientar el desempeño alineada a la estrategia, centrada en el cliente, con relevancia en la administración estratégica de la información e impulse el cambio cultural requerido hacia la Calidad Total.

Para analizar el despliegue de la estrategia en las áreas clave en base a la metodología de (Christian Cancino, 2021), se considera como punto base el Cuadro de Mando Integral de

la organización para la elaboración del Tablero de Gestión de la Gerencia de Operaciones (nivel 2) y para las áreas de Coordinación y Planificación, y del área de Almacenamiento y Transporte (nivel 3). A continuación, se presentan la Ilustración 15 con Tableros de Gestión para identificar los resultados esperados por cada área (objetivos), sus procesos clave y recursos críticos.

Ilustración 15: Tablero de Gestión Gerencia de Operaciones.



Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a la ilustración anterior, el desempeño esperado de la Gerencia de Operaciones es optimizar los costos entregando un servicio confiable orientado a la satisfacción del cliente, en conjunto con agilizar los servicios logísticos e integrando las operaciones del cliente.

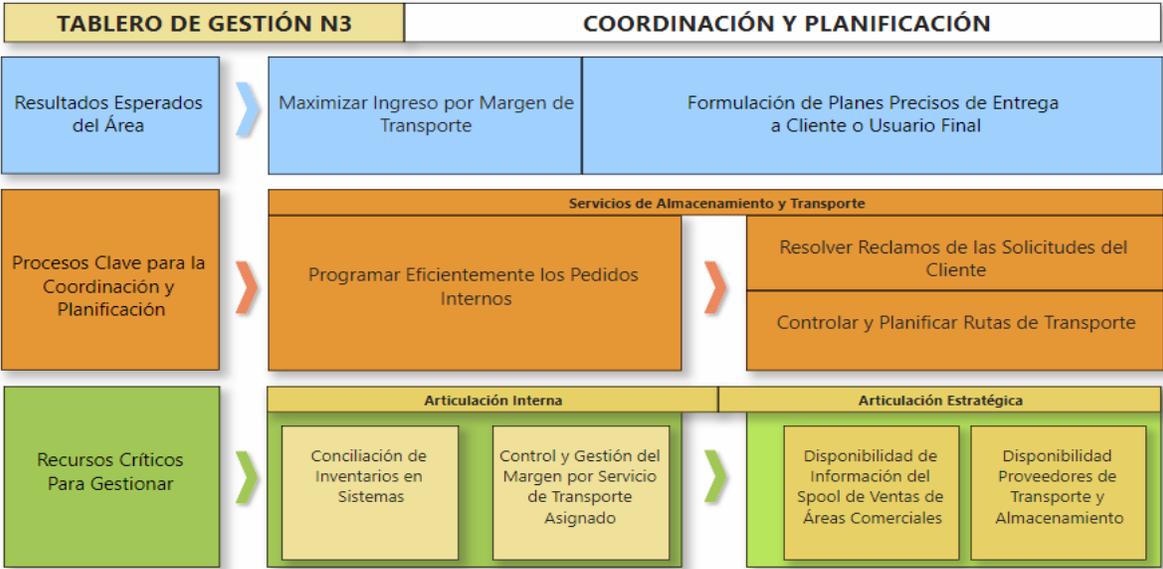
Para lograr estos objetivos con éxito es necesario que la operación administre estratégicamente la información, de manera de velar por una coordinación de las actividades logísticas, gestión del almacenamiento y transporte, y planificación de las operaciones logísticas enfocada a la calidad de los procesos.

Existiendo dos tipos de recursos clave tales como; el primero que requiere articulación interna proveniente de áreas de soporte y la segunda de articulación estratégica (interna y

externa), que se refiere a recursos transversales que requieren todas las áreas de la organización.

De los recursos clave para realizar sus funciones que están orientadas a disponer de personas competentes y capacitadas, y una cultura de mejora continua; disponibilidad de recursos económicos, control de gestión de costos operacionales; convenios comerciales con clientes y proveedores, como también una infraestructura informática para la sistematización de la información, finalmente la disponibilidad de proveedores de almacenamiento y transporte. Dicho lo anterior, a continuación, se presenta la Ilustración 16 del Tablero de Gestión del área de Coordinación y Planificación para identificar los resultados esperados (objetivos), sus procesos clave y recursos críticos alineados a la Gerencia de Operaciones de la empresa.

Ilustración 16: Tablero de Gestión de Coordinación y Planificación.



Fuente: Elaboración propia.

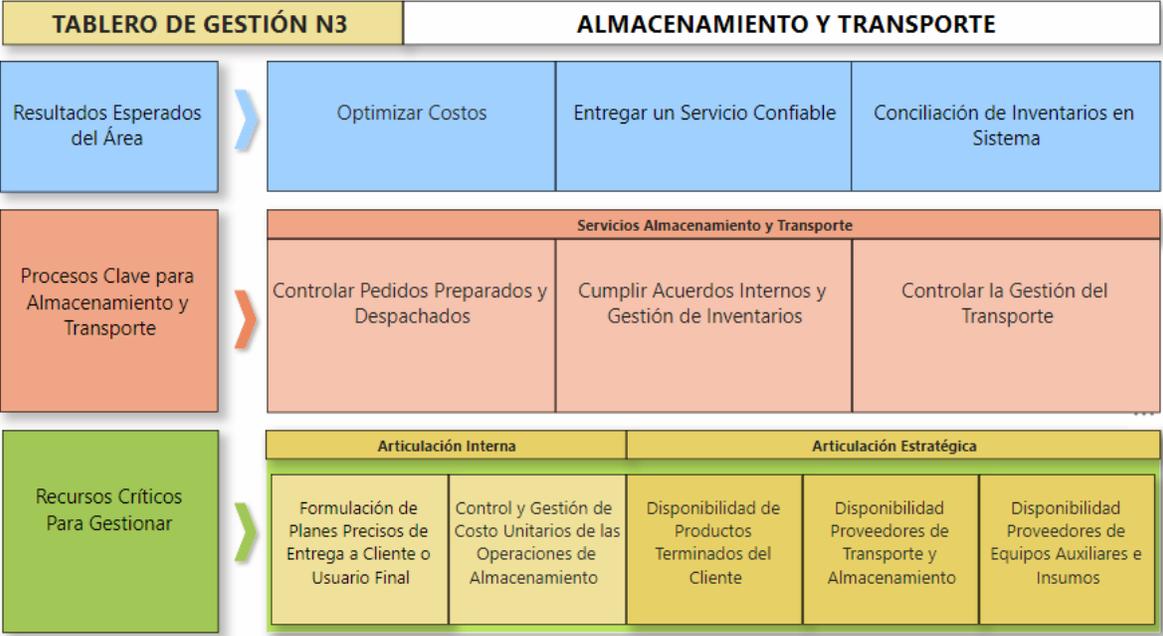
Según la ilustración anterior, el desempeño esperado para el área de Coordinación y Planificación se enfoca en maximizar el margen al momento de acordar asignación de servicios con transportistas. Apuntando a su articulación con el área de Almacenamiento y Transporte, se espera una formulación de planes de entrega de forma precisa orientada a cumplir con la calidad de la información requerida para una coordinación eficiente.

Para el logro de los objetivos definidos para el área, las funciones claves son controlar el margen, haciendo tanto que los ingresos sean al menor costo posible por servicio de transporte asignado, controlando y planificando las rutas de transporte y programando los pedidos internos, con funciones orientadas a disminuir la variabilidad del servicio. Así como la función de resolución de reclamos, actividad orientada a la satisfacción del cliente.

Dentro de los recursos críticos para gestionar se encuentran, la conciliación de inventarios en sistemas el cual corresponde a un insumo generado por el área de Almacenamiento y Transporte. Disponibilidad de la información provenientes del cliente (Spool de ventas del área comercial), disponibilidad de transporte y almacenamiento. Así como el control de gestión del margen por servicio de transporte asignado.

A continuación, se presenta en la Ilustración 17 el Tablero de Gestión del área de Almacenamiento y Transporte para identificar los resultados esperados (objetivos), sus procesos clave y recursos críticos alineados a la Gerencia de Operaciones de la empresa.

Ilustración 17: Tablero de Gestión de Almacenamiento y Transporte.



Fuente: Elaboración propia.

Según la ilustración anterior, el desempeño esperado para esta área es, optimizar los costos entregando un servicio confiable, como atributo diferenciador de la propuesta de

valor dirigida a la satisfacción del cliente. Además, para responder a su relación horizontal con Coordinación y Planificación, debe lograr una conciliación de inventarios sin errores a tiempo.

Para el logro de los objetivos definidos para el área, las funciones claves son controlar los pedidos preparados y despachados a tiempo, cumplir acuerdos internos y gestión de inventarios orientados a un nivel de rendimiento; y, controlar la gestión del transporte para cumplir con el ciclo de logística de recepción, almacenamiento y despacho.

Dentro de los recursos críticos para gestionar se encuentran, la formulación de planes precisos de entrega, el cual corresponde a un insumo generado por el área de Coordinación y Planificación. Disponibilidad de productos terminados provenientes del cliente, disponibilidad de transporte, almacenamiento y equipos auxiliares. Así como el control de gestión de los costos unitarios de las operaciones de almacenamiento.

En resumen de lo anterior, cuando la lógica de funcionar bajo un marco de servicios licitados y por un periodo de tiempo definido, esta herramienta de Tablero de Gestión permite por medio de su despliegue, visualizar dos temas relevantes de control de gestión; Primero, identificar de forma inicial, si las funciones están enfocadas al cumplimiento del presupuesto, si efectivamente pueden orientar a las personas a mejorar los resultados de la organización y que los acuerdos de servicios se encuentren dirigidos a lo prometido al cliente.

En segundo lugar, permite identificar por medio de Tableros de Control posteriormente, si efectivamente los márgenes por cada servicio se están cumpliendo y si las otras áreas están alineadas con el negocio. Necesariamente se debe llevar un control de costos con respecto al presupuesto. Donde, las áreas involucradas estén alineadas para cada una de las variables o mediciones que se tiene, para esto, es necesario generar un diseño de un sistema de medición por cada unidad, definiendo desempeños e incentivos que establezcan el cumplimiento de las objetivos.

CAPÍTULO 10. DISEÑO DEL SISTEMA DE MEDICIÓN DE LAS UNIDADES.

En este capítulo, se define el sistema de medición del desempeño basado en los objetivos asignados por área, los desempeños claves esperados y sus recursos críticos trabajados en el capítulo anterior.

El mecanismo de alineamiento corporativo vertical entre Mapa Estratégico y Cuadro de Mando Integral es el que fundamenta las bases para un despliegue de la estrategia en la organización (Kaplan y Norton, 2008), pasando por alinear la contribución del nivel de gerencia de la organización al CMI Corporativo, hasta permear los Tableros de Gestión y Control de la operación en todas sus áreas funcionales, las unidades de soporte de la empresa e incluso en el alineamiento de los empleados, entendiéndose como un despliegue vertical de la estrategia.

De forma complementaria, los Tableros de Gestión y Control de la operación facilitan el despliegue de la estrategia a nivel horizontal, estableciendo una coordinación interna entre las áreas para el logro común de los objetivos propuestos. Para esto, se aplica la metodología de Service Level Agreement o SLA (Caprile, 2010).

10.1 Sistema de medición del alineamiento vertical.

Para una implementación adecuada de la estrategia en la organización, es primordial el control del desempeño en base a los objetivos designados para cada área.

Por medio de los sistemas de medición, como los Tableros de Control, la organización está en condiciones de revisar sus decisiones operativas o estratégicas de forma sistemática en el tiempo. Y a su vez, provee mayor claridad del nivel de desempeño que se espera de cada área y de sus trabajadores, orquestando de mejor forma el trabajo colectivo.

A continuación, se presenta la matriz de contribución en la Tabla 26 a los objetivos estratégicos de la organización, de la Gerencia de Operaciones (nivel 2), de Almacenamiento y Transporte; y de Coordinación y Planificación (nivel 3).

La contribución de la Gerencia de Operaciones, área de Coordinación y Planificación como también de Almacenamiento y Transporte, asisten conjuntamente a los objetivos estratégicos que detalla la Matriz de contribución.

Desde una perspectiva Financiera, la contribución de la gestión se enfoca en la optimización de los costos de la operación, no teniendo injerencia directa en los ingresos y rentabilidad de los accionistas por estar a cargo el Gerente General.

Tabla 26. Matriz de Contribución a los Objetivos Estratégicos.

Matriz de Contribución					
Perspectiva	Objetivo Estratégico Organizacional	N° Objetivo	Gerencia Operaciones	Coordinación y Planificación	Almacenamiento y Transporte
Financiera	Asegurar la Rentabilidad de los Accionistas	1	×	×	×
	Aumentar Ingreso y Liquidez	2	×	×	×
	Optimizar Costos	3	✓	✓	✓
Cliente	Aumentar el Nivel de Satisfacción al Cliente	4	✓	✓	✓
	Entregar un Servicio Confiable	5	✓	✓	✓
	Agilizar los Servicios Logísticos	6	✓	✓	✓
	Integrar las Operaciones del Cliente	7	✓	✓	✓
Interna	Mejorar Convenios Comerciales para Subcontrataciones	8	×	×	×
	Coordinar las Actividades Logísticas	9	✓	✓	✓
	Planificar las Operaciones	10	✓	✓	✓
	Gestionar el Almacenamiento y Transporte	11	✓	✓	✓
RYA	Integrar Sistemas Tecnológicos	12	×	×	×
	Conservar Trabajadores Competentes y Capacitados	13	✓	×	×
	Establecer una Cultura de Mejora Continúa	14	✓	×	×
	Integrar Proveedores Estratégicos de Activos	15	×	×	×

Fuente: Elaboración propia.

Desde una perspectiva del Cliente, el Gerente de Operaciones debe monitorear la ejecución de la operación, de modo de lograr el cumplimiento del conjunto de atributos/objetivos estratégicos.

Desde una perspectiva de los Procesos Internos, la contribución abarca los principales objetivos que forman parte de la cadena de valor de la empresa, como son coordinar las actividades logísticas y gestionar el almacenamiento y transporte, junto al objetivo de planificar la operación como soporte. El Gerente de Operaciones y sus áreas no tiene injerencia directa en los acuerdos comerciales con proveedores por estar a cargo del Gerente Comercial y de Administración.

Hacia una perspectiva Recursos y Aprendizaje, la contribución del Gerente de Operaciones se enfoca en potenciar la creación de los activos estratégicos como son implementar una cultura de mejora continua y conservar los talentos que requiere en su área.

La integración de proveedores estratégicos como de sistemas tecnológicos a la operación no están dentro de su injerencia directa del Gerente de Operaciones por estar a cargo del Gerente Comercial y de Administración.

A diferencia de las áreas de Almacenamiento y Transporte, Coordinación y Planificación, estas áreas no contribuyen directamente en los objetivos de esta perspectiva, siendo más bien un insumo clave para realizar sus funciones.

A continuación, se muestra en la Tabla 27 el Tablero de Control de Gerencia de Operaciones como una alineación vertical del Gerente General, contribuyendo al Cuadro de Mando Integral de la empresa. La frecuencia de medición para los indicadores es de forma mensual.

Tabla 27. Tablero de Control de Gerencia de Operaciones.

TABLERO DE CONTROL NIVEL 2 - GERENCIA DE OPERACIONES							
Perspectiva	Objetivo Funcional	Indicador Funcional	Fórmula	Meta	N° Objetivo Estratégico	Código KPI	Tablero de Gestión
FINANCIERA	Optimizar Costos	Costo Unitario por Paquete (Ultima Milla)	$\frac{\text{Costos de Última Milla}}{\text{N° de Paquetes Distribuidos}} \times 100$	≤ PPTO	3	GO.3.1	Resultado
		Margen Unitario por Transporte	$\frac{\text{Costos de Transporte}}{\text{Ingresos Por Servicio de Transporte}} \times 100$	≥ 18%		GO.3.2	
		Costo Unitario Almacenamiento	$\frac{\text{Costos de Almacenamiento}}{\text{M3 Gestionados}} \times 100$	≤ PPTO		GO.3.3	
CUENTE	Entregar un Servicio Confiable	Nivel de Servicio OTIF	$\frac{\text{N° Pedidos Entregados en (Cantidad, Producto, Dirección, y Tiempo)}}{\text{Cantidad de Pedidos Solicitados}} \times 100$	≥ 95%	5	GO.5.4	Resultado
	Aglilizar los Servicios Logísticos	Tiempo Total Logístico	(Hora de Solicitud del Cliente - Hora de Llegada a Tiempo al Usuario)	≤ Lead Time	6	GO.6.5	
	Implementar la Integración de Nuevos Servicios Pactados	Implementación de Servicios en el Tiempo Pactado	$\frac{\text{Días de Implementación Real}}{\text{Días Pactados}} \times 100$	≤ 1	7	GO.7.6	
PROCESOS INTERNOS	Coordinar las Actividades Logísticas	Ocupación del Transporte (camión)	$\frac{\text{N° Total de M3 Despachados}}{\text{N° Total de Capacidad del Camión}} \times 100$	≥ 80%	9	GO.9.7	Proceso Clave
	Planificar las Operaciones	Desviación de Costos de Transporte Planificado	$\text{abs} \left \frac{\text{Costos Real} - \text{Costos Planificado}}{\text{Costos Planificado}} \right \times 100$	< 5%	10	GO.10.8	
		Desviación de Costos de Almacenamiento Planificado	$\text{abs} \left \frac{\text{Costos Real} - \text{Costos Planificado}}{\text{Costos Planificado}} \right \times 100$	< 5%		GO.10.9	
	Gestionar el Almacenamiento y Transporte	OTIF Almacenamiento	$\frac{\text{N° Preparación de Pedidos en Cantidad y Producto Correcto}}{\text{Cantidad de Pedidos Solicitados}} \times 100$	≥ 95%	11	GO.11.10	
		Diferencias de Inventario y Mermas de la Operación	$\frac{\text{Unidad Teórica por Licitación} - \text{Unidad Real por Licitación}}{\text{Unidad Vendida o Despachada Total por Licitación}} \times 100$	≤ 0,2 %		GO.11.11	
		OTIF Transporte	$\frac{\text{N° de Transporte en Dirección y Entrega a Tiempo Correcto}}{\text{Cantidad de Transportes Solicitados}} \times 100$	≥ 95%		GO.11.12	
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Conservar Trabajadores Competentes y Capacitados	Cumplimiento de Perfiles de Cargo Completos Área	$\frac{\text{N° de Personas con Perfil de Cargo Completo}}{\text{Empleados Total del Área}} \times 100$	≥ 90%	13	GO.13.13	Recurso Crítico Estratégico
	Evaluar Satisfacción Laboral	Evaluación de Satisfacción Laboral del Área	Nivel de Satisfacción Laboral	5 de 7	14	GO.14.14	
	Implementar Certificación de Mejora Continua	Avance de Implementación Área	$\frac{\text{Cantidad de Hitos Realizados}}{\text{Total de Hitos Relevante para Certificar}} \times 100$	≥ 95%	15	GO.15.15	

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se explican algunos de los indicadores de desempeños más relevantes que comprende el tablero de Gerencia de Operaciones, explicado de acuerdo con la columna códigos KPI:

GO.3.2: Este indicador mide el margen unitario por transporte de modo de controlar la ganancia mínima esperada para el servicio de Transporte, controlando el impacto de generar posibles costos ocultos, tales como registros duplicados de viajes, servicios con rechazos por incumplimientos (dirección y tiempo de entrega, tipo de producto y cantidad del pedido) en que se deberá asumir dicha pérdida y realizar nuevamente la entrega.

GO.5.4: Este indicador mide el nivel de servicio entregado al cliente, considerando el cumplimiento de las 4 condiciones de entrega del OTIF (On Time In Full) a la vez, siendo una variable Dummy. Considerando una entrega en dirección correcta, en tiempo correcto, el tipo y cantidad correcta de productos que requiere el pedido, siendo un incumplimiento suficiente como para que la variable tome valor 0. Este indicador es un acercamiento objetivo a la satisfacción del cliente, considerando un nivel de cumplimiento mínimo pactado en la licitación con el cliente.

GO.6.5: Este indicador mide el tiempo de respuesta que tiene la empresa en su conjunto de servicios (de almacenamiento a la distribución) desde la recepción de la solicitud por parte del cliente y el tiempo de entrega del pedido al usuario. Este indicador responde relativo al lead time acordado con el cliente en la licitación, según los tiempos pactados para cada ruta.

GO.10.9: Este indicador mide la variabilidad de los costos relacionados al almacenamiento, que permite el control del servicio de almacenamiento según la calidad del servicio planificado. Desincentivando prácticas de reducción de costos excesiva que puedan mermar la calidad del servicio, como el desincentivo de un exceso de costos provenientes de una operación fuera de control.

GO.11.11: Este indicador permite incluir en el análisis del costo del servicio, el costo de la calidad, para aumentar el control de los costos relacionados a los errores producidos en la operación de almacenamiento.

GO.15.15: Este indicador mide el nivel de avance de la implementación de la certificación, en base a los hitos cumplidos dentro de las áreas a su cargo.

Contribución del área Coordinación y Planificación.

A continuación, en la siguiente página se muestra en la Tabla 28 el Tablero de Control de desempeño del área de Coordinación y Planificación:

Tabla 28. Tablero de Control área de Coordinación y Planificación.

TABLERO DE CONTROL NIVEL 3 - ÁREA DE COORDINACIÓN & PLANIFICACIÓN							
Perspectiva	Objetivo Funcional	Indicador Funcional	Fórmula	Meta	N° Objetivo Estratégico	Código KPI	Tablero de Gestión
FINANCIERA	Maximizar Ingreso por Margen de Transporte	Margen Unitario por Transporte Asignado	$\frac{\text{Costos de Transporte}}{\text{Ingresos Por Servicio de Transporte}} \times 100$	≤ 18%	3	CP.3.1	Resultado
CLIENTE	Formulación de Planes Precisos de Entrega a Cliente o Usuario Final	Rechazos de Entrega por Condiciones del Usuario	$\frac{\text{N}^\circ \text{ Total de Despachos Rechazados por Usuario}}{\text{N}^\circ \text{ Total de Despachos}} \times 100$	< 5%	5	CP.5.2	Resultado
		Cumplimiento del Traspaso de la Programación de Requerimientos y Condiciones Interna a Tiempo	$\frac{\text{N}^\circ \text{ Requerimientos Internos Entregados a Tiempo}}{\text{N}^\circ \text{ Total de Requerimientos Interno}} \times 100$	≥ 95%	6	CP.6.3	
		Cumplimiento de la Asignación del Tipo de Transporte a Tiempo	$\frac{\text{N}^\circ \text{ Asignaciones de Transporte a Tiempo}}{\text{N}^\circ \text{ Total de Servicios de Transporte}} \times 100$	≥ 95%	7	CP.7.4	
INTERNA	Resolver Reclamos de Solicitudes del Cliente	Reclamos Resueltos al Cliente	$\frac{\text{N}^\circ \text{ Total de Reclamos Resueltos}}{\text{N}^\circ \text{ Total de Reclamos Recibidos}} \times 100$	≥ 95%	9	CP.9.5	Proceso Clave
	Controlar y Planificar Rutas de Transporte	Control de Servicios Spot Internos	$\frac{\text{N}^\circ \text{ Servicios de Transporte Spot Internos}}{\text{N}^\circ \text{ Total de Servicios de Transporte}} \times 100$	< 5%	10	CP.10.6	
		Asignación de las Rutas de Transporte	$\frac{\text{N}^\circ \text{ Rutas Asignadas a Transporte}}{\text{N}^\circ \text{ Total de Rutas}} \times 100$	≥ 95%		CP.10.7	
	Programar Eficientemente los Pedidos Internos	Ocupación del CD	$\frac{\text{M3 Utilizados en el CD}}{\text{Capacidad Disponible del CD}} \times 100$	95%	11	CP.11.8	
		Devolución Logística Inversa	$\frac{\text{N}^\circ \text{ Devoluciones Ingresadas al Sistema}}{\text{N}^\circ \text{ Total de Devoluciones del Cliente}} \times 100$	100%		CP.11.9	

Fuente: Elaboración propia.

Para una mayor comprensión del Tablero de Control, se explican a continuación los indicadores más relevantes:

CP.6.3: Este indicador mide el cumplimiento de los tiempos dispuestos para el inicio del proceso de preparación de almacenamiento (y posterior distribución) que deberá gatillar Coordinación una vez recibida la solicitud del cliente, de modo de agilizar el servicio desde un inicio.

CP.9.5: Este indicador orientado al cliente entrega información integral de errores del servicio que complementan los incumplimientos de OTIF. Funcionando como un indicador lead que entrega una visión general del servicio entregado que impacta posteriormente en el indicador OTIF (Lag).

CP.10.6: Este indicador permite incluir en el análisis del costo del servicio, el costo de la calidad, para aumentar el control de los costos relacionados a los errores producidos en la operación.

Este indicador mide el porcentaje de veces que se requieren asignaciones urgentes para suplir demoras internas. Considerando que, aun cuando existe una lista de tarifas acordadas con los transportistas que cumplen con el margen mínimo, existen acuerdos individuales por asignaciones urgentes (servicios Spot propios) que se negocian a una tarifa mayor, impactando en el indicador de margen unitario de transporte.

Contribución del área Almacenamiento y Transporte.

A continuación, se muestra la Tabla 29 el Tablero de Control de desempeño del área de Coordinación y Planificación:

Tabla 29. Tablero de Control del área Almacenamiento y Transporte.

TABLERO CONTROL NIVEL 3 - ÁREA DE ALMACENAMIENTO Y TRANSPORTE							
Perspectiva	Objetivo Funcional	Indicador Funcional	Fórmula	Meta	N° Objetivo Estratégico	Código KPI	Tablero de Gestión
FINANCIERA	Optimizar Costos	Control de Costos por M3 Despachado	$\frac{\text{Costo Operativo}}{\text{M3 Despachado}} \times 100$	≤ PPTO	3	AT.3.1	Resultado
		Control de Costos por M3 Almacenado	$\frac{\text{Costo M3 Almacenado}}{\text{M3 Almacenados}} \times 100$	≤ PPTO		AT.3.2	
		Control Horas Extras	$\frac{\text{N° de Horas Extras Trabajadas}}{\text{N° de Horas E. Presupuestadas}} \times 100$	< 5%		AT.3.3	
CLIENTE	Entregar un Servicio Confiable	Incumplimiento OTIF On Time	$\frac{\text{N° de Transporte en Dirección y Entrega a Tiempo}}{\text{Cantidad de Transportes Solicitados}} \times 100$	≤ 5%	5	AT.5.4	Resultado
		Incumplimiento OTIF In Full	$\frac{\text{N° de Preparación de Pedidos en Cantidad y Producto a Tiempo}}{\text{Cantidad de Pedidos Solicitados}} \times 100$	≤ 5%		AT.5.5	
	Controlar Pedidos Preparados y Despachados	Cumplimiento de la Preparación de Pedido a Tiempo	$\frac{\text{N° de Preparación de Pedidos Terminadas a Tiempo}}{\text{N° Total de Solicitudes de Pedidos}} \times 100$	≥ 95%	6	AT.6.6	Proceso Clave
		Tiempo de la Ruta Planificada a Tiempo	(Hora de Término de Preparación de Pedido - Hora de Arribo a Destino)	≤ Lead Time		AT.6.7	
INTERNA	Controlar la Gestión del Transporte	Tiempo de Arribo del Transporte a Planta	(Hora de Solicitud de Transporte - Hora de Arribo del Transporte a Planta)	≤ 5 hrs	9	AT.9.8	Proceso Clave
		Tiempo de Estadía del Transporte en Planta	(Hora de Ingreso del Transporte - Hora de Despacho a Destino)	≤ 2 hrs		AT.9.9	
		Cumplimiento de la Ruta Planificada (Tracking)	$\frac{\text{N° de Rutas Planificadas Realizadas}}{\text{N° Total de Rutas Planificadas}} \times 100$	≥ 95%	10	AT.10.10	
	Cumplir Acuerdos Internos y Gestión de Inventarios	Control de M3 Movilizados por Persona	$\frac{\text{M3 Movilizados Mes}}{\text{Cantidad de Personas en el Almacenamiento Mes}} \times 100$	≤ PPTO	11	AT.11.11	
		Control de Mermas Operacionales	$\frac{\text{M3 Mermas Operacionales Conocidas}}{\text{M3 Movilizado Mes}} \times 100$	≤ 0,2 %		AT.11.12	
		Rotación de Inventarios	$\frac{\text{M3 Despachados Mes}}{\text{Promedio del Inventario M3 Mes}}$	≥ 1 Ve		AT.11.13	

Fuente: Elaboración propia.

Para una mayor comprensión del Tablero de Control, se explican a continuación los indicadores más relevantes:

AT.3.3: Este indicador mide el nivel de horas extras necesarias para cumplir con la operación, en que un aumento por sobre la meta establecida sería un indicador lead de un aumento de los costos de almacenamiento, lo que en un tiempo sostenido indicaría un error de planificación, un descontrol de la operación o por algún requerimiento especial del cliente.

AT.5.5: Este indicador permite visualizar de forma integral el proceso desde un punto de calidad, midiendo las ocasiones de incumplimiento del pedido preparado por Almacenamiento en términos del correcto armado del pedido a entregar.

AT.6.6: Este indicador entrega el porcentaje de cumplimiento de los tiempos destinados para la preparación del pedido de acuerdo con el lead time establecidos con el cliente en la licitación. Este indicador tendría sería un tipo lead para el indicador de incumplimiento de OTIF On Time impactando en la condición de entregar a tiempo.

AT.9.9: Este indicador mide los tiempos de coordinación efectivos para el traspaso del pedido desde la actividad realizada por Almacenamiento a la actividad a realizar por Transporte.

Esto, considerando la existencia de un lead time acordado con transporte para el arribo a planta permite medir las demoras producidas, ya sea por almacén en la entrega efectiva del pedido a transporte como por transporte en la carga del pedido, preparación del camión y cumplimiento de la documentación para tránsito.

AT.11.11: Este indicador mide el rendimiento individual promedio de los operadores para realizar las actividades de recepción y despacho de pedidos. De este modo, visualizar en la operación de almacenamiento el desempeño a nivel de los operadores alertando sobre la sobrecarga de trabajo o bajo desempeño por almacén.

10.2 Sistema de medición del alineamiento horizontal

Detallado anteriormente los indicadores que controlan el desempeño clave de estas áreas (Almacenamiento y Transporte; Coordinación y Planificación), de acuerdo a un alineamiento vertical de la empresa, se pone en relevancia la importancia de sus funciones, cómo afectan los objetivos a los atributos seleccionados y los principales desafíos que estas áreas necesitan resolver entre sí, en función de un nivel de calidad y coordinación operativa, para el logro de los objetivos estratégicos estableciendo parámetros de tiempo y acuerdos

internos para una adecuada coordinación interna operativas que permita cumplir con la solicitud del cliente.

El Mapa Estratégico y el Cuadro de Mando Integral son mecanismos que resuelven el alineamiento corporativo vertical con las múltiples unidades organizacionales, departamentos e individuos. Como también, otorga facultades para desarrollar objetivos e indicadores dentro de los temas o ejes estratégicos y fundamenta un alineamiento de las operaciones y contribuciones de las unidades (Kaplan y Norton, 2008).

Desde la perspectiva de (Kaplan y Norton, 2008), es posible visualizar tres subprocesos para alinear las unidades organizacionales y a los empleados con la estrategia.

Alineamiento de las unidades de negocio, que proporcionan alineamiento de las unidades de negocio para crear sinergias corporativas con el objetivo de desdoblarse e integrar la estrategia corporativa a las estrategias de las unidades de negocio, habilitando la alineación vertical y horizontal. A profundizar en este apartado.

Alineamiento de las unidades de soporte, proporcionan alineamiento de las unidades de soporte y las unidades de negocio con las estrategias corporativas para garantizar que cada unidad de soporte obtenga una estrategia que mejore el desempeño de las unidades de negocio, habilitando los acuerdos de nivel de servicio y tableros de las unidades de soporte. Perspectiva no abarcada en este documento.

Alineamiento de los empleados, proporciona la forma de motivar a los empleados para ejecutar la estrategia, haciendo que ellos la comprendan y estén motivados para ejecutarla, habilitando programas de comunicación formal de la estrategia, una línea de visión evidente de los objetivos estratégicos, programas de incentivos y recompensas, como también, programas de desarrollo de competencias para asegurar el comportamiento organizacional en el largo plazo. A profundizar con esquemas de incentivos en el capítulo 11.

A nivel de las áreas analizadas en este trabajo, como parte del Sistema de Control de Gestión desarrollado, el diseño de los Tableros de Gestión y Control facilita el alineamiento horizontal de las unidades funcionales, de soporte y de servicios compartidos para la articulación estratégica interna del nivel operativo, propiciando el análisis para identificar aspectos claves que requieren acuerdos de nivel de servicio (SLA) entre las áreas del negocio.

Para complementar el despliegue de la estrategia, se aplica la metodología de Service Level Agreement o SLA (Caprile, 2010), aplicando criterios de que las actividades a cubrir y

acuerdos a realizar sean medibles, que los indicadores de este se encuentren en estado crítico y cumplan un rol estratégico en la situación actual de la organización.

Este diseño permite dar énfasis a los niveles de alineamiento horizontal desplegado en los temas o ejes estratégicos mediante el desarrollo de objetivos e indicadores para cada unidad o departamento. Además, permite solucionar o mitigar los problemas identificados en la alineación vertical con elementos de coordinación interna.

Dentro de la empresa analizada, los principales desafíos identificados se encuentran relacionados con la confiabilidad del traspaso de la información generados por la falta de estandarización del servicio. Esto genera desfase o errores en la comunicación entre una misma área o entre áreas complementarias en la Cadena de Valor, impactando en errores de entrega de pedidos como en la disponibilidad de los recursos internos (recepción de los productos terminados del cliente) para dar comienzo a un requerimiento.

De este modo, se identificó que las actividades medibles, que se encontraban críticas y cumplen un rol estratégico para impactar en los objetivos estratégicos seleccionados para el análisis de atributos (Entregar un Servicio Confiable y Agilizar los Servicios Logísticos) son:

Planificación Logística: Actividad 3 del flujo de actividades (vista en el apartado 9.2) para el atributo de Agilizar los Servicios Logísticos, ejecutada por Coordinación y Almacenamiento.

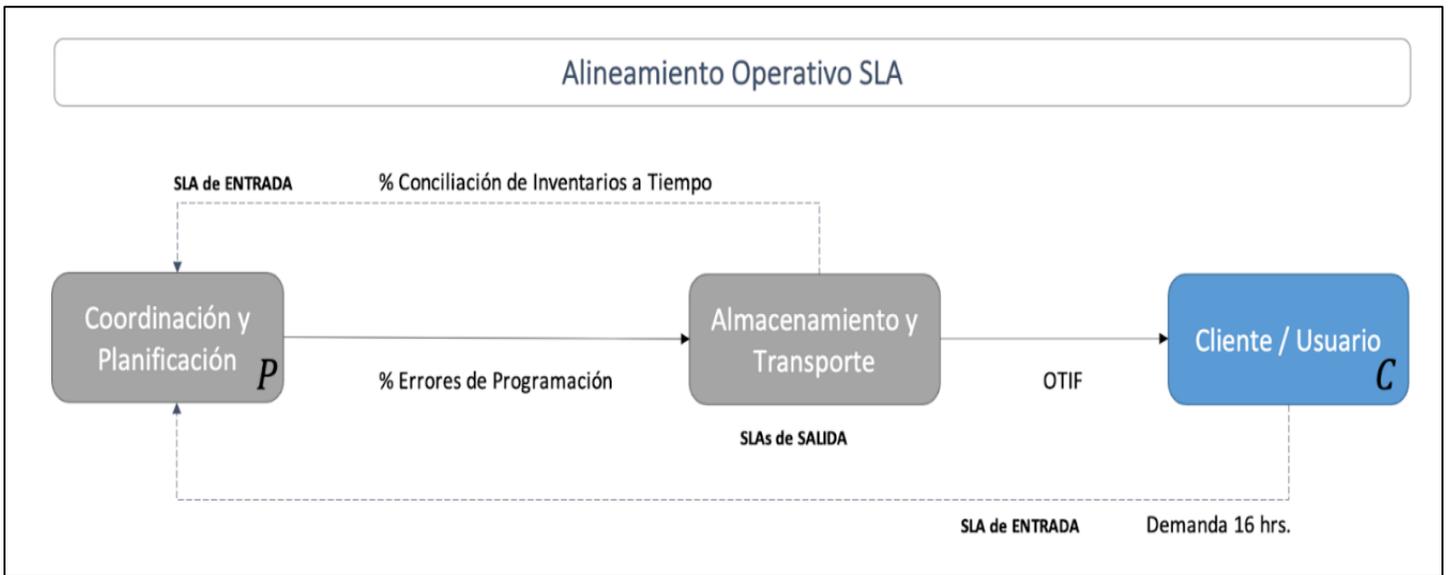
Recepción y Control de Inventario de Zona de Transferencia, Actividad 1 del flujo de actividades para el atributo de Entregar un Servicio Confiable, ejecutada por Almacenamiento y Transporte.

De este modo, se identifica que Coordinación y Planificación debe entregar como servicio, la información del requerimiento del cliente sin errores como tipo de producto y cantidad, dirección y horario para entrega, junto con el tipo de transporte asignado y ruta a realizar.

En complemento, se identifica que Almacenamiento y Transporte debe entregar como servicio la disponibilidad y control del inventario recibido por el Cliente en el sistema para la asignación del pedido.

A continuación, se presenta en la Ilustración 18 el Alineamiento Operativo SLA para comprender el resultado de los servicios que requieren cada una de las áreas, en torno a los requerimientos del cliente y del usuario final.

Ilustración 18: Alineamiento Operativo SLA.



Fuente: Elaboración propia.

Se establecen los indicadores que medirán el desempeño resultado en las actividades mencionadas, definiendo los siguientes acuerdos de servicio a continuación:

SLA de Entrada de Coordinación y Planificación: como canalizador de los requerimientos del Cliente para la coordinación interna, requiere que Almacenamiento y Transporte se comprometa con un nivel de cumplimiento para la conciliación de inventarios (recibidos en la zona de transferencia) realizada a tiempo, de modo de poder programar los requerimientos diarios del cliente con la disponibilidad real de inventarios recibidos. Medido por el indicador % Conciliación de Inventario a Tiempo.

SLA de Salida de Coordinación y Planificación: se compromete a entregar el servicio de Planificación Logística, con una programación diaria de requerimientos del cliente, con un mínimo error de programación al área de Almacenamiento y Transporte para la correcta preparación del pedido y posterior distribución, impactando el OTIF, indicador con el que se mide el cumplimiento del atributo Entregar un Servicio Confiable. Medido por el indicador %Errores de Programación.

SLA de Entrada proveniente del Cliente: en complemento con el alineamiento horizontal interno, es posible identificar la relación horizontal externa que estas áreas tienen con el Cliente, de modo que es necesario establecer un acuerdo de nivel de servicio recíproco con el cliente para comprometer el cumplimiento del servicio en su conjunto. En este diagrama,

considera que el cliente entrega los requerimientos de pedidos a tiempo, mediante el acuerdo de contabilizar los Requerimientos de Pedido hasta las 16hr.

Finalmente, a modo de resumen, se propone una representación de la Inter temporalidad de indicadores por atributo clave, de acuerdo con el modelo de indicadores de Causa-Efecto o Lead-Lag propuesto por (Caprile, 2010), en base a los atributos planteados y al flujo de actividades visto en el apartado 9.2 de Flujo de Actividades.

En la siguiente pagina y Tabla 30 , es posible identificar la relación de causa-efecto que hay entre los indicadores de las distintas unidades funcionales o áreas. Es decir, el origen de los indicadores proviene desde el Cuadro de Mando Integral, donde es conectado o alineado con el objetivo estratégico y vinculado a tipo de servicio de logística, Almacenamiento y/o Transporte, para definir los indicadores de la Gerencia de Operaciones y sus área de Coordinación y Planificación y Almacenamiento y Transporte.

Tabla 30. Relación causa efecto Entregar un Servicio Confiable.

Relación de Indicadores para el Atributo Entregar un Servicio Confiable					
Perspectiva Cuadro de Mando Integral	Objetivos Estratégicos Relacionados	Servicios Relacionados	Indicador Gerencia de Operaciones	Indicador Coordinación y Planificación	Indicador Almacenamiento y Transporte
Cliente	Entregar un Servicio Confiable	1.Almacenamiento 2. Transportes	Nivel de Servicio OTIF	% Rechazos de Entrega por Condiciones del Usuario	1. Incumplimiento OTIF - Producto Correcto - Cantidad Correcta 2.Incumplimiento OTIF - Dirección Correcta - Entrega a Tiempo
Proceso Interno	Gestionar Almacenamiento y Transporte	1.Almacenamiento 2. Transportes	1. OTIF In Full 1. % Diferencias de Inventario y Mermas de la Operación 2. OTIF On Time	1. % Ocupación del CD 1. % Devolución Logística Inversa 2. % Errores en la Programación Interna	1. Control de M3 Movilizados por Persona 1. % Control de Mermas Operacionales 2. Cumplimiento de Ruta Planificada (Tracking)

Fuente: Elaboración propia.

Según el mapa estratégico, el objetivo de Gestionar Almacenamiento y Transporte aporta directamente en el logro del cumplimiento del objetivo de Entregar un Servicio Confiable. En base a esto, este tablero muestra cómo cada una de las áreas claves responde al objetivo de perspectiva de Procesos Internos de “Gestionar Almacenamiento y Transporte” para poder, desde la perspectiva del Cliente, cumplir el atributo de Entregar un Servicio Confiable, midiendo los indicadores claves en cada área considerando el flujo de actividades del atributo para su lograr su posicionamiento.

En este tablero podemos ver los indicadores inicialmente definidos para el área como parte del alineamiento vertical, así como los indicadores que miden el cumplimiento de los acuerdos internos (SLA) para el alineamiento horizontal.

De forma paralela, se presenta la tabla de Inter temporalidad de indicadores del atributo de Agilizar los Servicios Logísticos, mostrando los indicadores que guardan una relación de Causa Efecto con el objetivo estratégico de la perspectiva del Cliente, así como con el objetivo de Procesos Internos (Coordinar las Actividades Logísticas) que está orientado al logro del Objetivo de Agilizar los Servicios Logísticos. En la siguiente Tabla 31 es posible identificar la relación de causa-efecto que hay entre los indicadores de las distintas unidades funcionales o áreas.

Tabla 31. Relación causa efecto Agilizar los Servicios Logísticos.

Relación de Indicadores para el Atributo Agilizar los Servicios Logísticos					
Perspectiva Cuadro de Mando Integral	Objetivos Estratégicos Relacionados	Servicios Relacionados	Indicador Gerencia de Operaciones	Indicador Coordinación y Planificación	Indicador Almacenamiento y Transporte
Cliente	Agilizar los Servicios Logísticos	1. Almacenamiento 2. Transportes	Tiempo Total Logístico	% Cumplimiento del Traspaso de la Programación de Requerimientos y Condiciones Interna a Tiempo	Cumplimiento de la Preparación de Pedido a Tiempo Control de Inventarios a Tiempo (conciliación) Tiempo de la Ruta Planificada a Tiempo
Proceso Interno	Coordinar las Actividades Logísticas	1. Almacenamiento 2. Transportes	Factor de Recargue del Camión	% Cumplimiento de la Asignación del Tipo de Transporte a Tiempo	Cumplimiento de Arribo del Transporte a Planta a Tiempo Tiempo de Estadía del Transporte en Planta

Fuente: Elaboración propia.

De esta forma, se plasma con claridad cuáles son los objetivos y desempeños claves por área para su alineamiento con la estrategia relacionada a los atributos de Entregar un Servicio Confiable y Agilizar los Servicios Logísticos, proponiendo en detalle un camino a lo largo de la cadena de valor para mitigar los desafíos de la empresa en torno a la confiabilidad de los procesos y la entrega del servicio que permitan orientar a la empresa a la satisfacción del cliente en el tiempo.

10.3 Diseño Organizacional

Considerando los apartados desarrollados en este capítulo, es posible visualizar el alineamiento vertical y horizontal a nivel estratégico y operativo, obteniendo como resultado el despliegue de la estrategia en sus diferentes áreas.

El despliegue expuesto en este trabajo abarca desde la definición de los desempeños claves de la unidad de negocio y la identificación de las unidades funcionales correspondientes, hasta la medición de dicho desempeño involucrando las relaciones claves para el logro del rendimiento objetivo de la empresa, orientando el diseño organizacional a mitigar debilidades de la empresa detalladas en el apartado 1.3 de justificación del diseño del sistema de control de gestión.

Junto con el Tablero de Control de la Gerencia de Operaciones, el cual se abordó en detalle en el apartado de “Sistema de medición del alineamiento vertical”, se presenta a continuación el Tablero de Control de Coordinación y Planificación en la Tabla 32 que resulta de dichos alineamientos y que incorpora los acuerdos de servicios a entregar con el área de Almacenamiento y Transporte destacado como SLA.

Tabla 32. Tablero de Control Coordinación y Planificación con SLA.

TABLERO DE CONTROL NIVEL 3 - ÁREA DE COORDINACIÓN & PLANIFICACIÓN							
Perspectiva	Objetivo Funcional	Indicador Funcional	Fórmula	Meta	N° Objetivo Estratégico	Código KPI	Tablero de Gestión
FINANCIERA	Maximizar Ingreso por Margen de Transporte	Margen Unitario por Transporte Asignado	$\frac{\text{Costos de Transporte}}{\text{Ingresos Por Servicio de Transporte}} \times 100$	≤ 18%	3	CP.3.1	Resultado
CLIENTE	Formulación de Planes Precisos de Entrega a Cliente o Usuario Final	Rechazos de Entrega por Condiciones del Usuario	$\frac{\text{N° Total de Despachos Rechazados por Usuario}}{\text{N° Total de Despachos}} \times 100$	< 5%	5	CP.5.2	Resultado
		Errores en Programación Interna	$\frac{\text{N° Requerimientos con Errores}}{\text{N° Total de Requerimientos del Programa}} \times 100$	< 5%	5	CP.11.SLA	
		Cumplimiento del Traspaso de la Programación de Requerimientos y Condiciones Interna a Tiempo	$\frac{\text{N° Requerimientos Internos Entregados a Tiempo}}{\text{N° Total de Requerimientos Interno}} \times 100$	≥ 95%	6	CP.6.3	
		Cumplimiento de la Asignación del Tipo de Transporte a Tiempo	$\frac{\text{N° Asignaciones de Transporte a Tiempo}}{\text{N° Total de Servicios de Transporte}} \times 100$	≥ 95%	7	CP.7.4	
INTERNA	Resolver Reclamos de Solicitudes del Cliente	Reclamos Resueltos al Cliente	$\frac{\text{N° Total de Reclamos Resueltos}}{\text{N° Total de Reclamos Recibidos}} \times 100$	≥ 95%	9	CP.9.5	Proceso Clave
	Controlar y Planificar Rutas de Transporte	Control de Servicios Spot Internos	$\frac{\text{N° Servicios de Transporte Spot Internos}}{\text{N° Total de Servicios de Transporte}} \times 100$	< 5%	10	CP.10.6	
		Asignación de las Rutas de Transporte	$\frac{\text{N° Rutas Asignadas a Transporte}}{\text{N° Total de Rutas}} \times 100$	≥ 95%		CP.10.7	
	Programar Eficientemente los Pedidos Internos	Ocupación del CD	$\frac{\text{M3 Utilizados en el CD}}{\text{Capacidad Disponible del CD}} \times 100$	95%	11	CP.11.8	
		Devolución Logística Inversa	$\frac{\text{N° Devoluciones Ingresadas al Sistema}}{\text{N° Total de Devoluciones del Cliente}} \times 100$	100%		CP.11.9	

Fuente: Elaboración propia.

En la siguiente página, se presenta en la Tabla 33 a continuación el Tablero de Control de Almacenamiento y Transporte que resulta de dichos alineamientos y que incorpora los acuerdos de servicios a entregar al área de Coordinación y Planificación destacado como SLA.

Tabla 33. Tablero de Control Almacenamiento y Transporte con SLA.

TABLERO CONTROL NIVEL 3 - ÁREA DE ALMACENAMIENTO Y TRANSPORTE							
Perspectiva	Objetivo Funcional	Indicador Funcional	Fórmula	Meta	N° Objetivo Estratégico	Código KPI	Tablero de Gestión
FINANCIERA	Optimizar Costos	Control de Costos por M3 Despachado	$\frac{\text{Costo Operativo}}{\text{M3 Despachado}} \times 100$	≤ PPTO	3	AT.3.1	Resultado
		Control de Costos por M3 Almacenado	$\frac{\text{Costo M3 Almacenado}}{\text{M3 Almacenados}} \times 100$	≤ PPTO		AT.3.2	
		Control Horas Extras	$\frac{\text{N° de Horas Extras Trabajadas}}{\text{N° de Horas E. Presupuestadas}} \times 100$	< 5%		AT.3.3	
CLIENTE	Entregar un Servicio Confiable	Incumplimiento OTIF On Time	$\frac{\text{N° de Transporte en Dirección y Entrega a Tiempo}}{\text{Cantidad de Transportes Solicitados}} \times 100$	≤ 5%	5	AT.5.4	Resultado
		Incumplimiento OTIF In Full	$\frac{\text{N° de Preparación de Pedidos en Cantidad y Producto a Tiempo}}{\text{Cantidad de Pedidos Solicitados}} \times 100$	≤ 5%		AT.5.5	
	Controlar Pedidos Preparados y Despachados	Cumplimiento de la Preparación de Pedido a Tiempo	$\frac{\text{N° de Preparación de Pedidos Terminadas a Tiempo}}{\text{N° Total de Solicitudes de Pedidos}} \times 100$	≥ 95%	6	AT.6.6	Proceso Clave
		Tiempo de la Ruta Planificada a Tiempo	(Hora de Término de Preparación de Pedido - Hora de Arribo a Destino)	≤ Lead Time		AT.6.7	
	Conciliación de Inventarios en Sistemas	Control de Inventarios a Tiempo	$\frac{\text{N° Conciliación de Inventarios Recibidos Realizados a Tiempo}}{\text{N° Total de Conciliación de Realizadas}} \times 100$	≥ 95%	7	AT.7. SLA	Resultado
INTERNA	Controlar la Gestión del Transporte	Tiempo de Arribo del Transporte a Planta	(Hora de Solicitud de Transporte - Hora de Arribo del Transporte a Planta)	≤ 5 hrs	9	AT.9.8	Proceso Clave
		Tiempo de Estadía del Transporte en Planta	(Hora de Ingreso del Transporte - Hora de Despacho a Destino)	≤ 2 hrs		AT.9.9	
		Cumplimiento de la Ruta Planificada (Tracking)	$\frac{\text{N° de Rutas Planificadas Realizadas}}{\text{N° Total de Rutas Planificadas}} \times 100$	≥ 95%	10	AT.10.10	
	Cumplir Acuerdos Internos y Gestión de Inventarios	Control de M3 Movilizados por Persona	$\frac{\text{M3 Movilizados Mes}}{\text{Cantidad de Personas en el Almacenamiento Mes}} \times 100$	≤ PPTO	11	AT.11.11	
		Control de Mermas Operacionales	$\frac{\text{M3 Mermas Operacionales Conocidas}}{\text{M3 Movilizado Mes}} \times 100$	≤ 0,2 %		AT.11.12	
		Rotación de Inventarios	$\frac{\text{M3 Despachados Mes}}{\text{Promedio del Inventario M3 Mes}}$	≥ 1 VeZ		AT.11.13	

Fuente: Elaboración propia.

En base a estos desempeños medibles se establecen metas y compensaciones, bajo un esquema de incentivo a analizar y desarrollar en el próximo capítulo, implementando la estrategia y dando forma a un comportamiento organizacional en el tiempo.

CAPÍTULO 11. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO - ESQUEMA DE INCENTIVOS

Luego de explicar las funciones de la unidad estratégica de negocios con el flujo de actividades de las unidades claves, se realiza el despliegue de la estrategia sobre dos áreas de Almacenamiento y Transporte junto con Coordinación y Planificación de acuerdo con los objetivos estratégicos de la Gerencia de Operaciones, definiendo sus desempeños funcionales, diseño del sistema de medición e identificando lo relevante que es el resultado de la coordinación de estas dos áreas para la gerencia de operaciones.

En este apartado se explica la situación actual sobre el esquema de compensación de la organización, posteriormente se crítica y junto con esto se propone un nuevo esquema que contribuya a la situación actual. Para finalizar, se realiza una justificación de la propuesta del esquema de incentivo y como este se hace cargo de la crítica realizada, como también de los problemas de control de gestión que considera el proyecto.

Principalmente se aborda que los incentivos son iniciativas que proponen las organizaciones para motivar a los empleados para que estos sean más eficaces, consigan mejores resultados en el corto plazo y con mayor calidad en su trabajo mejorando los costos de la empresa. Según (Caprile, 2010), los incentivos son el inductor de la motivación para comportarse de una determinada forma, de acuerdo con sus intereses o por la naturaleza de algún estímulo o influencia que refuerzan y cambian el rumbo. A su vez, (Evans, James R. y William M. Lindsay, 2008), afirma que en una organización los incentivos salariales con base a un esquema de desempeño dieron como resultado una mejora de un 80% en la productividad y redujeron en un 70% los costos de mala calidad en un periodo de 5 años.

11.1 Descripción del instrumento de evaluación y compensación del desempeño.

A continuación, se describe el sistema de compensación actual de TASALOGISTCA Chile, para las áreas en general, incluyendo departamentos que están expuestos directamente a la Propuesta de Valor, donde carece de un sistema de medición de desempeños e incentivos bajo los resultados dentro de un marco de planificación estratégica.

Sueldo Base. La compensación mensual es el sueldo base para cada uno de los roles a modo general, tanto para jefaturas, supervisores y operarios del área de Almacenamiento y Transporte, y para el área de Coordinación y Planificación tanto para los analistas,

coordinadores y administrativos definido previamente entre la Gerencia General y área de Capital Humano con 12 sueldos o rentas al año.

Los Beneficios Transversales, se incorporan mediante seguros y fechas importantes para la organización que se detallan a continuación.

Cobertura de salud en Vida Cámara. Convenio colectivo y familiar con un máximo de 126 UF, Seguro de Vida con cobertura por 180 UF y Seguro complementario de Salud para quienes elijan agregar esta cobertura familiar.

El aguinaldo Fiestas Patrias y Navidad, en ambas festividades es de \$100.000.

En primer lugar, para realizar una evaluación crítica del sistema de compensación actual, se identifica que este carece de un instrumento de evaluación del desempeño y esquema de incentivo que abarque objetivamente las necesidades de la empresa. Actualmente, se entrega un bono de desempeño ad hoc a una evaluación cualitativa de la jefatura sobre un individuo, de acuerdo con una medición del volumen movilizado de forma global y no con información a tiempo, que por lo demás es una medición subjetiva y, tampoco está bajo una motivación que oriente el esfuerzo a cumplir las metas y en un marco de planificación estratégica.

Entonces, ¿A qué se debe que en una organización la evaluación de desempeño sea individual y/o subjetiva?, se puede inferir que en un nivel grupal no están definidos los roles y sus responsabilidades, a nivel de procesos el liderazgo y comunicación no se mantienen al día según los cambios del ambiente y los resultados no están en función de una cohesión grupal que genere una coordinación medible entre las áreas. Si bien, la carga subjetiva en una evaluación del desempeño permite identificar un contexto en específico, también tiene la tendencia a generar evaluaciones sesgadas que desvían el enfoque hacia un comportamiento determinado.

Por otro lado, para resolver las necesidades y políticas del sistema de compensación actual, es necesario proponer una estructura de competencias relacionada a los desempeños esperados, posteriormente se presenta un esquema de incentivos para motivar a los trabajadores, con tres propuestas congruentes a los objetivos estratégicos y acuerdos internos al servicio del alineamiento organizacional, a su vez, otorga a los individuos un que impacte con perspectiva estratégica al cambio cultural y mejora continua.

Para generar una dirección que motive a las personas y evaluarlas con responsabilidad, es importante generar una cultura como insumo que permita una visión a largo plazo. Hoy en

día, el área de operaciones en general tiene a su cargo la mayor cantidad de funciones claves de la empresa y requiere de un sistema de compensación que habilite a los individuos en la participación, que además de dar dirección a la organización, se considere que la intensidad y persistencia sean reconocidas y sostenibles para el crecimiento y genere una ventaja competitiva en los individuos y a la organización.

En la propuesta, existe un resto de indicadores del tablero de control asociados al esquema de incentivos de cada área, los cuales son una restricción a la entrega de una bonificación, es decir, al menos los indicadores del tablero de control se tienen que cumplir en un determinado porcentaje de las metas para que se active un esquema de incentivos. De forma tal, que la intensidad de los esfuerzos mantenga la cobertura completa del tablero de control y no necesariamente a los indicadores asociados a un esquema de incentivos.

Luego de identificar los aspectos que generan efectos en los procesos de compensación, que corresponden a rasgos valorados para el alineamiento y el éxito organizacional. Los indicadores definidos en los procesos clave de cada área, son causales de los objetivos estratégicos y su relación impulsa la disciplina del día a día, de forma que, los resultados esperados sean construidos con persistencia y el esfuerzo del individuo sea equilibrado en el tiempo y no al cumplimiento de metas sólo al final del periodo.

De acuerdo con la descripción y análisis anterior, según (Robbins et al, 2013), mediante la organización y diseño del puesto de trabajo es posible incrementar el esfuerzo que se le dedica y su enfoque relaciona los conceptos motivacionales que permiten modificaciones, en la forma en que están estructurados los elementos del puesto de trabajo. Además, define la motivación como los procesos que repercuten en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de una persona para lograr sus objetivos. Donde la intensidad se refiere a la cantidad de esfuerzo que una persona realiza, la dirección conduce y da sentido a resultados favorables, por último, la persistencia es por cuánto tiempo la persona mantiene su esfuerzo.

11.2 Propuesta del instrumento de evaluación y compensación del desempeño

Según la situación actual de la organización, se plantea un sistema de compensación para las dos áreas más expuestas a la propuesta de valor en el nivel tres, con el propósito de identificar los desempeños más importantes de sus tableros de control, que asegure el

alineamiento horizontal y determine lo importante que es la coordinación para estas áreas y para la gerencia de operaciones en general. Se espera compensar la contribución individual definiendo roles y responsabilidades, de manera tal, que el estándar esperado por cada área desarrolle una cultura de calidad para aumentar su productividad y disminuya los costos en el largo plazo.

11.2.1 Identificación de los desempeños claves a recompensar.

En esta sección se identifican los desempeños claves a recompensar para las dos áreas horizontales de Almacenamiento y Transportes y, Coordinación y Planificación están en función de los desempeños, excluyendo a la gerencia de operaciones. Para el área de Coordinación y Planificación, se consideran indicadores oportunos para el desarrollo de la estrategia, la habilidad principal de este equipo es coordinar eficientemente los pedidos internos y la tercerización de servicios de transporte para cumplir con los tiempos de entrega y llevar a cabo satisfactoriamente la entrega al usuario final, evitando aumentar costos extras por servicios de transporte programados tardíamente.

En la siguiente tabla, se identifica la relación entre las competencias y desempeños esperados que se encuentran conectados con los objetivos organizacionales. Como también, se consideran variables cuantitativas, cualitativas, SLAs y colectivas. En el caso de las competencias Orientación al Servicio al Cliente y Calidad de Servicio, se consideran desde el punto de vista estratégico, como variables cuantitativa, cualitativa y colectiva respectivamente.

A continuación, la Tabla 34 presenta las competencias y desempeños esperados del área de Coordinación y Planificación.

Tabla 34. Competencias y desempeños esperados para Coordinación y Planificación.

Competencias	Desempeño Esperado	Objetivo Relacionado	Variable o Indicador	Tipo de Variable
Orientación al Servicio	Valorar de forma estratégica la necesidad del cliente y fortalecer los servicios logísticos de la organización.	Entregar un Servicio Confiable	Rechazos de Entrega por Condiciones del Usuario	Cuantitativo - Individual
Responsabilidad	Cumplir con un óptimo nivel de respuesta al cliente.	Agilizar los Servicios Logísticos	Asignación del Tipo de Transporte a Tiempo	
Medición del Desempeño	Optimizar el margen de tarifas por servicios de transporte	Planificar las Operaciones	Control de Servicios Spot Internos	Cuantitativo - Individual
Eficiencia	Ejecutar con eficiencia las operaciones planificadas.	Gestionar el Almacenamiento y Transporte	Errores en Programación Interna	Cuantitativo - SLA
Orientación al Servicio del Cliente	Valorar de forma estratégica la necesidad del cliente y fortalecer los servicios logísticos de la organización.	Entregar un Servicio Confiable	Nivel de Servicio	Cuantitativo - Colectivo
Calidad de Servicio	Implementar los recursos necesarios para la Consolidación de la empresa, posicionar los atributos para competir.	Establecer una Cultura de Mejora Continúa	Asistencia a Capacitaciones	Cualitativo - Colectivo

Fuente: Elaboración propia.

En la siguiente tabla, se identifican los desempeños para el área de Almacenamiento y Transporte, donde los elementos que la componen tienen el mismo origen que el área analizada anteriormente desde el tablero de control y se consideran variables cuantitativas, cualitativas, SLAs y colectivas.

Para el área de Almacenamiento y Transporte, se consideran desempeños clave en la siguiente Tabla 35 para el cumplimiento de la estrategia, la habilidad principal de este equipo es ejecutar con eficiencia las operaciones en las instalaciones, cumplir con un nivel óptimo de respuesta al cliente y asegurar el control de los inventarios para la coordinación con las otras áreas.

Tabla 35. Competencias y desempeños esperados para Almacenamiento y Transporte.

Competencias	Desempeño Esperado	Objetivo Relacionado	Variable o Indicador	Tipo Variable
Eficiencia	Ejecutar con eficiencia las operaciones planificadas.	Optimizar Costos	Control de Costos por M3 Despachado	Cuantitativo - Individual
			Control de Costos por M3 Almacenado	Cuantitativo - Individual
			Control Horas Extras	Cuantitativo - Individual
Responsabilidad	Cumplir con un óptimo nivel de respuesta al cliente.	Agilizar los Servicios Logísticos	Preparación de Pedido a Tiempo	Cuantitativo - Individual
			Ruta Planificada a Tiempo	Cuantitativo - Individual
Medición del Desempeño	Asegurar el control, planificación y cuantificación de los inventarios físicos y sistémicos.	Gestionar el Almacenamiento y Transporte	Control de Inventarios a Tiempo	Cuantitativo - SLA
Orientación al Servicio del Cliente	Valorar de forma estratégica la necesidad del cliente y fortalecer los servicios logísticos de la organización.	Entregar un Servicio Confiable	Nivel de Servicio	Cuantitativo - Colectivo
Calidad de Servicio	Implementar los recursos necesarios para la Consolidación de la empresa, posicionar los atributos para competir.	Establecer una Cultura de Mejora Continua	Asistencia a Capacitaciones	Cualitativo - Colectivo

Fuente: Elaboración propia.

De ambas áreas, se espera que se sientan convocadas para cumplir con la planificación estratégica, con un estándar de coordinación y, a su vez, la motivación de implementar una certificación de procesos, impulsar la calidad de servicio y el desarrollo de una cultura organizacional.

11.2.2 Esquemas de incentivos propuesto para las áreas.

La siguiente propuesta de esquema de incentivos tiene causalidad de los objetivos estratégicos, permite concretar una coordinación y alinear los comportamientos para mejorar la comunicación con una información oportuna y de manera eficiente, mediante la motivación, cumplimiento de los desempeños y las metas que propone el esquema. Esta proposición tiene un enfoque de consolidación para la estructura y cultura organizacional, paralelo a generar confianza y satisfacción en sus clientes para un crecimiento y diversificación en el mercado reforzando su ventaja competitiva. Además, este enfoque

tiene características que pueden ser articuladas internamente con otras áreas para un mejor control de los resultados y desarrollar perfiles que precisa el recurso humano de la empresa.

De este modo, el siguiente esquema de incentivos se encuentra condicionado a dos activadores o *trigger*. El primero está relacionado a la satisfacción del cliente bajo el parámetro de OTIF, indicador transversal en la organización que tiene como objetivo estratégico Entregar un Servicio Confiable de la perspectiva del Cliente en el Cuadro de Mando Integral. Por otro lado, el segundo activador está relacionado con la perspectiva Financiera y con el cumplimiento del presupuesto EBIT, de esta forma asegurar que la rentabilidad y tenga la capacidad de generar beneficios para los accionistas y la organización. Al alcanzar estos desempeños colectivos de la UEN, los trabajadores de estas áreas podrán ser compensados de forma anual con un sueldo más, es decir un décimo tercer sueldo, lo que disminuiría la brecha de los 12 sueldos que actualmente se considera en la organización. A continuación, se presenta Tabla 36 con la identificación de los activadores o *triggers* y su meta mínima para ser activado el esquema de incentivos anuales.

Tabla 36. Trigger o activador para el sistema de incentivos propuesto.

Objetivo	Indicador	Fórmula	Meta Anual	Meta Mínima
Asegurar Rentabilidad de los Accionistas	EBIT	(Margen Bruto - Gastos de Administración)	≥ PPTO	20%
Entregar un Servicio Confiable	% Nivel de Servicio OTIF	$\frac{N^{\circ} \text{ Pedidos Entregados en (Cantidad, Producto, Dirección, y Tiempo)}}{\text{Cantidad de Pedidos Solicitados}} \times 100$	≥ 95%	≥ 95%

Fuente: Elaboración propia.

Bajo la circunstancia en que estos objetivos y metas condicionantes podrían ser difíciles de alcanzar por razones exógenas a la empresa, la organización podría percibir una baja en la intensidad del esfuerzo, donde los trabajadores podrían ver inalcanzable el incentivo y desechando la oportunidad de alcanzarlo, generando una disminución en la persistencia de lograr las metas. De este modo, se presenta el esquema de incentivos por área, con una carga individual para los colaboradores en ciclos cuatrimestrales, puedan percibir con mayor frecuencia el incentivo, con un cumplimiento de metas de forma oportuna que se compensa bajo un criterio objetivo, individual y grupal.

De forma que, si se cumplen los indicadores y objetivos del tablero de control del área, en el límite establecido en el esquema, pueda ser activado y compensado de acuerdo con la ponderación de su sueldo. Por ejemplo, si cumple con el límite de las variables individuales destacadas en el esquema de incentivo podría recibir al menos un 50% más de su sueldo.

A continuación, se presenta la Tabla 37 el esquema del área de Coordinación y Planificación que explica la relación de competencias y desempeños esperados. En esta Tabla se encuentra el límite mínimo esperado y la meta alcanzar de forma que establezca la ponderación del grupo de indicadores a medir su desempeño.

Tabla 37. Esquema de Incentivos del área de Coordinación y Planificación

Objetivo Funcional	Indicador	Fórmula	Límite	Meta	Ponderación
Formulación de Planes Precisos de Entrega a Cliente o Usuario Final	Rechazos de Entrega por Condiciones del Usuario	$\frac{N^{\circ} \text{ Total de Despachos Rechazados por Usuario}}{N^{\circ} \text{ Total de Despachos}} \times 100$	< 5%	< 3%	50%
	Cumplimiento de la Asignación del Tipo de Transporte a Tiempo	$\frac{N^{\circ} \text{ Asignaciones de Transporte a Tiempo}}{N^{\circ} \text{ Total de Servicios de Transporte}} \times 100$	≥ 90%	≥ 95%	
	Errores en Programación Interna	$\frac{N^{\circ} \text{ Requerimientos con Errores}}{N^{\circ} \text{ Total de Requerimientos del Programa}} \times 100$	< 5%	< 3%	
Controlar y Planificar Rutas de Transporte	Control de Servicios Spot Internos	$\frac{N^{\circ} \text{ Servicios de Transporte Spot Internos}}{N^{\circ} \text{ Total de Servicios de Transporte}} \times 100$	< 5%	< 3%	
Entregar un Servicio Confiable	Nivel de Servicio OTIF	$\frac{N^{\circ} \text{ Pedidos Entregados en (Cantidad, Producto, Dirección, y Tiempo)}}{\text{Cantidad de Pedidos Solicitados}} \times 100$	≥ 90%	≥ 95%	25%
Implementar Certificación de Mejora Continua	Asistencia a Capacitaciones	$\frac{N^{\circ} \text{ de Asistencias a Capacitación}}{N^{\circ} \text{ Total de Días de Capacitación}} \times 100$	≥ 90%	≥ 95%	25%

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se presenta la Tabla 38 el esquema del área de Almacenamiento y Transporte que explica la relación de competencias y desempeños esperados. En esta Tabla se encuentra el límite mínimo esperado y la meta alcanzar de forma que establezca la ponderación del grupo de indicadores a medir su desempeño.

Tabla 38. Esquema de Incentivos del área de Almacenamiento y Transporte.

Objetivo Funcional	Indicador	Fórmula	Límite	Meta	Ponderación
Optimizar Costos	Control de Costos por M3 Despachado	$\frac{\text{Costo Operativo}}{\text{M3 Despachado}} \times 100$	90%	≤ PPTO	50%
	Control de Costos por M3 Almacenado	$\frac{\text{Costo M3 Almacenado}}{\text{M3 Almacenados}} \times 100$	90%	≤ PPTO	
	% Control Horas Extras	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de Horas Extras Trabajadas}}{\text{N}^\circ \text{ de Horas E. Presupuestadas}} \times 100$	< 5%	< 3%	
Controlar Pedidos Preparados y Despachados	Cumplimiento de la Preparación de Pedido a Tiempo	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de Preparación de Pedidos Terminadas a Tiempo}}{\text{N}^\circ \text{ Total de Solicitudes de Pedidos}} \times 100$	90%	≥ 95%	
	Tiempo de la Ruta Planificada a Tiempo	(Hora de Término de Preparación de Pedido - Hora de Arribo a Destino)	90%	≤ Lead Time	
Conciliación de Inventarios en Sistemas	Control de Inventarios a Tiempo	$\frac{\text{N}^\circ \text{ Conciliación de Inventarios Recibidos Realizados a Tiempo}}{\text{N}^\circ \text{ Total de Conciliación de Realizadas}} \times 100$	90%	≥ 95%	
Entregar un Servicio Confiable	% Nivel de Servicio OTIF	$\frac{\text{N}^\circ \text{ Pedidos Entregados en (Cantidad, Producto, Dirección, y Tiempo)}}{\text{Cantidad de Pedidos Solicitados}} \times 100$	90%	≥ 95%	25%
Implementar Certificación de Mejora Continua	% Asistencia a Capacitaciones	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de Asistencias a Capacitación}}{\text{N}^\circ \text{ Total de Días de Capacitación}} \times 100$	90%	≥ 95%	25%

Fuente: Elaboración propia.

Cabe mencionar que, en relación con los incentivos establecidos para la optimización de los costos operativos, es relevante considerar que se define una cota mínima para tal disminución. Esto permite no descuidar la calidad de los procesos en la ejecución diaria del servicio.

Finalmente, para un mayor énfasis en la congruencia y en el desafío que la organización necesita abordar, en donde la implementación de una cultura de calidad total o mejora continua es fundamental, se propone principalmente planificar durante el periodo de la certificación de procesos que los individuos participen de forma activa. Hoy en día, para aquellas empresas que deben llevar a cabo los cambios organizacionales desde la capacitación y educación, es importante considerar nuevas iniciativas enfocadas a la compensación.

Para esto, se debe materializar el incentivo que se propone en dicho periodo de implementación, donde se definan bases concursables para el desarrollo de proyectos de mejora continua donde los trabajadores puedan participar en su desarrollo. Y, como incentivo, los dos primeros proyectos del ranking se premian al término de la certificación.

A continuación, se presenta el incentivo en la Tabla 39 para levantar nuevas propuestas desde la operación orientadas a la calidad total o mejora continua de procesos logísticos, donde los dos primeros equipos puedan ser compensados con una actividad que mezcle una oportunidad de aprendizaje con recreación, por ejemplo, un seminario en el extranjero.

Tabla 39. Incentivo de Implementación e Iniciativas Grupales.

Objetivo	Indicador	Equipo de personas	Límite
Proyecto de Mejora Continua de Procesos	Ranking según bases concursables	5 equipos <= 5 personas	1

Fuente: Elaboración propia.

Este incentivo es relevante para sintonizar la motivación intrínseca de los trabajadores, que en el contexto de las capacitaciones permite despertar la motivación debido a la oportunidad de aprendizaje, o en el mejor de los casos, canalizarla con un rol activo de impacto en la organización.

Al convocar la motivación intrínseca es importante que la compensación se mantenga en línea con el propósito personal y no monetizarla. Evitando transformar esta motivación intrínseca (con mayor impacto) en una extrínseca.

11.2.3 Justificación del esquema de incentivos

Esta justificación del esquema de incentivos tiene la capacidad de resolver las brechas respecto a los aspectos negativos descritos anteriormente, principalmente con una cobertura de más de 12 sueldos anuales para las áreas analizadas, materializa un instrumento de medición para la evaluación del desempeño y esquema de incentivos descartando un sistema subjetivo de evaluación. Finalmente, genera una motivación a los individuos a participar en la implementación de una cultura de mejora continua.

Es decir, respecto a los aspectos positivos esta propuesta formaliza la estructura inicial de evaluación para las áreas más importantes, donde las metas grupales aseguran la intensidad del esfuerzo, como también considera la rentabilidad y la satisfacción del cliente en el mismo periodo.

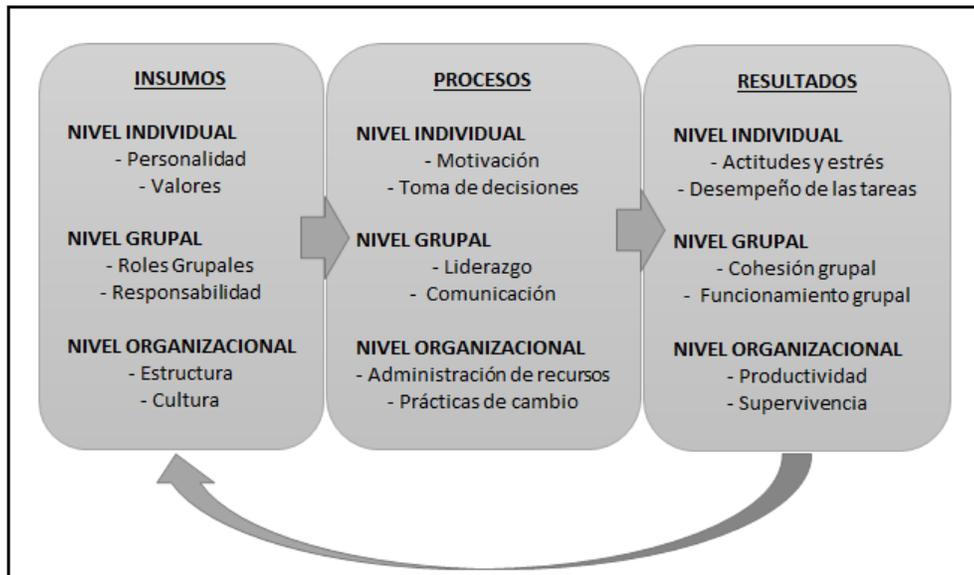
Otro aspecto importante, es que, en esta estructura, se propone un incentivo cuatrimestral que incluye matices individuales, grupales y organizacionales para que la persistencia mantenga su frecuencia y tenga la cobertura suficiente para alcanzar los resultados esperados.

Por otra parte, el impulso de los cambios organizacionales busca que los individuos se sientan convocados e inspirados con una cultura de mejora continua y calidad total, tanto que este aspecto propone incluir profundamente la participación de los trabajadores, de modo que puedan obtener una mayor cercanía y compromiso con el propósito organizacional, lo que tiene como resultado entregar una dirección, congruencia y un determinado comportamiento dentro de un marco de planificación estratégica y control de gestión.

Para realizar una estructura preliminar, (Robbins et al, 2013), en su Modelo Básico de Comportamiento Organizacional, entrega ejemplos como los insumos que este modelo tiene a nivel individual, grupal y organizacional para los procesos y resultados. Donde los insumos son variables que estructuran los grupos de trabajo como sus responsabilidades de equipo y la cultura organizacional. Luego en los procesos, se encuentran elementos como la comunicación, el liderazgo, la administración de recursos y las prácticas de cambio. Finalmente, los resultados son variables fundamentales que buscan explicar el comportamiento, desempeño y funcionamiento a nivel individual, grupal y organizacional.

A continuación, en la Ilustración 19 se representa una elaboración propia del modelo básico de Comportamiento Organizacional de (Robbins et al, 2013), para identificar en este la necesidad principal de estructurar las variables que requiere la organización.

Ilustración 19: Modelo Básico de Comportamiento Organizacional.



Fuente: Elaboración propia en base al modelo básico de comportamiento organizacional.

En concordancia con el modelo anterior, según (Evans, James R. y William M. Lindsay, 2008), concluye que la comunicación asegura la importancia de que las estrategias se apliquen de forma eficaz con los tres niveles de la calidad, a nivel organizacional, de procesos y trabajo individual con objetivos y planes de acción que sean posibles de medir. Y aclara, que siempre una organización que pretende hacer algo diferente, las personas son las afectadas, por lo que es relevante considerar en la planificación los cambios necesarios en los recursos humanos. Es decir, iniciativas de capacitación, reorganización de puestos de trabajo y orientación hacia una compensación e incentivos, vinculando por ejemplo la planificación, con capacitación y educación para establecer habilidades a corto y largo plazo.

CAPITULO 12. CONCLUSIONES.

En este capítulo concluye los logros de los objetivos propuestos para este trabajo, en donde abarcaron distintas metodologías para el análisis y propuesta del diseño de la planificación estratégica y control de gestión.

Además, se mencionan los principales mecanismos para resolver los problemas de control de gestión planteados, como también la forma en que este documento aporta en la solución.

Finalmente, se realizan sugerencias y comentarios para una correcta implementación de la estrategia organizacional y su despliegue en las respectivas unidades funcionales.

12.1. Cumplimiento de los objetivos del proyecto.

Este proyecto tiene como objetivo general preparar a la organización para proyectarse a diversificar su cartera de clientes. Por medio del diseño y propuesta de un Sistema de Control de Gestión que integre la estrategia y la operación en el marco de la metodología definida en el apartado 1.4.

Se responde a este objetivo general desde el desarrollo de los objetivos específicos, que se describen a continuación.

- Por medio del análisis crítico de las declaraciones estratégicas, se proponen y validan estos elementos estratégicos, a través del levantamiento de información actual de la organización.
- Posteriormente, se construyó una mirada integral del entorno, identificando la dinámica en el mercado y el posicionamiento de la organización. Además, se analizó de forma interna para encontrar el punto de convergencia entre fortaleza y oportunidad que permite a la empresa formar una ventaja competitiva.
- A partir de lo anterior, se formularon las primeras estrategias que fortalezcan su posicionamiento, considerando distintos escenarios que puedan afectarla y se proponen iniciativas para llevarlas a cabo.
- Luego, se logró formular la estrategia de la organización en base a un análisis de los atributos valorados en el mercado para identificar el atributo diferenciador de la propuesta de valor, evaluando cuales atributos permiten hacer competitiva a la organización.

- Se desarrolla la propuesta de valor, de acuerdo con el diagnóstico realizado y la herramienta Canvas, logrando identificar el atributo diferenciador de la propuesta de valor, las actividades claves que se encuentran expuestas al cliente y formular el modelo de negocio que estructura la creación de valor en el tiempo. Identificando la relevancia de la perspectiva de calidad que requiere la organización.
- De la formulación estratégica desarrollada se logra obtener 15 objetivos estratégicos, que siguen coherencia de causa efecto a lo largo de la organización, formando micro estrategias para un mapa estratégico, facilitando una primera comprensión de la estrategia.
- Se logra el despliegue de la estrategia a través de un Cuadro de Mando Integral desde el Mapa Estratégico, el que permite comunicar y conducir la estrategia a lo largo de la organización.
- Se obtienen la estructura organizacional por medio de los tableros de gestión, lo que permite monitorear y desplegar el sistema de control estratégico en las unidades funcionales relevantes de la organización. Además, se identificaron aquellas actividades clave para las otras áreas de la organización acordando el nivel de servicio para una coordinación interna.
- Se propuso, desde los tableros de control un esquema de compensación y desempeños para compensar los resultados, en un esquema de incentivos de las áreas desplegadas y así orientar el comportamiento organizacional.

12.2 Solución de problemas planteados y aporte del documento.

Se estableció una planificación estratégica para el crecimiento de la organización, formulando una estrategia formal que permite una estructura organizacional, orientar y monitorear el desempeño de las personas, proyectar la formación de un comportamiento organizacional hacia una cultura de mejora continua.

Esto permite en el tiempo estandarizar los procesos para la administración estratégica de la información con perspectiva de Calidad Total y fortalecer la capacidad de la empresa de capitalizar el aprendizaje y crear valor en el tiempo, entregando un servicio confiable y de calidad.

De esta forma, es posible proyectar a la empresa a una diversificación de sus clientes de forma permanente y saludable.

El aporte es el diseño de un sistema de control de gestión pensada para la organización, que va desde las declaraciones estratégicas, modelo de negocio y formulación de la estrategia, hasta su despliegue en las principales unidades funcionales entregando las

herramientas para el monitoreo de gestión y control, junto con un esquema de incentivos acorde con un alineamiento organizacional. Un diseño organizacional dirigido a construir una cultura de mejora continua que permita a la empresa enfrentar el desafío propuesto.

12.3. Recomendaciones para su implementación.

- En primer lugar, es fundamental formalizar y socializar la estrategia de la empresa a lo largo de la organización.
- Generar jornadas y herramientas visuales que faciliten la comprensión de la estrategia, de forma periódica y permanente.
- Revisar la estrategia cada cierto tiempo, de acuerdo con los cambios en el entorno.
- Se recomienda implementar la estrategia diferenciada dirigida a un segmento con liderazgo para la calidad.
- Finalmente, se recomienda la participación de forma gradual de todas las áreas en la implementación de la estrategia, enfocadas en principalmente en unidades más expuestas al cliente, para que las personas se sientan convocadas con el propósito de la organización.

CAPÍTULO 14. BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES DE INFORMACIÓN

Bibliografía

1. Kaplan y Norton. (2004). *Mapas Estratégicos*. Barcelona: Gestión 2000.
2. Christian A. Cancino. (2012). *Matriz de análisis FODA Cuantitativo*. Santiago, Chile: Facultad de negocios Universidad de Chile.
3. Francés, Antonio. (2006). *Estrategia y planes para la empresa*. México: Pearson Educación de México S.A.
4. Diario Financiero. (31 de Enero de 2020). Logística, Bodegaje y Distribución. *DF Suplementos*.
5. Mundo Marítimo. (01 de Septiembre de 2020). *Mundo Marítimo*. Obtenido de Mundo Marítimo : <https://www.mundomaritimo.cl/noticias/chile-revision-de-exenciones-tributarias-podria-reiniciar-discusion-sobre-la-eliminacion-de-beneficios-al-transporte-de-carga>
6. Pezo, A. (2018). *Desarrollo Logístico - Subsecretaría de Transporte*. Obtenido de <http://www.logistica.mtt.cl/areas/3/transporte-por-camion>
7. Diario El Mercurio. (Octubre de 2019). Consejo Políticas de Infraestructura. Obtenido de www.infraestructurapublica.cl.
8. Diario Financiero . (20 de Marzo de 2019). Transporte de Carga. *DF Suplementos* .
9. Michael Porter. (1980). *Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores*. Pearson Educación.
10. Simons. (1995). *Sistema de Creencias y Límites*.
11. Robbins et al. (2013). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson.
12. Risso, T. (25 de Marzo de 2019). *BIOBIOCHILE.CL*. Obtenido de <https://www.biobiochile.cl/noticias/nacional/region-del-bio-bio/2019/03/25/siete->

puertos-del-bio-bio-se-convierten-en-terminales-sustentables-tras-implementacion-de-acuerdo.shtml

13. Risso, T. (28 de Febrero de 2020). *BIOBIOCHILE.CL*. Obtenido de <https://www.biobiochile.cl/noticias/nacional/region-del-bio-bio/2020/02/28/efe-ingresa-al-sea-respuesta-a-observaciones-del-proyecto-nuevo-puente-ferroviario-del-rio-bio-bio.shtml>
14. Ochoa, J. (05 de Marzo de 2019). *DIARIO CONCEPCIÓN.CL*. Obtenido de <https://www.diarioconcepcion.cl/economia-y-negocios/2019/03/05/puertos-invierten-us68-millones-para-mejorar-su-competitividad.html>
15. Kaplan y Norton. (2008). *Execution Premium*. España: Deusto.
16. Osterwalder y Pigneur. (2010). *Business Model Generation*. Barcelona: Deusto.
17. Caprile, A. (2021). *Curso Herramientas de Control de Gestión – Módulo 2*. Diplomado.
18. Norton y Kaplan. (1996). Using the Balance Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*.
19. Paul Niven. (2002). *El Cuadro de Mando Integral Paso a Paso*. Barcelona: Gestión 2000.
20. Caprile. (2010). *Gestión de los Acuerdos de Nivel de Servicio: El eslabón perdido hacia el alineamiento*. Santiago.
21. Christian Cancino. (2021). Metodología de Tableros de Gestión. Chile.
22. Thompson, A. A. (2012). *Administración Estratégica decimoctava edición, Crafting and Executing Strategy The Quest for Competitive Advantage. Concepts and Cases*. New York EEUU: The McGraw.
23. Roa, Tomás. (07 de febrero de 2022). *Economía chilena crecería un 12,2% en 2021*. Obtenido de El Economista:

- <https://www.economista.es/economia/noticias/11604301/02/22/Economia-chilena-creceria-un-122-en-2021.html>
24. Negocios Globales Logística. (1 de marzo de 2018). *Revista Negocios Globales*.
Obtenido de Esenciales para la Logística moderna:
<http://www.emb.cl/negociosglobales/articulo.mvc?xid=2986>
 25. Mitchell, A. y. (1997). Modelo Conceptual Stakeholders.
<https://requirementstechniques.wordpress.com/stakeholder-analysis/power-legitimacy-and-urgency-model/> .
 26. Kaplan y Norton. (2004). *Mapas Estratégicos*. Barcelona: Gestión 2000.
 27. Christian A. Cancino. (2012). *Matriz de análisis FODA Cuantitativo*. Santiago, Chile: Facultad de negocios Universidad de Chile.
 28. Francés, Antonio. (2006). *Estrategia y planes para la empresa*. México: Pearson Educación de México S.A.
 29. Diario Financiero. (31 de Enero de 2020). Logística, Bodegaje y Distribución. *DF Suplementos*.
 30. Mundo Marítimo. (01 de Septiembre de 2020). *Mundo Marítimo*. Obtenido de Mundo Marítimo : <https://www.mundomaritimo.cl/noticias/chile-revision-de-exenciones-tributarias-podria-reiniciar-discusion-sobre-la-eliminacion-de-beneficios-al-transporte-de-carga>
 31. Pezo, A. (2018). *Desarrollo Logístico - Subsecretaría de Transporte*. Obtenido de <http://www.logistica.mtt.cl/areas/3/transporte-por-camion>
 32. Diario El Mercurio. (Octubre de 2019). Consejo Políticas de Infraestructura.
Obtenido de www.infraestructurapublica.cl.
 33. Diario Financiero . (20 de Marzo de 2019). Transporte de Carga. *DF Suplementos* .

34. Michael Porter. (1980). *Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores*. Pearson Educación.
35. Simons. (1995). *Sistema de Creencias y Límites*.
36. Robbins et al. (2013). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson.
37. Risso, T. (25 de Marzo de 2019). *BIOBIOCHILE.CL*. Obtenido de <https://www.biobiochile.cl/noticias/nacional/region-del-bio-bio/2019/03/25/siete-puertos-del-bio-bio-se-convierten-en-terminales-sustentables-tras-implementacion-de-acuerdo.shtml>
38. Risso, T. (28 de Febrero de 2020). *BIOBIOCHILE.CL*. Obtenido de <https://www.biobiochile.cl/noticias/nacional/region-del-bio-bio/2020/02/28/efe-ingresa-al-sea-respuesta-a-observaciones-del-proyecto-nuevo-puente-ferroviario-del-rio-bio-bio.shtml>
39. Ochoa, J. (05 de Marzo de 2019). *DIARIO CONCEPCIÓN.CL*. Obtenido de <https://www.diarioconcepcion.cl/economia-y-negocios/2019/03/05/puertos-invierten-us68-millones-para-mejorar-su-competitividad.html>
40. Kaplan y Norton. (2008). *Execution Premium*. España: Deusto.
41. Osterwalder y Pigneur. (2010). *Business Model Generation*. Barcelona: Deusto.
42. Caprile, A. (2021). *Curso Herramientas de Control de Gestión – Módulo 2*. Diplomado.
43. Norton y Kaplan. (1996). Using the Balance Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*.
44. Paul Niven. (2002). *El Cuadro de Mando Integral Paso a Paso*. Barcelona: Gestión 2000.
45. Caprile. (2010). *Gestión de los Acuerdos de Nivel de Servicio: El eslabón perdido hacia el alineamiento*. Santiago.
46. Christian Cancino. (2021). *Metodología de Tableros de Gestión*. Chile.

47. Thompson, A. A. (2012). *Administración Estratégica decimoctava edición, Crafting and Executing Strategy The Quest for Competitive Advantage. Concepts and Cases*. New York EEUU: The McGraw.
48. Roa, Tomás. (07 de febrero de 2022). *Economía chilena crecería un 12,2% en 2021*. Obtenido de El Economista:
<https://www.eleconomista.es/economia/noticias/11604301/02/22/Economia-chilena-creceria-un-122-en-2021.html>
49. Negocios Globales Logística. (1 de marzo de 2018). *Revista Negocios Globales*. Obtenido de Esenciales para la Logística moderna:
<http://www.emb.cl/negociosglobales/articulo.mvc?xid=2986>
50. Mitchell, A. y. (1997). Modelo Conceptual Stakeholders.
<https://requirementstechniques.wordpress.com/stakeholder-analysis/power-legitimacy-and-urgency-model/> .
51. Kaplan y Norton. (2004). *Mapas Estratégicos*. Barcelona: Gestión 2000.
52. Christian A. Cancino. (2012). *Matriz de análisis FODA Cuantitativo*. Santiago, Chile: Facultad de negocios Universidad de Chile.
53. Francés, Antonio. (2006). *Estrategia y planes para la empresa*. México: Pearson Educación de México S.A.
54. Diario Financiero. (31 de Enero de 2020). Logística, Bodegaje y Distribución. *DF Suplementos*.
55. Mundo Marítimo. (01 de Septiembre de 2020). *Mundo Marítimo*. Obtenido de Mundo Marítimo : <https://www.mundomaritimo.cl/noticias/chile-revision-de-exenciones-tributarias-podria-reiniciar-discusion-sobre-la-eliminacion-de-beneficios-al-transporte-de-carga>

56. Pezo, A. (2018). *Desarrollo Logístico - Subsecretaría de Transporte*. Obtenido de <http://www.logistica.mtt.cl/areas/3/transporte-por-camion>
57. Diario El Mercurio. (Octubre de 2019). Consejo Políticas de Infraestructura. Obtenido de www.infraestructurapublica.cl.
58. Diario Financiero . (20 de Marzo de 2019). Transporte de Carga. *DF Suplementos* .
59. Michael Porter. (1980). *Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores*. Pearson Educación.
60. Simons. (1995). *Sistema de Creencias y Límites*.
61. Robbins et al. (2013). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson.
62. Risso, T. (25 de Marzo de 2019). *BIOBIOCHILE.CL*. Obtenido de <https://www.biobiochile.cl/noticias/nacional/region-del-bio-bio/2019/03/25/siete-puertos-del-bio-bio-se-convierten-en-terminales-sustentables-tras-implementacion-de-acuerdo.shtml>
63. Risso, T. (28 de Febrero de 2020). *BIOBIOCHILE.CL*. Obtenido de <https://www.biobiochile.cl/noticias/nacional/region-del-bio-bio/2020/02/28/efe-ingresa-al-sea-respuesta-a-observaciones-del-proyecto-nuevo-puente-ferroviario-del-rio-bio-bio.shtml>
64. Ochoa, J. (05 de Marzo de 2019). *DIARIO CONCEPCIÓN.CL*. Obtenido de <https://www.diarioconcepcion.cl/economia-y-negocios/2019/03/05/puertos-invierten-us68-millones-para-mejorar-su-competitividad.html>
65. Kaplan y Norton. (2008). *Execution Premium*. España: Deusto.
66. Osterwalder y Pigneur. (2010). *Business Model Generation*. Barcelona: Deusto.
67. Caprile, A. (2021). *Curso Herramientas de Control de Gestión – Módulo 2*. Diplomado.
68. Norton y Kaplan. (1996). Using the Balance Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*.

69. Paul Niven. (2002). *El Cuadro de Mando Integral Paso a Paso*. Barcelona: Gestión 2000.
70. Caprile. (2010). *Gestión de los Acuerdos de Nivel de Servicio: El eslabón perdido hacia el alineamiento*. Santiago.
71. Christian Cancino. (2021). Metodología de Tableros de Gestión. Chile.
72. Thompson, A. A. (2012). *Administración Estratégica decimoctava edición, Crafting and Executing Strategy The Quest for Competitive Advantage. Concepts and Cases*. New York EEUU: The McGraw.
73. Roa, Tomás. (07 de febrero de 2022). *Economía chilena crecería un 12,2% en 2021*. Obtenido de El Economista:
<https://www.eleconomista.es/economia/noticias/11604301/02/22/Economia-chilena-creceria-un-122-en-2021.html>
74. Negocios Globales Logística. (1 de marzo de 2018). *Revista Negocios Globales*. Obtenido de Esenciales para la Logística moderna:
<http://www.emb.cl/negociosglobales/articulo.mvc?xid=2986>
75. Mitchell, A. y. (1997). Modelo Conceptual Stakeholders.
<https://requirementstechniques.wordpress.com/stakeholder-analysis/power-legitimacy-and-urgency-model/>.
76. Burgos, G. (2017). *Chile: Amazon consolidaría su rol como compañía logística y amenaza a operadores de transporte | América Retail*. <https://www.america-retail.com/chile/chile-amazon-consolidaria-su-rol-como-compania-logistica-y-amenaza-a-operadores-de-transporte/>
77. Cancino', C. (2012). *Matriz de Análisis FODA Cuantitativo*.
<http://christiancancino.cl/wp-content/uploads/2016/09/MATRIZ-DCS-FODA-CUANTITATIVA.pdf>

78. DHL. (2020). *Logística Ecológica | DHL |*. DHL. <https://www.dhl.com/cl-es/home/productos-y-soluciones/logistica-ecologica.html>
79. Evans, James R. y William M. Lindsay. (2008). *Administración y control de la calidad* (7a. edición).
80. Fahey, & Narayanan. (1986). *Analysing the Organisational Environment*. Select Knowledge Limited.
81. Hax, A. C., & Wilde, D. L. (2003). *El Proyecto Delta*. Editorial Norma.
82. Laurence Saglieto. (2013). *Hacia una clasificación de la logística 4PL* (p. 14). Universidad de Niza Sophia Antipolis.
83. Ministerio de Transporte y Telecomunicaciones. (2020). *Desarrollo logístico*. Desarrollo logístico. <http://www.logistica.mtt.cl/areas/3/transporte-por-camion>
84. Paloma, L. L. (2015). *Cómo documentar un sistema de gestión de calidad según ISO 9001:2015*. FC EDITORIAL.
85. Pank Bedaux. (2015). *Retos, amenazas y oportunidades de la tecnología para los operadores logísticos*. <https://www.manutencionyalmacenaje.com/>.
<https://www.manutencionyalmacenaje.com/Articulos/235333-Retos-amenazas-y-oportunidades-de-la-tecnologia-para-los-operadores-logisticos.html>
86. Revista Logistec. (2019). *¿QUÉ IMPACTO TENDRÁ EL ACTUAL CONTEXTO SOCIO ECONÓMICO DE CHILE SOBRE LA CADENA DE SUMINISTRO?*
<https://www.revistalogistec.com/scm/estrategia-logistica-2/2541-que-impacto-tendra-el-actual-contexto-socio-economico-de-chile-sobre-la-cadena-de-suministro>
87. Revista Logistec. (2020). *OPERADORES LOGÍSTICOS: ¿PASARON LA PRUEBA DEL 2020?* <https://www.revistalogistec.com/scm/distribucion-2/3205-operadores-logisticos-pasaron-la-prueba-del-2020>

88. Revista Negocios Globales. (2013). *Revista Negocios Globales—OPERADORES LOGÍSTICOS: Especialistas al servicio de las empresas*.
<http://www.emb.cl/negociosglobales/articulo.mvc?xid=1743>
89. Solistica. (2019). *Claves para la gestión y control de riesgos en logística*.
<https://blog.solistica.com/claves-para-la-gestion-y-control-de-riesgos-en-logistica>
90. Thompson, A. A., Strickland, A. J., Gamble, J. E., Dávila Martínez, F. J., Rubio Ruiz, R. M., Deras Quiñones, A., & Mascaró Sacristán, P. (2012). *Administración estratégica: Textos y casos* (4ª edición español). McGraw-Hill Interamericana.
91. W. Chan Kim y Reneé Mauborgne. (2015). *BLUE OCEAN STRATEGY* (2015ª ed.). Profit Editorial.
<https://books.google.cl/books?id=b0a5CgAAQBAJ&lpg=PP1&dq=ocean%20blue%20osterwalder&pg=PT3#v=onepage&q&f=false>
92. Wiechert, A. (2006). *Alog y Fundación Chile certificarán competencias de sector logístico*. <http://www.mundomaritimo.cl/noticias/alog-y-fundacion-chile-certificaran-competencias-de-sector-logistico>