



**Universidad
de Valparaíso**
CHILE

La resistencia al cambio, junto a los disturbios y tendencias del entorno es uno de los principales desafíos que toda organización debe sortear a la hora de poner en marcha modificaciones en su estructura organizacional, es por ello, que lo primordial es implicar a las personas hacia este proceso de cambio. El presente informe abarca las barreras de un proceso de cambio, una nueva estructura organizacional y el esquema con los procesos claves que deben ser parte de la transformación para que la transición hacia una nueva estructura en Cruz % Cía. ocurra de manera exitosa.

Hacia un Modelo de Estructura Organizacional

Propuesta de mejora para la empresa Cruz & Cía.

Jaime Malverde Muñoz
Pablo Alvizú Jara
Nicolás Müller Lyng

ÍNDICE

| | |
|--|----|
| RESUMEN..... | 3 |
| CAPÍTULO I: ANTECEDENTES DE LA EMPRESA..... | 4 |
| Historia..... | 5 |
| Misión, Visión y Valores | 6 |
| CAPÍTULO 2: ANÁLISIS CORPORATIVO..... | 7 |
| Especialización del trabajo: | 8 |
| Departamentalización:..... | 10 |
| Cadena de Mando:..... | 10 |
| Tramo de control: | 14 |
| Centralización: | 15 |
| Formalización:..... | 16 |
| Análisis de las fortalezas y debilidades de la estructura organizacional:..... | 17 |
| CAPÍTULO 3: ENTORNO EXTERNO | 19 |
| Análisis del microentorno | 20 |
| Amenaza de entrada de nuevos competidores: | 20 |
| Amenaza de productos sustitutos:..... | 24 |
| Poder de negociación de los proveedores: | 25 |
| Poder de negociación de los clientes:..... | 26 |
| Rivalidad del sector:..... | 26 |
| Análisis del macroentorno: | 28 |
| Análisis PESTA (Político, Económico, Social, Tecnológico y Ambiental) | 28 |
| CAPÍTULO 4: PROBLEMÁTICA | 31 |

| | |
|--|-----------|
| Planteamiento del problema..... | 32 |
| Pregunta de investigación | 33 |
| Objetivo general | 33 |
| Objetivos específicos | 33 |
| CAPÍTULO 5: SOLUCIÓN..... | 34 |
| Propuesta de mejora | 35 |
| Departamentalización:..... | 36 |
| Cadena de mando: | 38 |
| Tramo de control: | 40 |
| Especialización:..... | 41 |
| Centralización: | 42 |
| Formalización:..... | 43 |
| Transición hacia la nueva estructura organizacional | 44 |
| Proceso de cambio..... | 45 |
| Descripción de los elementos que componen el sistema de transición..... | 46 |
| Conclusión | 49 |
| ANEXO A: ANÁLISIS DEL ENTORNO | 51 |
| ANEXO B: TRANSICIÓN DE UN PROCESO DE CAMBIO | 76 |
| Elementos que componen una organización en su proceso de transformación: | 77 |
| REFERENCIAS | 82 |

Resumen

El presente documento tiene como fin entregar un modelo de propuesta de mejora que permite ordenar la estructura organizacional de la empresa Cruz & Cía., la que se encarga de la venta de productos y servicios del sector automotriz; de tal manera que exista una vinculación entre las partes que integran la organización y las actividades que en ella se realizan. Para ello ha sido necesario abarcar los seis factores definidos por Stephen P. Robbins, que son: departamentalización, cadena de mando, tramo de control, especialización, centralización y formalización. A través de ellos, se pretenden generar cambios en Cruz & Cía., con el objetivo de que sea una empresa que aproveche de manera eficiente sus recursos, que pueda sustentar su modelo de negocios en el tiempo, alinear a sus trabajadores con la misión, visión y objetivos de la empresa, y así aumentar la productividad y eficiencia en cada uno de sus procedimientos.

Para que esta propuesta de mejora se pueda llevar a cabo, se ha planteado un esquema, con diferentes procesos para lograr una transición de la estructura actual, a una nueva. Esta hoja de ruta a seguir permitirá a la compañía y a cada uno de sus departamentos, tener un orden en sus presupuestos y metas claras, que conduzcan a una estructura eficiente y funcional para la empresa Cruz & Cía.

CAPÍTULO I: ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

Historia

Durante el año 1974 en la Región del Bio Bío, ciudad de los Ángeles, Don Alejandro Novoa del Rio junto a sus 2 hijos decidieron conformar una sociedad de responsabilidad limitada, bajo escritura pública y publicada en el diario oficial con razón social “Cruz & Cía. Ltda.” Esta empresa posee actividades de compraventa de productos y prestación de servicios del rubro automotriz.

Luego de 44 años de funcionamiento Cruz & Cía. cuenta con un total de doce sucursales a lo largo del país, distribuidas desde la Región Metropolitana hasta la Región de Los Lagos y con una dotación aproximada de 320 colaboradores.

Durante el transcurso de los años Cruz & Cía., ha conseguido a través de alianzas estratégicas nuevos proveedores por medio de franquicias y representaciones de marcas:

1981 – Se Incorpora como franquicia de la marca Good-Year. (neumáticos)

1982 – Se incorpora como franquicia de la marca Bandag Inc. (recauchaje)

2004 – Se incorpora como distribución exclusiva en Chile de “Willard” en conjunto con WX. (baterías)

2008 – Se incorpora como representante exclusivo “Castrol” (lubricantes)

2010 – Se incorpora como marca “Super Máxima”

Misión, Visión y Valores

Misión

Potenciar y proyectar todas nuestras capacidades y experiencias para aportar al éxito y seguridad de todos nuestros clientes, asociados, y proveedores.

Visión

Ser uno de los principales operadores de productos y servicios automotrices del país, reconocido por su calidad y servicio, buscando siempre la satisfacción y confianza de sus clientes.

Valores institucionales

Orientación hacia el cliente

Compromiso con nuestro trabajo

Actitud positiva

Creatividad y dinamismo

Capacidad de cambio

Cuidado del medio ambiente

Uno de los desafíos de Cruz & Cía. es cumplir con las metas medioambientales. Para ello a través de Bravo Energy (Empresa distribuidora de baterías y lubricantes) se realiza la recolección de aceites usados y baterías, y por medio de Cemento Melón la recolección de neumáticos. Todas estas iniciativas acercan a Cruz & Cía. a uno de los objetivos principales de la ley de Responsabilidad Extendida al Productor: dejar un mundo mejor del que nos encontramos.

CAPÍTULO 2: ANÁLISIS CORPORATIVO

Para el análisis corporativo de la empresa fue considerado el modelo de los seis factores planteado por Stephen P. Robbins para analizar la estructura interna de una organización. Estos factores son: especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, tramo de control, centralización-descentralización y formalización.

Especialización del trabajo:

La especialización del trabajo corresponde a la “acción de dividir las actividades laborales en tareas específicas para distintos puestos de trabajo”¹.

Para el presente estudio hemos dividido a la empresa Cruz & Cía. en tres áreas para hacer más sencillo el análisis de la especialización del trabajo. Estas áreas son: Carlos Valdovinos, Retail y Administración.

Carlos Valdovinos: corresponde al área de venta en terreno de la organización. En ella se encuentran principalmente los ejecutivos de venta en terreno y las gerencias de: logística, flota y técnica. Además de algunos cargos administrativos.

Retail: corresponde a todas las servitecas distribuidas entre la zona centro y sur del país. En ellas se encuentran los jefes de local, vendedores, operarios, bodegueros y otros cargos administrativos.

Administración: corresponde a los departamentos ubicados en la casa matriz y compuestos por el sector de finanzas y contabilidad, créditos, informática y recursos humanos.

Una vez divididas las áreas de la empresa, el análisis concluyó que el área representada por Carlos Valdovinos presenta una baja especialización, ya que en primer lugar las tareas no se encuentran bien distribuidas, debido a que todos los cargos, indiferente de su ubicación, en

¹ Stephen P. Robbins. “Administración”. Capítulo 11, pág. 333. Duodécima Edición 2014.

la empresa deben salir a vender. En segundo lugar, la empresa no trabaja con metas, lo que refleja la poca claridad que tienen los trabajadores sobre su grado de desempeño y producción dentro de la empresa y en tercer lugar la inexistencia de una cadena de mando clara, en donde, cada trabajador no sabe a quién debe reportar directamente, sino que lo deduce dependiendo del tema en cuestión o del cargo superior que se encuentre físicamente en la empresa. Por lo tanto, hemos concluido que no hay una división clara del trabajo, en donde trabajador alguno tiene conocimiento de su real aporte dentro de la empresa.

Al analizar lo que ocurre en el área de Retail, se concluyó que presenta un alto grado de especialización, donde el cliente desde el momento que ingresa a la serviteca hasta el momento en que decide retirarse es atendido por diferentes profesionales, quienes tienen claridad de sus funciones dentro del proceso productivo y a quién dirigirse en caso de alguna solicitud. Esto fue observado en el cargo de operario, donde cada uno es especialista en un tipo de trabajo, por ejemplo, existe el operario especialista en la estabilización de llantas, el operario especialista en la función del motor y otro especialista en la revisión de líquidos y aceites. Esta división del trabajo permite que existan especialistas en las distintas tareas dentro del proceso de atención de clientes, donde en primer lugar es atendido por un recepcionista, luego por un vendedor que recibe la solicitud o necesidad del cliente, posterior a esto se envía el vehículo al sector de mantención para su revisión mientras el cliente realiza el pago por los servicios utilizados.

El área Administrativa de la empresa también posee un alto grado de especialización, ya que sus labores son realizadas en puestos de trabajos específicos, donde la asignación de tareas y responsabilidades se relacionan con el puesto de trabajo individual. Además, cuentan con líneas claras de autoridad.

Departamentalización:

La departamentalización corresponde al “proceso mediante el cual se agrupan ciertas actividades laborales en un área de trabajo delimitada”².

La empresa Cruz & Cía. no cuenta con una departamentalización formal, lo que dificulta la identificación, por lo que en el punto anterior de “Especialización” se dividió la empresa en tres áreas funcionales (Carlos Valdovinos, Retail y Administración).

La ausencia de una estructura de departamentalización contribuye a que la empresa se encuentre poco organizada, lo que además se ve potenciado por la no existencia de metas en las áreas de logística y ventas en terrenos, que regulen el objetivo de cada cargo y la poca claridad de la cadena de mando.

Se realizó a diferentes trabajadores de la empresa una serie de entrevistas informales con el fin de definir alguna estructura de departamentalización y así poder identificar departamentos dentro de la misma, pero al haber incongruencia en los relatos de las distintas personas (sobre el área que representaban, su función dentro de la empresa o las responsabilidades del cargo), no se pudo llevar a cabo una departamentalización clara. Es por esto, que sólo se dividió la empresa en tres áreas funcionales para facilitar el análisis.

Cadena de Mando:

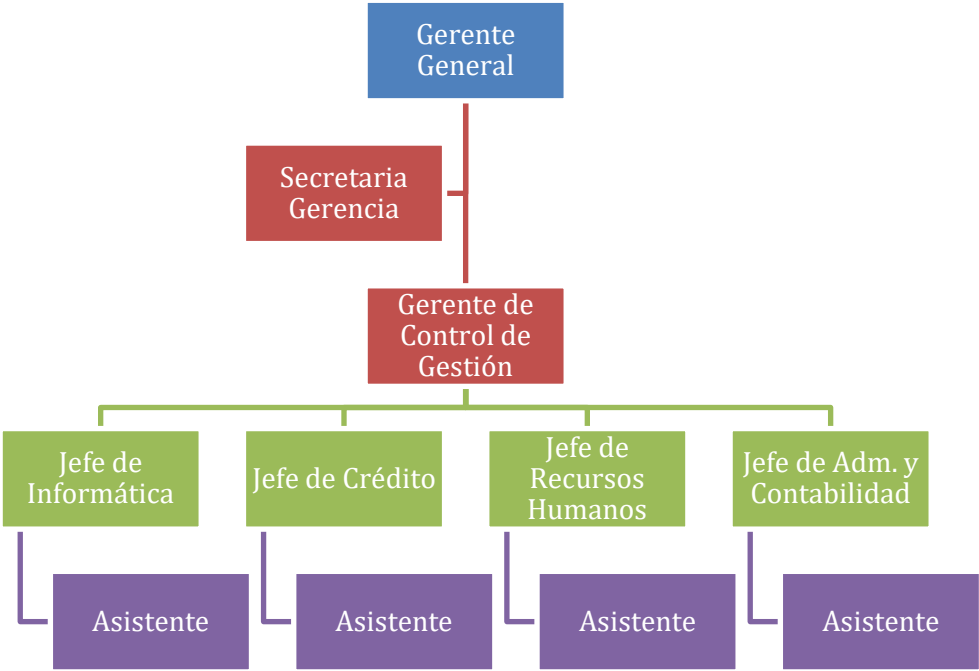
La cadena de mando corresponde a la “línea de autoridad que se extiende desde los niveles organizacionales más altos hasta los más bajos, y cuya función es especificar quién le reporta a quién”³.

² Stephen P. Robbins. “Administración”. Capítulo 11, pág. 334. Duodécima Edición 2014.

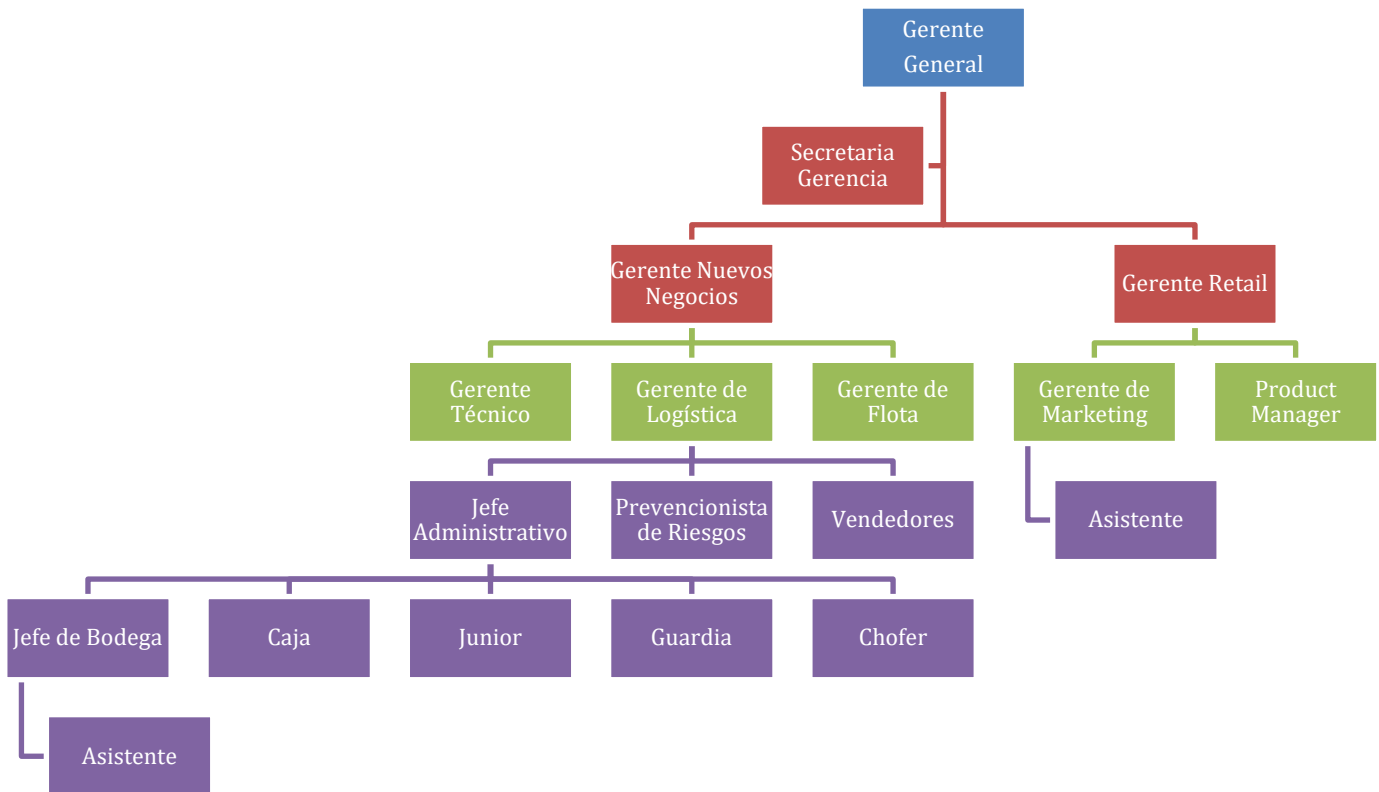
³ Stephen P. Robbins. “Administración”. Capítulo 11, pág. 334. Duodécima Edición 2014.

Para facilitar el esquema de la cadena de mando se dividió, como fue mencionado anteriormente, en tres áreas. Un primer esquema que define la cadena de mando del área Administración, un segundo esquema de mando de Carlos Valdovinos (área de venta en terreno) y por último lugar un esquema de mando de las servitecas.

Cadena de mando del área Administración:



Cadena de mando de Carlos Valdovinos:

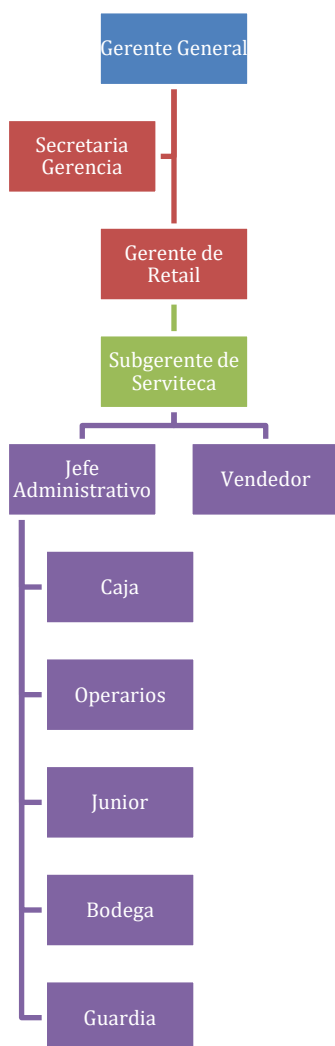


En la cadena de mando de Carlos Valdovinos se puede evidenciar que existen gerencias (Técnica y Flota) sin subordinados. Esta situación se da, ya que tanto el Gerente Técnico como el Gerente de Flota son considerados como jefaturas directas de los vendedores en terreno, en las entrevistas informales cada vendedor señala que su reporte directo es a Gerente de Logística.

El Gerente de Logística, indico en la entrevista que todos los vendedores en terreno están bajo cargo exclusivo. Por lo tanto, la situación que se genera es un desorden en la cadena de mando.

Está misma situación genera que el Gerente de Logística y el Gerente de Flota tengan poca comunicación entre ellos, lo que va en desmedro de los objetivos de la empresa.

Cadena de mando del área Retail (servitecas):



En la estructura del área Retail o serviteca, se puede ver claramente quién manda a quién, y lo mismo señalan los trabajadores. En este caso, si existe un orden jerárquico y los trabajadores tienen conocimiento de su jefatura directa, por ende, a quien le deben reportar y viceversa las jefaturas tienen pleno conocimiento de quienes son sus subordinados.

Tramo de control:

El tramo de control o tramo administrativo hace referencia a la “cantidad de empleados que un gerente puede manejar con eficiencia y eficacia”⁴.

A partir de las entrevistas informales realizadas se concluyó que el tramo de control de Cruz & Cía. es de baja amplitud influenciado por los siguientes factores:

Cargos de jefaturas y/o gerenciales con pocos subordinados.

Gran cantidad de gerentes y jefaturas.

Otro aspecto que aborda el tramo de control tiene que ver con la especialización de los trabajadores o con el grado de experticia, ya que “cuanto mayor capacitación y experiencia tengan los empleados, menor será la supervisión directa que necesitarán. Por lo tanto, los gerentes que tienen empleados bien capacitados y experimentados pueden funcionar bastante bien con una amplitud mayor”⁵.

En relación a lo anterior, la empresa Cruz & Cía. cuenta con variadas capacitaciones a sus trabajadores, por lo tanto, esto permitiría si se considerará sólo este aspecto, tramos de control más amplios, existe incidencia relacionada con la similitud de la tarea que realizan los empleados, la complejidad de dichas tareas, la cercanía física de los subordinados, el grado en el que se usan procedimientos estandarizados (relación con la formalización), la complejidad del sistema de información de la organización, la fuerza de la cultura de la organización y el estilo preferido por el gerente.

⁴ Stephen P. Robbins. “Administración”. Capítulo 11, pág. 339. Duodécima Edición 2014.

⁵ Stephen P. Robbins. “Administración”. Capítulo 11, pág. 339. Duodécima Edición 2014.

Centralización:

La centralización viene a dilucidar en qué nivel organizacional se toman las decisiones. En este punto de la estructura existen dos conceptos: la descentralización, que corresponde al “grado en que los empleados de nivel inferior hacen aportaciones para la toma de decisiones o son responsables en términos prácticos, de tomarlas”⁶, y la centralización que hace referencia al “grado de concentración de la toma de decisiones en los niveles más altos de la organización”⁷.

En Cruz & Cía. la toma de decisiones se encuentra muy centralizada en los niveles superiores. Esto, fue evidenciado al realizar las entrevistas informales, ya que ningún gerente de la empresa puede tomar alguna determinación sin antes preguntárselas a los dueños de la organización.

Lo anterior, es reflejo de la poca flexibilidad que existe en la empresa, y la poca capacidad que tienen los trabajadores de tomar decisiones. Esto genera, muchas veces que, al momento de atender clientes, los vendedores en terreno deban preguntar todo a sus superiores y estos a su vez esperar respuesta de los dueños de la compañía, lo que se traduce en término de una posible negociación, debido a la cantidad de tiempo que toma este procedimiento.

Los gerentes de la empresa, además de tener poca capacidad para tomar decisiones, deben lidiar con el desconocimiento de un presupuesto que les permita dirigir los procesos hacia el cumplimiento de los objetivos. Esto radica en que sólo deben estar enfocados en las ventas, pero sin medir el retorno sobre la inversión o la efectividad de su poca capacidad de tomar decisiones sobre los resultados de la compañía.

⁶ Stephen P. Robbins. “Administración”. Capítulo 11, pág. 340. Duodécima Edición 2014.

⁷ Stephen P. Robbins. “Administración”. Capítulo 11, pág. 340. Duodécima Edición 2014.

Formalización:

El último punto para analizar de la estructura interna tiene que ver con la formalización o “nivel de estandarización de los puestos de trabajo de una organización y grado en que el comportamiento de los empleados de está determinado por reglas y procedimientos”⁸.

Para medir el grado de formalización de la empresa Cruz & Cía. se volvió a dividir a la empresa en las tres áreas identificadas anteriormente (Carlos Valdovinos, Retail y Administración) con el fin de simplificar el análisis de la organización.

Carlos Valdovinos, como ya se ha señalado, tiene relación con las funciones de logística y venta en terreno de la compañía. Esta área presenta bajos niveles de formalización en las tareas que se realizan, por lo tanto, los trabajadores tienen libertad para tomar ciertas decisiones en cuanto a vestimenta, horarios de trabajo, salidas a terreno, entre otras, pero que se contraponen con la excesiva centralización de la empresa, demostrando una incongruencia en la estructura. En otras palabras, si la empresa pretende ser muy centralizada y que las decisiones pasen sólo por los dueños, debiesen contar sobre todo en el área de venta en terreno con procesos más estandarizados y entregar mayor control de estos a las jefaturas de las áreas implicadas. Además, de contar con metas claras y retornos de capital establecidos.

El área de Retail (servitecas) se encuentra más formalizada en su estructura, lo que refleja el orden que se mantiene en sus procedimientos, el conocimiento de los trabajadores por las reglas y normas de la empresa, lo que indica que las tareas que se desarrollan en las servitecas se encuentran todas previamente planificadas. Esto no quiere decir que siempre un alto grado de formalización sea bueno, sino que dependerá de la naturaleza del negocio. Ya que, si bien Carlos Valdovinos presenta una baja formalización, lo que indicaría un mayor grado de flexibilidad para que los trabajadores realicen sus funciones, que por naturaleza

⁸ Stephen P. Robbins. “Administración”. Capítulo 11, pág. 341. Duodécima Edición 2014.

del negocio debiese ser así en muchos aspectos, éstos igualmente debiesen estar formalizadas, incluso si esto significa formalizar la flexibilidad para trabajar.

El área administración de la empresa también presenta un grado de formalización adecuado para las tareas que se realizan. Esto se pudo apreciar mediante las entrevistas informales realizadas, en donde los trabajadores indicaron conocimientos de los procedimientos y normas de cada una las tareas que realizan.

La formalización, por lo tanto, será el indicio de en que grado los procedimientos o tareas que se desarrollan al interior de la empresa están homogeneizadas o si éstos tienen gran planificación previa. En donde, aquellos cargos tienen mayor capacidad de decisión deberían contar con una menor formalización.

La conclusión de este análisis en cuanto a qué tan formalizadas están los procedimientos que se realizan en la empresa, indica que nuevamente existe una incongruencia entre la toma de decisiones de Cruz & Cía. y las tareas que se realizan en el área de Carlos Valdovinos, ya que al ser una empresa estrictamente centralizada debiese contar con la previa estandarización de todos los procesos, es decir, con altos niveles de formalización.

[Análisis de las fortalezas y debilidades de la estructura organizacional:](#)

Fortalezas actuales de la estructura organizacional:

- Personal capacitado, lo que permitiría tramos de control más amplios.
- Servitecas con alta especialización del trabajo, lo que permite una atención más integral al cliente.
- Personal administrativo de las áreas de informática, crédito, recursos humanos y contabilidad con alta especialización, lo que permite un mayor orden desde el punto de vista administrativo.

Debilidades actuales de la estructura organizacional:

- Departamentalización no formalizada, lo que genera un desorden desde el punto de vista funcional, en cuanto a la asignación de roles y metas.
- Existe baja especialización en Carlos Valdovinos. Este aspecto es una debilidad, ya que en esta área de la empresa la venta se les exige a todos los cargos de esta, lo que se traduce en una duplicidad de funciones y mala asignación de los recursos.
- La cadena de mando de la empresa en general no está bien definida, lo que se traduce en que la autoridad de cada cargo no está descrita de manera explícita, en que no están claras las responsabilidades y afecta de manera directa en la medición de desempeño de los diferentes trabajadores.
- Desde el punto de vista del tramo de control, el que este sea bajo no es una debilidad en sí misma, pero en el caso de Cruz & Cía. este es poco amplio debido al excesivo número de gerentes y pocos trabajadores, lo que podría traducirse en una mala asignación de recursos.
- La alta centralización genera que los diferentes gerentes o jefaturas de la empresa tengan poca capacidad para tomar decisiones. Debilidad que se ve influenciada por la inexistencia de un presupuesto por área y que este se encuentre sólo bajo el control de los dueños de la empresa.
- La alta centralización también conduce a una alta formalización de las tareas, lo que se contrapone con la realidad de la compañía al tener una gran cantidad de jefaturas. En otras palabras, los jefes, pese a su gran cantidad, no tienen poder de decisión en los procedimientos que se llevan a cabo en la empresa.

CAPÍTULO 3: ENTORNO EXTERNO

Análisis del microentorno

Modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter

En primer lugar, se realizó el análisis del entorno bajo la óptica del modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter. Este modelo, que sirve como herramienta de gestión, nos permitió realizar un estudio de la empresa Cruz & Cía. a través de cinco factores que intervienen en la industria o sector al que pertenece. Estos cinco factores son:

- Amenaza de entrada de nuevos competidores
- Amenaza de productos sustitutos
- Poder de negociación de los proveedores
- Poder de negociación de los clientes
- Rivalidad entre los competidores existentes

Amenaza de entrada de nuevos competidores:

Este análisis se basa en las siguientes preguntas. ¿Cuáles son las barreras de entrada que debe sortear un nuevo competidor al entrar en el mercado de servitecas y/o comercialización de productos de vehículos motorizados? Y ¿Cuáles son las debilidades de la empresa Cruz & Cía. ante la amenaza de estos nuevos competidores?

Es necesario nombrar cuáles son las barreras de entrada a la industria y su respectivo argumento, para luego nombrar los puntos débiles respecto a la amenaza de nuevos competidores.

Barreras de entrada y puntos débiles de Cruz & Cía. respecto a la amenaza de nuevos competidores:

El costo de los terrenos:

En los últimos años en Chile se ha incrementado en gran medida el valor del suelo para proyectos de inversión. Lo anterior, según un estudio que se encargó de medir la evolución del precio de los terrenos en catorce comunas de la Región Metropolitana, desarrollado por la consultora Arenas y Cayo, reveló que diez zonas más que duplicaron los valores que se registraban a mediados de 2008. Lo que en los últimos tres años se ha intensificado, pese al contexto de desaceleración económica de los últimos años en nuestro país. A modo de ejemplo, la comuna de Recoleta entre los años 2012 y 2015 incrementó en un 48,4% en valor de los terrenos⁹.

Lo recién señalado cobra gran importancia, ya que para entrar al mercado del principal negocio de la empresa Cruz (las servitecas) se debe contar con un terreno amplio como parte de la inversión inicial, el cual además debe garantizar que será rentable y sostenible en el tiempo para el negocio.

El costo de las maquinarias:

El costo de las maquinarias utilizadas para un serviteca, como podrían ser el gato de transmisión de carga baja, paso de rueda para mantenimiento, Dolly para transporte de ruedas, balanceadoras de llantas, entre otros, significan una gran inversión inicial, lo que también representa para los nuevos posibles competidores una barrera de entrada, debido a que tanto el costo de las maquinarias como el del terreno, significan gran inversión de capital inicial.

⁹ Informe Consultora Arenas y Cayo. “Evolución del precio de los terrenos en catorce comunas de la Región Metropolitana”, 2018.

Ley de Responsabilidad Extendida al Productor (R.E.P.):

En Chile fue publicada el día 3 de octubre del 2018 la Ley 20.920 para la gestión de residuos, la responsabilidad extendida del productor y fomento del reciclaje. Esta Ley obliga a las empresas productoras (fabricantes e importadoras) de productos prioritarios (aceites lubricantes, aparatos eléctricos y electrónicos, baterías, pilas, envases y embalajes y neumáticos) deben hacerse cargo de ellos una vez que termine su vida útil.

La Ley REP es considerada por nosotros como una barrera de entrada, ya que cualquier importador de neumáticos, baterías o lubricantes se verá afectado por dicha Ley, lo que se traduce en costos de seguimiento de los productos y de recolección para su posterior entrega a los gestores autorizados (empresas que cumplan con requisitos normados en la Ley, municipios y los recicladores de base).

Convenio marco:

El convenio marco es una modalidad de compra que se encuentra asociada a varios tipos de industria o rubros. Para ser parte de esta tienda electrónica, el proveedor debe adjudicar en las licitaciones públicas de convenios marco que realiza ChileCompra¹⁰.

En la tienda de Convenio Marco (Tienda de ChileCompra, donde se encuentra el catálogo de productos más grande de Chile), proveedores pequeños, medianos y grandes pueden vender sus productos y servicios al Estado de Chile¹¹.

La empresa Cruz & Cía. posee como canal de ventas de productos y servicios la tienda de ChileCompra y así de esta manera ser proveedor del Estado cuando este lo requiera.

¹⁰ www.mercadopublico.cl

¹¹ www.chilecompra.cl

Además, es importante mencionar que el principal cliente de la empresa corresponde al Ministerio de Obras Públicas (MOP).

Lo anterior, es un aspecto importante, ya que considerando la facultad que tiene Cruz & Cía. de poder negociar con el Estado de Chile al pertenecer al Convenio Marco hace que sea una fortaleza para competir de igual a igual con un nuevo competidor, debido a que este tendría que participar de una licitación pública para luego poder vender sus servicios o productos al MOP.

E-commerce o aplicaciones móviles:

Una gran debilidad que presenta la empresa Cruz & Cía. es que no posee un canal de ventas de productos o servicios online adecuado o aplicación móvil para llevarlo a cabo. Este punto podría ser un problema para Cruz & Cía., ya que al presentar una página web poco atractiva y ninguna aplicación móvil, podría verse amenazado por nuevos competidores que si desarrollen de manera eficiente estos canales de venta y de esta forma provocar un desplazamiento disruptivo del modelo de negocios.

El e-commerce es considerada una debilidad por parte de Cruz & Cía. ya que es un terreno donde no ha innovado y que representa un canal de ventas que es “vitriñado por lo menos una vez a la semana por el 65% de los chilenos”¹².

Las oportunidades que brinda el análisis de Big data y la difusión de dispositivos móviles permiten a los proveedores de servicios personalizar las estructuras de costos. Por ejemplo, una institución financiera puede ofrecer descuentos a los usuarios del servicio (por ejemplo, catering) a través de aplicaciones móviles según la ubicación y las preferencias de los usuarios. Además, Big Data también proporciona información sobre los programas de fidelización de clientes para abrir nuevas oportunidades para la expansión comercial.

¹² Radiografía del e-Commerce en Chile. Adimark y Mercado Libre. 2017.

A medida que las tecnologías digitales y los dispositivos portátiles están cambiando la forma en que los consumidores y las empresas compran y operan, las oportunidades brindadas por la revolución de la Industria 4.0, el análisis de Big data y la computación en la nube están sentando las bases para el crecimiento del comercio electrónico en todos los sectores B2B.

Fácil acceso a productos:

El fácil acceso a los productos de vehículos terrestres motorizados también representa una debilidad desde el punto de vista de la amenaza de nuevos competidores, ya que existen múltiples proveedores y/o distribuidores de estos productos tanto en Chile, como fuera del país.

Lo anterior, se refleja en la existencia de varias empresas o tiendas que comercializan estos productos y que al ser de fácil acceso genera que la competencia en venta de neumáticos, lubricantes o baterías sea alta.

Amenaza de productos sustitutos:

El segundo aspecto que se evaluó con el modelo de las cinco fuerzas de Porter tiene relación con la amenaza de productos sustitutos, es decir, la facilidad con que un comprador puede sustituir un tipo de producto o servicio de Cruz & Cía. por otro de alguna empresa diferente.

Según la evaluación realizada, la empresa Cruz & Cía. tiene un alto grado de amenaza de productos sustitutos, tanto por sus productos (neumáticos, lubricantes o baterías), como por sus servicios en las servitecas.

Lo anterior, se ve reflejado en la gran cantidad de marcas de neumáticos (Michelin, Dunlop, Continental, entre otros), lubricantes (Shell, Mobil, Castrol, Veedol, otros), baterías (Hankook, Duracell, Bosch, otros) y recauchajes (Llach, Insamar, Helo, otros) a

variados precios, de esta manera el consumidor podría escoger según su poder adquisitivo. Además, estos productos son ofrecidos en múltiples locales comerciales (Homecenter, Easy, locales de venta de artículos de autos, concesionarias, etc.) ubicados en diferentes lugares del país lo que facilita su acceso.

Al igual que los productos, los servicios también presentan un alto grado de ser fácilmente sustituidos, debido a la gran cantidad de empresas que prestan el servicio de serviteca a lo largo del país, como podrían ser: las concesionarias, talleres mecánicos, estaciones de servicio, automotoras u otras servitecas.

Poder de negociación de los proveedores:

El poder de negociación de los proveedores tiene relación con la capacidad de ellos de imponer precios o condiciones.

En este aspecto del modelo de Porter, la empresa Cruz & Cía. se vio afectada recientemente por el cambio de proveedor de lubricantes, el producto que le generó más ventas durante el año 2017, lo que se tradujo en adquirir la marca Veedol y dejar de negociar con Castrol. Este reciente cambio (a inicios de 2018) generó que la empresa disminuyera de manera considerable sus ventas, donde en palabras de una funcionaria pasaron de quince facturas diarias en la venta en terreno a sólo dos. Lo anterior, provocó que la empresa tuviera que realizar un cambio en su estrategia de ventas y solicitar que todos los empleados de la compañía (incluidos los gerentes) salieran a vender los productos y promocionar la nueva marca de lubricantes, que estaba presentando un gran problema de introducción de marca.

Lo recién señalado, sirve para colocar en contexto que la situación que vive Cruz & Cía. surgió a raíz de una mala negociación con el proveedor de lubricantes Castrol, lo que significó en una gran reducción de los ingresos por ventas de productos y servicios de la organización. Además, provocó que muchos trabajadores decidieran irse de la compañía.

Este problema nos permitió concluir que la empresa Cruz & Cía. depende de gran manera de sus proveedores, por lo que debe prestar mucha atención en el tipo de relación que mantiene con ellos.

Poder de negociación de los clientes:

El poder de negociación de los clientes tiene relación con la capacidad de ellos para imponer precios y condiciones de venta, lo cual depende en gran medida de la cantidad de oferentes y la diferenciación de los productos.

Debido a la gran cantidad de oferentes de productos para automóviles y la poca diferenciación entre un producto de una marca y otra, es que los clientes tienen un alto poder de negociación, lo que obligaría a la empresa Cruz & Cía. a estar en constante conocimiento de la necesidad de su segmento de clientes y manteniendo lazos con ellos, lo que se podría traducir por ejemplo en un dedicado servicio de post venta.

En relación con lo anterior, la empresa Cruz & Cía. no cuenta con un servicio post venta formalizado, lo que genera una desventaja con respecto a la competencia en cuanto a relación con los clientes se trata. Además, el hecho de un mal servicio post venta se suma a la gran posibilidad que tienen los clientes de elegir sus productos en diferentes lugares de comercialización de lubricantes, neumáticos, baterías y/o servitecas.

Rivalidad del sector:

Para realizar el análisis de la rivalidad del sector o industria, se analizaron los distintos aspectos ya mencionados: amenaza de nuevos competidores, amenaza de productos sustitutos, poder de negociación de los proveedores y de los clientes, donde se concluyó que la rivalidad que presenta el sector es alta. Esto acompañado de un crecimiento en la

demanda de productos del sector automotriz creció en un 8,4%¹³ según las estadísticas que dio a conocer el Instituto Nacional de Estadísticas durante el mes de diciembre, lo que claramente es un incentivo para la industria de venta de productos de automóviles.

A modo de conclusión se consideró que la empresa Cruz & Cía. se está viendo amenazada por varias variables del entorno como: consumidores y proveedores con un alto poder de negociación y una gran variedad de productos y servicios sustitutos que afectan la rentabilidad de la empresa. Por el lado de la amenaza de nuevos competidores, es cierto que la oferta de servicios de serviteca requiere una gran inversión inicial, lo que sería la principal barrera de entrada, pero por el lado de la venta de productos en terreno, la compañía debe sumarse a los nuevos cambios tecnológicos y nuevas tendencias en canales de ventas (cómo sería el e-commerce) para no sucumbir ante la amenaza de la venta online de productos y/o servicios del sector automotriz.

¹³ Instituto Nacional de Estadísticas (INE), diciembre 2018.

Análisis del macroentorno:

Análisis PESTA (Político, Económico, Social, Tecnológico y Ambiental)

La segunda herramienta de gestión utilizada para el diagnóstico del entorno de la empresa fue el análisis PESTA (acrónimo para lo político-legal, económico, social, tecnológico y ambiental), el cual nos permitió tener una mirada global de los factores externos que más influyen en el modelo de negocios de Cruz & Cía.

Tabla 1: Resumen de los principales aspectos del macroentorno que deberá hacer frente la empresa Cruz & Cía. tanto en el corto, como mediano y largo plazo. El detalle de cada uno de ellos con sus respectivas referencias se encuentra en la sección de “ANEXO A: ANÁLISIS DEL ENTORNO, pág. 51” del presente documento.

| | |
|----------|--|
| Político | <p><u>La Ley de Responsabilidad Extendida al Productor (REP):</u> La ley afecta a Cruz & Cía., ya que deberá dentro de sus operaciones hacerse cargo de la recolección de neumáticos, baterías y lubricantes, que se comercialicen en la empresa. El ideal de la ley es que al 2021 se recolecte al menos el 50% y se valore (o reutilice) el 25%.</p> <p><u>Ley 20.949 o “Ley del saco”:</u> Para cumplir con esta normativa Cruz & Cía. a ha debido invertir en maquinaria con el fin de evitar que sus trabajadores manipulen materiales con un peso mayor a 25 kg. La infracción de esta ley obliga multas que van desde las nueve unidades tributarias mensuales (UTM) hasta las 60.</p> <p><u>Ley 21.015 o de Inclusión laboral:</u> Esta ley establece que las empresas con más de 100 trabajadores deberán contratar al menos el 1% de personas con discapacidad, Cruz & Cía. para cumplir con esta normativa deberá contar, con al menos tres trabajadores inscritos en el registro nacional de discapacidad, por lo que, deberá invertir en infraestructura y sensibilización dentro de la compañía.</p> |
|----------|--|

| | |
|-----------|--|
| Económico | <p><u>Volatilidad del dólar:</u> Al ser una empresa que importa todos sus productos, se ve afectada por la fluctuación del tipo de cambio. Banco Central a través del IPOM señala que el dólar ha presentado una variación de +7% si se compara con valores observados durante noviembre de 2017 a 2018, disturbio que genera un aumento en los costos de las importaciones.</p> <p><u>Variación en precio de combustibles:</u> La empresa se ve afecta a las variaciones del precio del petróleo, ya que este es utilizado como insumo en sus procesos de traslado de productos, En los últimos doce meses el precio del barril de petróleo de la OPEP ha aumentado un 7,56%.</p> <p><u>Variación consumo País:</u> El aumento en la tendencia de compra de vehículos motorizados es positivo para las proyecciones de la empresa Cruz & Cía. El gasto del consumidor en la compra de automóviles, motocicletas y otros vehículos</p> <p>Indicadores socioeconómicos CLP millones de precios actuales: (2014;3.563.209) -(2015;3.670.596) -(2016;3.831.342) -(2017;3.975.898)</p> <p><u>Aumento de la inversión en Chile:</u> La tasa de inversión en Chile creció 7,1% en el tercer trimestre del año (2018) acumulando un avance de 5,7% en lo que va del año. Para la empresa esto es una oportunidad ya que ante nuevos proyectos de inversión aumenta la demanda de productos y servicios automotrices.</p> <p><u>Alza en precio de peajes:</u> El aumento de los precios de los peajes es negativo para Cruz & Cía. ya que aumenta los costos en el traslado de productos. Durante el año 2018 se ha acordado alzas en los precios de las cinco autopistas principales de Santiago, el aumento por pórtico será de un 5,1%.</p> |
| Social | <p><u>Conflictos regionales en Chile:</u> Ante conflictos territoriales como los ocurridos en la Araucanía, disminuye la demanda de productos y servicios automotrices, debido a la paralización de procesos productivos de algunas empresas u otros problemas asociados al cierre de carreteras y ataques incendiarios contra camiones, maquinarias e instalaciones. La Región de la Araucanía mantiene alto nivel de pobreza en la región, un 17,2% de pobreza por ingreso, mientras que el promedio nacional es de 8,6%. Ahora bien, el Gobierno de Chile tiene contemplado realizar un cambio con el “Plan Araucanía” que tiene previsto invertir US \$ 8 mil millones para el periodo 2018 – 2026, lo que equivale a 491 proyectos de inversión.</p> |

| | |
|-------------|---|
| | <p><u>Mano de obra más capacitada:</u> La empresa debe contar con personal capacitado debido a la especificidad de sus productos y servicios, además de los constantes cambios tecnológicos que ocurren en la industria automotriz.</p> <p><u>Ética en los negocios:</u> La empresa no solo deberá considerar para el éxito de su negocio una mayor cantidad de ventas, sino que también la transparencia y ética en todos sus procesos productivos. Lo anterior, debido a la sensibilidad de los consumidores frente a malas prácticas empresariales.</p> |
| Tecnológico | <p>Ante los constantes cambios tecnológicos, Cruz & Cía. deberá contar con una gran capacidad adaptativa y prever los cambios que están ocurriendo en el mundo y sobre todo en el sector automotriz.</p> |
| Ambiental | <p><u>Conciencia ecológica:</u> Cruz & Cía. deberá tener la suficiente capacidad adaptativa para hacer frente a las nuevas tendencias e intereses de la sociedad en su conjunto respecto a los que implica la contaminación ambiental. Para ello deberá contar con procesos de que permitan gestionar la recolección de residuos y enfrentar el nuevo desafío de los vehículos no contaminantes.</p> <p>Según la encuesta nacional del medio ambiente, el 89% de la población está de acuerdo con las restricciones a los vehículos contaminantes.</p> <p><u>Disminución de emisiones de gases de efecto invernadero:</u> Cruz & Cía. deberá enfrentar el desafío que significa la Electromovilidad, es por ello, que para sobreponerse a las nuevas tendencias de la industria automotriz deberá contar con la suficiente capacidad adaptativa. Según el acuerdo de París, Chile para el año 2030 deberá disminuir en un 30 a 45% por unidad de PIB.</p> |

CAPÍTULO 4: PROBLEMÁTICA

Planteamiento del problema

Cruz & Cía. debe ser capaz de enfrentar una serie de desafíos del ambiente externo que le exigirán contar con una alta capacidad adaptativa, para ello los socios de la empresa deberán tomar las medidas necesarias para enfrentar temas como la obligación de cuidar el medio ambiente, las constantes fluctuaciones del precio del dólar, el precio de los combustibles, los paros portuarios, entre otros. Además de hacer frente a la alta rivalidad que existe entre los competidores del sector, el alto poder de negociación tanto de los consumidores como de los proveedores y a la introducción de nuevas marcas que comercializa la empresa.

Para que Cruz & Cía. pueda sortear con éxito todos los desafíos que amenazan a la industria de venta de productos y servicios del sector automotriz, la empresa deberá contar con una estructura organizacional adecuada que logre alinear los objetivos mencionados en la misión, con los procesos que se llevan a cabo dentro de la compañía.

Una vez analizados todos los factores del entorno que podrían afectar o afectan a Cruz & Cía. se logró identificar que no cuenta con una estructura flexible que le permita hacer frente a los nuevos desafíos de la industria. Esto debido a que posee una estructura donde la toma de decisiones es excesivamente centralizada, además de la inexistencia de una departamentalización conocida por todos, cadenas de mando poco claras y escasa especialización en áreas donde se requiere que la división del trabajo sea más prolija.

En definitiva, lo que se logró identificar es que la empresa debiese contar con una estructura que le permita mantener una visión de largo plazo orientada hacia lo orgánico y no al modelo mecanicista, ya que el entorno en el cual está inserta es poco estable y caracterizado por factores que provocan mucha incertidumbre.

Pregunta de investigación

¿Cuál es la estructura organizacional que le permitirá a la empresa Cruz & Cía. enfrentar de manera adecuada los futuros desafíos de la industria a la cual pertenece?

¿Qué procedimientos debe realizar Cruz & Cía. para lograr una estructura que le permita el vínculo con los objetivos planteados en la misión y visión de la empresa?

Objetivo general

Diseñar una estructura organizacional que le permita a la empresa Cruz & Cía. lograr los objetivos planteados en la misión y visión.

Objetivos específicos

Realizar el diagnóstico del ambiente en el cual se desenvuelve la empresa e identificar los factores más relevantes que pudiesen amenazar el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Describir la estructura organizacional actual de la empresa.

Determinar aquellas estrategias esenciales que le permitirán a la empresa llegar a tener una estructura organizacional adecuada.

Determinar las principales barreras de todo proceso de cambio hacia una nueva estructura organizacional.

CAPÍTULO 5: SOLUCIÓN

Propuesta de mejora

La propuesta de mejora está orientada a mejorar la estructura organizacional de la empresa Cruz & Cía. de tal manera que exista una vinculación entre las partes que integran la organización y las actividades que en ella se realizan. Para ello ha sido necesario abarcar los seis factores definidos por Stephen P. Robbins, como lo son: la departamentalización, cadena de mando, tramo de control, especialización, centralización y formalización. A través de ellos, se pretenden generar cambios en Cruz & Cía. con el fin de que sea una empresa que aproveche de manera eficiente sus recursos, que pueda sustentar su modelo de negocios en el tiempo y que pueda alinear a sus trabajadores con la misión y objetivos de la empresa, de esta manera aumentar la productividad y eficiencia en sus procedimientos.

Para que esta propuesta de mejora se pueda lograr, hemos planteado un esquema con diferentes actividades para lograr la transición de la estructura actual, a la estructura que se pretende lograr. Por lo tanto, lo que se pretende armar es una hoja de ruta a seguir, con procesos integrales y que favorezcan la comunicación, con el fin de que la empresa pueda alcanzar una estructura eficiente y funcional.

Para llevar a cabo esta propuesta de mejora, en primer lugar, es necesario describir como debiesen ser los seis factores de la estructura organizacional, luego será fundamental identificar aquellos pasos claves que se deberán seguir para lograr una transición exitosa y como sortear las principales barreras que conlleva la gestión del cambio.

Transición hacia una nueva estructura organizacional

Para lograr una transición exitosa hacia una estructura organizacional ideal en primer lugar se debe definir la forma en que debe abordar la empresa los seis factores que identifica Stephen P. Robbins como parte de la estructura organizacional, de tal manera que estos puedan vincularse con la misión de Cruz & Cía.

Departamentalización:

La empresa Cruz & Cía. en estos momentos no presenta una departamentalización formal, es por ello, que se consideró de carácter urgente ordenar los diferentes departamentos de la empresa en relación con la función que realizan, de tal manera que se puedan crear metas y objetivos claros que conduzcan en conjunto al éxito de la organización.

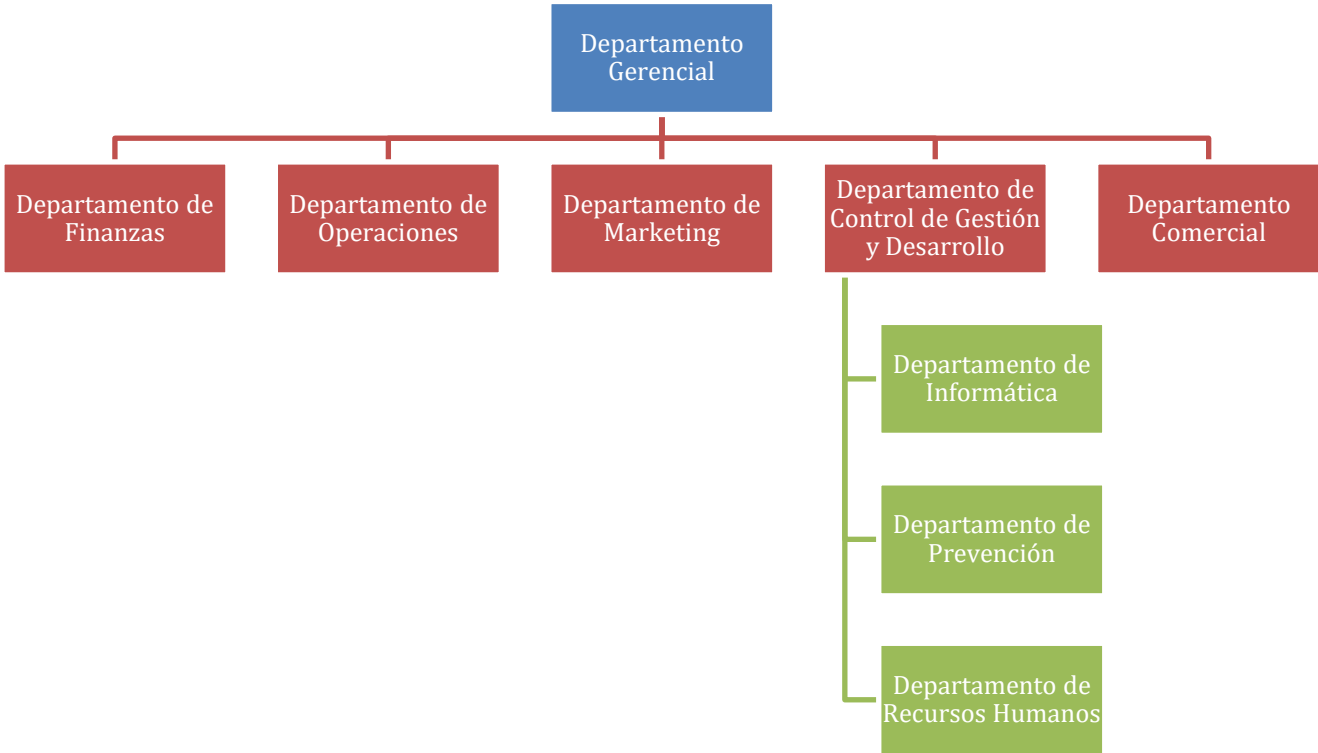
Para llevar a cabo la departamentalización fueron considerados los siguientes aspectos:

- Las áreas de especialización
- La homogeneidad de las funciones
- Prever el ámbito de coordinación y control conveniente para la empresa
- Consideración de las posibilidades física de localización de los diferentes departamentos
- El tamaño de la empresa
- Los costos de su desarrollo y la operatividad

Se consideró que la departamentalización por funciones es la más adecuada para la empresa Cruz & Cía., ya que está permitirá lograr procedimientos más eficientes al agrupar especialidades similares, mayor coordinación dentro del área funcional y aumentará la especialización. Lo anterior, plantea que la empresa al asumir este tipo de departamentalización deberá enfrentar el desafío que conlleva trabajar con diferentes

departamentos, que tiene relación con la mala comunicación que podría existir entre las áreas funcionales y limitar la visión de conjunto que se tiene respecto a los objetivos organizacionales, es por ello, que la empresa deberá espacios para que los diferentes líderes de cada departamento puedan llevar a cabo espacios de diálogo con el fin de avanzar hacia objetivos comunes y de esta manera direccionar el funcionamiento de la empresa en función de la misión y visión estratégica.

Esquema de departamentalización sugerido para la empresa Cruz & Cía.:



Como se puede apreciar en el “esquema de departamentalización sugerido para la empresa Cruz & Cía.” la división de las distintas áreas se ha realizado por funciones, lo que consiste en agrupar actividades y tareas en relación con las actividades que se desarrollan al interior de la empresa.

Cada uno de estos departamentos refleja las principales actividades llevadas a cabo por la compañía y aquellas que debiese potenciar. Esta estructura nos permitió desarrollar una cadena de mando (más adelante se verá) más conveniente para la empresa Cruz & Cía.

Cadena de mando:

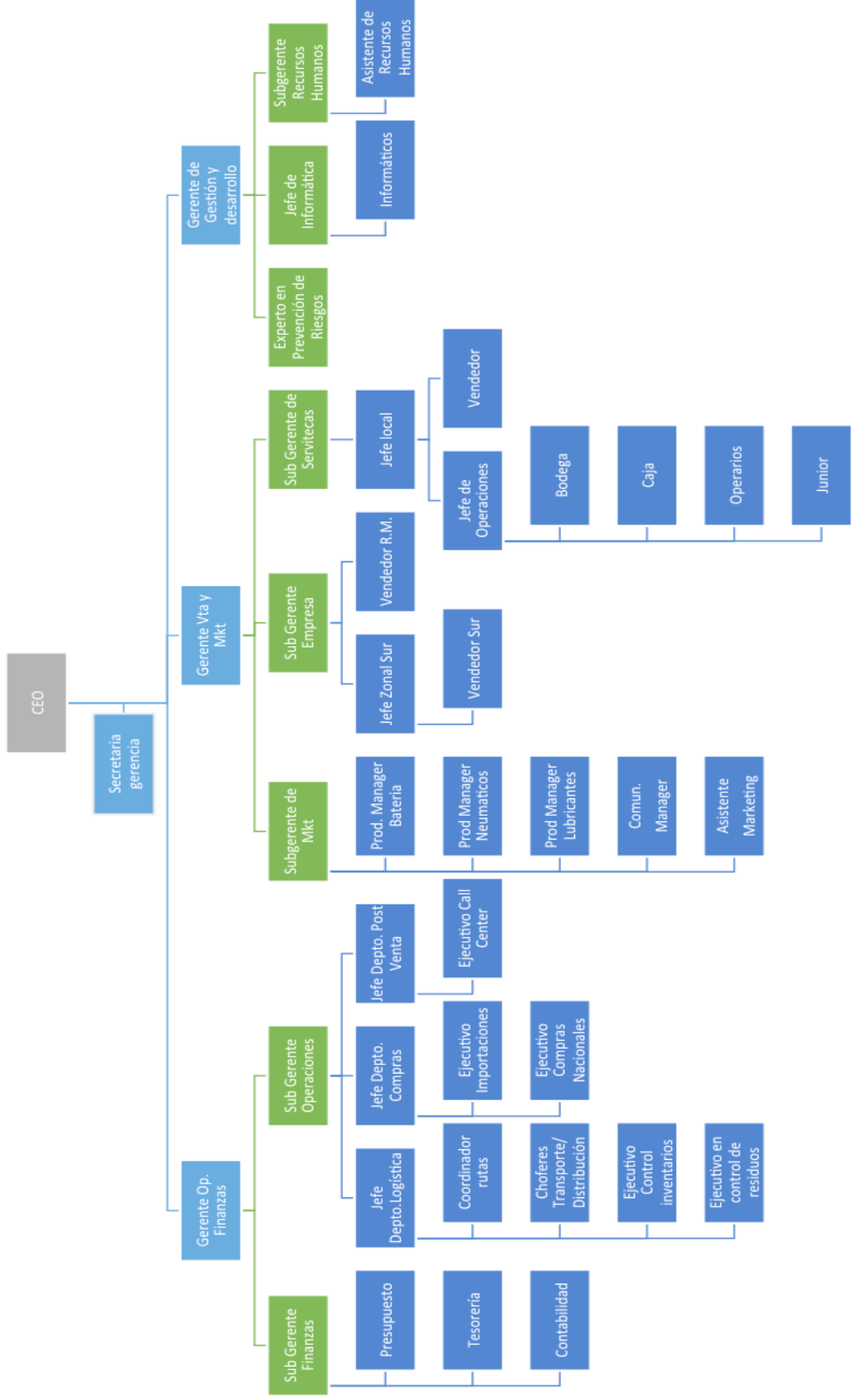
La cadena de mando que se propone a continuación fue realizada con la intención de lograr coherencia entre los diferentes departamentos designados y los cargos que ellos se ubican.

En la nueva cadena de mando se observan nuevos puestos de trabajo, los que vienen a cubrir ciertas necesidades que la empresa requiere en estos momentos y que le servirán para enfrentar los nuevos desafíos de mejor forma.

Una de las áreas que más se potencio fue la de marketing, ya que uno de los problemas que está viviendo la empresa tiene relación con la introducción de marca de lubricantes (Veedol), lo que le ha generado gran disminución en sus niveles de venta. Además, esta área debe potenciar el canal de ventas online y su participación en redes sociales, así lograr una mayor interacción con los clientes y hacer uso de estas plataformas para promocionar los nuevos productos y servicios.

Otro de los departamentos que se decidió fortalecer, es el de logística, ya que es un área muy sensible del negocio. Lo anterior, debido a que la gran mayoría de los productos son importados y deben ser trasladados desde los diferentes puertos hasta las bodegas o locales comerciales (servitecas) de la empresa. Esto, implica contar con un departamento de operación y logística robusto que permita abarcar todas las necesidades en cuanto a estados de las rutas y camiones, rotación de inventarios, mantención de maquinarias u otras.

Cadena de mando propuesta:



Tramo de control:

El tramo de control actual de la empresa Cruz & Cía. como ya fue mencionado anteriormente es de baja amplitud, debido principalmente a que cuentan con muchos gerentes o jefaturas y baja cantidad de trabajadores que puedan ser subordinados. Uno de los motivos por lo que está sucediendo esto tiene que ver con la disminución en las ventas, razón por la cual muchos trabajadores de niveles inferiores han decidido renunciar a la compañía.

En la nueva propuesta de cadena de mando se han decidido mantener muchos de los cargos de niveles superiores existentes actualmente, pero su distribución ha variado, con el fin de dar mayor coherencia al modelo de negocios y a los diferentes cargos a través de puestos de trabajo más específicos en función del departamento al que pertenecen.

La nueva propuesta de cadena de mando para la empresa Cruz & Cía. establece tramos de control más amplios, lo cual permite que los niveles más altos deban estar a cargo de más trabajadores. Esto se dio por tres motivos:

1. Se redujo el número de gerentes de la empresa.
2. Se aumento el número de trabajadores de la empresa.
3. Se aumento la especificidad de los cargos dentro de la empresa.

Los dos primeros puntos ampliaron el tramo control por razones inherentes a aumentar el número de trabajadores y disminuir la cantidad de jefaturas. El tercer punto, que tiene relación con la especificidad, es argumentado desde un punto de vista más teórico, en donde se establece que los tramos de control amplios son recomendados cuando existe un grupo de personas más capacitadas, que es justamente lo que ocurre con la nueva propuesta, ya que al generar cargos más específicos la empresa se verá en la obligación de

salir en búsqueda de trabajadores más especializados, lo que permitirá que un gerente o jefatura pueda tener a su cargo una mayor cantidad de personas.

Especialización:

Bajo el modelo actual, donde dividimos a la empresa en Carlos Valdovinos, área Administrativa y Retail la empresa se encuentra distribuida de la siguiente manera en cuanto a especialización se trata:

Tabla 1: Nivel de especialización de las diferentes áreas de la empresa consideradas en el presente estudio.

| | |
|----------------------|----------------------|
| Carlos Valdovinos: | Baja especialización |
| Área Administrativa: | Alta especialización |
| Retail (servitecas): | Alta especialización |

En la tabla 1 se puede apreciar que tanto el área administrativa, cómo la de servitecas o Retail presentan una alta especialización, lo que fue considerado como un factor positivo, ya que son áreas que deben contar con los conocimientos técnicos necesarios para llevar a cabo sus tareas.

Para el caso de Carlos Valdovinos la especialización fue considerada baja, ya que no existe una correcta división del trabajo, lo que se ve reflejado en que todos los cargos, ya sean vendedores, gerentes o administrativos deben estar a cargo de las ventas, aún si no conocen completamente el producto, ya que como fue mencionado por muchos de los trabajadores de la empresa “la consigna es vender y vender”.

Lo que se propone es que Carlos Valdovinos debería presentar un alto nivel de especialización, ya que es el área donde los ejecutivos salen a vender en terreno y ante

clientes cada vez más informados se considera una debilidad que cualquier persona salga a realizar las ventas. Por lo tanto, los procesos llevados a cabo en Carlos Valdovinos deben encontrarse especificados y la división del trabajo debe existir para facilitar la coherencia del negocio, es decir, el vendedor en terreno debe estar a cargo de las ventas y estar al tanto de todas las características del producto que está comercializando. Al mismo tiempo, debe existir una persona que esté al tanto de los reclamos de los clientes y dar solución para crear altos estándares de atención post venta y así fidelizar a los consumidores de productos y servicios de la empresa.

Centralización:

La empresa actualmente presenta una estructura muy centralizada, lo que se traduce en el escaso poder de tomar decisiones que tienen los diferentes gerentes, la inexistencia de presupuestos según áreas de la empresa, el desconocimiento de ventas y la poca capacidad de los trabajadores de poder cerrar contratos que se adapten más a las necesidades de cada cliente.

Lo anterior, ocurre debido a que todas las decisiones se toman en los niveles más altos de Cruz & Cía., los que son ocupados por los dueños y sus hijos. Esto va en desmedro de la naturaleza del negocio, ya que al ser excesivamente centralizada y contar con vendedores en terrenos, estos ante eventuales negociaciones deben recurrir a sus superiores y donde incluso estos deben elevar una solicitud a niveles más altos. Lo recién mencionado, genera que muchos clientes no tengan las ganas de negociar con Cruz & Cía. ya que los tiempos de respuestas se vuelven muy lentos.

Es importante mencionar que donde más efectos negativos tiene la centralización es en Carlos Valdovinos, ya que las otras dos áreas al ser tareas bien especificadas y con una cadena de mando clara no presentan inconvenientes debido al nivel de centralización.

Lo que se propone para dar solución a esto, es en primer lugar es ocupar la nueva departamentalización como base y que cada uno de estos departamentos cuente con un presupuesto que sea utilizado para cumplir metas y en donde quienes lideran deban ser evaluados por su desempeño en cuanto al cumplimiento de objetivos. Es fundamental para un área de ventas en terreno contar con cierto nivel de descentralización, ya que de esta forma las decisiones se tomarán con mayor celeridad y se le podrá entregar una respuesta más pronta al cliente.

Formalización:

El nivel de formalización de las áreas de servitecas y administrativas se concluyó que es el suficiente como para que se realicen las tareas de manera adecuada. El problema se identificó en Carlos Valdovinos, donde pese a la excesiva centralización en la toma de decisiones, los cargos se encuentran poco formalizados.

Es en este punto donde se recomienda tomar más rigurosidad sobre todo al tratarse de venta en terreno, ya que se deben mantener estándares de atención al cliente, protocolos de ventas, protocolos en cuanto a vestimenta y horarios, de vacaciones y muy importante es el factor metas. Lo último es fundamental, ya que los ejecutivos de ventas en terreno no poseen metas lo que va en desmedro del éxito de la compañía.

Es evidente que la venta en terreno debiese ser flexible, debido a que hay que adaptarse muchas veces a las necesidades del cliente, pero esa flexibilidad también debiese formalizarse.

Transición hacia la nueva estructura organizacional

Para que la empresa Cruz & Cía. pueda transitar hacia una nueva estructura organizacional deberá considerar todos los elementos que forman parte de este proceso: estrategia, estructura, procesos, tecnologías, personas y entorno¹⁴. De esta forma podrá iniciar su proceso de cambio de manera integral.

Lo anterior, supone que cualquier cambio que se realiza en la estructura de la empresa afectará a las demás partes del sistema¹⁵. En definitiva, en Cruz & Cía. no se podrá provocar un cambio en una parte del sistema sin afectar al resto.

Parte importante de este proceso de cambio hacia una nueva estructura organizacional tiene que ver con las dos características que forman parte del cambio¹⁶. La primera es que el cambio tenga calidad técnica y la segunda ser aceptado, ya que si esta última es nula el resultado del proceso de cambio será el fracaso¹⁷. Por lo que, la empresa Cruz & Cía. deberá crear conciencia sobre la necesidad de cambio, ya que las personas no cambian porque sí; es más; lo natural es una cierta resistencia al cambio¹⁸.

¹⁴ Aprender a Gestionar el Cambio. Editorial Paidós. Emilio Ronco y Eduard Llado. Pág. 15. (2000).

¹⁵ Los elementos del sistema son: Estrategia, Personas, Tecnologías, Estructura, Procesos y Entornos, los que corresponden a subsistemas que se interrelacionan entre sí, por lo que, cualquier modificación en uno de ellos afectará el desempeño de otro. Ver Anexo B: TRANSICIÓN DE UN PROCESO DE CAMBIO. Pág. 78.

¹⁶ Cambio = Calidad x Aceptabilidad.

¹⁷ Aprender a Gestionar el Cambio. Editorial Paidós. Emilio Ronco y Eduard Llado. Pág. 31. (2000).

¹⁸ No son las organizaciones las que cambian, sino las personas o grupo de personas dentro de las mismas. Por lo cual, cualquier estrategia de cambio se debe centrar en las personas y a partir de ellas relacionar los mecanismos de interacción con los demás subsistemas. Aprender a Gestionar el Cambio. Editorial Paidós. Emilio Ronco y Eduard Llado. Pág. 33. (2000).

Para la ejecución de este proceso de cambio fueron consideradas las fases descritas por Kurt Lewis¹⁹: descongelar, cambiar y volver a congelar. El descongelar tiene relación con la gestión de la resistencia al cambio de Cruz & Cía. y crear la necesidad de este, la fase de cambio tiene relación con nuevas pautas de conducta y tareas de los trabajadores, tecnologías y estructura organizacional. Por último, el volver a congelar debe considerar aspectos como evaluar, reforzar y hacer modificaciones según resultados obtenidos en las metas propuestas. En definitiva, la última fase se completa cuando los trabajadores hayan hecho suyo (interiorizado) el proceso de cambio y lo incorporan a su quehacer cotidiano.

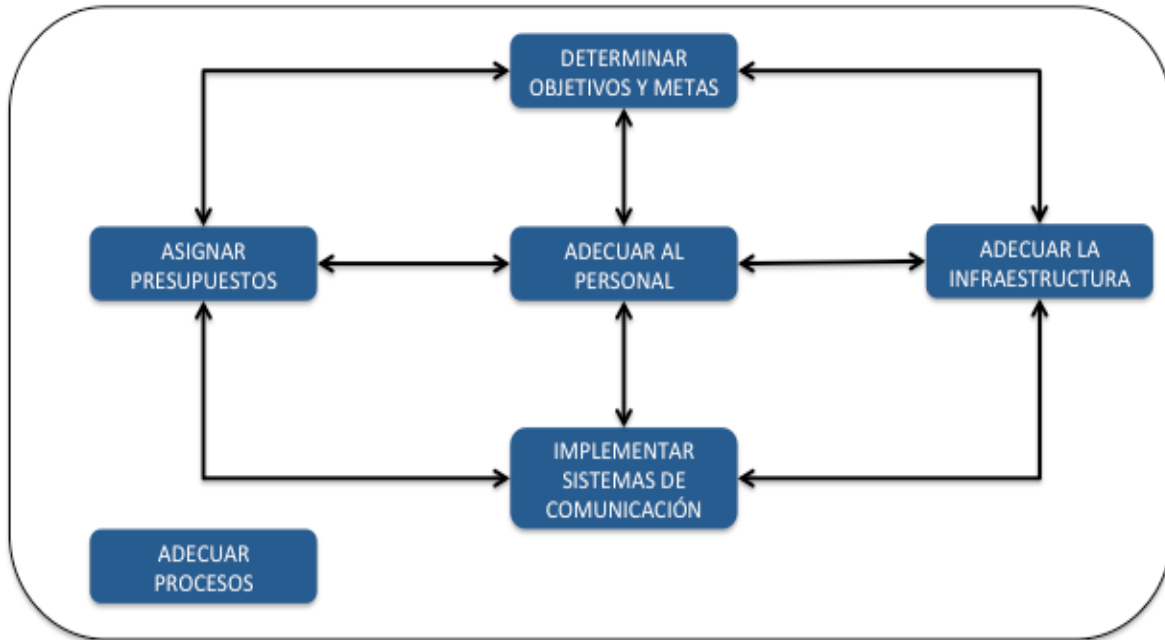
Proceso de cambio

El proceso de cambio definido en el presente informe, incorpora todos los aspectos antes mencionados: seis elementos del proceso de transformación, gestión de la resistencia al cambio y las fases del proceso de cambio.

El proceso de cambio propuesto en el Esquema 1 es dinámico y sus fases se interrelacionan unas con otras, en el sentido de que un aspecto podrá influenciar a otro elemento del sistema. Al mismo tiempo todos ellos parten desde una situación actual, la que debe ser modificada para alcanzar una situación deseada. En este desafío las fases de este sistema ocurren en paralelo y deben encontrarse sincronizadas para que Cruz & Cía. pueda alcanzar la reestructuración organizacional de manera exitosa.

¹⁹ "Group discussion and social change", Readings in Social Psychology, Nueva York, Rinehart and Winston, 1952.

Esquema 1: Proceso de cambio propuesto para la empresa Cruz & Cía. para que pueda alcanzar la Estructura Organizacional sugerida en el presente estudio.



En el “Esquema 1” se pueden observar seis puntos críticos que la empresa Cruz & Cía. debiese reforzar para lograr un proceso de transición hacia una estructura organizacional adecuado. La fase de adecuar procesos no constituye propiamente un elemento dentro del esquema propuesto para la empresa Cruz & Cía., pero representa un paso fundamental que asegura la sostenibilidad del modelo.

Descripción de los elementos que componen el sistema de transición

En la tabla 1 se pueden apreciar los distintos elementos que fueron propuestos para que la empresa Cruz & Cía. logre una transición exitosa hacia una nueva estructura organizacional y su respectiva descripción.

Tabla 1: Elementos del esquema de transición hacia una nueva estructura y su respectiva definición.

| Elemento | Descripción |
|--------------------------------------|---|
| Adecuar al personal | Tiene relación con seleccionar el personal adecuado para la nueva cadena de mando propuesta y la capacitación que permita alinear a los trabajadores de la empresa sobre la necesidad de generar cambios y contar con su participación en este proceso. Este subsistema es esencial para vencer la resistencia al cambio ²⁰ y alinear a los trabajadores con los objetivos de la empresa Cruz & Cía. |
| Adecuar la infraestructura | Tiene relación con implementar los cambios en infraestructura de oficinas, maquinarias, computadores u otras tecnologías que permitan el funcionamiento de los departamentos propuestos y sus respectivos cargos con el fin de que puedan contar con las herramientas para cumplir con las metas y objetivos asignados. |
| Implementar sistemas de comunicación | Tiene relación con la forma en que se comunicarán e informaran todos los departamentos de la empresa. La comunicación e información serán claves para poder facilitar y favorecer la participación, coordinación y pro actividad de las personas en el proceso de transformación. Además, la comunicación será fundamental para la ejecución de los procesos que se llevarán a cabo por la empresa Cruz & Cía. En esta fase no sólo se deberá describir la forma en que se comunicarán las distintas áreas de la empresa, sino que además |

²⁰ “El cambio es algo natural, pero no todos los cambios son deseables. Aunque cualquier organización se encuentra en una situación de evolución y cambios continuos hay cambios que son rechazados por la organización o parte de ella como mecanismo natural de defensa.”. Aprender a Gestionar el Cambio. Editorial Paidós. Emilio Ronco y Eduard Llado. (2000).

| | |
|-------------------------------------|---|
| | <p>mencionar los medios utilizados para ello, ya sean canales de comunicación, programas informáticos, mecanismos de decisión, etc.</p> |
| <p>Determinar objetivos y metas</p> | <p>La empresa Cruz & Cía. deberá asignar objetivos y metas claras para alcanzar la estructura organizacional propuesta. Además, tendrá que asignar indicadores por departamento los que permitirán a la organización operacionalizar la estrategia, a través de diferentes acciones.</p> |
| <p>Asignar presupuesto</p> | <p>Para asignar un presupuesto efectivo cada departamento de la empresa deberá realizar los siguientes pasos: estimar un presupuesto adecuado según los objetivos y metas establecidas, presentar el presupuesto a la alta gerencia, evaluar el presupuesto, ajustar el presupuesto y finalmente aprobar el presupuesto. Esto permitirá descentralizar la toma de decisiones, ya que cada departamento se hará responsable de cumplir sus metas con un presupuesto establecido.</p> |
| <p>Adecuar procesos</p> | <p>En esta fase del sistema se deberán evaluar, reforzar, informar y reflexionar sobre los resultados obtenidos en el proceso de cambio. La empresa deberá cuestionarse si está todo hecho o aún quedan cosas por modificar, eliminar, cambiar o crear.</p> <p>En definitiva la empresa tendrá que reforzar éxitos y consolidar nueva situación.</p> |

Conclusión

En el presente estudio se concluyó que uno de los problemas que afecta a la empresa Cruz & Cía. radica en su estructura organizacional²¹, debido a que está no se encuentra acorde a las necesidades del sector al que pertenece. Por lo anterior, se ha planteado la necesidad de pasar de una organización mecanicista (rígida y controlada) a una más orgánica (adaptativa y flexible). Esto le permitiría adaptarse de mejor forma a los constantes cambios que enfrenta la industria automotriz.

Para una transición exitosa hacia la nueva estructura organizacional, Cruz & Cía. deberá realizar un proceso de gestión del cambio centrando sus esfuerzos en las personas que trabajan en la empresa, ya que éstas serán las principales impulsoras de la transformación. Este proceso de gestión del cambio como tal, debe en primera instancia enfrentar el desafío de la resistencia al cambio, la que es inherente a la naturaleza humana y debe ser abordada de manera integral²².

Junto al esfuerzo que se debe hacer para implicar a las personas en el proceso de cambio, la empresa tendrá que abordar los otros subsistemas del proceso de transformación organizacional: tecnología, estrategias, estructura, procesos y entorno, ya que cualquiera de ellos afecta al sistema en su conjunto.

Para lograr el paso hacia una nueva estructura organizacional y enfrentar todos los desafíos que ello conlleva, se ha planteado un modelo de transición que incluye aspectos como las personas, infraestructura, sistemas de comunicación, objetivos, metas, presupuestos y el refinamiento del sistema en su conjunto, de manera que la transición hacia una

²¹ Ver ANEXO B: TRANSICIÓN DE UN PROCESO DE CAMBIO. “Desventajas de la estructura actual y ventajas de la nueva estructura. Pág. 78.

²² Ver ANEXO B: TRANSICIÓN DE UN PROCESO DE CAMBIO. “Diez paradigmas organizacionales que favorecen la implicación de las personas en el proceso de cambio”. Pág. 81.

organización más orgánica y menos mecanicista sea conocido por todos dentro de la empresa y con la posibilidad de realizar los ajustes necesarios según se requiera en el proceso de cambio.

Finalmente, se puede concluir que todo proceso de cambio requiere en primera instancia de un diagnóstico certero que permita identificar aquel aspecto de la empresa que se ve en la necesidad de ser modificado, eliminado o creado, con el objetivo de adaptarse a los constantes cambios del entorno en que se desenvuelve la industria a la que se pertenece. Además, se debe enfrentar el desafío que propone la resistencia al cambio en las personas, ya que estas son las impulsoras del cambio, donde para ello, es fundamental la comunicación y la alineación del personal en torno a la nueva cultura organizacional, lo que permitirá alcanzar la transición hacia una nueva estructura organizacional de manera exitosa.

ANEXO A: ANÁLISIS DEL ENTORNO

Factores políticos y legales del entorno:

La Ley de Responsabilidad Extendida al Productor (REP):

Según la Ley REP, los productores o importadores de siete categorías definidas como prioritarias (baterías, aceites lubricantes, neumáticos, entre otros) deberán hacerse cargo de los residuos que genere el uso o consumo de sus productos.

Dentro de los productos prioritarios que se comercializa de mayor manera en Cruz & Cía. se encuentran los neumáticos, y es justamente para este producto que se estableció la primera meta en materia de reciclaje. Para los neumáticos desde el Ministerio de Medio Ambiente se señaló que: “el 90% de los neumáticos que se consumen en Chile deberán ser reciclados por productores e importadores a 2028 (...)”²³.

Lo anterior, es fundamental para el cuidado del medio ambiente y es una ley que afecta a la empresa Cruz & Cía., ya que deberán dentro de sus operaciones hacerse cargo de la recolección de los neumáticos que ellos hayan comercializado. Esto, en un contexto donde en Chile se consumen alrededor de 6,5 millones de neumáticos, generándose unas 140 mil toneladas de residuos, reciclándose sólo un 17%. Por lo que, para los neumáticos de hasta 57 pulgadas, la idea de la nueva ley es que al 2021 se recolecte al menos el 50% y se valore (o reutilice) el 25%²⁴.

La Ley REP al ser una nueva normativa, con metas claras y exigentes es considerado uno de los factores externos más relevantes para la empresa Cruz & Cía., ya que deberá implementar mecanismos de recolección y gestión de los productos que importa.

Ley 20.949 o “Ley del saco”:

²³ Carolina Schmidt, Ministra de Medio Ambiente de Chile, Diario Financiero, octubre de 2018.

²⁴ Diario Financiero, 4 de octubre de 2018.

La Ley 20.949, publicada en el Diario Oficial durante el año 2016, y que salió en vigencia un año después, menciona que en “aquellas labores en la cual la manipulación manual de cargas se hace inevitable y las ayudas mecánicas no pueden usarse, los trabajadores no deberán operar cargas superiores a 25 kilos.”²⁵

Esta Ley es relevante para la logística de la empresa, ya que muchos de sus procesos requieren manejo manual de carga, por lo que han debido invertir en maquinaria que contribuya al levantamiento de neumáticos que pesan por sobre los 25 kg. Esto, debido a que el Artículo 184 del Código del Trabajo, señala que es el empleador quien tiene la obligación de tomar todas las medidas necesarias para proteger eficazmente la vida y salud de los trabajadores, mantener las condiciones adecuadas de higiene, seguridad en las faenas y de entregar los implementos necesarios para prevenir accidentes y enfermedades profesionales.

El cumplimiento de la Ley es importante para la empresa, ya que se arriesgan a que sus trabajadores sufran enfermedades o accidentes profesionales y a multas que van desde las nueve unidades tributarias mensuales (UTM) hasta las 60, es decir, los infractores podrían pagar entre 420 mil y 2,8 millones de pesos.

Ley 21.015 o de Inclusión Laboral:

La Ley de inclusión laboral determina que los organismos públicos y las empresas con más de 100 trabajadores y trabajadoras deberán contratar al menos el 1% de personas con discapacidad²⁶.

²⁵ Ley 20.949, artículo 211 H. Dirección del Trabajo del Gobierno de Chile, 2018.

²⁶ Servicio Nacional de Discapacidad (SENADIS).

La empresa Cruz & Cía. tiene alrededor de 300 trabajadores, por lo que para dar cumplimiento a la Ley 21.015 deberá contratar al menos tres personas que se encuentren inscritas en el Servicio Nacional de Discapacidad. Esto plantea un desafío para la empresa, ya que deberá incorporar a su cultura organizacional temas relacionados a la inclusión y a la no discriminación. Además, deberá en caso de ser necesario facilitar la infraestructura para el libre traslado de la persona en situación de discapacidad y/o las herramientas para que esta pueda desempeñar sus labores sin ver comprometida tanto su salud física como mental.

Aspectos legales del Código del Trabajo (CT):

Según el primer artículo del Código del Trabajo este regulará las relaciones laborales entre los empleadores y trabajadores, además de contemplar sus leyes complementarias.

El Código del Trabajo establece en su artículo número tres que para todos los efectos legales se entiende por empleador a la “persona natural o jurídica que utiliza los servicios intelectuales o materiales de una o más personas en virtud de un contrato de trabajo”²⁷, y por trabajador a “toda persona natural que preste servicios personales intelectuales o materiales, bajo dependencia o subordinación, y en virtud de un contrato de trabajo (...)”²⁸.

El artículo siete del CT define el concepto de contrato individual de trabajo, del cual se entiende por “convención por la cual el empleador y el trabajador se obligan recíprocamente, éste a prestar servicios personales bajo dependencia y subordinación del primero, y aquél a pagar por estos servicios una remuneración determinada”²⁹. Además, el CT establece que este contrato “es consensual; deberá contar por escrito en los plazos a

²⁷ Artículo 3 del Código del Trabajo de Chile.

²⁸ Artículo 3 del Código del Trabajo de Chile.

²⁹ Artículo 7 del Código del Trabajo de Chile.

que se refiere el inciso siguiente, y firmarse por ambas partes en dos ejemplares, quedando uno en poder de cada contratante”³⁰.

La empresa Cruz & Cía. tiene dentro de su planilla de trabajadores a personas de origen extranjero, en relación con esto el CT señala que “el ochenta y cinco por ciento, a lo menos, de los trabajadores que sirvan a un mismo empleador será de nacionalidad chilena”³¹, exceptuándose esta disposición al empleador que no ocupa más de veinticinco trabajadores. Por lo tanto, la compañía al contar con más de 300 trabajadores deberá al menos dentro de su planilla tener una representación del 85% de personas chilenas. Excluyéndose al personal técnico especialista, además considerándose como chilenos a todos los extranjeros residentes por más de cinco años en el país, sin tomarse en cuenta las ausencias accidentales³².

Además, el CT establece que la jornada ordinaria de trabajo “no excederá de cuarenta y cinco horas semanales”³³. Entendiéndose por está al tiempo durante el cual el trabajador debe prestar efectivamente sus servicios en conformidad al trabajo.

El CT señala en su artículo 24 que “el empleador podrá extender la jornada ordinaria de los dependientes del comercio hasta en dos horas diaria durante nueve días anteriores a navidad, distribuidos dentro de los últimos quince días previos a está festividad. En este caso las horas que excedan el máximo (...) se pagarán como horas extraordinarias”³⁴. No pudiendo, en ninguna circunstancia, trabajar más de 20 horas del día inmediatamente anterior a dicha festividad, como además el día inmediatamente anterior al 1 de enero de cada año.

³⁰ Artículo 9 del Código del Trabajo de Chile.

³¹ Artículo 19 del Código del Trabajo de Chile.

³² Artículo 20 del Código del Trabajo de Chile.

³³ Artículo 22 del Código del Trabajo de Chile.

³⁴ Artículo 24 del Código del Trabajo de Chile.

Lo anterior, es necesario considerarlo, ya que la empresa Cruz & Cía. posee áreas de comercio, sobre todo en las servitecas, por lo que en caso de que el empleador lo desee podrá extender las horas de trabajo según lo señalado en el artículo 24 del CT.

La empresa Cruz & Cía. cuenta con choferes dentro de su planilla para el traslado de productos en camiones desde el puerto a servitecas o entre sucursales, los que según como lo establece el CT el su artículo 25 bis “la jornada ordinaria de trabajo de choferes de vehículos de carga terrestres interurbana, no excederá de ciento ochenta horas mensuales, la que no podrá distribuirse en menos de veintiún días”³⁵. Además, el trabajador deberá tener un descanso mínimo ininterrumpido de ocho horas dentro de cada veinticuatro horas y no podrá manejar más de 5 horas continuas, después de las cuales deberá tener un descanso mínimo de al menos dos horas. Por lo tanto, el artículo 25 bis es relevante, ya que la empresa deberá considerar estos aspectos, sobre todo en lo que tiene relación al departamento de logística.

Ley 19.069, Organizaciones Sindicales y Negociación colectiva

La ley establece que para formar un sindicato en Chile hoy en día se requiere lo siguiente: contar con 8 personas inscritas, elegir a un presidente y legalizar la agrupación ante notario. Los sindicatos tienen la facultad de velar por los intereses de los trabajadores ante los empleadores, que por ley deben permitir su funcionamiento y escuchar sus demandas³⁶.

El diagnóstico realizado durante el segundo gobierno de Michelle Bachelet concluyó que la tasa de sindicalización en Chile es muy baja (14,2%) situándose incluso bajo el promedio de los países miembros de la OCDE (16,9%).

³⁵ Artículo 25 bis del Código del Trabajo de Chile.

³⁶ www.dt.gob.cl

Los principales factores que influyen en la baja participación son: falta de interés, desconocimiento de aspectos básicos, individualismo, temor a represalias, paralelismo sindical, subcontratación, cuotas sindicales, movilidad laboral.

Las ventajas de tener sindicatos en las empresas son mayoritariamente para los trabajadores, ya que los sindicatos pueden ayudar a sus miembros a negociar de forma colectiva los salarios y beneficios de forma más efectiva de lo que podrían hacerlo los individuos por sí mismos.

El sindicato para la empresa significa una gran responsabilidad por llevar, Cruz debe prepararse a la idea de llegar a negociar con los sindicalizados, por lo que debe tener una capacidad de tolerancia, negociación, comunicación, resolución de conflictos, entre otros, ya que los sindicatos tienen derecho a no avisar sobre su formación. Las exigencias del sindicato no siempre pueden estar dentro de las capacidades de la empresa, en temas de remuneraciones y exigencias sobre las condiciones de trabajo en general, por lo que pueden realizar huelgas para presionar al empleador, esto hace que la empresa pueda perder tiempo valioso de producción, dinero y prestigio de la imagen. Sin embargo, una parte positiva para la empresa es que más allá de los costos de tiempo y/o monetarios que puedan tener, al tener personas que pertenecen a un sindicato exigen cosas que la empresa de alguna manera carece, o si las posee, tienen alguna deficiencia, por lo tanto, la empresa tiene la oportunidad gracias a sus trabajadores, de mejorar en ciertos aspectos, como ofrecer a sus trabajadores condiciones de trabajo aptas, una calidad de vida en el trabajo para su buen desempeño, además de seguridad para conservar la integridad física y psicológica, o establecer una remuneración mínima para sueldos menos desiguales.

Factores económicos del entorno:

Volatilidad del dólar aduanero:

El dólar aduanero es un tipo de cambio que se utiliza para las operaciones de importación y exportación en Chile, este tipo de cambio se define mensualmente por el Banco Central y Aduanas; y es tomado del valor cambiario del penúltimo día hábil del mes anterior.

El Banco Central de Chile (BC) en su Informe de Política Monetaria (IPoM) de diciembre de 2018 menciona lo fluctuante que ha sido durante el año el tipo de cambio, con mínimos que van desde los \$660 hasta máximos de \$690, situación que ha significado una variación de un 7% si se compara con valores observados durante noviembre de 2017, lo que es coherente con la mayor fortaleza del dólar a nivel global que lo ha llevado a niveles cercanos a los últimos quince a veinte años. Situación que según el BC considera que se mantendrá durante su horizonte de proyección³⁷.

Esta volatilidad de la divisa estadounidense se ha visto afectada principalmente por la Guerra comercial entre las mayores potencias económicas del mundo. Lo que luego de la reunión entre los presidentes de EE. UU. y China en el marco del G20 (realizada en Argentina) generó cierta distensión entre ambas superpotencias y los demás países.

Cruz & Cía. importa sus principales productos de venta, siendo un disturbio importante la fijación del dólar aduanero, debido a que la gran volatilidad de este podría provocar gran incertidumbre para los socios de la empresa.

³⁷ Informe de Política Monetaria (IPoM), pág. 9, Banco Central de Chile. Diciembre 2018.

Índice inflacionario Chile:

El factor inflación es considerado un disturbio económico del entorno, para el año 2016 cerrando con un porcentaje de 3,8 y una fuerte disminución en el 2017 con un 2,2³⁸; según el Instituto Nacional de Estadísticas (INE) en su Boletín de Índice de Precios al Consumidor (IPC) de noviembre señaló que el sector de transporte presentó una disminución en cuatro de sus diez clases. Las mayores intensidades negativas vienen del combustible y lubricantes para vehículos de transporte personal (-1.1%) y transporte de pasajeros en vías tanto urbanas como carreteras (-1,4%)³⁹.

Para Cruz & Cía. que desembolsa un importante gasto en gasolina, es un indicador importante, esto debido a la distribución de los productos desde las zonas de abastecimiento hasta los locales con presencia desde la Región Metropolitana a Los Lagos. Por lo que la disminución en el precio de la gasolina contribuye de buena forma a disminuir los costos operacionales de la empresa, esto debido al gasto que esta significa en para el transporte de productos a las diversas sucursales de la compañía.

La disminución en el precio de la gasolina según lo señalado por la Empresa Nacional de Petróleo (ENAP) en sus informes semanales de precios de combustibles, la disminución en el precio de este producto se debió, principalmente, a factores relacionados con el incremento de las reservas de crudo por parte de Estados Unidos, a motivos geopolíticos y a una baja en el tipo de cambio, entre otras razones⁴⁰.

³⁸ Euromonitor: "Chile: Country Profile".

³⁹ Boletín de Índices de Precios al Consumidor, Edición 241, pág. 1, Instituto Nacional de Estadísticas (INE), 7 diciembre, 2018.

⁴⁰ Boletín de Índices de Precios al Consumidor, Edición 241, pág. 3, Instituto Nacional de Estadísticas (INE), 7 diciembre, 2018.

Variación de consumo en Chile:

El indicador consumo País considerado como otro disturbio económico del entorno; El consumo final privado (en términos reales) aumentó en 2.4% en 2017, para el año 2018 se espera un crecimiento de 2.8% a medida que los ingresos de los hogares aumenten y la confianza del consumidor mejore⁴¹. Según el último IPoM de diciembre del BC de Chile: “El consumo ha perdido algo de dinamismo en lo más reciente, pero se proyecta que volverá a crecer a tasas acordes con el PIB. Esto se apoya en el crecimiento que muestra la masa salarial, al considerar en su medición la información corregida de salarios del INE, la evolución de las horas habitualmente trabajadas y el crecimiento del empleo que se obtiene al incorporar la inmigración de los últimos años”⁴².

Las proyecciones del BC que indican que el consumo aumentará en los próximos meses, es una buena señal para la empresa Cruz & Cía. Esto además apoyado por las cifras que dio a conocer la Asociación Nacional Automotriz de Chile (ANAC), las cuales señalan que durante el mes de septiembre de 2018 se comercializaron 38.729 automóviles, cifra que no había sido alcanzada en los ocho años de registro. Además, la ANAC señaló que, en el acumulado del año 2018, la cifra totalizó 272.144 unidades nuevas comercializadas, un alza de 20,4% en relación con igual periodo de 2017⁴³.

En la región de los Ríos a septiembre del 2018 se registró por la empresa ANAC el mayor crecimiento en venta de vehículos (+45,7%), con 354 unidades. Este disturbio de comportamiento centralizado de consumo es relevante para la empresa, ya que tiene presencia en la XIV región.

⁴¹ Euromonitor: “Chile: Country Profile”, 2017.

⁴² ⁴² Informe de Política Monetaria (IPoM), pág. 9, Banco Central de Chile. Diciembre 2018.

⁴³ Informe Mercado Automotor, Asociación Nacional Automotriz de Chile (ANAC), septiembre 2018.

Gasto del consumidor en la compra de automóviles, motocicletas y otros vehículos:

Indicadores socioeconómicos CLP millones de precios actuales:

| 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 |
|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-------------------------|
| 3.613.973 | 3.457.333 | 3.563.209 | 3.670.596 | 3.831.342 | 3.975.898 ⁴⁴ |

Índice de inversión en Chile:

Las cifras del Ministerio de Hacienda indican que la tasa de inversión en Chile creció 7,1% en el tercer trimestre del año (2018) acumulando un avance de 5,7% en lo que va del año. De esta manera, en Chile se estaría consolidando el repunte de esta variable luego de 4 años (periodo 2014-2017) consecutivos de contracciones. Uno de los factores que ha empujado el repunte de la inversión tiene relación con la Inversión Extranjera Directa (IED) en Chile, que registró durante el primer cuatrimestre de 2018 un flujo neto de US \$8.475 millones, lo que equivale a un alza de un 655% en comparación con el mismo periodo de 2017⁴⁵.

Para la empresa Cruz & Cía. cada proyecto de inversión significa una oportunidad de incrementar las ventas, debido principalmente al aumento en el transporte de materias primas y mantención de maquinarias que deben realizar los inversionistas. Además, las ventas se ven favorecidas ante la participación del MOP en estos proyectos, ya que Cruz & Cía. a través del convenio marco comercializa productos y servicios con el gobierno.

⁴⁴ Euromonitor “Economies and Consumers Annual Data”, 2017.

⁴⁵ Banco Central de Chile. Informe de prensa, diciembre 2018.

Paralización de empresas por problemas sindicales:

La globalización y uso de nuevas tecnologías han provocado cambios en el transporte marítimo internacional, que ha llevado a aumentar la competitividad, lo que a su vez ha repercutido en los puertos.

En Chile los puertos que manejan mayor mercancía contenerizada son los de San Antonio y Valparaíso. El segundo de ellos, durante el mes de noviembre de 2018 se ha visto afectado, ya que la empresa Terminal Pacífico Sur (TPS) entro en paro, motivo por el cual algunos barcos no podido arrimar y han debido cambiar su curso de desembarque hacia el puerto de San Antonio. Este cambio en la logística no sólo trae consigo daños económicos, sino que, además, el cese de actividades portuarias en Valparaíso.

En la comuna de San Antonio durante un día de trabajo normal son entre cien y ciento cincuenta camiones por hora los que se movilizan para dar funcionalidad al puerto, pero debido a la llegada masiva de operaciones desde Valparaíso se ha incremento un total de trecientos camiones por hora.

Los productos que comercializa Cruz & Cía. son importados, por lo que cualquier disturbio en los puertos de Chile significa una amenaza a los ingresos de la empresa. Esto debido al desabastecimiento de las sucursales y bodegas, provocando problemas de stock de productos y por ende compromisos con los clientes.

Precio del petróleo:

Según el informe mensual de OPEC a diciembre de 2018 precios de los futuros del petróleo crudo cayeron abruptamente en noviembre (65,33 USD el barril), alcanzando su nivel más bajo en más de un año, debido a una mayor producción y menor demanda, que provocan un exceso de petróleo en el mercado llevando a menores precios.

Ahora bien, en los últimos doce meses el precio del barril de petróleo de la OPEP ha aumentado un 7,56%.

Fuera de este escenario Arabia Saudita, piensa en reducir el exceso de petróleo para estabilizar los precios, con este objetivo han anunciado que podrían recortar la producción de petróleo en 500 mil barriles al día, al mismo tiempo que tratan de convencer a los miembros de la OPEP y a los no miembros como Rusia de disminuir la producción.

Si estos recortes se llevan a cabo y en función de su cuantía, el precio del crudo probablemente volverá a subir.

Este impacto en el precio del crudo afecta a Cruz & Cía. en el costo de la importación y traslado de sus productos principales para la venta, llevándolos desde puerto a los diversos locales en la zona centro y sur, desde la Región de Valparaíso a la Región de Los Lagos

Para Cruz la fluctuación de este commodity en cuestión soporta una importancia muy relevante en los costos de producción de la compañía.

Aumento de incertidumbre:

Durante el año 2018, que corresponde al primer periodo del segundo gobierno de Sebastián Piñera, Chile expandió su Producto Interno Bruto (PIB) en torno al 4%⁴⁶, más que duplicando el crecimiento de 2014-2017.

La recuperación económica en Chile supero las expectativas de instituciones internacionales como el Fondo Monetario Internacional (FMI) y la Organización para la Coordinación y el Desarrollo Económico (OCDE) quienes no preveían un crecimiento de más del 3%.

⁴⁶ Ministerio de Hacienda. Gobierno de Chile, enero 2019.

Uno de los motivos que han impulsado el crecimiento económico en Chile ha sido el repunte en la inversión, sobre todo entre el segundo y tercer trimestre del año 2018, donde ha aumentado en tasas interanuales de 7%, lo que según información extraída del Banco Central (BC) para el 2019 se espera que este indicador de inversión se mantenga en torno al 6%.

Junto a lo anterior, cifras extraídas del Ministerio de Economía, Chile aumento su productividad en torno a tasas del 1%⁴⁷ promedio, lo que según la entidad del gobierno “se tradujo en el primer incremento del crecimiento de largo plazo o tendencial en seis años”.

Pese a estos buenos resultados en materia económica en Chile, las empresas e inversionistas no se encuentran del todo tranquilos, lo que se refleja en el Índice de Confianza Empresarial (ICE) del mes de diciembre del año 2018, en donde se indica que la confianza de los empresarios es “levemente pesimista”⁴⁸, por lo que el ICE anual se mantuvo en un nivel “neutral”.

El ICE es un indicador que ha reflejado la desconfianza de los inversionistas frente a los cambios que han ocurrido en los diferentes sectores industriales del país. Esto fuertemente influenciado por la guerra comercial entre Estados Unidos y China, que ha generado que “las bolsas de comercio se encuentren a la baja, sobre todo debido a la disminución del precio de las materias primas, a la espera del desenlace”⁴⁹

⁴⁷ Ministerio de Economía. Gobierno de Chile, diciembre 2018.

⁴⁸ Índice de Confianza Empresarial. Centro de Estudios en Economía y Negocios. Universidad del Desarrollo. Diciembre, 2018.

⁴⁹ Informe de Observatorio de Asuntos Internacionales. Facultad de Humanidades y Comunicaciones. Universidad Finis Terrae, abril 2018.

Alza en precio de peajes:

Durante el año 2018 se ha acordado alzas en los precios de las cinco autopistas principales de Santiago (Ruta 68 - Ruta 78 – Ruta 5 Norte – Ruta 5 Sur – Rutas Transversales). El aumento por pórtico será de un 5,1% a este c culo se llega con el precio base por contrato 3,5% más el 1,6% del IPC acumulado entre diciembre 2016 y noviembre 2018 según lo indicado por la dirección de obras públicas. (concepciones.cl)

Para Cruz & Cía. un aumento en los precios de los pórticos peajes, significa un importante impacto en el costo presupuestal del departamento de logística, en mayor medida por el transporte terrestre vía camión para el reparto de los productos de venta desde la Región de Valparaíso hasta La Región de Los Lagos, así también en el costo del flete marítimo y en menor medida por el transporte de los vendedores en terreno.

Factores sociales del entorno:

Conflicto en la Región de La Araucanía:

La empresa Cruz & Cía. cuenta con una serviteca en la Región de Temuco, sector que se ha visto afectado por una serie de hechos ocurridos por conflictos con el pueblo mapuche. Esto, sin duda que provoca incertidumbre, ya que muchas empresas se han visto afectadas por situaciones de delincuencia y terrorismo.

Para Cruz & Cía. sin duda que los conflictos ocurridos en La Araucanía generan desafíos, como enfrentar la amenaza de un alto nivel de pobreza en la región – tiene un 17,2% de pobreza por ingreso, mientras que el promedio nacional es de 8,6%⁵⁰ - lo que afecta en el poder adquisitivo de las personas y por ende el negocio de la serviteca que posee la empresa en Temuco.

⁵⁰ Instituto Nacional de Estadísticas (INE), noviembre 2018.

Los conflictos además han provocado ataques incendiarios contra camiones y maquinarias de empresas como Transel Ltda., Tranvía, Sotraser, entre otras, lo que también podría afectar la participación de empresas en la región. Esto podría afectar directamente al negocio de venta de productos de Cruz & Cía., ya que, al verse involucrados camiones y maquinarias, disminuyen las compras de neumáticos, lubricantes o baterías, potenciado además por la paralización de faenas, quiebra o cierre de diversas empresas forestales y de otros sectores industriales debido al miedo y pérdida de productividad que han generado los hechos de violencia y terrorismo.

En cuanto a la proyección del negocio de Cruz & Cía. en la región de La Araucanía se esperan mejores tiempos, ya que el Estado de Chile a través del Plan Araucanía tiene previsto invertir US \$ 8 mil millones para el periodo 2018 – 2026, lo que equivale a 491 proyectos de inversión⁵¹. Esto para la empresa Cruz & Cía. es una clara noticia de que la Región de La Araucanía recuperaría eventualmente su dinamismo, y por ende su negocio se verá en el papel con significativas posibilidades de mejora, ya que, al existir más proyectos de inversión, habrá más maquinaria y camiones funcionando, lo que se traduce en una mayor demanda de neumáticos, baterías y lubricantes para la mantención del transporte. Lo anterior, se ve como una positiva señal también, ya que la empresa tiene como principal cliente al Ministerio de Obras Públicas (MOP).

Mano de obra más capacitada:

El Informe de Percepción de Negocios publicado por el Banco Central de Chile indicó que “se mantiene la dificultad para contratar técnicos o mano de obra calificada y se siguen informando las complicaciones que involucran las bajas competencias en determinados grupos de trabajadores”⁵².

⁵¹ Planaraucania.sebastianpinera.cl

⁵² Informe de Percepción de Negocios del Banco Central, 2018.

Lo anterior, es un reflejo de lo que ocurre en Chile, donde faltaría mano de obra más calificada en algunos sectores del mercado laboral, pero que, según el mismo informe del Banco Central, esto se podría ver beneficiado con la llegada de inmigrantes más calificados.

En la empresa Cruz & Cía. existe una gran preocupación por potenciar los conocimientos del personal, a través de la capacitación interna. Esto es importante, ya que el sector automotriz se encuentra en constante cambio debido a los nuevos avances tecnológicos, es por ello, que parte fundamental del negocio de la empresa es contar con vendedores informados y actualizados frente a los nuevos cambios en la industria. Lo anterior, también debe transmitirse a los niveles más altos de la compañía, ya que ante clientes con un alto poder de negociación y gran cantidad de competidores es necesario que los trabajadores de la empresa se encuentren en constante proceso de aprendizaje, con el fin de entregarle a los consumidores el mejor servicio posible.

Inmigración:

El CENSO del año 2002 concluyó que en Chile el 1,7% de la población correspondía a inmigrantes, sin duda que una cifra muy baja en comparación con el promedio mundial en ese entonces (2,8%). Para el CENSO del año 2017 esto cambió significativamente, ya que la población de inmigrantes en Chile pasó a representar un 4,35% del total de habitantes, lo que posicionó a nuestro país por sobre la media a nivel mundial (3,4% estimado a 2017)⁵³.

Lo anterior, es reflejo de que la inmigración ha venido creciendo rápidamente los últimos años, siendo cada vez es más frecuente ver a extranjeros participando en diversas actividades y sectores económicos en Chile. Esto ha significado que “en torno al 4% de la fuerza de trabajo este constituida por extranjeros, lo que aún es una cifra baja si se compara con el 7 a 10% que se advierte en economías más desarrolladas”⁵⁴.

⁵³ CENSO 2017.

⁵⁴ Sergio Lehmann Beresi. Economista Jefe Corporación Bci. Diario Financiero 2018.

La cifra de inmigrantes, por lo tanto, ha ido en considerable aumento, lo que fue evidenciado a través de la encuesta CASEN 2015, que concluyo que en nuestro país habitan alrededor de 465.000 de origen extranjero y donde el 69,1% lo hace en la Región Metropolitana⁵⁵.

Los números recién mencionados respectos a la inmigración dan cuenta de que es un tema que debe ser abordado por las empresas en Chile, ya que gran parte de los inmigrantes vienen al país por temas laborales. Esto, a su vez, genera también recelos en los trabajadores chilenos, ya que un 40% de ellos cree que los extranjeros le quitan el trabajo⁵⁶.

En este marco, donde en nuestro país durante los años 2010 y 2015 la población migrante aumento 4,9% por año⁵⁷, la empresa Cruz & Cía. ha contratado dentro de su planilla de trabajadores a personas que provienen del extranjero. Lo que sin duda es reflejo de lo que ocurre en el sector de ventas en el país, donde la cantidad de trabajadores extranjeros que han incursionado en este rubro en Chile representa a un 6%⁵⁸, por lo tanto, deberán como compañía enfrentar el desafío creciente de abordar la inmigración, ya que según la coyuntura actual, es un tema que va a ser cada vez más recurrente, lo que si se interviene de buena manera puede traer grandes beneficios, no sólo a nivel país, sino que también para las empresas públicas y privadas.

Ética en los negocios:

Durante los últimos años se han salido a la luz muchos casos de corrupción, colusión y otras malas prácticas en el mundo de los negocios. Esto, ha hecho que la confianza de las personas hacia las empresas o empresarios se vea cada día más cuesta abajo.

⁵⁵ Encuesta CASEN 2015.

⁵⁶ Estudio Nacional de Opinión Pública. Centro de Estudios Públicos (CEP). 2018.

⁵⁷ Informe de Coyuntura Económica en América Latina y el Caribe, de la CEPAL y la Organización Internacional del Trabajo (OIT), 2017.

⁵⁸ Encuesta CASEN 2015.

Dentro de los factores que afectan la imagen que tienen las personas sobre las empresas mucho tiene que ver la ética organizacional, el cual no es un término que sea fácil de adoptar, sino que viene desde el origen de la organización, fomentada por sus liderazgos.

En el sector que se desempeña la empresa Cruz & Cía., en donde el poder de negociación de la demanda es alto, caracterizado por un consumidor cada vez más informado, empoderado y conectado, la ética es un factor crucial, y que por lo tanto requiere que la empresa tenga buenas y cada día mejores prácticas.

Lo anterior, tiene relación con que, para ser una empresa exitosa, no basta sólo con tener una gran idea, sino que también se debe tener en cuenta la transparencia y abrazar la ética en todos los procesos que se lleven a cabo. Para ello es necesario mantener relaciones transparentes con los stakeholders a través de productos y servicios de calidad, con precios competitivos y siendo capaces de entregar soluciones ante escenarios desfavorables.

Uno de los puntos a considerar al momento de enfrentar la ética organizacional tiene relación con generar la capacidad de retener a aquellos liderazgos que tengan la capacidad de influir de manera positiva en los demás trabajadores de la compañía. Por lo tanto, la empresa Cruz & Cía. debiese preocuparse por retener a aquellos líderes que inspiren el buen comportamiento, que logren plasmar en los demás trabajadores los valores de la empresa y a aquellos que promuevan las autorregulaciones voluntarias.

El desafío de los “millennials”:

El concepto “millennials” es un término utilizado para categorizar al rango generacional de quienes nacieron entre los años 1980 y 1993. Está generación se caracteriza porque crecieron junto al proceso de digitalización y la inclusión de internet en la vida cotidiana.

Una de las mayores habilidades de los millennials es el “mustitasking” o la habilidad de realizar diversas tareas al mismo tiempo, siendo la tecnología su mejor herramienta para llevarlas a cabo.

Esta nueva generación busca espacios de trabajo que les permitan desarrollar una cultura en base a la innovación, la flexibilidad y apego con el medio ambiente.

Según cifras del CENSO 2017, la también llamada generación Y alcanza las 5.363.386 personas (consideradas aquellas personas entre los 20 y 39 años), lo que la convierte en la generación más numerosa del país⁵⁹.

Para la empresa Cruz & Cía., la irrupción de los millennials en el mercado del trabajo significa varios desafíos desde el punto de vista de la estructura y cultura organizacional. Esto tiene relación con trabajar en la búsqueda de una estructura más flexible y menos centralizada, que se consideren las nuevas tecnologías como medios para aumentar la rentabilidad del negocio, que se tomen mayor conciencia al interior de la empresa con el medio ambiente y fomentar la creatividad e innovación a través de una estructura más adaptativa y no tan rígida como lo es hoy.

Factores tecnológicos del entorno:

Desde hace un tiempo que la tecnología está cambiando la forma de realizar los trabajos o establecer nuevos negocios. Esto se ve influenciado principalmente por la automatización de algunos procesos productivos y es en este contexto que la Organización para la Coordinación y Desarrollo Económico (OCDE) en su estudio “Automatización, uso de habilidad y capacitación, 2018” señala que Chile se perfila como uno de los países con más

⁵⁹ CENSO 2017.

posibilidades de automatización (55%), debido al modelo productivo sustentado en la extracción de materias primas⁶⁰.

La automatización ha llevado a que muchos procesos productivos antiguamente realizados por personas, en estos tiempos los estén llevando a cabo computadores o maquinarias, como podría ser el caso de la minería donde camiones son conducidos desde cabinas a control remoto, lo que viene además de aumentar la extracción o transporte de materiales a también, proteger la salud de los mineros quienes se veían expuestos a derrumbes u otros accidentes o incluso enfermedades.

Además de la automatización otro factor que viene a crear disrupción en el mercado del trabajo corresponde a la utilización de la tecnología para crear dispositivos y/o maquinarias más amigables con el medio ambiente haciendo uso de otros medios de energías diferentes a la combustión de elementos como el carbón, petróleo, leña, etc.

Lo anterior, se ha traducido en los últimos años en la creación de automóviles eléctricos, donde en Chile durante el año 2016 se vendieron 22 unidades y en 2017 se vendieron 62 vehículos de esta tecnología⁶¹. Lo que sumado a los vehículos híbridos en estos momentos representan el 0,13% del mercado, pero que sin duda irá en considerable aumento, principalmente marcado por la menor emisión de gases y el ahorro económico a largo plazo (porque la mantención de un auto eléctrico es menos costosa y el gasto en energía es hasta 5 veces menor que el gasto en bencina).

Sin duda que para la empresa Cruz & Cía. el crecimiento en la venta de automóviles eléctricos plantea un gran desafío a futuro y tiene relación con la capacidad de adaptarse a las nuevas tendencias y productos de autos en el mundo, ya que, si la empresa pretende perdurar en el tiempo, deberá contar con una gran capacidad adaptativa y prever los cambios que están ocurriendo en el mundo y sobre todo en el sector automotriz.

⁶⁰ Estudio de la OCDE: "Automatización, uso de habilidad y capacitación", 2018.

⁶¹ Asociación Nacional Automotriz de Chile (ANAC), 2018.

Otro de los cambios que debe enfrentar la empresa Cruz & Cía. tiene relación con la utilización de redes sociales, ya que en estos momentos es uno de los medios más utilizados por las personas para compartir información sobre productos o servicios e incluso para la adquisición de ellos.

La empresa Cruz & Cía. cuenta con servitecas que poseen productos que están a la vanguardia en tecnología, pero lo mismo no tiene relación con los sistemas de información que maneja. Esto se pudo evidenciar en diversas entrevistas realizadas a los trabajadores de la empresa, donde reconocieron que los sistemas de información utilizados son lentos y en muchos otros negocios en condición de obsoletos. Además, la empresa tampoco utiliza las redes sociales para dar a conocer sus productos y servicios, lo que podría significar un coste de oportunidad bastante alto.

Factores ambientales del entorno:

Conciencia ecológica:

En febrero del 2018 se dieron a conocer los resultados de la Encuesta Nacional del Medio Ambiente, revelando las siguientes perspectivas de la población encuestada:

- El 88% de la población en Chile cree que el cambio climático es producido principalmente por el ser humano y su actividad.
- El 93% afirma estar en conocimiento que el fenómeno climático se ve afectado por la actividad humana.
- El 89% está de acuerdo con las restricciones a los vehículos contaminantes⁶².

⁶² Encuesta Nacional de Medio Ambiente. Ministerio de Medio Ambiente, febrero 2018.

Cruz & Cía. debe asumir como empresa un rol social en cuanto al cuidado del medio ambiente, y no sólo responder ante obligaciones que imponga la ley, ya que la sociedad en su conjunto exige que se tenga más conciencia ecológica al momento de desarrollar negocios o proyectos de inversión.

Los productos como baterías, neumáticos, lubricantes y el recauchaje son de alta densidad contaminante, por lo que, es relevante manejar adecuadamente el tratamiento para que estos materiales sean desechados sin generar un impacto nocivo a la naturaleza. Para que esto ocurra se propone crear dentro del Departamento de Operaciones y Logística un área especializada en la recolección de los productos prioritarios que comercializa la empresa.

Disminución de emisiones:

El Cambio Climático es uno de los grandes desafíos que enfrenta la sociedad actualmente. Chile -como miembro activo de la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático (CMNUCC)- presentó su Contribución Nacional Determinada (CND), en el marco del Acuerdo de París, comprometiéndose a desarrollar e implementar políticas y acciones climáticas que permitan a nivel local la adaptación, la mitigación y el cumplimiento de los acuerdos globales⁶³.

El compromiso de Chile a través del Acuerdo de París es que para el año 2030 las emisiones (gases de efecto invernadero) sean entre un 30 a 45% menos, con respecto al PIB⁶⁴. Esto acompañado de la adopción de tecnologías limpias que utilicen las energías renovables no convencionales (ERNC).

⁶³ División de Cambio Climático. Página Oficial del Ministerio de Medioambiente de Chile, diciembre 2018.

⁶⁴ Plan de Acción Nacional de Cambio Climático 2017-2022. División del Cambio Climático del Ministerio de Medioambiente de Chile. 2017.

En relación con lo anterior, un tercio del consumo energético final en Chile corresponde al sector de transporte y, de esta fracción, el 98% corresponde a derivados del petróleo (Balance Nacional de Energía 2015), volviéndolo responsable de cerca de un 20% del total de emisiones de Gases de Efecto Invernadero (GEI)⁶⁵. Debido a esto, es que los vehículos eléctricos presentan una interesante oportunidad en Chile y el mundo para alcanzar las metas anteriormente descritas, pues en la actualidad presentan una mayor eficiencia en términos energéticos y al mismo tiempo, ayudarían a reducir la emisión de GEI al obtener su energía de una matriz energética con creciente participación de fuentes renovables.

Hoy en Chile existe un mercado importante de transporte público de pasajeros en modos alimentados con electricidad (Metro de Santiago, Merval, Biotren, Tren Central, trolebuses de Valparaíso) y otros proyectos emblemáticos están en desarrollo (tranvías en distintas ciudades, teleféricos, buses eléctricos del Transantiago). A lo anterior, se suma el hecho de que los vehículos livianos y medianos eléctricos de uso comercial (taxis, taxis colectivos, flota de reparto) comienzan a tener un espacio debido a sus menores costos de operación⁶⁶.

En este contexto el Gobierno de Chile se ha planteado como objetivo en el marco de la Estrategia Nacional de Electromovilidad el de “Delinear las acciones que Chile debe tomar en el corto y mediano plazo para lograr que el 40% de los vehículos particulares y el 100% de los vehículos de transporte público sean eléctricos al 2050, aportando así a las metas de eficiencia energética y mitigación de gases de efecto invernadero, contribuyendo a mejorar la movilidad y la calidad de vida de las personas y a potenciar la presencia del país como líder regional en la materia”. (Estrategia Nacional de Electromovilidad, 2018).

El nuevo desafío de la Electromovilidad es una amenaza para la empresa Cruz & Cía., ya que en estos momentos carece de una estructura flexible que le permita contar con la capacidad

⁶⁵ Estrategia Nacional de Electromovilidad; “Un camino para los vehículos eléctricos”. Ministerio de Energía, Ministerio de Transporte y Telecomunicaciones y Ministerio del Medioambiente de Chile. 2018.

⁶⁶ Estrategia Nacional de Electromovilidad; “Un camino para los vehículos eléctricos”. Ministerio de Energía, Ministerio de Transporte y Telecomunicaciones y Ministerio del Medioambiente de Chile. 2018.

de adaptarse a las crecientes tendencias de transporte eléctrico. Por lo que, si la empresa pretende desarrollar un modelo de negocios sustentable, deberá ver la aparición de vehículos o transporte eléctrico como una oportunidad para desarrollar las herramientas necesarias que le permitan ser líder del mercado en la venta de productos y servicios de automóviles eléctricos.

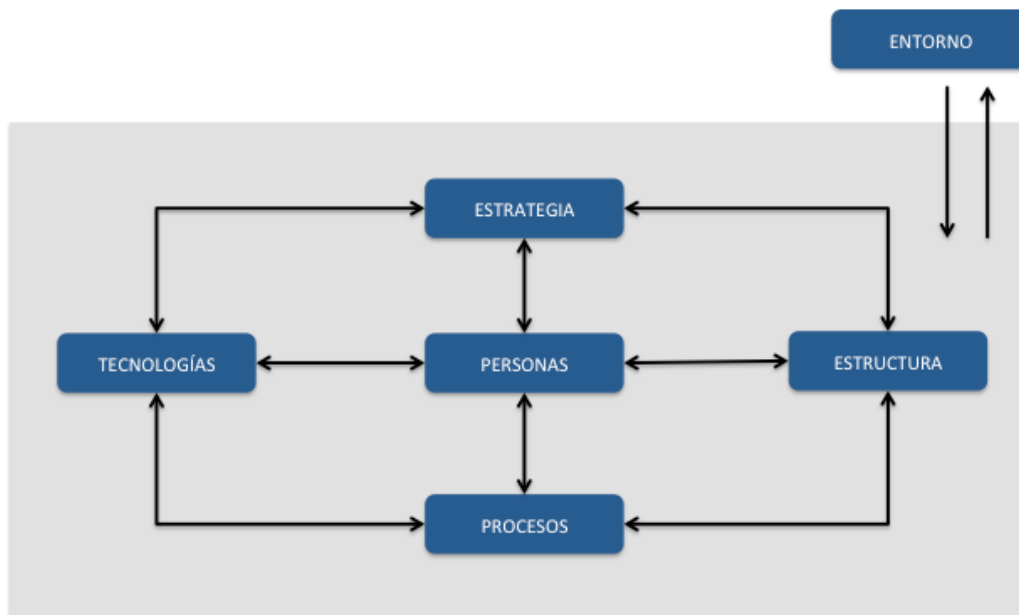
ANEXO B: TRANSICIÓN DE UN PROCESO DE CAMBIO

Elementos que componen una organización en su proceso de transformación:

| Elemento: | Definición: |
|------------|--|
| Estrategia | Conjunto de metas de la empresa que marcan su razón de ser (misión, visión, objetivos, etc.). |
| Estructura | Conjunto de relaciones formales e informales dentro de una organización. La organización formal se suele representar mediante organigramas que indican las relaciones de autoridad y dependencia. Las informales son las relaciones con independencia de la cadena de mando. |
| Procesos | Conjunto de procedimientos o modelos de funcionamiento que hacen que la organización funcione de una forma específica. |
| Tecnología | Se entiende por tecnología no solamente el aspecto físico de la misma, sino también el aspecto lógico de esta. Es decir, no sólo se refiere a los equipamientos, maquinaria, instalaciones, etc., sino también, a la forma de operar de los mismos tales como programas informáticos, mecanismos de información y decisión, etc. |
| Personas | Es el núcleo del sistema y como tales determinan de manera decisiva el funcionamiento e interrelación del resto de subsistemas. Tienen una formación y edad determinadas, unos principios, actitudes y valores y se comportan de una determinada manera tanto de forma individual como en sus relaciones entre si. |
| Entorno | Se entiende por todo aquello que es exterior a la organización en un sentido amplio. |

Fuente: Aprender a Gestionar el Cambio. Editorial Paidós. Emilio Ronco y Eduard Llado. Pág. 15. (2000).

Imagen 1: Interrelación de los elementos del sistema.



En la imagen 1 se observa la interrelación entre los diferentes subsistemas y como si se produce un cambio en uno de ellos afecta a las demás partes del sistema.

Tabla 2: Desventajas de la estructura actual y ventajas de la nueva estructura propuesta.

| Desventajas estructura actual | Ventajas nueva estructura |
|--|--|
| <p><u>Ausencia departamentalización:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Reduce comunicación y coordinación entre áreas. • Lenta adaptación a los cambios. • Limitación del desarrollo de gerentes. • Personal poco alineado a los objetivos de la empresa. • Grupo de clientes mal definidos. | <p><u>Departamentalización formalizada:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Aumenta coordinación y comunicación entre diferentes áreas. • Facilita el control de las áreas de la empresa (jerarquía conocida). • Facilita la utilización de los recursos. • Permite diversificar productos y servicios. |

| | |
|---|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> • Facilita la asignación de presupuestos y metas. • Facilita los procesos de capacitación. • Permite identificar duplicidad de funciones. |
| <u>Cadena de mando poco clara:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Falta de autoridad clara y definida. • No se plasman las relaciones formales de autoridad. • Confusión entre los trabajadores. | <u>Cadena de mando conocida:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Establece relaciones formales de autoridad. • Asigna mayor responsabilidad a los trabajadores. • Contribuye a la solución de conflictos. |
| <u>Tramos de control:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Conduce a errores en la planificación. • No permite determinar necesidades futuras de personal. • No propone delegación clara de tareas bien definidas. • Interacción insuficiente entre superior y subordinado. | <u>Aumentar tramo de control:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Delegación clara y tareas bien definidas. • Planificación bien definida para operaciones repetitivas. • Interacción efectiva entre superior y subordinado. • Reuniones efectivas. • Mayor especialización en niveles superiores. |
| <u>Baja especialización:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Mala utilización de los recursos, tiempo y dinero. • Empleados desenfocados en funciones específicas. | <u>Mayor especialización:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Mayor control en la ejecución de tareas realizadas. • Permite mayor autonomía en algunas decisiones. |

| | |
|--|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> • Genera mayor flexibilidad en la estructura. |
| <p><u>Formalización:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Pérdida de la competitividad. • No revela habilidades del personal. • Escasa información de las responsabilidades laborales. • Distribución poco equitativa del trabajo. • Carece de comprensión de la organización por parte de los involucrados | <p><u>Formalización:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Define deberes y responsabilidades de los trabajadores. • Ayuda a la identificación de las áreas que se traslapan o ignoran. • Motiva a las personas a reflexionar sobre sus tareas. • Establece funciones básicas del puesto de trabajo. • Mejora la coordinación de las actividades funcionales. |
| <p><u>Centralización:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo autocrático. • Demora en los tiempos de respuesta. • Frustración del personal que están más próximos a la tarea. • Sobrecarga en la toma de decisiones. • Se requiere presencia o disposición permanente del gerente general para que le negocio funcione. | <p><u>Descentralización de la toma de decisiones:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Libera a la alta gerencia de la carga en la toma de decisiones. • Promueve la utilización de altos controles que pueden aumentar la motivación. • Hace posible la comparación del desempeño de diferentes unidades organizacionales. • Promueve el desarrollo de las gerencias. |

Tabla 3: Paradigmas organizacionales que favorecen la implicación de las personas en los procesos de cambios.

| Diez paradigmas organizacionales que favorecen la implicación de las personas | |
|---|--|
| Organización más centrada en ... | En lugar de ... |
| 1. Principios, valores y ética. | Normas, procedimientos y reglas. |
| 2. Anticipación y cambio permanentes. | Reacción ante el entorno, competencia, adaptación. |
| 3. Confianza en las personas como profesionales. | Jerarquía y control. |
| 4. Personas comprometidas y motivadas. | Recursos humanos. |
| 5. Descentralización. | Centralización. |
| 6. Trabajo en equipo. | Puestos de trabajo y funciones rígidas. |
| 7. Solución de problemas y conflictos. | Evitación, ocultación de problemas y conflictos. |
| 8. Estructuras flexibles. | Estructuras rígidas. |
| 9. Comunicación abierta y compartida. | Comunicación cerrada y restringida. |
| 10. Desarrollo. | Supervivencia. |

REFERENCIAS

1. Stephen P. Robbins. "Administración. Duodécima Edición 2014.
2. Emilio Ronco y Eduard Llado. "Aprender a Gestionar el Cambio". Editorial Paidós. 2000.
3. Harold Koontz, Heinz Weihrich & Mark Cannice. "Administración: Una perspectiva global". 14va Edición. 2012.
4. Euromonitor International. Limited.
5. Santiago Lazzati. "El Gerente estratega y líder del cambio: Más allá de la gestión operativa". 2016.
6. Antonio Kovacic & Álvaro Reynoso. "El diamante de la excelencia organizacional: Una propuesta para la mejorar la implementación de la estrategia". Segunda Edición. CENGAGE Learning. 2015.