

M658
C697
2022



UNIVERSIDAD DE ATACAMA

FACULTAD DE INGENIERÍA
DEPARTAMENTO DE INDUSTRIA Y NEGOCIOS

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA EMPRESA DE TRANSPORTE DE PERSONAL DE LA REGIÓN DE ATACAMA, VINCULADO AL IMPACTO DEL COVID 19 EN EL RUBRO EN EL PERIODO 2020-2021

Trabajo de titulación presentado en conformidad a los requisitos para obtener el
título de Ingeniero Civil Industrial

Profesor Guía: Claudia Trigo Figueroa

Zoriza de Jesús Collao Monardes



Copiapó, Chile 2022

U. DE ATACAMA
BIBLIOTECA CENTRAL



Bib 29.287

07/09/2022 Facultad de Ingeniería

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer a mis padres, hermana, abuelos y pololo que me han apoyado en cada momento, por siempre confiar en mí y todo su amor. A mi segunda familia mi parroquia por todo su apoyo en este proceso.

Doy gracias a Dios por estar presente en este camino y ser mi guía, a todas las personas y profesionales que brindaron sus conocimientos para el creciendo profesional y personalmente.

Dar las gracias a la empresa de transporte de Legacy, por brindar la oportunidad de elaborar este trabajo, en tiempo e información que necesité.

Agradecer todas las personas y profesionales que han brindado sus conocimientos durante la carrera para proyectar mi futuro.

*Quiero dedicar esta tesis a mi abuela que me apoyo siempre y que le abría encantado disfrutar este proceso conmigo.
Zoriza.*

Resumen.

Actualmente el mundo pasa por una crisis sanitaria la cual ha afectado a Chile, produciendo inestabilidad en diferentes áreas, y el rubro de transporte no ha quedado ajeno a las problemáticas suscitadas. Para visualizar el efecto de la crisis sanitaria en el rubro antes mencionado, se realizó una planificación estratégica, esta consiste, en términos simples, en visualizar como se encuentra la empresa hoy y sugerir las líneas a seguir, para ello, la empresa Transporte Legacy aportó con la información para dicha planificación, a través de una entrevista realizada por la plataforma meet con el representante legal de dicha empresa, entrevistas vía telefónica con clientes y trabajadores; los cuales informaron la estructura de la empresa además de los mecanismos y procedimientos para realizar las labores durante la crisis sanitaria. En un sentido más técnico, la planificación estratégica se enfoca con un análisis interno y externo de la empresa. Para el análisis interno de la empresa en cuestión se utilizó la herramienta de cadena de valor, donde se visualiza la situación actual de la empresa. Para el análisis externo se utilizó el análisis de las 5 fuerzas de Porter y PEST, el primero indica como la empresa esta con respecto a las barreras de entrada, rivalidad entre competidores, poder de los compradores, poder de los proveedores y disponibilidad de sustitutos. Mientras que el análisis de PEST, muestra cómo influye en las empresas los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos. Se utiliza una matriz FODA, con el fin de ver las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que tiene la empresa, para la obtención de la información con el fin que revisar lineamientos a seguir en la empresa. La empresa de transporte Legacy cuenta servicio de transporte de personal de forma personalizado en la Región de Atacama, cuenta con vehículos modernos y seguros

Índice.

INTRODUCCIÓN.	9
1.1 Justificación y delimitación del trabajo.	10
1.2. Planteamiento del Problema.	11
1.3. Objetivo general.	12
1.4. Objetivos Específicos.	12
2. MARCO TEÓRICO.	13
2.1. Planificación.	13
2.2. Estrategia.	13
2.3. Planificación Estratégica.	13
2.4. Misión y visión.	14
2.4.1. Misión.	14
2.4.2. Visión.	14
2.4. Herramienta para análisis y diseño de estrategias.	15
2.4.1. Análisis FODA.	15
2.4.2. Matriz FODA.	15
2.5. Tipos de Estrategias.	17
2.5.1. Estrategias FO.	17
2.5.2. Estrategias DO.	18
2.5.3. Estrategias FA.	18
2.5.4. Estrategias DA.	18
2.6. Modelo de Negocio.	19
2.6.1. Modelo Canvas.	19
2.6.2. Análisis de los 9 módulos del modelo de negocio (método canvas).	20

2.7. Legislación laboral asociada y normativa sanitaria.....	22
2.7.1. Código del Trabajo.....	22
2.7.2. Protocolo de limpieza y desinfección.....	23
3. MARCO METODOLÓGICO.....	26
3.1. Obtención de la información.....	28
3.2. Descripción y servicio de empresas de transporte.....	28
3.3. Diagnóstico de la situación actual.....	29
3.4. Definición de la misión y visión.....	30
3.5. Definición de los Objetivos.....	31
3.5.1. Objetivo General:.....	31
3.5.2. Objetivo:.....	31
4. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	32
4.1. Planificación estratégica.....	32
4.2. Variable Endógena.....	32
4.2.1. Modelo de Negocio.....	32
4.2.2. Cadena de Valor.....	36
4.3. Variables Exógenas.....	40
4.3.1. Análisis de las 5 fuerza de Porter.....	40
4.3.2. Análisis P.E.S.T.....	46
4.4. Análisis FODA.....	58
4.4.1 Fortalezas:.....	58
4.4.3. Oportunidades:.....	59
4.4.4. Amenazas:.....	60
4.5 Matriz de cruzamiento.....	60
4.6. Resultado de la matriz de cruzamiento.....	60

4.7. Formulación de Estrategias.	64
4.8. Objetivos estratégicos.....	65
4.9. Mapa Estratégico.	66
4.10. Desarrollo de indicadores por Objetivo Estratégico.....	66
4.10.1. Perspectiva Financiera.....	67
4.10.2. Perspectiva de Cliente.	67
4.10.3. Perspectiva Procesos Internos.	68
4.10.4. Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento.	70
Capítulo 5: Conclusión.....	73
Bibliografía	75
Anexo I.....	77
Formato de la Entrevista.....	77
Entrevista 3: Clientes de la empresa Legacy.....	82
Entrevista 4: Trabajadores de la empresa Legacy.....	82

Índice de Tablas.

Tabla 1: Modelo CANVAS.....	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 2: Cadena de valor.....	39
Tabla 3: Barrera de Entrada	4141
Tabla 4: Rivalidad entre Competidores.....	4242
Tabla 5: Poder de los compradores	433
Tabla 6: Poder de los proveedores.	444
Tabla 7: Disponibilidad de sustituto.	455
Tabla 8: Calificación.	466
Tabla 9: Factores Políticos.	488
Tabla 10:Factores Económicos.	544
Tabla 11: Factore Sociales.	577
Tabla 12: Factores Tecnológicos.	577
Tabla 13: Matriz cruzamiento	¡Error! Marcador no definido.1
Tabla 14: Indicadores perspectiva financiera.....	67
Tabla 15: Indicadores perspectiva de clientes.....	68
Tabla 16: Indicadores perspectiva de procesos internos.....	69
Tabla 17: Indicadores perspectiva de aprendizajes y crecimiento.	70

Índice de Ilustraciones.

Ilustración 1: Modelo CANVAS.....	200
Ilustración 2: Procesos de administración estratégica.....	266
Ilustración 3: Cadena de valor.....	366
Ilustración 4: Crecimiento del PIB.....	49
Ilustración 5: IMACEC.....	50
Ilustración 6: PIB Total.....	50
Ilustración 7: Ocupados e inactivos.....	51
Ilustración 8: Empleo por categoría ocupacional.....	51
Ilustración 9: Empleo por sector.....	52
Ilustración 10: IMACEC servicio, industria, comercio, producción resto de bienes.....	53
Ilustración 11: Crecimiento económico y cuenta corriente.....	54
Ilustración 12: Mapa de la región de Atacama.....	566
Ilustración 13: Estrategias según perspectivas.....	64
Ilustración 14: Mapa Estratégico.	566

INTRODUCCIÓN.

La planificación estratégica es una herramienta de negocios que se puede utilizar para formular estrategias sobre la base de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de las organizaciones. (1). No obstante, en un entorno dinámico resulta complejo elaborar planificaciones estratégicas, ya que cada cierto tiempo se pueden estar adecuando a los nuevos escenarios nacionales e internacionales.

Coincidiendo con Taylor & Van Every (2008), “argumentamos que la organización y la gestión administrativa se ve frente a una variedad de desafíos y aparentes contradicciones. Es decir, emerge la necesidad de mantener la acción en unidad mientras ésta se hace cada vez más diversa, implica ser local y global a la vez, pero en constante observación de un entorno interno y externo. Ante estas consideraciones, veremos cómo la planificación estratégica converge con la acción y estructura de un entorno circunscrito por la contingencia y complejidad”.

En este sentido, se desarrollará una planificación estratégica para una empresa dedicada al transporte de personal de diferentes clientes asociados a mineras y trabajadores de otras empresas públicas y privadas, de acuerdo a las contrataciones que sostiene y a lo acontecido por la crisis sanitaria vivida actualmente, la cual ha presionado a la generar un protocolos de sanidad e higiene.

Con la finalidad de realizar esta propuesta será necesario analizar el impacto causado por la crisis sanitaria en otros países y en Chile, ya que la actualidad no existe una gran cantidad de publicaciones del tema, debido a que está en pleno desarrollo por lo cual, las investigaciones están en proceso.

Para llevar a cabo el estudio es necesario realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa y definir el modelo de negocio, aplicar diferentes herramientas para el análisis del entorno y los aspectos internos ligados a los cambios ocurridos a nivel nacional e internacional como resultado del Covid 19, realizar una matriz FODA, seleccionar las estrategias a alcanzar, proponer un plan estratégico para la empresa y proponer metas para la empresa.

1.1 Justificación y delimitación del trabajo.

Actualmente el mundo está pasando por una crisis sanitaria, como resultado del Covid-19, por lo cual las empresas han tenido que tomar medidas sanitarias dispuestas por el gobierno, para seguir funcionando.

El empleador está obligado a tomar todas las medidas necesarias para proteger eficazmente de la vida y salud de los trabajadores, informando de los posibles riesgos y manteniendo las condiciones adecuadas de higiene y seguridad en las faenas, como también los implementos necesarios para prevenir accidentes y enfermedades profesionales. (..) Deberá asimismo prestar o garantizar los elementos necesarios para que los trabajadores en caso de accidente o emergencia puedan acceder a una oportuna y adecuada atención médica y farmacéutica, lo anterior ha sido estipulado en el Código del trabajo art 184 inciso 1.

Conforme al artículo 183 E del mismo Código, artículo 66 bis de la ley N° 16.744 y el artículo 3 del DS 594 de 1999 del Ministerio de Salud, expresa lo siguiente: “sin perjuicio de las obligaciones de la empresa principal, contratista y subcontratista respecto de sus propios trabajadores en virtud de lo dispuesto en el artículo 184, la empresa principal deberá adoptar las medidas necesarias para proteger eficazmente la vida y salud de todos los trabajadores que laboran en su obra, empresa o faena, cualquiera sea su dependencia”.

Por otra parte, Art. 184. El empleador estará obligado a tomar las medidas necesarias para proteger eficazmente la vida y salud de los trabajadores, informando de los posibles riesgos y manteniendo las condiciones adecuadas de higiene y seguridad en las faenas, como también los implementos necesarios para prevenir accidentes y enfermedades profesionales.

Deberá asimismo prestar o garantizar los elementos necesarios para que los trabajadores en caso de accidente o emergencia puedan acceder a una oportuna y adecuada atención médica, hospitalaria y farmacéutica.

Los organismos administradores del seguro de la ley N° 16.744, deberán informar a sus empresas afiliadas sobre los riesgos asociados al uso de pesticidas, plaguicidas y, en general, de productos fitosanitarios.

De acuerdo a la orden 1086 de abril 2020 de la subsecretaria de la salud pública, en el marco de la Pandemia por brote del nuevo Coronavirus COVID-19, declarada por la Organización de la Salud, y en el contexto de la Alerta Sanitaria declara a través de Decreto N° 4 de 2020, del Ministerio de Salud, se envía “Recomendaciones de Actuación en los lugares de Trabajo en el Contexto COVID-19”.

Sobre la base de la normativa mencionada resulta necesario sostener que, respecto de la contingencia que nos ocupa, el empleador deberá tomar las medidas que sean necesarias para cumplir con los protocolos y directrices que la autoridad sanitaria establezca, y, en consecuencia, otorgar los permisos que razonablemente sean necesarios para que los trabajadores puedan concurrir a realizarse los exámenes preventivos que correspondan sin que ello importe un menoscabo a un perjuicio para estos.

Es por esto que la legislación vinculada al código del trabajo y a la contingencia hace necesario que las empresas de diversos sectores se proyecten e incorporen medidas que permitan adaptarse a los cambios y enfrentarlos para lograr garantizar las condiciones sanitarias para sus trabajadores, usuarios y también su rentabilidad en el tiempo. Por lo cual, una planificación estratégica resulta ser fundamental para que las empresas se adecúen rápidamente a los cambios y puedan controlar las metas propuestas y mitigar impactos negativos en ellas, considerando además que el área de transporte de personal resulta ser un aspecto delicado en este tiempo de pandemia.

1.2. Planteamiento del Problema.

Junto con la grave crisis humanitaria y de salud causada por la pandemia de coronavirus, los ejecutivos de todo el mundo enfrentan enormes desafíos comerciales: el colapso de la demanda de los clientes, modificaciones regulatorias significativas,

interrupciones en la cadena de suministro, desempleo, recesión económica y una mayor incertidumbre. Y al igual que los aspectos sanitarios y humanitarios de la crisis, el lado empresarial necesita formas de recuperación. Las respuestas para esto no funcionarán; las organizaciones deben sentar las bases para sus recuperaciones ahora. (2)

Las empresas tras la pandemia han tenido que cambiar las condiciones de trabajo habituales, en este caso se abordara el rubro de las empresas de transporte de personas en la Región de Atacama, con el fin de realizar un plan estratégico que le permita proyectarse de acuerdo a las nuevas condiciones ambientales existentes y a las capacidades internas de la empresa.

1.3. Objetivo general.

Planificación estratégica para empresa de transporte de personal de la Región de Atacama vinculando al impacto del Covid 19 en el rubro.

1.4. Objetivos Específicos.

- Realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa y definir el modelo de negocio.
- Aplicar diferentes herramientas para el análisis del entorno y los aspectos internos ligados a los cambios ocurridos a nivel nacional e internacional como resultado del Covid 19
- Realizar una matriz FODA.
- Seleccionar los objetivos estratégicos a alcanzar.
- Proponer un plan estratégico para la empresa.

2. Marco Teórico.

2.1. Planificación.

La planificación es una herramienta útil para responder a los cambios y a las demandas que impone el entorno, lograr así la máxima eficacia, eficiencia y calidad de las intervenciones, también para proponer y concretar las transformaciones que requiere el entorno desarrollando estrategias, sobre la base de diagnósticos estratégicos para alcanzar objetivos y localizar recursos necesarios para llevarlas a cabo. (3)

2.2. Estrategia.

Las estrategias son los planes respecto a la manera en que la organización hará cualquier cosa que sea necesario hacer en el negocio, cómo competir exitosamente, y cómo atraer y satisfacer a sus clientes con el objeto de lograr sus objetivos. (4)

2.3. Planificación Estratégica.

La planificación estratégica es una herramienta de negocios que se puede utilizar para formular estrategias sobre la base de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de las organizaciones, donde las fuerzas externas, tales como las personas, las regulaciones gubernamentales, los cambios en las necesidades de los clientes, los avances tecnológicos y la evolución de la economía ponen a prueba el talento empresarial y la capacidad de reacción ante la presencia de estas fuerzas, hoy se reconoce el carácter complejo en el mundo de los negocios, por tanto es una herramienta de primer orden en las ciencias administrativas, antes de tomar decisiones sobre la organización, ejecución y control de los planes, programas y proyectos de inversión que adelantan las empresas modernas, por tanto constituye un proceso dentro de las ciencias administrativas que tiene como finalidad mejorar la capacidad de respuesta ante los cambios del entorno. (3)

2.4. Misión y visión.

2.4.1. Misión.

La misión es plasmar en palabras la razón de ser o para qué existe la empresa en el mercado, es un elemento táctico interno que se formula cuidadosamente con el personal implicado en la toma de decisiones gerenciales, ya que una vez establecido se estandarizará hasta los niveles operativos, para que de esta forma sea convincente, empoderada y aplicada. (5)

Una buena misión debe:

- Reflejar lo que realmente es la empresa.
- Proyectar al cliente interno y externo un mensaje de confianza y seguridad.
- Utilizar frases comprensivas y precisas.
- Romper paradigmas sin alejarse de la realidad.
- Mantenerse innovada o cuando menos revisarla periódicamente.
- Mostrar los valores organizacionales que posee su personal.

2.4.2. Visión.

La visión surge de la idea de lo que procuramos ser, siendo esta forjada a raíz de la situación real de la empresa y enfocadas en las amenazas que podemos convertir en posibles oportunidades para la misma. (5)

Una buena visión debe:

- Usar una redacción realista y motivadora.
- Trasmitir a todo el personal una actitud positiva y de esperanza.
- Utilizar palabras claras y no ser muy extensa.
- Reafirmar el compromiso para con el cliente.

Al igual que la misión, la visión debe estar alineada a las necesidades de los clientes tanto internos como externos, recordando indiscutiblemente que la participación del talento humano para la ejecución de una buena gestión estratégica es trascendental.

2.4. Herramienta para análisis y diseño de estrategias.

2.4.1. Análisis FODA.

El análisis FODA es un avance al planeamiento que realizan las empresas para lograr una mejor adaptación al ambiente. Este análisis más cualitativo que cuantitativo impulsa la generación de ideas con respecto al negocio de la empresa. (6)

La metodología del análisis FODA se visualiza como conveniente para aquellas situaciones en las que una capacidad proactiva del management es necesaria, es decir cuando la anticipación a los eventos es predecible con alguna incertidumbre. (6) .La metodología del análisis FODA es una parte del sistema de planeamiento estratégico, y también parte del denominado “análisis de temas estratégicos, en inglés “strategic issue analysis”. (6)

Los aspectos externos o del ambiente se agrupan bajo los conceptos “oportunidades” y “amenazas”. El análisis que se realiza de los mismos se refiere a la relación entre el estado en el que se encuentran actualmente las variables y el estado esperado en un futuro determinado. Dado que las variables de este aspecto externo son no controlables, el resultado obtenido funciona como marco para el análisis interno de la empresa. (6)

Los aspectos internos o de la empresa se agrupan bajo los conceptos “fortalezas” y “debilidades”. El análisis que se realiza de ellos se refiere a la relación entre el estado actual de la variable en análisis y el estado futuro necesario para el sostenimiento de la competitividad en general, ya que los aspectos internos analizados, son los que a criterio del management determinan la competitividad. (6)

2.4.2. Matriz FODA.

Para Strickland (2001), es la herramienta usual para realizar el diagnóstico en una empresa, es un acrónimo compuesto por las letras iniciales de las palabras: Fortalezas, Debilidades, Amenazas y Oportunidades. Está es una importante herramienta de conciliación que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias: Las

estrategias FO (fortalezas-oportunidades), las estrategias DO (debilidades-oportunidades), las estrategias FA (fortalezas-amenazas) y las estrategias DA (debilidades-amenazas). Conciliar los factores externos e internos claves es la parte más importantes del desarrollo de una matriz FODA y exige muy buen juicio de expertos.

2.4.2.1. Fortalezas.

Strickland (2001), indica que una fortaleza es un aspecto, sobre el cual es competente una compañía o bien, una característica que le proporciona mayor competitividad, una fortaleza puede asumir varias formas: una habilidad o una destreza importante; activos físicos y valiosos; activos humanos valiosos: fuerza laboral capaz y experimentada, empleados talentosos en las áreas claves, empleados motivados, conocimientos administrativos, o la cultura y los conocimientos colectivos arraigados en la organización y desarrollados a lo largo del tiempo; activos organizacionales valiosos; activos intangibles valiosos; capacidades competitivas; alianzas o empresas cooperativas: asociaciones con otros que tengan pericia o capacidad para mejorar la propia competitividad de la compañía.

En conjunto, las fortalezas de una compañía, es decir, sus habilidades y experiencia, sus activos, sus capacidades competitivas y sus logros en el mercado, determinan el complemento de los recursos con los cuales compite. Estos recursos, en combinación con las condiciones de la industria son grandes impulsores del buen desempeño de la compañía en un mercado competitivo dinámico.

2.4.2.2. Debilidades.

Strickland (2001) señala, una debilidad significa alguna carencia de la compañía, algún bajo desempeño (en comparación con otras) o una condición que la coloca en desventaja. Las debilidades internas se pueden relacionar con a) las deficiencias en las habilidades o las pericias que son competitivamente importantes y b) una carencia de activos físicos, humanos, organizacionales o intangibles que son importantes desde el

punto de vista de la competitividad o capacidades competitivas ausentes o débiles en las áreas claves.

Por consiguiente, las debilidades internas son defectos en el complemento de recursos de una compañía, una carencia puede determinar que una empresa sea o no competitivamente vulnerable, dependiendo de qué tan importante sea en relación con el mercado y si puede ser superada por medio de los recursos y las fortalezas que posee la compañía.

2.4.2.3. Oportunidades.

Strickland (2001), explica que la oportunidad es un factor importante en la conformación de la estrategia de una compañía, de hecho, los administradores no pueden adaptar la estrategia en forma apropiada a la situación de la compañía sin identificar primero cada oportunidad, sin evaluar el potencial de crecimiento y utilidades que ofrece cada una y sin idear iniciativas estratégicas para captar las oportunidades de mercado más prometedoras. Dependiendo de las condiciones de la industria, las oportunidades de una compañía pueden ser abundantes o escasas y muy atractivas.

Al evaluar las oportunidades de mercado de una compañía y calificar su atractivo, se debe tener cuidado de no considerar cada oportunidad de la industria como una oportunidad para la compañía. No todas las compañías en una industria están equipadas con los recursos para aprovechar las oportunidades que se dan, algunas compañías tienen más habilidad que otras para buscar oportunidades particulares y algunas pueden estar irremediablemente descalificadas para tratar de luchar por una parte de la acción.

2.5. Tipos de Estrategias.

2.5.1. Estrategias FO.

Las estrategias FO, utilizan las fortalezas internas de una empresa para aprovechar las oportunidades externas. Todos los gerentes quisieran que sus organizaciones estuvieran

en una posición en la cual las fortalezas internas se pudieran utilizar para aprovechar al máximo las tendencias y los acontecimientos externos. Generalmente las organizaciones buscarán estrategias DO, FA o DA, para obtener una situación en la cual puedan aplicar las estrategias FO. Cuando una empresa tiene debilidades importantes, se esforzará por superarlas y convertirlas en fortalezas. Cuando una organización hace frente a amenazas importantes, intentará evitarlas para concentrarse en las oportunidades. (3)

2.5.2. Estrategias DO.

Las estrategias DO, tienen como objetivo superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas, a veces ocurre que existen oportunidades externas clave, pero la empresa tiene debilidades internas que le impiden explotar dichas oportunidades. La estrategia DO en resumen, tiene la finalidad mejorar las debilidades internas, aprovechando las oportunidades externas, una organización a la cual el entorno le brinda ciertas oportunidades, pero no las puede aprovechar por sus debilidades, podría decir invertir recursos para desarrollar el área deficiente y así poder aprovechar la oportunidad. (3)

2.5.3. Estrategias FA.

Las estrategias FA, utilizan las fortalezas de una para evitar o reducir el efecto de las amenazas externas, esto no significa que una organización fuerte deba encarar siempre de frente las amenazas en el ambiente externo, sino que la empresa debe usar sus fuerzas de servicio al cliente, administrativas o de mercadotecnia, para enfrentar el riesgo que representa el lanzamiento de un producto nuevo, diversificar los servicios que oferta, los proveedores, entre otros. (3)

2.5.4. Estrategias DA.

Las estrategias DA, son tácticas defensivas dirigidas a la reducción de las debilidades internas y evitar las amenazas externas. Una organización que se enfrenta a numerosas amenazas externas y debilidades internas se encontrará con certeza en una posición precaria, de hecho, la empresa podría tener que luchar por su supervivencia y quizás

tenga que optar por las reducciones, declaraciones de quiebra o la liquidación, buscar nuevas fuentes alternas de financiamiento para nuevas áreas de investigación, cabildear ante entidades que establezcan las políticas y financiamiento de la investigación, entre otras. (3)

2.6. Modelo de Negocio.

El modelo de negocio describe los fundamentos mediante los cuales una organización realiza elecciones estratégicas para la creación, captura y distribución de valor, a través de la entrega de productos y/o servicios a sus clientes, obteniendo una rentabilidad, tanto para la propia organización como para la sociedad donde opera.

2.6.1. Modelo Canvas.

La herramienta Canvas constituye un nuevo marco de análisis de estrategia para definir modelos de negocio. Su representación en el llamado “lienzo de negocio” ha popularizado una metodología para mejorar la comprensión de los modelos de negocio existentes, así como para diseñar, entender e innovar otros nuevos. A fin de obtener un mayor nivel de detalle e interrelación de las áreas que forman el modelo de negocio, describe los nueve elementos que lo componen, donde cada uno puede simplificarse mediante una sola pregunta que facilite la reflexión para establecer su situación, así como cuáles son los mecanismos facilitadores de mejora para definir la estrategia a seguir. (7)

Consiste en dividir el proyecto de negocio en nueve módulos que tratan de explicar cómo puede ser capaz de generar ingresos y valor.

Parten de la idea de la existencia de una propuesta de valor (1), la cual debe ser comunicada a los potenciales segmentos de clientes (2) a través de canales de distribución específicos (3). Esto conllevará establecer relaciones con los clientes (4) para conseguir y rentabilizar fuentes de ingresos (5). Todo ello hace necesaria la disponibilidad de recursos (6) y realización de determinadas actividades clave (7).

Además, será necesario establecer relaciones con alguna red de contactos externos (8) y controlar el coste de toda la estructura (9). (8)

Ilustración 1: Modelo CANVAS



Fuente: Desarrollado en 2011 por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur en el libro Generación de Modelos de Negocio

2.6.2. Análisis de los 9 módulos del modelo de negocio (método canvas).

1. Segmento de cliente: Es importante establecer un perfil de los clientes y definir su comportamiento de compra para poder ofrecerles productos o servicios que sintonicen con ellos. Los segmentos son los clientes agrupados por características comunes que, por ello, tienen necesidades específicas de ellos y diferentes de otros segmentos de clientes.

2. Propuesta de valor: Hace referencia al producto o servicio por el que los clientes están dispuestos a pagar (valor = Percepción de beneficio de prestaciones y feeling /

precio, esfuerzo y riesgo) y que te hace diferente de la competencia. Expresa la elección de la empresa para establecer un vínculo psicológico transaccional y valorado por los clientes (recibo - pago - gano). (8)

3. **Canales de distribución:** Es conveniente identificar, para cada producto o servicio, el canal de comunicación y distribución más adecuado, valorando su eficacia y eficiencia. Los canales hacen referencia a los puntos de contacto con los clientes y se relacionan con las actividades de difusión, recogida de opinión, venta, entrega y postventa. Suelen ser diversos y complementarios (ej. locales de venta, web, medios de comunicación, actividades informativas, publicaciones, Internet, contacto directo, visitas comerciales, grupos de dinamización, etc...)

4. **Relaciones con los clientes:** Se identifican los modos para mantenernos en contacto con nuestros clientes y establecer relaciones a largo plazo.

5. **Fuentes de ingresos:** Es importante identificar los ingresos que provienen de cada segmento de clientes, y el sistema de pago (ej. puntuales como venta, comisión, servicio único, o periódicos como suscripción, licencia, alquiler, etc.). Con el fin de tener una visión global de qué segmentos son los de mayor rentabilidad. En una empresa pueden coexistir diferentes tipos de fuentes de ingresos.

6. **Recursos y personas claves:** son las personas, medios intelectuales, tecnológicos y físicos sin los cuales no hay negocio. Podemos relacionar todas las propuestas de valor con los módulos anteriores para determinar cuáles son los recursos claves necesarios para entregar nuestros productos o servicios.

7. **Actividades claves:** Son las actividades necesarias para disponer y entregar nuestra oferta de productos o servicios. Pueden estar relacionadas, por ejemplo, con los principales procesos directivos, operativos y de apoyo. Se pueden utilizar herramientas complementarias como el mapa de procesos.

8. Red de contacto: Hace referencia a las organizaciones más importantes con quienes trabajamos para que la empresa funcione. Pueden contemplarse diferentes formas de relación como alianzas, proveedores, colaboradores, entidades o redes de conocimiento, Las Alianzas son los socios que necesitamos para optimizar recursos, redistribuir riesgos, adquirir bienes o servicios. A los proveedores les compramos productos o servicios. Los modelos de negocio no existen aisladamente. Su efectividad depende, en gran parte, de su acertada interacción con otras organizaciones con las que co-crea valor.

9. Coste de estructura: Identificamos los costes más relevantes en la operativa del negocio con el fin de calcular el precio de venta en el mercado y valorar su viabilidad. Para describir los costes del negocio se puede comenzar con los más altos y relacionarlos con los módulos anteriormente analizados. Es importante tener en cuenta todas las variables que suponen un desembolso económico estable (ej. instalaciones, equipos, materiales, producción, difusión, distribución, administración, plantilla, entre otros). Valorar la incidencia en el negocio de los costes variables debido a posibles variaciones en la demanda.

2.7. Legislación laboral asociada y normativa sanitaria.

2.7.1. Código del Trabajo.

Según el código del trabajo en el artículo 184 inciso 1. El empleador estará obligado a tomar todas las medidas necesarias para proteger eficazmente la vida y salud de los trabajadores, informando de los posibles riesgos y manteniendo las condiciones adecuadas de higiene y seguridad en las faenas, como también los implementos necesarios para prevenir accidentes y enfermedades profesionales.

Deberá asimismo prestar o garantizar los elementos necesarios para que los trabajadores en caso de accidente o emergencia puedan acceder a una oportuna y adecuada atención médica, hospitalaria y farmacéutica. 184 inciso 2

Sin perjuicio de las obligaciones de la empresa principal, contratista y subcontratista respecto de sus propios trabajadores en virtud de lo dispuesto en el artículo 184, la empresa principal deberá adoptar las medidas necesarias para proteger eficazmente la vida y salud de todos los trabajadores que laboran en su obra, empresa o faena, cualquiera sea su dependencia, en conformidad a lo dispuesto en el artículo 66 bis de la ley N° 16.744 y el artículo 3° del Decreto Supremo N° 594, de 1999, del Ministerio de Salud.

Art 183-e

2.7.2. Protocolo de limpieza y desinfección.

Los coronavirus se transmiten en la mayoría de los casos a través de grandes gotas respiratorias y transmisión por contacto directo.

Debido a la supervivencia del virus en el medio ambiente durante varias horas, las instalaciones y áreas potencialmente contaminadas con el virus que produce la enfermedad Covid-19 deben limpiarse permanentemente, utilizando productos que contengan agentes antimicrobianos que se sabe que son efectivos contra los coronavirus. (9)

Este protocolo se basa en el conocimiento actual sobre el virus que produce la enfermedad Covid-19 y la evidencia proveniente de estudios en otros coronavirus. (9)

2.7.2.1. Procedimiento de limpieza.

- 1) Previo a efectuar la desinfección se debe ejecutar un proceso de limpieza de superficies, mediante la remoción de materia orgánica e inorgánica, usualmente mediante fricción, con la ayuda de detergentes, enjuagando posteriormente con agua para eliminar la suciedad por arrastre.
- 2) Una vez efectuado el proceso de limpieza, se debe realizar la desinfección de superficies ya limpias, con la aplicación de productos desinfectantes a través del uso de rociadores, toallas, paños de fibra o microfibra o trapeadores, entre otros métodos.

- 3) Los desinfectantes de uso ambiental más usados son las soluciones de hipoclorito de sodio, amonios cuaternarios, peróxido de hidrógeno y los fenoles, existiendo otros productos en que hay menor experiencia de su uso. Para los efectos de este protocolo, se recomienda el uso de hipoclorito de sodio al 0.1% [8] (dilución 1:50 si se usa cloro doméstico a una concentración inicial de 5%. Lo anterior equivale a que por cada litro de agua se debe agregar 20cc de Cloro (4 cucharaditas) a una concentración de un 5%.
- 4) Para las superficies que podrían ser dañadas por el hipoclorito de sodio, se puede utilizar una concentración de etanol del 70%.
- 5) Es posible utilizar otro tipo de desinfectante, caso del cual se recomienda observar lo señalado en el Anexo N°1 de la Circular C37 N°10 del 05 de diciembre de 2018 del Ministerio de Salud [6]. En este caso, se deben seguir las recomendaciones del fabricante del desinfectante para su preparación y aplicación.
- 6) Cuando se utilizan productos químicos para la limpieza, es importante mantener la instalación ventilada (por ejemplo, abrir las ventanas, si ello es factible) para proteger la salud del personal de limpieza.
- 7) Para efectuar la limpieza y desinfección, se debe privilegiar el uso de utensilios desechables. En el caso de utilizar utensilios reutilizables en estas tareas, estos deben desinfectarse utilizando los productos arriba señalados.
- 8) En el caso de limpieza y desinfección de textiles (por ejemplo, ropa de cama, cortinas, etc.) deben lavarse con un ciclo de agua caliente (90 ° C) y agregar detergente para la ropa.
- 9) Se debe priorizar la limpieza y desinfección de todas aquellas superficies que son manipuladas por los usuarios con alta frecuencia, como lo es: manillas, pasamanos, taza del inodoro, llaves de agua, superficies de las mesas, escritorios, superficies de apoyo, entre otras.

2.7.2.2 Manejo de Residuos.

En principio, se asume que los residuos derivados de las tareas de limpieza y desinfección, tales como elementos y utensilios de limpieza y los EPP desechables, se podrán eliminar como residuos sólidos asimilables, los que deben ser entregados al servicio de recolección de residuos municipal, asegurándose de disponerlos en doble

bolsa plástica resistente, evitando que su contenido pueda dispersarse durante su almacenamiento y traslado a un sitio de eliminación final autorizado.

2.7.2.3. Otras consideraciones:

- La responsabilidad de llevar a delante este protocolo recae en el empleador a cargo de realizar el servicio de limpieza y desinfección en los espacios públicos o lugares de trabajo (excluidos los establecimientos de salud) donde se debe llevar a efecto el procedimiento de limpieza y desinfección.
- El empleador deberá elaborar un procedimiento de trabajo seguro, que establezca las formas de trabajo y medidas preventivas en atención a los productos utilizados, conforme a lo establecido en el presente protocolo. Para mayor información sobre este aspecto, se recomienda utilizar de manera complementaria el documento “Consideraciones Importantes en el Uso de Desinfectantes”, del ISP (2015).
- El citado procedimiento debe ser conocido por todos los trabajadores y trabajadoras que realizan estas tareas, los que deben ser capacitados en éstas y en el correcto uso y retiro de los EPP, y su desinfección o eliminación, según corresponda.
- Deberá estar disponible en todo momento para ser presentado a la autoridad de salud cuando ésta lo requiera, así como también los medios de verificación de las capacitaciones de los trabajadores que desarrollarán estas labores.

2.7.3. Dictámenes.

- Dictamen 1116/004 Criterio impacto laboral por covid-19
- Dictamen 1239/005 Complemento del criterio impacto laboral por covid-19.

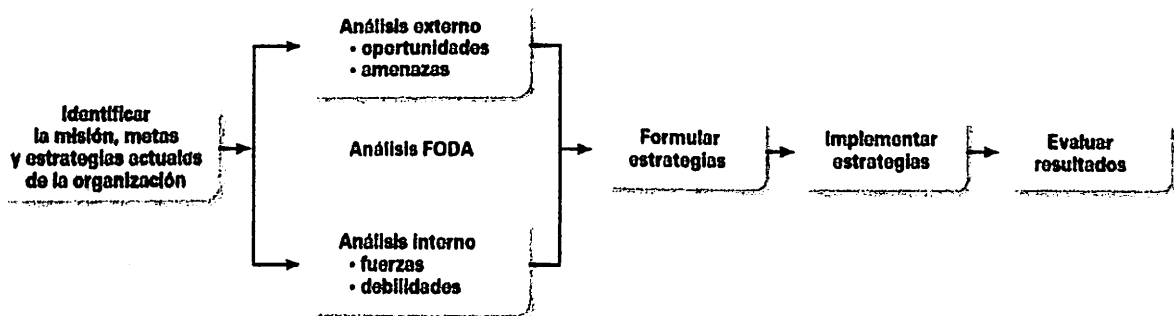
2.7.4. Ministerio de Salud.

- Protocolo de limpieza y desinfección de ambientes covid-19.

3. MARCO METODOLÓGICO.

La metodología a utilizar en el trabajo corresponde a un proceso de administración estratégica (vea la figura 2) es un proceso de seis pasos, que abarca la planeación estratégica, la implementación y la evaluación.

Ilustración 2: Procesos de administración estratégica.



Fuente. Stephen Robbins, Libro Administración 10 Edición

En el siguiente trabajo no se van a contemplar: implementar estrategias y evaluar resultados ya que no se no son los objetivos.

A continuación, se describen los pasos a seguir:

Paso 1: Identificar la misión actual de la organización, sus objetivos y estrategias.

Toda organización requiere una misión; una declaración de su propósito. La definición de la misión obliga a los gerentes a identificar qué es lo que tiene que hacer una organización en el negocio.

Para los gerentes también es importante identificar los objetivos globales y estrategias. ¿Por qué? Para que tengan una base para establecer si éstos se deben modificar.

Paso 2: Realizar un análisis externo.

En un análisis externo, los gerentes deben examinar tanto entornos generales como específicos para revisar las tendencias y cambios. Una vez que han analizado el

entorno, los gerentes necesitan señalar las oportunidades que la organización puede explotar y las amenazas con las que se puede encontrar o enfrentar. Las oportunidades son tendencias positivas en el ambiente externo; las amenazas son tendencias negativas.

Paso 3: Realizar un análisis interno.

El análisis interno, el cual proporciona información importante sobre los recursos y capacidades específicas de una organización. Los recursos de una organización son los activos (financieros, físicos, humanos e intangibles) que utiliza para desarrollar, manufacturar y entregar los productos a sus clientes. Son lo "que" la organización tiene. Por otro lado, las capacidades son las aptitudes y habilidades para realizar las actividades necesarias de un negocio ("cómo" se realiza un trabajo). Las capacidades que generan el mayor valor para la compañía.

Paso 4: Formulación de estrategias

Mientras los gerentes formulan estrategias, deben considerar las realidades del entorno externo y los recursos y capacidades disponibles, además del diseño de estrategias que ayudarán a la organización a lograr sus objetivos. Existen tres tipos principales de estrategias que formulan los gerentes: corporativas, de negocio y funcionales. En breve describiremos cada una.

Paso 5: Implementación de estrategias.

Una vez que se han formulado las estrategias, éstas se deben implementar. No importa qué tan bien haya planeado una organización sus estrategias, el desempeño se verá dañado si las estrategias no se implementan de manera adecuada.

Paso 6: Evaluación de resultados.

El paso final del proceso de la administración estratégica es la evaluación de resultados. ¿Qué tan efectivas han sido las estrategias para ayudar a la organización a lograr sus objetivos? ¿Qué ajustes son necesarios? Después de establecer los resultados de estrategias previas y determinar que los cambios fueron necesarios.

3.1. Obtención de la información.

La información para el análisis del plan estratégico vendrá de la empresa de transporte Legacy, a través de su página web y entrevistas con el representante legal de la empresa, el fin de la entrevista es a través de diversas preguntas que se encuestan en el anexo, dar un diagnóstico de la empresa y recabar información para el análisis, cuenta con el objetivo de saber cómo opera la empresa que desean para el futuro y diagnosticar los problemas que poseen.

3.2. Descripción y servicio de empresas de transporte.

Legacy transporte es una empresa creada en el año 2014 ubicada en la ciudad de Copiapó, se dedica al servicio de transporte de personal para la Región de Atacama de empresas mandante y contratista. Ofrece un servicio personalizado para cada cliente, es decir, el cliente solicita la ruta de traslado que requiere para sus trabajadores, la cual puede ser desde su casa hasta el lugar de trabajo y de vuelta, en caso que lo requiere el cliente también se ofrece un servicio de transfer al aeropuerto. Con el objetivo de satisfacer las necesidades de la localidad, operando en forma eficiente, segura y puntual.

Cuenta con un equipo de trabajo de 9 personas, 2 administrativos y 7 conductores, además de un contador externo. Los administrativos tienen la tarea de coordinar con el cliente el servicio que requieren para luego realizar la asignación de la ruta, vehículo y conductores que este ha a cargo; hacer los contratos, verificar las rutas, estar pendiente de los conductores que cumplan con su trabajo, también a llevar a cabo las mantenciones de los vehículos en las fechas correspondientes. Conductores a cargo de hacer la ruta asignada, del vehículo y cumplir con el servicio. El contador lleva las cuentas de la empresa y les brinda asesoría en la parte administrativa.

Cuenta con vehículos modernos y del año, la flota se ha sido renovado 80% de los vehículos, cuentan con un seguro vigente y el otro 20% están en proceso de cambio, el cual no cuenta con seguros actualmente. Son 9 vehículos categorizados como

minibuses, 5 vehículos grande quiere decir que tienen una capacidad máxima para 17 pasajeros y 4 vehículos chico, es decir, tiene una capacidad máxima para 10 pasajeros. Se realizan las mantenciones adecuada a cada vehículo aproximadamente cada 10.000 kilómetros.

Cuentan con una oficina ubicada en la ciudad de Copiapó, cuenta con una página web donde se encuentra dispuesto la forma de contactarse con ellos y donde dan a conocer su servicio. No cuenta un lugar para guardar la flota de vehículos.

3.3. Diagnóstico de la situación actual.

Actualmente el mundo está pasando por una crisis sanitaria, como resultado del Covid 19, por lo cual las empresas han tenido que tomar medidas sanitarias dispuestas por el gobierno, para seguir funcionando.

En la región de atacama existen empresas del sector minero, agrícola, fotovoltaica, entre otras que están ubicada fuera del sector urbano de la ciudad, por lo cual requieren un servicio de transporte de personal para que sus trabajadores. En estos momentos en la región existe varias empresas que ofrecen el servicio aproximadamente 10 las cuales el 20 % solo atiende el sector minero, en cambio el 80% atiende diversos sectores.

Cuenta con un protocolo de acción que se realizó junto a la mutual de seguridad en el caso que algún trabajador adquiriera la enfermedad.

Los vehículos se implementó una separación de la cabina con los pasajeros, se pegaron información de la forma adecuada de cómo debe estar en su viaje, como el uso obligatorio de mascarillas. La cantidad de pasajero por vehículo disminuyo, en vehículos chico se traslada 1 pasajero hasta un máximo de 4 pasajeros y en los vehículos grande de 9 pasajeros un máximo de 10 pasajeros.

Los conductores todos los días hacen un aseo de limpieza a sus vehículos y cada 10 días a través de una empresa externa se sanitizar los vehículos.

Tras la crisis como empresas han perdido contratos importantes, es decir pierden contratos que son de 2 a 3 años que con la inestabilidad de hoy no se requieren, en la actualidad tiene contratos con empresas cortos desde 1 semana o de 1 mes que se han extendido por mas meses dependiendo de los requerimientos.

El 80% de los contratos son de empresas contratistas, que son empresas que les trabajan a empresas grandes y el 20% son con empresas mandantes.

3.4. Definición de la misión y visión.

Misión actual: “Brindar un servicio de transporte de personal enfocado en las áreas de faenas mineras, empresas, instituciones o/y turismo para la tercera región que satisfaga la necesidad propia de la localidad operando de forma eficiente”.

En la misión se observa, el cliente que se desea llegar, en que mercado, pero le falta el alcanza deseado que quiere llegar la empresa, y conforme a la competencia, por lo cual se propone la siguiente misión.

Propuesta de Misión: Se realiza un servicio de transporte de personal, para las empresas del ámbito privado y público de la Región de Atacama, con el fin de satisfacer las necesidades proporcionando un servicio de calidad, oportuno, seguro y confiable junto al equipo de trabajo.

Visión actual: “Ser un opción viable, competitiva y alcanzable en las distintas necesidades de transporte de la región de atacama, con una propuesta de alto valor y atenta”.

La visión de la empresa es simple, poco realista y ambigua para ello se propone la siguiente visión.

Propuesta de Visión: Llegar a ser una empresa de transporte de personal reconocida en la Región de Atacama, entregando un servicio de calidad y seguridad.

3.5. Definición de los Objetivos.

3.5.1. Objetivo General:

Entregar un servicio de transporte de personal de forma segura y confortable, según las necesidades de cada cliente.

3.5.2. Objetivo:

- Cumplir con el servicio de forma segura, según las estipulaciones de las leyes
- Dar un servicio eficiente, de forma puntual, confortable y tranquilo
- Contar con conductores con experiencia.

3.6. Modelo de Negocio.

Un modelo de negocio nos muestra el funcionamiento de una empresa, en este caso transporte Legacy, la cual cuenta con servicio de transporte de personal para empresas de la región de Atacama.

4. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.

4.1. Planificación estratégica.

En el mercado que se encuentra la empresa es en el rubro de transporte, está enfocada en el traslado del personal de empresas pequeñas y medianas de la Región de Atacama, la cuales necesiten trasladar a sus trabajadores.

La empresa ofrece un servicio de transporte de personal de forma segura, puntual y eficiente con el fin de satisfacer en requerimiento de los clientes, también ofrece un servicio adicional de transfer en caso que se lo requiera el cliente.

Cuenta Vehículos modernos, equipados correctamente para que el viaje de forma segura y cómoda, utilizan la herramienta de GPS para sus viajes y cuenta con página web.

Como empresa tiene el propósito de hacer traslado de forma cómoda, puntual, y segura. Abarcando las necesidades de las empresas de la región de Atacama y ser reconocida por la región por realizar un buen servicio.

4.2. Variable Endógena.

4.2.1. Modelo de Negocio.

Un modelo de negocio nos muestra el funcionamiento de una empresa, en este caso transporte Legacy, la cual cuenta con servicio de transporte de personal para empresas de la región de Atacama.

4.2.1.1. Modelo Canvas

El modelo CANVAS, es una herramienta que nos marca un análisis estratégico para definir el modelo de negocio.

A continuación, el modelo CANVAS, para la empresa de transporte Legacy.

Tabla 1: Modelo CANVAS.

SOCIOS CLAVE	ACTIVIDAD CLAVE	PROPUESTA DE VALOR	RELACION CON LOS CLIENTES	SEGMENTO DE CLIENTE
<u>Alianzas Estratégica:</u> Clientes Bancos Telefonía Internet <u>Competidores:</u> Empresas de transporte de personal. <u>Proveedores:</u> Mecánico Gasolineras Aseguradoras Sanitización Concesionarias	-Logística web, -Servicios hosting -Publicidad -Mantenimiento de los vehículos RECURSOS CLAVES -Humanos: Conductores, administrativo -Físico: Vehículos, oficina -Económico: Financiamiento	Servicio de Transporte: -Protocolo de mantenimiento -Seguridad -Renovación de flota. -Conductores Profesionales -Control de flota mediante GPS -Desde donde requiera el cliente -Moderno -Buena atención al cliente -Servicio formalizado	Fortalecer la figura. -Conductores -Cliente con vendedor -feedback de los clientes CANALES -Página web -Correo electrónicos	Empresas mandantes y contratistas de los sectores mineros y Fotovoltaicas ubicadas en la comuna de Copiapó y cercanías.
ESTRUCTURA DE COSTES		FLUJO DE INGRESOS		
Costos fijos (remuneración, arriendo oficinas) Costo de mantenimiento constante y sanitización, web, servicios telefonía, internet, entre otros.		Contra factura de 30 días de otorgado el servicio, pagos en efectivo o con transferencia bancaria.		

Fuente: Elaboración Propia.

El modelo Canvas de la empresa de transporte de personal, se ha realizado en función de la investigación de cada uno de los nueve segmento que comprende el modelo.

El propósito del modelo es tener la visión clara y grafica del negocio, presentando la lógica que sigue una organización con el fin de obtener ingresos.

Los nueve segmentos que conforman el modelo son: segmento de clientes, canales, relaciones con los clientes, propuesta de valor, socios claves, recursos claves, actividades claves, estructura de costes y flujo de ingresos.

Estos segmentos se encuentran distribuidos de la siguiente manera:

- 3 Segmento que corresponde al ambiente externo de la empresa y están ubicados en el lado derecho del modelo: Segmento de cliente, relaciones con los clientes y canales.
- 3 Segmentos relacionados con el ambiente interno de la empresa que se encuentra en el lado izquierdo del modelo: Actividades claves, recursos claves y socios claves.
- En la parte central se expone la propuesta de valor por ser el corazón del modelo.
- Por último, en la parte baja pero sin dejar de ser importante se refleja los segmentos de estructura de coste y flujo de ingresos.

El estudio de investigación del modelo, se obtiene lo siguiente:

Ambiente externo/segmento lado derechos.

Se determinó que los clientes son: empresas contratista en su mayoría y mandate de diversos sectores de la región de Atacama, de los principales rubros son de la minería y fotovoltaica que buscan un servicio para traslado de su personal. Dan a conocer sus servicios a través de la página web, la forma de comunicarse con sus clientes es a través de correos electrónicos y llamadas telefónicas. A través de la entrevista con algunos clientes de la empresa se dio a conocer que les gusta el servicio, son rápidos en solucionar los problemas y con respecto a la pandemia actuaron de manera rápida, por otro mencionaron que existe un alto cambio de conductores. La empresa dice que falta una retroalimentación con los clientes.

Ambiente Interno/segmento lado izquierdo.

Para la empresa de transporte de personal sus recursos claves son: personas que cumplen con su trabajo de conductores y de administración, cuenta con vehículos propios los cuales son renovados constantemente, con una oficina física en la ciudad de Copiapó; y recursos económicos para el financiamiento y mantención del servicio,

contar de todos los implementos necesario para realizar un transporte seguro, higiénico y cómodo buscando brindar confianza al cliente. Es importante contar con socios claves para la realización de un buen servicio en el caso de los proveedores se cuenta santificadoras, aseguradoras, mecánico y concesionaria. Por otro lado, visualizar a nuestros competidores en la región existe aproximadamente 10 empresas que presta un servicio de transporte de personal.

Estos segmentos son críticos porque son los esfuerzos internos que tiene que realizar la empresa que busca apoyar la propuesta de valor que será entregada al cliente.

Corazón del negocio/parte central.

La empresa realiza un servicio de transporte de personal para la región, se basa en un servicio personalizados según las necesidades de sus clientes, cuentas con vehículos modernos.

La propuesta de valor por parte de la empresa de transporte para sus clientes se basa en lo deseos de realizar un servicio personalizado con los requerimientos del cliente, ofreciendo que se realizara de forma puntual, segura, higiénico y cómoda.

Aspecto económico/parte baja.

Gracias a la elaboración de la estructura básica financiera se' determina que las necesidades financieras son cubiertas con los ingresos que recibe la empresa por la venta de sus servicios. Controlando el manejo de sus costos. Los ingresos de la empresa son a través de las ventas de sus servicios, que son contratados por las empresas por un periodo de tiempo estimado y con posibilidad de renovación. Por otro lado, los egresos de la empresa son a través de los costó y sus principales costos que se identifican en la empresa son de mantención y, sanitización de los vehículos, también las remuneraciones de sus trabajadores.

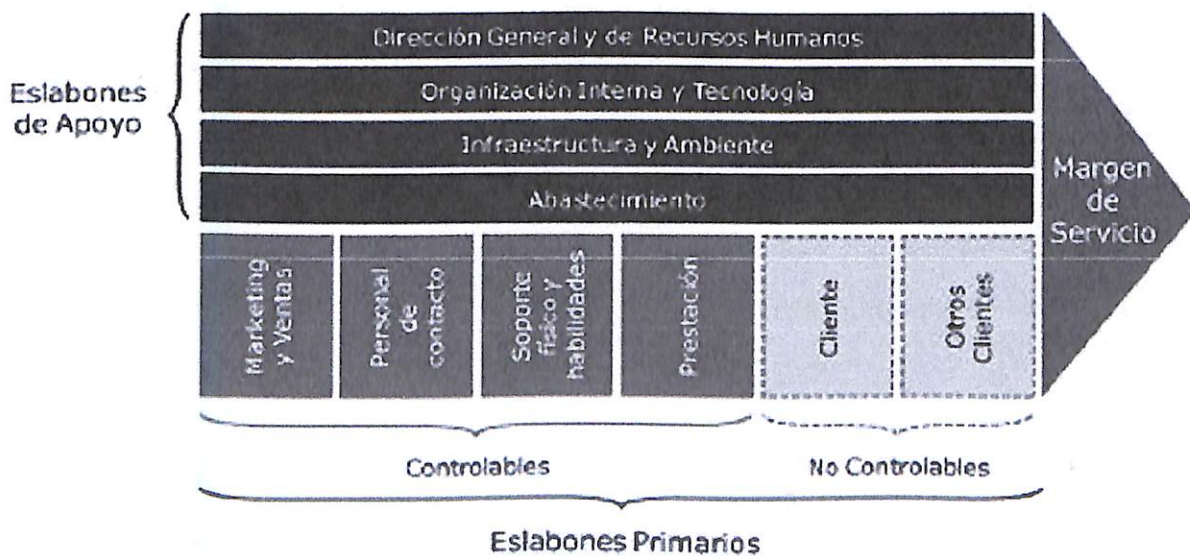
4.2.2. Cadena de Valor.

La cadena del valor fue popularizada por Porter M. E. (1985) y constituye un valioso instrumento para la realización del diagnóstico interno y a la vez analizar los vínculos externos como veremos al final de este epígrafe.

En la cadena del valor se representan todas las actividades que desarrolla una empresa para producir y vender sus productos y servicios. Todas estas actividades que desarrolla la empresa deben tener un coste inferior al precio que los clientes están dispuestos a pagar.

La diferencia entre los costos de la empresa y lo que pagan los clientes constituye el margen de ganancia. En la cadena de Porter el valor representa lo que están dispuesto a pagar los clientes por un producto o servicio para satisfacer una necesidad dada.

Ilustración 3: Cadena de valor.



Fuente: Michael E. Porter, libro «Competitive Advantage».

4.2.2.1. Marketing y ventas.

Desarrollo de actividades para impulsar la publicidad, fuerza de venta, promociones, etc. Y el desarrollo de una propuesta comercial. Con el fin de llegar a mas posibles clientes.

4.2.2.2. Personal de contacto.

El personal que interviene directamente en la presentación interactuado con el cliente es, por excelencia, uno de los elementos más importantes a considerar en pos de cuidar la calidad del servicio que se brinda.

4.2.2.3. Soporte físico y habilidades.

Entendemos por soporte físico a todos aquellos elementos que en mayor o menor medida toman parte en la presentación, en un banco las boletas de depósito, tarjeta de crédito y débito, formularios, etc. Todos estos elementos también definen la calidad del satisfactor y operan a favor o en contra de la experiencia que se ofrece al cliente.

4.2.2.4. Prestación.

La concepción de la presentación debe ajustarse todas las veces que resulte pertinente, manteniéndola siempre atenta a la evolución de los cambiantes deseos y necesidades del público que se atiende.

4.2.2.5. Clientes.

Los clientes constituyen la otra variable humana que interviene y condiciona la calidad de servicio que se presta. Así, cada nuevo cliente de la prestación tiene en sus manos la posibilidad de construir.

4.2.2.6. Otros clientes.

Prestar el servicio a varios clientes en el mismo momento y lugar, ya se trate de una sala espera, hall de hotel por nombrar algunos.

4.2.2.7. Dirección general y de recursos humanos.

La organización, y más aún cuando se trata de una de servicios, la cultura de servicio al cliente debe derramarse por toda la empresa. La dirección general, en forma conjunta a la gestión del factor humano, construir a sentar los pilares de una cultura de servicio motivada en dirección a una visión comprendida, comparativa y comprometida.

4.2.2.8. Organización interna y tecnología.

Involucra la departamentalización de la empresa y el ordenamiento de sus funciones con la intención de facilitar la prestación del servicio, así como los proceso, investigación de mercado y desarrollo de nuevos conceptos, superadores y de mayor valor.

4.2.2.9. Infraestructura y ambiente.

En el modelo original de Porter la actividad infraestructura incluye aspectos más vinculados a nuestro eslabón anterior, en esta nueva propuesta se cambia el sentido. Aquí infraestructura y ambiente se refiere al espacio físico en el cual tiene lugar la prestación o bien donde suceden algunos de los momentos de verdad entre la organización y el cliente.

4.2.2.10. Abastecimiento.

Optimizar la gestión de abastecimiento en nuestra cadena de valor en pos de lograr ventajas competitivas, significa estar atentos y en condiciones de brindar siempre la mejor respuesta disponible a los requerimientos de los demás eslabones para su eficiente y eficaz operatividad.

A continuación, la cadena de valor para la empresa de transporte Legacy.

Tabla 2: Cadena de valor aplicada a la empresa

Dirección General y de Recursos Humanos.					
-Conductores profesionales. -Administradores de la empresa					
Organización interna y tecnología.					
-Manejo administrativo. -Control financiero. -Logística -Sistema de GPS					
Estructura y ambiente.					
-Oficina.					
Abastecimiento.					
-Proveedores de combustible, mecánico, concesionaria y satinadora					
Marketing y ventas.	Personal de contacto.	Soporte físico y habilidades.	Prestaciones.	Clientes.	Otros Clientes.
-Publicidad por páginas web. -Correo electrónico. -Teléfono.	-Conductores.	-Vehículos. -GPS - Oficina	Servicio de transporte de personal de forma personalizado	Empresas mandate y contratista del área de la minería y fotovoltaica esencialmente.	Empresas de área de turismo, estatales, u otras.

Fuente: Elaboración Propia.

La cadena de valor nos da una visualización de un diagnóstico de la empresa Legacy los cual se obtuvo a través de las entrevistas con encargado legal y las entrevista con sus clientes para visualizar sus ventajas competitivas. Nos otorga distinguir las tareas que son realizadas, y sus costos.

Las actividades de la empresa cuentan con dos niveles las primarias y las secundarias. La primaria se desarrolla directamente con el servicio ofrecido, la comunicación con los clientes, contar con los vehículos, conductores con ello realizar en servicio de transporte de personal. Se observa que tiene segmentado el clientes y los posibles clientes, definido cuál es el servicio que entregan, que lo fundamental es son conductores con experiencia y responsables, en conjunto de vehículos con sus mantenciones al día para procurar un servicio seguro, aunque se tiene un oficina física, lo cual no cuenta con el espacio para guardar sus vehículos lo cual los conductores se hacen cargo de guardarlos, lo que muchas veces es fuera de su casa y no en lugar apropiado y con la seguridad necesaria.

Las actividades secundarias se refieren aquellas que son de apoyo para la actividad primaria, como la mantención de los vehículos, la logística y sanitización. Para las mantenciones, sanitización, mecánicas y para compras y renovaciones de la flota cuenta con proveedores de la región que han realizado un buen trabajo.

Luego del análisis interno que se ha realizado por los instrumentos de la cadena de valor y análisis canvas, se infieren fortalezas y debilidades de la empresa de transporte Legacy. Se infiere que varias fortalezas tales como que el servicio que hacen es de forma puntual, segura con las mantenciones adecuadas y moderno siempre renovando la flota con lo mejor; cuenta con una herramienta de GPS para la realización del servicio y las rutas adecuadas; un servicio personalizado para sus clientes; con atención rápida y eficiente. Por otro lado las debilidades de la empresa que se obtuvieron es existe una rotación alta de conductores, la existencia de contratos son de corto plazo, no contar con un lugar físico para guardar toda la flota de vehículos, difícil es la proyección de la empresa por ser contratos con contratista que ellos dependen de los proyectos de las empresas mandante.

4.3. Variables Exógenas.

4.3.1. Análisis de las 5 fuerzas de Porter.

Las cinco fuerzas que moldean la estrategia de las empresas (Porter, 2009) han sido analizadas por varios autores. Koontz, Weihrich y Cannice (2012) explican que Porter sugiere que la formulación de estrategias requiere un análisis del atractivo de una industria y la posición de la compañía dentro de ella, y este análisis se convierte en la base para formular las estrategias genéricas. Sobre la base del análisis de la industria, una compañía puede adoptar estrategias genéricas, que se denominan así porque pueden adecuarse a un amplio nivel para diferentes tipos de organizaciones; sin embargo, cualquier empresa puede usar más de una estrategia. (10)

Hill y Jones (2009) consideran que el modelo de Porter ayuda a los administradores a realizar este análisis para identificar las oportunidades y amenazas. Por otro lado, Daft (2011) señala que es un modelo eficaz para formular la estrategia y permite determinar la posición de una empresa frente a los competidores. Explica que Porter estudió varias organizaciones de negocios y propuso que los gerentes pueden formular una estrategia que permita a la organización tener una mayor rentabilidad y ser menos vulnerable si entienden las cinco fuerzas del entorno de la industria. (10)

4.3.1.1. Amenaza de nuevos competidores.

La aparición de nuevas empresas en el sector aporta capacidades adicionales, ello está determinado por el deseo de obtener una participación en el mercado dado, con el fin de alcanzar recursos sustanciales.

Tabla 3: Barrera de Entrada

1.- Barreras a la entrada de nuevos competidores		Muy poco atractiva	Poco atractiva	Neutral	Atractiva	Muy atractiva		Calificación
Economías de escala.	Pequeña				X		Grande	1,0
Diferenciación del servicio.	Escasa				X		Grande	1,0
Identificación de marca.	Baja			X			Elevada	N
Costos de cambio.	Bajo		X				Elevado	-1,0
Acceso a canales de distribución.	Amplio			X			Restringido	n
Requerimientos de capital.	Bajos					X	Elevados	2,0
Acceso a la última tecnología.	Amplio				X		Restringido	1,0
Acceso a materias primas	Amplio			X			Restringido	N
Protección de gobierno	Inexistente			X			Elevada	N
Efecto de la experiencia	Sin importancia				X		Muy importante	1,0
Atractivo promedio								0,8

Fuente: Elaboración Propia.

La barrera de entrada nos indica un atractivo de promedio de 0,8, lo cual significa que está cercano a lo atractivo, que el mercado es atractivo para nuevas empresas, con el fin de obtener una participación en el mercado de transporte de personal. Aunque la inversión de entrar al mercado es elevada por la adquisición de los vehículos eso nos lleva a que no ha existir muchas empresas por los tipos de costos, por otro lado es atractivo ya que en la región existen muchas empresas que para su funcionamiento se encuentra fuera de la ciudad ya para ella es necesario llevara a sus trabajadores.

4.3.1.2. Rivalidad entre competidores.

Se encuentra definida por las empresas que actúan dentro del sector y que tratan de atender los mismos grupos de clientes. La rivalidad entre las empresas de un sector o intensidad de la competencia en un sector depende de un conjunto de factores.

Tabla 4: Rivalidad entre Competidores.

2.- Rivalidad entre competidores		Muy poco atractiva	Poco atractiva	Neutral	Atractiva	Muy atractiva		
Número de competidores igualmente equilibrados	Grande				X		Pequeño	1,0
Crecimiento relativo de la industria.	Lento				X		Rápido	1,0
Costos fijos o de almacenamiento	Elevado		X				Bajo	-1,0
Diferenciación de productos.	Genérico		X				Producto único	-1,0
Incrementos de capacidad	Pequeños				X		Grandes	1,0
Diversidad de competidores	Elevada		X				Baja	-1,0
Compromisos estratégicos.	Grande			X			Bajo	1,0
Atractivo promedio								0,1

Fuente: Elaboración Propia.

La rivalidad entre competidores nos indica un atractivo promedio de 0,1 lo cual nos indica que, si existe una rivalidad entre competidores, pero la cual es baja o casi neutra. Nos indica que como servicio de transporte de personal es un rubro donde existe una

baja diferenciación y elevado costo del servicio. En región de Atacama existen 10 empresas aproximadamente que cuenta con este servicio, algunas solo para el sector minero como otras en los distintos sectores. Aunque la diferenciación es poca hoy en día la atención y el cumplimiento es fundamental para los clientes.

4.3.1.3. Poder de negociar de los compradores.

Los compradores compiten forzando la baja de los precios, negociando por una calidad superior, más servicios, mejores condiciones de pago. Su poder depender de su situación en el mercado y de la importancia relativa de sus compras, el cliente posee de cierta forma el poder de decisión.

Tabla 5: Poder de los compradores

3.- Poder de los compradores		Muy poco atractiva	Poco atractiva	Neutral	Atractiva	Muy atractiva		
Número de compradores importantes.	Pocos		X				Muchos	- 1,0
Disponibilidad de sustitutos de productos de la industria.	Muchos					X	Pocos	2,0
Costos de cambio para los compradores.	Bajos				X		Altos	1,0
Amenaza de los compradores de integración hacia atrás.	Elevada		X				Baja	- 1,0
Amenaza de integración hacia adelante.	Baja				X		Elevada	1,0
Contribución a la calidad o a servicios de productos de los compradores.	Pequeña				X		Grande	1,0
Parte del costo total de los compradores al que contribuye la industria.	Fracción Pequeña			X			Fracción grande	N
Rentabilidad de los compradores.	Baja				X		Elevada	1,0

Atractivo promedio								0,6
--------------------	--	--	--	--	--	--	--	-----

Fuente: Elaboración Propia.

El poder de los compradores nos indica un atractivo promedio de 0,6, lo cual está más cercano a atractiva, es decir, el comprador tiene una influencia en el rubro, ya que los clientes requieren de un buen servicio donde los factores de seguridad, confiabilidad son importante y el precio.

4.3.1.4. Poder de negociar de los proveedores.

Cuando los proveedores se aprovechan de la escasez de los productos en el mercado o cuando únicamente son ellos los que poseen exclusivamente un producto o servicio con alta demanda, es cuando el poder de los proveedores se ve aún más incrementado, en razón de que son ellos quienes colocan condicionantes como precio, cantidad de distribución, cantidad mínima de consumo, tarifa de transporte, plazos de entrega, entre otros.

Tabla 6: Poder de los proveedores.

4.- Poder de los proveedores		Muy poco atractiva	Poco atractiva	Neutral	Atractiva	Muy atractiva		
Número de proveedores importantes.	Pocos					X	Muchos	2,0
Disponibilidad de sustitutos de productos de proveedores	Baja				X		Elevado	1,0
Diferenciación o costo de cambio de los productos de proveedores.	Elevado				X		Bajo	1,0
Amenaza integración adelante de los proveedores.	Elevada				X		Baja	1,0
Amenaza de la industria de integración hacia atrás	Bajo		X				Elevada	- 1,0
Contribución de proveedores a calidad o servicio de	Elevada			X			Pequeña	n

productos de la industria.								
Costo total de los productos de la industria a que contribuyen los proveedores.	Fracción grande			X			Fracción pequeña	n
Importancia de la industria para la rentabilidad de los proveedores.	Pequeña					X	Grande	2,0
Atractivo promedio								1,0

Fuente: Elaboración Propia.

El poder de los proveedores nos indica un atractivo promedio de 1, lo cual es atractivo ya que son importante para la realización del servicio, en la área del transporte es importante tener los vehículos en buen estado por lo cual mecánico, lubricentro son proveedores importantes y hoy con la sanitización igual es relevante.

4.3.1.5. Disponibilidad de sustitutos.

Todas las organizaciones compiten con otras que comercializan productos sustitutos. Los sustitutos son aquellos productos que cubren o satisfacen las mismas necesidades de un producto determinado tradicional. La aparición de sustitutos está estrechamente vinculada con la innovación tecnológica.

Tabla 7: Disponibilidad de sustituto.

5.- Disponibilidad de sustitutos		Muy poco atractiva	Poco atractiva	Neutral	Atractiva	Muy atractiva		
Disponibilidad de sustitutos cercanos.	Grande					X	Pequeña	2,0
Costos de cambio para el usuario.	Bajos				X		Elevada	1,0
Rentabilidad y agresividad del productor de sustitutos.	Elevada	X					Baja	- 2,0
Relación precio-valor del sustituto.	Elevado		X				Bajo	- 1,0

Atractivo promedio									0,0
--------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	-----

Fuente: Elaboración Propia

La disponibilidad de sustitutos nos indica un atractivo promedio de 0,0, lo cual es neutra que quiere decir que si existe un servicio sustituto como los taxis lo cual tienen un valor más elevado y no tienen una influencia mayor en el día a día.

Al identificar la aplicación de estrategias ante las fuerzas competitivas que moldean las estrategias para la empresa Transporte Legacy, nos permite inferir estrategias para combatir las fuerzas competitivas, estar atentos a las nuevas empresas que tienen la posibilidad de entrar al mercado, considera a los proveedores como colaboradores, ofrecer un servicio con garantías de seguridad y responsabilidad para así ganar la lealtad de los clientes, estar atentos a los competidores y su influencia en el mercado.

4.3.2. Análisis P.E.S.T.

El análisis PEST es una herramienta de gran utilidad para comprender el crecimiento o declive de un mercado, y, en consecuencia, la posición, potencial y dirección de un negocio. Es una herramienta de medición de negocios. PEST está compuesto por las iniciales de factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos, utilizados para evaluar el mercado en el que se encuentra un negocio o unidad.

La tabla a continuación nos muestra el rango de evaluación a cada uno de los factores anteriormente descrito.

Tabla 8: Calificación.

Tabla de calificaciones	Nota
Muy poco Atractiva	-2
Poco atractiva	-1
Neutro	n
Atractivo	1
Muy atractivo	2
No aplica	NA

Fuente: Elaboración Propia.

4.3.2.1. Políticos.

Se presenta los factores políticos que son las regulaciones gubernamentales y factores legales afecta las capacidades de empresa del rubro de transporte de personal en Chile.

A continuación, las principales políticas que afecta el rubro en la actualidad.

Decreto 80. Reglamenta el transporte privado remunerado de pasajeros, modifica el decreto n°212, de 1992, reglamento de los servicios nacionales de transporte público de pasajeros y deja sin efecto decreto que indica.

Ley 20.508.

Con la finalidad de exigir cinturón de seguridad y artefactos técnicos limitadores de velocidad en los buses de transporte público.

Incorpórense, en el artículo 75, los siguientes incisos finales:

"Las mismas obligaciones establecidas en el inciso anterior regirán para los minibuses cuyo año de fabricación sea 2012 en adelante.

Los buses que presten servicios de transporte interurbano público o privado de pasajeros deberán estar equipados con cinturón de seguridad en todos sus asientos. Su uso será obligatorio para el pasajero, salvo que dicho elemento no funcione, en cuyo caso la infracción a esta obligación será imputable al propietario del vehículo. Esta obligación será exigible a los buses que presten servicios de transporte público interurbano de pasajeros cuyo año de fabricación sea 2008 en adelante. En los buses de transporte privado interurbano de pasajeros dichas exigencias serán aplicables en vehículos cuyo año de fabricación sea 2012 o posterior. Sin perjuicio de lo anterior, su uso será obligatorio en todos aquellos vehículos que dispongan de cinturón de seguridad, cualquiera sea su año de fabricación, pudiendo el conductor del vehículo

solicitar el descenso del pasajero que se niegue a usarlo, además de la multa a que se expone el pasajero."

Código del trabajo

Art.25 La jornada ordinaria de trabajo del personal de conductores y auxiliares de la locomoción colectiva interurbana y de servicios interurbanos de transporte de pasajeros, será de ciento ochenta horas mensuales. En el caso de los conductores y auxiliares de la locomoción colectiva interurbano servicio interurbano de transporte de pasajero, el tiempo de descansos a bordo o en tierra y de las esperas que les corresponda cumplir entre turnos laborales sin realizar labor no será imputable a la jornada y su retribución o compensación se ajustará al acuerdo de las partes.

Impuesto al combustible.

La ley 18.502 de 1986 estableció un impuesto específico a los combustibles, aplicable a la importación o venta de gasolinas automotrices, petróleo, diésel gas licuado de petróleo de consumo vehicular y gas natural comprimido de consumo vehicular. En dicha oportunidad, el tributo se estableció con el objetivo de financiar la reconstrucción de caminos y carreteras producto del terremoto del año 1985.

Tabla 9: Factores Políticos.

Políticos	Nota
Normativa y protección medioambiental	2
Políticas fiscales, políticas regionales	1
Normatividad sobre comercio internacional y restricciones	2
Legislación sobre cumplimiento de contratos y protección consumidores	1
Legislación en materia de empleo	N
Estabilidad política	1
Promedio	1,4

Fuente: Elaboración Propia.

Los factores políticos nos indica de un promedio de 1,4 lo cual nos indica que es atractivo es decir que es importante saber las normativas legales, las cuales son dan los lineamientos para llegar a ser una empresa rentable, confiable y exitosa

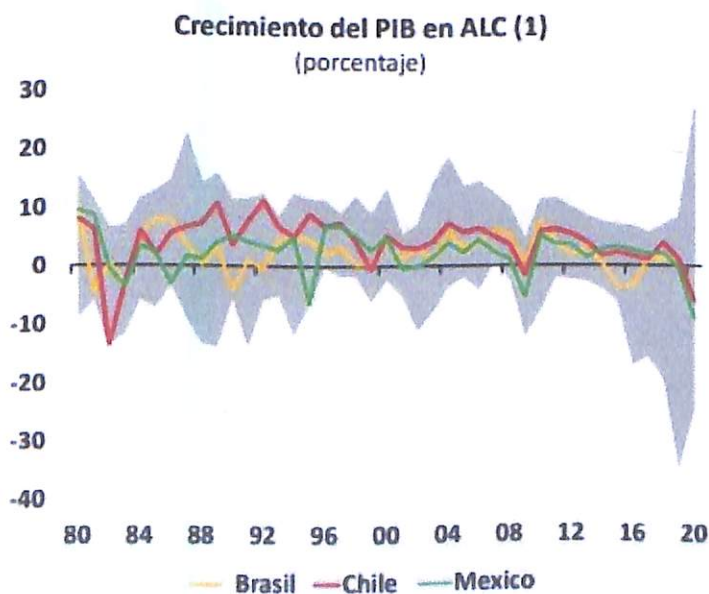
4.3.2.2. Económicos.

Factores que afectan en el aspecto económico.

Desde el mes de marzo el país está pasando por una crisis sanitaria tras el covid-19, lo cual ha tenido un efecto en la economía del país. De los factores a tener en cuenta son el PIB, tasa de desempleo y la inflación.

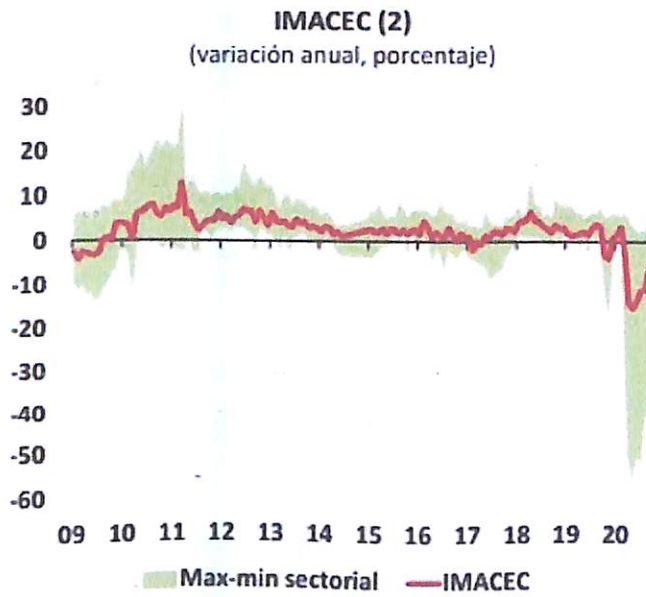
El impacto de la crisis del COVID-19 se concentró en el segundo trimestre del año, con una caída del 14% en 12 meses cuando la economía intentaba recuperarse del efecto de la crisis social. La contracción en Chile fue menos pronunciada que en otros países de la región, pero con una fuerte heterogeneidad a su interior. (11)

Ilustración 4: Crecimiento del PIB.



Fuente: Banco Central

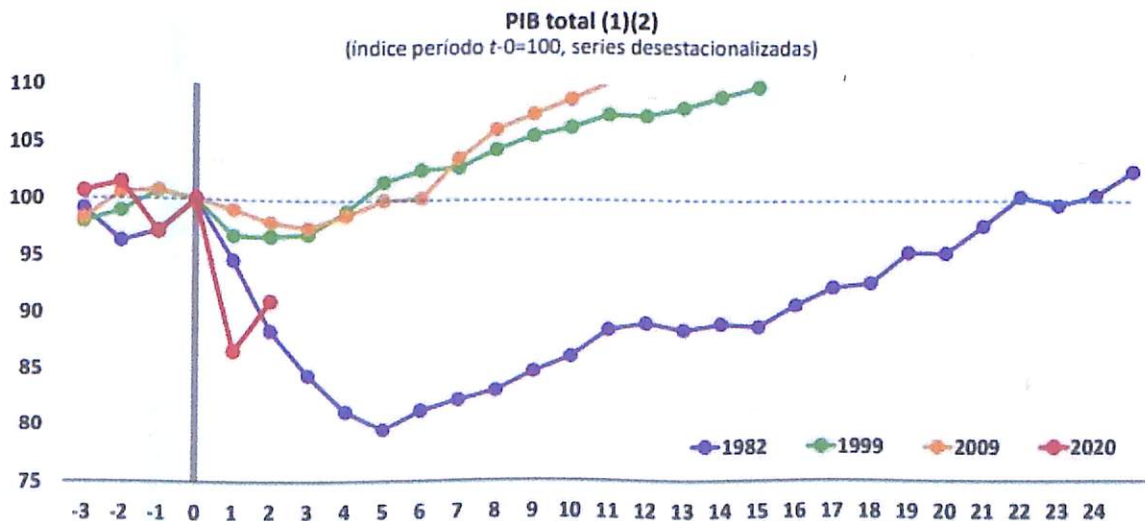
Ilustración 5: IMACEC



Fuente: Banco Central.

La caída de la actividad en esta ocasión fue más violenta que en cualquier otra recesión en los últimos 40 años, pero la recuperación se ha iniciado mucho más pronto y podría terminar siendo el ciclo contractivo más corto. (11)

Ilustración 6: PIB Total.



(1) Períodos cero respectivos: 1981.IV, 1998.IV, 2008.IV y 2020.I (2) Serie empalmada desestacionalizada oficial para todos los períodos excepto 1982-83. Para ese período se desestacionalizó la serie contenida en el volumen "Indicadores Económicos y Sociales 1960-1988". Fuente: Banco Central de Chile.

Fuente: Banco Central.

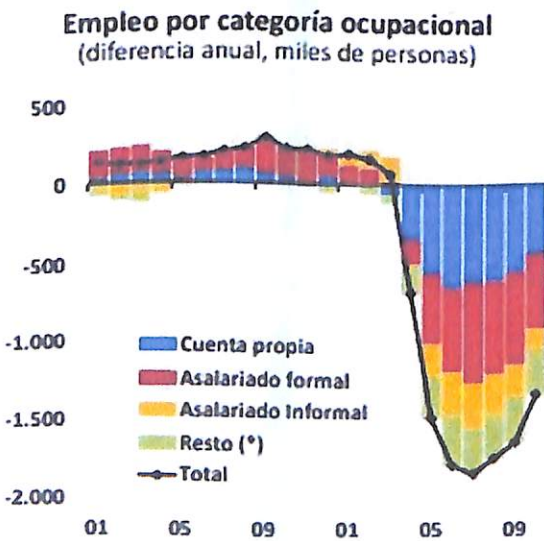
No obstante, el impacto sobre el mercado del trabajo ha sido muy significativo; los empleos se recuperan con rezago y con menor dinamismo en el segmento asalariado...

Ilustración 7: Ocupados e inactivos



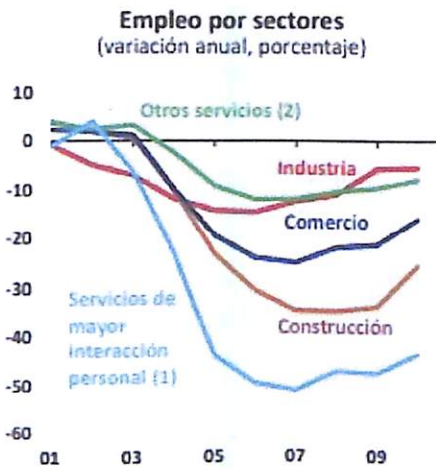
Fuente: Banco Central

Ilustración 8: Empleo por categoría ocupacional.



Fuente: Banco Central.

Ilustración 9: Empleo por sector.



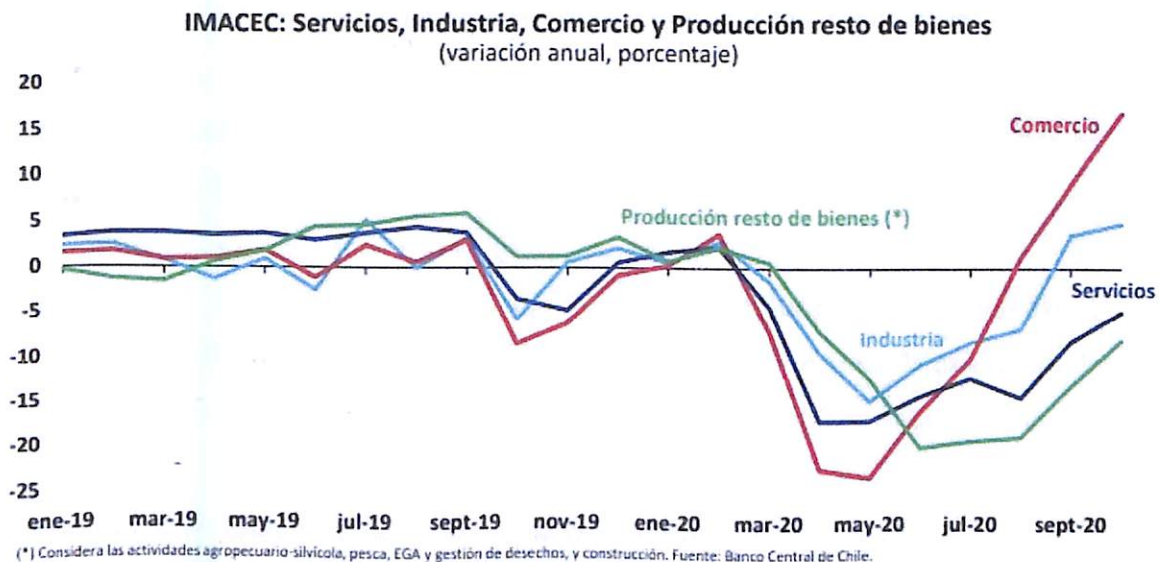
Fuente: Banco Central.

Del análisis desde el Banco Central se obtiene.

- Se ha recuperado cerca de un tercio de los puestos de trabajo perdidos durante la pandemia.
- A octubre, los ocupados ausentes eran cerca de 900 mil personas, desde un peak de algo más de 1,3 millones en julio.
- Los ingresos laborales reales han evolucionado positivamente.
- El empleo informal y por cuenta propia están entre las categorías que más se han recuperado.

Sin embargo, la recuperación es muy heterogénea, con diferencias profundas entre los sectores más afectados por distanciamiento social y el resto, lo que comienza a reflejarse en las cifras más recientes de actividad.

Ilustración 10: IMACEC: Servicios, Industria, Comercio y Producción resto de bienes.



Fuente: Banco Central

A continuación, desafíos que Banco Central a largo plazo.

- Los tres shocks superpuestos han tenido un costo económico de gran envergadura: 10% del PIB tomando como referencia las proyecciones del IPoM de septiembre de 2019. De no cerrarse esta brecha, la meta del desarrollo ya no será alcanzable para la actual generación.
- Recuperar el terreno perdido no será fácil ni automático. La concentración del impacto de la crisis en algunos sectores y el efecto del distanciamiento social sobre los modos de trabajo y los insumos requeridos sugiere que la convergencia no se hará al punto de partida.
- Será fundamental enfrentar el legado de la crisis, apoyando la reconversión de actividades más afectadas por el distanciamiento social; incorporar plenamente la economía digital; recuperar la participación laboral de las mujeres; reducir la informalidad laboral; adecuar la carga financiera a las capacidades de las empresas y fortalecer los sistemas de protección social.
- Para enfrentar estos desafíos, el Fisco ya no contará con los mismos recursos. En un contexto de bajo crecimiento, las eventuales reformas tributarias y previsionales deberán dedicar buena parte de sus recursos sólo a reponer lo perdido.

- El Banco Central ha avanzado en su ambiciosa agenda de mediano plazo y lo continuará haciendo en los próximos meses.
- El proceso constitucional es una oportunidad para construir un nuevo pacto político-social que genere instituciones más sólidas, confiables y eficaces que, junto con responder a las necesidades de la población, también puedan apoyar la innovación, el emprendimiento y la productividad.

Las proyecciones de actividad indican que, luego de haber contribuido a contener el shock del Covid-19, el comercio exterior contribuirá moderadamente a la evolución de la demanda, la que estará dominada por la evolución del consumo privado.

Ilustración 11: Crecimiento económico y Cuenta corriente.

Crecimiento económico y Cuenta Corriente (*) (variación anual, porcentaje)				
IPoM Junio 2021	2020	2021 (f)	2022 (f)	2023 (f)
PIB	-5.8	8.5/9.5	2.0/3.0	1.75/2.75
Demanda interna	-9.1	15.5	1.5	1.6
Demanda interna (sin VE)	-7.9	13.3	1.7	1.4
Formación bruta de capital fijo	-11.5	11.4	3.2	2.0
Consumo total	-6.8	13.8	1.3	1.2
Consumo privado	-7.5	15.1	1.3	1.0
Exportación de bienes y servicios	-1.0	1.1	5.4	4.2
Importación de bienes y servicios	-12.7	23.2	2.7	2.5
Cuenta Corriente (% PIB)	1.4	-0.8	-1.1	-1.9
FBCF (% del PIB nominal)	19.8	19.9	20.4	20.8

(f)=Proyección. (*) Fuente: Banco Central de Chile.

Fuente: Banco Central.

Tabla 10: Factores Económicos.

Económicos	Nota
Crecimiento económico	2
Tipos de interés y políticas monetarias	N
Gasto público	NA
Políticas en materia de Desempleo	N

Tributación Tipos de cambio	NA
Estado del ciclo del negocio	1
Confianza del consumidor	1
Promedio	1,3

Fuente: Elaboración Propia.

Los factores económicos nos dan un promedio de 1,3 lo que nos indica que es importante la economía en especial en algunos ámbitos, el crecimiento económico es fundamental como factor externo ya que nos da una asociación de cómo se está comportando el mercado hoy en día y como se espera que se comporte el mercado.

4.3.2.3. Social.

4.3.2.3.1 Demográfico.

La región de Atacama (III) se localiza entre los 26° y 29°20' de latitud sur. Está conformada por tres provincias y nueve comunas, encabezadas por la ciudad de Copiapó (capital regional). Posee una superficie de 75.176,20 kilómetros cuadrados, equivalentes al 9,94% del territorio nacional; limita al norte con la región de Antofagasta y al sur con la región de Coquimbo. Según el Censo 2017 la población alcanzaba los 286.168 habitantes y una densidad de 3,81 habitantes por kilómetro cuadrado.

Dentro de las múltiples actividades que presenta la región, destacan con gran importancia dos rubros en particular: la minería y la agricultura. La primera se transforma en la base de la economía regional, asociada principalmente al mineral cobre, y en menor medida al hierro. Además de lo señalado, existen otros tipos de metales preciosos que tienen una participación menor, principalmente oro y plata. Respecto de la agricultura, a partir de fines de la década de los ochenta aumentó la producción agrícola, principalmente enfocada hacia el rubro de la agro exportación.

(12)

Tabla 11: Factores Sociales.

Sociales	Nota
Movilidad laboral y social	1
Cambios en el estilo de vida	NA
Actitudes respecto al trabajo, la carrera profesional y el ocio	1
Promedio	1,0

Fuente: Elaboración Propia.

Los factores sociales nos indica un promedio de 1, lo cual nos indica que los factores son importantes, se enfoca en la región de atacama la cual cuenta con varias empresas el rededor de la región.

4.3.2.4. Tecnología.

Las empresas de transporte y logística creen que afrontar esos retos exige una automatización mayor en procesos claves tanto en las actividades de recogida como entrega y que es necesario dotar a los conductores de nuevas tecnologías como GPS, internet, sistema o aplicaciones móviles.

Tabla 12: Factores Tecnológicos.

Tecnológicos	Nota
Gasto en investigación de la Administración	Na
Prioridad otorgada por la industria a los avances	-1
Ciclo de vida y velocidad de la obsolescencia tecnológica	N
Uso y costos de la Energía	1
(Cambios en) Internet	2
Promedio	0,7

Fuente: Elaboración Propia.

Los factores tecnológicos son de 0,7 que nos indica que la tecnología es importa en especial para en los vehículos modernos y con la mejor tecnología.

Luego de un análisis del entorno externo a través de la herramienta PEST, se puede concluir que todos los factores son importa para el rubro del transporte, pero los de mayor importancia en este caso son los políticos y los económico los cuales dieron los promedios más altos.

Luego del análisis externo a través de las 5 fuerzas de porte y PEST, se puede determinar los factores externos que afectan a la empresa, tales como las oportunidades de la existencia de varios proveedores que son los principales colaboradores, la tecnología como herramienta para la realización de las distintas áreas de la empresa, en la modernización de vehículos, herramientas GPS, área administrativa la posibilidad de crecimiento en el mercado. Por otro lado, las amenazas de las nuevas empresas al mercado y con ello al día de las variables externas como las de como la crisis sanitaria de hoy en día, amenaza de los competidos con trayectoria.

4.4. Análisis FODA.

La matriz FODA es un instrumento que posibilita estudiar y combinar los diferentes factores presentes en un análisis estratégico, es decir los aspectos internos de la organización estos son sus (debilidades y fortalezas) y los factores exógenos sobre los cuales la empresa no puede ejercer un control absoluto, pero conociéndolos, es posible aprovecharlos (oportunidades) o minimizar su efecto sobre el funcionamiento de la entidad (amenazas).

4.4.1 Fortalezas:

Se los determina considerando los aspectos o factores inmersos de la compañía, que los caracteriza y otorga respaldo y fuerza para la consecución de la filosofía empresarial (misión, visión, objetivos). (5)

A continuación, las fortalezas para el servicio de transporte de personal.

- Puntualidad en el servicio.
- Protocolo de mantención y renovación de flota con seguros adicionales a lo obligatorio.
- Control de flota mediante GPS.
- Política de atención al cliente.
- Servicio de personalizado para cada cliente.
- Constante renovación de contratos de sus servicios, buenas referencias.
- Sus servicios son requeridos por distintos rubros.
- Oficina de atención central, ejecución de trabajo administrativo y logística en línea.

4.4.2. Debilidades:

Es la identificación de los aspectos o factores de la compañía, que requieren de manera prioritaria mejorarse para la consecución de un mejor nivel de desempeño. (5)

A continuación, las debilidades del servicio de transporte de personal.

- Carencia de un espacio físico privado para guardar flota.
- Alta rotación de conductores.
- 80% de los contratos son con contratista y solo 20% con la mandante.

4.4.3. Oportunidades:

Consiste en los factores exógenos que los podemos encontrar en el mercado y que si los sabemos aprovecharlos de la manera correcta serán de gran beneficio para la compañía, lo importante en este aspecto es poder tener una mente abierta de paradigmas, es decir, ver lo que otros no lo pueden ver por sus creencias o prejuicios.

A continuación, las oportunidades del servicio de transporte de personal.

- Adquisición de vehículos nuevos para la flota.
- Apertura e iniciación de nuevos proyectos en la zona.

- Posibilidad de acceso a financiamiento bancario

4.4.4. Amenazas:

Son los factores o acontecimientos del entorno que no se pueden pretender impedir o eliminar, pero que si ocurren y estamos preparados pueden afectar menos el funcionamiento de la organización.

A continuación, amenaza para el sector de servicio de transporte de personas.

- Debido al Covid-19, alta periodicidad de requerimiento de servicio, pero por un plazo muy acotado.
- Variedad alta de empresas de servicios de transporte privado y alta consolidación de algunas.
- Eventuales desastres Naturales y movilizaciones.
- Variación del precio del combustible y dólar.

4.5 Matriz de cruzamiento.

Análisis de la interacción de las fortalezas con las oportunidades, de las fortalezas con las amenazas, de las debilidades con las oportunidades y de las debilidades y las amenazas, para ello se seleccionaron las 3 principales características de cada factor.

4.6. Resultado de la matriz de cruzamiento.

El análisis de la matriz de cruzamiento hacer la interacción entre las fortalezas y las oportunidades, las fortalezas y las amenazas, las debilidades y las oportunidades, debilidades y amenazas. Las cuales no entregaran las 4 principales estrategias a seguir.

Tabla 13: Matriz de cruzamiento.

<p style="text-align: center;">FODA</p>	<p style="text-align: center;">FORTALEZA</p> <p>F1: Puntualidad en el servicio.</p> <p>F2: Protocolo de mantención y renovación de flota con seguros adicionales a lo obligatorio.</p> <p>F3: Control de flota mediante GPS.</p> <p>F4: Política de atención cliente.</p> <p>F5: Servicio personalizado para cada cliente.</p> <p>F6: Constante renovación de contratos de sus servicio, buenas referencia.</p> <p>F7: Sus servicios son requeridos por distintos rubros.</p> <p>F8: Oficina de atención central, ejecución de trabajo administrativo y logística en línea.</p>	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES.</p> <p>D1: Implementar un espacio físico privado para guardar la flota.</p> <p>D2: Alta rotación de conductores.</p> <p>D3: 80% de los contratos son con contratista y solo el 20% con mandantes.</p>
	<p style="text-align: center;">OPORTUNIDAD</p> <p>O1: Adquisición de más vehículos para la flota.</p>	<p>F4, F5, F6 y F7/O1 Y O2: Generar un posicionamiento en el rubro del transporte de personal.</p>

O2: Apertura e iniciación de nuevos proyectos en la zona.	F1, F3, F8/ O1 Sistematizar los procesos de control.	D2/O2: Generar un plan de gestión de personas.
O3: Posibilidad de acceso a financiamiento bancario	F2/O1 y O3: Sistematizar el sistema de mantenimiento y renovación de la flota.	D3/O1, O2 y O3: Generar un plan de marketing y venta.
AMENAZAS. A1: Debido al covid-19, alta periodicidad de requerimiento de servicios, pero por un plazo acotado. A2: Variedad alta de empresas de servicios de transporte privado y alta consolidación de algunas. A3: Eventuales desastres naturales y movilizaciones. A4: Variación del precio de combustible y dólar.	F1, F2, F3 F6, F7 y F8/A1, A2 Y A3: Gestionar un sistema de logística incluyendo emergencias. F2, F4,F5/A2:Gestionar certificaciones para la empresa en el rubro F2, F6/A2 y A4: Elaborar un plan financiero.	D3/A2: Plan de captación de nuevos clientes D2/A1:Plan de medidas sanitarias por el covid 19 D1, D3/ A2 y A4:Crear alianzas estratégicas con proveedores.

Fuente: Elaboración Propia.

Luego del análisis de la matriz de cruzamiento se encuentra, 4 estrategias principales con ello mejorar el servicio de transporte.

Estrategia 1: Generar un posicionamiento en el rubro del transporte de personal. Con el objetivo de darse a conocer la empresa en la región de Atacama con un buen servicio para sus clientes.

Estrategia 2: Sistematizar los procesos de control. Con el fin de entregar un servicio de puntual, de calidad y eficiencia.

Estrategia 3: Sistematizar el sistema de mantención y renovación de la flota. Contar con los vehículos en el mejor estado para brindar un servicio seguro.

Estrategia 4: Implementar un espacio físico para coordinar las operaciones y control de flota. Con el fin de llevar un mejor control de la flota más aun cuando se desea una nueva adquisición de vehículos para el servicio.

Estrategia 5: Generar un plan de gestión de personas. Para visualizar y analizar el personal de la empresa con el fin de disminuir la rotación de conductores.

Estrategia 6: Generar un plan de marketing y venta. Para llegar a mas cliente y dar a conocer la empresa.

Estrategia 7: Gestionar un sistema de logística incluyendo emergencias. Y al ser rutas hacia distintos lugares que se puede encontrar con desprendimiento, sismos, aluviones, lluvias, manifestaciones, cortes de rutas entre otras.

Estrategia 8: Gestionar certificaciones para la empresa en el rubro. Con el objetivo de llegar a clientes de empresas mandantes y cumplir con los requerimientos de las nuevas empresas y así crecer.

Estrategia 9: Elaborar un plan financiero. Con el fin de tener la información necesaria para la adquisición de flota con el fin de ir creciendo cada vez más en la empresa.

Estrategia 10: Plan de captación de nuevos clientes. Estar atentos a nuevos clientes que van apareciendo en el mercado.

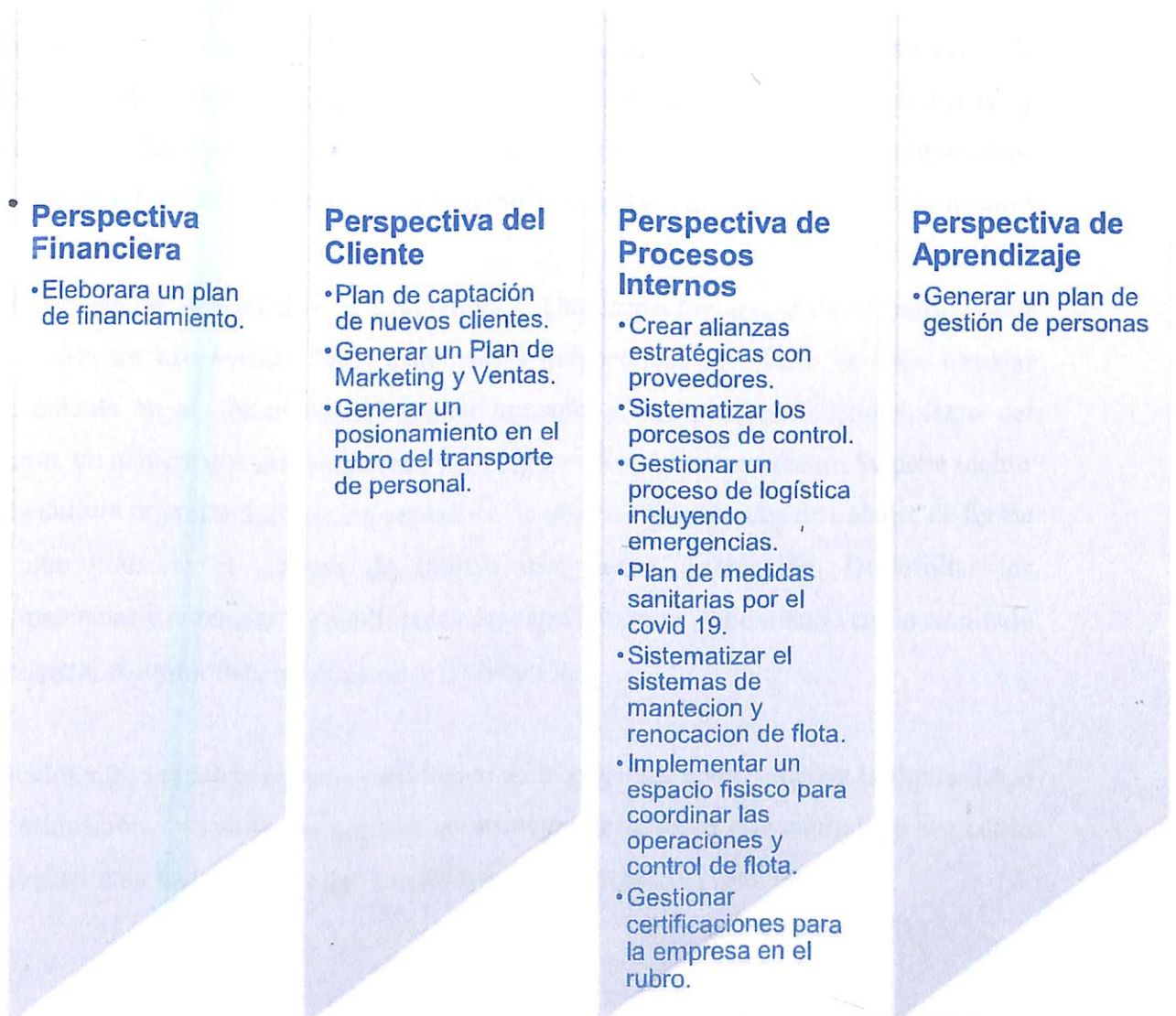
Estrategia 11: Plan de medidas sanitarias por el covid 19. Tras la crisis sanitaria en todo el mundo, tomar las medidas necesarias para llevar un servicio seguro para pasajeros y trabajadores. Saber las maneras de actuar en los diferentes casos que puedan ocurrir.

Estrategia 12: Crear alianzas estratégicas con proveedores. Con el fin de llegar a buenos tratos de negocio con las colaboraciones.

4.7. Formulación de Estrategias.

Una vez reunidas y agrupadas cada uno de las estrategias, se clasificarán en 4 perspectivas, las cuales son perspectiva financiera, perspectiva del cliente, perspectiva de procesos internos y perspectiva de aprendizaje. A continuación, se muestra la ilustración 12.

Ilustración 13: Estrategias según perspectiva.



Fuente: Elaboración propia,

4.8. Objetivos estratégicos

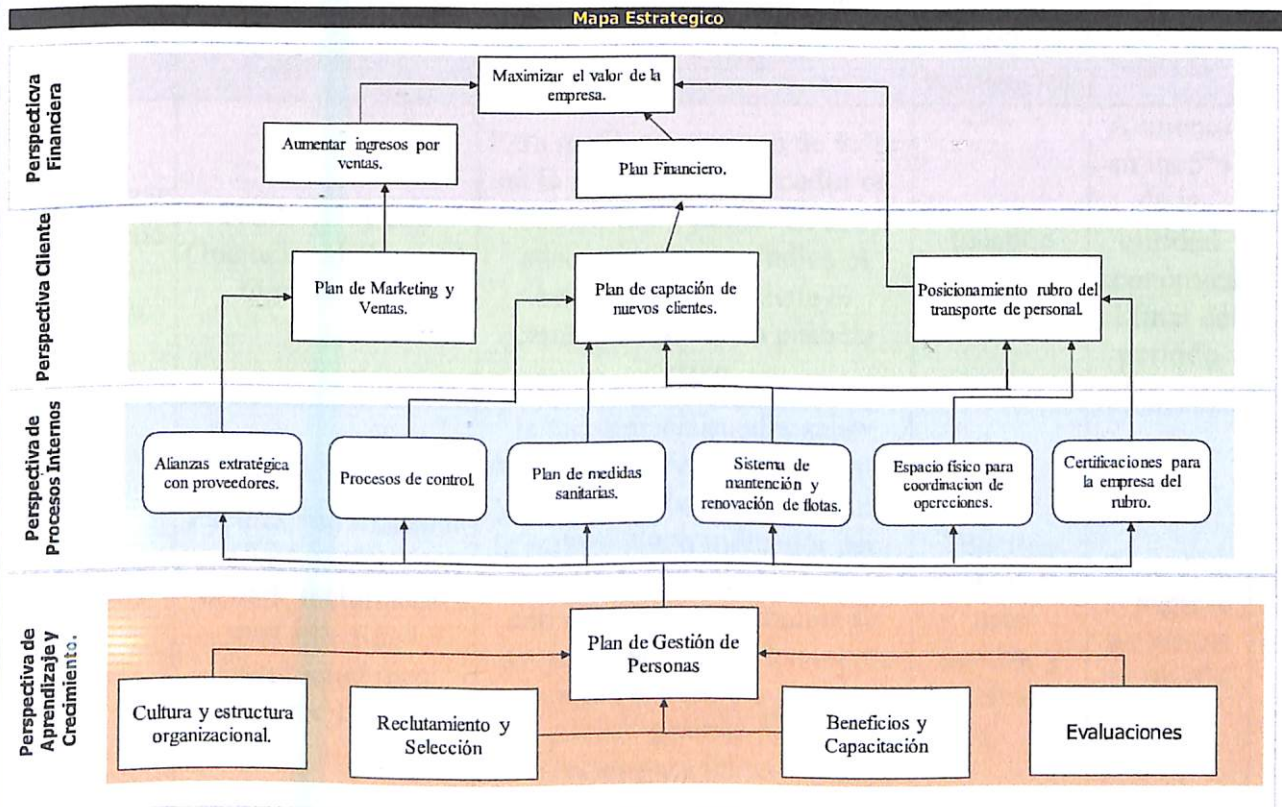
- *Perspectiva Financiera. Qué debemos hacer para aumentar la riqueza de la empresa:* Considera la maximización de valor de la empresa a través del aumento de los ingresos por ventas, reducción de costos, optimización del uso de los activos.
- *Perspectiva de Clientes. Qué debemos hacer para satisfacer las necesidades de nuestros clientes:* Aumentar la satisfacción de los clientes a través de mejoramiento de los estándares de trabajo, fidelizar clientes de los segmentos más débiles, esto es 1,2 y 3. Y generar programas de retención de clientes actuales, preferentemente del segmento 4. Establecer una experiencia de solución integral al cliente.
- *Perspectiva de Procesos Internos. En qué procesos debemos ser excelentes para satisfacer esas necesidades:* Mejorar los sistemas de trabajo a través de contratación de personal calificado, instalación e implementación de software informáticos y financieros, desarrollo de base de datos de clientes, y mejorar los procedimientos internos que finalmente se traduce en una mejora en el servicio para el cliente y usuario final.
- *Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento. Qué aspectos son críticos para poder mantener esa excelencia:* Para sustentar las perspectivas anteriores se debe trabajar fuertemente en el desarrollo del capital humano a través de perfeccionamiento del mismo, de manera que esté preparado para los cambios que se avecinan. Se debe incluir en la cultura organizacional la capacidad de flexibilizar los métodos de trabajo, de forma tal que potencie el sistema de trabajo que tienen establecido. Desarrollar las competencias y potenciar las habilidades del capital humano, obteniendo como resultado eficiencia, compromiso, integración y motivación.

Finalmente, se realiza el mapa estratégico de la empresa, como muestra la figura 5.4, a continuación, con el fin de, graficar la estrategia definida en este capítulo y ver como se relacionan cada una de ellas en orden a cada perspectiva establecida.

4.9. Mapa Estratégico.

Un mapa estratégico es una completa representación visual de las estrategias de una organización, mediante la una serie de relaciones de causa y efecto con el objetivo de las 4 perspectivas.

Ilustración 14: Mapa Estratégico



Fuente: Elaboración Propia

4.10. Desarrollo de indicadores por Objetivo Estratégico.

La necesidad de desarrollar indicadores para cada uno de los objetivos estratégicos radica en poder medir y comparar el funcionamiento de la empresa y poseer un sistema de alerta que indique aquellos objetivos que están afectando el funcionamiento global de la empresa, para esto se utilizarán aquellos que se han identificado en el mapa estratégico.

A continuación, se presentan los indicadores de cada perspectiva.

4.10.1. Perspectiva Financiera.

Se detallan en el siguiente cuadro de control para la perspectiva financiera que permita gestionar y controlar las estrategias y mencionar las metas propuesta para verificar el indicador.

Tabla 14: Indicadores perspectiva financiera.

objetivo	Indicador	Definición	Medio de verificación	Metas
Maximizar el valor de la empresa.	$ROA = \frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Activo Operacional}}$	Para medir el aumento de valor en la empresa, el indicador de rentabilidad económica es el adecuado, ya que indica el beneficio que obtiene el capitalista por cada peso de activo.	balance general	Aumento en un 5% de la utilidad económica al final del período 2022-2023
Aumentar ingresos por ventas.	$\text{Facturación mensual} = \left(\frac{\text{Facturación mes actual} - \text{facturación mes anterior}}{\text{facturación mes anterior}} \right) \times 100$	la facturación puedes saber cómo van tus ventas mes a mes y sacar una constante, además te servirá como indicador para conocer el desempeño del área comercial. La facturación te arroja datos de cuándo son tus temporadas altas y a partir de ahí puedes generar diferentes estrategias para incrementar la facturación mensual.	Facturas realizadas mes anterior y actual	Aumentar el ingreso de ventas en un 8%
Plan Financiero	$\text{Capital de trabajo} = \text{Activos corrientes} - \text{pasivos corrientes}$	Busca medir los recursos que la empresa necesita para operar con normalidad	Balance general	Que sus resultados sea un capital neto positivo.

Fuente: Elaboración Propia

4.10.2. Perspectiva de Cliente.

Se detallan en el siguiente cuadro de control para la perspectiva de cliente que permita gestionar y controlar las estrategias y mencionar las metas propuestas para verificar el indicador.

Tabla 15: Indicadores de perspectiva de cliente.

objetivo	Indicador	Definición	Medio de verificación	Metas
Plan de Marketing y Ventas	$(\text{Ventas reales} / \text{Ventas proyectadas}) \geq 1$	Una vez elaborado el plan verificar si fue positivo mediante un indicador de ventas proyectadas versus ventas reales.	Libro diarios y Flujo de caja	Alcanzar duplicar las ventas por año desde 2022 a 2024.
	Elaboración plan de marketing	Plan de Marketing es el documento que resume la planificación de las estrategias de Marketing para un período determinado	desarrollo de las 7S	Ejecución en el 2023
Plan de captación nuevos clientes.	$(\text{[Cantidad de clientes]}_{\text{Año t}}) / (\text{[Cantidad de clientes]}_{\text{Año t-1}}) \geq 1$	Medición mediante indicador comparativo de cantidad de clientes del año anterior versus cantidad de clientes año actual.	Registro de clientes de la empresa	Aumentar cantidad de clientes, a lo menos, 2 empresas nuevas por año.
Posicionamiento rubro del transporte de personal.	$(\text{Crecimiento de ventas} - \text{Inversión de marketing}) / \text{Inversión de marketing} = \text{ROI}$	Calcular el retorno de la inversión (ROI), es un indicador vital para ayudar a evaluar el rendimiento financiero mensual y anual.	Plan de marketing, Libro diario	Planificar inversión según el retorno.

Fuente: Elaboración Propia.

4.10.3. Perspectiva Procesos Internos.

Se detallan en el siguiente cuadro de control para la perspectiva procesos internos que permita gestionar y controlar las estrategias y mencionar las metas propuesta para verificar el indicador.

Tabla 16: Indicadores perspectiva procesos internos.

objetivo	Indicador	Definición	Medio de verificación	Metas
Alianzas estratégica con proveedores.	$(N^{\circ} \text{ de proveedores con contrato LP}) / (N^{\circ} \text{ proveedores totales}) > 0,35$	Se establece como indicador el número de proveedores con contratos a largo plazo versus totalidad de proveedores.	Registro de los proveedores	Lograr alianzas estratégicas con a lo menos el 35% de los proveedores.
Procesos de control.	$[\text{Tiempo efectivo de trabajo} = ((\text{tiempo laboral} - \text{tiempo perdido}) / (\text{tiempo laboral}))] \geq 0,75$	Tiempo efectivo de trabajo, que determine efectivamente el tiempo que trabaja cada empleado, y así reducir tiempos muertos, y así brindarle a los trabajadores mejores alternativas horarias.	registro de horarios y de servicios	Que el tiempo efectivo de trabajo sea superior a 75%.
Plan de medidas sanitarias.	Elaboración de un protocolo de medidas sanitarias	Verificar si las condiciones sanitarias cumplen el objetivo de cuidado	Protocolo de acción y cantidades de trabajadores	Vaya disminuyendo la cantidad de contagios en un 10% por semestre
Sistema de mantención y renovación de	Disponibilidad = $\text{Tiempo de ejecución} / \text{Tiempo de producción planificado}$	a OEE proporciona una imagen informada y basada en datos de la eficacia de sus procesos de mantenimiento en función de factores	Registros de mantención de cada vehículos, historial de los vehículos y	Obtener un OEE igual o mayor al 85% ya que desde ahí se

	$\text{Rendimiento} = \frac{\text{Tiempo de ciclo ideal} \times \text{recuento total}}{\text{Tiempo de ejecución}}$	críticos como la disponibilidad, el rendimiento y la calidad de los equipos.	Tiempo de renovación	considera sobresaliente.
	$\text{Calidad} = \frac{\text{Buen recuento}}{\text{Recuento total}}$			
	$\text{OEE} = \text{Disponibilidad} \times \text{Rendimiento} \times \text{Calidad}$			
Espacio físico para coordinación de operaciones.	Habilitar espacio físico	Que todas flotas y operaciones estén desde un solo lugar	Contrato de compra o arriendo de un espacio	en un periodo de 1 año
Certificaciones para la empresa del rubro.	$\left(\frac{\text{N}^\circ \text{ certificación } t}{\text{n}^\circ \text{ certificación total}} \right) \times 100$	Identificar la cantidad de certificaciones que se pueda acceder.	Cantidades de certificaciones	Lograr 1 certificación al 2023

Fuente: Elaboración Propia.

4.10.4. Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento.

Se detallan en el siguiente cuadro de control para la perspectiva aprendizaje y crecimiento que permita gestionar y controlar las estrategias y mencionar las metas propuesta para verificar el indicador.

Tabla 16: Indicadores de perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

objetivo	Indicador	Definición	Medio de verificación	Metas
Reclutamiento y Selección	[Tasa de contratación = (personas nuevas contratadas/ cantidad de trabajadores totales)] $\geq 0,25$	Se propone la siguiente tasa de contratación.	Contratos y liquidaciones	Aumentar en un 25% el personal calificado durante el período 2022-2025
Cultura y estructura organizacional.	Índice de rotación anual% = $\frac{\text{cantidad de empleados que se fueron} + (\text{cantidad de empleados} + \text{cantidad inicial de empleados} + \text{cantidad final de empleados})/2}{\text{cantidad de empleados}} \times 100$	Se refiere a las personas que entran y salen de una empresas en un periodo de tiempo	Contratos, finiquitos, liquidaciones	Lograr que su índices bajen
Beneficios y Capacitación	[n° de capacitaciones t/ n° capacitacioncs totales]x100	Índice de capacitación efectivas realizadas.	Programas de capacitacioncs	Realiza al menos una capacitación para los trabajadores y 1 para la gerencia en un año.
	[n° de programas aplicados/ n° total de programas propuestos] $> 0,5$	Número de programas aplicados efectivamente versus totalidad de programas existentes y/o propuestos.	Programas propuestos y programa de presupuesto	Lograr la cantidad de programas se mayor del 50%
Evaluaciones	[Cantidad de tareas desarrolladas satisfactoriamente / cantidad tareas totales] $\geq 0,7$	Tasa de evaluación de desempeño del personal.	Registro de tareas desde el perfil de cargo y elaboración de bitácora de evaluación.	Obtener una tasa de evaluación satisfactoria mayor al 70%.

<p>Plan de Gestión de Personas</p>	<p>Elaboración plan de gestión de personas</p>	<p>Un plan de gestión de recursos humanos bien elaborado debe definir como estimar, adquirir, gestionar y utilizar los recursos del personal en base al tipo y complejidad del proyecto, lo cual nos permite garantizar que los recursos adecuados estarán disponibles en el momento y lugar adecuados.</p>	<p>Desarrollo de reclutamiento, perfil de cargo, beneficio, capacitación, cultura organizacional</p>	<p>Ejecución en el 2023</p>
------------------------------------	--	---	--	-----------------------------

Fuente: Elaboración Propia.

Capítulo 5: Conclusión.

Luego de los resultados y análisis realizados al servicio de transporte, en este caso a la empresa Transporte Legacy, se puede indicar que, tras la crisis que afecta hasta el día de hoy al país, la empresa ha cumplido con las normativas dispuesta por el Estado, entre las cuales podemos encontrar, sanitizar sus vehículos periódicamente, establecer una separación con la cabina y junto a la Mutual de Seguridad crearon un protocolo de acción, para el caso que algún trabajador o personal de positivo respecto del COVID-19; garantizando así un servicio seguro e higiénico para sus clientes.

Para la investigación se recabo información a través de entrevistas con el representante legal, clientes y trabajadores de la empresa, por la crisis las entrevistas fueron a través de videollamada y vía telefónica. Se dieron a conocer las primeras conclusiones de que la empresa, la cual posee vehículos, que no posee un lugar físico donde guardar los vehículos, su servicio se extiende para toda la Región de Atacama. Por otro lado, los clientes se nos indica que es un servicio bueno, asequible y que existe un cambio constante de conductores.

Luego de un análisis de las variables endógenas y exógenas, se observó que los proveedores colaborados para realizar un servicio seguros, es un mercado inestable, la existencia de competidores fuertes, la logística y administración es básica y el cliente tiene una influencia media en el mercado.

Desde el análisis de las variables endógenas y exógenas se obtuvieron las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que posee la empresa para matriz FODA, desde ahí se visualizaron 12 estrategias las cuales se agruparon en 4 perspectivas que son: financiera, cliente, procesos internos y aprendizaje y crecimiento.

La realización de un mapa estratégico para visualizar las perspectivas con las estrategias. Para finalizar el análisis en cuadro de indicadores para cada perspectiva con sus estrategias, con ello proponer metas y medio de verificación.

Se concluye que entre los objetivos estratégicos principales se encuentran el establecer políticas de gestión de personal, utilización de herramientas digitales de control y gestión, además de determinación de brechas que al momento limitan el cierre de negocios con empresas mandantes y así posicionarse en el rubro incrementando de manera favorable sus indicadores financieros.

Bibliografía

1. *Planificación estratégica para las áreas operacionales de las empresas consultoras del sector de.* **Silva, Rosemily Virginia Graterol, Graterol, Modesto y Kunath, Irene.** 2011, Revista de Ciencias Sociales (Ve).
2. *Preparing your business for a Post-pandemic world.* **Pedersen, Carsten Lund y Ritter, Thomas.** 2020, Harvard Business Review.
3. *Planificación estratégica para las áreas operacionales de las empresas consultoras del sector de.* **Graterol Silva, Rosemily Virginia, Graterol, Modesto y Kunath, Irene.** 2011, Revista de Ciencias Sociales (Ve).
4. **Stephen P. Robbins, Mary Coulter.** *Administración.* monterey, Mexico : decima, 2010.
5. **Padilla, Carla Paola Acosta y Herrera, Maria Belen.** *Administración Estrategica.* Sangolqui, Ecuador : s.n.
6. *CONTROL DE GESTIÓN: UNA POSIBLE APLICACIÓN.* **Lazzari, Luisa L. y Maesschalck, Victor.** 5, Buenos Aires : Cuadernos del CIMBAGE, 2002, CUADERNO DEL CIMBAGE N°5.
7. *Balenced Scorecard para emprendedores: desde el modelo canvas al cuadro de mando integral.* **Sánchez Vázquez, José Manuel, Vélez Eloza, María Luisa y Araújo.** 2016, Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión, págs. 37-47.
8. **Urzainqui, Ángel Minondo.** *Modelo de negocio: Diseño mediante el lienzo CANVAS.* Tudela : UNED, 8 de NOVIEMBRE de 2020.
9. **salud, ministerio de.** protocolo de limpieza y desinfección de ambiente-covid-19. 2020.
10. *Fuerzas competitivas que moldean la estrategia en la gerencia del sector mipyme del distrito de.* **Martínez, Zoraima Aurelia Donawa Torres: Eugenia Cristina Morales.** 84, Magdalena, Colombia : Revista EAN, 2018.
11. **Marcel, Mario.** *La economía chilena frente a la pandemia del COVID-19: fortalezas, desafíos y riesgo.* santiago : s.n., 2020.

12. **nacional, congreso.** biblioteca del congreso nacional de Chile . [En línea]
<https://www.bcn.cl/siit/nuestropais/nuestropais/region3/>.
13. *Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) para gestión bibliotecaria: pauta para una aplicación.* **Muñoz, Edith Carmen.** 48, Mexico : s.n., 2009, Vol. 23.

Anexo I

Formato de la Entrevista.

Entreviste para empresa de transporte Legacy

Datos de la empresa:

- Cantidad de trabajadores:
- Ubicación de la oficina:
- Sector de trabajo:

1) ¿La empresa cuenta con algún plan estratégico o de negocio?

2) ¿Metas? ¿Cuál es su misión? ¿visión? ¿objetivos?

Misión:

Visión:

Objetivos cortos:

Objetivo a largo:

Metas:

3) ¿Cuenta con algún organigrama? En el caso que sea sí. ¿me lo podría hacer llegar?

4) Según la página web sus clientes son empresas, me podría definir el tipo de cliente exacto.

Propuesta de valor:

1. ¿Qué servicio le ofrecemos al cliente?

2. ¿Qué características tiene su servicio para cada segmento de cliente?

3. ¿Cómo empresa que les hace especial respecto a su competencia?

4. ¿Existe alguna otra necesidad por satisfacer?

5. ¿Conocen que expectativas futuras tiene el cliente?

6. ¿Conoce su competencia? Si a respuesta es sí, ¿Conoce cómo ha evolucionado su competencia?

Segmento de cliente

1. Como empresa ¿Saben cuáles son sus clientes más importantes?
2. ¿Conocen bien a sus clientes?
3. ¿Hay posibilidad de crecimiento en algún segmento de clientes?
4. ¿La competencia atiende a otros clientes?
5. ¿Existe clientes emergentes para un futuro cercano?

Canales de distribución.

1. ¿Por qué canal prefiere que lo atienda a cada segmento del cliente?
2. ¿Cómo era antes de la pandemia? ¿Cómo lo hacen hoy en día?
3. ¿Qué canal funciona mejor?
4. ¿Refuerzan la relación con el cliente?
5. ¿el sistema de ventas facilita tener una cuota de mercado significativa?
6. ¿las competencias utilizan canales diferentes?

Relación con los clientes

1. ¿Qué tipo de relación espera los clientes para mantener con nosotros?
2. ¿La relación actual promueve la transparencia con los clientes?
3. ¿Los clientes tienen la información y orientación que necesitan?
4. ¿Tienen feedback de los clientes?

5. Como empresas ¿Tienen alguna relación que permite anticipar las expectativas de los clientes?

Fuentes de ingresos

1. En la actualidad ¿Cómo paga cada segmento de cliente?
2. ¿Cuánto aporta cada fuente de ingreso a los ingresos generales?
3. ¿La estrategia costo-precio es rentable?
4. ¿Es sostenible el flujo actual de ingresos?
5. ¿Con la actual emergencia sanitaria se ha visto afectado el nivel de ingresos y costo?
6. ¿Por qué valor está dispuesto a pagar más cada segmento de cliente?

Recursos y personas claves

1. ¿Qué recursos claves requiere nuestra propuesta de valor?
2. ¿Qué personas son necesarias para el funcionamiento de la empresa?
3. ¿Disponen de las personas adecuadas con talento idóneo?
4. ¿Se cuenta con tecnología y equipos avanzados?
5. ¿Disponen o aplican un sistema de evaluación y mejora del desempeño por competencias? ¿Disponen o aplican criterios de reconocimiento alineado con la estrategia?
6. ¿El sector evoluciona en el uso de nuevas formas de recursos o tecnologías?

Actividad Clave

1. ¿Cuáles son los factores críticos del negocio para lograr buenos resultados?
2. Siempre estar disponibles, de repente alta demanda, buena trata con el cliente y buen estado vehículo.

3. ¿Son eficiente las actividades?
4. ¿Están definidos los objetivos de la actividad?
5. ¿Se miden las actuaciones y los resultados?
6. ¿Existen ventajas competitivas en algún proceso clave?
7. ¿Conocen las mejores prácticas del sector?

Red de contactos.

1. ¿Qué son los proveedores?
2. ¿Quiénes son lo colaborados claves?
3. ¿Son dependiente de ellos? ¿SE pueden reemplazar?
4. ¿Existen buenas condiciones para mantener la relación?
5. ¿Cuáles es el principal socio de la competencia?
6. ¿Conocemos las redes de conocimiento más avanzados para nuestro sector?

Costo de las estructuras

1. ¿Cuáles son los costos más importantes de la empresa? ¿actividad?
2. ¿Cuál es la relación coste-beneficio?
3. ¿Existe un adecuado control de costes?
4. ¿La dinámica de costes permite solvencia económica'?
5. ¿Se puede reducir costes externalizando algunas acciones?
6. ¿Conocen nuevos sistemas para optimizar los costes?

Entrevista 2: Empresas Legacy.

1. Cantidad de trabajadores por vehículos
2. Cantidad y tipo de vehículos.
3. Usted sabe, ¿La competencia ocupa canales diferentes al suyos?
4. Como empresa, ¿Tienen alguna relación que permite anticipara las expectativas de los clientes?
5. ¿Qué recursos claves requiere nuestra propuesta de valor?
6. ¿Qué personas son necesarias para el funcionamiento de la empresa?
7. ¿Dispone de las personas adecuadas con talento idóneo?
8. ¿El sector evoluciona en el uso de nuevas formas de recursos o tecnologías?
9. ¿Conocen las mejores prácticas del sector?
10. ¿Qué son los proveedores?
11. ¿Quiénes son lo colaborados claves?
12. ¿Son dependiente? ¿SE pueden reemplazar?
13. ¿Existen buenas condiciones para mantener la relación?
14. ¿Cuáles es el principal socio de la competencia?
15. ¿Conocemos las redes de conocimiento más avanzados para nuestro sector?
16. ¿Cuáles son los costos más importantes de la empresa? ¿actividad?
17. ¿Cuál es la relación coste-beneficio?
18. ¿Existe un adecuado control de costes?
19. ¿La dinámica de costes permite solvencia económica'?
20. ¿Se puede reducir costes externalizando algunas acciones?
21. ¿Conocen nuevos sistemas para optimizar los costes?
22. ¿Qué servicio cree usted que pude llegar a ser sustituto su servicio?
23. ¿Cada cuánto se sanitizar los vehículos?

Entrevista 3: Clientes de la empresa Legacy.

1. ¿Cómo conoció la empresa? ¿Cómo los contacto?
2. ¿Por qué eligió a la empresa de transporte Legacy?
3. ¿Qué busca en un servicio de transporte?
4. ¿Cuánto tiempo ha trabajado con la empresa? ¿Cómo ha sido su experiencia?
5. ¿Cuáles son las características más le gusta de la empresa?
6. En que podría mejora la empresa para dar una mejor atención de su servicio
7. ¿Cómo describiría el servicio de transporte de Legacy?
8. ¿Cómo les afectado con la pandemia?

Entrevista 4: Trabajadores de la empresa Legacy.

1. ¿Tienes claro lo que se espera de su trabajo?
2. ¿Supervisor o jefe directo es justo en sus decisiones?
3. ¿Los objetivos de la empresa refleja sus intereses?
4. ¿Cómo se siente en su trabajo?
5. ¿En qué cree que puede mejorar la empresa?
6. ¿Le gusta su trabajo? ¿Cuánto tiempo lleva en este trabajo?
7. ¿Cuál ha sido su experiencia en la empresa Legacy?
8. ¿Recibe a tiempo la ruta que debe realizar?
9. ¿Qué cree usted que debe mejorar la empresa?
10. Pandemia. ¿Cómo ha afectado su trabajo?