



**PROPUESTA DE DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL DE
GESTIÓN PARA LA EMPRESA FEDEX CHILE**

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

Alumno: Laura Marcela Maldonado Pimiento

Profesor Guía: Antonio Farías Landabur

Santiago, Enero 2024

RESUMEN

FedEx es una compañía norteamericana que presta servicios logísticos en Chile desde el año 2016, tras la adquisición de TNT Express. FedEx Chile se encarga de prestar servicios de envío de paquetería dentro del territorio nacional e internacional, adaptándose a las necesidades de sus clientes, entre los que se encuentran personas, empresas e instituciones estatales. El principal objetivo del proyecto es la propuesta de un sistema de control de gestión que busca resolver los problemas de control de gestión detectados en el estudio. Con el fin de resolver estos problemas, se construyó un sistema integrado que aborda 3 capítulos: Desarrollo de la estrategia, planificación estratégica, alineamiento de las unidades funcionales.

En el primer capítulo se aborda la misión, visión y valores planteados por la empresa y a continuación se realiza un análisis estratégico de FedEx Chile. En este punto, se realiza un análisis estratégico mediante las herramientas de PESTEL, cadena de valor y análisis FODA, lo que permite identificar el posicionamiento actual de la compañía FedEx Chile y la industria en la cual está inmersa para formular la estrategia de posicionamiento futuro, seleccionando los atributos claves para la compañía a través de un análisis de la curva de valor, los cuales son declarados en la propuesta de valor.

En el segundo capítulo de planificación estratégica se propone, desarrolla y analiza el modelo de negocio actual para FedEx Chile a través de la herramienta CANVAS. A continuación, se realizará un análisis de captura de valor con el que se describen cómo las dimensiones del modelo de negocio propuesto facilitan o dificultan la captura de valor para la empresa. Definido el modelo de negocio para FedEx Chile, se aborda el marco teórico de los objetivos estratégicos para la empresa y posteriormente, se da a conocer la propuesta de objetivos estratégicos para FedEx Chile usando la herramienta del mapa estratégico generando una relación de causa y efecto que permite alinear a la compañía acortando la brecha existente que se derivaron de los análisis estratégicos. Luego, se proponen las iniciativas estratégicas para FedEx Chile, las cuales representan la forma de llevar a cabo lo que desea lograr la organización. Para finalizar el capítulo, se profundiza acerca de los sistemas de medición del desempeño, abordando su descripción y diseño. Se desarrollará una herramienta de medición de desempeño para FedEx Chile, que corresponde al Cuadro de Mando Integral (CMI) que proporciona a los directivos los instrumentos necesarios para alcanzar un éxito competitivo futuro y se realiza una

propuesta de los indicadores que medirán el desempeño de las iniciativas estratégicas previamente definidas.

En el tercer capítulo de alineamiento de las unidades, se identifican las unidades funcionales claves del negocio, las cuales son el área de ventas y el área de operaciones, se proponen Cuadros de Mandos Funcionales para lograr el alineamiento entre estas unidades. Adicionalmente para lograr el alineamiento, se describe y analiza el actual esquema de incentivos de FedEx Chile y se propone un nuevo esquema de incentivos para la compañía que procura alinear a los colaboradores con los objetivos estratégicos de FedEx Chile lo que garantiza que los colaboradores dirijan su esfuerzo hacia metas que sean coherentes con la estrategia y los intereses de la empresa, lo que puede aumentar la efectividad y eficiencia en la consecución de los objetivos organizacionales.

Finalmente, el resultado del proyecto es un sistema de control de gestión que cumple con la totalidad de los objetivos planteados al inicio del proyecto y que incluye soluciones a los problemas de control de gestión identificados generando los lineamientos necesarios para el logro de los objetivos organizacionales. Adicionalmente, los objetivos de un sistema de control de gestión pueden variar según la organización y su industria, pero en general, buscan mejorar el desempeño y la efectividad de la empresa en la consecución de sus objetivos estratégicos.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	viii
I. Justificación del proyecto	ix
II. Objetivos del proyecto.....	x
III. Metodología.....	x
IV. Alcances y limitaciones.....	xiii
V. Organización del documento.....	xiv
CAPITULO 1: DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA	1
1.1 Introducción.....	1
1.2 Descripción de la organización	1
1.2.1 Descripción de FedEx.....	1
1.2.2 Descripción de FedEx Chile	3
1.3 Caracterización de la industria.....	6
1.4 Declaraciones estratégicas.....	8
1.4.1 Análisis y definición de la misión de FedEx Chile	9
1.4.2 Análisis y definición de la visión de FedEx Chile.....	11
1.4.3 Definición de los valores de FedEx.....	13
1.5 Análisis Estratégico	15
1.5.1 Análisis Externo.....	16
1.5.2 Análisis Interno	25
1.5.3 Análisis FODA	33
1.6 Formulación de la estrategia.....	37
1.6.1 Análisis de la curva de valor	38
1.6.2 Selección de los atributos clave.....	42
1.6.3 Declaración de la propuesta de valor.....	43
1.6.4 Descripción de la estrategia de FedEx.....	45
CAPITULO 2: PLANIFICANDO LA ESTRATEGIA	47
2.1 Introducción.....	47
2.2 Modelo de negocio	48
2.2.1 Descripción y modelo de negocio de FedEx Chile	48
2.2.2 Análisis de rentabilidad o captura del modelo de negocio	58
2.3 Objetivos estratégicos de FedEx Chile	61
2.3.1 Presentación de los objetivos estratégicos de FedEx Chile	62

2.3.2 Presentación de las iniciativas estratégicas	70
2.4 Diseño del sistema de medición del desempeño de la UEN.....	73
2.4.1 Diseño del sistema de medición del desempeño de FedEx Chile	73
2.4.2 Medición de las iniciativas estratégicas de FedEx Chile.....	78
CAPITULO 3: ALINEANDO LA ORGANIZACIÓN.....	79
3.1 Introducción.....	79
3.2 Desdoblamiento estratégico.	80
3.2.1 Selección de las unidades que formarán parte del despliegue.....	81
3.2.2 Descripción de las actividades que gestiona cada unidad.....	88
3.3 Definición de los desempeños de las unidades funcionales.	93
3.4 Diseño del sistema de medición de las unidades funcionales.....	100
3.5 Evaluación del desempeño y asignación de recompensas.	104
3.5.1 Descripción del sistema actual de evaluación del desempeño y asignación de recompensas.	105
3.5.2 Propuesta del sistema de evaluación del desempeño y asignación de recompensas.	108
3.5.3 Justificación del sistema de evaluación del desempeño y asignación de recompensas propuesto.	115
CONCLUSIONES.....	118
BIBLIOGRAFIA Y FUENTES DE INFORMACIÓN	119
Anexo 1: Organigrama FedEx.....	122

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Ciclo cerrado sistema de control de gestión.....	xi
Ilustración 2: Propuesta organigrama FedEx Chile	5
Ilustración 3: Propuesta de declaración de misión de FedEx Chile.	10
Ilustración 4: Propuesta de visión para FedEx Chile	11
Ilustración 5: Propuesta de valores para FedEx Chile.....	13
Ilustración 6: Crecimiento del PIB en Chile (% anual)	18
Ilustración 7: Cadena de valor de FedEx Chile	32
Ilustración 8: FODA FedEx Chile, cuadrantes oportunidades versus fortalezas y debilidades	34
Ilustración 9: FODA FedEx Chile, cuadrantes amenazas versus fortalezas y debilidades	35
Ilustración 10: Curva de valor	40
Ilustración 11: Propuesta de valor para FedEx Chile.....	44
Ilustración 12: Mapa estratégico propuesto para FedEx Chile	64
Ilustración 13: Eje estratégico de la focalización en el cliente.	66
Ilustración 14: Eje estratégico de la excelencia operacional.....	67
Ilustración 15: Flujo de actividades - Transaccional	82
Ilustración 16: Flujo de actividades - Servicios Especiales.....	84
Ilustración 17: Propuesta estructura organizacional de FedEx Chile.....	89
Ilustración 18: Mapa funcional de la gerencia de operaciones	94
Ilustración 19: Mapa funcional de la gerencia de ventas	97
Ilustración 20: Organigrama FedEx.....	122

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Matriz de base bibliográfica.....	xiii
Tabla 2: Amenazas y Oportunidades de FedEx Chile	23
Tabla 3: Debilidades y Fortalezas de FedEx Chile.....	32
Tabla 4: Relación atributos de FedEx con sus competidores	40
Tabla 5: Atributos clave para FedEx Chile	42
Tabla 6: Atributos no considerados en la propuesta de valor	43
Tabla 7: Modelo de negocio de FedEx.....	50
Tabla 8: Estructura de costos	58
Tabla 9: Análisis de rentabilidad	59
Tabla 10: Descripción de los objetivos estratégicos desde la perspectiva de aprendizaje y crecimiento	68
Tabla 11: Descripción de los objetivos estratégicos desde la perspectiva de los procesos	68
Tabla 12: Descripción de los objetivos estratégicos desde la perspectiva del cliente.....	69
Tabla 13: Descripción de los objetivos estratégicos desde la perspectiva financiera	69
Tabla 14: Iniciativas estratégicas propuestas para FedEx Chile	70
Tabla 15: Resumen de las iniciativas estratégicas propuestas para FedEx Chile.	72
Tabla 16: Cuadro de mando integral propuesto para FedEx Chile.....	76
Tabla 17: Continuación cuadro de mando integral propuesto para FedEx Chile	77
Tabla 18: Propuesta de indicadores de medición de las iniciativas estratégicas de FedEx Chile	78
Tabla 19: Matriz de contribución de FedEx Chile.	85
Tabla 20: Resumen matriz de contribución	87
Tabla 21: Área funcional de Ventas	90
Tabla 22: Área Funcional de Operaciones	90
Tabla 23: Área Funcional de Experiencia al Cliente.....	91
Tabla 24: Área Funcional de Tecnología e Información	92
Tabla 25: Descripción áreas funcionales restantes	92
Tabla 26: Relación causa efecto – Aprendizaje y Crecimiento.....	95
Tabla 27: Relación causa efecto – Procesos Internos.....	95
Tabla 28: Relación causa efecto - Clientes	95
Tabla 29: Relación causa efecto - Financiera	96
Tabla 30: Relación causa efecto – Aprendizaje y crecimiento.....	98
Tabla 31: Relación causa efecto – Procesos Internos.....	98
Tabla 32: Relación causa efecto - Clientes	99
Tabla 33: Relación causa efecto - Financiera	99
Tabla 34: Cuadro de Mando Funcional de la gerencia de operaciones de la empresa FedEx Chile.	101
Tabla 35: Cuadro de Mando Funcional de la gerencia ventas de la empresa FedEx Chile.	103
Tabla 36: Beneficios adicionales FedEx Chile.....	106
Tabla 37: Resumen impacto del esquema de incentivos actual.	108
Tabla 38: Esquema de incentivos - Área de operaciones	111
Tabla 39: Esquema de evaluación de desempeño - Área de operaciones.....	112
Tabla 40: Esquema de incentivos para el área de ventas	112

Tabla 41: Esquema de evaluación de desempeño - Área de ventas.....	113
Tabla 42: Consideraciones del esquema de incentivos.....	114
Tabla 43: Beneficios adicionales propuestos para FedEx Chile	114
Tabla 44: Resumen impacto del esquema de incentivos propuesto.....	115

INTRODUCCIÓN

FedEx es una compañía norteamericana fundada en el año 1965 por Frederick W. Smith, quien pudo ver lo difícil que era conseguir paquetes dentro de uno o dos días, por lo que se propuso encontrar un sistema diseñado específicamente para envíos sensibles al tiempo como medicinas, electrónicas, entre otros. FedEx en Chile inicia sus actividades en el año 2017, tras la adquisición de TNT Express, quién a su vez en el año 2009 adquirió la empresa chilena LIT CARGO, que ya contaba con una trayectoria de más de 50 años en el mercado chileno. Lo anterior, permitió que FedEx Chile desde sus inicios contará con una gran cantidad de vehículos y amplia cobertura a nivel nacional. Actualmente, FedEx Chile se encarga de prestar servicios de logística, específicamente el envío de paquetería, dentro del territorio nacional e internacional, adaptándose a las necesidades de cada uno de los clientes, dentro de los que se encuentran los segmentos personas, empresas e instituciones estatales.

En base en los principales problemas de control de gestión que afectan a FedEx Chile, tales como problemas con el foco de la estrategia, problemas de alineamientos horizontales y verticales, problemas presupuestarios, entre otros, el presente proyecto tiene como objetivo elaborar una propuesta de un sistema de control de gestión para la empresa FedEx Chile. Esta propuesta consta de 3 capítulos que permite elaborar y planificar una estrategia, junto con alinear la unidad de negocio de FedEx Chile, ante la nueva tendencia del comercio *ecommerce* donde cada día son necesarias más soluciones logísticas de envíos de paquetería. Esta nueva tendencia del comercio *ecommerce* se ha visto potenciada debido a la pandemia por COVID 19, en donde los cambios conductuales generados llevaron a que más personas utilizarán este tipo de servicio, pero también la necesidad de instituciones estatales a dar respuestas ágiles a la comunidad, como por ejemplo el traslado de medicamentos, insumos, equipamientos médicos, entre otros.

Una vez desarrollada y planificada la estrategia, junto con alinear la unidad de negocio de FedEx Chile, se espera realizar una revisión del plan estratégico del negocio enfocado en el control de gestión, que nos permitirá obtener las herramientas necesarias para poder efectuar estrategias que permitan actuar en el momento oportuno ante los cambios de la industria, políticos, sociales, económicos, medioambientales, entre otros.

I. Justificación del proyecto

El presente proyecto se basa en los principales problemas de control de gestión que afectan a FedEx Chile, tales como problemas con el foco de la estrategia, problemas de alineamientos horizontales y verticales, problemas presupuestarios, entre otros. Los cuáles serán descritos a continuación:

- Problemas que tienen foco en la comunicación de la estrategia: En este punto es posible identificar la falta de comunicación de la estrategia en los diferentes niveles de la compañía. La alta dirección de la compañía conoce y maneja información de la estrategia, pero no es transmitida a los diferentes departamentos que los componen, generando desconocimiento de la estrategia y desalineación en los objetivos a alcanzar.
- Problemas de alineamiento horizontal: El alineamiento horizontal se refiere a la coordinación e integración de las diferentes áreas funcionales que permiten un trabajo en sinergia de estas áreas para potenciar la eficacia y la eficiencia de la empresa en su conjunto. Existe un desalineamiento entre las áreas de ventas, responsables de generar las ventas, y el área de operaciones, responsables del transporte de dicha venta, cuando el área de ventas asume más responsabilidades con clientes y el área de operaciones no cuenta con la capacidad operativa para dar cumplimiento a dichas responsabilidades con clientes, por lo cual incurriría en más costos al subcontratar otras empresas de transportes para así, poder dar cumplimiento a lo requerido por el área de ventas. Adicionalmente, existe un desalineamiento entre el área de finanzas y el área de operaciones, cuando el área de finanzas fija un límite presupuestario lo que complica el desarrollo del área operativa, lo cual se observa cuando se quiere aumentar el número de colaboradores del área de operaciones, puesto que existe un límite para el pago de remuneraciones establecido en el presupuesto.

Para evitar que surjan desalineamientos, es importante que las empresas tengan una visión estratégica clara y bien comunicada en toda la organización y, que se establezcan mecanismos para fomentar la colaboración y la coordinación entre las diferentes áreas y divisiones. Para abordar estos problemas mencionados previamente, se propone diseñar un sistema de control de gestión que incluyan los siguientes temas:

- Definición de los objetivos estratégicos para FedEx Chile, mediante la elaboración de un mapa estratégico con temas estratégicos.

- Desarrollo de un sistema de medición de desempeño basado en la herramienta de cuadro de mando integral y el despliegue de la estrategia a través de un cuadro de mando funcional, para las áreas claves de la organización.
- Proponer un sistema de asignación de recompensas proporcionando un esquema de incentivos, el cual permita alinear los objetivos individuales de cada colaborador con los objetivos estratégicos de la compañía.

II. Objetivos del proyecto

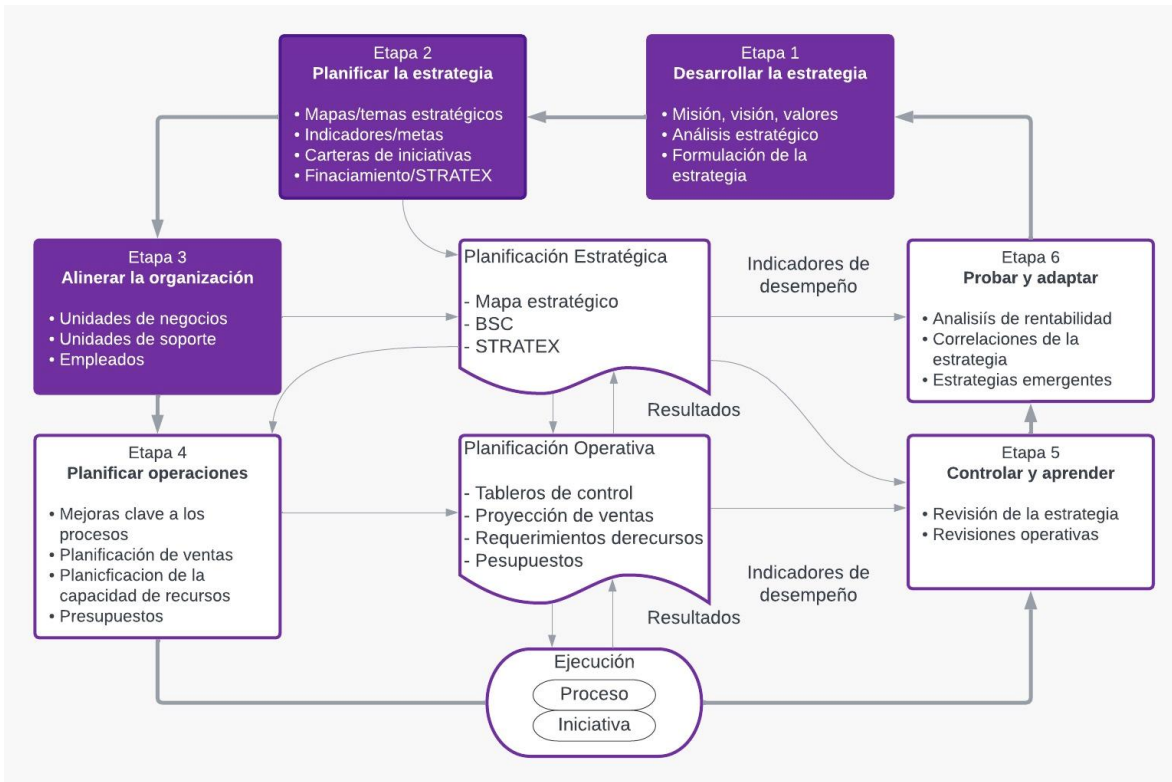
El objetivo general del proyecto es elaborar y diseñar un sistema de control de gestión para FedEx Chile que permita obtener una herramienta de gestión que se utilice para planificar, controlar y optimizar los recursos de la organización con el fin de lograr sus objetivos estratégicos. Para lograr lo anterior, es necesario alcanzar los siguientes objetivos específicos:

- Declarar la propuesta de valor para FedEx Chile, para así dar a conocer los atributos claves que le permiten a FedEx Chile alcanzar una ventaja competitiva.
- Describir la estrategia para FedEx Chile, lo que permite alinear los objetivos y actividades con los planes estratégicos de la empresa.
- Definir los objetivos estratégicos de FedEx Chile para fortalecer su posicionamiento en el mercado, vitalidad competitiva y sus perspectivas comerciales.
- Presentar iniciativas estratégicas para la empresa, para así ayudar a FedEx Chile a alcanzar el desempeño deseado.
- Desarrollar un sistema de medición del desempeño para la empresa para así, vincular la estrategia a las acciones.
- Desarrollar un desdoblamiento estratégico de las áreas funcionales de mayor impacto para el cumplimiento de la propuesta de valor.
- Diseñar un sistema de evaluación de desempeño y asignación de recompensas.

III. Metodología

A continuación, se describe la metodología que se utilizará para desarrollar el presente proyecto. Para diseñar el sistema de control de gestión que se propone, la metodología utilizada se basa en el sistema de ciclo cerrado de Kaplan y Norton, el cual desarrolla una arquitectura de un sistema de gestión amplio e integrado que relaciona la formulación y planificación de la estrategia con la ejecución operacional descrita en la Ilustración 1.

Ilustración 1: Ciclo cerrado sistema de control de gestión



Fuente: Elaboración propia basado en el modelo de ciclo cerrado de Kaplan y Norton (2012).

El sistema de gestión se compone de seis etapas principales, de las cuales las primeras tres de estas se desarrollarán en este proyecto: Desarrollar la estrategia, planificar la estrategia y alinear la organización. Las últimas tres etapas se describirán, pero no están dentro del alcance de este proyecto.

- Etapa 1 – Desarrollar la estrategia:** En esta etapa se espera clarificar la misión, visión y valores de la empresa que permitan guiar a la organización a la consecución de estos objetivos estratégicos. Luego se realiza un análisis estratégico, el cual permite identificar el posicionamiento actual de la organización, a través de un análisis externo y análisis interno. Para realizar el análisis externo se utilizará la herramienta PESTEL, mientras que para realizar el análisis del interno se utilizará la herramienta de cadena de valor. La evaluación del entorno se resume en un cuadro de análisis FODA de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, que identifica un conjunto de temas estratégicos que deben ser abordados por la estrategia. Esta etapa finaliza con la

formulación de la estrategia, identificando a los clientes, propuesta de valor, procesos claves, capacidades del capital humano y los facilitadores tecnológicos.

- **Etapa 2 – Planificación de la estrategia:** En esta etapa se debe planificar la estrategia desarrollando objetivos estratégicos, indicadores, metas, iniciativas y presupuestos que guían la acción y la asignación de recursos. Las herramientas que se utilizan en esta etapa corresponden a el mapa estratégico y al Cuadro de Mando Integral. El primero, permite definir los objetivos estratégicos de manera interconectada y el segundo, ayuda a guiar la selección de la estrategia y se desarrollan indicadores, metas e iniciativas, que permiten monitorear la ejecución de la estrategia por medio del uso de indicadores.
- **Etapa 3 – Alineación de la organización con la estrategia:** En esta etapa se busca lograr los lineamientos entre las unidades funcionales, unidades de soporte y los colaboradores con la estrategia de la organización. En este punto es donde se relacionan el mapa estratégico con el cuadro de mando integral, así como también el diseño de un esquema de incentivos, que busca generar las conductas y comportamientos deseados de todos los colaboradores con el objetivo de alinear los comportamientos con los objetivos estratégicos.
- **Etapa 4 – Planificación de las operaciones:** En esta etapa se espera la relación de la estrategia con las operaciones. Según Kaplan y Norton (2008), es necesario dos procesos para llevar a cabo esta etapa. El primero es mejorar los procesos claves, con el objetivo de crear cambios derivados de la estrategia en operaciones específicas. El segundo es desarrollar un plan de capacidad de recursos, a través de tres componentes: una proyección detallada de las ventas, un plan de capacidad de recursos y los presupuestos de gastos operativos y gastos de capital. Lo anterior, busca garantizar qué recursos, planes y presupuestos se puedan alinear con las necesidades de la estrategia.
- **Etapa 5 – Control y aprendizaje:** Una vez definida, planificada y relacionada la estrategia con un plan de operaciones, la empresa ejecuta sus planes estratégicos y operaciones, controla los resultados del desempeño y actúa para mejorar las operaciones y la estrategia sobre la base de esta nueva información y el aprendizaje. En esta etapa se realizan reuniones de revisión de las operaciones y revisión de la estrategia, con el objetivo de controlar y gestionar las iniciativas estratégicas y el cuadro de mando integral, así como también controlar y gestionar el desempeño operacional y financiero de corto plazo. Para esta etapa se diseña un modelo de análisis del desempeño.

- **Etapa 6 – Prueba y adaptación de la estrategia:** Esta es la última etapa, que corresponde la revisión de la estrategia para determinar su rentabilidad y validez, para así determinar si la estrategia es correcta o es necesario adaptarla.

A continuación, la tabla 1 resume la base bibliográfica que se utiliza en el desarrollo de este proyecto:

Tabla 1: Matriz de base bibliográfica

Etapa	Base teórica
Desarrollo de la estrategia	
Misión, visión, valores	(Kaplan & Norton, 2012) (Thompson, Gamble, Peteraf, & Stricklan III, 2012) (Simons, 1998)
Análisis Externo	(Kaplan & Norton, 2012) (Thompson, Gamble, Peteraf, & Stricklan III, 2012)
Análisis Interno	(Kaplan & Norton, 2012) (Thompson, Gamble, Peteraf, & Stricklan III, 2012)
Análisis FODA	(Cancino, 2012) (Kaplan & Norton, 2012)
Análisis de la curva de valor	(Kim & Mauborgne, 2005)
Propuesta de valor	(Thompson, Gamble, Peteraf, & Stricklan III, 2012)
Formulación de la estrategia	(Thompson, Gamble, Peteraf, & Stricklan III, 2012) (Kaplan & Norton, 2012)
Planificación de la estrategia	
Modelo de negocio – Canvas	(Magretta, 2002) (Osterwalder, Pigneur, & Clark, 2014) (Thompson, Gamble, Peteraf, & Stricklan III, 2012)
Objetivos estratégicos	(Kaplan & Norton, 2012) (Thompson, Gamble, Peteraf, & Stricklan III, 2012)
Mapa Estratégico	(Kaplan & Norton, 2012)
Iniciativas estratégicas	(Kaplan & Norton, 2012)
Sistema de medición de desempeño	(Anthony & Govindarajan, 2008) (Kaplan & Norton, 2009)
Cuadro de mando integral	(Kaplan & Norton, 2009)
Alineación de la organización	
Cuadro de Mando Funcional	(Kaplan & Norton, 2012)
Esquema de incentivos	(Robbins & Judge, 2017) (Kaplan & Norton, 2012)

Fuente: Elaboración propia.

IV. Alcances y limitaciones

El presente proyecto de grado contempla el diseño de un sistema de control de gestión para la empresa FedEx Chile, el cual incluye una breve descripción del contexto de

la empresa y está basado en las tres primeras etapas del sistema de control de gestión presentado (Kaplan & Norton, 2012), las cuales corresponde a desarrollar y planificar la estrategia para finalmente, alinear la organización. Las otras tres etapas restantes (planificar operaciones, probar y adaptar la estrategia y, por último, controlar y aprender) no serán abordadas en este estudio, por lo tanto, no considera la implementación del sistema de control.

Las principales limitaciones de este proyecto han sido el acceso a la información de la empresa, puesto que distintas áreas son reticentes a compartir información, dificultando un mayor conocimiento y análisis de los problemas que se presentan, obstaculizando el desarrollo de estrategias que permitan corregir los desalineamientos existentes en la organización. Específicamente, ha sido limitante obtener información del área de ventas y operaciones, no permitiendo lograr cabalmente uno o más objetivos de este proyecto. Adicionalmente, ha sido limitante obtener información confidencial acerca del actual esquema de incentivos de la organización, afectando el desarrollo de este punto del proyecto.

V. Organización del documento

La organización del documento se desarrolla siguiendo la metodología escogida de sistema de ciclo cerrado (Kaplan & Norton, 2012) la cual se divide en tres capítulos:

Capítulo 1 Desarrollo de la estrategia: En este capítulo se realiza la descripción de la organización y la caracterización de la industria en la que esta se encuentra, se hace una revisión y análisis de la misión, visión y valores. Se realiza el análisis externo e interno de la compañía, el análisis FODA, el análisis de la curva de valor, la selección de los atributos claves, la declaración de la propuesta de valor y la descripción de la estrategia.

Capítulo 2 Planificando la estrategia: En este capítulo se realiza la descripción y análisis del modelo de negocio, se definen los objetivos estratégicos a través de un mapa estratégico y se propone un sistema de medición del desempeño usando el cuadro de mando integral.

Capítulo 3 Alineando a la organización: En este capítulo se realiza un desdoblamiento de la estrategia a través de un cuadro de mando funcional y un sistema de incentivos que permitan el cumplimiento de la propuesta de valor.

CAPITULO 1: DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA

1.1 Introducción

Durante este capítulo se desarrollará la primera etapa del ciclo cerrado del sistema de control de gestión de Kaplan y Norton (2012), la cual corresponde a desarrollar la estrategia para la empresa FedEx Chile. Inicialmente se realizará una descripción de su historia, se detallará como llega la empresa a establecerse al mercado chileno, la industria en la cual está inserta y sus mercados objetivos. Se abordará más en detalle acerca de la misión, visión y valores planteados por la empresa, para dar las bases de conocimiento al lector para adentrar a continuación a un análisis estratégico de FedEx Chile. En este punto, se abordará más en profundidad un análisis externo que abarca el macroentorno en el cual está inmersa la empresa, desde los puntos de vista políticos, económicos, sociales, tecnológicos, medio ambientales y legales a través de un análisis PESTEL, donde se definen las amenazas y oportunidades de la compañía. Este análisis externo será complementado con una mirada desde el punto de vista interno de la empresa a través del análisis de cadena de valor, donde se definen las debilidades y fortalezas de la compañía. Posteriormente, se analizará en profundidad cada uno de los análisis externos e internos entre sí a través de un análisis FODA, lo que permitirá al lector obtener una mirada integral de la compañía FedEx Chile y la industria en la cual está inmersa.

Con toda esta información, se planteará la formulación de la estrategia, la cual se inicia realizando un análisis de la curva de valor, seleccionando los atributos claves para la compañía, los cuales serán declarados en la propuesta de valor. Finalmente, se propondrá una estrategia para la compañía en estudio.

1.2 Descripción de la organización

En este apartado se realiza la descripción de la empresa FedEx y FedEx Chile proporcionando una visión general de la compañía incluyendo su historia, la industria en que está inmersa en la compañía, principales actividades que desarrolla, productos y/o servicios que ofrece, segmentos de clientes, proveedores y competidores destacados.

1.2.1 Descripción de FedEx

En 1965, Frederick W. Smith, estudiante de la Universidad de Yale, escribió en un documento los desafíos logísticos a los que se enfrentan las empresas pioneras en la industria de la tecnología de la información. La mayoría de los cargadores herméticos

dependían de sistemas de rutas de pasajeros, pero esos carecían de sentido económico para los envíos urgentes, escribió Smith. (FedEx, 2022)

En 1971 y tras su paso por el ejército, Smith compró la participación controladora en Arkansas Aviation Sales, ubicada en Arkansas, donde pudo ver lo difícil que era conseguir paquetes dentro de uno o dos días, por lo que se propuso encontrar un sistema diseñado específicamente para envíos sensibles al tiempo como medicinas, piezas de computadoras y electrónica. Así nació la idea de Federal Express: Una empresa que ha revolucionado las prácticas comerciales globales y que ahora define la velocidad y la fiabilidad.

La sede de la compañía se mudó más tarde a Memphis, Tennessee, debido a su ubicación central dentro de los EE. UU. y porque el Aeropuerto Internacional de Memphis rara vez estaba cerrado debido al mal tiempo. Federal Express comenzó oficialmente a operar el 17 de abril de 1973, con 389 miembros del equipo. Desde esa noche, 14 aviones pequeños comenzaron a operar para distribuir paquetes a 25 ciudades de EE.UU. y tras la primera de varias adquisiciones internacionales de nuevas flotas de aviones, las operaciones intercontinentales comenzaron en 1984 con servicios a Europa y Asia.

En 1994, la compañía realiza su primera evolución de la identidad corporativa adoptando el nombre de "FedEx" como su marca oficial, basándose en su servicio de entrega exprés para crear una corporación más diversificada de diferentes negocios, pero relacionados. FedEx adquirió diversas compañías como Tiger International Inc. O Evergreen International Airlines, convirtiéndose así en el único transportista de carga con sede en los Estados Unidos con derechos de aviación en China. Su alcance global ha seguido expandiéndose a más de 220 países y territorios.

En el año 2000, se produjo la segunda evolución de identidad corporativa cuando la compañía pasó a llamarse FedEx Express para reflejar su posición en la cartera general de servicios de FedEx Corp. Asimismo, significó la ampliación de ofertas de servicios específicas y el posicionamiento como una aerolínea exprés.

En la actualidad, FedEx es considerada como una de las compañías líderes en la industria de entrega de paquetería y servicios de logística a nivel mundial. La compañía se ha destacado por su innovación en la entrega de paquetería, especialmente en el ámbito de envíos exprés, gestión de cadena de suministros y el compromiso con el medio ambiente, a través de la incorporación flota vehicular eléctrica y el uso de paneles solares.

1.2.2 Descripción de FedEx Chile

En Chile, FedEx inicia su consolidación en el año 2016, tras adquirir a la compañía TNT Express reconocida a nivel mundial quién, a su vez, había adquirido previamente a la empresa LIT CARGO. LIT CARGO fue una empresa familiar chilena fundada en 1952, dedicada a servicios expresos nacionales del transporte terrestre que llegó a establecerse como una importante compañía a nivel nacional, al contar con alrededor de 55 centros de distribución y 496 vehículos. En el año 2009, TNT Express compra y se une a la compañía LIT CARGO en Chile, fortaleciendo así una potente red integrada de transporte terrestre, aéreo, internacional y nacional. La adquisición fue parte de una estrategia de TNT en convertirse en el líder intrarregional de transporte de América del Sur y aprovechar esta posición en el mercado de transporte expreso. (Grupo Editorial y Comunicaciones, 2022)

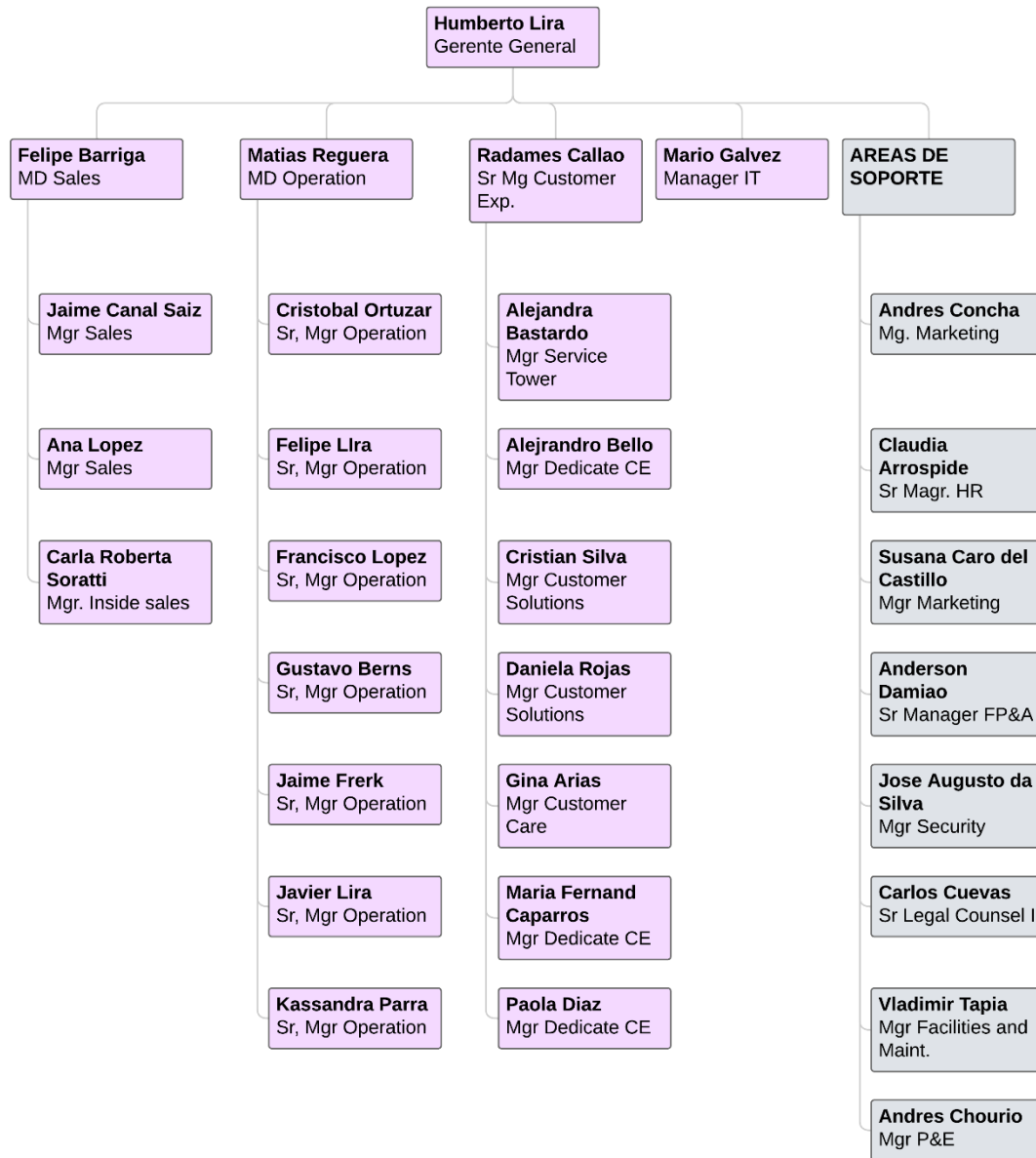
Tras la adquisición de TNT Express, FedEx amplía su cartera añadiendo más de 50.000 miembros del equipo y más de 30.000 vehículos en todo el mundo, llegando a continentes como África, Asia y América. En Chile esta unión, permitió aprovechar las fortalezas de ambas empresas, combinando la red de transporte exprés aéreo con una red terrestre, ampliando el portafolio existente a nivel nacional e internacional.

La unidad estratégica de negocio para ser analizada en este reporte es FedEx Chile SPA, la cual hace parte de la región del cono sur y las américas. Se considera una UEN dado que tiene su propia dirección, su propio presupuesto, sus propios centros de costos y generan su propia venta. El negocio base de FedEx en Chile está fundamentado en el transporte de paquetería terrestre dentro del territorio nacional. FedEx en Chile posee una estructura organizacional de tipo funcional, al igual que FedEx Global, en donde se organiza por funciones y áreas de especialización. Cada área se encarga de una tarea o un conjunto específico de tareas relacionada con la función principal de la empresa. La estructura organizacional actual de FedEx Chile agrupa alrededor de 1900 funcionarios en 11 áreas: Operaciones, ventas, *marketing*, *retail*, experiencia al cliente, recursos humanos, ingeniería y propiedades, finanzas, tecnología de la información, seguridad y legal. Cada área está a cargo de un *senior manager* y quién a su vez, debe reportar al Director General en FedEx Global, quién es responsable de supervisar y coordinar las operaciones de esa misma área en Chile y en otros países, siguiendo así los lineamientos que se plantean desde la sede central de la compañía en EE.UU. Asimismo, cada área en Chile debe reportar internamente al vicepresidente de operaciones en Chile, quién se encarga de asistir a la junta directiva a nivel internacional, siendo el principal responsable del estado de resultados

de FedEx Chile, y, por lo tanto, es el responsable del cumplimiento de los lineamientos que FedEx Global plantea para FedEx Chile año a año. En otras palabras, los encargados de alinear la estrategia y la toma de decisiones estratégicas importantes de toda la compañía en Chile y en otros países recae en la alta gerencia de FedEx Global en EE. UU. Esto permite una operación coherente y eficiente en todo el mundo, mientras se adaptan a las regulaciones y necesidades locales en cada país, en el anexo 1 se presenta el organigrama actual de FedEx.

Para un mejor entendimiento de las áreas funcionales de FedEx Chile y con el objetivo de análisis de este estudio se ha propuesto en la ilustración 2 una estructura organizacional para la compañía en Chile, donde el liderazgo jerárquico está a cargo del gerente general y debajo de este, se encuentran los diferentes líderes de las áreas funcionales, siendo en este cargo en el que recaen la toma de decisiones de alta gerencia y quienes son los encargados de alinear la estrategia en FedEx Chile. Es fundamental la gestión del gerente general para proporcionar liderazgo y coordinación en todas las áreas de la compañía, garantizando que todos los esfuerzos estén alineados con los objetivos y la visión de la empresa a nivel global, lo que contribuye a la eficiencia y a una cultura organizacional coherente. Adicionalmente, el gerente general tiene la responsabilidad de adaptar las operaciones y estrategias de FedEx Chile a las necesidades y preferencias locales, lo que incluye considerar la cultura y las prácticas comerciales específicas de Chile.

Ilustración 2: Propuesta organigrama FedEx Chile



Fuente: Elaboración propia.

Dentro de la industria del transporte de carga, los principales productos que FedEx ofrece en Chile, corresponden al envío de paquetería de diferentes tamaños y pesos que se pueden ajustar al tiempo de entrega que el cliente necesite. Estos envíos de paquetería se dividen entre cargas internacionales y los de carga nacional, siendo este el último el de mayor venta en el país con aproximadamente un 76% de todos los ingresos.

Entre los principales clientes que optan por un servicio de entrega de paquetes se encuentran las personas, empresas e instituciones del estado. Los clientes que optan por un servicio de entrega de paquetería nacional son principalmente los del tipo *business to business* y en menor porcentaje del tipo *business to customer*, mientras que el principal tipo de cliente que optan por un servicio de entrega de paquetes internacional es el *business to customer*.

Dentro de los proveedores claves para la compañía se encuentran los subcontratistas de transporte, aerolíneas comerciales, empresa de combustibles Copec y empresa Kaufmann. Los primeros corresponden a quienes ayudan a cumplir con el servicio de transporte de paquetería en el momento en que la capacidad existente de FedEx Chile no es suficiente, entre los que se encuentran empresas como Transportes San Isidro, Transportes Rioja Ltda, Jorquera Transporte S.A, entre otros. En segundo lugar, se encuentran las aerolíneas comerciales quienes son fundamentales para la compañía, debido a que FedEx Chile no cuenta con un avión exclusivo para realizar el servicio de transporte de paquetería internacional, entre las que se destacan empresas tales como LATAM Airlines Group S.A. o Sky Airlines, entre otros. En tercer lugar, se encuentra la empresa Copec, quién es la encargada de suministrar los diferentes tipos de combustibles necesarios para el funcionamiento de la flota vehicular operativa de la compañía. Finalmente, se encuentra la empresa Kaufmann encargada de realizar la reparación y mantenimiento de la flota vehicular de la compañía.

En base a lo anterior, los competidores en la industria del transporte de paquetería más destacados de FedEx en Chile son por el lado nacional: Chilexpress, Bluexpress y Starcken, mientras que por el lado internacional: las empresas DHL y UPS.

1.3 Caracterización de la industria

La industria de transporte de paquetería desempeña un papel crucial en la economía en Chile. Esta industria se dedica a la distribución de paqueterías y mercaderías de manera segura y eficiente, lo cual implica el traslado de paquetería desde un punto de origen, su clasificación, transporte y entrega en su destino final. La forma que se gana dinero en esta industria es gracias al margen que se genera entre el precio del servicio de transporte de paquetería y el costo de este mismo.

Chile cuenta con una red de infraestructura bien desarrollada para el transporte, puesto que posee una red de carreteras moderna, puertos marítimos y aeropuertos

internacionales, lo que favorece y facilita el transporte eficiente de paquetería dentro del país y a nivel internacional. El mercado chileno es competitivo y cuenta con la presencia de muchas empresas nacionales e internacionales, tales como DHL, Chileexpress, Bluexpress, Starken, Correos de Chile, entre otras. Esta competencia ha llevado a mejoras en los servicios y precios competitivos para los clientes, siendo algunos de los atributos que los clientes consideran importantes a la hora de elegir la empresa por la que realizarán su envío:

- Precio: Dentro de las más importantes, se considera el precio al ser una industria de alta competencia, muchos de los clientes asumen este atributo como uno de los más importantes.
- Cobertura: La capacidad de llegar a todos los lugares de Chile y países del exterior es primordial para satisfacer las necesidades de los clientes que buscan servicios de transporte de paquetería a nivel nacional e internacional.
- Rapidez: La eficiencia a nivel de rutas y tiempos de entrega es esencial para mantener bajos costos y cumplir con plazos de entrega, lo cual implica una planificación y ejecución logística eficiente.
- Cuidado del producto: Los clientes deben confiar en que el envío de sus paquetes finalizará con un buen estado de sus productos o en el mismo estado en el que se envió.
- Diversidad de productos que ofrece la empresa de transporte: La variedad de servicios que ofrecen las empresas de transporte de paquetería permite que las empresas se adapten a las necesidades de los distintos segmentos de clientes, tales como entrega exprés, entrega a domicilio, servicios más económicos, envíos sobredimensionados, entre otros.
- Seguridad en el envío de sus productos: Los clientes deben confiar en que el envío de sus paquetes finalizará en el destino correcto, sin ser extraviado o perdido.

Con respecto a los clientes, en la industria del transporte de paquetería se pueden identificar varios segmentos los cuales son: personas, emprendimientos, pymes, tiendas de *retail*, empresas importadoras o exportadoras, instituciones estatales, comercio electrónico, entre otras.

Durante el 2020, según Mordor Intelligence, una empresa de inteligencia de mercado fundada en 2014 citaba que el COVID -19 en Chile inicialmente tuvo un efecto negativo en su primer trimestre con una caída del 42,2% de los pedidos en línea, pero que

posteriormente la industria del comercio electrónico comenzó a mejorar y las ventas aumentaron al 9,4% durante la pandemia, y por consecuencia, se ha impulsado el transporte de carga en el país. (Mordor Intellingence, 2022)

Este incremento del transporte de carga relacionado con el incremento del comercio electrónico ha demostrado la importancia que existe en el transporte de carga para muchos usuarios, ya que sin este correcto funcionamiento no podría cumplirse con las exigencias del comercio electrónico. Lo anterior, ha beneficiado a millones de personas que optaron por no salir de sus casas por restricciones de COVID, comodidad o simplemente falta de tiempo, impulsando aún más la industria del transporte y generando una alta demanda de éste.

Asimismo, el mercado chileno del transporte de paquetería debe enfrentar desafíos como en otras partes del mundo, tales como la congestión vehicular en zonas urbanas, altas expectativas de los clientes para un envío con entrega rápida, incremento del precio de los combustibles, necesidad de mejorar constantemente la logística y la sostenibilidad ambiental. Lo anterior, exige a las distintas compañías del transporte de paquetería estar en constante innovación de sus productos y/o servicios, tecnologías que se utilizan, así como realizar sus operaciones lo más eficiente posible.

1.4 Declaraciones estratégicas

Antes de formular la estrategia, los gerentes necesitan acordar la dirección, los propósitos, los objetivos y valores fundamentales de una organización. Para Kaplan y Norton (2012), las declaraciones estratégicas están compuestas por las declaraciones de misión, visión y valores. La misión y valores definidos para una organización suelen permanecer constantes en el tiempo, mientras que la visión suele mantenerse estable al plan estratégico de la compañía, por lo general de 3 a 5 años. Para Thompson et al. (2012), estas declaraciones de misión, visión y valores son esenciales para dar el rumbo de la compañía, motivar e inspirar a los colaboradores y, alinear y guiar las acciones en toda la organización. Estas declaraciones son esenciales para proporcionar una visión clara de la identidad y el rumbo de una compañía, que se utilizan para guiar la toma de decisiones y la ejecución de la estrategia.

Actualmente, FedEx Chile como compañía, no tiene una estructura basada en declaraciones estratégicas, sino por el contrario se basan en tener una filosofía de empresa. Esta filosofía es el punto de partida para tener una buena cultura FedEx, y consiste en:

P-S-P (*People – Service – Profit*) o Promesa Púrpura, que es la filosofía en el que se basaron para la fundación de FedEx, y significa que cuidar a los miembros del equipo tiene como resultado un excelente servicio al cliente, lo que nos permite obtener un beneficio justo que reinvertimos en los miembros de nuestro equipo y en nuestro futuro. (FedEx, 2022)

A continuación, en los siguientes apartados, se propone y realiza un análisis crítico de las declaraciones de misión, visión y valores para FedEx Chile, con el objetivo de que en los próximos capítulos se logre un alineamiento entre las declaraciones estratégicas y los objetivos de la compañía.

1.4.1 Análisis y definición de la misión de FedEx Chile

Según Kaplan y Norton (2012), “la declaración de Misión es un texto breve que define la razón de ser de la compañía. La misión debería describir el propósito fundamental de la entidad y, en especial, lo que brinda a los clientes”.

Según Thompson et al. (2012), “una declaración de misión bien planteada debe emplear un lenguaje lo bastante específico para revelar la identidad propia de la compañía, idealmente ésta tiene que ser lo suficientemente descriptiva para identificar los productos o servicios de la compañía, especificar las necesidades del comprador que se pretende satisfacer, identificar los grupos de clientes o mercados que se empeña en atender, precisar su enfoque para agradar a los clientes y otorgar a la compañía su identidad propia”.

En línea con la definición de los autores anteriormente citados, la declaración de misión es considerada una herramienta fundamental en la estrategia de la compañía, puesto que define el propósito y la dirección de ésta y que, al mismo tiempo, sirve como guía para la toma de decisiones y la creación de valor para la compañía. Actualmente, la compañía FedEx Chile no cuenta con una declaración de misión expresamente descrita, por lo que se plantea en la Ilustración 3 la propuesta de declaración de misión para FedEx Chile, la cual va en línea con la filosofía actual de la compañía (*P-S-P* o Promesa Púrpura).

Ilustración 3: Propuesta de declaración de misión de FedEx Chile.

MISIÓN FEDEX CHILE

Nadie entiende mejor que FedEx Chile cómo realizar envíos de paquetería a cualquier rincón de Chile o el mundo, enfocando nuestros esfuerzos en cumplir las necesidades que cada cliente necesita, sea persona, empresa o institución del estado. No importa si quieres enviar un documento a otra persona o una carga de productos desde tu fábrica al mundo, en FedEx Chile trabajamos continuamente para brindar soluciones a la medida y realizar entregas de paquetería rápidas y confiables, obteniendo el mismo servicio fiable de tiempo definido y excelencia de servicio.

Fuente: Elaboración propia.

Considerando el planteamiento de Thompson et al. (2012), se realiza el análisis crítico de la declaración de misión propuesta para FedEx Chile evaluando si responde a las siguientes interrogantes:

- **¿Qué hacemos?** Sí, se responde la pregunta, ya que FedEx Chile te ofrece una variedad de servicios y herramientas para simplificar tus envíos de paquetería nacionales e internacionales para una entrega rápida y confiable a cualquier rincón de Chile o el mundo.
- **¿Cuáles son nuestros productos?** Sí, también responde la pregunta, ya que el producto de FedEx Chile corresponde en brindar un servicio de entrega de paquetes, ya sea con entrega prioritaria (entrega al día siguiente) o entregas económicas (entrega de dos a tres días). Independiente si se requiere enviar documentos, cajas o cargas, FedEx Chile se adapta a las necesidades de cada cliente, cumpliendo siempre el servicio fiable de un tiempo definido de entrega.
- **¿Quiénes son nuestros clientes?** Sí, responde la pregunta, puesto que para FedEx Chile son clientes cualquier persona natural, empresa o institución del estado que tenga la necesidad de enviar un paquete, ya sea dentro o fuera de Chile.
- **¿Cuál es la cobertura geográfica?** Sí, responde la pregunta, debido a que FedEx Chile tiene cobertura en todo Chile, desde Arica a Punta Arenas. Internacionalmente, cuenta con sucursales en más de 220 países, específicamente en Chile cuenta con 35 Centros de Distribución, 48 Puntos de Venta.

De este análisis se concluye que la declaración de la misión propuesta para FedEx Chile cumple con el objetivo descrito por Kaplan - Norton y también cumple con lo que describe Thompson, puesto que es una misión breve, concisa y detalla cuales son los productos, cuáles son los clientes y cuál es la cobertura geográfica.

1.4.2 Análisis y definición de la visión de FedEx Chile

Según Kaplan y Norton (2012) “la declaración de visión define los objetivos de mediano y largo plazo (de 3 a 10 años) de la organización. Debería estar orientada al mercado y expresar - con frecuencia en términos visionarios - cómo quiere la empresa que el mundo la perciba”. Para Thompson et al (2012) “una visión estratégica describe las aspiraciones de la administración para el futuro y bosqueja el curso estratégico y la dirección de largo plazo de la compañía”.

En línea con la descripción realizada por los autores anteriormente citados, la declaración de visión propone una dirección estratégica a largo plazo y un propósito claro a una compañía. Ésta sirve como guía para las decisiones y acciones de la compañía a medida que avanza hacia el futuro deseado.

Actualmente, la compañía FedEx Chile no cuenta con una declaración de visión expresamente descrita, por lo que se plantea en la Ilustración 4 la propuesta de declaración de visión para FedEx Chile, la cual va en línea con la filosofía actual de la compañía (*P-S-P* o Promesa Púrpura).

Ilustración 4: Propuesta de visión para FedEx Chile

<p>VISIÓN FEDEX CHILE</p> <p>Alcanzar el 40% de la participación del mercado chileno del transporte de paquetes para el año 2030, incrementando nuestra presencia en el negocio de ecommerce, manteniendo las relaciones comerciales con los clientes en la actualidad y generando nuevas relaciones comerciales con distintas instituciones.</p>
--

Fuente: Elaboración propia.

Considerando el planteamiento de Thompson et al (2012), se realiza el análisis crítico de la declaración de visión propuesta para FedEx Chile evaluando si responde a las siguientes interrogantes:

- **¿Es medible?** Sí es medible, puesto que la participación en el mercado es un indicador al cual se le puede hacer seguimiento a través de estudios especializados en el segmento transporte. Para este caso, la meta de FedEx Chile es alcanzar el 40% de participación del mercado chileno en el transporte de paquetes.
- **¿Se direcciona al futuro?** Sí se direcciona al futuro, puesto que la visión de FedEx Chile se proyecta al año 2030.
- **¿Es viable?** Sí, es viable por las siguientes razones: La primera de ellas, es que la inversión que se está realizando para mejorar y aumentar la capacidad de transporte de paquetes dentro de la red nacional está preparando a FedEx en Chile para afrontar el nuevo reto de la participación en el mercado, lo cual se traduciría en el aumento de paquetes transportados diariamente. Actualmente, hay una capacidad promedio de 60.000 paquetes al día y con las inversiones se aspira a tener en la red alrededor de 70.000 paquetes diarios. La segunda razón es que el incremento del negocio *ecommerce*, potenciado por la pandemia del COVID-19, ha incrementado la necesidad de envíos de productos puerta a puerta, lo cual ha cambiado el comportamiento de los consumidores.
- **¿Es fácil de recordar?** Sí, dado que se presenta como un objetivo en una frase corta, sencilla y concreta. Adicionalmente a esto, se refuerza diariamente con las acciones que se llevan a cabo en cada área funcional.
- **¿Es ambigua o incompleta?** No es ni ambigua ni incompleta, al contrario, es concreta, directa y contiene un objetivo claro de lo que busca hacer FedEx Chile en el futuro.
- **¿Su lenguaje es demasiado general?** No, el lenguaje usado en para la declaración de la visión hace referencia a servicio de transporte de paquetería y a los objetivos de FedEx Chile, en otras palabras, ocupa lenguaje específico relacionado con el negocio.
- **¿Es sosa o poco inspiradora?** No, la visión inspira a los colaboradores de FedEx Chile a trabajar por conseguir objetivos claros.
- **¿Es demasiado extensa?** No, cuenta con un par de frases, lo cual hace que tenga el tamaño preciso para que pueda ser recordada fácilmente.

Se concluye que la visión propuesta cumple con el objetivo planteado por los autores citados anteriormente, ya que es una visión medible, concisa, no genérica, tiene una visión

a futuro y es fácil de recordar. Adicionalmente, es una declaración de visión sólida que permite motivar a los colaboradores, establecer metas a largo plazo y mantener una cohesión en FedEx Chile, mientras que la compañía busca el crecimiento y éxito sostenible.

1.4.3 Definición de los valores de FedEx

Según Thompson et al. (2012), “los valores de una compañía (algunas veces llamados valores esenciales) son las creencias, características y normas conductuales que la administración determinó que deben guiar el cumplimiento de su visión y misión”. Para Kaplan y Norton (2012), “los valores (a menudo llamados valores centrales) de una compañía definen su actitud, comportamiento y carácter”. Para Simons (1998), “un sistema de creencias es el conjunto explícito de las definiciones organizativas que los directivos comunican formalmente y refuerzan sistemáticamente para transmitir valores básicos, propósitos y orientaciones a los miembros de la organización. Las definiciones comprenden los valores y orientaciones que los directivos quieren que los subordinados acepten. Estos valores están conectados con la estrategia de negocio de la empresa”.

En línea con los autores antes mencionados, los valores de la compañía proporcionan una guía ética y cultural para toda la organización en la toma de decisiones, resolución de problemas y la construcción de relaciones entre colaboradores, clientes y la comunidad en general. Los valores deben reflejarse en las acciones y las decisiones que se toman a diario.

Dentro de una compañía es importante tener valores que guíen nuestro comportamiento con el objetivo de cumplir la misión y visión establecidas. Dado que FedEx Chile se basa en una filosofía y carece de misión, visión y valores establecidos y siguiendo con las declaraciones anteriormente creadas, se propone los siguientes valores para FedEx Chile:

Ilustración 5: Propuesta de valores para FedEx Chile



Fuente: Elaboración propia.

- **Diversidad e inclusión**, en FedEx Chile somos tan diversos como al mundo que le servimos, el mundo de FedEx se trata de conectar personas, lugares y diversidad cultural. El equipo de FedEx Chile está conformado por personas con diferentes nacionalidades, orientación sexual, etnia, género, creencias o religiones, entre otros, los cuales están presentes en los distintos niveles de la compañía, desde auxiliares de aseo hasta niveles gerenciales.
- **Equidad e igualdad**, en FedEx Chile trabajamos día a día para que la brecha laboral entre hombres y mujeres sea cada vez menor, valorando a las personas por sus capacidades y generando oportunidades a todos por igual. Para lograr eso de forma transparente, la empresa de forma interna envía un reporte anual a la función de recursos humanos, para hacer un control y seguimiento a este tipo de iniciativas. En el año 2021, el 42% de los cargos gerenciales corresponden a mujeres y el 58% restante estaba conformado por hombres.
- **Respeto**, en FedEx Chile nos comportamos con amabilidad, nos cuidamos, y nos apoyamos entre unos y otros, indistintamente del cargo o responsabilidad que cumplas dentro de la empresa. Se realizan capacitaciones y charlas semestrales con el objetivo de dar a conocer diversas medidas adoptadas para el dar cumplimiento a este valor, tales como el conocimiento del teléfono púrpura, el cual es usado como herramienta de denuncia ante cualquier caso que atente contra el valor.
- **Servicio**, nuestro cliente está en el corazón de cada una de las actividades que realizamos para cumplir nuestros objetivos. Nos enfocamos en dar cumplimiento en plazo y forma a los requerimientos de nuestros clientes.
- **Responsabilidad social**, FedEx Chile cuenta con un programa de ayuda a la comunidad llamado FedEx Care, donde el objetivo es hacer del mundo un mejor lugar. Adicionalmente, se manejan altos estándares medio ambientales, como por ejemplo cuentan con la Certificación ISO 50001-2011, "Sistemas de Gestión de Energía".
- **Innovación**, somos una organización en continuo aprendizaje. Nos esforzamos por alcanzar el éxito y mejorar continuamente nuestras capacidades. Se genera un concurso interno anualmente para incentivar y premiar económicamente al mejor proyecto de innovación de la compañía.
- **Lealtad**, trabajamos juntos de forma efectiva y fomentamos la confianza mutua y la lealtad. Se realizan programas de incentivo educacional a los colaboradores a través de

ayudas económicas o inscripciones de cursos de perfeccionamiento técnico en cada una de las funciones de la empresa.

En FedEx Chile, continuamente se realizan charlas, cursos y actividades con el objetivo de dar a conocer a toda la empresa la importancia de los valores anteriormente mencionados. En la siguiente descripción se realiza el análisis de los valores para determinar si cumplen con los requisitos de alineación descritos por Thompson et al. (2012).

- **¿Los valores están vinculados a la misión?** Sí, porque dentro de los valores encontramos principalmente el servicio, el cual está enfocado en dar prioridad al cliente y sus requerimientos, pero adicionalmente nuestros colaboradores mejoran sus capacidades continuamente, a través de los proyectos de valor innovador de la compañía y a capacitaciones o incentivos educacionales asociados al valor de lealtad.
- **¿Los valores están vinculados a la visión?** Sí, debido a que se incentivan los valores servicio, lealtad e innovación para un continuo mejoramiento de sus capacidades potenciando al colaborador integral, pero adicionalmente se enfocan en el bienestar de sus colaboradores a través de los valores de diversidad e inclusión, equidad e igualdad y respeto.
- **¿Los valores están integrados a la cultura corporativa?** Sí, porque estos valores han sido propuestos en base a la cultura púrpura P-S-P explicada anteriormente y son los que podemos mencionar y destacar su continua aplicación.
- **¿Los trabajadores practican los valores propuestos?** Sí, como se menciona en el punto anterior, los valores propuestos son desarrollados continuamente.

Se concluye que la declaración de valores propuesta para FedEx Chile cumple con el objetivo planteado por los autores citados anteriormente, ya que están vinculados a la misión y visión de la compañía, integrados a la cultura corporativa y son practicados por los colaboradores. Adicionalmente, la declaración de valores propuesta para FedEx Chile establece los principios éticos y los valores esenciales que guían la conducta y cultura de la compañía.

1.5 Análisis Estratégico

Después de realizar el análisis de las declaraciones de misión, visión y valores de FedEx Chile, se realiza el análisis estratégico de la compañía, el cual implica realizar el análisis de dos campos en los que se desenvuelve la organización, estos son: Macroentorno o ambiente externo y el microentorno o ambiente interno. El macroentorno

corresponde a donde se analizan las condiciones generales y competitivas de la industria en que se inserta la compañía, mientras que el microentorno corresponde al ambiente interno donde se analizan los recursos y capacidades que posee la organización. Según Kaplan y Norton (2012), el análisis estratégico incluye una evaluación amplia de sus propias capacidades y desempeño en relación con las capacidades y desempeños de sus competidores, así como también su posicionamiento con respecto a las tendencias de la industria.

Para Thompson et al. (2012) es fundamental realizar un análisis interno y externo de la compañía para que los administradores puedan formular una estrategia que se ajuste de una manera excelente a la situación de la organización, lo cual constituye la primera prueba de una estrategia ganadora. En otras palabras, con el análisis del macro y microentorno, se logra identificar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades relacionadas con la empresa, con el fin de ayudar a la compañía a comprender su entorno, definir sus objetivos y estrategias, a tomar decisiones informadas y a mantenerse enfocada en su visión a largo plazo.

A continuación, se aborda el análisis estratégico de FedEx Chile, en donde se realiza el análisis externo e interno de la compañía en Chile.

1.5.1 Análisis Externo

El análisis externo o macroentorno de una compañía entrega una visión integral del contexto en que opera una organización y ayuda a identificar amenazas y oportunidades claves. Para Kaplan y Norton (2012), "El análisis externo evalúa el entorno macroeconómico del crecimiento económico, las tasas de interés, movimientos cambiarios, precios de los factores de producción, normativa y expectativas generales del papel que tiene la organización en la sociedad". Para Thompson et al. (2012), el macroentorno engloba el amplio contexto ambiental en el que se ubica la industria de una compañía, este incluye siete componentes esenciales: Condiciones económicas generales, fuerzas globales, fuerzas sociales, factores tecnológicos, factores políticos/regulatorios/legales, ambiente natural y aspectos demográficos. Esta información es esencial para la formulación de la estrategia y la toma de decisiones informadas que permitan a la compañía adaptarse y crecer en un entorno dinámico.

En este punto, se realizará un análisis externo con la herramienta PESTEL, dado que incluye los componentes políticos, económicos, sociales, tecnológicos, medio

ambientales y legales. El objetivo de utilizar la herramienta PESTEL es permitir a la compañía descubrir y evaluar los factores externos que pueden afectar a FedEx Chile en el presente y en el futuro, y de esta forma poder concluir con la descripción de amenazas y oportunidades que afectan a la compañía.

El análisis de cada componente se describe a continuación:

- **Político:** El sistema político chileno es republicano, democrático y representativo, con un gobierno de carácter presidencial. Está constituido por 3 poderes: Ejecutivo, Legislativo y Judicial. El presidente es electo a través de sufragio popular cada 4 años y no tiene derecho a reelección y es el representante del poder ejecutivo. El Congreso Nacional es el representante del poder legislativo y es bicameral, está constituido por el Senado y la Cámara de Diputados. Por último, el poder judicial se representa a través de la Corte Suprema. (Gobierno de Chile, 2022)

En la actualidad, el presidente es Gabriel Boric, siendo el presidente más joven en la historia de Chile y es representante del Partido Convergencia Social, el cual se define como un partido de “carácter feminista, socialista, emancipador, aportando a la construcción de una vida digna, y una nueva relación en relación con los bienes comunes y sus pueblos”. (Partido Convergencia Social, 2022). Dentro de las propuestas de su carrera presidencial, se destacan las siguientes:

- Reducir la jornada laboral a 40 horas semanales de forma gradual.
- Aumentar el salario mínimo de forma escalonada.
- Ampliar la cobertura de la negociación colectiva.
- Nuevo pilar contributivo de carácter público y mixto.
- Nuevo sistema de control de armas y municiones.
- Presentar una Ley de salud mental integral.
- Reforma tributaria con principio en la responsabilidad fiscal.
- Entre otras.

Éstas últimas se mencionan dado la influencia directa que pueden tener en la operación de la empresa. Sin embargo, para poder llevar a cabo estas propuestas, el Poder Legislativo es quién debe aprobar estas leyes.

Otro punto importante para destacar es la votación de una Nueva Constitución, en la cual la mayoría de los ciudadanos en septiembre 2022 optó por el rechazo al plebiscito de salida ante la propuesta del equipo Constituyente, por lo que aún no hay

nada claro de los pasos a seguir acerca de este tema, generando un punto de incertidumbre en el clima político del país.

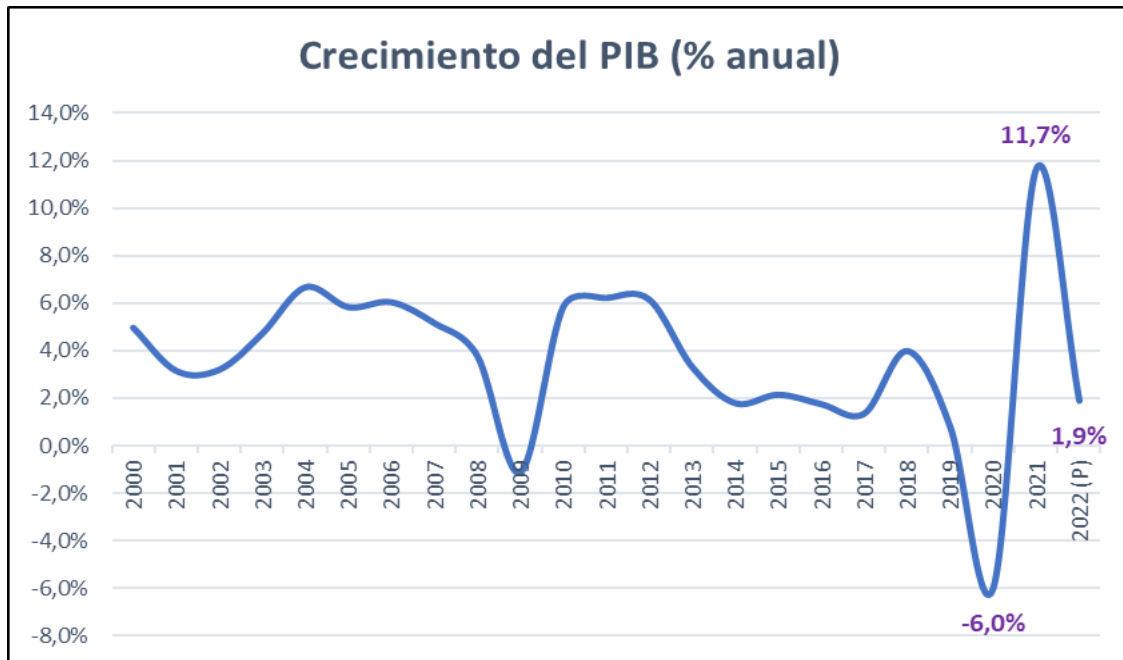
De este punto, se desglosa la siguiente amenaza:

A1: Incertidumbre política, la cual corresponde a un estado de falta de claridad o previsibilidad en el ámbito político en Chile. Se considera una amenaza puesto que puede afectar la inversión, la planificación estratégica de la compañía, la confianza de los consumidores y la estabilidad económica en general.

- **Económico:** Según los datos del banco mundial, en el año 2021 el PIB de Chile terminó con un crecimiento de un 11,7%, lo cual representó una de las recuperaciones más rápidas del mundo. Dicho crecimiento fue impulsado por el consumo, retiros de fondos de las AFP y el apoyo fiscal. Esto en el marco de una normalización económica influenciada por las altas tasas de vacunación del país a nivel mundial. (Banco Mundial, 2022)

Para el 2022, el Banco Mundial espera que el crecimiento del PIB real se relente al 1,9%, dado el contexto de alta inflación, condiciones financieras más estrictas, altas tasas de interés, poca inversión extranjera, entre otras cosas. A continuación, se muestra un gráfico de variación del Crecimiento del PIB a lo largo de los años en Chile.

Ilustración 6: Crecimiento del PIB en Chile (% anual)



Fuente: Elaboración propia – datos obtenidos página web del banco mundial.

Dada esta misma situación y la incertidumbre a nivel político, la inflación en Chile se ha disparado al alza en los últimos cuatro años, siendo el 2021 el año con mayor impacto llegando a un 7,2% según la revista Forbes. (Forbes, 2022) En lo que va del 2022, según datos del INE (Inflación, 2022) (Instituto Nacional de Estadísticas, 2022), la inflación ha tenido un crecimiento del 11,4% y se proyecta que esta siga aumentando. Con toda esta importante variación de la inflación alcanzando valores históricos, se ven afectadas directamente las empresas, puesto que el costo de proveedores, mano de obra, materiales y servicios va en aumento y, por lo tanto, aumentan los costos. Específicamente para FedEx Chile, la variación de la tasa de inflación afecta directamente al precio de los combustibles, por lo tanto, el costo operativo aumenta a directamente proporcional al aumento del precio de los combustibles.

A continuación, se desglosa la siguiente amenaza:

A2: Volatilidad tasa de inflación, puede aumentar los costos operativos de la compañía, afectando directamente la rentabilidad de esta, puesto que encarecen aquellos recursos claves de la operación tales como combustible, mantenimiento de vehículos y/o mano de obra.

- **Social:** A partir de octubre de 2019, se dio a conocer el Estallido Social en Chile, el cual según reportan varios medios periodísticos, como la BBC, "Corresponde a una oleada de protestas callejeras que desembocó en la convocatoria de un proceso constituyente en el que el país sudamericano aún se halla inmerso". (BBC, 2022) A raíz de lo anterior, se generó una sensación colectiva de luchar por mejores condiciones socioeconómicas, salud, pensiones, entre otras y que se ha mantenido a lo largo de estos años.

Adicionalmente, el ámbito social con el Estallido social, sumado a las dificultades económicas debido a la pandemia COVID19, han creado un ambiente económico y social difícil para las familias, que ha tenido consecuencias como un incremento en los índices delictuales, incremento en las protestas callejeras y una disminución de compras presenciales en tiendas. Según datos de la Encuesta Nacional Urbana de Seguridad Ciudadana, la percepción de aumento de la delincuencia en el país fue de 86,9% en el año 2021. (Instituto Nacional de Estadística, 2022).

A continuación, se desglosa la siguientes amenazas y oportunidades:

A3: Descontento social, puesto que genera un ambiente difícil para FedEx Chile, debido a que se compromete a cumplir en plazo y forma con la entrega de paquetería,

cuando en la actualidad se presentan dificultades como bloqueos de carreteras por protestas en zonas céntricas de diversas ciudades, robos o hurtos en algunas rutas conflictivas como los camiones en la Región de la Araucanía o el aumento de los costos en seguridad para sus propiedades o colaboradores, generando problemas logísticos y retrasos en las entregas de paquetería.

O1: Diversificación de clientes, dado el incremento de la delincuencia y las protestas callejeras en los últimos años, los clientes han optado por el comercio electrónico impulsando la demanda de servicios de transporte de paquetería, al mismo tiempo que la población chilena ha experimentado un cambio cultural hacia una mayor valoración del espíritu emprendedor. FedEx Chile puede beneficiarse al diversificar sus clientes a medida que trabajan con una amplia variedad de minoristas en línea tales como emprendedores, pymes, vendedores individuales, así como también puede generar alianzas con grandes empresas.

- **Tecnológico:** El comercio electrónico también ha experimentado un crecimiento en Chile, según datos de la Cámara de Comercio en Chile, “el confinamiento llevó la intensidad de compra online a sus máximos posibles, cerca del 80% de los usuarios. Hoy, de vuelta a la movilidad plena, las tasas de penetración se van convergiendo hacia niveles más bajos, pero muy superiores a los prepandemia.” (Cámara de Comercio Santiago, 2022). Dada las nuevas tendencias al alza del comercio electrónico, también entregan grandes oportunidades para los operadores logísticos, quienes pueden ofrecer logística de comercio electrónico, servicios a distintas marcas, mercados y minoristas electrónicos para mejorar e incorporar el cumplimiento y la distribución.

Es por esto que, FedEx Chile debe adaptarse al nuevo mercado, generando inversiones en nuevas tecnologías de las telecomunicaciones, seguimiento y trazabilidad, ciberseguridad y en almacenamiento de datos, entre otras.

A continuación, se desglosan las siguientes amenazas y oportunidades:

A4: Ciberataque, puesto que, al aumentar el comercio electrónico, las empresas se deben adaptar a este escenario, resguardando los datos o información de sus clientes y de la compañía en general. Esto lo hace susceptible al robo o fuga de información de sus clientes, colaboradores, proveedores y de la propia compañía, entre otros, así como también, es propensa a fraudes internos y/o externos, tales como perfiles falsos, ventas falsas, etc.

O2: Crecimiento comercio electrónico, el crecimiento del comercio electrónico en Chile ha impulsado la demanda de servicios de transporte de paquetería. FedEx Chile puede beneficiarse de un aumento en el volumen de paquetes transportados debido al aumento de la demanda de este tipo de comercio.

O3: Oportunidad de valor agregado, el crecimiento de nuevas tecnologías y nuevos comercios permite a las empresas de transporte de paquetería ofrecer servicios de valor agregado, tales como opciones de entrega flexibles, seguimiento en tiempo real, devoluciones simplificadas y servicios de entrega en el mismo día, para atraer más clientes y aumentar la fidelidad.

- **Medio Ambiente:** Según las Naciones Unidas, “El cambio climático se refiere a los cambios a largo plazo de las temperaturas y los patrones climáticos. Estos cambios pueden ser naturales, por ejemplo, a través de las variaciones del ciclo solar. Pero desde el siglo XIX, las actividades humanas han sido el principal motor del cambio climático, debido principalmente a la quema de combustibles fósiles como el carbón, petróleo y el gas.” (Naciones Unidas, 2022)

El compromiso adquirido para el año 2022 por el Ministerio de Energía de Chile dice “El sector transporte representa actualmente cerca del 25% de las emisiones de gases de efecto invernadero de nuestro país. Para alcanzar la Carbono Neutralidad al año 2050, estimamos que cerca de un 20% de la reducción de estas emisiones será gracias al sostenido avance de la electromovilidad en nuestros sistemas de transporte”. (Ministerio de Energía , 2022)

El 18 de enero de 2022 se realizó la quinta versión del Acuerdo por la Electromovilidad organizado por el Ministerio de Energía. En dicha oportunidad, según datos del Ministerio de Energía (Ministerio de Energía , 2022) “142 actores (empresas e instituciones) firmaron su compromiso con la electromovilidad, el cual apunta al desarrollo de acciones y proyectos que en el corto plazo contribuyan a desarrollar en Chile las ventajas de la movilidad eléctrica, y promover este cambio en el transporte nacional. Lo anterior en el marco de la nueva Estrategia Nacional de Electromovilidad”. Dentro de las empresas que asumieron un compromiso encontramos a Bluexpress, Chilexpress y Mercado Libre, todas pertenecen a la industria de transporte de carga, por lo que se reafirma la importancia del compromiso que también debería tener FedEx Chile en este ámbito a corto y largo plazo.

A continuación, se desglosa la siguiente amenazas y oportunidades:

A5: Cambio climático, puede provocar que los gobiernos implementen regulaciones más estrictas relacionadas con las emisiones de carbono y la sostenibilidad ambiental. FedEx Chile podría verse obligada a cumplir con normativas más rigurosas y exigentes, lo que podría requerir inversiones en una flota vehicular más limpios y sostenibles.

O4: Oportunidad de innovación, el cambio climático puede abrir oportunidades de innovación para FedEx Chile, tales como la adopción de tecnologías más limpias, la optimización de rutas y la implementación de prácticas más sostenibles. Además, permite reafirmar alianzas con socios estratégicos como COPEC, al tener la oportunidad de implementar nuevas tecnologías de electromovilidad, sostenibles con el medio ambiente.

- **Legal:** Durante el mes de octubre de 2022, en el sitio web del Senado de Chile (Senado de la Republica de Chile, 2022) informa que se aprueba en primera instancia, la norma del Código del Trabajo que reduce la jornada laboral de 45 a 40 horas y se anticipa un análisis para compatibilizar el resguardo de los derechos laborales con la protección del empleo (Ministerio de Trabajo, 2022). Dentro del futuro próximos, el gobierno continuará desarrollando audiencias para conocer propuestas y aportes de distintas visiones sobre la reducción de la jornada laboral, desde académicos expertos hasta empresas de menor o mayor tamaño. Adicionalmente, durante el mes de noviembre de 2022, el gobierno presentó recientemente la Reforma Previsional frente al Congreso Nacional, la cual tiene por objetivo aumentar las pensiones actuales y futuras, a través de la creación de un sistema mixto con aporte de los trabajadores, empleadores y el Estado. (Subsecretaría de Previsión Social, 2022) En el sitio web de Subsecretaría de Previsión Social mencionan que "la reforma propone un sistema mixto público/privado, que contempla la creación de un Seguro Social financiado con un incremento del 6% de la cotización en base al aporte de los empleadores. Estos recursos complementarios al aporte de cada trabajador permitirán mejorar significativamente las pensiones desde hoy, y garantizará un aumento de las pensiones futuras mediante un sistema de distribución que considera el ahorro individual y el esfuerzo de cuidados y otros riesgos. También, entre otras materias, propone la separación de funciones de gestión de inversiones y administración de las cuentas." (Subsecretaría de Previsión Social, 2022)

Dado el escenario futuro que se plantea el Gobierno en el corto plazo, FedEx Chile debe estar preparado y tomar en consideración estas futuras medidas políticas para

poder generar la eficiencia necesaria y ser capaces de contrarrestar la disminución de las horas laborales o el incremento de costos en la mano de obra en el futuro.

A continuación, se desglosa las siguientes amenazas y oportunidades:

A6: Legislación laboral, los cambios en la legislación laboral pueden imponer restricciones adicionales o aumentar los costos operativos para dar cumplimiento de las nuevas normativas, por ejemplo, regulaciones más estrictas sobre emisiones, control de horarios de conducción, reducción de la jornada laboral, entre otros. Lo anterior, genera una amenaza significativa para FedEx Chile al contar con más de 1900 colaboradores y seis sindicatos, y con ello, genera una gran volatilidad en el pago de nómina a futuro y aumenta la complejidad del negocio.

O5: Incentivo para la sostenibilidad, si el gobierno chileno establece incentivos fiscales u otros beneficios para compañías que adoptan prácticas de transporte sostenible y reducen las emisiones de carbono, puede significar una oportunidad para FedEx Chile si priorizan la sostenibilidad ambiental.

A partir de este análisis del entorno macroeconómico a través de la herramienta PESTEL, en la siguiente tabla 2 se resume las amenazas y oportunidades para FedEx Chile:

Tabla 2: Amenazas y Oportunidades de FedEx Chile

Amenazas		Oportunidades	
A1	Incertidumbre política	O1	Diversificación de clientes
	Se considera una amenaza puesto que puede afectar la inversión, la planificación estratégica de la compañía, la confianza de los consumidores y la estabilidad económica en general.		FedEx Chile puede beneficiarse al diversificar sus clientes a medida que trabajan con una amplia variedad de minoristas en línea tales como emprendedores, pymes, vendedores individuales, así como también puede generar alianzas con grandes empresas.
A2	Volatilidad tasa de inflación	O2	Crecimiento comercio electrónico
	Puede aumentar los costos operativos de la compañía, afectando directamente la rentabilidad de esta, puesto que encarecen aquellos recursos claves de la operación tales como		FedEx Chile puede beneficiarse de un aumento en el volumen de paquetes transportados debido al aumento de la demanda de este tipo de comercio.

	combustible, mantenimiento de vehículos y/o mano de obra.		
A3	Descontento social	O3	Oportunidad de valor agregado
	Presenta dificultades para FedEx Chile como bloqueos de carreteras por protestas en zonas céntricas de diversas ciudades, robos o hurtos en algunas rutas conflictivas como los camiones en la Región de la Araucanía o el aumento de los costos en seguridad, generando problemas logísticos y retrasos en las entregas de paquetería.		FedEx Chile puede ofrecer servicios de valor agregado, tales como opciones de entrega flexibles, seguimiento en tiempo real, devoluciones simplificadas y servicios de entrega en el mismo día, para atraer más clientes y aumentar la fidelidad.
A4	Ciberataque	O4	Oportunidad de innovación
	FedEx Chile es susceptible al robo o fuga de información de sus clientes, colaboradores, proveedores y de la propia compañía, entre otros, así como también, es propensa a fraudes internos y/o externos, tales como perfiles falsos, ventas falsas, etc.		El cambio climático puede abrir oportunidades de innovación para FedEx Chile, tales como la adopción de tecnologías más limpias, la optimización de rutas y la implementación de prácticas más sostenibles. Además, permite reafirmar alianzas con socios estratégicos como COPEC, al tener la oportunidad de implementar nuevas tecnologías de electromovilidad, sostenibles con el medio ambiente.
A5	Cambio climático	O5	Incentivo para la sostenibilidad
	FedEx Chile podría verse obligada a cumplir con normativas más rigurosas y exigentes, lo que podría requerir inversiones en una flota vehicular más limpios y sostenibles		Si el gobierno chileno establece incentivos fiscales u otros beneficios para compañías que adoptan prácticas de transporte sostenible y reducen las emisiones de carbono, puede significar una oportunidad para FedEx Chile si priorizan la sostenibilidad ambiental.
A6	Legislación laboral		
	Los cambios en la legislación laboral pueden imponer restricciones adicionales o aumentar los costos operativos para dar cumplimiento de las nuevas normativas, genera una amenaza significativa para FedEx		

	Chile al contar con más de 1900 colaboradores y seis sindicatos, y con ello, genera una gran volatilidad en el pago de nómina a futuro y aumenta la complejidad del negocio		
--	---	--	--

Fuente: Elaboración propia.

1.5.2 Análisis Interno

El análisis interno o microentorno de la organización es un proceso que implica evaluar y comprender los factores, recursos y capacidades que existen dentro de la compañía. Según Kaplan y Norton (2012), el análisis interno examina el desempeño y las capacidades de una organización. Este análisis ayuda a la compañía a identificar sus fortalezas y debilidades en comparación con la competencia y con las oportunidades y amenazas identificadas en el análisis externo.

Para Thompson et al. (2012), el análisis interno corresponde a un análisis de los recursos y capacidades, el cual permite calibrar los activos competitivos de una organización y determinar si pueden proporcionar una ventaja competitiva sustentable sobre los competidores. El objetivo de comprender sus capacidades internas es que la organización pueda desarrollar estrategias para que aprovechen sus fortalezcas y se aborden sus debilidades, lo que es esencial para el éxito de la compañía a largo plazo.

Para realizar el análisis interno de FedEx Chile se utilizará la metodología del análisis de la cadena de valor, la cual según Kaplan y Norton (2012) es definida como: “Esta cadena identifica la secuencia de los procesos necesarios para entregar a los clientes los productos y servicios de la compañía. Además de las actividades primarias de crear un mercado, producir y entregar productos y servicios, y venderlos a los clientes, la cadena de valor abarca actividades secundarias, o de soporte -como investigación y desarrollo, gestión de recursos humanos y desarrollo de la tecnología- que facilitan los procesos primarios de creación de valor.”

Dado que la compañía tiene una estructura organizacional funcional, cada una de estas funciones se categorizarán como primarias y secundarias, esto según su implicancia dentro del negocio. Las funciones que se consideran actividades primarias son las siguientes:

- **Operaciones:** Esta área es el corazón de la empresa, puesto que se encarga de la gestión y ejecución de la entrega y distribución de paquetes y cargas en Chile. Dentro las actividades fundamentales que tiene esta área son:

- **Recolección de paquetes:** Organizar y coordinar la recolección de paquetes de los clientes, lo que implica una planificación, asignación de flota vehicular y conductores, verificación de la documentación adecuada.
- **Clasificación y almacenamiento:** Clasificar y almacenar los paquetes dentro de los diferentes centros de distribución y/o sucursales en función de su destino y tipo.
- **Enrutamiento y planificación de ruta:** Determinar las rutas más eficientes para la entrega de paquetes, teniendo en consideración factores como capacidad del vehículo, distancia geográfica, restricción de tráfico, seguridad requerida, entre otras.
- **Seguimiento y monitoreo:** Utilizar sistemas de seguimiento y monitoreo en tiempo real para rastrear la ubicación de los paquetes y asegurarse que cumplan los plazos de entrega.
- **Entregas de paquetes:** Coordinar la entrega de paquetes al cliente final, cumpliendo en plazo y forma requerida, ya sea mediante conductores de FedEx Chile o terceros.
- **Optimización de procesos:** Buscar constantemente formas de mejorar la eficiencia y reducir costos en las operaciones, como optimización de rutas o automatización de procesos. Adicionalmente, es la encargada del control de los costos de la operación misma, siendo una labor esencial para la generación de utilidades de la compañía.
- **Gestión de calidad:** Mantener altos estándares de calidad en la entrega de paquetes para garantizar la satisfacción del cliente y minimizar problemas como daños o pérdidas.

De este punto, se desglosa las siguientes fortalezas y debilidades:

F1: Amplia cobertura geográfica, puesto que FedEx Chile cuenta con 35 centros de distribución, 39 puntos de ventas para envíos nacionales ubicados a lo largo de Chile y 9 puntos de ventas para envíos nacionales e internacionales ubicados en Santiago de Chile. Se considera una fortaleza dado que tener una amplia red de cobertura permite llegar a un gran número de clientes en diversas ubicaciones geográficas dentro Chile.

F2: Cumplimiento de plazo y forma, se considera una fortaleza para FedEx Chile, puesto que la compañía tiene altos estándares de calidad de entrega de paquetes para garantizar

la satisfacción del cliente, por lo tanto, el cumplimiento en plazo y forma de entrega de paquetes es considerado uno de los pilares fundamentales del área de operaciones.

D1: Capacidad de flota, en la actualidad FedEx Chile cuenta con alrededor de 700 vehículos para el transporte de paquetería terrestre, sin embargo, en situaciones de alta demanda de envíos, la flota vehicular alcanza un límite de su capacidad, por lo tanto, se debe recurrir a subcontratistas para dar el cumplimiento del servicio en plazo y forma.

- **Ventas:** Es el área encargada de conseguir relaciones comerciales con los clientes y de mantenerlas a largo plazo, es decir es la encargada de la generación de ingresos de la compañía y el crecimiento del negocio. Dentro de las actividades fundamentales que tiene esta área son:
 - **Desarrollo de relaciones comerciales:** Establecer y mantener relaciones comerciales a largo plazo con clientes existentes y potenciales. Lo anterior, puede implicar visitas a clientes, llamadas de seguimiento, elaboración y preparación de licitaciones, entre otros.
 - **Ofertas y cotizaciones:** Preparar y elaborar ofertas y cotizaciones adaptándose a las necesidades del cliente, considerando requerimientos específicos, tarifas, opciones de servicios, entre otros.
 - **Desarrollos de estrategias de ventas:** Elaborar y planificar estrategias de ventas efectivas, que incluyan el análisis e identificación de oportunidades de mercado.
 - **Cumplimiento de objetivos de ventas:** Cumplimiento de metas y objetivos de ventas planteados previamente en el proceso de presupuesto de la compañía.

De este punto, se desglosa las siguientes fortalezas:

F3: Adaptabilidad, debido a que FedEx Chile tiene la capacidad de adaptarse a las necesidades del cliente, entregando de esta forma soluciones a la medida de los requerimientos específicos solicitados.

F4: Consolidación de marca, el buen desarrollo de las relaciones comerciales del área de ventas permite aumentar la fidelidad de los clientes, logrando de esta forma, consolidar la marca dentro de sectores importantes de la industria tales como farmacéuticas, *retailers*, instituciones estatales, entre otros.

- **Marketing:** Es el área en que recaen las actividades de publicidad de la marca FedEx Chile, así como también, desempeña un papel clave en la promoción de los servicios

de la compañía y en la creación de una marca fuerte. Las funciones consisten en dar a conocer a través de medios audiovisuales las promociones e imagen de FedEx en Chile. Entre las funciones que se destacan de esta área son:

- **Implementación de estrategias de marketing:** Lo cual corresponde a la implementación de estrategias de marketing diseñadas por FedEx corporativo en casa matriz.
- **Publicidad y promociones:** Planificar y ejecutar campañas publicitarias para aumentar la visibilidad de la marca y atraer nuevos clientes.
- **Gestión de presencia online:** Administrar y generar contenido en las distintas plataformas de redes sociales en línea, las que incluyen sitio web, Instagram, LinkedIn, entre otras.
- **Eventos corporativos:** Identificar oportunidades para participar en eventos de la industria que permitan aumentar la visibilidad de la empresa.

De este punto, se desglosan la siguiente debilidad:

D2: Falta de autonomía en Marketing, debido a que las distintas estrategias que FedEx Chile lleva a cabo son diseñadas y establecidas por FedEx corporativo en Estados Unidos, lo que no necesariamente se ajusta a la realidad en Chile.

- **Experiencia al cliente:** Esta área tiene a cargo todas las actividades de seguimiento de garantía de los clientes, desde el envío hasta la entrega final del paquete. Algunas de las principales funciones de esta área son:
 - **Atención al cliente:** Proporcionar atención al cliente a través de los diversos canales que posee la compañía, tales como vía telefónica, chat en línea, sitio web, correo electrónico, entre otros.
 - **Gestión de reclamos e incidencias:** Gestionar de manera eficiente y efectiva las reclamaciones de los clientes, garantizando una respuesta oportuna y resolución satisfactoria de las solicitudes estos.
 - **Medición de la satisfacción del cliente:** Se encarga de recopilar datos e información de métricas de satisfacción de los clientes para evaluar continuamente la calidad de la experiencia del cliente y tomar medidas correctivas cuando sea necesario.
 - **Comunicación proactiva y efectiva entre las distintas áreas:** Comunicar y trabajar en estrecha colaboración con las diferentes áreas de la compañía para

resolver los reclamos e incidencias generados por los clientes, tales como entregas fallidas, retrasos de envíos, daños en paqueterías, entre otros.

- **Tecnología de la información:** Área encargada de la gestión de tecnología y sistemas que respaldan las operaciones, así como también de mantener la innovación de todos los sistemas tecnológicos de la compañía. Dentro de sus principales funciones se encuentran:
 - **Gestión de infraestructura tecnológica:** Administrar y mantener la infraestructura de tecnología de la información, lo que incluye servidores, redes, sistemas de almacenamiento y centros de datos para garantizar la disponibilidad y confiabilidad de los sistemas.
 - **Desarrollo de sistemas:** Diseñar, desarrollar y mantener sistemas que respalden las operaciones de entrega, tales como sistemas de seguimiento de paquetes, administración de inventario y/o gestión de rutas.
 - **Soporte técnico:** Entregar soporte técnico a colaboradores, clientes y proveedores, entregando respuestas a sus problemas relacionados con la tecnología y los sistemas de entrega.

De este punto, se desglosan las siguientes debilidades:

D3: Sistemas para envíos, dado que esta área es la encargada de gestionar la infraestructura tecnológica, se considera una debilidad para FedEx Chile el contar sólo con 9 sucursales habilitadas para realizar envíos internacionales y ubicadas únicamente en la Región Metropolitana.

D4: Sistemas de seguimiento, debido a que FedEx Chile cuenta con GPS en cada uno de los vehículos de su flota, sin embargo, no todos han sido actualizados acorde a la tecnología disponible en el mercado.

De las actividades secundarias o de apoyo se detallan las siguientes áreas funcionales:

- **Ingeniería y propiedades:** Es un área funcional dentro de FedEx Chile tiene a cargo la planificación, desarrollo y mantenimiento de la infraestructura física y móvil que respalda las operaciones de la compañía. Entre sus principales funciones están:
 - **Gestión de flota vehicular:** Adquirir y mantener la flota de vehículos de FedEx Chile, asegurando su buen estado y funcionamiento.
 - **Desarrollo y mantenimiento de infraestructura física:** Gestionar el desarrollo y mantenimiento de la infraestructura física de FedEx Chile, lo que incluye la

construcción, expansión y mantenimiento de los centros de distribución, sucursales, puntos de ventas, entre otros.

- **Gestión ambiental y sostenibilidad:** Desarrollar e implementar prácticas y tecnologías sostenibles que reduzcan el impacto ambiental de las operaciones, tanto en el ámbito de infraestructura (electricidad, consumo de agua, etc.) así como también en el ámbito vehicular (emisiones de carbono, entre otros).
- **Finanzas:** Área funcional que tiene a cargo la gestión de recursos financieros y la toma de decisiones económicas. Entre sus principales funciones están:
 - **Gestión de presupuesto:** Crear y gestionar el presupuesto de la compañía que incluye ingresos, egresos y proyecciones financieras para mantener un equilibrio entre los recursos disponibles y las necesidades operativas.
 - **Contabilidad:** Registrar y mantener registros precisos de todas las transacciones financieras de FedEx Chile, incluyendo ingresos, egresos, compras, inversiones, activos, entre otros.
 - **Control de costos:** Monitorear y controlar los costos de la FedEx Chile para garantizar la eficiencia.
 - **Tesorería:** Administrar el flujo de efectivo incluyendo la gestión de cuentas por cobrar, cuentas por pagar y las reservas de efectivo necesarias para operar sin problemas.
 - **Gestión de facturación y cobranza:** Gestionar y realizar facturas a clientes por los servicios entregados, así como también llevar a cabo la recolección de pagos pendientes por los clientes.

De este punto, se desglosan la siguiente fortaleza:

F5: Patrimonio financiero, se considera una fortaleza para FedEx Chile contar con un respaldo de patrimonio financiero establecido, ya que proporciona una base financiera sólida que respalda la estabilidad, la inversión y la toma de decisiones estratégicas para la compañía.

- **Recursos Humanos:** Es el área encargada de la gestión del personal contratado por FedEx Chile y la creación de un entorno de trabajo eficiente y colaborativo. Dentro de sus principales funciones están:

- **Reclutamiento y selección:** Se encarga de identificar, reclutar y seleccionar candidatos para los puestos disponibles, asegurándose que tengas las habilidades y la experiencia necesaria para ser un aporte para la compañía.
- **Gestión del talento:** Crear y desarrollar estrategias para la retención y el desarrollo del talento incluyendo programas de capacitación y desarrollo profesional para los colaboradores.
- **Beneficios y compensación:** Administración de beneficios y compensación a través de programas de beneficios, salarios y compensaciones para garantizar que sean competitivos y equitativos.
- **Legal:** Esta área es el soporte en todos los temas contractuales y legales de la compañía FedEx Chile. Dentro de sus funciones se encuentran:
 - **Cumplimiento normativo:** Asegurar que FedEx Chile cumpla con las regulaciones y leyes locales, estatales e internacionales relacionadas con los servicios entregados.
 - **Contratación y acuerdos comerciales:** Negociar, redactar y gestionar contratos y acuerdos comerciales con clientes, proveedores, socios estratégicos y colaboradores, asegurando que se protejan los intereses de FedEx Chile.
 - **Litigios y resolución de disputas:** Encargados de representar a la compañía en litigios legales o disputas contractuales, asegurando que se protejan los intereses de FedEx Chile.
- **Seguridad:** Área encargada de garantizar la seguridad de los colaboradores, protección de paquetes y la integridad de las operaciones dentro de la red de FedEx Chile. Dentro de sus principales funciones están:
 - **Seguridad de colaboradores:** Crear e implementar políticas de seguridad de los colaboradores, incluyendo capacitaciones en seguridad laboral y prevención de accidentes.
 - **Seguridad de paquetería:** Implementar sistemas de vigilancia y control de acceso en centros de distribución, sucursales y áreas de entregas para prevenir robos o asaltos y garantizar la seguridad de las instalaciones. Adicionalmente, implementar medidas de seguridad a lo largo de la cadena de suministros para garantizar la integridad de los envíos durante el transporte y almacenamiento.
 - **Seguridad cibernética:** Proteger la infraestructura tecnológica de FedEx Chile contra amenazas cibernéticas, incluyendo las bases de datos de clientes.

A continuación, se puede observar la gráfica con el detalle de las funciones y/o actividades anteriormente descritas:

Ilustración 7: Cadena de valor de FedEx Chile



Fuente: Elaboración propia.

Después de realizar el análisis interno de la compañía, se pueden concluir en un cuadro las siguientes debilidades y fortalezas:

Tabla 3: Debilidades y Fortalezas de FedEx Chile

Debilidades		Fortalezas	
D1	Capacidad de flota FedEx Chile cuenta con alrededor de 700 vehículos para el transporte de paquetería terrestre, sin embargo, en situaciones de alta demanda de envíos, la flota vehicular alcanza un límite de su capacidad, por lo tanto, se debe recurrir a subcontratistas para dar el cumplimiento del servicio en plazo y forma.	F1	Amplia cobertura geográfica FedEx Chile cuenta con 35 centros de distribución, 39 puntos de ventas para envíos nacionales ubicados a lo largo de Chile y 9 puntos de ventas para envíos nacionales e internacionales ubicados en Santiago de Chile, lo que permite operar en todo el país.
D2	Falta de autonomía en Marketing Las distintas estrategias que FedEx Chile lleva a cabo son diseñadas y establecidas por FedEx corporativo en Estados Unidos, lo que no	F2	Cumplimiento de plazo y forma FedEx Chile tiene altos estándares de calidad de entrega de paquetes para garantizar la satisfacción del cliente.

	necesariamente se ajusta a la realidad en Chile.		
D3	Sistemas para envíos	F3	Adaptabilidad
	FedEx Chile cuenta sólo con 9 sucursales habilitadas para realizar envíos internacionales y ubicadas únicamente en la Región Metropolitana.		FedEx Chile tiene la capacidad de adaptarse a las necesidades del cliente, entregando de esta forma soluciones a la medida de los requerimientos específicos solicitados.
D4	Sistemas de seguimiento	F4	Consolidación de marca
	FedEx Chile cuenta con GPS en cada uno de los vehículos de su flota, sin embargo, no todos han sido actualizados acorde a la tecnología disponible en el mercado.		El buen desarrollo de las relaciones comerciales del área de ventas permite aumentar la fidelidad de los clientes, logrando de esta forma, consolidar la marca dentro de sectores importantes de la industria tales como farmacéuticas, <i>retailers</i> , instituciones estatales, entre otros.
		F5	Patrimonio financiero
			FedEx Chile cuenta con un respaldo de patrimonio financiero establecido, lo cual proporciona una base financiera sólida que respalda la estabilidad, la inversión y la toma de decisiones estratégicas para la compañía.

Fuente: Elaboración propia.

1.5.3 Análisis FODA

Un análisis del ambiente externo e interno de la organización realizado correctamente entrega una gran cantidad de información para la compañía, sin embargo, muchas veces puede ser confuso cuando se examina en su totalidad. Para Kaplan y Norton (2012), el análisis FODA resume la información del análisis interno y externo de la organización en una lista breve que ayuda al equipo ejecutivo a comprender los temas claves que la organización debe considerar cuando formula la estrategia.

A continuación, se realiza el análisis FODA cuantitativo enseñado y creado por el profesor Cancino (Cancino, 2012), el cual tiene como objetivo analizar y cuantificar los diferentes cuadrantes. Para esto, se usarán las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que se definieron después de realizar los análisis externo e interno.

Ilustración 8: FODA FedEx Chile, cuadrantes oportunidades versus fortalezas y debilidades

		OPORTUNIDADES				Promedio	
		O1	O2	O3	O4		
		Diversificación de clientes	Crecimiento comercio electrónico	Oportunidad de valor agregado	Oportunidad de innovación		
FORTALEZAS	F1	Amplia cobertura geográfica	6,5	6,5	5,0	6,2	6,1
	F2	Cumplimiento de plazo y forma	6,5	5,0	6,5	4,5	5,6
	F4	Consolidación de marca	6,5	4,0	6,5	2,0	4,8
	F5	Patrimonio financiero	6,5	4,0	6,0	2,0	4,6
	Promedio		6,5	4,9	6,0	3,7	
DEBILIDADES	D1	Capacidad de flota	6,0	6,5	5,5	5,0	5,8
	D2	Falta de autonomía en Marketing	4,5	4,5	5,0	5,5	4,9
	D3	Sistemas para envíos	5,5	4,5	5,0	5,0	5,0
	D4	Sistemas de seguimiento	5,8	6,5	6,0	6,0	6,1
	Promedio		5,5	5,5	5,4	5,4	

Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 9: FODA FedEx Chile, cuadrantes amenazas versus fortalezas y debilidades

		AMENAZAS				Promedio	
		A3	A4	A5	A6		
		Descontento social	Ciberataque	Cambio climático	Legislación laboral		
FORTALEZAS	F1	Amplia cobertura geográfica	6,5	5,5	5,0	4,5	5,4
	F2	Cumplimiento de plazo y forma	4,5	5,5	4,5	5,0	4,9
	F3	Consolidación de marca	4,0	4,8	4,5	4,0	4,3
	F4	Patrimonio financiero	6,5	5,0	6,0	6,5	6,0
	Promedio		5,4	5,2	5,0	5,0	
DEBILIDADES	D1	Capacidad de flota	6,0	4,5	6,5	4,5	5,4
	D2	Falta de autonomía en Marketing	4,0	3,5	4,5	4,0	4,0
	D3	Sistemas para envíos	5,5	4,5	5,5	4,5	5,0
	D4	Sistemas de seguimiento	4,0	4,5	4,5	4,0	4,3
	Promedio		4,9	4,3	5,3	4,3	

Fuente: Elaboración propia.

1.5.3.1 Fortalezas vs Oportunidades

Basado en el análisis FODA, enfocándose en el primer cuadrante se puede destacar que la F1, la cual hace referencia a la amplia cobertura geográfica de FedEx Chile, es la fortaleza que más relevancia genera, puesto que es la que nos permite aprovechar de mejor manera las oportunidades que el entorno macro económico nos brinda en el país, por lo tanto, sería la que de forma estratégica se debería potenciar, ya sea con la apertura de más centros de distribución o con más sucursales en el país, o para el mejor y más optimistas de los casos en las dos formas.

Por el lado de las oportunidades, la diversificación de clientes es la oportunidad que más podría aprovecharse, de forma de seguir incrementando las relaciones comerciales con entidades que tengan un modelo de negocio basado en el comercio electrónico, emprendedores, pymes, entre otros y de esta forma ganar cada vez más participación en el mercado y conseguir un aumento en las ventas.

1.5.3.2 Debilidades vs Oportunidades

En el cuadrante de la combinación entre debilidades y oportunidades, la D4 que hace referencia a los sistemas tecnológicos para el seguimiento de los envíos, es la debilidad más preponderante que se debería comenzar a minimizar, dado que las empresas competencia de FedEx Chile están cada vez más avanzando en este tema y muchas veces esto es un factor de decisión de los clientes a la hora de elegir la empresa de transporte. Es esta debilidad la que necesita una buena inversión de capital para que se pueda desarrollar aquí en Chile con los mismos estándares que se da en Estados Unidos o, en otras palabras, alcanzar los estándares de casa matriz.

Por el lado de las oportunidades, la O2 corresponde al crecimiento del comercio electrónico y es la oportunidad que más se ve afectada por las debilidades de la compañía, con énfasis en la capacidad de la flota y los sistemas de seguimiento. La capacidad de la flota afecta a las oportunidades que da crecimiento del comercio electrónico, puesto que la cantidad de flota vehicular de la compañía debe dar abasto para una alta demanda de transporte de paquetería para cumplir los requerimientos de los clientes, sin embargo, si FedEx Chile no cuenta con la capacidad suficiente, no podría llegar a capturar el mercado en crecimiento. Adicionalmente, los sistemas de seguimiento son un factor para considerar por parte de los clientes y forman parte de las innovaciones de los competidores, por lo que es fundamental mantenerse actualizados con las últimas tecnologías del mercado, para así entregar un mejor servicio a los clientes (datos en tiempo real, información actualizada de su paquete, entre otros) y así, obtener ventajas competitivas respecto a la competencia.

1.5.3.3 Fortalezas vs Amenazas

En el cuadrante que interseca a las fortalezas con las amenazas, la F4 que hace referencia al buen patrimonio financiero de la compañía, más al ser parte de una multinacional creada en los años 70, deja a la compañía en una muy buena posición para poder sobrellevar las amenazas descritas en el análisis, esto se da en gran medida ya que al tener el capital suficiente para reinventarse y al ser Chile una economía estable, permite

que se pueda usar este capital de forma estratégica para recuperar lo que se pueda perder con las amenazas.

Por el lado de las amenazas, la A3 es la más preponderante del cuadrante, esto se debe a que el descontento en Chile, tal como lo vimos para lo ocurrido en el 18 de octubre del año 2019 en el estallido social y el incremento de la delincuencia en los últimos años, el buen funcionamiento del servicio de entrega de paquetería se ve afectado, dado que las entregas no se pueden hacer a tiempo y mucha carga es dañada causando una gran pérdida para la compañía.

1.5.3.4 Debilidades vs Amenazas

Por el lado de las debilidades la D1, la cual hace referencia a la capacidad de la flota, es la debilidad más predominante del cuadrante, esto se debe a que es un limitante importante a la hora de seguir creciendo en el negocio, dado que al tener la flota al límite de capacidad hace que se limite un poco el crecimiento de la compañía, generando que desde casa matriz tengan que tomar decisiones de inversión o el incremento del uso de subcontratistas externos para poder cumplir con la promesa de la entrega de los paquetes en forma y plazo.

1.6 Formulación de la estrategia

Dado el análisis anteriormente planteado, en donde se revisaron las declaraciones estratégicas, misión, visión y valores de la compañía junto con un análisis estratégico del macroentorno y microentorno de donde se desempeña FedEx Chile, en este apartado se realizará la formulación de la estrategia para la compañía en estudio. Según Kaplan y Norton (2012), “ahora se llega al punto donde la disciplina formal del proceso de desarrollo de la estrategia se cruza con el arte de su formulación. En este momento, los ejecutivos deben decidir cómo alcanzarán la agenda de la organización a la luz de sus análisis a la fecha, sus objetivos, temas, problemas críticos, oportunidades y amenazas”.

Para Thompson et al. (2012), “la tarea de idear una estrategia implica resolver una serie de cómo: cómo hacer crecer el negocio, cómo satisfacer a los clientes, cómo ser mejores que los rivales, cómo responder ante las condiciones cambiantes del mercado, cómo administrar cada parte funcional del negocio, cómo desarrollar las capacidades necesarias y cómo alcanzar los objetivos estratégicos y financieros. También significa elegir entre diversas opciones estratégicas; la búsqueda proactiva de oportunidades de hacer nuevas cosas o hacer las mismas de forma novedosa o mejor”.

En otras palabras, el objetivo fundamental de la formulación estratégica es crear un plan que permita aprovechar las fortalezas de la compañía y las oportunidades macroeconómicas que da el entorno para así, aprovechar sus recursos y capacidades de manera efectiva para lograr el éxito de la compañía a largo plazo en un mercado competitivo y en constante cambio.

1.6.1 Análisis de la curva de valor

Una vez terminado el análisis estratégico de FedEx Chile, en este apartado se realizará el análisis de la curva de valor. Según Mauborgne y Kim (2005), “el objetivo de la construcción de una curva de valor no es ser exhaustivo, sino comprender perfectamente las posiciones relativas de los actores”. La curva de valor es una herramienta estratégica que ayuda a las compañías a visualizar cómo se posicionan en el mercado basados en la propuesta de valor y costos en comparación con la competencia. El objetivo es la búsqueda de la diferenciación y la eficiencia, y se enfoca en la creación de valor para los clientes, lo que se traduce en un rendimiento financiero sostenible y una ventaja competitiva en el mercado.

Dado que el objetivo de la curva de valor es destacar aquellos atributos esenciales que son valorados por el cliente en la industria de transporte de carga en el país, se consideran importantes los siguientes atributos para los clientes de FedEx Chile:

- **Precio/tarifa:** Es una de las principales variables a considerar por los clientes, debido a que consiste en el costo que los clientes deben pagar por el envío de paquetes de un lugar a otro. Esta tarifa puede variar según diversos factores tales como: distancia, peso, volumen, velocidad de la entrega, ubicación geográfica, entre otras. Adicionalmente, el precio o tarifa en la industria del transporte de paquetería en Chile es altamente competitivo, por lo que las empresas suelen ofrecer precios competitivos para atraer y retener clientes.
- **Cobertura:** Corresponde a la capacidad de las empresas para atender un área geográfica determinada de manera efectiva y eficiente. Es importante que las empresas de este rubro tengan alcance a los lugares más lejanos y difíciles de llegar, dado que la necesidad de un cliente puede ser llevar una carga a un lugar muy recóndito, lo que puede marcar la diferencia con sus competidores y la satisfacción del cliente.
- **Entrega en plazo y forma:** Se refiere a la capacidad de la empresa para cumplir con los plazos de entrega prometidos y para hacerlo de una manera segura y sin daños en la paquetería, esto significa que lleguen en las mismas condiciones en las que se realizó

el envió dentro del tiempo acordado. El cumplimiento en plazo y forma es fundamental para lograr la satisfacción del cliente y así, ganar fiabilidad de este y mejor reputación de compañía.

- **Diversidad de productos:** Consiste en la variedad de servicios y opciones establecidas que ofrece la empresa a sus clientes para satisfacer una gama de necesidades de envío de paquetería. Para los clientes es importante que la empresa cuente con varios productos, para que con una sola empresa puedan centralizar todos sus envíos.
- **Soluciones a la medida:** Se refiere a la capacidad de la compañía para adaptar sus servicios y productos para satisfacer las necesidades específicas de sus clientes. Es importante para el cliente que se le brinde soluciones a la medida de sus necesidades, dado que no es lo mismo enviar una carta que una carga de un pallet completo o, asimismo, enviar 1 o 100 paquetes al mismo tiempo. En otras palabras, la capacidad de adaptarse a estas necesidades puede ser un factor diferenciador importante dentro de esta industria, lo que puede permitir satisfacer y retener a los clientes.
- **Capacidad de carga:** Corresponde a la cantidad de paquetes o carga que una empresa puede transportar de manera segura y eficiente en sus vehículos. En otras palabras, que la empresa pueda recibir cualquier cantidad o volumen de carga, teniendo la capacidad suficiente para asumir cualquier desafío.
- **Seguridad:** Se refiere a la protección de la carga, la integridad de los paquetes, la seguridad de los colaboradores y la garantía del funcionamiento de la compañía sin incidentes. Para los clientes es importante que la empresa asegure la carga, que no se pierda, que llegue en plazo y forma al destino.

Para realizar el análisis de la curva de valor, los competidores que se van a ocupar son los siguientes:

- **DHL Chile:** Es una empresa de logística alemana con presencia en más de 200 países, que al igual que FedEx tiene alto reconocimiento a nivel internacional.
- **Chilexpress:** Es una empresa chilena con gran trayectoria en el país fue creada a finales de los 80's.

La escala que se ocupará para el análisis de la curva de valor va desde uno hasta cinco, donde uno representa que los clientes tienen una baja percepción de la empresa competitivamente y cinco tienen una alta perspectiva de la compañía. A continuación, en la tabla 4 se presenta la relación de cada atributo para FedEx Chile y sus competidores:

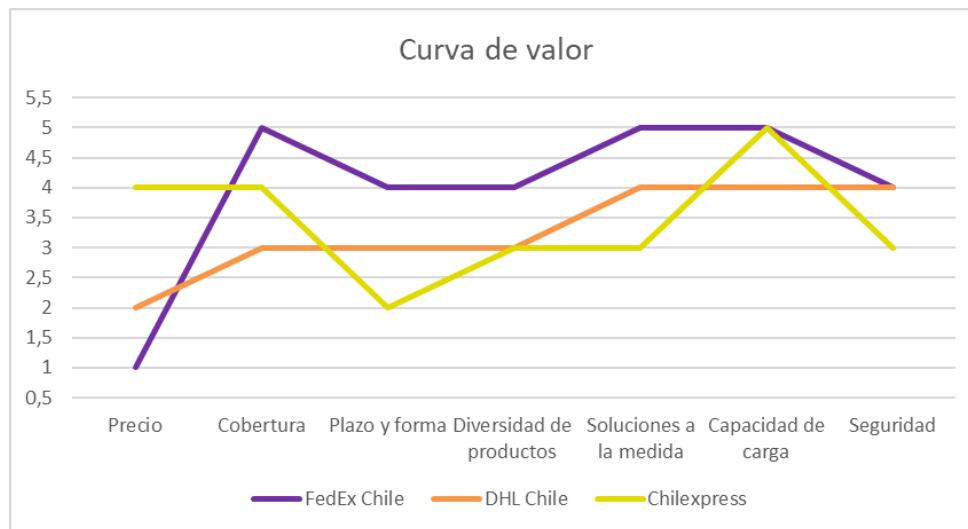
Tabla 4: Relación atributos de FedEx con sus competidores

Atributo	FedEx Chile	DHL Chile	Chilexpress
Precio	1	2	4
Cobertura	5	3	4
Plazo y forma	4	3	2
Soluciones a la medida	5	4	3
Diversidad de productos	4	3	3
Capacidad de carga	5	4	5
Seguridad	4	4	3

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, en la ilustración 10 se presenta la gráfica con el resultado de la Curva de valor propuesta para FedEx Chile:

Ilustración 10: Curva de valor



Fuente: Elaboración propia.

Dentro de los atributos analizados en la curva de valor expuesta en la ilustración 10, se puede concluir que:

- En el atributo del precio, FedEx Chile se encuentra mal valorado en comparación con sus competidores analizados, DHL y Chilexpress, puesto que FedEx Chile tiene tarifas más altas en comparación al mercado actual, por lo que no destaca en este ámbito. En este análisis, la compañía Chilexpress es quién tiene las tarifas más económicas y por ello, destaca para los clientes en este punto.

- Los atributos de cobertura, plazo y forma, diversidad de productos y soluciones a la medida son los atributos en lo que FedEx Chile destaca y tiene la valorización más alta en comparación a sus competidores. En relación con el atributo de cobertura, se destaca principalmente por la cantidad de sucursales y centros de distribución que tienen en todo Chile, lo que permite operar desde Arica a Punta Arenas. En relación con el atributo de entrega en plazo y forma, FedEx Chile destaca debido a que la compañía tiene por prioridad el cumplimiento de los plazos comprometidos y la entrega de todos los paquetes tal cual como se recibieron. En relación con el atributo de diversidad de productos, destaca dado que tiene una amplia variedad en los servicios de envíos de paquetería previamente establecidos en comparación a los servicios establecidos por sus competidores, lo que hace que sea un atributo que valoren los clientes. Por último, FedEx Chile se destaca en el atributo de soluciones a la medida puesto que, dentro de sus servicios establecidos, cuenta con el servicio específico de soluciones a la medida, por lo que FedEx Chile es destacado por la capacidad de adaptar sus servicios y operaciones a los requerimientos que el cliente necesita.
- Los atributos de capacidad de carga y seguridad están bien valorados por los clientes, pero FedEx Chile no destaca de manera exclusiva. En relación con el atributo capacidad de carga, FedEx Chile tiene el mismo buen desempeño que la competencia Chilexpress, debido a que ambas poseen gran capacidad de transportar un alto volumen de paquetes. Con relación al atributo de seguridad, FedEx Chile tiene el mismo buen desempeño que la competencia DHL, debido a que ambas compañías entregan seguridad en sus envíos y entregan confianza al cliente.

Dado el análisis realizado, la curva de valor de FedEx Chile muestra como la compañía se diferencia y destaca en los atributos de cobertura, plazo y forma, diversidad de productos y soluciones a medida, los cuales se enfocan en la calidad del servicio entregado, la comunicación con una amplia red nacional e internacional y la capacidad de adaptarse a las necesidades específicas de los clientes. Estos atributos contribuyen una ventaja competitiva en el mercado chileno de envío de paquetería, por lo cuales los clientes pueden esperar pagar precios más altos en comparación con opciones de envío más económicos de sus competidores directos, como en este caso DHL Chile y Chilexpress.

1.6.2 Selección de los atributos clave

Dado el análisis anterior donde se pueden observar ocho atributos valorados por el cliente, en este apartado se seleccionarán aquellos que son claves en el desarrollo de la estrategia para FedEx Chile. En la tabla 5 se expondrán aquellos atributos que serán claves y su justificación para el uso de estos mismos dentro de la propuesta de valor:

Tabla 5: Atributos clave para FedEx Chile

Atributo	Justificación
Cobertura	<ul style="list-style-type: none"> - Este atributo se destaca como una de las principales fortalezas de FedEx Chile, ya que como se pudo detallar en el análisis estratégico, este cuenta con cobertura en todo el país, contando con presencia de Arica a Punta Arenas. A nivel internacional también cuenta con una amplia red de sucursales y asociados, haciendo de este atributo un pilar fundamental para la compañía. - A nivel local cuenta con más de 38 sucursales físicas y tiene presencia en más de 220 países.
Soluciones a la medida	<ul style="list-style-type: none"> - Este atributo representa una ventaja competitiva de FedEx Chile, ya que localmente cuenta con productos que se adaptan a las necesidades del cliente, un ejemplo de estos es el producto “<i>in house</i>” el cual gestiona un equipo dentro de las instalaciones del cliente para que puedan adelantar el proceso de embalaje y etiquetado de los productos.
Plazo y forma	<ul style="list-style-type: none"> - FedEx nació en base a la necesidad de repartir rápidamente paquetes en EE. UU., es por esto que dentro de su portafolio de productos cuenta con entregas el mismo día, entregas en unas cuantas horas, entre otros. - Su trayectoria hace que día a día dirijan sus esfuerzos por tener la eficiencia necesaria para poder cumplir con el tiempo comprometido con el cliente, el cual no supera los estándares o el <i>benchmark</i> del mercado. - Este atributo también refleja una de las principales fortalezas de la compañía, el garantizar la entrega de sus envíos en los tiempos establecidos. Para poder cumplir este objetivo, FedEx Chile cuenta con un amplio equipo de experiencia al cliente. - Dado que dentro de sus valores principales se encuentran el servicio, para FedEx es importante mantener las condiciones de los productos en excelentes condiciones y de esta forma poder siempre estar alineados con la cultura P-S-P. - El respaldo del patrimonio hace que FedEx Chile pueda invertir en mejoras para que el servicio cuente con los más altos estándares de calidad, permitiendo que en cada subproceso se trate el producto de la mejor manera.

Fuente: Elaboración propia.

En la siguiente tabla 6, se detallan aquellos atributos que no han sido considerados dentro de la propuesta de valor dado no son clave para el desarrollo de la estrategia de FedEx Chile y la justificación de la no selección de estos atributos:

Tabla 6: Atributos no considerados en la propuesta de valor

Atributo	Justificación
Precio	<ul style="list-style-type: none"> - FedEx Chile no tiene dentro de sus objetivos ser una empresa que use como competencia el precio (tarifa) que se cobra por el servicio. - Las tarifas son controladas a nivel de casa matriz, por lo que el rango de acción localmente disminuye, esta es una de las razones por las que se descarta considerar este atributo dentro de la propuesta de valor.
Diversidad de productos	<ul style="list-style-type: none"> - FedEx Chile localmente cuenta con una alta variedad de productos tanto nacionales como internacionales y aunque no es un factor en el que no esté a nivel del <i>benchmark</i> local, no es tan representativo como los otros atributos seleccionados para la propuesta de valor.
Capacidad de carga	<ul style="list-style-type: none"> - Este atributo no se consideró para ser destacado dentro de la propuesta de valor dado que actualmente es una debilidad la cantidad de flota vehicular con la que se cuenta. Tal como se mencionó en el análisis interno de la compañía, cuando la capacidad de carga llega a su límite los subcontratistas juegan un papel importante para el cumplimiento de la entrega de paquetería.
Seguridad	<ul style="list-style-type: none"> - Se dejó fuera de la propuesta de valor dado el contexto macroeconómico del país, actualmente la delincuencia está en escalada y es un atributo que se pone en riesgo cada vez que esto pasa.

Fuente: Elaboración propia.

1.6.3 Declaración de la propuesta de valor

Según Thompson et al (2012) “la propuesta de valor para el cliente plantea el enfoque con que la compañía pretende satisfacer los deseos y necesidades de los clientes a un precio que consideren un buen valor”. Por lo que después de haber realizado el análisis de los atributos claves para la industria y elegidos aquellos que serán parte de la propuesta de valor de FedEx Chile, se planteará la propuesta de valor para FedEx Chile en la ilustración 11:

Ilustración 11: Propuesta de valor para FedEx Chile

PROPUESTA DE VALOR

Ofrecer un servicio de entrega de paquetería que cumple en plazo y forma lo acordado con el cliente, brindando soluciones a la medida a las necesidades de nuestros clientes, con una cobertura a nivel nacional e internacional.

Fuente: Elaboración propia.

Con la propuesta de valor, FedEx Chile se compromete con los atributos esenciales de su negocio: La entrega de sus paquetes cumple con el plazo y forma pactados con el cliente, siendo fundamental para la compañía mantener siempre sus altos estándares de calidad y de gestión. Los colaboradores de FedEx Chile se enfocan en realizar el transporte de la carga siempre cumpliendo con los tiempos pactados y entregando seguridad y buen trato a cada uno de los envíos que se transportan a través de la red FedEx. Brinda soluciones a la medida de las necesidades de tiempo, tamaño, capacidad y/o distancia solicitada por los clientes, no importa si un cliente requiere el transporte de un documento, un contenedor, si quiere que realicen el transporte para el abastecimiento de sus sucursales o si necesitan personal de FedEx Chile en sus instalaciones para optimizar los tiempos de entrega, la empresa siempre se adapta a las necesidades del cliente. Por último, asegura una extensa cobertura nacional e internacional, en Chile contamos con sucursales de Arica a Punta Arenas y con presencia en más de 220 países, siendo de esta forma capaz de llegar a cualquier rincón del mundo. Todo lo anterior, con el respaldo que FedEx Global le brinda a FedEx Chile.

Dado que es importante llevar un control del cumplimiento de estos atributos, cada uno de ellos será medido por separado para poder dar seguimiento y ajustar aquello que se esté saliendo de foco. Para el primer atributo expresado en la propuesta de valor “cumplir en plazo y forma” se propone medirlo a través de indicadores como el tiempo de transporte, las quejas y reclamos recibidos por parte de los clientes y encuestas aleatorias de satisfacción del cliente. Para el segundo atributo, “brindar soluciones a medida”, se propone su medición a través de indicadores de incrementos de ventas de productos especializados y en seguimiento a carteras de clientes para que se pueda comprobar que se están brindando todas las opciones posibles a los clientes. Por último, el tercer atributo la “cobertura”, este será medido a través de indicadores de venta, producción y mano de obra

de las sucursales, de esta forma se dará seguimiento a que cada uno de los puntos de venta y presencia se está utilizando y sacando el mayor provecho.

1.6.4 Descripción de la estrategia de FedEx

Para Kaplan y Norton (2012), el desarrollo de la estrategia contiene tres procesos fundamentales: “clarificar la misión, los valores y la visión; realizar análisis estratégicos y formular la estrategia”. Asimismo, para Thompson et al. (2012), “la estrategia de una compañía consiste en las medidas competitivas y los planteamientos comerciales con que los administradores compiten de manera fructífera, mejoran el desempeño y hacen crecer el negocio”. En otras palabras, la estrategia de una compañía se refiere a un plan integral y a largo plazo que es diseñado para alcanzar los objetivos y metas de la empresa. Esta estrategia se desarrolla considerando factores internos y externos, por lo que sirve como una guía para las actividades y la toma de decisiones de la compañía.

Para FedEx Chile, la estrategia se basa en crear y mantener relaciones comerciales a largo plazo con empresas de diferentes rubros a las cuales les brinda soluciones de transporte de carga a la medida que el cliente necesite con plazos de entrega enmarcados en minimizar lo más posible los tiempos de entrega pactados. Para FedEx Chile su cliente debe ser el foco principal, en donde el cliente está en el corazón de cada una de las actividades que realizamos para cumplir nuestros objetivos. El cliente debe tener la mejor experiencia al momento de realizar envíos de paquetería, ofreciéndole soluciones en cuanto al tamaño o volumen de su carga, a través de diversas opciones de transporte terrestres, aéreas o marítima y, por lo tanto, diversas opciones de plazo de envíos del transporte de cargas, según sea el requerimiento del cliente.

Actualmente, FedEx Chile dispone de una amplia cobertura de sucursales, alcanzando 47 a lo largo del país y dos centros de distribución, lo que permite disminuir los tiempos de entrega. En un corto plazo, FedEx Chile tiene como objetivo la construcción de un tercer centro de distribución, lo que permitiría agilizar el proceso y aumentar la capacidad de absorber más requerimientos, mejorando de esta forma su posición en el mercado. A largo plazo, tiene como objetivo aumentar sus centros de distribución, sucursales y flota, lo que generaría una consolidación aún mayor en el mercado chileno.

Dadas las condiciones actuales del crecimiento del comercio electrónico, es importante contar con la tecnología necesaria para entregar información actualizada minuto a minuto, tanto a nivel red de FedEx Chile como al cliente cuando este lo solicite. Para ello

es necesario realizar proyectos de innovación e inversión que permitan el desarrollo de sistemas de tecnología que busquen la eficiencia del servicio que brindamos. Adicionalmente, todas las sucursales de FedEx Chile deben contar con el mismo sistema tecnológico, es decir, si un cliente necesita enviar un paquete a un país distinto, lo pueda hacer de cualquier sucursal de FedEx.

Existen otros elementos que no son valorados por el cliente, pero que son necesarios para poder llegar a más empresas que quieran contar con el servicio de transporte de carga con FedEx Chile, en donde es necesario realizar una inversión en marketing y publicidad, a través campañas televisivas o radiales, publicidad en aplicaciones móviles como Waze, continuar con publicidad en eventos masivos, entre otras, donde puedan destacar nuestros principales atributos claves y de esta forma dar a conocer nuestra propuesta de valor, que es ofrecer un servicio de entrega de paquetería que cumple en plazo y forma lo acordado con el cliente, brindando una solución a la medida a las necesidades de nuestros clientes, con una cobertura a nivel nacional e internacional.

Si bien esto podría generar cierta tensión con los *stakeholders*, dado que estas estratégicas implican una alta inversión de capital en el desarrollo de estas, son necesarias para un generar un crecimiento sostenido en el tiempo de la empresa. Sin embargo, el compromiso de FedEx Chile también está en mejorar su eficiencia dentro del proceso de transporte de carga, disminuyendo, por ejemplo, los costos operacionales y teniendo área especializada en el análisis y planificación financiera, quien controla los costos a nivel país.

Una vez realizado el análisis estratégico de FedEx Chile, declarada su propuesta de valor y definida la estrategia, en el siguiente capítulo se abordará la Etapa 2 del ciclo cerrado de Kaplan y Norton (2012).

CAPITULO 2: PLANIFICANDO LA ESTRATEGIA

2.1 Introducción

Una vez definida la propuesta de valor y teniendo en claro la estrategia, en este capítulo se realizará una descripción del modelo de negocio, profundizando en su definición y en la elección de una herramienta que permite dar a conocer cómo el modelo de negocios aporta a los objetivos estratégicos de una empresa, para así dar las bases de conocimiento al lector de cómo una empresa crea y captura valor. Desarrollado el marco teórico, se propone, desarrolla y analiza el modelo de negocios para FedEx Chile a través de la herramienta CANVAS. A continuación, se realizará un análisis de captura de valor con el que se describen cómo las dimensiones del modelo de negocio propuesto facilitan o dificultan la captura de valor para la empresa.

Definido el modelo de negocio para FedEx Chile, se abordará el marco teórico de los objetivos estratégicos para una empresa y posteriormente, se dará a conocer la propuesta de objetivos estratégicos para FedEx Chile usando la herramienta del mapa estratégico. Este mapa estratégico se compone de cuatro perspectivas: financiera, del cliente, de los procesos y de aprendizaje y crecimiento, las cuales se profundizarán durante el capítulo. Una vez desarrollado el mapa estratégico, se analizará las relaciones causales de los objetivos estratégicos entre las perspectivas antes mencionadas. Luego, se proponen las iniciativas estratégicas para FedEx Chile, las cuales representan la forma de llevar a cabo lo que desea lograr la organización.

Para finalizar el capítulo, se profundizará acerca de los sistemas de medición del desempeño, abordando su descripción y diseño. Se desarrollará una herramienta de medición de desempeño para FedEx Chile, que corresponde al Cuadro de Mando Integral (CMI) que proporciona a los directivos los instrumentos necesarios para alcanzar un éxito competitivo futuro. Luego de describir cómo serán medidos los objetivos estratégicos de FedEx Chile, se realizará una propuesta de los indicadores que medirán el desempeño de las iniciativas estratégicas previamente definidas.

Al finalizar este capítulo, el lector será capaz de conocer en profundidad el análisis de la planificación de la estrategia, planteada en el capítulo 1, para la empresa en estudio.

2.2 Modelo de negocio

Para Thompson et al. (2012), el modelo de negocio “es el esquema que la administración sigue para entregar un producto o servicio valioso a los clientes en una forma que genere bastantes ingresos para cubrir los costos y dejar una utilidad atractiva”. En otras palabras, el modelo de negocio de una empresa busca realizar las elecciones pertinentes para poder llevar a cabo la estrategia de una manera rentable para el cliente y de esta forma, generar ganancias y beneficios para los *stakeholders*, considerando importantes la propuesta de valor y la fórmula para generar utilidades.

Para Magretta (2002), un buen modelo de negocios establece que “es aquel que responde a las preguntas de ¿quién es el cliente? ¿y qué valora el cliente? Así como también responde a las preguntas fundamentales que cada gerente se debe preguntar: ¿cómo ganamos dinero en este negocio? ¿Cuál es la lógica económica subyacente que explica cómo podemos ofrecer valor a los clientes a un costo adecuado?”. Asimismo, se puede decir que un modelo de negocio es una descripción conceptual y estratégica de cómo una compañía planea generar ingresos a través de sus actividades y operaciones comerciales. Se trata de un marco que define cómo la empresa crea, entrega y captura valor en el mercado, el cual diseñado de manera efectiva es esencial para la compañía, ya que define cómo la empresa genera ingresos, se diferencia de la competencia y crea valor para los clientes.

Teniendo en cuenta las definiciones de los distintos autores citados, un buen modelo de negocio debe poder establecer la lógica económica para generar utilidad en una empresa, basada en la estrategia actual de esta.

2.2.1 Descripción y modelo de negocio de FedEx Chile

Para realizar el análisis del modelo de negocio de FedEx Chile se usará la herramienta de Canvas, el cual se describe como “un lenguaje común para describir, visualizar, evaluar y modificar modelos de negocio” (Osterwalder, Pigneur, & Clark, 2014). Este lienzo se compone de nueve módulos, los cuales cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica. A continuación, se describen los nueve módulos:

- **Segmento clientes:** Una empresa atiende a uno o varios segmentos del mercado.
- **Propuesta de valor:** Su objetivo es solucionar un problema o satisfacer una necesidad del cliente mediante propuestas de valor.

- **Canales de distribución:** Las propuestas de valor llegan a los clientes a través de canales de comunicación, distribución y venta.
- **Relaciones con los clientes:** Las relaciones con los clientes se establecen y mantienen de forma independiente en los diferentes segmentos del mercado.
- **Fuente de ingresos:** Las fuentes de dinero se generan cuando los clientes adquieren las propuestas de valor ofrecidas.
- **Recursos claves:** Los recursos claves son los activos necesarios para ofrecer y proporcionar los elementos antes descritos.
- **Actividades clave:** La propuesta de valor se proporciona mediante una serie de actividades claves.
- **Socios estratégicos:** Algunas actividades se externalizan y algunos recursos se adquieren fuera de la organización para cumplir con la propuesta de valor.
- **Estructura de costos:** La propuesta de valor se proporciona mediante una serie de actividades claves.

A continuación, la tabla 7 muestra el modelo Canvas elaborado en función de la estrategia y el posterior análisis y descripción de las dimensiones que aportan al logro de los objetivos de FedEx Chile:

Tabla 7: Modelo de negocio de FedEx

Socios Estratégicos	Actividades Clave	Propuesta de valor	Relaciones con los clientes	Segmento Clientes
<p>Los proveedores claves para la compañía son los subcontratistas de transporte, los cuales ayudan a cumplir con el servicio en el momento en que la capacidad existente de la empresa no es suficiente.</p> <p>Las relaciones comerciales con aerolíneas son fundamentales puesto que FedEx Chile no cuenta con un avión exclusivo para realizar el servicio de entrega internacional.</p> <p>Copec es otro socio estratégico importante, dado que el costo de bencina es alto en este rubro.</p> <p>Kaufmann encargada de realizar la reparación y mantenimiento de la flota vehicular de la compañía.</p>	<p>Operación logística. Servicio de postventa. Gestión de canales. Gestión de ventas.</p>	<p>Ofrecer un servicio de entrega de paquetería que cumple en plazo y forma lo acordado con el cliente, brindando soluciones a la medida de nuestros clientes, con una cobertura a nivel nacional e internacional.</p>	<p>- Autoservicio: páginas de internet y servicios telefónico - Presencial: sucursales y centros de distribución - <i>In house</i>: logística dentro de las instalaciones del cliente final</p>	<p>Personas, empresas e instituciones del estado que tengan la necesidad de realizar un envío de algún producto, documento, entre otros, de un punto A hasta un punto B.</p>
	Recursos Clave		Canales de distribución	
	<p>Los recursos claves son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Flota de vehículos. • Personas. • Infraestructura. • Nuevas tecnologías. • El <i>know how</i> y respaldo de la marca se valoran como recursos claves 		<p>FedEx cuenta con canales de distribución propios:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Equipo de ventas (comercial) • Página de internet • Tiendas propias (sucursales) • Centros de distribución <p>Socios: sucursales de socios donde se presta el servicio de drop off.</p>	
Estructura de costos		Fuentes de Ingresos		
<p>Estructura de costos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Remuneraciones 44% • Costos Variables 41% • Costos Fijos 9% • Otros costos operacionales 6% 		<p>Los ingresos generados provienen de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Productos de transporte nacional (movimientos dentro de Chile): 75% • Productos de transporte internacional: 25% 		

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se describen los nueve módulos propuestos mediante el modelo CANVAS para la compañía:

- **Segmento clientes:** Para FedEx Chile, los clientes se consideran como aquellas personas, empresas e instituciones estatales que tengan la necesidad de enviar un producto de un punto A hasta un punto B. Las instituciones estatales se consolidan como la principal fuente de ingreso generando el 50% de este, le siguen las empresas con un 30% y por último las personas con un 20%.

En el segmento de las institucionales estatales se destacan el Ministerio de Educación (MINEDUC), el Centro de Abastecimiento del Sistema Nacional de Servicio de Salud (CENABAST) y el Ministerio de Salud (MINSAL). En el segmento empresas se destacan los rubros de laboratorios y *retail*. Esta alta concentración de las instituciones estatales podría representar para FedEx Chile una amenaza para la continuidad de los ingresos a largo plazo, puesto que muchos de estos negocios se realizan a través de licitaciones, en las que no siempre se puede asegurar su asignación a largo plazo, siendo fundamental el trabajo realizado por el equipo comercial para mantener y crear nuevos lazos con otras empresas, así como también mantener una amplia gama de clientes a los que ofrecer el transporte de paquetería y no centrarse únicamente en las empresas, permitiendo así un crecimiento constante de la empresa que asegure el éxito a futuro.

- **Propuesta de valor:** “Ofrecer un servicio de entrega de paquetería que cumple en plazo y forma lo acordado con el cliente, brindando soluciones a la medida de las necesidades de nuestros clientes, con una cobertura a nivel nacional e internacional”. A través de esta propuesta de valor FedEx Chile se compromete a prestar un servicio con altos estándares que cumplen con los requerimientos de los clientes, entre ellos volumen, tamaño, distancia, tiempo de entrega y cuidado integro de la paquetería enviada.
- **Canales de distribución:** FedEx Chile cuenta con canales de distribución propios y con socios estratégicos. Por una parte, dentro de los canales de distribución propios encontramos los canales directos, que incluye al equipo de ventas y el sitio web www.fedex.com/es-cl/home.html. El equipo de ventas se encarga de llevar la cartera de clientes de instituciones estatales y empresas, siendo fundamental su labor para buscar nuevos clientes y mantener la fidelidad de los actuales. En cuanto al canal de comunicación a través del sitio web, le permite al cliente particular o empresa obtener información acerca de las tarifas y tiempos de tránsito de su paquetería, así como también el contacto telefónico, chat, servicio de apoyo tecnológico al cliente de ser

solicitados. Si el cliente desea enviar un paquete X de hasta ciertas dimensiones y peso, FedEx Chile en su página web le entrega la información de tarifas y tiempo de envío personalizadas para las dimensiones del paquete a enviar. Si, por el contrario, el paquete sobrepasa las dimensiones establecidas, FedEx Chile en su página web pone a su disposición el asistente virtual o el contacto telefónico para entregar la solución a la medida de lo que el cliente requiere. Sin embargo, actualmente los envíos nacionales son redireccionados a la página web de la empresa anterior TNT (https://www.tnt.com/express/es_cl/site/home.html) para su posterior cotización y gestión. Una vez concretada la venta, el cliente a través del sitio web puede acceder al pago de facturas, dar seguimiento a los envíos, contactar al servicio al cliente o al soporte tecnológico, entre otras prestaciones. Por otro lado, encontramos los canales distribución propios indirectos, que se encuentran distribuidos en 53 sucursales desde Arica a Punta Arenas, destacando 24 ellas dentro de la Región Metropolitana y dos centros de distribución. En estas sucursales se puede contratar directamente el servicio de envío de paquetería, recolección y empaquetado de envíos para entregar las soluciones que el cliente necesita de manera presencial.

Adicionalmente, dentro de los canales de distribución con socios estratégicos, encontramos canales de distribución en tiendas físicas que prestan el servicio de recepción de paquetería para los clientes (sistema de drop off), lo que le permite a FedEx Chile tener más disponibilidad y cantidad de sucursales para realizar envíos o como puntos de recepción de paquetería, aumentando el abanico de posibilidades para llegar a más clientes a lo largo de todo el país.

Bajo esta estrategia, FedEx Chile busca llegar con su propuesta de valor a más clientes asegurando su disponibilidad en el sitio web, en tiendas físicas propias o en alianzas con socios estratégicos, lo que podría aumentar su participación en el mercado y a su vez, generar una operación logística más eficiente a través de todos sus canales. Sin embargo, si no existe una comunicación y coordinación eficiente entre todos los canales, podría generar retrasos en tiempos de entrega, aumento de costos, aumento de reclamos, entre otros, lo que a su vez podría desencadenar en el no cumplimiento de la propuesta de valor.

- **Relaciones con los clientes:** En este punto se describen las relaciones que FedEx Chile tiene con los distintos tipos de clientes. Para el segmento empresa es el equipo comercial el encargado de captar, rentabilizar y fidelizar a los clientes, ellos son los responsables de mantener una relación más profunda y a largo plazo. Para ello, el

equipo comercial se subdivide en: Quiénes gestionan a los clientes que producen más ingresos y desarrollan estrategias para mantener esa relación a largo plazo (conocidos como KAM) y, aquellos que gestionan un volumen mayor de clientes empresas que producen una menor cantidad de ingresos, generando estrategias específicas para este segmento de clientes para lograr el éxito de FedEx Chile en este sector. En ambos segmentos, el equipo comercial se encarga de dar una comunicación directa y personalizada al cliente.

Para el segmento personas, los clientes pueden comunicarse de forma indirecta ingresando a la página web o bien, generar una comunicación directa a través del contacto telefónico o dirigirse de manera presencial al punto de envío de FedEx Chile más cercano para adquirir el servicio deseado. La etapa de rentabilización se logra a través de la personalización del envío de paquetería, tanto en la página web como en las sucursales, adaptándose en todo momento a las necesidades del cliente. La etapa de fidelización se otorga a través de una buena experiencia en el proceso de envío de paquetería, con una comunicación directa a través de correos, marketing y redes sociales. Adicionalmente y con el fin de mejorar la fidelidad de este segmento de clientes, FedEx Chile implementó un sistema de comunicación directa a través del Programa de FedEx Rewards, premiando a los clientes con puntos por cada USD gastado en envíos, los cuales pueden cambiar por recompensas a elegir.

En cada una de las relaciones de FedEx Chile descritas, se puede observar que se establecen y mantienen independientes en los diferentes tipos de segmentos de clientes, generando estrategias de comunicación adaptadas a las necesidades de cada uno de ellos, dando cumplimiento a su propuesta de valor.

- **Fuente de ingresos:** La fuente de ingresos se refiere al flujo de caja que genera una empresa y el valor por el cual los clientes están dispuestos a pagar. Para FedEx Chile, la de fuente de ingresos corresponde a ingresos por transacciones derivadas de pagos puntuales de clientes empresas o personas. El 75% de los ingresos corresponde al envío de paquetería dentro del territorio nacional denominado productos domésticos, mientras que el 25% restante corresponde al envío de paquetería a nivel internacional denominada productos internacionales. Cada fuente de ingresos va a tener un mecanismo de fijación de precios diferente, dependiendo del segmento cliente: Para el segmento cliente personas, los precios están predefinidos según las variables estáticas del producto, es decir, depende de las características del envío (tamaño, dimensiones, distancia, tiempo de entrega, entre otras), mientras que para el segmento cliente

empresas, los precios cambian en función del mercado, dado que existen licitaciones, negociaciones y dependen dinámicamente en función de la oferta y demanda.

- **Recursos claves:** Los recursos claves son aquellos activos necesarios para ofrecer y abastecer la propuesta de valor y con los cuales la empresa genera los flujos. Los recursos claves pueden ser físicos, intelectuales o humanos:

- Recursos claves físicos: En este punto se encuentra la flota de vehículos e infraestructura, puesto que es necesario contar con una suficiente cantidad de flota de vehículos en óptimas condiciones y una amplia distribución de puntos de envío a lo largo del país para dar cumplimiento a la propuesta de valor. Además, contar con una integración de toda la cadena logística permite mejorar el tiempo y la frecuencia de entrega de los distintos canales de distribución, optimizando así costos para FedEx Chile.
- Recursos claves intelectuales: Dentro de este punto, encontramos el respaldo del nombre de la marca, debido a que FedEx es una de las empresas pioneras en EE. UU. en el transporte de paquetería, lo que ha generado que muchas personas alrededor del mundo piensen en la marca y sus beneficios a la hora de contratar un servicio de logística. Lo anterior, ha permitido la posibilidad de expandirse alrededor del mundo y logrando así, una gran trayectoria nacional e internacional que la avala a lo largo de su historia.

Adicionalmente, también se encuentra el desarrollo de nuevas tecnologías como, por ejemplo, que permitan acceder a información relevante para el cliente en tiempo real, facilidades de gestión para los equipos de venta y/o optimización de los procesos operativos. Un rol clave es el funcionamiento del sitio web, ya que el desarrollo de una página web fácil de navegar, rápida y atractiva logrará aumentar la captación, rentabilización o fidelización de los clientes, claves para el éxito de la empresa.

- Recursos claves humanos: El capital humano es primordial para lograr una comunicación directa con los distintos segmentos de clientes, enfatizando la comunicación con instituciones estatales y empresas que representan el 80% del segmento clientes. FedEx Chile debe ser capaz de captar a los mejores talentos para su equipo comercial, con habilidades y capacidades que destaquen para que puedan generar ventajas competitivas respecto a sus competidores. Además de lo anterior, el capital humano es necesario para gestionar toda la cadena logística del

servicio de envío de paquetería, puesto que un óptimo funcionamiento permitirá a la compañía generar una mayor rentabilidad.

- **Actividades claves:** Las actividades claves hacen referencia a las acciones más relevantes que una empresa debe realizar para que su modelo de negocio tenga éxito.

En el caso de FedEx Chile, las actividades claves corresponden a:

- Operación logística: Esta área es la encargada de planificación, el control y la gestión de cada uno de los paquetes enviados a través de la red. Por cada paquete recibido por parte de FedEx Chile, debe ser esta área quién se encarga de planificar rutas, planificar los recursos a utilizar, generar la distribución por los canales correspondientes y su posterior, envío y entrega del paquete al destino final. Una óptima operación logística garantizará el cumplimiento de la propuesta de valor de FedEx Chile generando la rentabilidad esperada por los *stakeholders*.
- Gestión de ventas: Esta área es la encargada de captar, rentabilizar y fidelizar a los distintos segmentos de clientes de FedEx Chile. En primer lugar, se encuentra el segmento de clientes de instituciones estatales con los cuales se gestiona una relación comercial a través de licitaciones. Para ello, existe un equipo de ventas encargado de buscar posibilidades de nuevas licitaciones, realizar el análisis de los requerimientos y cumplimiento de dichas nuevas licitaciones y de estar forma, poder adaptarse a las necesidades del cliente para así, ofrecer la propuesta más ventajosa y conveniente para FedEx Chile. En segundo lugar, se encuentra el segmento de clientes empresas con los cuales se gestiona una relación comercial a través de convenios marco. Existe un equipo encargado de llevar a cabo la función de buscar y mantener posibilidades de nuevos clientes, ofreciendo tarifas rentables y acordes al mercado. En tercer lugar, se encuentra el segmento de clientes personas, los cuales son gestionados en su gran mayoría en las sucursales y por página web. Por ambos canales, se debe proporcionar la información de: Trayecto (origen y destino), tipo de embalaje, cantidad de paquetes a enviar, peso por cada paquete, dimensiones de cada paquete y fecha de envío. Con esta información, se entregará una cotización indicando el servicio de envío de paquetería que se adapta a sus necesidades y la tarifa correspondiente.

Un correcto funcionamiento del equipo de ventas, en cada uno de los segmentos clientes mencionados, garantizará una buena experiencia del cliente lo que puede proporcionar a FedEx Chile un incremento en sus ingresos, fidelizando clientes que ya cuentan con el servicio o captando a otros nuevos.

- Gestión de canales: Para una óptima operación logística es importante tener todas las sucursales y centros de distribución en total funcionamiento, por lo que el área de P&E se encarga de todo lo relacionado a las infraestructuras de los centros de envío. Adicionalmente, existe un área de TI encargada de dar soluciones y soporte, implementar nuevas tecnologías y disponer de todos los recursos digitales para la correcta operación de la página web y de los centros de envío. Si existe un correcto funcionamiento de todos los puntos de venta, sucursales y el sitio web, se garantiza la disposición para ofrecer el servicio de envío de paquetería.

Además, la óptima gestión de los canales físicos permitirá una eficiente distribución de recursos en sucursales donde sea más rentable invertir versus otra donde sea menos rentable.

- Servicio de postventa: Este servicio es el encargado de dar soporte a cada uno de los requerimientos de postventas de los clientes, por lo que los colaboradores y los sistemas digitales operados por TI deben estar en correcto funcionamiento para entregar una experiencia satisfactoria a los clientes, logrando así su fidelidad con FedEx Chile y un reconocimiento de la marca a futuro.

El proceso comienza cuando un cliente genera un requerimiento al área de servicio al cliente a través del sitio web, contacto telefónico o asistente virtual. A su vez, este requerimiento ingresa al sistema asociado a un número de *ticket*, el cual tiene un tiempo de respuesta igual o menor a tres días por parte del área del servicio postventa, quién se encarga de revisar la información actualizada del envío y contactar al área de operaciones para dar respuesta al cliente lo antes posible. Las causas más comunes por las cuales los clientes se contactan con el servicio de postventa son retrasos en los tiempos de envío, daños en el o los paquetes enviados y pérdidas de mercadería. Es importante una óptima gestión y atención al cliente de parte del área de postventa al entregar una respuesta rápida y satisfactoria al cliente, de tal manera que, a pesar de tener un imprevisto en su envío, el cliente quede satisfecho con la solución entregada.

- **Socios estratégicos**: Las empresas tienen socios estratégicos para optimizar el modelo de negocio, reducir riesgos o adquirir recursos. En el caso de FedEx Chile se presentan dos tipos de asociaciones:
 - Optimización y economía escala: en esta categoría los principales socios son los subcontratistas de transporte, dado que FedEx Chile tiene una capacidad de entrega limitada por la cantidad de vehículos y capital humano con el que se cuenta

en ese momento, es fundamental para casos donde la flota vehicular o el capital humano no sean suficientes. Es en estas situaciones, en donde los subcontratistas juegan un papel clave, siendo los encargados de entregar los envíos que no se pueden realizar por la red propia. Las aerolíneas como LATAM, son también socios estratégicos que encajan en esta categoría, ya que FedEx Chile no cuenta con avión propio, sino que ocupa las aerolíneas locales como solución.

- Compra de determinados recursos: COPEC es para FedEx Chile un socio estratégico, puesto que esta empresa es la encargada de entregar todo el suministro de combustible que se ocupa en la operación y dado que, es uno de los principales costos asociados al negocio, es importante contar con un socio que preste un buen servicio a un buen costo. Adicionalmente a este COPEC, también Kaufman la cual es la empresa encargada de realizar la reparación y mantenimiento de la flota vehicular de la compañía.

Si bien FedEx Chile tiene socios estratégicos importantes, es clave mantener las relaciones a largo plazo, ya que en un período donde no sean requeridos los subcontratistas y con la flota de transporte interna de FedEx Chile sea suficiente para el envío de paquetes, los subcontratistas se verán en la necesidad de generar otras alianzas con otras empresas, pudiendo perder la categoría de socio estratégico y viéndose en la obligación de pagar más por estos servicios.

- **Estructura de costos:** En este módulo se describen la estructura de costos en la que incurre FedEx Chile para poder llevar a cabo su modelo de negocios. La estructura de costos de FedEx Chile está compuesta por las siguientes categorías: Remuneraciones (Mano de obra), Costos Variables, Costos Fijos y Otros Costos Operacionales. Adicionalmente a esta separación por categoría es importante para FedEx Chile tener una mirada de costos por función o área, esto dado que la estructura organizacional de la empresa es por funciones y cada una de estas tiene compromiso de gestionar y dar seguimiento a los costos.
 - Remuneraciones (44%): En esta categoría se incluye todos los costos relacionados a la mano de obra directa e indirecta de la compañía. Representa el mayor costo de esta, ya que cuenta con un capital humano de más de 1900 colaboradores.
 - Costos variables (41%): En esta categoría se encuentran costos relacionados a la operación logística como combustibles, subcontratistas, suministros operacionales, entre otros. Adicionalmente se encuentran las subcategorías de reclamos y costos de eventos, reuniones y viajes.

- Costos fijos (9%): En esta categoría se incluyen los costos por el pago de arriendo de las sucursales, seguros, licencias, amortizaciones, depreciaciones, entre otros.
- Otros costos operacionales (6%): En esta categoría se incluyen todos los otros costos que no encajan en las categorías anteriores.

Tabla 8: Estructura de costos

Categoría	Porcentaje
Remuneraciones	44%
Costos Variables	41%
Costos Fijos	9%
Otros Costos operacionales	6%

Fuente: Elaboración propia.

Desde el punto de vista funcional, es el área de operaciones la cual tiene mayores costos, representando un 72,1% de los costos totales, el 27,9% corresponden a las áreas funcionales de apoyo en las que se destacan el área funcional de ingeniería y propiedades 11,4% y el área de Información Tecnológica 3,1%.

2.2.2 Análisis de rentabilidad o captura del modelo de negocio

Luego de realizar la descripción y análisis de los nueve módulos del modelo de negocio de FedEx Chile, se realiza un análisis crítico de este con el objetivo de proponer potenciales mejoras que permitan capturar la mayor rentabilidad posible.

Con el fin de poder evaluar la rentabilidad del negocio es necesario abordar tantos los ingresos como los costos de la compañía y aquellos módulos que pueden tener consecuencias favorables en estos ítems, con el objetivo de poder realizar el análisis en la Tabla 9 se presenta un análisis de seis de los nueve módulos que componen el modelo de negocio, en esta tabla se resume como afectan estos a los costos y a los ingresos:

Tabla 9: Análisis de rentabilidad

	Ingresos	Costos	Potenciales mejoras
SEGMENTO CLIENTES	<p><u>Segmento instituciones estatales:</u> son la principal fuente de ingreso, generando el 50% de estos.</p> <p><u>Segmento empresas:</u> representa el 30% de los ingresos, es la segunda fuente de ingresos más importante para la compañía.</p>	<p><u>Segmento instituciones estatales:</u> Suelen ser negocios con altos costos respecto a los otros segmentos, por lo que generan una menor rentabilidad.</p>	<p>Dada la concentración que tiene la compañía en los segmentos instituciones estatales y empresas, una potencial mejora es darle foco a otros segmentos importantes como es el <i>ecommerce</i> o las pymes.</p>
CANALES DE DISTRIBUCIÓN	<p>El contar con diferentes canales de distribución, permite aumentar las posibilidades de un cliente al contactar con FedEx Chile, ya que no solo están los lugares para atención física, sino que también hay opciones online que mejoran la experiencia del cliente.</p> <p>Adicionalmente, al tener un gran número de sucursales físicas y servicios de <i>drop off</i> disponibles aumenta la cobertura y mantiene el servicio cerca de los clientes.</p>	<p>Los canales de distribución tienen impacto en los costos, ya que mantener cada uno de los equipos involucrados genera un gasto en mano de obra, en recursos físicos e intelectuales. Adicionalmente los recursos tecnológicos requieren de una inversión importante.</p>	<p>Puesto que existe una duplicidad en los canales de comunicación online, página web, una potencial mejora al modelo de negocio es unificar este canal para poder ser más eficientes a nivel de costos y a su vez, evitar confusiones en los clientes.</p>
RELACIONES CON LOS CLIENTES	<p>Las relaciones con los clientes es un factor importante para FedEx Chile, ya que a través de la diversidad de formas de relacionamiento (autoservicio, presencial e <i>in house</i>) permite que cada cliente encuentre su mejor opción, lo que genera una buena experiencia al cliente y a su vez, más ingresos para la compañía.</p>	<p>Actualmente, FedEx Chile cuenta con dos páginas de internet para relacionarse con los clientes: Una de ellas direccionada al servicio de envíos nacionales www.tnt.com/express/es_cl/ y la otra direccionada al servicio de envíos internacionales www.fedex.com/es-cl/ Esto provoca un aumento de los costos de mantenimiento, capital humano para brindar soporte y soluciones de ambas páginas web, así como también confusión para los clientes.</p>	

RECURSOS CLAVES	El <i>know-how</i> y el respaldo de la marca, generan confianza en los clientes, lo que a su vez incrementa la posibilidad de aumentar los ingresos de la compañía.	Los recursos claves descritos para FedEx Chile representan dentro de la estructura de rentabilidad costos, ya que la inversión en la flota de vehículos, el gasto en mano de obra y las nuevas tecnologías, siempre representan un costo, por lo que es importante poder mantener a estos bajo control, mejorar la productividad de las personas y conservar el estado de los vehículos y la infraestructura. Para que de esta forma no se incurra en costos adicionales que puedan afectar a la rentabilidad.	
ACTIVIDADES CLAVES		La principal fuente de costos en las actividades claves de la compañía es la mano de obra y la flota de vehículos, es por esto que es relevante que, por un lado, la mano de obra sea productiva y eficiente para no incurrir en costos adicionales. Y por el otro lado, se tenga una eficiencia en ruta, cuidando de esta forma el incremento en los costos.	
SOCIOS ESTRATÉGICOS		Los socios estratégicos para FedEx Chile representan un gran porcentaje del costo total de la compañía, es por esto que es importante generar alianzas con compañías como COPEC que le permitan a FedEx Chile la posibilidad de tener un mejor precio en la compra del combustible, así como facilidades de infraestructura al contar con central de abastecimiento dentro de las propias instalaciones. Por el lado de los subcontratistas, es importante mantener una relación comercial durante todo el año, para que en temporada alta sea FedEx Chile su primera opción y no se genere sobre costos durante esos meses.	

Fuente: Elaboración propia.

Dado el análisis anteriormente detallado en la tabla 9, se puede proponer las siguientes potenciales mejoras al modelo de negocio que permitan capturar la mayor rentabilidad posible:

- Aplicar más foco en segmentos de mercado emergentes como lo pueden ser los comercios *ecommerce* y/o compañías pyme.
- Unificar las páginas web con el objetivo de no duplicar más esfuerzos económicos, humanos y tecnológicos, y a su vez mejorar la experiencia del cliente al evitar confusiones con esta duplicidad.

2.3 Objetivos estratégicos de FedEx Chile

Para Thompson et al. (2012), los objetivos son metas de desempeño de una organización; es decir, son los resultados y productos que la administración desea lograr. Si profundizamos un poco más, para el mismo autor, los objetivos estratégicos se relacionan con los resultados planeados que indican si una compañía fortalece su posición en el mercado, su vitalidad competitiva y sus perspectivas comerciales. Es importante definirlos de una manera clara y precisa para este autor, puesto que los objetivos concretos y medibles, son valiosos para la administración por tres razones: 1) centran los esfuerzos y alinean las acciones en toda la organización, 2) sirven como patrones de medida para rastrear el desempeño y avances de una compañía, y 3) motivan e inspiran a los empleados a esforzarse más.

Para Kaplan y Norton (2012), los objetivos corresponden al fin que debe alcanzar la estrategia diseñada. Específicamente, los objetivos estratégicos son aquellos que identifican el objetivo específico que se alcanzará. Lo ideal es que las compañías se planteen objetivos reales y alcanzables, que procuren que la organización se esfuerce en desarrollar todo su potencial, por lo tanto, las compañías deberían tener en cuenta al momento de definir dichos objetivos, que los administradores se planteen el ejercicio de fijar objetivos como herramienta para que la organización se esfuerce en realizar su pleno potencial y entregar los mejores resultados posibles.

Estos objetivos estratégicos deben guiar las decisiones y acciones de la compañía, entregando un enfoque claro para el desarrollo y ejecución de la estrategia. Además, comúnmente son específicos, medibles, alcanzables, relevantes y un marco de tiempo definido. Por consiguiente, los objetivos estratégicos de una compañía corresponden a metas a largo plazo en que una empresa se propone alcanzar para lograr su misión y visión,

los cuales deben ser revisados y ajustados constantemente a medida que cambian las circunstancias del mercado y las condiciones internas de la compañía, para así, impulsar el éxito a largo plazo.

2.3.1 Presentación de los objetivos estratégicos de FedEx Chile

Para plantear los objetivos estratégicos de FedEx Chile utilizaremos la herramienta Mapa Estratégico creado por Kaplan y Norton (2012), el cual proporciona una arquitectura para integrar las estrategias y operaciones de las diversas unidades dispersas en toda la organización. Además, para los autores también brinda una representación visual de una página de todas las dimensiones estratégicas. Por consiguiente, la herramienta de mapa estratégico entrega una representación visual y conceptual de la estrategia de una compañía, siendo el objetivo principal comunicar de manera clara y concisa la estrategia a todos los colaboradores de la empresa y así, alinear los esfuerzos de todos los miembros de la organización hacia un mismo objetivo.

Según la herramienta de Mapa Estratégico creado por los autores, se definen cuatro perspectivas: financiera, del cliente, de los procesos y de aprendizaje y crecimiento. Estas perspectivas contienen una serie de objetivos estratégicos que la compañía busca alcanzar, los cuales son claros y medibles de lo que se pretende lograr en cada área. Además, el mapa estratégico incluye líneas o flechas que conectan estos objetivos estratégicos para indicar cómo el logro de un objetivo afecta a otros, creando así, una relación de causa y efecto que conducen al logro de la visión y la misión de la compañía.

A continuación, se describen las perspectivas antes mencionadas:

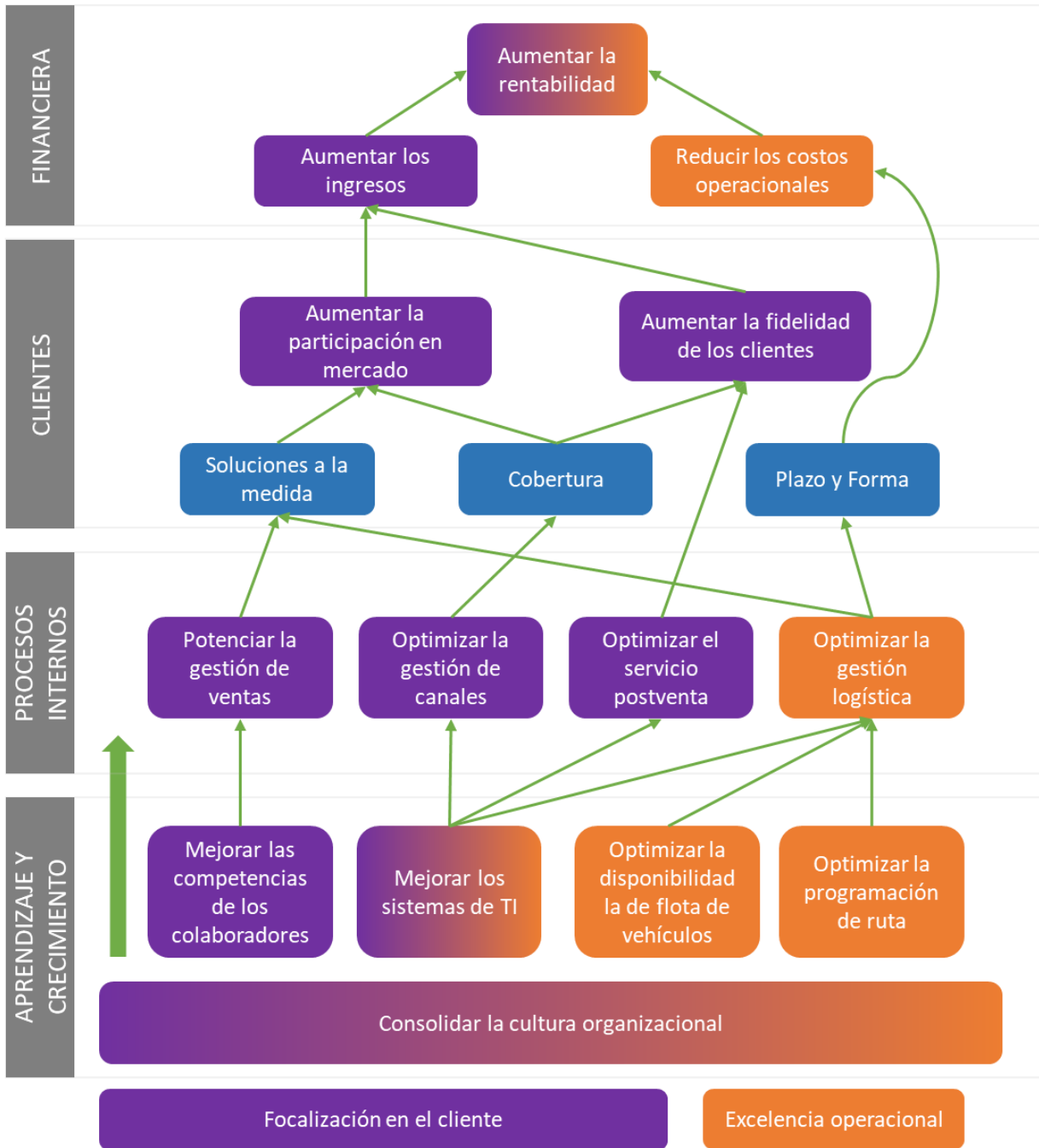
- **Perspectiva financiera:** Esta perspectiva describe los resultados tangibles de la estrategia utilizando indicadores conocidos, como el retorno sobre la inversión, el valor agregado económico, las ganancias operativas, los ingresos por clientes y el costo por unidad producida. Estos resultados o indicadores de resultado indican si la estrategia está funcionando para brindar beneficios tangibles a los accionistas.
- **Perspectiva del cliente:** Esta perspectiva comprende los indicadores de resultados relativos al cliente, como la satisfacción, la retención y el crecimiento, así como indicadores para la propuesta de valor seleccionada para los segmentos del cliente deseados. Adicionalmente, esta perspectiva describe cómo se diferenciará la compañía a los ojos del cliente.

- **Perspectiva de los procesos:** Esta perspectiva identifica los pocos procesos de negocio críticos que satisfarán los objetivos financieros y del cliente. Las organizaciones llevan a cabo cientos de procesos, sin embargo, si bien todos los procesos deben realizarse adecuadamente, sólo unos pocos crean la diferenciación real para la estrategia.
- **Perspectiva de aprendizaje y crecimiento:** Esta perspectiva identifica los puestos de trabajo (capital humano), los sistemas (capital de la información) y el clima (capital organizacional) que sustentan a los procesos que crean valor.

Con la finalidad de comunicar de manera clara y precisa la estrategia de FedEx Chile a sus colaboradores, identificar las relaciones claves entre los objetivos estratégicos y proporcionar una guía para la toma de decisiones y la implementación de la estrategia, se propone un mapa estratégico para FedEx Chile. La idea es ayudar a la compañía a mantener el enfoque en la consecución de estos objetivos estratégicos y en la creación de valor a largo plazo.

A continuación, en la ilustración 12, se presenta el mapa estratégico propuesto para FedEx Chile:

Ilustración 12: Mapa estratégico propuesto para FedEx Chile

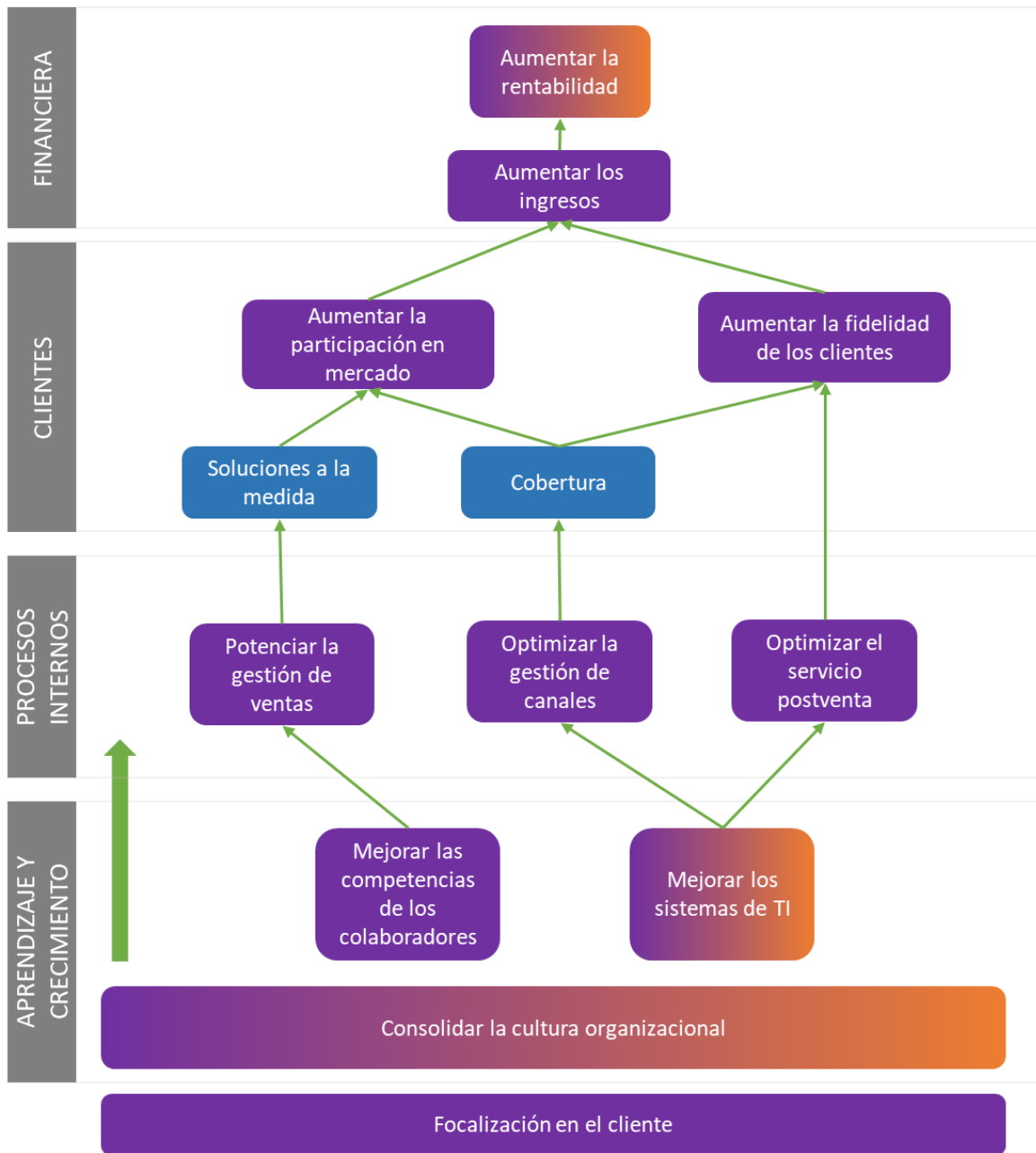


Fuente: Elaboración propia.

En el mapa estratégico de la ilustración 12, se visualiza como los dos pilares estratégicos de FedEx Chile son la focalización en el cliente y la excelencia operacional debido a que les permite brindar servicios de calidad, alcanzar una ventaja competitiva respecto a otras empresas de la misma industria y adaptarse a un entorno empresarial en constante evolución. Estos ejes estratégicos dividen la estrategia en varios procesos

diferentes que crean valor y proporcionan una estructura para comunicar la estrategia con fluidez dentro y fuera de la compañía y para desarrollar iniciativas o metas que fomenten el buen desempeño y la responsabilidad. Por consiguiente, en la ilustración 13 se observa el eje estratégico de la focalización en el cliente, el cual está relacionado en garantizar que las necesidades y expectativas de los clientes se cumplan de manera consistente, en concordancia con la propuesta de valor, al brindar soluciones a la medida de las necesidades de nuestros clientes. El eje estratégico de focalización en el cliente le permite a FedEx Chile potenciar la gestión de ventas, optimizar el servicio post venta y optimizar la gestión de canales para así, aumentar la participación en el mercado, aumentar la fidelidad de los clientes, aumentar los ingresos y aumentar la rentabilidad de compañía. Al brindar un servicio de alta calidad y satisfacer la demanda de los clientes, promueve que los clientes satisfechos tiendan a seguir utilizando los servicios de FedEx Chile, se conviertan en clientes a largo plazo, lo que contribuye a la estabilidad y el crecimiento de la compañía.

Ilustración 13: Eje estratégico de la focalización en el cliente.

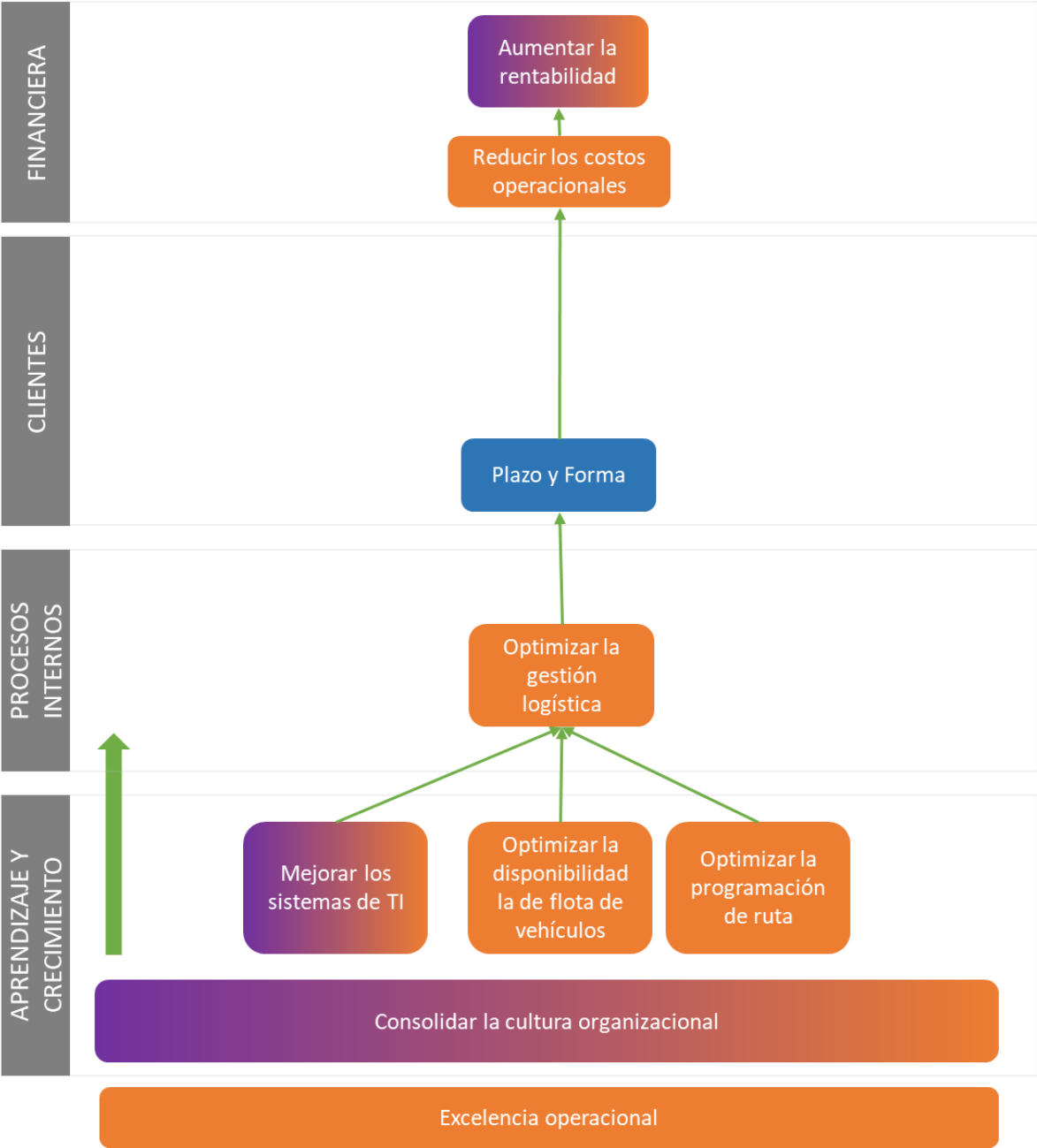


Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado, en la ilustración 14 se observa el eje estratégico de la excelencia operacional que está relacionado con la eficacia y eficiencia de los procesos, con el objetivo de reducir costos y mejorar la calidad del servicio y crear valor para los clientes. El eje estratégico de excelencia operacional es esencial para garantizar que las entregas se

realicen en plazo y forma, lo que satisface las expectativas de los clientes y refuerza la confiabilidad de la empresa. A su vez, esta excelencia operacional, le permite a FedEx Chile optimizar la gestión logística, reducir costos operacionales y aumentar la rentabilidad, siendo fundamental para diferenciarse en materia de servicio en una industria altamente competitiva.

Ilustración 14: Eje estratégico de la excelencia operacional.



Fuente: Elaboración propia.

Una vez desarrollado el mapa estratégico y relacionado con el modelo de negocio, se describe a continuación en la Tabla 10, Tabla 11, Tabla 12 y Tabla 13 la relación entre los objetivos estratégicos definidos con el fin de visualizar las relaciones causales de los objetivos que permiten alcanzar la estrategia de una empresa, para así facilitar su implementación:

Tabla 10: Descripción de los objetivos estratégicos desde la perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento		
Objetivo	Efecto	Explicación
Mejorar las competencias de los colaboradores	Potenciar la gestión de ventas y optimizar el servicio postventa	Mejorar las competencias de los colaboradores permitirá aumentar la captación de nuevos clientes y mejor la experiencia de estos, logrando mayor productividad, eficiencia y satisfacción de los clientes.
Mejorar los sistemas de TI	Optimizar la gestión de canales, el servicio postventa y la gestión logística	Mejorará los sistemas de TI implican garantizar una mayor productividad y eficiencia de los procesos de gestión de canales, postventa y operación logística.
Optimizar la disponibilidad de la flota vehicular	Optimizar la gestión logística	Optimizar la disponibilidad de la flota de vehículos es fundamental para correcto funcionamiento del transporte de paquetería.
Optimizar la programación de ruta		Optimizar la programación de ruta permite asignar de una manera correcta los recursos y diseñar rutas de transporte más eficientes logrando así, minimizar costos.
Consolidar la cultura organizacional	Alinear a los trabajadores con la cultura organizacional de FedEx	Consolidar la cultura organizacional de FedEx implica que todos los colaboradores se alineen con la filosofía de FedEx (PSP – People Service Profit) con lo cual se logra que los colaboradores se alineen con la estrategia.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 11: Descripción de los objetivos estratégicos desde la perspectiva de los procesos

Perspectiva de los procesos		
Objetivo	Efecto	Explicación
Potenciar la gestión de ventas	Aumentar la participación en mercado	Potenciar la gestión de ventas permitirá al equipo tener más herramientas para llegar a más clientes y por consecuencia poder aumentar la captación de estos.

Optimizar el servicio post venta	Aumentar la fidelidad de los clientes	Una correcta ejecución del servicio de post venta mejorará la experiencia del cliente al momento de contratar servicios con FedEx, como consecuencia de esta buena experiencia desencadenará en un aumento en la fidelidad de los clientes.
Optimizar la gestión de canales	Aumentar la participación en mercado y la fidelidad de los clientes	Una correcta optimización de canales puede mejorar el alcance y penetración en el mercado, aumentar los ingresos y mejorar la experiencia al cliente.
Optimizar la gestión logística		Optimizar la gestión logística ayuda a FedEx a mejorar el tiempo y precisión de entrega de los paquetes, aumentando así la satisfacción del cliente y cumpliendo con la propuesta de valor. De la misma forma permite disminuir los costos operacionales y como consecuencia aumentando la rentabilidad.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 12: Descripción de los objetivos estratégicos desde la perspectiva del cliente

Perspectiva del cliente		
Objetivo	Efecto	Explicación
Aumentar la participación en mercado	Aumentar los ingresos	Aumentar la participación en el mercado indica que los ingresos de FedEx aumentan.
Aumentar la fidelidad de los clientes		Aumentar la fidelidad de los clientes implica que aquellos que ya compraron el servicio de logística que vende la compañía, regresen y vuelvan a comprar.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 13: Descripción de los objetivos estratégicos desde la perspectiva financiera

Perspectiva financiera		
Objetivo	Efecto	Explicación
Aumentar la rentabilidad	Aumentar el valor de la empresa.	El aumento de la rentabilidad de FedEx como consecuencia del aumento de los ingresos y la disminución de los costos.
Aumentar los ingresos	Rentabilidad a corto y largo para los accionistas.	El aumento de los ingresos como consecuencia del aumento en la participación del mercado y la fidelidad de los clientes.
Reducir los costos operacionales		La disminución de los costos como consecuencia de una óptima programación de ruta. Esta disminución de los costos mejora los indicadores y el comportamiento financiero de la empresa.

Fuente: Elaboración propia.

2.3.2 Presentación de las iniciativas estratégicas

Luego de describir los objetivos del mapa estratégico, que representan lo que desea lograr la organización, se proponen las iniciativas estratégicas para FedEx Chile, las cuales representan cómo hacerlo. Según Kaplan y Norton (2012), las iniciativas estratégicas son los grupos de proyectos y programas discrecionales de duración limitada, no incluidos en las actividades operacionales cotidianas de la organización, diseñados para ayudarla a alcanzar el desempeño deseado.

En la tabla 14 se presentan las iniciativas estratégicas propuestas para la compañía.

Tabla 14: Iniciativas estratégicas propuestas para FedEx Chile

	Objetivo	Iniciativa estratégica
FINANCIERA	Aumentar la rentabilidad	<ul style="list-style-type: none"> Plan de profesionalización y capacitación de las áreas de ventas y postventas. Desarrollo de nuevos sistemas de TI para el área de gestión de canales, logística y postventa. Plan de mejoramiento y mantenimiento de la flota de vehículos. Plan de captura de nuevos clientes y fidelización.
	Aumentar los ingresos	
	Reducir los costos operacionales	
CLIENTES	Aumentar la participación en mercado	
	Aumentar la fidelidad de los clientes	
PROCESOS INTERNOS	Potenciar la gestión de ventas	
	Optimizar el servicio post venta	
	Optimizar la gestión de canales	
	Optimizar la gestión logística	
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Mejorar las competencias de los colaboradores	
	Mejorar los sistemas de TI	
	Optimizar la disponibilidad de la flota vehicular	
	Optimizar la programación de ruta	
	Consolidar la cultura organizacional	

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se explica cada una de las iniciativas propuestas para FedEx Chile:

- **Plan de profesionalización y capacitación de las áreas de ventas y postventas:** dado que el foco central de la estrategia planteado para FedEx es el cliente, es importante diseñar un plan donde los equipos directamente involucrados en la experiencia del cliente pueden obtener más herramientas y conocimientos que mejoren esta experiencia. Este plan contara con cursos dentro de la plataforma online de la compañía, los cuales se pueden tomar al ritmo de cada trabajador, tanto en intensidad horaria como en cantidad de estos. Adicional un programa de apoyo económico para estudiar en instituciones educacionales, de forma presencial u online, programas de especialización, capacitación u afines que mejoren las habilidades y capacidades de los colaboradores.
- **Desarrollo de nuevos sistemas de TI para el área de gestión de canales, logística y postventa:** la finalidad del desarrollo de nuevos sistemas para estas áreas es poder tener las mejores tendencias tecnológicas que puedan permitir cumplir con alcanzar la estrategia de la compañía, el foco principal de esta estrategia es unificar las páginas de internet para que cualquier cliente pueda acceder a los servicios de FedEx Chile desde un único sitio web y de esta forma poder tener una mejor experiencia al cliente, generando mayor fidelidad en los mismo.
- **Plan de mejoramiento y mantenimiento de la flota de vehículos:** para el correcto funcionamiento del servicio de entrega de paquetería que brinda FedEx, es importante tener un programa para mantener y mejorar la flota de vehículos, para esto se dividen las actividades en dos procesos:
 - Mejoramiento: cada año se revisan las condiciones de la flota y aquellas que no cumplen con las condiciones mínimas para su correcto funcionamiento, se reemplazará por una nueva. Para esto se debe incluir en el proceso de presupuesto del año siguiente a la evaluación para poder solicitar el capital para la compra de los vehículos.
 - Mantenimiento: cada mes se realizan mantenimientos preventivos a los vehículos, en donde se revisa la condición de estos, se reemplazan las piezas dañadas y se realizan los respectivos ajustes necesarios según el kilometraje y necesidad de estos.
- **Plan de captura de nuevos clientes y fidelización:** esta iniciativa tiene como plan de acción participar en diversas ferias de emprendedores, empresarios, entre otros afines, para poder presentar el servicio y darse a conocer. Para fidelizar, se cuenta con un programa llamado FedEx Rewards premiando a los clientes con puntos por cada USD

gastado en envíos, los cuales pueden cambiar por recompensas a elegir, en ese ámbito la propuesta es duplicar los puntos para los nuevos clientes que realicen envíos por seis meses consecutivos.

A continuación, en la tabla 15 se presenta un resumen de las iniciativas estratégicas propuestas para FedEx Chile.

Tabla 15: Resumen de las iniciativas estratégicas propuestas para FedEx Chile.

Iniciativa estratégica	Responsable	Presupuesto	Plazo
Plan de profesionalización y capacitación de las áreas de ventas y postventas.	Área de Recursos humanos.	El apoyo económico por trabajador será de 1500 USD por programa.	Se puede ocupar en un solo programa, el plazo de cumplimiento depende del tiempo de duración del programa.
		Para el desarrollo de los sistemas de capacitación se cuenta con un presupuesto de 10.000 USD.	Se cuenta con 3 meses para la implementación de los programas, y una vez estén habilitados. El uso de los cursos depende de la disponibilidad de los colaboradores.
Desarrollo de nuevos sistemas de TI para el área de gestión de canales, logística y postventa	Área de Tecnología de la Información	El presupuesto para el desarrollo de nuevos sistemas es de 50.000 USD	Se cuenta con un plazo de seis meses para comenzar con la implementación de estos desarrollos tecnológicos.
Plan de mejoramiento y mantenimiento de la flota de vehículos	Área de Ingeniería y Propiedades	El presupuesto para el mejoramiento depende de la cantidad que se solicitara como renovación. Para el mantenimiento se cuenta con un presupuesto de	El plan de mejoramiento se realiza cada año, mientras que el plan de mantenimiento se debe realizar cada mes.

		350USD mensuales por vehículo.	
Plan de captura de nuevos clientes y fidelización	Área de Ventas	Para participar en las diferentes ferias se cuenta con un presupuesto de 5.000 USD.	El plazo para participar es de seis meses.

Fuente: Elaboración propia.

2.4 Diseño del sistema de medición del desempeño de la UEN

Los sistemas de medición del desempeño se encargan de relacionar la información financiera con la no financiera de la empresa. Para Anthony R y Govindarajan (2008) “un sistema de medición del desempeño proporciona un mecanismo para vincular la estrategia a la acción y opera a partir del supuesto de que las medidas financieras por sí solas no bastan para operar una organización y debe prestar atención a la elaboración de complejas medidas no financieras, tales como factores básicos de éxito o indicadores básicos de desempeño”. La idea básica del indicador de desempeño es que las mediciones impulsarán cambios conforme a la organización se adapte a lo que se está midiendo. En otras palabras, un sistema de medición de desempeño es sólo un mecanismo que mejora la probabilidad de que la organización ponga en marcha su estrategia con éxito.

Para Kaplan y Norton (2009), un sistema de medición de desempeño tiene una serie de indicadores que ofrecen información sobre la operación de muchos procesos. Algunas de las mediciones indican al gerente lo que ya pasó o lo que está sucediendo, lo que genera una interacción implícita entre ellas y permite a la organización poder compararlas para tomar acciones necesarias para que favorezca para el éxito de la organización a corto y largo plazo. Estos sistemas de medición del desempeño son esenciales para que FedEx Chile evalúe su rendimiento, tome decisiones informadas y realice ajustes estratégicos cuando sea necesario para mantener su posición en la industria chilena.

2.4.1 Diseño del sistema de medición del desempeño de FedEx Chile

Para realizar el sistema de medición de desempeño de FedEx Chile se utilizará la herramienta Cuadro de Mando Integral (CMI), descrita por Kaplan y Norton (2009), el cual traduce la estrategia y la misión de la organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica. El CMI corresponde a un sistema de gestión estratégica que se utiliza para medir, monitorear y gestionar el desempeño de una compañía en relación con sus objetivos

estratégicos. El CMI sigue poniendo énfasis en la consecución de objetivos financieros, pero también incluye los inductores de actuación de esos objetivos financieros. En otras palabras, el CMI se centra en la idea de que no se puede evaluar el éxito de una compañía únicamente a través de indicadores financieros, como ingresos o beneficios, sino que se deben considerar múltiples perspectivas que reflejen la estrategia y los objetivos de la compañía. Estas perspectivas son: las finanzas, los clientes, los procesos internos, y la formación y crecimiento, las cuales se describen a continuación:

- **Perspectivas financieras:** El CMI retiene la perspectiva financiera, ya que los indicadores financieros son valiosos para resumir las consecuencias económicas, fácilmente mesurables, de acciones que ya se han realizado. Las medidas de actuación financiera indican si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución están contribuyendo a la mejora del mínimo aceptable. Los objetivos financieros acostumbran a relacionarse con la rentabilidad, medida, por ejemplo, por los ingresos de explotación, los rendimientos del capital empleado, o más recientemente por el valor añadido económico.
- **Perspectiva del cliente:** Los directivos identifican los segmentos de clientes y de mercado, en los que competirá la unidad de negocio, y las medidas de la actuación de la unidad de negocio en esos segmentos seleccionados. En esta perspectiva, se incluyen los indicadores fundamentales los que hacen referencia a la satisfacción del cliente, retención de clientes, adquisición de nuevos clientes, rentabilidad del cliente y la cuota de mercado en los segmentos seleccionados. Adicionalmente, se incluyen los inductores de segmentos específicos de los clientes fundamentales representan esos factores que son críticos para que los clientes cambien, o sigan siendo fieles a sus proveedores, como, por ejemplo, los clientes pueden valorar unos plazos de tiempos de espera cortos y una entrega puntual.
- **Perspectiva del proceso interno:** En esta perspectiva, los ejecutivos identifican los procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelente. Las medidas de los procesos internos se centran en los procesos internos que tendrán el mayor impacto en la satisfacción del cliente y en la consecución de los objetivos financieros de una organización.
- **Perspectiva de formación y crecimiento:** Esta perspectiva, identifica la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo. La formación y el crecimiento de una organización proceden de tres fuentes principales: las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización. En este punto, se

llevan a cabo los objetivos relacionados con la recualificación de empleados, potenciar los sistemas y tecnologías de la información y coordinar los procedimientos y rutinas de la organización, entre otros.

El considerar estas cuatro perspectivas interconectadas, permite al CMI actuar como una herramienta que proporciona una visión integral del rendimiento de una compañía lo que permite comprender su desempeño desde múltiples perspectivas. Para una empresa como FedEx Chile, el CMI le permite gestionar estratégicamente su organización, medir su desempeño identificando las áreas que requieren mejoras y/o permite la toma de decisiones basadas en datos y alinear todas las áreas de la compañía con los objetivos estratégicos, lo que proporciona transparencia y mantiene a los colaboradores informados sobre su contribución a los resultados globales.

Dado lo anterior, se propone a continuación en las tablas 16 y 17 el Cuadro de Mando Integral de la empresa FedEx Chile:

Tabla 16: Cuadro de mando integral propuesto para FedEx Chile

	OBJETIVO	INDICADOR	METRICA	FRECUENCIA	META
FINANCIERA	Aumentar la rentabilidad	Margen neto de utilidad	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas neta}} \times 100$	Mensual	$\geq 15\%$
	Aumentar los ingresos	Tasa de crecimiento de ingresos	$\frac{\text{Ventas } t - \text{Ventas } (t - 1)}{\text{Ventas } (t - 1)} \times 100$	Anual	$\geq 10\%$
	Reducir los costos	Costo por paquete	$\frac{\text{Costo Total}}{\text{Cantidad de paquetes}}$	Mensual	VAR $\leq 5\%$ vs PPTO
CLIENTES	Aumentar la participación en mercado	Participación de mercado	$\frac{\text{Ventas totales FedEx}}{\text{Ventas de la industria}} \times 100$	Trimestral	$\geq 30\%$
	Aumentar la fidelidad de los clientes	Tasa de no fuga de clientes	$\left(1 - \frac{\text{No. de clientes que dejan FedEx}}{\text{No. Total de clientes}}\right) \times 100$	Semestral	$\geq 90\%$
		Net Promoter Score (NPS)	$\% \text{ de promotores de FedEx} - \%$ $\% \text{ de detractores de FedEx}$	Semestral	$\geq 90\%$
PROCESOS INTERNOS	Potenciar la gestión de ventas	Porcentaje de asignación de licitaciones	$\frac{\text{Total licitaciones asignadas}}{\text{Total de licitaciones postuladas}} \times 100$	Semestral	$\geq 80\%$
		Porcentaje de fuga de clientes (segmento instituciones estatales y empresas)	$\frac{\text{Total de clientes retenidos}}{\text{Total de clientes}} \times 100$	Trimestral	$\geq 95\%$
	Optimizar la gestión de canales	Porcentaje de sucursales operativas	$\frac{\text{Total sucursales operativas}}{\text{Total sucursales}} \times 100$	Mensual	$\geq 98\%$
	Optimizar la gestión logística	Promedio de días de retraso	$\frac{\text{Suma de días de retraso}}{\text{Total cantidad de envíos}}$	Mensual	≤ 1 día
		Tasa de entregas perfectas	$\frac{(\text{Total envíos} - \text{Reclamos por mal estado})}{\text{Total de envíos}} \times 100$	Mensual	$\geq 98\%$
Optimizar el servicio postventa	Promedio días de respuesta	$\frac{\text{Suma de días de respuesta}}{\text{Total tickets recibidos}}$	Mensual	≤ 3 días	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 17: Continuación cuadro de mando integral propuesto para FedEx Chile

	OBJETIVO	INDICADOR	METRICA	FRECUENCIA	META
APRNNDIZAJE Y CRECIMIENTO	Optimizar la programación de ruta	Cumplimiento de optimización de ruta	$\frac{\text{Cantidad de rutas optimizadas}}{\text{Total cantidad de rutas}} \times 100$	Mensual	>=95%
	Mejorar las competencias de los colaboradores	Tasa de capacitación aprobada	$\frac{\text{Horas capacitación aprobadas}}{\text{Total horas de capacitación}} \times 100$	Trimestral	>=90%
		Tasa de participación en capacitaciones	$\frac{\text{No. FTEs que acudieron a una capacitación}}{\text{No. Total de FTE convocados a la capacitación}} \times 100$	Trimestral	>=95%
	Mejorar los sistemas de TI	Porcentaje integración de los sistemas de venta nacional e internacional en las sucursales	$\frac{\text{No. de sucursales con integración de sistemas}}{\text{No. Total de sucursales}} \times 100$	Anual	>=70%
		Porcentaje de sistemas logísticos actualizados	$\frac{\text{No. de sistemas logísticos actualizados}}{\text{No. Total de sistemas logísticos}} \times 100$	Mensual	>=95%
	Optimizar la disponibilidad de la flota de vehículos	Tasa de disponibilidad de la flota	$\frac{\text{No. de flota disponible}}{\text{Total No. de flota}} \times 100$	Mensual	>=98%
	Consolidar la cultura organizacional	Inducción a la cultura organizacional	$\frac{\text{Horas de inducción}}{\text{Total horas programadas de inducción}} \times 100$	Mensual	100%
		Encuesta cultura organizacional	Resultado encuesta cultura organizacional (Ponderación de la encuesta, donde 1 es malo y 5 excelente)	Semestral	>=4

Fuente: Elaboración propia.

2.4.2 Medición de las iniciativas estratégicas de FedEx Chile

Luego de describir como serán medidos los objetivos definidos durante la elaboración del mapa estratégico, en este apartado se realiza la propuesta de los indicadores que medirán el desempeño y reflejarán el impacto de las iniciativas estratégicas definidas y adoptadas en el apartado 2.3.2 para la compañía. En la tabla 18 se muestran las iniciativas estratégicas definidas, el indicador de seguimiento y la meta de este.

Tabla 18: Propuesta de indicadores de medición de las iniciativas estratégicas de FedEx Chile

INICIATIVA ESTRATEGICA	INDICADOR	META
Plan de profesionalización y capacitación de las áreas de ventas y postventas	% de aprobación de cursos online	100%
	% de colaboradores que usan el apoyo para estudiar en instituciones educativas	50%
Desarrollo de nuevos sistemas de TI para el área de gestión de canales, logística y postventa	% de funcionamiento de una única página unificada de internet	100%
Plan de mejoramiento y mantenimiento de la flota de vehículos	% de cumplimiento del presupuesto de actualización de flota	95%
	% de vehículos con mantenimiento preventivo al día	100%
Plan de captura de nuevos clientes y fidelización	% de participación en ferias – eventos	90%
	% de clientes que acceden a la doble bonificación de los puntos <i>rewards</i>	85%

Fuente: Elaboración propia.

Una vez definido el mapa estratégico, el CMI, los objetivos estratégicos y las iniciativas principales que ayudan a alcanzar las metas de FedEx Chile, en el siguiente capítulo se abordará la Etapa 3 del ciclo cerrado de Kaplan y Norton (2012).

CAPITULO 3: ALINEANDO LA ORGANIZACIÓN

3.1 Introducción.

Una vez diseñado el sistema de medición del desempeño de FedEx Chile, en este capítulo se realizará un desdoblamiento estratégico para la compañía en estudio con el objetivo de alinear las unidades funcionales y los objetivos de los colaboradores con los objetivos estratégicos de la empresa. Para esto, se seleccionarán las unidades funcionales que formarán parte del despliegue estratégico a realizar usando como metodología el análisis del flujo de actividades y la matriz de contribución.

Una vez seleccionadas las unidades funcionales a estudiar, se realizará la descripción de las actividades que gestiona todas unidades que forman parte de FedEx Chile, con énfasis en el área de ventas, operaciones, experiencia al cliente y tecnología de la información. Posteriormente, se describirá y analizará los problemas de alineamientos de la compañía. Luego, se definirán los desempeños de las unidades funcionales seleccionadas previamente para realizar el desdoblamiento estratégico a través de la herramienta Mapa Funcional que se desarrollará para cada área en estudio. El objetivo principal es definir los objetivos específicos para cada área.

Luego de definir los objetivos específicos de cada área, se diseñará un sistema de medición de las unidades funcionales para las áreas seleccionadas dentro de FedEx Chile por medio de la herramienta Cuadro de Mando Funcional.

Para finalizar el capítulo, se describirá y analizará el sistema actual de evaluación del desempeño y asignación de recompensas de la empresa FedEx Chile identificando sus aspectos positivos y negativos. En base este análisis, se propondrá un nuevo sistema de evaluación del desempeño y asignación de recompensas con el objetivo de dar soluciones, mejoras y respuestas a los problemas de alineamiento organizacional y la consecución de los objetivos estratégicos de la compañía. En el último apartado se justificará el nuevo sistema de evaluación del desempeño y asignación de recompensas planteado con el objetivo de por finalizado la tercera etapa del ciclo cerrado de control de gestión de Kaplan y Norton (2012).

3.2 Desdoblamiento estratégico.

Una vez establecidos los objetivos estratégicos y siguiendo la metodología escogida del sistema de ciclo cerrado de Kaplan y Norton (2012), el siguiente paso es lograr los lineamientos entre las unidades funcionales, unidades de soporte y los colaboradores con la estrategia de la organización. Para ello se realizará un desdoblamiento estratégico, el cual es un proceso utilizado en la gestión estratégica para traducir los objetivos estratégicos de una organización a objetivos y acciones específicas en todos los niveles y áreas de la compañía. El objetivo principal del desdoblamiento estratégico es alinear las metas y las acciones de cada área con la estrategia general de la compañía, lo que asegura que cada nivel y colaborador comprenda su contribución a la consecución de los objetivos estratégicos de la compañía.

Según Kaplan y Norton (2012), hay tres procesos para alinear las unidades organizacionales y a los colaboradores con la estrategia:

- Alinear las unidades de negocios: En este punto se busca responder ¿cómo se alinean las unidades de negocios para crear sinergias corporativas? Su objetivo es desdoblar e incorporar la estrategia corporativa a las estrategias de las unidades de negocios.
- Alinear las unidades de soporte: En este punto se busca responder ¿cómo alineamos las unidades de soporte con las unidades de negocios y las estrategias corporativas? Su objetivo es garantizar que cada unidad de soporte tenga una estrategia que mejora el desempeño de las estrategias de la compañía y las unidades de negocios.
- Alinear a los empleados: En este punto se busca responder ¿cómo motivamos a los empleados para que nos ayuden a ejecutar la estrategia? Su objetivo es que todos los empleados comprendan la estrategia y estén motivados para ejecutarla de manera exitosa.

Según Niven (2003), la aplicación en cascada se refiere al proceso de desarrollar cuadros de mandos a todos y cada uno de los niveles de la empresa. Estos cuadros deben estar en línea con el cuadro de mando de más alto nivel en la empresa, porque identifican los objetivos e indicadores estratégicos que los departamentos y grupos de nivel inferior usan para controlar su progreso en la contribución que hacen a los objetivos generales de

la empresa. En otras palabras, para que el alineamiento tenga mayor éxito también se deben alinear a los colaboradores, asegurando que todos entiendan la estrategia y estén motivados para alcanzar los objetivos de la organización y también sus propios objetivos personales.

El proceso de desdoblamiento estratégico propuesto para FedEx Chile está basado en el modelo de cascada planeado por Niven (2003) con el objetivo de ayudar a alinear a toda la compañía con los objetivos estratégicos, desde los gerentes hasta los equipos de operaciones y de entrega de paquetería, lo que contribuiría a la ejecución efectiva de la estrategia, al logro de los resultados deseados y al éxito de la compañía.

3.2.1 Selección de las unidades que formarán parte del despliegue.

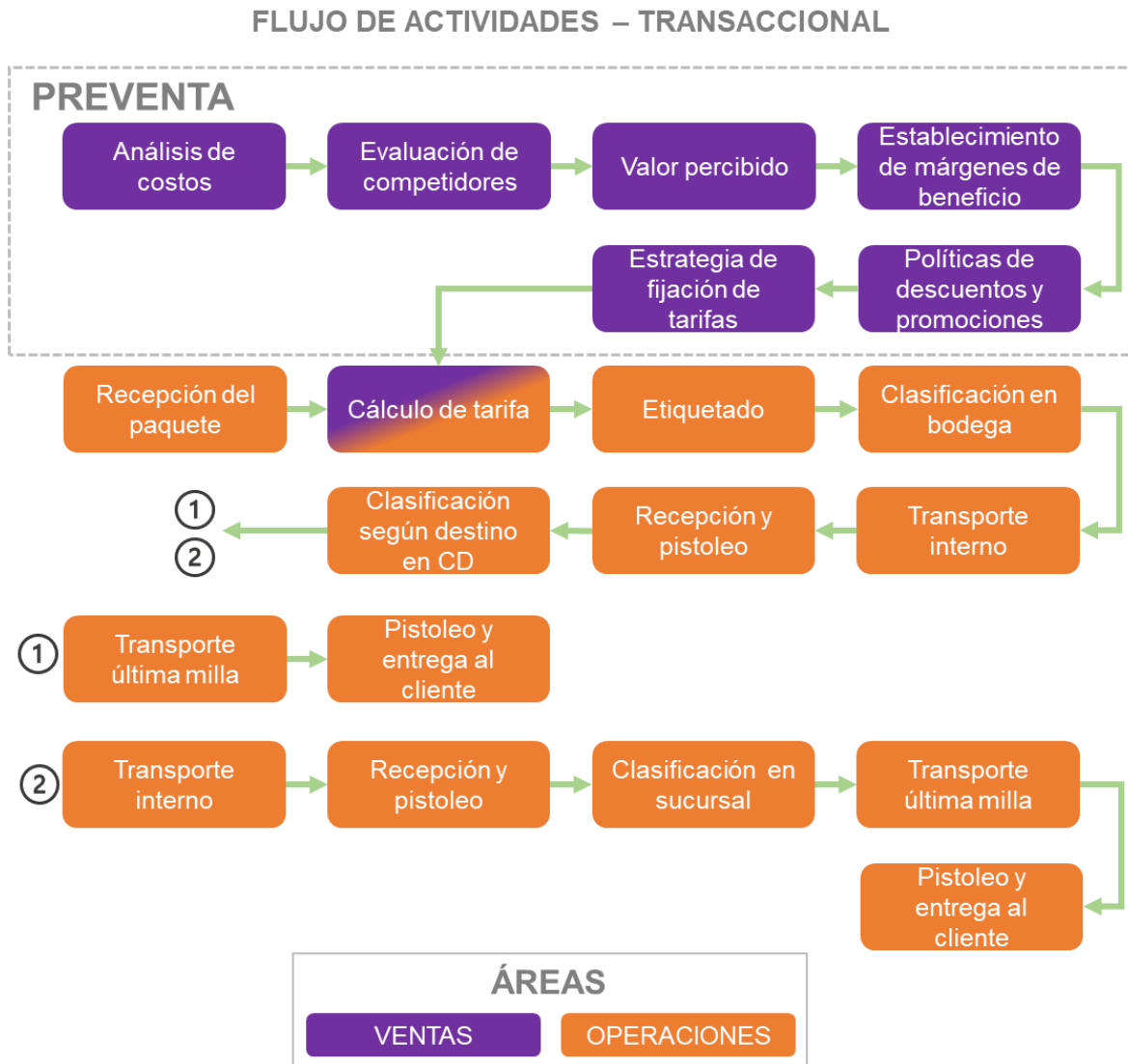
En este punto se seleccionan las áreas funcionales que formarán parte del despliegue de la estrategia propuesta para FedEx Chile. Para realizar esta selección, se realizará un análisis del flujo de actividades y la matriz de contribución para la compañía.

3.2.1.1 Flujo de actividades de FedEx Chile

Como parte del proceso de desdoblamiento estratégico, se seleccionó dos atributos de la propuesta de valor con el objetivo de describir el conjunto de actividades que fluyen desde los recursos hasta el cumplimiento de los atributos elegidos, identificando las unidades funcionales que participan en la gestión de dichas actividades. En la ilustración 15, se presenta el flujo de actividades transaccional del área de operaciones y de ventas relacionado con el atributo de cumplimiento en plazo y forma, mientras que en la ilustración 16, se presenta el flujo de actividades de servicios especiales del área de ventas y de operaciones relacionado con el atributo de soluciones a medida.

En la ilustración 15 se muestra el flujo de actividades para el atributo de cumplimiento en plazo y forma, en ella se puede apreciar los flujos realizados por el área de ventas y operaciones.

Ilustración 15: Flujo de actividades - Transaccional



Fuente: Elaboración propia.

Antes dar inicio al flujo de actividades – transaccional del área de operaciones, se debe definir los rangos de precios en base a la combinación producto – dimensiones – distancia, lo cual entrega los lineamientos necesarios para el cálculo de la tarifa. Este proceso se le conoce como preventa, el cual está a cargo del área de ventas. El proceso de preventa está compuesto por las siguientes actividades:

- **Análisis de costos:** El área de ventas trabaja en estrecha colaboración con el área de finanzas y operaciones, para conocer los costos asociados al transporte de

paquetería para así, poder determinar las tarifas que cubran los gastos y generen beneficios. Estos incluyen costos directos, tales como combustible, mantenimiento de la flota vehicular, entre otros; y costos indirectos, tales como costos de administración, seguros, entre otros.

- **Evaluación de competidores:** El área de ventas realiza un estudio de las tarifas ofrecidas por las compañías competidoras para comprender cómo se posiciona FedEx Chile en el mercado y de esta forma, evitar precios demasiado altos o bajos en comparación a la competencia.
- **Valor percibido:** El área de ventas evalúa cómo la tarifa de envío afecta la percepción del cliente sobre la relación calidad-precio del servicio y cómo se compara con el valor que reciben.
- **Establecimiento de márgenes de beneficio:** Una vez calculados los costos y evaluado el valor percibido, el área de ventas debe establecer márgenes de beneficio para la compañía que le permitan generar ingresos adecuados.
- **Políticas de descuentos y promociones:** El área de ventas se encarga de determinar cómo se manejarán los descuentos y promociones de FedEx Chile, los cuales pueden incluir descuentos por volumen, ofertas especiales durante cierto período de tiempo o tarifas especiales para clientes recurrentes, como las pymes. Estas políticas deben estar alineadas con los objetivos estratégicos de la compañía.
- **Estrategia de fijación de tarifas:** Luego del análisis de todas las actividades antes mencionadas, el área de ventas se encarga de definir los rangos de precios en base a la combinación producto – dimensiones – distancia, lo cual entrega los lineamientos necesarios para el cálculo de la tarifa por parte del área de operaciones.

El proceso de preventa termina con la estrategia de fijación de tarifas, el cual es realizado al menos una vez al año o según las necesidades de FedEx Chile, lo que permite entregar lineamientos al área de operaciones los cuales son utilizados durante el cálculo de la tarifa en el flujo de actividades operacionales. A continuación, se describe el flujo de actividades – transaccional para el área de operaciones:

El área de operaciones recibe el paquete y calcula la tarifa correspondiente, en base a los lineamientos entregados por el área de ventas. Una vez recibido el pago de esta tarifa, inicia el proceso de etiquetado y clasificación en bodega según destino, siendo transportado hacia el Centro de distribución (CD) correspondiente. Una vez en el CD, se recibe, pistolea

y se clasifica el paquete, según destino final: para envíos dentro de la Región Metropolitana, se envía el paquete directamente al cliente y se pistolea al entregar; y para envíos hacia regiones, se envía a la sucursal correspondiente, donde se pistolea y clasifica nuevamente según destino final, donde se pistolea al momento de entregar al cliente.

Para continuar con el proceso de desdoblamiento estratégico, se describe el flujo de actividades del segundo atributo seleccionado el cual se detalla en la ilustración 16 correspondiente al flujo de actividades de servicios especiales relacionado con el atributo soluciones a medida.

Ilustración 16: Flujo de actividades - Servicios Especiales



Fuente: Elaboración Propia

En la ilustración 16 se muestra el flujo de actividades de servicios especiales para el atributo de soluciones a medida, en ella se puede apreciar los flujos realizados por el área de ventas y operaciones para solicitudes de servicio que van más allá del servicio estándar ofrecido por FedEx Chile, tales como envíos urgentes, cargas extra dimensionadas, envíos que impliquen bodegaje en frío, licitaciones, entre otros, con el objetivo de dar cumplimiento a necesidades específicas de los remitentes y destinatarios, ofreciendo características adicionales o personalizadas.

El flujo de actividades inicia en el área de ventas, con la recepción de un servicio especial y el diseño de la solución a la medida por parte del equipo de esta área, teniendo en cuenta la factibilidad técnica y económica para la compañía. Luego se presenta la propuesta e inicia la negociación con el cliente, que finaliza con la elaboración y firma de contrato. Con esta última actividad, se da la creación de solicitud de pedido, siendo este el *output* del área de ventas y el *input* del área de operaciones. Una vez se recibe la solicitud de pedido por parte del área de operaciones, comienza el retiro o recepción del paquete-producto donde es etiquetado, pistoleado, clasificado según destino y transportado hacia su destino final, donde nuevamente es pistoleado y entregado al cliente. Cabe destacar que los servicios especiales pueden variar en su gestión operacional según las necesidades del cliente y las soluciones a medida ofrecidas por FedEx Chile.

3.2.1.2 Análisis Matriz de Contribución de FedEx Chile

Una vez realizado el flujo de actividades de la compañía y siguiendo con el proceso de desdoblamiento estratégico, se realizará el análisis de la Matriz de contribución de la empresa FedEx, en donde se muestra para cada perspectiva el objetivo estratégico y se identifica si existe algún grado de contribución por parte de la respectiva unidad, en el logro de los objetivos estratégicos

En la siguiente Tabla 19, se presenta la Matriz de contribución de la empresa FedEx Chile.

Tabla 19: Matriz de contribución de FedEx Chile.

	Objetivos	Operaciones	Ventas (Sales)
FINANCIERA	Aumentar la rentabilidad	SI	SI
	Aumentar los ingresos		SI
	Reducir los costos operacionales	SI	
CLIENTES	Aumentar la participación en mercado		SI
	Aumentar la fidelidad de los clientes	SI	SI
PROCESOS	Potenciar la gestión de ventas		SI
	Optimizar el servicio post venta		

	Optimizar la gestión de canales	SI	
	Optimizar la gestión logística	SI	
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Mejorar las competencias de los colaboradores	SI	SI
	Mejorar los sistemas de TI		
	Potenciar la flota de vehículos	SI	
	Optimizar la programación de ruta	SI	
	Consolidar la cultura organizacional	SI	SI

Fuente: Elaboración Propia.

En la tabla 19 se presenta la matriz de contribución, en donde se comparan las áreas de operaciones y ventas para la empresa en estudio. Se observa, que en la fila superior se describen las áreas mencionadas y su impacto en los objetivos propuestos por la empresa mencionados en la columna de la izquierda, en base a las cuatro perspectivas que componen al mapa estratégico. En esta tabla se observa que la contribución que tienen las diferentes áreas no se distribuye de forma homogénea, es decir, cada área impacta de manera diferente al proceso de consecución de los objetivos de FedEx Chile. A continuación, se describen:

En la perspectiva financiera, las áreas de ventas y operaciones contribuyen a alcanzar el objetivo de aumentar la rentabilidad, debido a que la primera contribuye a lograr el objetivo de aumentar los ingresos, mientras que la última contribuye a lograr el objetivo de reducir los costos operacionales.

En la perspectiva de clientes, el área de ventas contribuye a alcanzar el objetivo de aumentar la participación en el mercado de la empresa y la fidelidad de los clientes. Se observa la importancia del área de ventas en esta perspectiva, quién es la encargada de atraer, mantener y establecer una relación con los diferentes segmentos de FedEx Chile. Adicionalmente, se observa que el área de operaciones contribuye a aumentar la fidelidad de los clientes debido a que, si existe un correcto funcionamiento, los clientes fidelizan el buen servicio recibido.

En la perspectiva de procesos internos, el área de ventas contribuye a lograr el objetivo de potenciar la gestión de ventas, mientras que el área de operaciones contribuye a alcanzar el objetivo de optimizar la gestión de canales y la gestión logística. En esta

perspectiva se observa la importancia de los procesos del área de operaciones, debido a que se encarga de garantizar la eficiencia, la calidad del servicio y por consiguiente, la satisfacción del cliente.

En la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, las áreas de ventas y operaciones contribuyen a alcanzar el objetivo de mejorar las competencias de los colaboradores y consolidar la cultura organizacional de la empresa FedEx Chile, mientras que el área de operaciones por si sola, contribuye a alcanzar el objetivo de potenciar la flota de vehículos y optimizar la programación de ruta. En esta perspectiva se observa la importancia del área de operaciones en el cumplimiento de la mayoría de los objetivos planteados por la compañía.

En la siguiente tabla 20 se presenta un resumen de la matriz de contribución, el cuál describe el porcentaje de contribución total de las áreas de ventas y operaciones en la contribución de los objetivos estratégicos de la compañía. El propósito de la tabla descrita es destacar las áreas que contribuyen en mayor porcentaje a alcanzar los objetivos estratégicos propuestos. Se puede observar que las dos áreas de ventas y operaciones impactan en más del 50% de los objetivos planteados para FedEx Chile, por lo que son las áreas más relevantes.

Tabla 20: Resumen matriz de contribución

	Operaciones	Ventas (Sales)
Número total de objetivos	14	14
Objetivos impactados	9	7
Porcentaje	64%	50%

Fuente: Elaboración propia.

Después de realizar los dos análisis, flujo de actividades y matriz de contribución, se puede concluir que el área más relevante para la correcta funcionalidad de la compañía es el área de operaciones y luego el área de ventas, dada su importancia en la contribución para el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la compañía y su participación en las actividades relacionadas con los atributos escogidos de la propuesta de valor, y por lo tanto, con estas áreas se realizará el desdoblamiento estratégico para FedEx Chile.

3.2.1.3 Problemas de alineamiento de FedEx Chile

Dado lo anterior, se realiza un análisis crítico sobre los principales desafíos que la organización necesita resolver en términos de alineamiento y coordinación de las funciones seleccionadas para lograr los objetivos estratégicos de FedEx Chile:

- Alineamiento horizontal entre el área de ventas y el área de operaciones: Existe un desalineamiento entre el área de ventas, responsables de generar las ventas, y el área de operaciones, responsables del transporte de dicha venta. Dentro de los principales desafíos que ambas áreas deben enfrentar en conjunto, se incluyen: falta de comunicación entre ambos equipos y divergencias de objetivos.
 - El primer desafío, falta de comunicación entre ambos equipos, ocurre cuando el área de ventas se compromete con los plazos de entrega o detalles de servicios con los clientes con el objetivo de dar una solución a medida de estos, sin ser consultada, confirmada y validada por el área de operaciones, quiénes son los responsables de dar cumplimiento a la propuesta acordada con el cliente.
 - El segundo desafío es la divergencia de objetivos, puesto que, si el equipo de ventas se enfoca sólo en cerrar ventas sin considerar la capacidad operativa a cargo del área de operaciones, se puede generar problemas por ejemplo, si la capacidad de ventas excede a la capacidad operativa, existirían problemas logísticos y económicos al tener la necesidad de subcontratar vehículos, lo que aumentaría los costos, así como también puede generar problemas con el cliente final al no cumplir con los plazos solicitados.

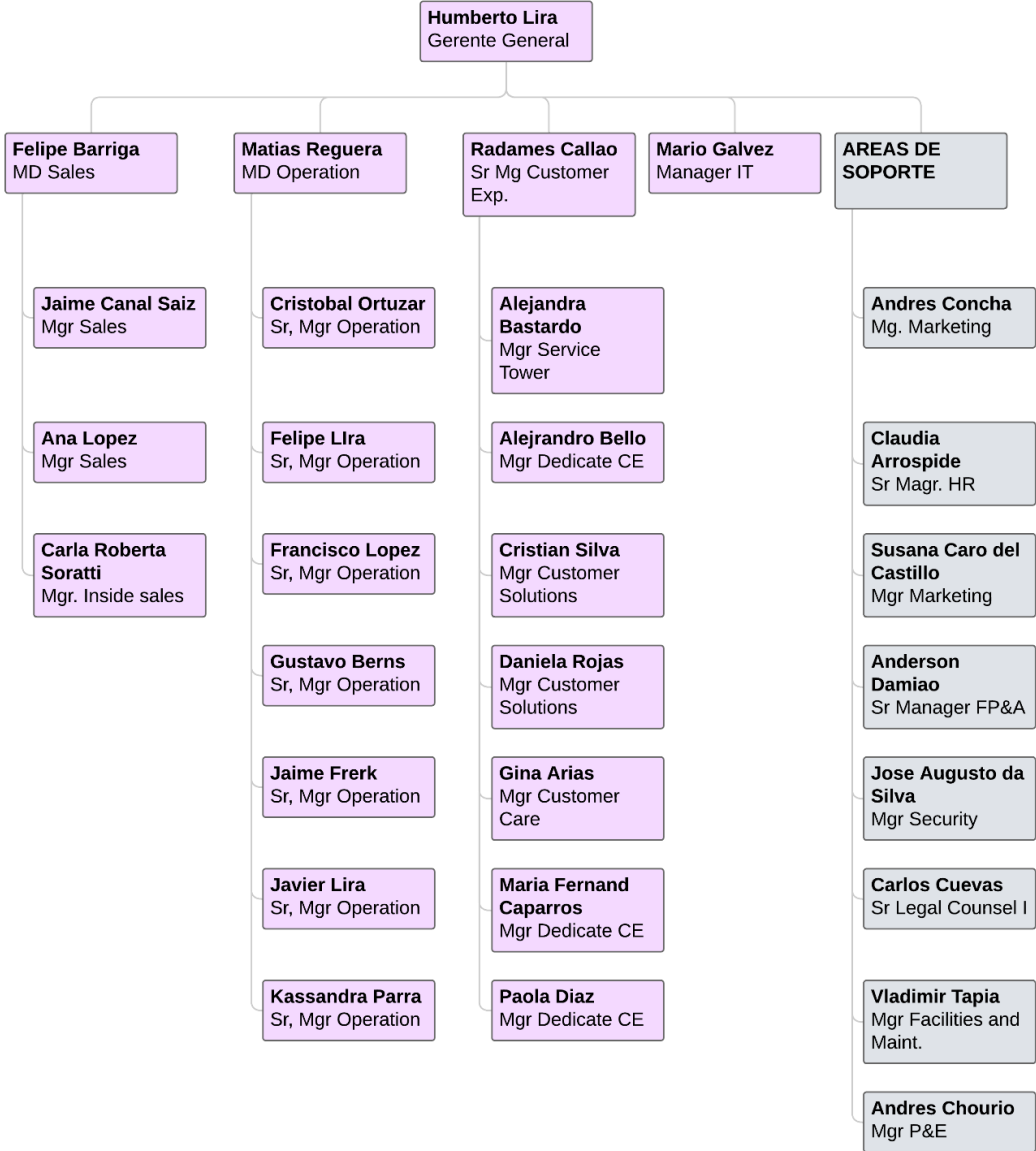
3.2.2 Descripción de las actividades que gestiona cada unidad.

En este punto se explican las principales áreas funcionales de FedEx Chile, detallando cuáles son sus principales funciones y objetivos dentro del funcionamiento de la compañía. Adicional a esto, se describen cuáles son los principales cargos, relaciones horizontales y funciones que se consideran esenciales para el cumplimiento de la propuesta de valor para así alcanzar el éxito de la compañía.

Para un mejor entendimiento de las áreas funcionales de FedEx Chile se muestra en la ilustración 17 la propuesta de la estructura organizacional de la compañía donde el liderazgo jerárquico está a cargo del gerente general y debajo de este, se encuentran los diferentes líderes de las áreas funcionales, siendo en este cargo en el que recaen la toma de decisiones de alta gerencia y quienes son los encargados de alinear la estrategia en toda la compañía. Es fundamental la gestión del gerente general para proporcionar liderazgo y coordinación en todas las áreas de la compañía, garantizando que todos los

esfuerzos estén alineados con los objetivos y la visión de la empresa a nivel global, lo que contribuye a la eficiencia y a una cultura organizacional coherente. Adicionalmente, el gerente general tiene la responsabilidad de adaptar las operaciones y estrategias de FedEx Chile a las necesidades y preferencias locales, lo que incluye considerar la cultura y las prácticas comerciales específicas de Chile.

Ilustración 17: Propuesta estructura organizacional de FedEx Chile



Fuente: Elaboración Propia

En la ilustración 17 que describe la estructura organizacional de la compañía, se puede observar que hay cuatro áreas funcionales que se consideran predominantes para FedEx Chile. Estas áreas funcionales son: Ventas, Operaciones, Experiencia al Cliente y Tecnología e Información. A continuación, en las tablas 21, 22, 23 y 24, se describen detalladamente los objetivos y descripción de las áreas funcionales que impactan directamente a la propuesta de valor de FedEx Chile.

Tabla 21: Área funcional de Ventas

Área Funcional de Ventas		
Gerencia	Objetivos	Descripción
Segmento Grandes Empresas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Planificar y desarrollar la estrategia de venta para las grandes empresas. 2. Velar por el correcto relacionamiento con las grandes empresas 3. Establecer las relaciones económicas a largo plazo con los clientes. 	Esta gerencia es la encargada de manejar y gestionar todos los clientes grandes, en donde se destacan las empresas farmacéuticas y los <i>retailers</i> .
Segmento Personas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Planificar y desarrollar la estrategia de venta el segmento personas. 2. Velar por el cumplimiento de los estándares de calidad para las personas. 	Esta gerencia se preocupa de darle una buena atención a aquellas personas que no puedan gestionar sus requerimientos a través de la página o requieran una atención más personalizada a través de contacto telefónico.
Servicios Especiales	<ol style="list-style-type: none"> 1. Planificar y desarrollar la estrategia de venta para aquellos clientes que requieran servicios especiales. 2. Planificar, desarrollar, negociar las licitaciones objetivo de la compañía. 3. Coordinar el buen desarrollo de las licitaciones obtenidas para la compañía. 	Esta gerencia es la encargada de manejar las relaciones con los clientes estatales, llevar a cabo todas las licitaciones y también, de aquellos clientes que requieren algún servicio que no se encuentre dentro de la cartera ofrecida.

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 22: Área Funcional de Operaciones

Área Funcional de Operaciones		
Gerencia	Objetivos	Descripción
Gerencia Zonales	<ol style="list-style-type: none"> 1. Optimizar los procesos dentro de las sucursales. 2. Minimizar los errores y maximizar la productividad de los recursos disponibles. 3. Dar cumplimiento al servicio proporcionado a los clientes. Lo anterior, implica garantizar los estándares de calidad 	Gerencias encargadas de la operación de las diversas sucursales distribuidas en el territorio nacional. Esta se comprende de cuatro gerencias: Gerencia Zona Norte, Gerencia Zona Centro, Gerencia Zona Sur I y Gerencia Zona Sur II.

	establecidos, satisfacer las necesidades de los clientes cumpliendo con los plazos de tiempo y forma establecidos.	Cada una de estas gerencias se encargan de brindar un servicio confiable, puntual y de calidad que cumpla con las expectativas y necesidades de los clientes distribuidos en cada uno de los territorios zonales asignados.
Gerencia Servicios Especiales	<ol style="list-style-type: none"> 1. Adaptar y personalizar el servicio de acuerdo con las necesidades de cada cliente. 2. Coordinar y gestionar eficientemente la ejecución del servicio especial acordado. 3. Garantizar el cumplimiento de entrega en plazo y forma acordados y de todos los requisitos particulares establecidos para el servicio especial. 	Gerencia encargada de aquellos servicios que no se ajustan a la cadena normal de operaciones de la compañía, como por ejemplo servicios que incluyen refrigeración, extra dimensionados o que requieren bodegaje adicional.
Gerencia Centro de Distribución (CD)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Lograr una operación eficiente en el Centro de Distribución. 2. Planificar y diseñar la óptima disposición de las áreas de almacenamiento y optimizar los flujos de trabajo para maximizar la capacidad de almacenamiento. 3. Facilitar la circulación de los productos dentro del Centro de Distribución. 	Gerencia encargada de supervisar y gestionar todas las actividades relacionadas con la logística y las operaciones diarias dentro de los Centros de Distribución. Esta gerencia comprende la Gerencia de Centro de Distribución Nacional y la Gerencia de Centro de distribución Internacional.

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 23: Área Funcional de Experiencia al Cliente

Área Funcional de Experiencia al Cliente		
Gerencia	Objetivos	Descripción
Gerencia de Torre de Servicios	<ol style="list-style-type: none"> 1. Coordinar y gestionar los diferentes canales de comunicación y servicios ofrecidos a los clientes. 2. Coordinar con otras áreas internas de la compañía para garantizar respuestas y soluciones eficientes a los clientes. 	Gerencia encargada de gestionar los recursos que tiene la compañía en los distintos puntos de contacto con los clientes, entre los que se incluyen los <i>call centers</i> , el soporte a los canales de auto ayuda, entre otros.
Gerencia Dedicada a la Experiencia del Cliente	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recopilar datos y realizar análisis para identificar tendencias, problemas recurrentes y oportunidades de mejora en la experiencia al cliente. 2. Entregar lineamientos estratégicos a las otras áreas internas de la compañía para garantizar que los clientes tengan una experiencia positiva, satisfactoria y consistente en cada punto de contacto con la empresa. 	Gerencia encargada de comprender las necesidades y/o preferencias de los clientes, y utilizar esta información para dar lineamientos estratégicos en el diseño de una experiencia satisfactoria en todos los puntos de contacto con la empresa.

Gerencial de Soluciones al Cliente	<ol style="list-style-type: none"> 1. Atender las consultas, preguntas y problemas de los clientes. 2. Ofrecer un soporte efectivo y eficiente al cliente, para así garantizar una experiencia satisfactoria. 3. Realizar un seguimiento de casos de los clientes desde su inicio hasta su resolución final. 	Esta gerencia se encarga de entregar respuestas y soluciones efectivas a los clientes, asegurándose de que estos reciban una atención adecuada y encuentren soluciones a sus necesidades y/o inquietudes.
------------------------------------	---	---

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 24: Área Funcional de Tecnología e Información

Área Funcional de Tecnología e Información		
Gerencia	Objetivos	Descripción
Gerencia de Tecnología e Información	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gestionar la infraestructura tecnológica de la compañía, incluyendo redes, servidores, sistemas de almacenamiento y otros equipos. 2. Desarrollar, implementar y mantener los sistemas informáticos utilizados en la compañía. 3. Garantizar la seguridad de los datos y dar cumplimiento con las regulaciones de protección de datos aplicables. 4. Evaluar la aplicabilidad de nuevas tecnologías en la empresa. 	Gerencia encargada de gestionar y mantener todos los sistemas de tecnología utilizados en la compañía. Su función principal es la utilización de la tecnología para mejorar la eficiencia operativa, optimizar los procesos logísticos y entregar soluciones innovadoras.

Fuente: Elaboración Propia

A continuación, en la tabla 25 se describen de manera general el resto de las áreas funcionales de FedEx Chile, las cuales son: marketing, recursos humanos, finanzas, seguridad, legal y propiedades e ingeniería.

Tabla 25: Descripción áreas funcionales restantes

Función	Descripción
Marketing	Esta área se encarga de desarrollar estrategias y realizar campañas de marketing para promocionar los servicios de entrega de paquetería de la empresa, generar demanda, atraer clientes y fortalecer la marca en el mercado chileno. El objetivo principal es posicionar a FedEx Chile como un proveedor confiable y competitivo dentro de la industria. Dentro de sus actividades principales se incluyen la investigación de mercado, desarrollo de estrategias de marketing, gestión de marca y estrategias de comunicación, entre otras.
Recursos Humanos	Esta área es responsable de gestionar y desarrollar el talento humano dentro de la empresa. Su función principal es asegurar que la empresa cuente con los colaboradores adecuados, bien capacitados y motivados para lograr cumplir con la propuesta de valor de FedEx Chile. Dentro de

	sus actividades principales se incluyen reclutamiento y selección de personal, capacitación y desarrollo profesional, administración del personal y gestión del desempeño y evaluación, entre otras.
Finanzas	Esta área es responsable de administrar los aspectos financieros de la compañía y garantizar la eficiencia y la estabilidad financiera de la misma. Es la encargada de mantener la posición financiera de la empresa y tomar decisiones estratégicas que promuevan la rentabilidad y crecimiento de esta. Dentro de sus actividades principales se incluyen contabilidad y reportes financieros, presupuesto y planificación financiera, gestión de tesorería, análisis financiero y gestión de costos, entre otras.
Seguridad	Esta área es responsable de garantizar la protección de los activos, bienes y personal de la empresa, así como mantener la integridad de las operaciones logísticas. Su función principal es prevenir y mitigar los riesgos de seguridad, proteger la información confidencial y garantizar el cumplimiento de las normas y reglamentos de seguridad. Dentro de sus actividades principales se incluyen gestión de riesgos de seguridad, protección de activos y bienes, cumplimiento de normativos y regulaciones, gestión de incidentes y respuesta a emergencias, entre otras.
Legal	Esta área es la encargada de garantizar el cumplimiento de leyes y reglamentos aplicables y de proteger los intereses legales de FedEx Chile. Su función principal es asegurar que las actividades de la compañía se realicen dentro del marco legal y reducir los riesgos legales asociados a las actividades de esta. Dentro de sus actividades principales incluyen asesoramiento legal, cumplimiento normativo, elaboración y cumplimiento de contratos, gestión de litigios y resolución de disputas, entre otras.
Propiedades e ingeniería	Esta área es responsable de administrar los bienes inmobiliarios y las instalaciones operativas de la compañía. Su objetivo principal es garantizar que las instalaciones cumplan con los estándares de calidad, eficiencia y seguridad necesarios para el correcto funcionamiento de las operaciones. Dentro de sus actividades principales incluyen gestión de los activos inmobiliarios, diseño y planificación de instalaciones logísticas, supervisión de construcciones y reparaciones, mantenimiento y reparaciones, entre otras.

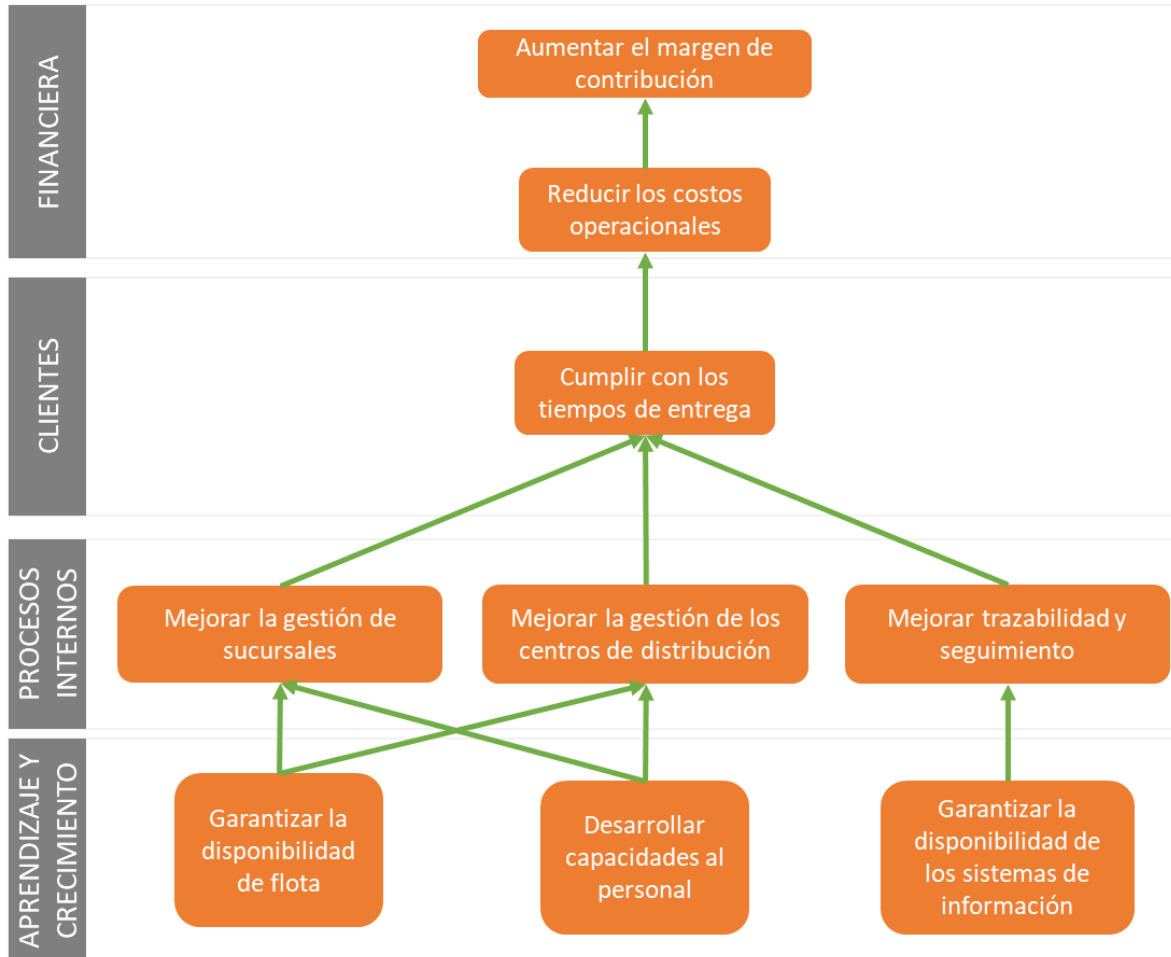
Fuente: Elaboración Propia.

3.3 Definición de los desempeños de las unidades funcionales.

Después de realizar el análisis de la matriz de contribución de cada área a los objetivos corporativos, de presentar el flujo de actividades de FedEx Chile y de realizar la descripción las áreas funcionales de la compañía, en base a los objetivos del cuadro de mando integral corporativo se procede a desarrollar los mapas funcionales de las unidades seleccionadas: El área funcional de operaciones y el área funcional de ventas. Los mapas funcionales definen los objetivos específicos para cada área seleccionada y se emplean como guía a las gerencias de cada área para alinear y gestionar a sus colaboradores a conseguir los objetivos propuestos del área y medir su desempeño.

A continuación, en la ilustración 18, se presenta el mapa funcional de la gerencia de operaciones propuesto para FedEx Chile:

Ilustración 18: Mapa funcional de la gerencia de operaciones



Fuente: Elaboración Propia.

Una vez desarrollado el mapa funcional de la gerencia de operaciones, el cual se encuentra en línea con el mapa estratégico corporativo de FedEx Chile expuesto en la ilustración 12, se describe a continuación en la Tabla 26, Tabla 27, Tabla 28 y Tabla 29 la relación entre los objetivos específicos definidos con el fin de visualizar las relaciones causales de los objetivos que permiten alcanzar los resultados del área en evaluación, para así facilitar su implementación:

Tabla 26: Relación causa efecto – Aprendizaje y Crecimiento

Aprendizaje y crecimiento		
Causa	Efecto	Explicación
Garantizar la disponibilidad de flota	Mejorar la gestión de sucursales	Garantizar la disponibilidad de la flota permite a los encargados de las sucursales y de los centros de distribución tener los recursos disponibles de la compañía para poder llevar a cabo sus operaciones de la manera más productiva y eficiente posible.
	Mejorar la gestión de los centros de distribución	
Desarrollar capacidades al personal	Mejorar la gestión de sucursales	Desarrollar capacidades al personal permite a los colaboradores tener los recursos intelectuales necesarios para tomar mejores decisiones, reducir errores y retrabajos, mejorar la planificación y programación, de esta forma lograr procesos más eficientes.
	Mejorar la gestión de los centros de distribución	
Garantizar la disponibilidad de los sistemas	Mejorar la trazabilidad y seguimiento	Garantizar la disponibilidad de los sistemas permite al área de operaciones lograr una visión completa de la ubicación y el estado de los paquetes en tiempo real, lo que genera un mayor control en las operaciones logísticas y aumentar la capacidad de tomar medidas correctivas rápidamente.

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 27: Relación causa efecto – Procesos Internos

Procesos Internos		
Objetivo	Efecto	Explicación
Mejorar la gestión de sucursales	Cumplir con los tiempos de entrega	Mejorar la gestión de sucursales, de los centros de distribución y, la trazabilidad y seguimiento le permite al área de operaciones reducir los tiempos de entrega, mediante una optimización de recursos, coordinación y comunicación entre los diferentes procesos operativos e implementar procesos uniformes en todas las sucursales y centros de distribución.
Mejorar la gestión de los centros de distribución		
Mejorar la trazabilidad y seguimiento		

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 28: Relación causa efecto - Clientes

Clientes		
Objetivo	Efecto	Explicación
Cumplir con los tiempos de entrega	Reducir los costos operacionales	Cumplir con los tiempos de entrega de paquetería permite reducir los costos operacionales puesto que minimiza el desperdicio de recursos, como tiempo y mano de obra, disminuye las penalizaciones y reclamos de los clientes, reduce los costos

		asociados a retrasos o incumplimientos, entre otros. En otras palabras, mejora la eficiencia operativa.
--	--	---

Fuente: Elaboración Propia.

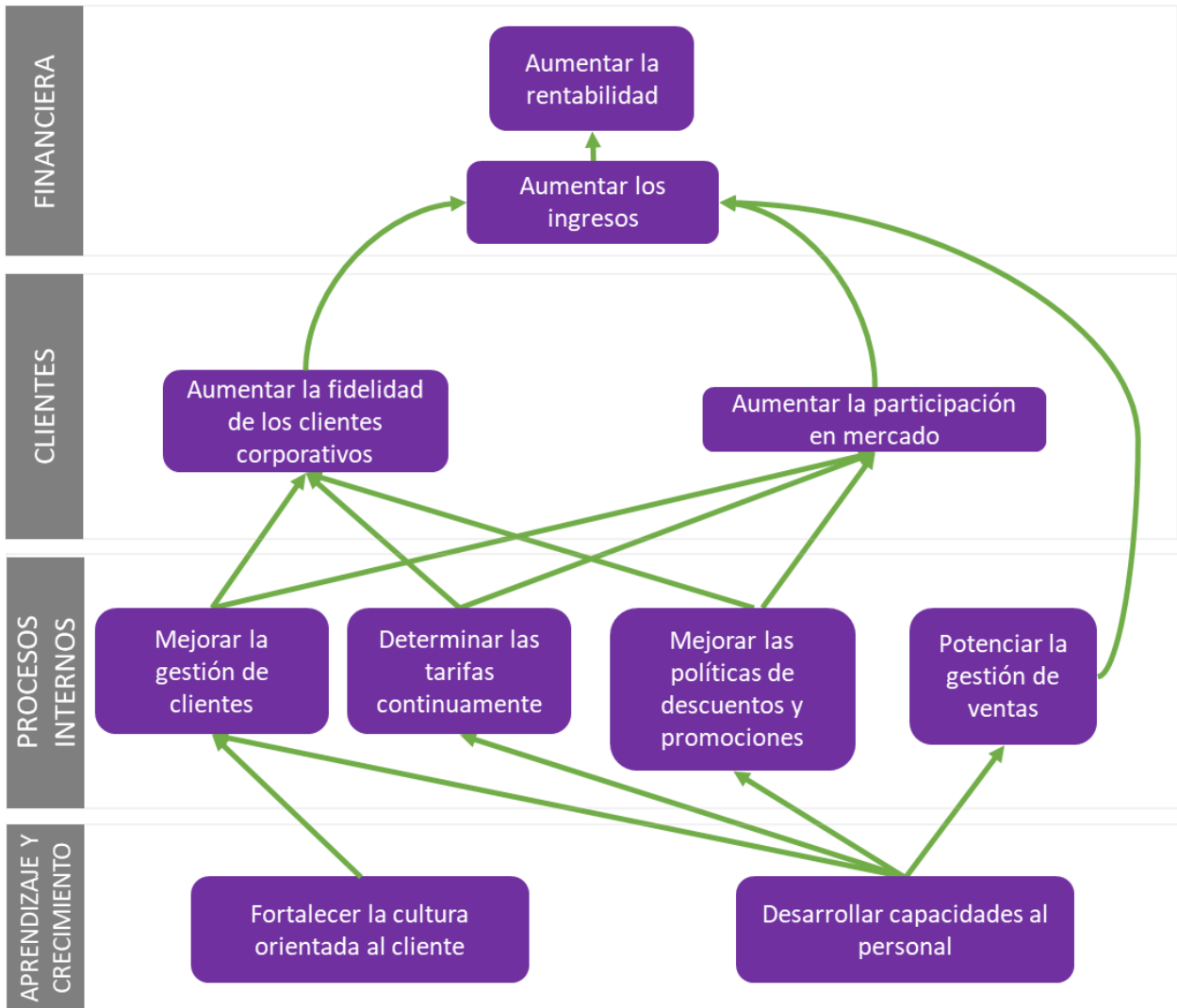
Tabla 29: Relación causa efecto - Financiera

Financiera		
Objetivo	Efecto	Explicación
Aumentar el margen de contribución	Aumentar el valor de la empresa	Aumentar el margen de contribución permite aumentar el valor de FedEx Chile como consecuencia de la disminución de los costos operacionales.
Reducir los costos operacionales	Aumentar el margen de contribución	Reducir los costos operacionales permite aumentar el margen de contribución como consecuencia de una óptima gestión de sucursales, centros de distribución y, trazabilidad y seguimiento.

Fuente: Elaboración Propia.

A continuación, en la ilustración 19, se presenta el mapa funcional de la gerencia de ventas propuesto para FedEx Chile:

Ilustración 19: Mapa funcional de la gerencia de ventas



Fuente: Elaboración Propia.

Una vez desarrollado el mapa funcional de la gerencia de ventas, el cual se encuentra en línea con el mapa estratégico corporativo de FedEx Chile expuesto en la ilustración 12, se describe a continuación en la Tabla 30, Tabla 31, Tabla 32 y Tabla 33 la relación entre los objetivos específicos definidos con el fin de visualizar las relaciones causales de los objetivos que permiten alcanzar la estrategia de una empresa, para así facilitar su implementación:

Tabla 30: Relación causa efecto – Aprendizaje y crecimiento

Aprendizaje y crecimiento		
Causa	Efecto	Explicación
Fortalecer la cultura orientada al cliente	Mejorar la gestión de clientes	Fortalecer la cultura orientada al cliente permite al área de ventas mejorar la gestión de clientes a través de una combinación de atención personalizada, resolución proactiva de problemas, uso de tecnología para entregar una buena experiencia al cliente y lograr una comunicación efectiva.
Desarrollar capacidades al personal	Mejorar la gestión de clientes	Desarrollar capacidades al personal permite a los colaboradores del área de ventas tener los recursos intelectuales necesarios para tomar mejores decisiones, mejora de adquisición y retención de clientes, mejora en la comunicación y negociación, creación de relaciones a largo plazo, entre otras. En otras palabras, permite una eficiencia y efectividad en el proceso de ventas.
	Determinar las tarifas continuamente	
	Mejorar las políticas de descuentos y promociones	
	Potenciar la gestión de ventas	

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 31: Relación causa efecto – Procesos Internos

Procesos Internos		
Causa	Efecto	Explicación
Mejorar la gestión de clientes	Aumentar la fidelidad de los clientes corporativos	Mejorar la gestión de clientes, determinar las tarifas continuamente y mejorar las políticas de descuentos y promociones permite aumentar la fidelidad de los clientes corporativos y aumentar la participación en el mercado debido a que genera retención de clientes, ventas reiterativas, recomendaciones, entre otros. Lo anterior, permite eficiencia en el área de ventas y conducir a una posición competitiva.
	Aumentar la participación en el mercado	
Determinar las tarifas continuamente	Aumentar la fidelidad de los clientes corporativos	
	Aumentar la participación en el mercado	
Mejorar las políticas de descuentos y promociones	Aumentar la fidelidad de los clientes corporativos	
	Aumentar la participación en el mercado	
Potenciar la gestión de ventas	Aumentar los ingresos	Potenciar la gestión de ventas aumenta los ingresos puesto que permite optimizar todos los procesos del área de ventas, tales como definir metas específicas para el equipo, identificar segmentos de mercado y clientes potenciales, entendimiento de las

		necesidades del cliente, presentar soluciones personalizadas, fomentar la fidelidad del cliente, entre otras.
--	--	---

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 32: Relación causa efecto - Clientes

Clientes		
Causa	Efecto	Explicación
Aumentar la fidelidad de los clientes corporativos	Aumentar los ingresos	Aumentar la fidelidad de los clientes corporativos y aumentar la participación en el mercado permite aumentar los ingresos de la compañía debido a que permite mayores transacciones por cliente, lo que aumenta las recomendaciones y referencias, ya que los clientes confían en la empresa y genera que el área de ventas cierre negociaciones más rápidamente y aumente la productividad. En otras palabras, a medida que se logra más lealtad con el cliente, el valor total de sus compras aumenta.
Aumentar la participación en el mercado		

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 33: Relación causa efecto - Financiera

Financiera		
Causa	Efecto	Explicación
Aumentar los ingresos	Aumentar el margen de contribución	El aumento de los ingresos como consecuencia del aumento en la participación del mercado y la fidelidad de los clientes.

Fuente: Elaboración Propia.

3.4 Diseño del sistema de medición de las unidades funcionales.

Una vez desarrollados los mapas funcionales y definidos los objetivos específicos para cada área seleccionada, en este capítulo se diseña el sistema de medición de las unidades funcionales con el fin de supervisar y analizar el desempeño de la compañía. Según Kaplan y Norton (2012), los cuadros de mando funcionales brindan focalización y retroalimentación a los esfuerzos de mejora de los procesos de los empleados. Esto responde a cómo alinear la estrategia con la planificación operacional. Para ello, se propone el uso de la herramienta de cuadro de mando funcional para la gerencia de ventas y la gerencia de operaciones para así, proporcionar información clave de manera visual y accesible de la empresa FedEx Chile que ayude a unificar criterios de evaluación acordes a los objetivos estratégicos de la empresa y solucionar el problema de desalineamiento horizontal entre estas dos áreas.

A continuación, se presentan los Cuadro de Mando Funcional desarrollados, utilizando objetivos e indicadores para controlar su progreso en la contribución de los objetivos de la empresa, incluyendo medidas que reflejan las oportunidades y desafíos específicos de la UEN. En la Tabla 34 se muestra el cuadro de mando funcional de la gerencia de operaciones de la empresa FedEx Chile, que es una de las dos áreas seleccionadas dentro de la UEN y que es considerada como fundamental para el funcionamiento de ésta.

Tabla 34: Cuadro de Mando Funcional de la gerencia de operaciones de la empresa FedEx Chile.

	OBJETIVO	INDICADOR	METRICA	FRECUENCIA	META
FINANCIERA	Aumentar la rentabilidad	Margen neto de utilidad	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas neta}} \times 100$	Mensual	>=15%
	Reducir los costos	Costo por paquete	$\frac{\text{Costo Total}}{\text{Cantidad de paquetes}}$	Mensual	VAR =<5% vs PPTO
CLIENTES	Cumplir con los tiempos de entrega	Porcentaje de entregas a tiempo	$\frac{\text{Número de pedidos entregados tiempo}}{\text{Número total de pedidos entregados}} \times 100$	Mensual	>=98%
PROCESOS INTERNOS	Mejorar la gestión de sucursales	Tiempo de ciclo de tránsito dentro de las sucursales	$\frac{\text{Tiempo ingreso a la sucursal} - \text{Tiempo salida de la sucursal}}{\text{Tiempo disponible de sucursal}} \times 100$	Mensual	<=24 horas
		Porcentaje de disponibilidad de sucursal	$\frac{\text{Tiempo disponible de sucursal}}{\text{Tiempo total días hábiles de la empresa}} \times 100$	Mensual	>=98%
	Mejorar la gestión de los centros de distribución	Tiempo de ciclo de tránsito dentro de los centros de distribución	$\text{Tiempo ingreso al CD} - \text{Tiempo salida del CD}$	Mensual	<=48 horas
	Mejorar trazabilidad y seguimiento	Índice de Actualización de Información en Tiempo Real (IAITR)	$\frac{\text{Actualizaciones en tiempo real}}{\text{Total de envíos}} \times 100$	Mensual	>=90%
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Garantizar la disponibilidad de la flota	Tasa de disponibilidad de la flota	$\frac{\text{No. de flota disponible}}{\text{Total No. de flota}} \times 100$	Mensual	>=98%
	Desarrollar capacidades al personal	Tasa de capacitación aprobada	$\frac{\text{Horas capacitación aprobadas}}{\text{Total horas de capacitación}} \times 100$	Trimestral	>=90%
	Garantizar la disponibilidad de los sistemas de información	Disponibilidad de sistemas logísticos	$\frac{\text{Total de horas disponible}}{\text{Total horas del periodo}} \times 100$	Mensual	>=95%

Fuente: Elaboración Propia.

En la Tabla 35 se muestra el cuadro de mando funcional de la gerencia de ventas de la empresa FedEx Chile, que es una de las dos áreas seleccionadas dentro de la UEN y que es considerada como fundamental para el funcionamiento de ésta.

Tabla 35: Cuadro de Mando Funcional de la gerencia ventas de la empresa FedEx Chile.

	OBJETIVO	INDICADOR	METRICA	FRECUENCIA	META
FINANCIERA	Aumentar la rentabilidad	Margen neto de utilidad	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas neta}} \times 100$	Mensual	$\geq 15\%$
	Aumentar los ingresos	Tasa de crecimiento de ingresos	$\frac{\text{Ventas } t - \text{Ventas } (t - 1)}{\text{Ventas } (t - 1)} \times 100$	Anual	$\geq 10\%$
CLIENTES	Aumentar la fidelidad de los clientes corporativos	Tasa de Retención de Clientes	$\frac{\text{Clientes al final del período} - \text{Clientes adquiridos durante el período}}{\text{Clientes al inicio del período}} \times 100$	Mensual	$\geq 90\%$
	Aumentar la participación de mercado	Porcentaje Participación de mercado	$\frac{\text{Ventas totales FedEx}}{\text{Ventas de la industria}} \times 100$	Trimestral	$\geq 30\%$
PROCESOS INTERNOS	Mejorar la gestión de clientes	Índice de Satisfacción del Cliente	$\frac{\text{Número de Respuestas Positivas}}{\text{Total de Respuestas}} \times 100$	Mensual	$\geq 90\%$
	Determinar las tarifas continuamente	Tasa de actualización de tarifas	$\frac{\text{Tarifas actualizadas}}{\text{Total tarifas}} \times 100$	Trimestral	$\geq 95\%$
	Mejorar las políticas de descuentos y promociones	Tasa actualización de las políticas de descuentos y promociones	$\frac{\text{Políticas de descuento y promociones actualizadas}}{\text{Total Políticas de descuento y promociones actualizadas}} \times 100$	Trimestral	$\geq 95\%$
	Potenciar la gestión de ventas	Porcentaje de asignación de licitaciones	$\frac{\text{Total licitaciones asignadas}}{\text{Total de licitaciones postuladas}} \times 100$	Semestral	$\geq 80\%$
		Porcentaje de fuga de clientes	$\frac{\text{Total de clientes retenidos}}{\text{Total de clientes}} \times 100$	Trimestral	$\geq 95\%$
CRECIMIENTO Y	Desarrollar capacidades al personal	Tasa de capacitación aprobada	$\frac{\text{Horas capacitación aprobadas}}{\text{Total horas de capacitación}} \times 100$	Trimestral	$\geq 90\%$
	Fortalecer la cultura orientada al cliente	Inducción a la cultura organizacional	$\frac{\text{Horas de inducción}}{\text{Total horas programadas de inducción}} \times 100$	Mensual	100%

Fuente: Elaboración Propia.

En la Tabla 34 se definen nueve objetivos cuantitativos del área de operaciones y en la Tabla 35 se definen 10 objetivos cuantitativos del área de ventas, en base a la contribución de los objetivos de la empresa FedEx Chile, los cuales cumplen con los indicadores para dicha área y se desprenden principalmente del cuadro de mando integral de la compañía. Las métricas del cuadro de mando funcional corresponden a los indicadores del desempeño operacional que conducen, por medio de una relación causa y efecto, a la excelencia en los procesos en dicha área. El buen desempeño en los procesos identificados en estas áreas genera una diferenciación en la estrategia de la compañía y adicionalmente, también en mejoras deseadas en los objetivos de la perspectiva financiera.

3.5 Evaluación del desempeño y asignación de recompensas.

Una vez desarrollados y analizados los Cuadro de Mando Funcional de la gerencia de ventas y el área de operaciones de la empresa FedEx Chile, se define la evaluación de estos indicadores y el esquema de incentivos para que el cumplimiento esté asociado a lo presentado. Posteriormente, se presenta un esquema de incentivos que busque alinear a los colaboradores con los objetivos estratégicos de FedEx Chile.

La evaluación del desempeño consiste en un proceso continuo y sistemático con el fin de evaluar el rendimiento de los colaboradores y proporcionar retroalimentación con la finalidad de alcanzar los objetivos estratégicos de la compañía. Según Kaplan y Norton (2012), las implementaciones más exitosas del BSC suceden cuando las organizaciones fusionan con inteligencia la motivación intrínseca que surge de sus líderes y su programa de comunicación con la motivación extrínseca creada por la alineación de los objetivos personales de desempeño y la compensación salarial por incentivos. Luego de recibir comunicación, educación y capacitación sobre las estrategias de su unidad y de la empresa, los empleados definen objetivos personales que están alineados con los objetivos estratégicos. Los objetivos personales crean una línea de visión clara entre los objetivos estratégicos y el trabajo que cada empleado realiza a diario. En otras palabras, al realizar una evaluación de desempeño permite identificar el rendimiento de los colaboradores para guiar a la compañía a tomar decisiones estratégicas de recursos humanos y la asignación de recompensas permite motivar a los colaboradores mediante un reconocimiento y recompensas a su esfuerzo y el desempeño de estos en la compañía, lo que contribuye a lograr los objetivos estratégicos y mantener una fuerza laboral motivada y comprometida.

Para Robbins y Judge (2017), se define la motivación como los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza una persona para alcanzar una meta. La intensidad se refiere a la cantidad de esfuerzo que hace alguien. Es el elemento en que la mayoría se centra cuando habla de motivación. Sin embargo, es improbable que una intensidad elevada conduzca a resultados favorables en el desempeño laboral, a menos que el esfuerzo se oriente en una dirección que beneficie a la organización. Por lo tanto, tenemos que considerar tanto la calidad del esfuerzo como su intensidad. El esfuerzo que nos interesa es el que está dirigido hacia las metas de la organización y que es consistente con aquellas. Por último, la motivación tiene una dimensión de persistencia, es decir, por cuánto tiempo la persona será capaz de mantener su esfuerzo. Los individuos motivados permanecen en una tarea lo suficiente como para alcanzar su objetivo.

En el contexto de la consecución de los objetivos organizacionales y tal como los mencionan los autores anteriores, los incentivos juegan un rol fundamental al influenciar a los colaboradores puesto que pueden generar una serie de impactos positivos, siempre y cuando sean implementados de manera justa y cuidadosa. Estos incentivos que pueden ser tangibles o intangibles tienen el potencial de motivar y guiar a los colaboradores hacia el logro de metas específicas, que conducen a la realización de los objetivos organizacionales y en última instancia, al éxito y crecimiento de la compañía.

3.5.1 Descripción del sistema actual de evaluación del desempeño y asignación de recompensas.

A continuación, se presenta una descripción y un análisis crítico de la situación actual de FedEx Chile, respecto de los sistemas de evaluación y compensación vigentes, identificando los potenciales efectos positivos y negativos en los desempeños descritos en el apartado precedente.

Este sistema de compensaciones se compone de: sueldo mensual, beneficios asociados y bono de desempeño anual, los cuales serán descritos a continuación:

- **Sueldo mensual:** Este sueldo está compuesto por el sueldo base más una gratificación legal consistente en un 25% de la remuneración mensual, con un tope según lo establecido en el artículo 50 del código del trabajador de Chile. Adicional a esto, se encuentran otros haberes asignados a cada colaborador, tales como

colación, movilización y bono por teletrabajo, los cuales varían según lo establecido en el contrato de cada colaborador.

- **Beneficios asociados:** A través del área de recursos humanos, FedEx Chile otorga una serie de beneficios adicionales destinados a mejorar la calidad de vida de los colaboradores y la retención del talento humano. A continuación, se detallan en la Tabla 36 los beneficios adicionales entregados por la compañía:

Tabla 36: Beneficios adicionales FedEx Chile

Beneficio	Detalle
Seguro de salud complementario	Pago del 50% del seguro de salud cubierto por la empresa.
Seguro dental	Pago del 50% del seguro dental cubierto por la empresa.
Bono de Navidad	Corresponde a un monto fijo adicional de 4 UF que se paga a todos los colaboradores en el mes de diciembre.
Bono de Fiestas Patrias	Corresponde a un monto fijo adicional de 1,5 UF que se paga a todos los colaboradores en el mes de diciembre.
Bono de Nacimiento por hijo	Corresponde a un monto fijo de 5 UF por cada hijo nacido.
Bono de Matrimonio o Acuerdo de Unión Civil	Corresponde a un monto fijo de \$300.000 por contraer matrimonio o acuerdo de unión civil, el cual se paga una única vez.
Bono de escolaridad	Corresponde a un bono por hijo que se encuentre estudiando menor a 25 años.
Bono de educación	Corresponde a un monto fijo de 1500 USD y pago único para el colaborador que termine una especialización relacionada a sus labores en la compañía o al rubro de la compañía, previa aprobación de gerencia.
Días libres	Medio día libre por cumpleaños y un día libre por mudanza.
Convenio con aerolíneas	Convenio con aerolíneas para acceder a descuentos exclusivos con la alianza con FedEx, con un tope de hasta el 60% de descuento para el colaborador y sus cargas.

Fuente: Elaboración Propia.

- **Bono de desempeño anual:** Es un bono anual que parte en un 6% del sueldo anual percibido y depende en su totalidad del desempeño financiero de la compañía para los colaboradores con un cargo igual o superior a analistas. En otras palabras, los colaboradores operativos, tales como conductores, operadores de bodega, entre

otros, no son considerados en este bono. Las metas son definidas por la organización en Casa Matriz (Miami).

Estos incentivos descritos aplican para cada uno de los colaboradores de FedEx Chile, sin distinguir a las diferentes áreas e incluyen a los gerentes dentro de la compañía. Sin embargo, el bono de desempeño anual presenta la excepción para cargos operativos.

Una vez descritos el esquema de incentivos actual de FedEx Chile, se puede destacar dentro de los aspectos positivos la facilidad de entendimiento de los beneficios y el amplio alcance de recompensas por parte de la mayoría de los colaboradores. Además, la variabilidad de los tipos de incentivos al incorporar recompensas no monetarias, tales como el convenio con aerolíneas y los días libres. Es fundamental la incorporación de la familia de los colaboradores en los beneficios asociados, siendo una motivación adicional para continuar dentro de la compañía. Sin embargo, se puede destacar que existen algunos aspectos negativos del esquema de incentivos de la compañía, sobre todo en el planteamiento del bono por desempeño. Lo anterior, se explica puesto que el bono por desempeño no incluye metas relacionadas con los objetivos específicos de cada área en particular, se basa exclusivamente en los resultados financieros y sus metas están definidas por Casa Matriz, quién no siempre se encuentra alineada con la situación macroeconómica del país. En otras palabras, no existen metas individuales que puedan ser recompensadas, lo que genera que los colaboradores no se sientan motivados hacia el cumplimiento de objetivos estratégicos de la compañía.

Siguiendo con el análisis crítico del esquema de incentivos actual de FedEx Chile y según Robbins y Judge (2017), quienes definen la motivación como los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza una persona para alcanzar una meta. Se puede analizar que el esquema de incentivos actual de la compañía en estudio presenta un bono por desempeño que guía los esfuerzos de los colaboradores en el objetivo común financiero de la compañía, pero no genera la suficiente persistencia e intensidad del esfuerzo de los colaboradores dado que el bono es a corto plazo (es anual) y no asegura mantener el esfuerzo de los colaboradores en el tiempo, debido a que si en el primer semestre no se cumple la meta y/o se ve difícil de alcanzar en el semestre siguiente, la intensidad al esfuerzo disminuye y por lo tanto, no persiste en el tiempo. Adicionalmente, este bono de desempeño anual no direcciona el esfuerzo de los colaboradores hacia el logro de los objetivos establecidos en la estrategia de la compañía debido a que no incluye mediciones del desempeño que estén relacionados con las

operaciones no financieras de la compañía, tales como entrega en plazo y forma, satisfacción del cliente, incremento en la participación del mercado, entre otros.

A continuación, en la siguiente Tabla 37 se presenta el resumen del impacto del esquema de incentivos actual de la compañía:

Tabla 37: Resumen impacto del esquema de incentivos actual.

Dimensiones	Intensidad	Persistencia	Dirección
Sueldo base	☺ Aporta	☺ Aporta	☹ No aporta
Beneficios asociados	☺ Aporta	☹ No aporta	☹ No aporta
Bono de desempeño anual	☹ No aporta	☹ No aporta	☹ No aporta

Fuente: Elaboración propia.

3.5.2 Propuesta del sistema de evaluación del desempeño y asignación de recompensas.

A partir del sistema actual de esquemas de incentivos y su respectivo análisis, se propone un nuevo sistema de evaluación de desempeño y asignación de recompensas para la compañía FedEx Chile que proporcione la motivación necesaria para que los colaboradores se esfuercen y comprometan hacia los objetivos establecidos por la compañía. Adicionalmente, se busca que el nuevo esquema de incentivos propuesto contribuya al fortalecimiento de la retención del talento humano y el sentido de logro personal de los colaboradores.

3.5.2.1 Identificación de los desempeños claves a recompensar.

En este punto se identifican los desempeños claves a recompensar en el caso de que se alcancen los objetivos definidos para el área de ventas y el área de operaciones de FedEx Chile. Las variables que forman parte de la evaluación de desempeño y esquema de incentivos se describen a continuación:

Sujeto: Gerencia de operaciones.

- En relación con el cuadro de mando funcional, se seleccionan las siguientes variables cuantitativas y se atribuyen a los siguientes objetivos:
 - Objetivo: Cumplir los tiempos de entrega. Esto debido a que es el objetivo con una relación directa con la propuesta de valor planteada para FedEx Chile, específicamente en su atributo de cumplimiento en plazo y forma, por

lo tanto, es fundamental direccionar el esfuerzo de los colaboradores hacia la consecución de este objetivo. El objetivo de cumplir con los tiempos se entrega se mide a través del indicador de porcentaje de entregas a tiempo.

- Objetivo: Garantizar la disponibilidad de la flota. Esto debido a que contar con los recursos necesarios para realizar el servicio de envío de paquetería permite optimizar la gestión logística y con ello, reducir los costos operacionales y aumentar la rentabilidad. Lo anterior, permite dar cumplimiento a los objetivos estratégicos de la compañía de manera eficiente. El objetivo de garantizar la disponibilidad de la flota se mide a través del indicador de tasa de disponibilidad de la flota.
- En relación con las variables cualitativas, se seleccionan los siguientes desempeños claves a recompensar:
 - Evaluación de desempeño anual: Esta evaluación será desarrollada por el superior jerárquicamente directo y un colaborador de igual o superior jerarquía del área de ventas, que tenga relación directa con sus actividades diarias. Se propone una escala de evaluación que será desarrollada en el apartado más adelante.
- En relación con las variables colectivas, se selecciona el siguiente objetivo financiero el cual se encuentra relacionado con el cuadro de mando integral de la compañía:
 - Objetivo: aumentar la rentabilidad. El cual se mide a través del indicador margen neto de la utilidad.

Sujeto: Gerencia de ventas.

- En relación con el cuadro de mando funcional, se seleccionan las siguientes variables cuantitativas y se atribuyen a los siguientes objetivos:
 - Objetivo: Mejorar la gestión de clientes. Esto debido a que es el objetivo con una relación directa con la propuesta de valor planteada para FedEx Chile, específicamente en su atributo de soluciones a la medida, por lo tanto, es fundamental direccionar el esfuerzo de los colaboradores hacia la consecución de este objetivo. El mejorar la gestión de clientes se mide a través del indicador de índice de satisfacción del cliente.
 - Objetivo: Aumentar la participación de mercado. Esto debido a que el cumplir con este objetivo, permite aumentar los ingresos y aumentar la rentabilidad

de la compañía. Este objetivo se mide a través del indicador de porcentaje de participación de mercado.

- En relación con las variables cualitativas, se seleccionan los siguientes desempeños claves a recompensar:
 - Evaluación de desempeño anual: Esta evaluación será desarrollada por el superior jerárquicamente directo y un colaborador de igual o superior jerarquía del área de operaciones, que tenga relación directa con sus actividades diarias. Se propone una escala de evaluación que será desarrollada en el apartado más adelante.
- En relación con las variables colectivas, se selecciona el siguiente objetivo financiero el cual se encuentra relacionado con el cuadro de mando integral de la compañía:
 - Objetivo: aumentar la rentabilidad. El cual se mide a través del indicador margen neto de la utilidad.

Luego de identificar las variables cuantitativas, cualitativas y colectivas de los desempeños claves a recompensar para cada una de las áreas en estudio, adicionalmente se considera el análisis de los siguientes elementos para ambas áreas:

- Posible efecto de variables no controlables: Entre los cuales se consideran los efectos a nivel país, tales como terremotos, inundaciones, tsunamis o crisis sociales, así como también a nivel mundial, tales como la pandemia COVID 19 o la Guerra entre Rusia y Ucrania. Ante estos efectos adversos, se propone no considerar los meses de ocurrencia de estos eventos y considerar el cumplimiento ponderado de los últimos 6 meses previo a la ocurrencia del evento.
- Variables relacionadas/absolutas: Dentro de los desempeños claves propuestos a recompensar se consideran tanto variables relacionadas como absolutas, siendo las variables relacionadas aquellas que necesitan de otras áreas para su cumplimiento y absolutas aquellas que depende de su propia área para su cumplimiento. En esta propuesta se consideran ambas variables, siendo las variables colectivas consideradas como relacionadas y las variables cualitativas y cuantitativas como absolutas.
- Percepción de justicia: La incorporación de la variable colectiva permite direccionar que todos los colaboradores centren sus esfuerzos en un bien común. Así como también, la incorporación de variables cuantitativas y cualitativas permite que se

elimine el sesgo de que su desempeño sea alterado por el cumplimiento o no cumplimiento de las otras áreas.

3.5.2.2 Esquema de incentivos

Luego de identificar los desempeños claves a recompensar para las áreas de operaciones y de ventas, en este apartado se propone un esquema de incentivos orientado a alinear dichos desempeños con los objetivos estratégicos de la empresa y que contribuya a solucionar los problemas de dirección, intensidad y persistencia descritos en el apartado 3.5.1.

Este nuevo esquema plantea modificar el bono por desempeño actual de la compañía, mantener los beneficios adicionales actuales, agregar nuevos beneficios no económicos e incorporar beneficios a largo plazo. A continuación, en las tablas 38 y 39 se describe el nuevo esquema de incentivos para cada área en estudio en base a la modificación propuesta del bono de desempeño anual:

Esquema de incentivos – Área de operaciones: El bono de desempeño anual propuesto corresponde a un 6% del sueldo anual percibido, manteniendo así el modelo actual, sin embargo, este nuevo bono se basa en considerar tres variables diferentes las cuales son descritas en la Tabla 38:

Tabla 38: Esquema de incentivos - Área de operaciones

Tipo de variable	Indicador	Métrica	Meta	Ponderación del bono
Cuantitativa	Porcentaje de entregas a tiempo	(Número de pedidos entregados a tiempo / Número total de pedidos entregados) x 100	98%	25%
	Tasa de disponibilidad de la flota	(Número de flota disponible / Total flota) x 100	98%	
Cualitativa	Evaluación de desempeño anual	Según el esquema de evaluación de desempeño propuesto en la Tabla 37		25%
Colectiva	Margen neto de la utilidad	(Utilidad Neta / Ventas Netas) x 100	15%	50%

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 39: Esquema de evaluación de desempeño - Área de operaciones

Esquema de evaluación de desempeño - Área de operaciones					
Nivel	1	2	3	4	5
Resultado	Alcanza el 20% de cumplimiento del conjunto de competencias	Alcanza el 40% de cumplimiento del conjunto de competencias	Alcanza el 60% de cumplimiento del conjunto de competencias	Alcanza el 80% de cumplimiento del conjunto de competencias	Alcanza el 100% de cumplimiento del conjunto de competencias
Categoría	Deficiente	Regular	Buena	Muy buena	Sobresaliente
Incentivo	Sin incentivo	30% x la ponderación del resultado	60% x la ponderación del resultado	80% x la ponderación del resultado	100% x la ponderación del resultado
Resultado jefe directo	0%	30% x 12,5%	60% x 12,5%	80% x 12,5%	100% x 12,5%
Resultado colaborador área de ventas	0%	30% x 12,5%	60% x 12,5%	80% x 12,5%	100% x 12,5%
Total de la variable	Sumatoria de los dos resultados (Jefe directo + colaborador del área de ventas), con un máximo del 25%, según lo propuesto en la variable cualitativa en la Tabla 36.				

Fuente: Elaboración propia.

Esquema de incentivos – Área de ventas: El bono de desempeño anual propuesto corresponde a un 6% del sueldo anual percibido, manteniendo así el modelo actual, sin embargo, este nuevo bono se basa en considerar tres variables diferentes las cuales son descritas en la Tabla 40:

Tabla 40: Esquema de incentivos para el área de ventas

Tipo de variable	Indicador	Métrica	Meta	Ponderación del bono
Cuantitativa	Índice de satisfacción del cliente	(Número de respuestas positivas / Total respuestas) x 100	90%	25%
	Porcentaje de participación de mercado	(Ventas totales de FedEx / Ventas de la industria) x 100	30%	
Cualitativa	Evaluación de desempeño anual	Según el esquema de evaluación de desempeño propuesto en la tabla 41.		25%
Colectiva	Margen neto de la utilidad	(Utilidad Neta / Ventas Netas) x 100	15%	50%

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 41: Esquema de evaluación de desempeño - Área de ventas

Esquema de evaluación de desempeño - Área de ventas					
Nivel	1	2	3	4	5
Resultado	Alcanza el 20% de cumplimiento del conjunto de competencias	Alcanza el 40% de cumplimiento del conjunto de competencias	Alcanza el 60% de cumplimiento del conjunto de competencias	Alcanza el 80% de cumplimiento del conjunto de competencias	Alcanza el 100% de cumplimiento del conjunto de competencias
Categoría	Deficiente	Regular	Buena	Muy buena	Sobresaliente
Incentivo	Sin incentivo	30% x la ponderación del resultado	60% x la ponderación del resultado	80% x la ponderación del resultado	100% x la ponderación del resultado
Resultado jefe directo	0%	30% x 12,5%	60% x 12,5%	80% x 12,5%	100% x 12,5%
Resultado colaborador área de operaciones	0%	30% x 12,5%	60% x 12,5%	80% x 12,5%	100% x 12,5%
Total de la variable	Sumatoria de los dos resultados (Jefe directo + colaborador del área de operaciones), con un máximo del 25%, según lo propuesto en la variable cualitativa en la Tabla 40.				

Fuente: Elaboración propia.

Los esquemas de incentivos propuestos en relación con la modificación del bono de desempeño anual descrito para ambas áreas en estudio cubren de mejor manera los problemas existentes de intensidad, orientación y persistencia descritos en el apartado anterior, debido a que se incorporan variables cualitativas y cuantitativas de un carácter absoluto, es decir, se agrega que los sujetos en estudio dependan de sí mismos para alcanzar un porcentaje de este bono. Con esta propuesta del esquema de incentivos, por un lado se logra mejorar la persistencia a través de la incorporación de variables de desempeño individual las cuales permiten mantener la constancia y motivación del colaborador a lo largo del tiempo en relación al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la compañía, mientras que por otro lado, se logra mejorar la dirección a través de la incorporación de variables orientadas al cumplimiento de objetivos relacionados con la propuesta de valor de la compañía, logrando así, la dirección deseada por FedEx Chile.

A continuación, la tabla 42 resume las principales consideraciones del esquema de incentivos propuesto para las áreas en estudio:

Tabla 42: Consideraciones del esquema de incentivos

Elemento	Área de Operaciones	Área de Ventas
Sujeto	Gerencia de operaciones	Gerencia de ventas
¿Premios separados por cada desempeño o condicionados a un único desempeño global (<i>all in</i>)?	Promedio ponderado de las metas. El bono se alcanza en su totalidad o parcialmente, según las metas obtenidas.	Promedio ponderado de las metas. El bono se alcanza en su totalidad o parcialmente, según las metas obtenidas.
Incentivo	Parte en 6% del sueldo anual percibido para los analistas con un incremento de 3% una vez que ascienda de cargo.	Parte en 6% del sueldo anual percibido para los analistas con un incremento de 3% una vez que ascienda de cargo.
Período de evaluación	Anual	Anual

Fuente: Elaboración propia.

El nuevo esquema de incentivos considera mantener los beneficios adicionales actuales de FedEx Chile, no obstante, se incorporan nuevos beneficios no económicos y beneficios a largo plazo. Estos beneficios adicionales son otorgados para todos los colaboradores de la compañía, a excepción del bono gerencial. A continuación, se describen los beneficios adicionales propuestos para FedEx Chile en la Tabla 43:

Tabla 43: Beneficios adicionales propuestos para FedEx Chile

Beneficio	Detalle	Especificaciones
Seguro de salud complementario	Pago del 50% del seguro de salud cubierto por la empresa.	Actual
Seguro dental	Pago del 50% del seguro dental cubierto por la empresa.	Actual
Bono de Navidad	Corresponde a un monto fijo adicional de 4 UF que se paga a todos los colaboradores en el mes de diciembre.	Actual
Bono de Fiestas Patrias	Corresponde a un monto fijo adicional de 1,5 UF que se paga a todos los colaboradores en el mes de diciembre.	Actual
Bono de Nacimiento por hijo	Corresponde a un monto fijo de 5 UF por cada hijo nacido.	Actual
Bono de Matrimonio o Acuerdo de Unión Civil	Corresponde a un monto fijo de \$300.000 por contraer matrimonio o acuerdo de unión civil, el cual se paga una única vez.	Actual
Bono de escolaridad	Corresponde a un bono por hijo que se encuentre estudiando menor a 25 años.	Actual

Bono de educación	Corresponde a un monto fijo de 1500 USD y pago único para el colaborador que termine una especialización relacionada a sus labores en la compañía o al rubro de la compañía, previa aprobación de gerencia.	Actual
Días libres	Medio día libre por cumpleaños y un día libre por mudanza.	Actual
Convenio con aerolíneas	Convenio con aerolíneas para acceder a descuentos exclusivos con la alianza con FedEx, con un tope de hasta el 60% de descuento para el colaborador y sus cargas.	Actual
Beneficio apoyo vacaciones	Por cada cinco días de vacaciones solicitadas y aprobadas, se adiciona un día adicional con un máximo de tres días anuales.	Nuevo
Bono gerencial	Bono otorgado únicamente a gerentes o cargos superiores que cumplan mínimo 10 años de antigüedad laboral con la compañía y corresponde a opciones sobre acciones.	Nuevo
Bono por antigüedad	Por cada cinco años de antigüedad cumplidos, se otorga un bono por antigüedad que corresponde al monto fijo de un sueldo mensual percibido.	Nuevo

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, en la tabla 44 se presenta un resumen del impacto del esquema de incentivos propuestos para FedEx Chile:

Tabla 44: Resumen impacto del esquema de incentivos propuesto.

Dimensiones	Intensidad	Persistencia	Dirección
Sueldo base	☺ Aporta	☺ Aporta	☹ No aporta
Beneficios asociados nuevos	☺ Aporta	☺ Aporta	☹ No aporta
Bono de desempeño anual modificado	☺ Aporta	☺ Aporta	☺ Aporta

Fuente: Elaboración propia.

3.5.3 Justificación del sistema de evaluación del desempeño y asignación de recompensas propuesto.

Luego de analizar el esquema de incentivos actual de la empresa FedEx Chile y de proponer un nuevo esquema de incentivos, corresponde justificar cómo pretende cumplir

las brechas identificadas en el apartado 3.5.1 respecto de la intensidad, persistencia y dirección del esfuerzo del responsable de cada área seleccionada.

El nuevo esquema de incentivos propuesto procura alinear a los colaboradores con los objetivos estratégicos de FedEx Chile lo que garantiza que los colaboradores dirijan su esfuerzo hacia metas que sean coherentes con la estrategia y los intereses de la empresa, lo que puede aumentar la efectividad y eficiencia en la consecución de los objetivos organizacionales. Esto se logra a través de la modificación del bono de desempeño, puesto que al incorporar las variables cualitativas y cuantitativas permite direccionar el esfuerzo del sujeto hacia el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la compañía, pero también permite al sujeto dar más intensidad de su esfuerzo al ser medido individualmente, es decir los resultados son consecuencias de sus esfuerzos al mismo tiempo que protege a la organización de otros potenciales comportamientos negativos. Las brechas de persistencia se logran reducir debido a que los esfuerzos se deben realizar durante todo el año de evaluación porque los indicadores de rendimiento miden resultados durante todo el período y a su vez, al incorporar nuevas variables y no una absoluta como en el modelo actual, permite mantener el esfuerzo para alcanzar parcial o totalmente el porcentaje del bono de desempeño a través de distintos indicadores en cada variable a lo largo del tiempo. En otras palabras, si la empresa no logra la rentabilidad deseada, el colaborador puede direccionar sus esfuerzos en la consecución de los indicadores de las variables cualitativas y cuantitativas, logrando hasta un 50% del bono y así, mantener sus esfuerzos en un objetivo a lo largo del tiempo.

Con este bono de desempeño propuestos en porcentajes, se reduce los problemas de *sandbagging* debido a que se establecen objetivos claros y desafiantes en escalas que están vinculados a incentivos financieros significativos. Cuando los colaboradores se dan cuenta que pueden obtener bonos significativos al superar sus objetivos, es menos probable que subestimen su desempeño. Adicionalmente, la evaluación del cumplimiento del objetivo de desempeño está a cargo del jefe directo de la misma área y de un colaborador de su contra área, por lo que esta transparencia en los criterios de evaluación y una supervisión de dos áreas distintas pueden disuadir a los colaboradores a recurrir prácticas deshonestas como el auto escalamiento.

Los beneficios adicionales propuestos cumplen el objetivo de retener el buen talento y recompensar a los colaboradores por sus años de servicio. Lo anterior, debido a que proponer beneficios individuales a largo plazo recompensa a los colaboradores que deciden permanecer comprometidos con la empresa, lo que contribuye a estabilidad y continuidad en las distintas áreas. Así como también, permite disminuir los problemas de mercenarismo debido a que se premia el compromiso al largo plazo con la compañía.

La incorporación del colaborador del área de ventas en el esquema de evaluación del desempeño del área de operaciones descrito en la tabla 37 y la incorporación del colaborador del área de operaciones en el esquema de evaluación del desempeño del área de ventas descrito en la tabla 39, permite resolver el desalineamiento horizontal entre ambas áreas descrito en el apartado 3.2.1 puesto que al generar una instancia de retroalimentación entre el área de ventas y el área de operaciones permite que se genere más comunicación y sinergia entre las áreas, logrando así un trabajo colectivo y alineado con los objetivos estratégicos de la compañía.

Además, es importante destacar que junto con los incluir sistemas de asignación de recompensas adecuados para la compañía, es clave fomentar una cultura organizacional basada en la transparencia, la equidad y el compromiso para mitigar riesgos asociados con la auto escalada, *sandbagging*, mercenarismo entre otros, así como también, para lograr el impulso necesario para motivar a los colaboradores, retener el talento, alinear los esfuerzos individuales con los objetivos estratégicos de la compañía y crear un entorno laboral positivo y productivo, que contribuyan significativamente al éxito y la sostenibilidad de FedEx Chile.

CONCLUSIONES

Este documento se planteó con el objetivo de elaborar una propuesta de un sistema de control de gestión para la empresa FedEx Chile para lograr un impacto significativo en su eficiencia, competitividad y capacidad para alcanzar sus objetivos estratégicos. Por lo tanto, en relación con los objetivos planteados del proyecto, se concluye el cumplimiento de la totalidad de estos a través del desarrollo de las primeras tres etapas de la metodología del Ciclo cerrado de sistema de control de gestión propuesto por Kaplan y Norton (2012).

Este proyecto tiene como limitación principal el acceso a la información de la empresa, puesto que diversas áreas fueron reticentes a compartir la información solicitada y adicionalmente, es un proyecto que se inició perteneciendo a la compañía, pero que finaliza no siendo parte de FedEx Chile desde hace dos años. Además de las limitaciones anteriores, este proyecto no abordó la problemática de alineamiento horizontal entre las áreas de finanzas y operaciones, debido a que el área de finanzas no fue seleccionada como área en objeto de estudio.

Como contribución del proyecto de grado desarrollado, ha finalizado con la entrega de una propuesta de un sistema de modelo de control de gestión para la empresa FedEx Chile, el cual se encuentra en el rubro de transporte de paquetería, lo que quiere decir que este modelo es aplicable a otras empresas del mismo rubro, puesto que los atributos que se destacan dentro de la propuesta de valor son: plazo y forma, soluciones a medida y cobertura, siendo estos indispensables para el éxito de cualquier compañía dentro de la industria de transporte de paquetería. Asimismo, esta propuesta entrega claridad de las oportunidades de mejoras y los desafíos que existen para FedEx Chile, con énfasis en las áreas de ventas y operaciones.

Finalmente, la experiencia de desarrollar y proponer un sistema de control de gestión entregó los conocimientos y aprendizaje sobre la metodología utilizada al autor, lo que permite que estos conocimientos adquiridos se puedan replicar en otras compañías, sin dejar de lado las características particulares de cada una de esta. En conclusión, los objetivos de un sistema de control de gestión pueden variar según la organización y su industria, pero en general, buscan mejorar el desempeño y la efectividad de la empresa en la consecución de sus objetivos estratégicos.

BIBLIOGRAFIA Y FUENTES DE INFORMACIÓN

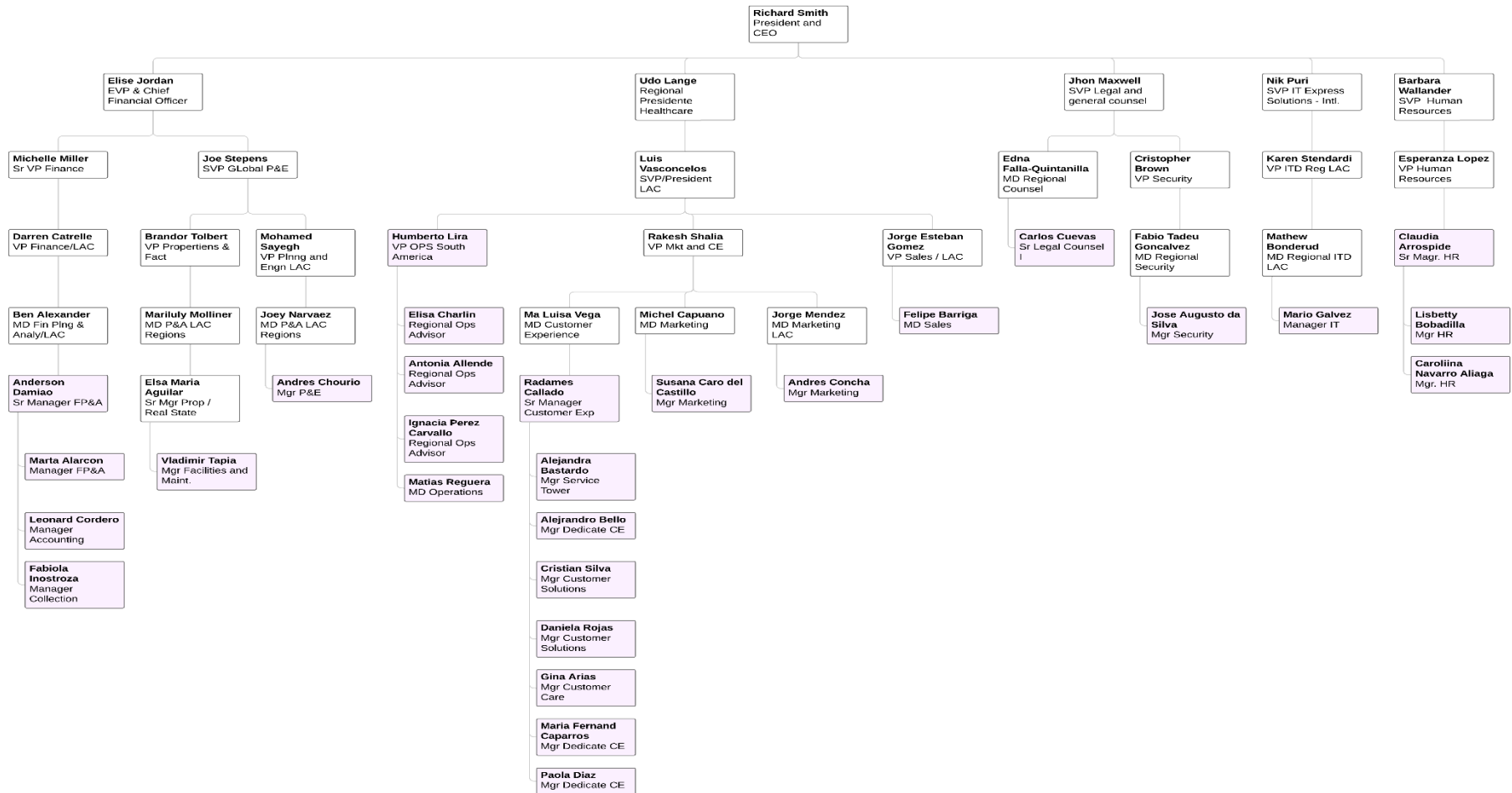
- Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2008). *Sistemas de control de gestión*.
- Banco Mundial. (12 de 11 de 2022). *Banco Mundial*. Obtenido de Banco Mundial: <https://www.bancomundial.org/es/country/chile/overview#1>
- BBC. (13 de 11 de 2022). *BBC*. Obtenido de BBC: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-58963040>
- Cámara de Comercio Santiago. (13 de 11 de 2022). *Cámara de Comercio Santiago*. Obtenido de Cámara de Comercio Santiago: <https://www.ecommerceccs.cl/ecommerce-innovation-summit-2022-tendencias-del-comercio-electronico-en-chile/>
- Cancino, C. (2012). *Matriz de Análisis FODA Cuantitativo (Documento docente)*.
- FedEx. (13 de 11 de 2022). *FedEx*. Obtenido de FedEx: www.fedex.com/en-us/about/history.html
- FedEx. (12 de 11 de 2022). *FedEx*. Obtenido de FedEx: <https://www.fedex.com/en-us/about/policy/corporate-integrity-and-compliance/code-of-conduct.html>
- Forbes. (13 de 11 de 2022). *Forbes*. Obtenido de Forbes: <https://forbes.cl/economia-y-finanzas/2022-01-07/inflacion-en-chile-llega-a-72-en-2021-la-mas-alta-en-14-anos/>
- Gobierno de Chile. (12 de 11 de 2022). *Ministerio de Relaciones Exteriores*. Obtenido de Ministerio de Relaciones Exteriores: <https://chile.gob.cl/chile/sistema-politico>
- Grupo Editorial y Comunicaciones. (13 de 11 de 2022). *Grupo Editorial y Comunicaciones*. Obtenido de Grupo Editorial y Comunicaciones: <http://emb.cl/gerencia/articulo.mvc?xid=1093>
- Inflacion. (13 de 11 de 2022). *Inflacion*. Obtenido de Inflacion: <https://xn--inflacion-13a.com/chile/#datos-de-la-inflacion-de-chile>
- Instituto Nacional de Estadística. (13 de 11 de 2022). *Instituto Nacional de Estadística*. Obtenido de Instituto Nacional de Estadística: <https://www.ine.cl/estadisticas/sociales/seguridad-publica-y-justicia/seguridad-ciudadana>
- Instituto Nacional de Estadísticas. (13 de 11 de 2022). *Instituto Nacional de Estadísticas*. Obtenido de Instituto Nacional de Estadísticas: <https://www.ine.cl/estadisticas/economia/indices-de-precio-e-inflacion/indice-de-precios-al-consumidor>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2009). *El cuadro de mando integral: the balanced scorecard*.

- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2012). *The Execution Premium*. Buenos Aires: TEMAS Grupo Editorial SRL.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005). *La estrategia del océano azul: cómo desarrollar un nuevo mercado donde la competencia no tiene ninguna importancia*. Bogotá: Norma .
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (s.f.). *La estrategia del océano azul: cómo desarrollar un nuevo mercado donde la competencia no tiene ninguna importancia*.
- Magretta, J. (05 de 2002). *Harvard Business Review*. Obtenido de Harvard Business Review: <https://hbr.org/2002/05/why-business-models-matter>
- Ministerio de Energía . (13 de 11 de 2022). *Ministerio de Energía* . Obtenido de Ministerio de Energía: <https://energia.gob.cl/electromovilidad/compromiso-publico-privado#:~:text=El%2018%20de%20enero%20de,las%20ventajas%20de%20la%20movilidad>
- Ministerio de Trabajo. (13 de 11 de 2022). *Ministerio de Trabajo*. Obtenido de Ministerio de Trabajo: <https://www.mintrab.gob.cl/wp-content/uploads/2022/06/Actual-proyecto-de-ley-en-tramite.pdf>
- Mordor Intellingence. (12 de 11 de 2022). *Mordor Intellingence*. Obtenido de Mordor Intellingence: <https://www.mordorintelligence.com/es/industry-reports/chile-road-freight-transport-market>
- Naciones Unidas. (13 de 11 de 2022). *Naciones Unidas*. Obtenido de Naciones Unidas: <https://www.un.org/es/climatechange/what-is-climate-change>
- Niven, P. (2002). *El cuadro de mando integral paso a paso*. Barcelona.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Clark, T. (2014). *Generación de modelos de negocio: un manual para visionarios, revolucionarios y retadores*. Deusto.
- Partido Convergencia Social. (13 de 11 de 2022). *Partido Convergencia Social*. Obtenido de Partido Convergencia Social: <https://convergenciasocial.cl/principios/>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Comportamiento organizacional*.
- Senado de la Republica de Chile. (13 de 11 de 2022). *Senado de la Republica de Chile*. Obtenido de Senado de la Republica de Chile: <https://www.senado.cl/proyecto-40-horas-comision-de-trabajo-y-prevision-social-inicio#:~:text=La%20instancia%20aprob%C3%B3%20en%20forma,empleo%2C%20especialmente%20de%20las%20pymes>
- Simons, R. (1998). *Palancas de control : cómo usan los gerentes sistemas novedosos de control para conducir la renovación estratégica*.
- Subsecretaria de previsual Social. (13 de 11 de 2022). *Subsecretaria de previsual Social*. Obtenido de Subsecretaria de previsual Social: <https://www.previsionsocial.gob.cl/sps/gobierno-presento-reforma-previsual-ante-la-camara-de-diputadas-y-diputados/>

Thompson, A. A., Gamble, J. E., Peteraf, M. A., & Stricklan III, A. (2012). *Administración Estratégica, Teoría y Casos, Decimoctava Edición*. Mc Graw Hill.

Anexo 1: Organigrama FedEx

Ilustración 20: Organigrama FedEx



Fuente: Elaboración propia.