

Escuela de Negocios

Tipo de documento: Tesis de maestría



EMBA | Executive MBA

Las PYME y las crisis de crecimiento: análisis de desafíos y estrategias de superación

Autoría: Ortúzar Valdés, Florencio

Año: 2025

¿Cómo citar este trabajo?

Ortúzar Valdés, F.(2025). *“Las PYME y las crisis de crecimiento: análisis de desafíos y estrategias de superación”*. [Tesis de maestría. Universidad Torcuato Di Tella]. Repositorio Digital Universidad Torcuato Di Tella.

<https://repositorio.utdt.edu/handle/20.500.13098/13909>

El presente documento se encuentra alojado en el **Repositorio Digital de la Universidad Torcuato Di Tella** bajo una licencia Creative Commons Atribución-No Comercial-Compartir Igual 4.0 Internacional
Dirección: <https://repositorio.utdt.edu>



**UNIVERSIDAD
TORCUATO DI TELLA**

**TRABAJO FINAL – MAESTRÍA EN DIRECCIÓN
DE EMPRESAS**

AÑO 2025

**Las PYME y las crisis de crecimiento: análisis
de desafíos y estrategias de superación.**

ALUMNO: Florencio Ortúzar Valdés

TUTOR: Carlos Loisi

Dedicatoria – Agradecimientos

Este trabajo es el resultado de un camino de aprendizaje y crecimiento, uno que me desafió a salir de mi zona de confort y a descubrir que sólo enfrentando nuevos retos podemos alcanzar la mejor versión de nosotros mismos. Quiero expresar mi más sincero agradecimiento a mis profesores, quienes con su guía, conocimiento y exigencia me impulsaron a cuestionar, aprender y superar mis propios límites.

A mis compañeros de estudio, por su apoyo, intercambio de ideas y el compañerismo que hizo de este proceso una experiencia enriquecedora. A mi familia y amigos, por su paciencia, comprensión y motivación en los momentos más desafiantes. Su confianza en mí ha sido fundamental para seguir adelante.

Este trabajo representa no sólo un esfuerzo académico, sino también el compromiso con el crecimiento personal. Porque cuando nos atrevemos a ir más allá de lo conocido, descubrimos de lo que realmente somos capaces.

Resumen Ejecutivo

Este estudio se centrará en empresas de sector venta al mayoreo y al menudeo de productos de consumo masivo, específicamente en Chile.

El trabajo procura responder cómo una PYME puede superar la trampa de crecimiento en su ciclo de madurez. Este es un problema muy recurrente en las empresas chilenas y que, con ciertos ajustes, puede extender la vida de la compañía y aumentar las utilidades de sus accionistas. El estudio se enfocará en áreas claves de estudio, las cuales se nombran a continuación:

- Estrategia.
- Ventas y Marketing.
- Recursos Humanos.
- Finanzas y Contabilidad.
- Inventarios y Logística.
- Tecnología.

El mundo PYME es muy frágil y cualquier circunstancia puede llevar a dejarla de existir. Por esta razón es que el orden y la organización son claves para su supervivencia. A su vez, una cultura que basa las decisiones en la data disponible, y no tanto en el instinto del dueño o gerente general, es clave para que la empresa pueda sobrevivir en un contexto muy competitivo, como es el caso del mercado chileno. A grandes rasgos, la profesionalización de todos los niveles y áreas de la empresa son claves para que tenga éxito y reporte utilidades a los accionistas.

Las PYMES son empresas muy relevantes en todas las economías del mundo, por lo que es de suma importancia saber cómo es su ciclo de vida y cómo el conocimiento puede ayudar a aumentar sus años de vida. Generalmente las PYMES en Chile caen en las crisis de crecimiento, sin saber cómo enfrentar de buena forma problemas relacionados a rentabilidad, finanzas, gestión y recursos humanos, entre otros.

Palabras clave

PYME.

CRISIS.

MODELO DE CRECIMIENTO.

Introducción / Prefacio

Este trabajo está enfocado en los desafíos en la transición de una empresa PYME a una empresa mediana.

¿Qué hacer para no caer en la trampa del crecimiento?

El proceso de crear una empresa siempre ha sido desafiante, los primeros años son muy duros, en donde la compañía se debe adaptar a las necesidades de los clientes de la forma más rápida posible; el capital escasea, las fuentes de financiamiento son muy bajas debido a que la empresa no tiene historia (y son fuentes de financiamiento caras) etc. En general, está todo dado para no triunfar en los primeros años, a no ser que la compañía tenga una oferta de valor muy importante, haya satisfecho las necesidades del cliente de muy buena forma y generado los ingresos para cubrir los costos (utilidad cero).

Pero después de este período, es necesario hacer estas relevantes preguntas:

- ¿Cómo se pueden lograr las metas de rentabilidad?
- ¿Cómo lograr una posición competitiva importante dentro del mercado en que se está inserto?
- ¿Cuáles son los cambios necesarios para la siguiente etapa de madurez de la empresa?
- ¿Cuáles son los KPI claves para el buen funcionamiento de la empresa en esta etapa de crecimiento?
- ¿Cuáles son las mejores prácticas financieras para tener una empresa saludable?

Muchas empresas PYME desean escalar sus ventas, generar un mayor market share, tener un portafolio mayor de clientes y productos, entre otras variables. A primera vista, esto es razonable debido a que se quiere seguir con el punch del crecimiento, creciendo exponencialmente para que tanto proveedores como clientes tengan un mayor awareness de la empresa, y por consiguiente, obtener mejores proveedores con mejores condiciones y vender mayor volumen de productos a más clientes, abarcando la mayoría de los canales de venta. Pero ese crecimiento tiene un gran problema, que es el desorden de la organización en todos los niveles. Éstos generan que muchas empresas quiebren durante este periodo de crecimiento, ya que no están manejando de buena forma las variables claves para el éxito de la empresa.

Es por estas razones, que el objetivo de este trabajo es identificar los factores de éxito para una empresa en su etapa de crecimiento.

Por consiguiente, los objetivos perseguidos en este trabajo son:

- Cómo tener una empresa rentable en la etapa de crecimiento del ciclo de madurez.
- Identificar y describir una estrategia coherente que se ajuste a lo que quiere la empresa.

- Identificar y describir los factores críticos de éxito en las áreas de ventas, marketing, recursos humanos, contabilidad, finanzas, inventarios, logística y tecnología.

Para lograr los objetivos antes propuestos, se trabajó sobre un caso que cuenta los desafíos y complejidades de una empresa que se encuentra en esta etapa de madurez. Para tener respuestas objetivas a los desafíos antes planteados, fue necesario realizar un análisis cualitativo – cuantitativo. En esa instancia se explora información sobre el entorno PYME en Chile, cómo son y funcionan estas empresas en Chile. A su vez, se puede ejemplificar de forma eficaz los desafíos que se buscan resolver y así lograr los objetivos antes planteados.

Es debido señalar que, en el caso de Chile, la tasa de supervivencia en los primeros tres años es de 86.2%, pero tras cinco años, este porcentaje de supervivencia es del 48.7%, según información del Ministerio de Economía de la República de Chile, en su informe “Cifras y hechos MIPYME” del 2019. Esta es la base cuantitativa de este trabajo: porque las empresas que lograron vencer el “valle de la muerte” acaban falleciendo en un gran porcentaje entre los años tres y cinco de vida.

A su vez, también dar soluciones a los posibles problemas que generan el sobre crecimiento a la que las empresas se ven afectadas, ver posibles soluciones para evitar quebrar en este periodo del ciclo de vida y que los accionistas logren una empresa rentable en el largo plazo. (Biblioteca Nacional Congreso de Chile, 2022)

Índice / Tabla de Contenido

Contenido

Dedicatoria – Agradecimientos	2
Resumen Ejecutivo	3
Palabras clave	4
Introducción / Prefacio	5
Índice / Tabla de Contenido	7
CAPITULO 1: Cómo son las PYME en Chile.	9
CAPITULO 2: El rol del estado en el entorno PYME.	14
CAPITULO 3: Ciclo de vida de una empresa.	17
CAPITULO 4: Razones de la quiebra de empresas PYME en Chile y el cambio cultural para evitarlo.	19
CAPITULO 5: Entendiendo la crisis de crecimiento y de profesionalización de las PYME.	25
Presentación de caso:	29
CAPITULO 6: De lo macro a lo micro.	37
CAPITULO 7: ¿Y la estrategia?	41
CAPITULO 8: Ventas y marketing.	50
CAPITULO 9: Recursos humanos y cómo movilizar a los colaboradores.	57
CAPITULO 10: Contabilidad y finanzas.	62
CAPITULO 11: Inventarios y logística.	65
CAPITULO 12: ERP –Impacto y beneficios en una empresa-	72
CONCLUSIONES.	74
LISTA DE REFERENCIAS	76
Bibliografía	78

Índice de tablas y gráficos.

Ilustración 1: Cantidad de empresas micro, medianas y grandes en Chile.	10
Ilustración 2: Cantidad de trabajadores en micro, pequeñas y medianas empresas.	10
Ilustración 3: PYMES por región en Chile.	11
Ilustración 4: Fechas de creación empresas micro, pequeñas y mediana en Chile.	12
Ilustración 5: Composición de las empresas en Chile por sector y tamaño.	13
Ilustración 6: Empresas familiares por tamaño en Chile.	13
Ilustración 7: Ciclo de vida de una empresa.	17
Ilustración 8: Gestión de cambio en empresas.	21
Ilustración 9: Cómo crecen las compañías.	26
Ilustración 10: Organigrama BLM.	32
Ilustración 11: Ventas históricas en UF BLM.	33
Ilustración 12: EBITDA en UF BLM.	33
Ilustración 13: Hoja de balance BLM.	34
Ilustración 14: Ratios BLM.	35
Ilustración 15: Metas BLM al 2027.	36
Ilustración 16: Metas BLM como porcentaje de EBITDA al 2027.	36
Ilustración 17: Proposición segmentación de clientes básica.	39
Ilustración 18: KPI Claves propuestos para BLM.	41
Ilustración 19: Planificación estratégica propuesta.	42
Ilustración 20: Situación competitiva en el mercado.	43
Ilustración 21: Situación del ciclo de vida de BLM.	45
Ilustración 22: Factores críticos de éxito BLM.	46
Ilustración 23: Matriz de atractividad 1.	49
Ilustración 24: Matriz de atractividad 2.	50
Ilustración 25: Job to be done por segmento de cliente BLM.	52
Ilustración 26: Gráfico job to be done por segmento de cliente BLM.	53
Ilustración 27: Segmentación de clientes por frecuencia y recencia.	54
Ilustración 28: Rentabilidad del cliente a lo largo de su vida.	55
Ilustración 29: Rentabilidad del cliente a lo largo de su vida tomando costo de adquisición.	55
Ilustración 30: Fórmula share of wallet.	56
Ilustración 31: Teoría de precios.	57
Ilustración 32: Atributos relevantes por cliente.	57
Ilustración 33: Proposición de comisiones para vendedores BLM.	59
Ilustración 34: Modelo 4 R Recursos humanos.	61
Ilustración 35: Segmentación de colaboradores frente a un cambio.	62
Ilustración 36: Flujo caja de efectivo.	65
Ilustración 37: Calculo capital de trabajo.	66
Ilustración 38: Costo porcentaje holding cost.	70
Ilustración 39: Costo porcentaje holding cost.	70
Ilustración 40: Costos relevantes en costo mantención inventario.	70

MARCO TEÓRICO

CAPITULO1: Cómo son las PYME en Chile.

Mapeo de las PYMES en CHILE.

La idea de este apartado es tener una visión general de las empresas PYMES (pequeñas y medianas empresas) en Chile. Del total de 888.223 empresas registradas en la nómina de personas jurídicas y empresas del SII (Servicio impuestos internos de Chile), 662.255 corresponden a PYMES.

1. Características generales de las PYMES en Chile

Definición: Las PYMES en Chile se clasifican según ventas anuales por unidades de fomento (las UF o unidades de fomento, son índices de reajustabilidad del peso chileno frente a variaciones en la inflación mensual). (Chile, Banco Central, 2024)

Segmentación de PYME según su tamaño:

- Microempresa: hasta 2.400 UF ventas anuales.
- Pequeña empresa: entre 2.401 y 25.000 UF ventas anuales.
- Mediana empresa: entre 25.001 y 100.000 UF ventas anuales.
- Gran empresa: sobre 100.001 UF ventas anuales.

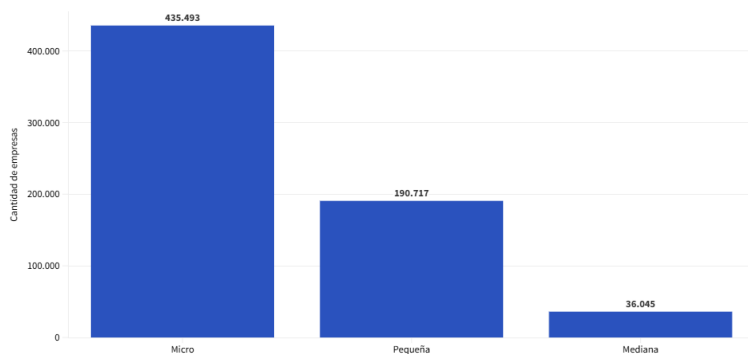
(Biblioteca Nacional Congreso de Chile, 2022)

Representan cerca del 98% de las empresas en el país y, dentro de este porcentaje, un 66% son microempresa, un 29% pequeña empresa y un 5% empresas medianas. Las microempresas las componen en promedio 1,3 trabajadores, las pequeñas empresas 9 trabajadores y las medianas empresas 41 trabajadores.

Ilustración 1: Cantidad de empresas micro, medianas y grandes en Chile.

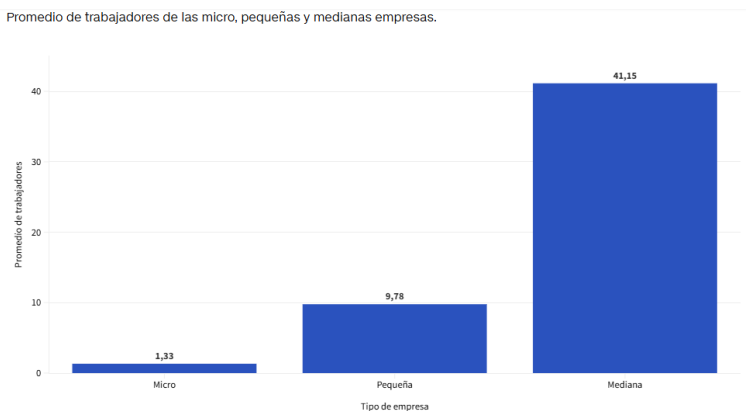
Cantidad de empresas

Distribución por tipo de empresa: micro, pequeña y mediana.



Fuente: (Biblioteca Nacional Congreso de Chile, 2022)

Ilustración 2: Cantidad de trabajadores den micro, pequeñas y medianas empresas.



Fuente: (Biblioteca Nacional Congreso de Chile, 2022)

2. Distribución geográfica

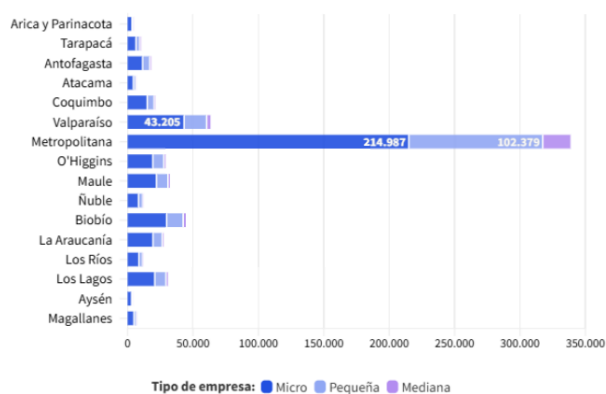
- Región Metropolitana: Concentración más alta, principalmente en comercio, servicios y tecnología.
- Regiones agrícolas (Maule, O'Higgins, Biobío): Dominio de PYMES agrícolas, vitivinícolas y forestales.
- Norte de Chile: PYMES relacionadas con minería, turismo y energía.
- Zona austral: Predominio de pesca, turismo ecológico y ganadería.

(CHILE, CNN, 2020)

Ilustración 3: PYMES por región en Chile.

MiPYMES por región

Distribución de cantidad.



Fuente: (Biblioteca Nacional Congreso de Chile, 2022)

3. Sectores productivos principales

- Comercio: Constituye el sector más grande.
- Servicios: Incluye transporte, educación, tecnología, entre otros.
- Manufactura: PYMES en alimentos, textiles y productos de consumo.
- Agricultura: Producción primaria y procesamiento agroindustrial.

(Ministerio de Economía, 2017)

4. Ciclo histórico de la creación de empresas.

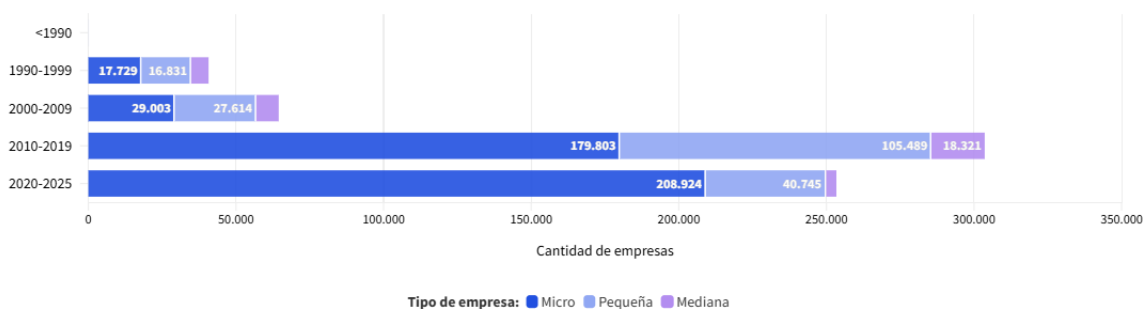
Es de suma importancia señalar que el número de empresas creadas fue muy baja entre los años 1900 – 1999. El decenio posterior se creció en un 50% en la creación de nuevas empresas, pero seguía siendo un número bajo. El gran salto se dio en el decenio del 2010 – 2019, en donde se quintuplicó la creación de empresas en Chile. Esto se debió a que se relajaron ciertos requisitos para crear empresas, además de una economía más compleja, mayores fuentes de financiamiento, entre otros.

Eso sí, cabe señalar que el período comprendido entre 2020-2025 el número de crecimiento de empresas por año ha ido bajando, debido a situaciones como el estallido social de 2019, baja en los precios de los commodities a nivel mundial, baja del dinamismo económico nacional, entre otros.

Ilustración 4: Fechas de creación empresas micro, pequeñas y mediana en Chile.

Fecha de creación de las MiPYMES

Distribución por tramo de año de creación de las micro, pequeñas y medianas empresas.



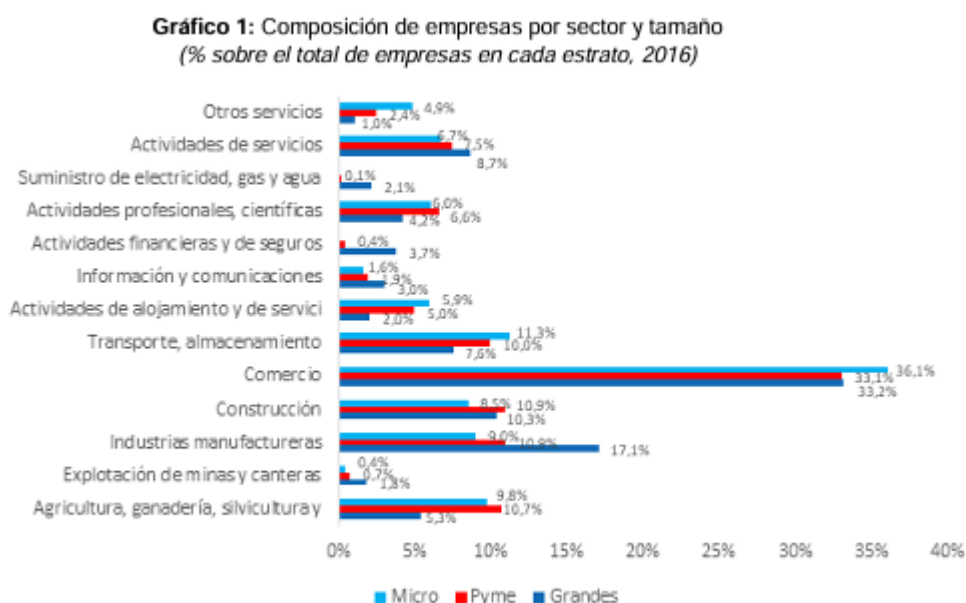
Fuente: (Biblioteca Nacional Congreso de Chile, 2022)

5. Rubro al que se dedican las PYME.

En general las PYME en Chile se dedican al rubro del comercio, siendo éste un 36,1% del giro de las empresas PYME. El resto de los rubros a los que se dedica una PYME es muy variado, siendo transporte almacenamiento, agricultura y servicios los más importantes después del comercio.

Es debido tener en cuenta que la proporción de participación del comercio varía según regiones geográficas, por ejemplo, en el centro de Chile las actividades comerciales son preponderantes, en la zona sur de Chile, las empresas dedicadas a la agricultura aumentan su preponderancia y en el norte las empresas que brindan servicios a la minería son más importantes porcentualmente. Esto se debe a la conformación geográfica de Chile, en el que según la región en que se encuentre la empresa, cambia el rubro preponderante dado que hay industrias más relevantes que otras. En el norte de Chile sería la minería, en el centro el comercio y en el sur la agricultura, industria maderera, silvicultura, entre otros.

Ilustración 5: Composición de las empresas en Chile por sector y tamaño.



Fuente: (Ministerio de Economía, 2017)

¿Quiénes son los dueños de empresas PYME en Chile?

Los dueños de las empresas en Chile varían, pero generalmente entre más pequeña sea la empresa, mayor es el porcentaje de empresas familiares. En la economía chilena en general, tiene mucha preponderancia las empresas familiares. Si se compara con Latinoamérica los porcentajes son parecidos, pero en economías más desarrolladas el porcentaje de empresas familiares baja ostensiblemente.

Cabe señalar, que, en el caso de las microempresas, un 48,7% son empresas familiares, y en el caso de las PYME un 48,6% son empresas familiares. Cuando se pasa a empresas grandes, solo un 39,8% son empresas familiares.

Ilustración 6: Empresas familiares por tamaño en Chile.

Tabla 1: Empresas familiares según tamaño
(% en relación al total de empresas en cada estrato - 2016)

Tamaño	No familiar	Familiar	Total
Micro	51,3%	48,7%	100%
Pyme	51,4%	48,6%	100%
Grande	60,2%	39,8%	100%
Total	51,7%	48,3%	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de la Cuarta ELE.

CAPITULO 2: El rol del Estado en el entorno PYME.

En Chile el rol del Estado en el entorno PYME es muy importante. Esto se debe a que en Chile los mercados están muy concentrados en empresas grandes, que son las que más poder tienen. Es por esta razón que el Estado apoya mucho a las PYME, para que así puedan desenvolverse de buena forma en un entorno muy competitivo. Dentro de estos apoyos, los principales lineamientos son ayudas en financiamientos y subsidios, capacitaciones, fomento en la innovación y tecnología, acceso a mercados internacionales, entre otros. El Estado de Chile comprende que el mundo PYME es de los mayores generadores de empleo, por lo que su supervivencia y crecimiento es fundamental para generar más empleo y una economía competitiva en todos los niveles.

A continuación, se nombrarán los programas más importantes que brinda el Estado de Chile en el mundo PYME:

CORFO (Corporación de fomento de la producción) www.corfo.cl

Corfo es la principal entidad estatal para el apoyo a PYMES en Chile. Esta corporación ofrece variados programas y financiamiento a las PYMES. Los programas más importantes son:

- i. Programa capital semilla: enfocado en el financiamiento para iniciar negocios. CORFO a través de este programa financia entre el 75-85% del total de inversión necesaria para el proyecto, que por lo demás, es un subsidio no reembolsable, por lo que no funciona como un crédito. El porcentaje restante debe ser aportado por los accionistas de la sociedad. El financiamiento se da por partes, dependiendo del cumplimiento del asociado en diferentes etapas fijadas con antelación.
- ii. Programa crece y consolida: dirigido a PYMES que ya están en funcionamiento y pretenden expandir y vigorizar la operación de la empresa. Este programa cubre entre el 70-80% del costo del proyecto. Al igual que el capital semilla es un subsidio no reembolsable.
- iii. Programa innovación en PYMES: enfocado en la implementación de innovaciones a través de la contratación de expertos o soluciones tecnológicas. CORFO entrega un subsidio no reembolsable del 70% del costo del proyecto y el restante 30% se paga mediante aporte de la empresa o los socios de ésta.

- iv. Programa Innova región: se parece bastante al programa innova PYME, pero la diferencia es a quién está dirigido: empresas que no operen en la Región Metropolitana y que, a su vez, tengan una raigambre local.
- v. Red de centros de negocios: está enfocado en brindar asesorías gratuitas en temas como comercialización, gestión de empresas, financiamiento para diferentes actividades, etc. Su foco es mejorar la productividad de las empresas PYME.
- vi. Cabe señalar que, en toda la operación de CORFO, el Estado de Chile le asigna cerca de \$650.000.000 de dólares y de esos recursos hay un hincapié muy importante en lo relacionado al mundo PYME.
(Dirección de presupuesto, 2024)

SERCOTEC (Servicio de cooperación técnica) www.sercotec.cl

SERCOTEC es una institución estatal que funciona de forma muy similar a CORFO, tanto en los servicios que brinda a la sociedad como en la gobernanza del servicio. La diferencia es a qué tipo de empresarios apunta. SERCOTEC apunta a pequeñas y microempresas. Este servicio tiene un enfoque más local que nacional y en la consolidación de pequeños negocios. CORFO está enfocado más en la innovación. Algunos programas que se pueden nombrar son:

- i. Programa capital abeja emprende: subsidio no reembolsable enfocado en el emprendimiento, de personas que buscan iniciar un negocio o el desarrollo de un negocio actual. Cabe señalar que el foco está en mujeres emprendedoras. Al igual que CORFO, este fondo concursable financia entre el 75-85% de los proyectos a los cuales se les asignan los capitales.
- ii. Programa Crece: enfocado en ayudar a micro y pequeños empresarios en hacer crecer su empresa, y a su vez, mejorar sus capacidades competitivas. Este programa cubre entre el 70-80% del costo del proyecto. Al igual que el programa capital abeja emprende es un subsidio no reembolsable.
- iii. Centro de desarrollo de negocios: Al igual que en CORFO, existen centros de apoyo a pequeños y microempresarios con asesorías de todo tipo para las empresas y con un enfoque más bien local. Dentro de los servicios que ofrecen estos centros está la realización de ferias de comercialización para que pequeños y microempresarios puedan dar a conocer sus productos o servicios.
- iv. Durante el año 2024 se concursaron cerca de \$7.000.000 de dólares en subsidios no reembolsables y otros programas.
(SERCOTEC, 2024)

BANCO DEL ESTADO DE CHILE (www.bancoestado.cl)

El Banco del Estado de Chile es una entidad estatal que funciona igual que todos los otros bancos, sólo que su patrimonio es del Estado y cumple funciones sociales además de las comerciales. Es muy competitivo en tasas, costos de transacción, etc, pero lamentablemente son trámites muy lentos y tediosos. En lo relacionado a las PYME, el Banco del Estado de Chile ofrece los siguientes programas:

- i. Cuenta emprendedor: cuenta corriente fácil de acceder y que no pide tantos requisitos como en un banco común.
- ii. Créditos PYME: créditos que se les ofrece a las empresas PYME, con una tasa de interés más baja que el promedio de los bancos comerciales. Estos créditos están diseñados para financiar capital de trabajo o inversiones.

PROCHILE (www.prochile.cl)

Ente estatal que tiene como misión apoyar a las diferentes empresas que operan en Chile en la exportación de sus productos o servicios. Para lograr este objetivo, ProChile cuenta con los siguientes programas:

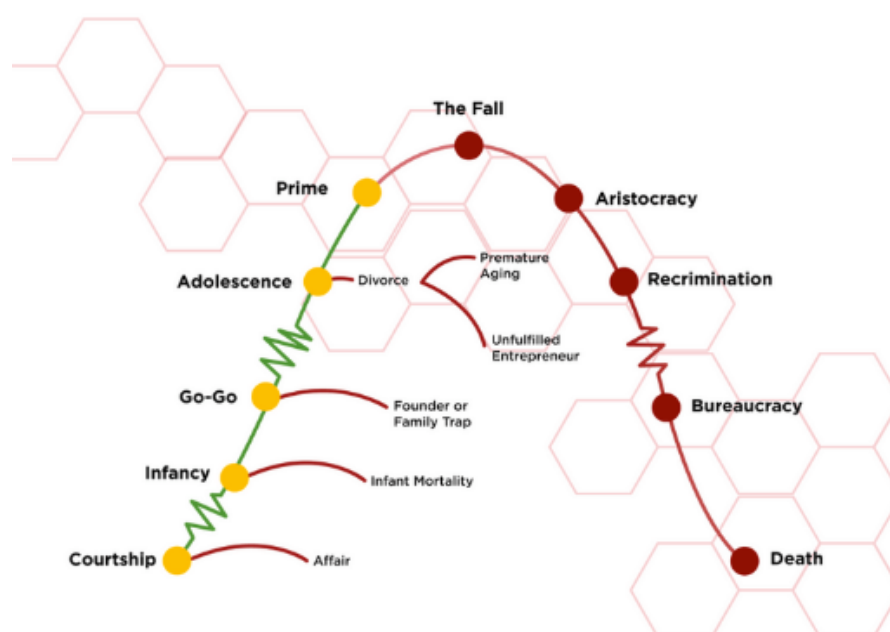
- i. Capacitación de exportadores: estos talleres están enfocados a empresas que no han exportado, y que, por consiguiente, necesitan capacitación sobre cómo funciona el mercado del comercio internacional y que mercados podrían estar interesados en el producto o servicio que se provee, entre otras.
- ii. A su vez, a través de ProChile, diferentes compañías (con énfasis en PYMES) pueden participar en misiones comerciales alrededor del mundo. ProChile también puede dar créditos a tasa bajas para que los emprendedores puedan exportar sus productos o servicios con mayor facilidad.
- iii. El 40% de las PYMES que exportan productos o servicios desde Chile, lo hacen con la ayuda y apoyo de ProChile.

(Cuenta pública prochile, 2024)

CAPITULO 3: Ciclo de vida de una empresa.

El ciclo de vida de una empresa puede ser muy variado, ya que siempre se está en constante cambio en el ambiente empresarial. Eso sí, en general se pueden identificar cinco etapas que son de suma importancia tener presente al momento de evaluar una empresa, ver los desafíos que tiene y como puede mejorar en sus actividades diarias.

Ilustración 7: Ciclo de vida de una empresa.



Fuente: (Azides institute worldwide, 2024)

A grandes rasgos éstas son las etapas:

1. Lanzamiento de una empresa.

El lanzamiento de una empresa es la etapa en que es fundada y empieza a realizar sus primeras ventas. Es aquí donde se define el modelo de negocio, la solución que se le quiere dar al cliente, la oferta de valor, misión, visión, etc. Esta es una etapa muy desafiante, ya que se invierte mucho en el desarrollo de la solución y los ingresos suelen ser muy bajos. Esto genera que la rentabilidad de la empresa sea cero o negativa. Lo principal en esta etapa es validar la solución que se creó con el cliente, que éste la entienda y sepa el valor que le está agregando. Es de suma importancia en esta etapa (y siempre) estar enfocado en las necesidades del cliente y cómo solucionar sus problemas. Con esta información y mostrando un servicio valorado por el cliente, es fundamental agregar

fórmulas de financiamiento de todo tipo para que la empresa siga funcionando. Esta etapa suele durar entre 1 a 3 años.

2. Crecimiento.

En esta etapa, el cliente ya conoce el producto y lo aprueba como una solución. Esto genera que se amplíe la base de clientes posible, lo que a su vez genera mayores ventas. Las empresas tienden a aumentar su capacidad de producción, sus gastos en recursos humanos, marketing, tecnología, entre otros. En esta etapa se está muy enfocado en el crecimiento en ventas de la empresa, abarcando la mayor cantidad de canales de comercialización y ganar el mayor market share posible, entre otros objetivos menores. Cabe señalar que como todavía no hay rentabilidades, se enfocan todas las actividades a lo comercial. El gran desafío para la empresa es que haya un crecimiento sostenible y mantener el control financiero de la empresa. Esta etapa suele durar entre 3 a 10 años.

3. Madurez.

La empresa en esta etapa está empezando a dar ciertos dividendos a los accionistas; se alcanza una situación financiera aceptable, además de que el crecimiento se desacelera y los ingresos son más estables. El crecimiento ya no es una regla como en la situación anterior, si no que la optimización de procesos y el control de costos son la parte más importante del quehacer de la empresa. En esta etapa es de suma importancia diversificar la oferta de valor, adoptando una idea de ventas cruzadas, para así mejorar la rentabilidad. También es clave innovar en soluciones diferentes ya que si no se hace esto el declive a una empresa poco productiva y rentable va a ser inevitable. Esta etapa suele durar entre 10 a 20 años.

4. Declive

En esta etapa, se debe tener en cuenta que si no se toman los recaudos que se debieron tomar en la etapa anterior, se van a ver disminuciones en los ingresos y bajas en la base de clientes impactados, que se debe a factores competitivos y cambios en los consumidores, entre otros. Esto hace que los costos aumenten como proporción de la venta y a su vez genera problemas para la rentabilidad. En esta etapa es fundamental relevar necesidades de los clientes, para así darles servicios que ellos valoren, focalizar en innovación y oferta de valor al cliente. A su vez, se deben analizar diferentes tipos de salida, como la venta, aumento de capital accionario, entre otras. Esta etapa dura entre 1 a 10 años.

5. Renovación o cierre.

Es de suma importancia saber que, si la empresa no se puede adaptar a un mercado cambiante, lo más probable es que esté destinada al cierre. Para evitar esto, debe haber una renovación de la compañía. Para ello, es importante que se identifiquen nuevas oportunidades de crecimiento, nuevas formas de satisfacción de necesidades del cliente, explorar nuevos mercados, entre otras actividades centradas en aumentar las ventas y rentabilidad de la empresa.

En caso de que la empresa no logre renovarse, lo más posible es que termine cerrando. Esta etapa tiene un breve periodo de duración, que es de 1 a 5 años, en donde la renovación debe ser rápida y decidida para que la empresa permanezca viva.

CAPITULO 4: Razones de la quiebra de empresas PYME en Chile y el cambio cultural para evitarlo.

Las razones de que las empresas PYME quiebren.

Como se menciona anteriormente, las pequeñas y medianas empresas en Chile representan una gran parte de la economía y, en general, se desempeñan en labores relacionadas al comercio. Eso sí, es de suma importancia entender por qué muchas de ellas perecen en el proceso de crecimiento. A continuación, algunas de las situaciones que provocan que las PYMES sucumban en ese proceso:

1. Problemas en la profesionalización de los líderes y falta de planificación.

Al momento de ser creadas, las PYMES carecen de una estructura organizacional; no existe una buena descripción de roles y básicamente “todos hacen de todo”. Esta falta de profesionalización en las labores de los líderes de la compañía -y de los mandos medios- provoca desorden en todos los niveles de la organización. Esto produce que la compañía no pueda generar valor a sus clientes de forma adecuada, como tampoco la capacidad de adaptarse a transformaciones tecnológicas o cambios en el mercado en que está inserta. (Universidad UNIACC, 2021)

2. Problemas en el financiamiento.

En la etapa del crecimiento de las PYMES, se requiere financiamiento bancario, o de otro tipo, para la adquisición de bienes de capital, activos fijos, marketing o financiamiento de capital de trabajo. Esta necesidad de capital se puede suplir con fondos propios, pero evidentemente éstos no son infinitos. Debido a esto, las PYMES en general recurren al mercado bancario, en donde se puede optar al leasing, factoring y préstamos comerciales, entre otros. Los bancos por lo general son reacios a prestar dinero a las PYMES, y cuando lo hacen, es con una tasa de interés tan elevada que hace inviable el negocio. En el mercado chileno los bancos son muy conservadores al prestar dinero a empresas que no tienen una larga trayectoria.

También las PYMES se pueden financiar mediante financiamiento alternativo, como crowdfunding, venture capital, u otros. Eso sí, el método alternativo está muy en ciernes en la economía chilena. Pueden también postular a créditos estatales de emprendimiento que tienen una tasa razonable de interés, los cuales son concursables, pero son muy engorrosos de adjudicar y toman mucho tiempo en ser activados.

3. Bajo conocimiento financiero de los líderes de la compañía.

Los líderes de empresas en Chile se caracterizan por ser muy trabajadores, tomadores de riesgo y buenos vendedores. Habilidades muy valoradas en todos los mercados en los que una PYME se pueda desempeñar. Pero, por otra parte, muchos de ellos carecen de habilidades relacionadas a la

administración de empresas y manejo financiero de una compañía. Esto provoca que la empresa sea poco eficaz en la asignación de recursos y en la administración de éstos. (La tercera, economía., 2014)

4. Una economía abierta muy sensible a ciclos económicos internacionales.

La economía chilena se caracteriza por ser muy abierta a las importaciones y exportaciones y los niveles arancelarios son cercanos a cero. Esto provoca que en Chile se exporten e importen muchos productos, desde y hacia diferentes partes del mundo. Pero también, esto provoca que la economía sea muy vulnerable frente a los vaivenes económicos que suceden en el mundo. Las PYMES se ven afectadas de sobre manera frente a esto y no tienen los recursos como para resistir un par de años malos en términos de consumo en la economía. (Economía USS, 2019)

5. Concentración de mercado y alta competencia.

En Chile, como en muchas partes del mundo, existen empresas que tienen una participación de mercado muy alta, lo que provoca que la entrada de una PYME a competir sea extremadamente difícil. Esto se da sobre todo en los mercados más desarrollados y tradicionales, como son el retail (en todas sus formas) y la minería, entre otros. Esta concentración de mercado provoca que las empresas grandes tengan una capacidad superior para competir, ya que tienen economías de escala y de ámbito que dejan a las PYMES en un lugar muy difícil en términos competitivos. (Ministerio de economía, 2014)

6. Problemas para la adaptación de nuevas tecnologías.

Como se señala en los puntos anteriores, la falta de profesionalización de los líderes de la empresa genera que sean poco receptivos a los cambios y les cueste dejar atrás las viejas formas. Esto a su vez, hace que tampoco sean receptivos frente a los cambios tecnológicos, y que por consiguiente las PYMES se queden atrás de otras compañías en lo relacionado a este ámbito, provocando pérdida de competitividad en todo sentido.

Evidentemente todas estas problemáticas tienen solución, pero lo que más se necesita es un cambio cultural dentro de la compañía y, sobre todo, un cambio en sus líderes.

La gestión del cambio en empresas PYME

Por lo general los cambios culturales en cualquier compañía son un desafío muy importante y a su vez muy desgastante para las personas que lo lideran. En las PYMES los cambios culturales se ven afectados por:

- La influencia de los fundadores.
- Estructuras organizacionales informales.
- Resistencia al cambio.
- Limitaciones de recursos académicos de los líderes de la empresa.

- Limitaciones de recursos económicos para implementar cambios.

Ilustración 8: Gestión de cambio en empresas.



Fuente: Leading Change, book, Jhon Kottler, 2014

Para poder generar cambios que sean duraderos en el tiempo, una guía interesante podría ser la metodología de los ocho pasos para el cambio cultural de Jhon Kottler (Kottler, 2014).

A continuación, los pasos recomendados y su implementación:

1. Establecer una sensación de urgencia.

El primer paso que plantea Jhon Kotler es crear una sensación de urgencia sobre la necesidad de un cambio en la organización. Para lograr esto, es de suma importancia que todos los colaboradores estén conscientes de la necesidad del cambio y de la urgencia con que hay que llevarlo adelante. La idea de generar urgencia y compromiso es preparar a los colaboradores para los siguientes pasos.

Para poder impulsar a los colaboradores -sobre todo a la gerencia y mandos medios de la empresa- en el cambio cultural que se necesita, hay ciertas herramientas que ayudan a generar sensación de urgencia y compromiso, tales como:

- Hablar abiertamente con los colaboradores de la empresa sobre lo que está ocurriendo.
- Reconocer los problemas que tiene la empresa e identificar posibles oportunidades que se están dejando de atender.
- Permitir que todos los colaboradores de la empresa puedan expresarse libremente sobre cómo ven a la compañía hoy y como quisieran verla en un futuro próximo.
- Pedir apoyo a toda la empresa -sobre todo a la gerencia y mandos medios- para llevar adelante estos cambios.

2. Crear un equipo patrocinador del cambio.

Como una PYME es compuesta por muy pocos trabajadores (entre 10 y 50), más que generar equipos amplios, lo ideal es que existan personas dedicadas a ciertas actividades importantes para la gestión del cambio cultural. A continuación, los perfiles que se necesitan:

- El patrocinador:

Es la persona a cargo del empuje del cambio cultural. Por lo general es un ejecutivo de alto nivel, el cual debe dar las facilidades a sus subalternos para que puedan generar este cambio cultural. Es de suma importancia que esta persona esté validada y empoderada por los dueños de la compañía.

- Líderes de áreas:

Es fundamental que antes que se proceda a realizar los cambios culturales necesarios, existan líderes de área identificados y empoderados por parte de los dueños de la compañía. Ellos serán clave para lograr que sea exitoso el cambio cultural y se encargarán de que en cada una de sus áreas puedan llevar a cabo este cambio. Los líderes de área reportarán al patrocinador y, dentro de sus propias áreas, escogerán a una persona que sea un orientador de sus compañeros de trabajo, el cual debe tener reputación y reconocimiento entre sus pares.

- Equipos de trabajo:

Tanto el patrocinador, como los líderes de área y los orientadores, deben reunirse regularmente para ver cómo van con los avances del proyecto, revisar cuáles de los colaboradores son neutros frente al cambio, cuáles son promotores y cuáles reaccionan negativamente frente a éstos.

Una vez designados los roles de los diferentes colaboradores de la compañía, se tienen que transmitir de forma clara y concisa los objetivos que se requieren. Es importante el compromiso de todos los colaboradores y que tengan claro por qué se está realizando el cambio cultural, cuáles son las metas y cómo se logrará.

Para que el equipo tenga éxito, es fundamental:

Hacer entender a los colaboradores por qué es necesario el cambio.

Que los integrantes del equipo tengan una visión compartida.

Que todos comprendan sus responsabilidades, roles y funciones.

Comprender cuáles son los factores críticos de éxito.

El equipo debe disponer tanto del apoyo y empoderamiento de los dueños, como también tener disponibilidad de recursos para poder ejercer esos cambios.

3. Generar una visión sobre la empresa que se quiere en el futuro, y las estrategias necesarias para lograrlas.

La presencia y compromiso de los socios es fundamental para generar una visión común entre todos los trabajadores de la compañía. Por lo general los socios en las empresas PYME son figuras omnipresentes, lo cuales tienen una relevancia importante para los colaboradores. Que los socios concilien con los colaboradores la visión de la compañía es clave para que el patrocinador pueda comunicar de buena forma la estrategia que se va a utilizar para llegar a la empresa que se quiere, o sea, cumplir la visión que se tiene de la compañía.

4. La comunicación de visión de cambio.

Una vez que se tenga una idea clara de la visión y la estrategia que se va a llevar a cabo, es muy importante comunicar a todos los trabajadores de la compañía qué se quiere hacer, cómo, por qué y cuándo se quiere hacer. Comunicando de buena forma a los colaboradores, éstos pueden sentir la meta como propia y se darán cuenta que su apoyo ayudará a que la empresa le vaya mejor y, por consiguiente, le favorecerá a ellos mismos.

5. Allanar el camino.

Al generar cambios importantes, como es el cambio de la cultura de una compañía, siempre van a existir obstáculos que superar. Lo frecuente es que éstos sean los obstáculos de mayor relevancia:

- Resistencia al cambio.
- Falta de empoderamiento a los gestores de cambio.
- Normas y estructuras difíciles de cambiar.
- Personalización en los dueños.
- Falta de interés en algunos colaboradores por profesionalizarse.

Es necesario que el equipo gestor de cambio tenga claro cuáles son los obstáculos que impiden el cambio y cómo podemos sobrellevar esos obstáculos y generar un cambio positivo. A su vez, es importante que la visión y la estrategia se reflejen en todas las actividades que componen la empresa y que los colaboradores que tienen problemas para entender estos cambios puedan tener formación académica y se reconozcan a aquellos que sí están comprometidos.

6. Marcar metas a corto plazo.

Es clave que el patrocinador y el equipo tenga claro que los cambios de este tipo toman mucho tiempo. Esta sensación de que no se logran los objetivos puede desanimar a los empleados y al mismo equipo de cambio. Por eso es necesario fijar metas a corto, mediano y largo plazo, siendo realistas con los tiempos de adopción en las diferentes áreas de la compañía. La fijación de metas en diferentes periodos de tiempo provoca que el equipo no se frustre y se mantenga motivado en el proceso de cambio cultural.

7. Conservar el ritmo.

Para conservar el ritmo es primordial mantener a los colaboradores motivados, sobre todo al equipo encargado de la gestión de cambio. Para mantener este impulso de cambio, es necesario:

- Saber qué es lo que ha funcionado correctamente, y qué no ha funcionado tan bien.
- Celebrar el logro de las metas a corto plazo.
- Identificar los “cuellos de botellas” que se pueden dar en el proceso de cambio y gestionarlos correctamente para que haya un mejor flujo de información.
- Comunicar constantemente la visión de compañía que se quiere.
- Proporcionar beneficios a los colaboradores comprometidos.

8. Consolidar el cambio.

El propósito principal del equipo es que estos cambios culturales que se generaron se mantengan en el tiempo. Es muy recurrente que se vuelvan a formas antiguas de hacer las cosas ya que son conocidas, pero es parte del trabajo del equipo de cambio hacerles ver a los colaboradores por qué no es conveniente hacer alguna actividad que no está correlacionada con la nueva visión de la compañía.

Para lograr un cambio sostenible, es clave realizar las siguientes actividades:

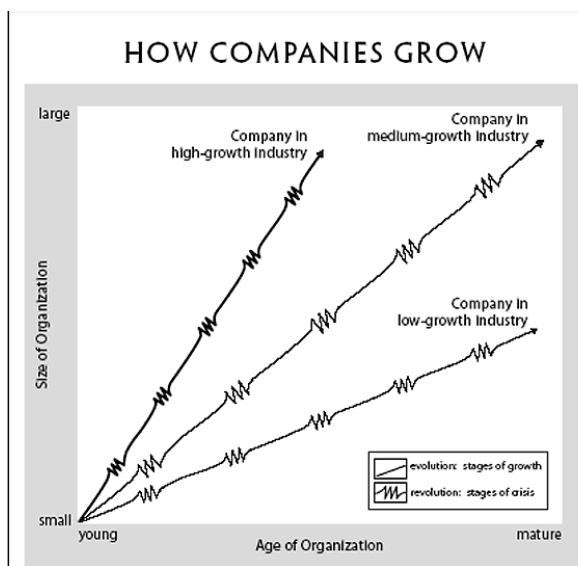
- Discutir con los colaboradores la importancia de los cambios y cómo los van a beneficiar.
- Adoptar valores de la compañía que estén relacionados con la visión de la empresa.
- Fomentar que los colaboradores hagan programas de formación académica constante. Sobre todo, aquellos que se han visto más rezagados con estos cambios.

CAPITULO 5: Entendiendo la crisis de crecimiento y de profesionalización de las PYME.

Las crisis de crecimiento son inevitables y siempre van a suceder en la etapa de madurez de una empresa. La única forma de sobrellevar estas crisis de la mejor manera es con capacidad de adaptación de todo el personal que compone la compañía.

En esta etapa, si bien el crecimiento es “estable”, cada cierto tiempo pasa alguna “revolución”, que son crisis que obligan a cambios importantes dentro de la compañía (Grenier, 1998). Es en esta fase de revolución cuando la empresa debe adaptarse para que estas crisis no la lleven al fracaso.

Ilustración 9: Como crecen las compañías.



Dentro de estas crisis podemos identificar cuatro, que se van dando una después de la otra.

1. Crisis en la dirección de la compañía.

Cuando la empresa entra a la etapa de crecimiento, generalmente existe una organización informal, en donde no hay una correcta definición de roles y procesos. A medida que la empresa va creciendo, los líderes de la organización ya no pueden abordar todo, por lo que la gestión pasa a ser ineficiente. Esta falta de estructura organizacional genera problemas de caos y conflictos dentro de la empresa dada la informalidad de la dirección. A su vez, la empresa pasa a ser muy poco ágil, ya que las decisiones tienen que pasar siempre por el líder, lo que genera una falta de rapidez en la respuesta y un procesamiento muy básico en la toma de decisiones (basadas en el instinto más que en los datos).

Es muy importante que el líder de la organización se dé cuenta de estos problemas, sea consciente de que hay que mejorar en esta área y dar estructura, disciplina y organización a la empresa.

2. Crisis de empoderamiento.

Una vez que se le da estructura y organización a la empresa, surgen problemas al formalizar la dirección y los roles que los colaboradores tienen. La empresa pasa a ser más grande, y a su vez, más compleja, haciendo que los mandos medios sean muy importantes. El inconveniente surge cuando hay que empoderar estos cargos. El líder de la empresa por lo general es reticente a dar libertad a sus mandos medios para que cumplan sus roles de buena forma. Esto genera frustración en los mandos medios de la compañía, lo que provoca baja productividad y sentimiento de pertenencia en la organización. A su vez, esta situación genera que haya mucha ineficiencia, tomando decisiones aletargadas y con poca fuente de datos para la correcta toma de decisiones.

Para evitar esta problemática, es de suma importancia que el líder sepa delegar la responsabilidad, y empoderar a los cargos medios. Sobre todo, tiene que estar consciente que no puede estar a cargo de todos los ámbitos de la empresa, y que, si no delega, puede llevar a la empresa al cierre.

3. Crisis en el control de la compañía.

La delegación de responsabilidades es algo pretendido para el correcto funcionamiento de la compañía, pero a su vez, puede generar ciertos problemas relacionados con la falta de control de las diferentes áreas de la organización. Esta falta de control genera que cada una de las áreas funcione de forma independiente, que no exista mucha comunicación y que por consiguiente se generen inconsistencias, falta de alineación y duplicidad en la toma de decisiones de la compañía.

Para evitar esto, es importante que el líder de la organización también se involucre en las diferentes áreas y que esté interiorizado de todo lo que está pasando. A su vez, es deseable que haya métodos de control mediante vistos buenos, u otro mecanismo formal de vigilancia de las diferentes áreas que componen la empresa.

4. Problemas debido a la excesiva burocracia.

Al momento de generar métodos de control dentro de la empresa, que son deseables, se empiezan a crear problemas relacionados a la excesiva burocracia dentro de la compañía. Esta situación provoca que haya falta de incentivos a la innovación y a la toma rápida de decisiones. Esta rigidez operacional desalienta la creatividad dentro de los colaboradores, lo que implica excesivo tiempo en la toma de decisiones, frustración en los trabajadores, entre otros problemas que afectan a la productividad de la compañía.

Para poder mejorar esta situación, es relevante que se revisen los métodos de control para que la toma de decisiones sea rápida.

A la profesionalización de la PYME.

Durante el periodo de crecimiento de una empresa y dentro del contexto del proceso de maduración, hay muchas PYMES que enfrentan conflictos para realizar prácticas profesionales en las mismas. Estos problemas se dan debido a que, con el aumento de ventas, flujos de información y lo complejo de las operaciones, entre otros, se genera un desorden y falta de gobernanza dentro de la empresa (Forbes Argentina, 2025).

En los próximos párrafos se enumeran las causas de esta crisis de profesionalización, así como también las consecuencias y soluciones propuestas:

1. Falta de formación empresarial

La formación empresarial de los colaboradores de una empresa es fundamental para la sobrevivencia y crecimiento de ésta. Es de suma importancia que los líderes tengan una buena capacitación en las diferentes áreas de la empresa. Muchos líderes de PYMES son personas sin estudios acabados de contabilidad, finanzas, marketing u otros. Esta falta de capacitación provoca que, al crecer la empresa muy aceleradamente, éstos se vean totalmente sobrepasados por las circunstancias.

2. Falta de delegación y empoderamiento mandos medios.

Es muy común que en las PYMES las decisiones estén muy focalizada en su líder y en una gestión más bien informal. Esta falta de delegación de responsabilidades imposibilita la creación de estructuras eficientes y formales dentro de la compañía.

3. Falta de capacidad de adaptación a cambios.

Cuando surgen problemas asociados al crecimiento, se pueden ver las faltas de capacidades profesionales de ciertos líderes dentro de una empresa. Dentro de estas faltas está la capacidad de adaptarse al cambio; ya sea cambios económicos y cambios tecnológicos, entre otros. En el siglo XXI los cambios tecnológicos son cada vez más vertiginosos y, por consiguiente, las empresas deben adaptarse a éstos de forma veloz. En general las compañías más grandes tienen la capacidad de ver ese horizonte a largo plazo, pero en las PYMES siempre existe resistencia al cambio (Escala uno, 2024).

4. Problemas relacionados a la falta de conocimiento financiero.

Muchas empresas son creadas por personas con diferentes perfiles profesionales, como agrónomos, diseñadores, entre otros. Generalmente no tienen conocimientos financieros y contables acabados, lo que genera que la toma de decisiones pueda perjudicar de sobremanera a la sobrevivencia de la compañía. Cuando las PYMES crecen vertiginosamente, algunos líderes no

tienen la capacidad de ver ciertos problemas, como por ejemplo las necesidades de capital de trabajo al crecer. Sumado a lo anterior, las PYMES no son empresas que estén sujetas a créditos beneficiosos, ya que gran parte de ellas tienen poco historial contable, lo que, sumado a la falta de conocimiento financiero de sus líderes, genera problemas de solvencia y liquidez.

Consecuencias.

Las consecuencias de la falta de profesionalización pueden ser variadas, pero si éstas son muy profundas, evidentemente van a desencadenar en un cierre de la compañía.

Otras consecuencias que se pueden dar son:

- Baja de competitividad de la compañía en un entorno cambiante.
- Baja rentabilidad o pérdidas en los ejercicios contables.
- Restricciones en el crecimiento orgánico y rentable de la compañía.
- Falta de foco en el cliente y en la creación de valor a éste.

¿Soluciones?

Es incuestionable que la solución de estos problemas es la capacitación académica de los líderes de la organización. Sobre todo, en lo que significa la administración de una empresa, en lo más amplio del espectro. A su vez, es de suma importancia que los líderes tengan capacidad de adaptación a los cambios, con una mente flexible capaz de adaptarse a un contexto cambiante.

La adaptación de nuevas tecnologías es tan importante como la capacitación académica de los líderes, ya que proveen a la compañía de estructura, organización, mejora de productividad, accountability de los diferentes colaboradores y un mejor servicio al cliente.

Sumado a lo anterior, es primordial el conocimiento financiero. Las finanzas son fundamentales para la buena gestión de la compañía y por mucho que se tenga un experto en esta área, la importancia radica en que el personal que esté a cargo del área comercial tenga conciencia de las repercusiones financieras que tienen sus decisiones.

Presentación de caso:

El desafío de una PYME en expansión y evitar trampa de crecimiento en Chile.

Industria y región: Importación y distribución Chile.

Empresa: Distribuidora BLM – Enfocada en productos de consumo masivo en el área alimentos para humanos y mascotas.

Contexto

BLM es una distribuidora de productos de consumo fundada el año 2019 y que abastece a cerca de 5.000 comerciantes en Chile. Nace al alero de Bravarco Trading, empresa fundada el año 1952 y dedicada a la importación y exportación de materias primas en la industria de los alimentos.

Distribuidora BLM se dedica a la distribución como core bussines y, dentro de los productos que distribuye, están aquellos que la misma empresa importa y distribuye. Dentro de éstos se encuentran productos de consumo masivo como yerba mate, alimentos enlatados y alimento para mascotas, entre otros. A su vez, la compañía también distribuye productos de fabricantes nacionales, sobre todo en la región de Aysén y en supermercados regionales. Actualmente maneja más de 850 SKU, lo que es todo un desafío en términos de vencimientos, mix de ventas, márgenes, manejo de inventarios, picking, despacho, etc.

La compañía tiene cinco canales de venta que abastece, cada uno en diferentes etapas de desarrollo:

- Venta B2B subdistribuidores.
- Venta B2B supermercados regionales.
- Venta B2B supermercados nacionales (canal moderno).
- Ventas B2B clientes pequeños.
- Ecommerce B2C

Cada canal de venta tiene su propia lista de precios, de la mano con los volúmenes manejados.

Las ventas por canal de venta son:

- Venta B2B subdistribuidores: 30%
- Venta B2B supermercados regionales: 40%
- Venta B2B supermercados nacionales (canal moderno): 2%
- Ventas B2B clientes pequeños: 27,5%

- Ecommerce B2C: 0,5%

Dentro de estos canales de venta, los de mayor desarrollo son los supermercados regionales y los subdistribuidores, en volumen de venta, ticket de venta y margen adquirido, entre otras variables.

Las ventas B2B clientes pequeños son importantes en la región de Aysén, ya que se tiene mayor capilaridad. En lo relacionado al ecommerce, se trata de clientes esporádicos con baja retención y no hay un gran volumen de venta; sin embargo, los márgenes son mejores.

El último caso es el de los supermercados nacionales, en los cuales recién se está entrando a vender con productos de chocolatería y otros importados desde otras partes del mundo. En este caso los volúmenes son altos pero el margen que queda es bajo. Esto la empresa lo toma como exposición de marca y generar mayores márgenes en otros canales de distribución.

En relación a la distribución, la empresa actualmente cuenta con dos centros: uno en Santiago (Región Metropolitana) y otro en Coyhaique (región de Aysén). Cada centro de distribución tiene formas de negocios diferentes: el de Coyhaique tiene mayor capilaridad, con ventas institucionales, cobertura en casi todos los puntos de venta en la región, camiones propios (camiones con frío y camiones estándar), vendedores de planta, entre otros. En el caso del centro de distribución de Santiago, las ventas se hacen a subdistribuidores regionales, supermercados nacionales y regionales. Los vendedores en este caso son a comisión y no están en planta. Los despachos se hacen en camiones contratados por servicio.

Es evidente que este es un contexto muy competitivo, en donde se mueven grandes volúmenes de mercadería, y que su mayor factor de riesgo son las variaciones de tipo de cambio, ya que la venta de sus productos en un 55% son importados, por lo que las coberturas de tipo de cambio son fundamentales. A su vez, los cambios constantes de las diferentes listas de precios también son muy importantes para mantener una rentabilidad mínima.

A continuación, se nombrará la misión, visión y valores de la compañía:

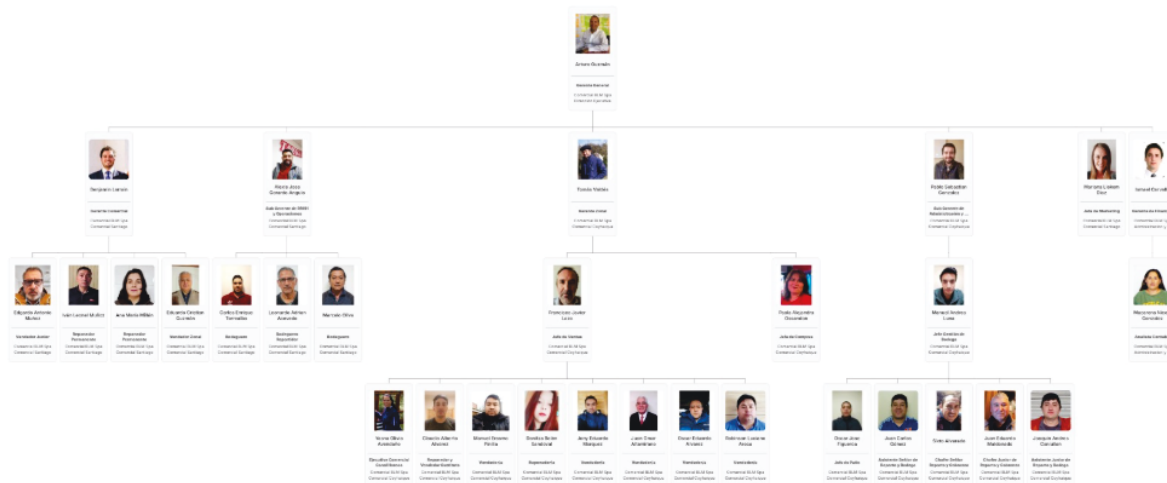
- **Misión:** Distribuir y abastecer de productos de consumo masivo a todos los chilenos.
- **Visión:** Ser una empresa reconocida en la industria del consumo masivo como un referente de transparencia, profesionalismo y foco en sus clientes, priorizando el bienestar de sus colaboradores.
- **Valores:** Integridad y excelencia en todos sus quehaceres. Compromiso, compañerismo y trabajo en equipo como piedra angular para lograr sus objetivos. Transparencia total con clientes, proveedores y colaboradores.

La empresa actualmente está pasando de ser una PYME a una empresa mediana y, dentro de este proceso, ha habido valiosas y a la vez difíciles lecciones que aprender. Y para seguir el paso de lo que los clientes requieren y brindarles una buena oferta de valor, se están generando varios cambios dentro de la compañía.

Situación Actual de la empresa.

Compañía con 30 empleados, áreas de comercialización, ventas, finanzas, gerencias, entre otros. Cada centro de distribución tiene un gerente de zona asignado.

Ilustración 10: Organigrama BLM.



Fuente: Información distribuidora BLM.

Áreas de la compañía:

Gerencia General.

Gerencia Comercial (Santiago).

Subgerencia de Recursos Humanos y Operaciones.

Gerencia de Zona (Coyhaique)

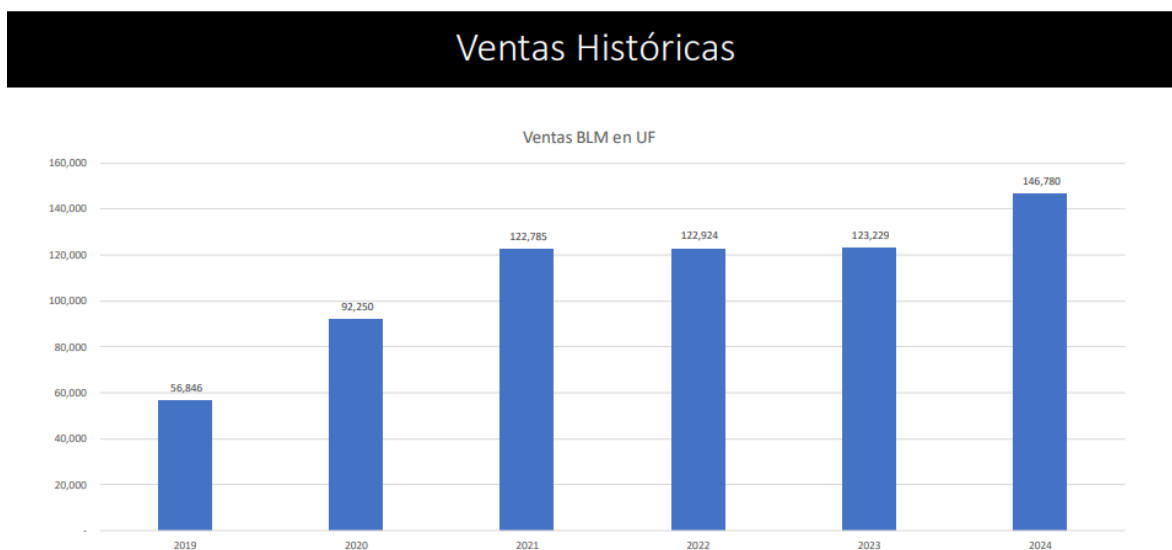
Gerencia Finanzas.

Tanto la gerencia comercial como la gerencia de zona son los encargados de la operación general del centro de distribución Santiago y Coyhaique. La gerencia de finanzas, recursos humanos y

operaciones, trabajan para toda la empresa en un conjunto y no conforme al centro de distribución.

La empresa creció de forma muy fuerte durante los primeros años, generando ventas en el año 2023 por \$7 millones de dólares.

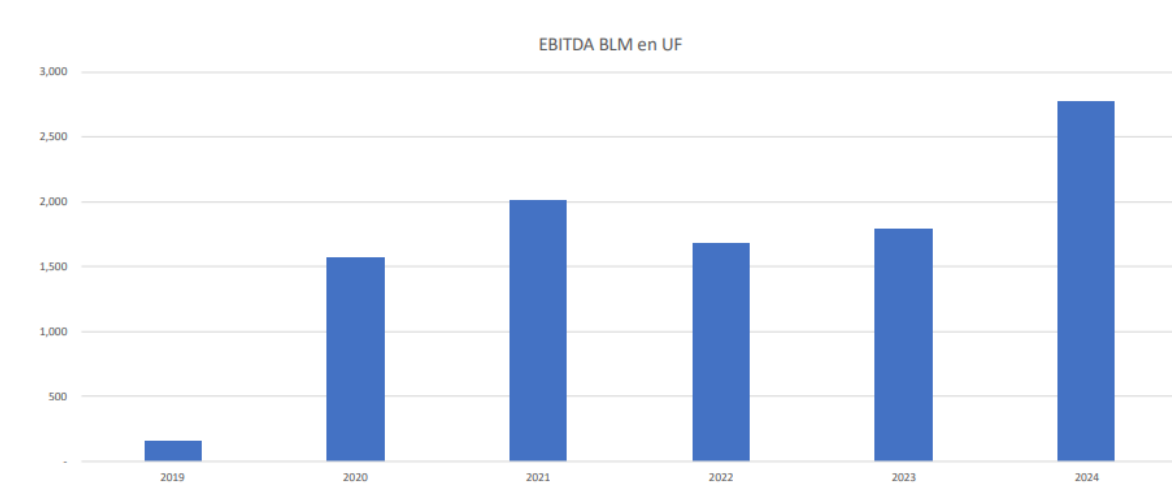
Ilustración 11: Ventas históricas en UF BLM.



Fuente: Información distribuidora BLM.

Actualmente la compañía no está pasando por un buen momento financiero, dada situaciones externas (crisis económicas) e internas.

Ilustración 12: EBITDA en UF BLM.



Fuente: Información distribuidora BLM.

Se han detectados varios problemas en la rentabilidad de la empresa, que en los dos últimos años ha generado pérdidas. El año 2022 pérdidas altas y el 2023 un punto de equilibrio (utilidad cero). Los indicadores financieros del 2024 no son los mejores, pero tampoco son malos.

A continuación, la información financiera del balance de la compañía y los ratios financieros más importantes:

Ilustración 13: Hoja de balance BLM.

ACTIVOS	Monto (CLP)	PASIVOS Y PATRIMONIO	Monto (CLP)
Activo Circulante		Pasivo Circulante	
Caja y Fondo Fijo	1,549,515	Préstamos con Bancos	88,939,588
Cuenta Corriente	128,297,764	Obligaciones Comex con Bancos	143,926,746
Cuenta Corriente USD	3,686,147	Tarjetas de Crédito con Bancos	4,706,588
Deudores por Venta (Neto)	510,742,000	Cuentas por Pagar	1,109,749,783
Documentos por Cobrar	64,661,739	Acreedores Varios	8,041,817
Deudores Varios	27,329,641	Retenciones	10,989,022
Existencia (Neto)	1,156,513,714	Impuesto por Pagar	15,768,019
Impuestos por Recuperar	102,234,312	Ingresos Percibidos por Adelantado	8,715,636
Impuestos Diferidos	39,794,325	Obligaciones con el Personal	9,882,634
Salidos con el Personal	3,418,141	Oblig. Contratos de Leasing (Neto)	66,027,060
Total Activo Circulante	2,022,586,548	Obligaciones con Socios Corto Plazo	126,053,260
		Total Pasivo Circulante	1,592,980,153
Activo Fijo		Pasivo Largo Plazo	
Construcciones y Obras de Infraestructura	6,530,210	Obligaciones con Bancos Largo Plazo	79,684,776
Maquinarias y Equipos	9,731,679	Obligaciones con Socios Largo Plazo	15,103,084
Muebles y Enseres	3,765,907	Total Pasivo Largo Plazo	94,787,860
Computación y Teléfonos Electrónicos	7,678,171	Total Pasivos	1,687,767,833
Vehículos	4,852,484	Patrimonio	
Contratos de Leasing (Neto)	55,138,390	Capital Pagado	159,123,227
Total Activo Fijo	131,369,941	Utilidades (Pérdidas) Acumuladas	392,401,380
		Utilidad (Pérdida) Ejercicio	-49,706,479
		Total Patrimonio	453,287,647
Total Activos	2,153,956,489	Total Pasivos y Patrimonio	2,153,956,489

Ilustración 14: Ratios BLM.

Ratio	Fórmula	Valores Utilizados	Resultado	Evaluación
1 Margen EBITDA	EBITDA / Ingresos Operacionales	EBITDA: 99,898,878, Ingresos Operacionales: 5,016,001,688	1.99	Bajo para la industria, mejorar eficiencia operativa.
2 ROA	EBITDA / Activo Total	EBITDA: 99,898,878, Activo Total: 2,153,956,489	4.64	Adecuado, pero con margen de mejora en la rentabilidad.
3 Relación de Endeudamiento	Pasivo Total / Activo Total	Pasivo Total: 1,687,767,833, Activo Total: 2,153,956,489	0.78	Moderado, pero cercano al límite aceptable.
4 ROE	EBITDA / Patrimonio Total	EBITDA: 99,898,878, Patrimonio Total: 453,287,647	22.04	Bueno, un retorno sólido para los accionistas.
5 Rotación de Activos	Ingresos Operacionales / Activo Total	Ingresos Operacionales: 5,016,001,688, Activo Total: 2,153,956,489	2.33	Eficiente, los activos generan ingresos de manera adecuada.
6 Razón Corriente	Activo Circulante / Pasivo Circulante	Activo Circulante: 2,022,586,548, Pasivo Circulante: 1,592,980,153	1.27	Aceptable, pero ajustado.
7 Prueba Ácida	(Activo Circulante - Existencias) / Pasivo Circulante	(Activo Circulante - Existencias): 866,072,834, Pasivo Circulante: 1,592,980,153	0.54	Baja, indica poca liquidez rápida.
8 Deuda a Patrimonio	Pasivo Total / Patrimonio	Pasivo Total: 1,687,767,833, Patrimonio: 453,287,647	3.72	Elevado, alto riesgo financiero.

Deuda /
EBITDA: 4,81

Fuente: Información distribuidora BLM.

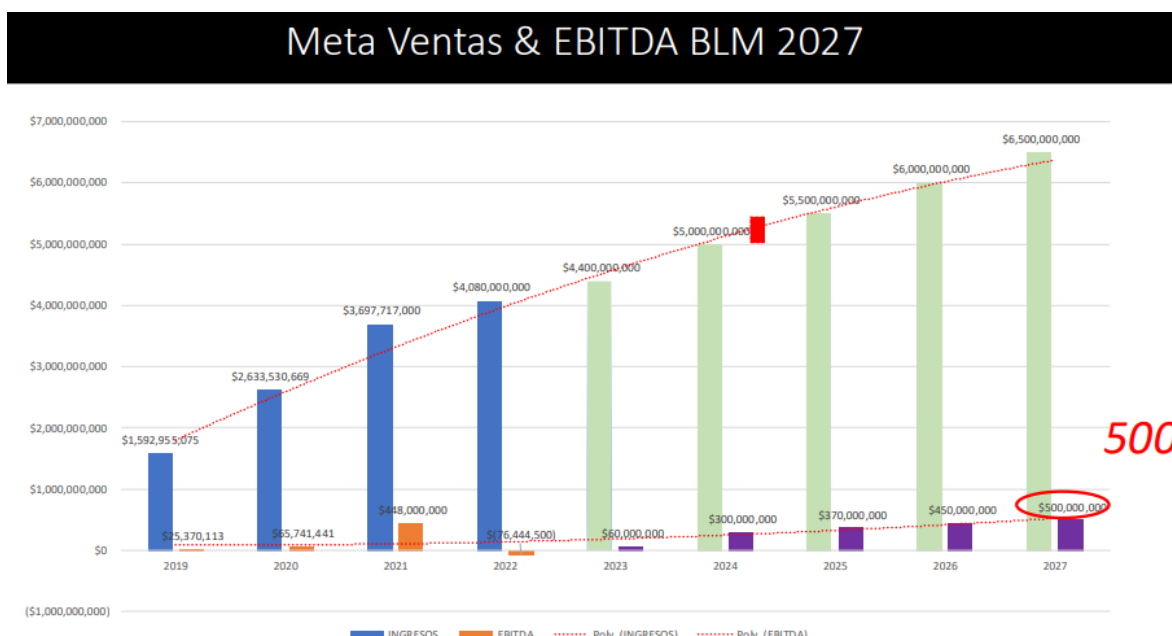
Últimamente se han identificado problemas de información ya que las áreas no se comunican de forma eficaz, debido a que se están usando muchos softwares (uno para finanzas, uno para el área comercial, recursos humanos, etc.)

Se invierte mucho tiempo en la producción de informes por parte de los ejecutivos, los cuales tampoco cumplen en forma y fondo, debido a que no se tiene la información completa de la compañía. También, existen muchos problemas de vencimiento, remates, compra de inventarios excedentes, bajas rentabilidades, entre otros.

A su vez, se ha detectado que no se ofrece a los clientes un servicio acorde a su calificación, ya que no ha habido una segmentación de clientes; tampoco se sabe si los clientes que atiende son rentables o no, lo que repercute fuertemente en la rentabilidad de la empresa, que se ha visto afectada durante los últimos años.

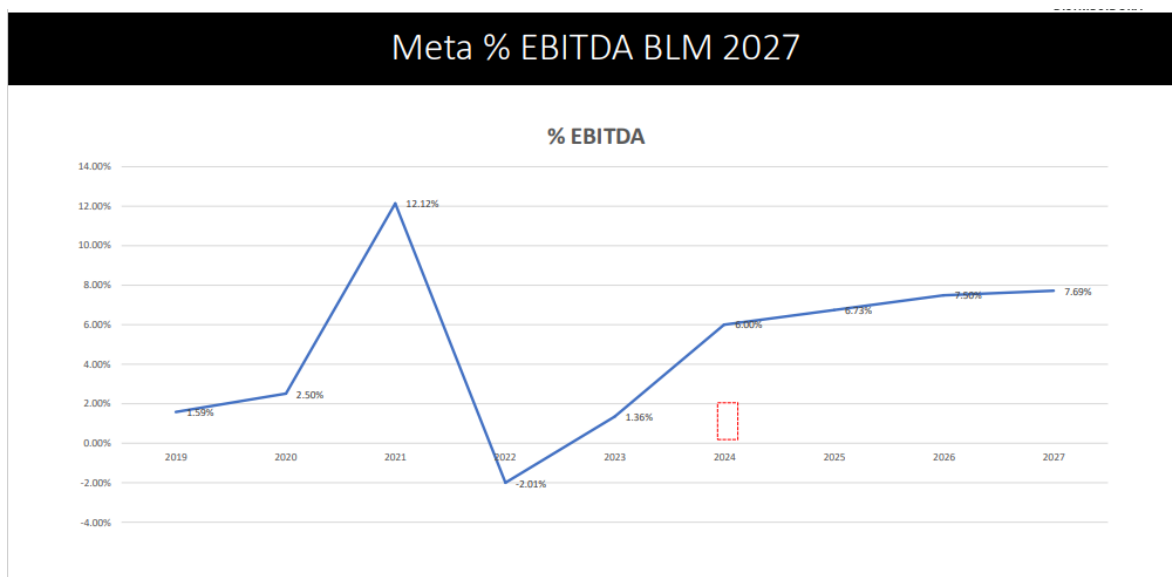
¿Cómo quiere estar BLM en cinco años más?

Ilustración 15: Metas BLM al 2027.



Fuente: Información distribuidora BLM.

Ilustración 16: Metas BLM como porcentaje de EBITDA al 2027.



Fuente: Información distribuidora BLM.

Como se puede observar en los gráficos superiores, la compañía quiere enfocarse en mejorar la rentabilidad como porcentaje EBITDA de ventas, además de aumentar las ventas totales durante

todos los años próximos. Evidentemente que ajustar cotos para mejorar rentabilidad y aumentar las ventas al mismo tiempo es un gran desafío. Al mismo tiempo, hay que sumar a la ecuación una situación financiera retadora.

¿Cuáles son los desafíos de distribuidora BLM? ¿Cómo la empresa puede lograr sus metas?

RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES.

CAPITULO 6: De lo macro a lo micro.

¿Cómo logramos que una empresa no caiga en la trampa del crecimiento?

Para partir, es importante realizar un análisis que incluya estos elementos:

Criterios de éxito:

- Disminución del tiempo usado en la realización de informes.
- Mejora en la rentabilidad apuntando a un EBITDA 6%, UDI 3-4%.
- Mejora en 20% de las ventas en 2 años (ceteris paribus).
- Eliminar la respuesta comercial de los remates en productos a vencer.
- Que la pérdida de productos por vencimiento no supere el 1% de lo que se compró.

Alcance

- El alcance es para la empresa en cuestión y sus centros de distribución antes mencionados.

Límites

- Baja intención de inversión por parte de la compañía, no más de \$10.000 USD.
- Tiempo de adaptación y asimilación bajo.
- Se pueden desvincular personas y reorganizar la empresa.

Stakeholders

- Clientes
- Proveedores
- Gerente general (influenciador clave)
- Gerente comercial -Santiago- (influenciador clave)
- Gerente comercial -Coyhaique- (influenciador clave)
- Directorio (Tomador de decisiones)
- Gerente finanzas
- Equipo de ventas
- Equipo recursos humanos
- Equipo de finanzas
- Equipo de logística y finanzas.

Insight

- Datos recabados por parte de la compañía.

Pregunta

¿Cómo mejorar actividades para llegar al 6% EBITDA en un año?

Una vez realizada esta pregunta, es debido preguntarse qué se debe hacer para lograr la meta propuesta (Rasiel, 1999).

Ahora bien, hay que proponer soluciones a esta pregunta, las cuales se verán a continuación:

- Segmentación de clientes y aumento de ticket de venta:

Para mejorar la rentabilidad, es fundamental realizar una segmentación de clientes y analizar la rentabilidad de cada grupo. La fórmula de rentabilización permite identificar los clientes más rentables y enfocar los esfuerzos comerciales en ellos. $\text{Rentabilidad del cliente} = \text{Precio} * \text{Cantidad} * \text{Margen} - \text{Costos asociados a cliente}$. Los costos asociados son logística, trade marketing, rapel, acuerdos comerciales, etc.

Ilustración 17: Proposición segmentación de clientes básica.

Grupo de Clientes	Descripción	Estrategia
Clientes Premium	Clientes de alto valor, con compras frecuentes y un margen de ganancia elevado.	Ofrecer productos y servicios exclusivos, fidelizar con programas de recompensas.
Clientes Estándar	Clientes con compras regulares y un margen de ganancia promedio.	Mantener una relación estable, ofrecer promociones y ofertas especiales.
Clientes de Bajo Valor	Clientes con compras esporádicas y un margen de ganancia bajo.	Minimizar los costos de atención, ofrecer productos básicos.

Fuente: Producción propia.

Sumado a segmentar, es muy importante intentar aumentar el ticket de venta a cada cliente, para que así los beneficios de cada venta sean mayores. Para poder lograr esto, es necesario el uso de crossselling, sobre todo con productos que tienen una mayor contribución por unidad vendida. El crossselling es una estrategia de ventas que consiste en ofrecer productos o servicios, adicionales a los solicitados por los clientes.

- Gestión de Recursos Humanos.

La gestión de recursos humanos es un factor clave para el éxito de la empresa. Es recomendable realizar una revisión externa de sueldos, actividades de cada puesto, incentivos, entre otros, para optimizar la estructura y los costos. Los incentivos deben ser entendibles, logrables, interesantes y legítimos (para todas las áreas de la compañía).

Se propone que las gestiones en recurso humanos tengan foco en estos parámetros:

Ajustar los sueldos y beneficios a la realidad del mercado y a la rentabilidad de la empresa, no más del 10% de las ventas.

Identificar y eliminar puestos redundantes, optimizar las tareas y responsabilidades. Existen reuniones poco eficientes; se debe identificar, bajar su número en horas o bien eliminarlas.

Implementar sistemas de incentivos basados en el desempeño y en la consecución de los objetivos de la empresa.

- Gestión de inventarios.

La gestión de inventarios es un área crítica para una empresa comercializadora. Se sugiere la implementación de reglas de abastecimiento por centro de distribución, tomando en cuenta los días de reposición y la velocidad de venta, sin sacrificar el margen de ganancia. Para realizar esto es necesario tener una buena determinación de la demanda, reposición y velocidad de la venta.

- Gestión del endeudamiento.

La gestión del endeudamiento es fundamental, sobre todo en períodos de crecimiento de las compañías. El ratio (pasivo/patrimonio neto) no debe superar el 3, para evitar un riesgo financiero excesivo. Se debe mantener un foco en un ratio de 2-3 veces. Para gestionar de mejor forma este apartado, es necesario realizar una buena administración en capital de trabajo.

Es clave tomar en cuenta que, en este tipo de empresas, que tienen un colateral de productos terminados, la gestión del capital de trabajo es fundamental. Si éste se gestiona de forma correcta, como consecuencia va a mejorar el ratio (pasivo/patrimonio neto) si es que los excedentes se utilizan para prepagar pasivos.

- Definiciones de KPI claves.

Ilustración 18: KPI Claves propuestos para BLM.

KPI	Descripción	Objetivo
Plazo Medio de Cobro	$(\text{Crédito por venta} / \text{venta}) * 365$	No mayor a 30 días
Rotación de Stock	$(\text{Bienes de cambio} / \text{costo de ventas}) * 365$	Menor a 30 días en CDS Santiago y 45 días en CDS Coyhaique
Plazo Medio de Pago	$(\text{Proveedores} / \text{costo de venta}) * 365$	Mayor a 30 días en la medida de lo posible
Margen Bruto sobre Ventas	Margen bruto / ventas	Entre 25%-30% en general
Resultado Neto / Ventas	Resultado neto / ventas	3,5% - 5,5%
Resultado Neto / Patrimonio	Resultado neto / Patrimonio	Valoración del rendimiento para los accionistas
Rotación de Activos	Ventas netas / activos totales	Entre 1 – 1,5 veces

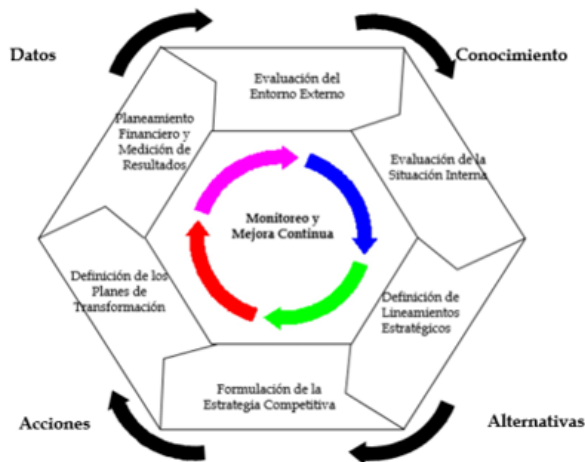
Fuente: Producción propia.

CAPITULO 7: ¿Y la estrategia?

La planificación estratégica es de suma importancia para que se puedan lograr los objetivos de la empresa en el mediano y largo plazo. Es por esta razón que se realizará una planificación estratégica vasta donde se verán desafíos internos, externos, puntos críticos de éxitos, entre otros.

Planificación estratégica:

Ilustración 19: Planificación estratégica propuesta.



Fuente: Modelo holístico para la gestión del conocimiento SCRIB.

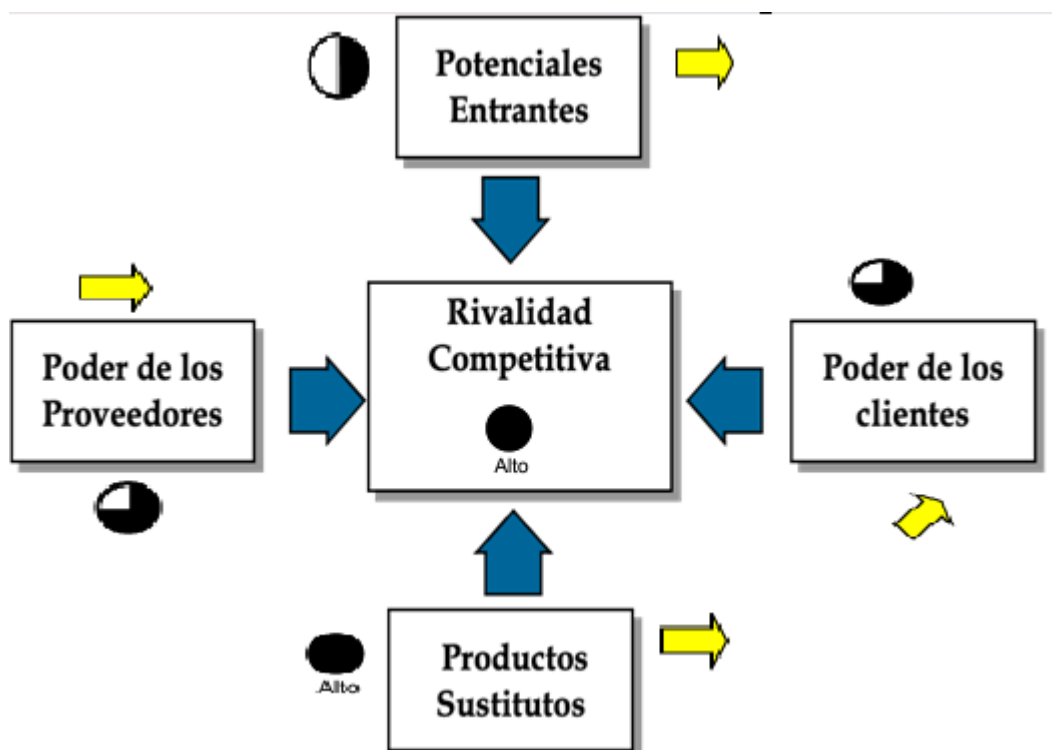
Análisis externo:

El contexto competitivo en este tipo de industrias es alto, ya que existen muchas empresas en el área del consumo masivo, y más aún en lo que es la alimentación, donde los diferenciadores son bajos. La marca es el único diferenciador que el cliente reconoce como válido.

Por esta razón, la empresa se encuentra en una constante guerra de desgaste con sus competidores, en donde cada punto de mejora afecta de sobremanera a la rentabilidad.

A continuación, se realizará un análisis Porter:

Ilustración 20: Situación competitiva en el mercado.



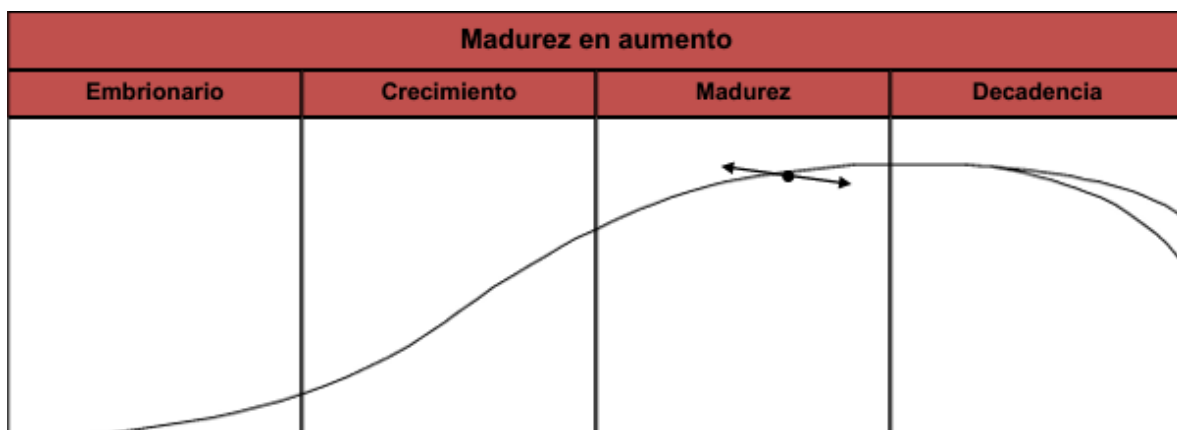
Fuente: Producción propia.

- **Potenciales entrantes:** En este caso los potenciales entrantes son una amenaza media, con estabilidad en su posibilidad de que aumente en un tiempo. La inversión inicial para realizar este tipo de proyectos es alta, además de que, con un tipo de cambio tan alto, las posibilidades que existan pequeños importadores se rebajan. Eso sí, siempre teniendo presente que se trata de una industria muy amplia en donde las tarifas de entrada de productos importados son cero, lo que genera que hayan “olas” de entrada de nuevos actores.
- **Poder de los clientes:** los clientes tienen mucho poder en lo que es el consumo masivo de alimentos, sobre todo en un país como Chile, donde una buena parte de los productos alimenticios son importados: un 60% de la canasta básica la componen productos importados. He ahí que el único diferenciador es la marca, y estar en el awareness del cliente con las marcas que se trabajan.
- **Productos sustitutos:** En la industria de la alimentación, siempre existen productos sustitutos. Los únicos diferenciadores son la marca, la forma de consumo y el formato de consumo.

- **Poder de los proveedores:** El poder de los proveedores es alto, dado que pueden cambiar de distribuidor fácilmente. Hay muchas empresas que hacen importación y distribución, o solo distribución. Eso sí, nunca se deja de ser el cliente, así que algo de poder de negociación existe. Por ello, lo ideal es buscar socios de largo plazo.
- **Rivalidad competitiva:** La rivalidad competitiva de esta industria es alta, sobre todo tomando en cuenta lo mencionado en los puntos anteriores. Los diferenciadores más importantes que pueden hacer que la empresa gane un mayor espacio de mercado y sea rentable son los siguientes:
 1. Trabajar productos con marcas conocidas y apreciadas por los clientes finales.
 2. Si no se tienen marcas reconocidas, trabajar productos en donde los diferenciadores sean palpables y de fácil comunicación para el cliente final (no sólo entrar por pelea de precios).
 3. Invertir en tener una muy buena base de datos, a través de un ERP robusto, el cual de información al minuto y certera. “Lo que no se mide, no sirve”.
 4. Listas de precios acorde a cada canal de ventas, que vayan variando según el tipo de cambio.
 5. Manejar de buena forma los riesgos de tipo de cambio. Lo ideal usando futuros de tipo de cambio.

A continuación, se realiza un análisis del Ciclo de vida de la industria:

Ilustración 21: Situación del ciclo de vida de BLM.



Fuente: Producción propia.

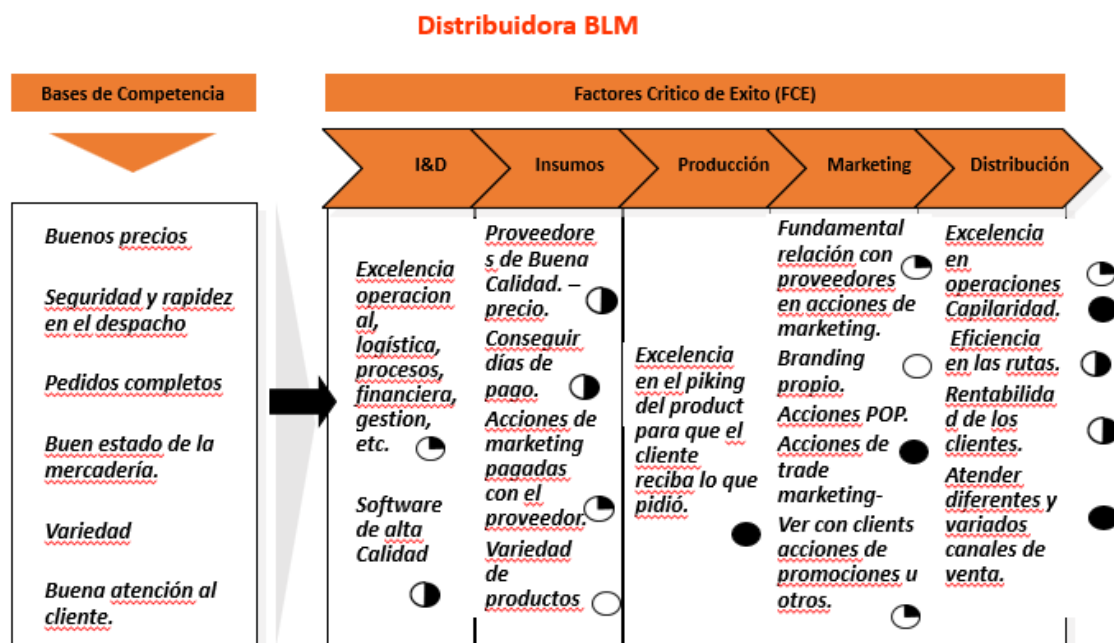
En la empresa existe conciencia de que se está trabajando en una industria con un ciclo de vida madura-decline. Por esto, es importante tomar en cuenta ciertas variables que se dan en las industrias cuando llegan a este nivel, tales como:

- Invertir para reducir costos. En este caso es fundamental poder invertir en herramientas tecnológicas para bajar el gasto en RRHH y en capital de trabajo (factor muy importante en este tipo de industria).
- Mejora de la eficiencia operativa. Para ello es fundamental trabajar bien los procesos logísticos, manejo de inventario, picking, entre otros. A su vez, tener inventarios razonables, usando como base el modelo ABC y el modelo EOQ.
- Racionalización. Para actuar de forma racional, hay que manejar buena data, y es ahí lo importante de tener un ERP robusto.
- Mejorar márgenes. La única forma es teniendo una marca fuerte o comunicando de muy buena forma la oferta de valor del producto a comercializar. Si es que se compite en precio, lo único que se logrará es bajar los márgenes generales de la empresa.
- Es debido señalar que, con el ecommerce, marketplace, y otros, esta industria está cambiando, por lo que es de suma importancia que BLM se sume a esto (canales de venta en línea). Pero a su vez, es trascendental que la empresa se fije en cómo poder atender de mejor forma a su cliente. Una buena innovación sería tener en línea el stock que está manejando su cliente, fechas de vencimiento, el sell in y el sell out, para que se dedique a atender a su cliente de la mejor forma posible y abastecerlo de forma eficiente y con un costo aceptable. En fin, lo más importante es poder observar con el cliente B2B cuál es su punto de dolor y cómo BLM puede ayudar a solucionarlo brindando un servicio de excelencia.

Análisis interno:

Los análisis internos que se pueden hacer son variados, pero para poder tener una mejor idea, habrá que ver cuáles son los factores en los que se pueden mejorar y son importantes para los clientes de BLM (tanto B2B como B2C). Es debido señalar que la empresa trabaja con más de 850 SKU, por lo que no se fija solamente en un tipo de producto en específico, si no que trabaja con una amplia cartera de productos.

Ilustración 22: Factores críticos de éxito BLM.



Fuente: Producción propia.

Como se puede ver en la imagen superior, los puntos fuertes de distribuidora BLM son:

- Excelencia en el picking.
- Capilaridad.
- Acciones de trade marketing.
- Atender diferentes y variados canales de venta.

En los puntos medios que debe haber mejoras, están:

- Software de alta calidad.
- Proveedores buena calidad – precio.
- Días de pago.
- Eficiencia en las rutas de distribución.
- Rentabilidad de los clientes.

¿En qué se debe mejorar de forma rápida?

- Excelencia operacional.
- Variedad de productos.
- Acciones de marketing pagados por el proveedor.
- Branding marcas propias.
- Marketing uno a uno con el cliente.

- Excelencia en operaciones logísticas.

Como conclusión, se puede señalar que una importante parte de los “key succes” que la empresa puede mejorar están relacionado con la optimización del management.

Con ello, hay que tomar en cuenta los siguientes puntos:

1. Control del área comercial.
2. Control del área financiera.
3. Eficiencia en el uso de recursos relacionados al capital de trabajo.
4. Excelencia en la logística y operaciones internas de la compañía.

Una vez que esto se logre de buena forma, es importante pasar a la parte ventas, comercial, oferta de valor y otros. Lo que le pasa a esta empresa, es lo que les sucede a muchas: pasan de ser PYMES a empresas medianas y por tanto se “desordenan” sin lograr procesar el nivel de información.

Análisis FODA.

- Fortalezas

Las fortalezas de la compañía son variadas, pero tomándolas desde una perspectiva frente a la competencia, se podrían enumerar las siguientes:

Capilaridad en la venta: se vende en todos los canales de comercialización posibles, algunos con más éxito, y otros con menos, pero se intenta acaparar toda la venta potencial.

Existen muy pocos fallos en las entregas, puntos de entrega, fechas y horarios de entrega. Eso le da una gran tranquilidad al cliente al hacer el pedido que requieren.

- Oportunidades.

El entorno macroeconómico está cambiando en Chile; los últimos 2 años el mercado de consumo ha estado muy deprimido y las posibilidades de crecimiento se han visto mermadas. Este año al parecer se verá un cambio positivo: hay mas confianza en el mercado y eso aumenta el consumo. El decaimiento de la economía en los 2 años pasados generó que muchas distribuidoras quebraran, lo que provoca que se pueda ocupar espacio para aumentar market share de mercado. Los avances tecnológicos relacionados a la implementación del un ERP en BLM pueden generar una mayor capacidad competitiva en el entorno de la distribución.

- Debilidades.

Actualmente la empresa está pasando de ser una empresa PYME a una empresa mediana, lo que implica cambios en la cultura de la empresa, generar ciertos contrapesos dentro de la misma estructura, implementar herramientas tecnológicas, entre otras. Esto genera que la empresa no esté tan enfocada en sus clientes, si no en mejorar sus procesos internos.

- Amenazas.

El mercado de los alimentos y el retail son muy competitivos, dinámicos y la competencia es voraz. A su vez, los diferentes ciclos de tipo de cambio CLP/USD (alcista últimamente) generan una incertidumbre alta al momento de la fijación de precios para los diferentes canales de distribución. Teniendo en cuenta que el manejo del tipo de cambio es una amenaza, además en Chile las amenazas relacionadas a crisis como terremotos, incendios, u otros, son muy importantes. Esto puede generar problemas en la cadena de suministro que es clave para una empresa de este rubro.

- Conclusiones.

Las conclusiones del análisis FODA es que la empresa tiene que hacer un apresurado cambio cultural y tecnológico, para poder darle al cliente lo que necesita. Esta organización se encuentra en un mercado muy competitivo, por lo que la agilidad y el uso de la tecnología es fundamental para generar un crecimiento orgánico y sostenido en el tiempo.

Por último, como revisión estratégica externa, se realizará una matriz de atractividad por centro de distribución que maneja actualmente BLM. Para esto, se ranquearán ciertos factores del 1 al 5, asignándoles un porcentaje al promedio total según los requerimientos de la gerencia de BLM:

Atractividad

Facturación 30%

Rentabilidad 50%

Crecimiento 20%

Posición competitiva

Market share 50%

FIT KSF 50%

Ilustración 23: Matriz de atractividad 1.

	Atractividad				Posición Competitiva		
	Facturación 30%	Rentabilidad 50%	Crecimiento20%	Promedio	Market share 50%	FIT KSF 50%	Promedio
CDS Santiago	3	1	5	2.4	1	2	1.5
CDS Coyahaique	4	4	5	4.2	3	4	3.5

Fuente: Producción propia.

Después de realizar los cálculos respectivos, se procede a graficar los resultados promedio de atractividad y posición competitiva de ambos centros de distribución:

Ilustración 24: Matriz de atractividad 2.



Fuente: Producción propia.

Como se puede observar, el centro de distribución de Coyhaique se encuentra en una posición atractiva, y a su vez posición competitiva, muy superior comparado con el centro de distribución de Santiago. Esto se debe principalmente a que en Santiago el market share de los productos que se trabaja y la rentabilidad son más bajos. Consistentemente, el CDS Santiago no ha sido capaz de generar utilidades en el tiempo, mientras que Coyhaique “subsidió” al centro de Santiago.

Como conclusión sobre este apartado, se puede señalar que la posición del centro de distribución de Santiago no es muy sostenible económicamente hablando, pero estratégicamente es de suma importancia para dar a los diferentes proveedores mayores volúmenes de venta. Evidentemente el modelo de negocios entre Santiago y Coyhaique es diferente, dado que en este último se va al cliente de forma más directa, mientras que en Santiago se suma una cadena de valor. Para poder remediar esto, es necesario el uso de tecnología para aumentar la productividad de los trabajadores de Santiago, como también bajar los costos fijos, lo cual provocaría un aumento en la rentabilidad y, por consiguiente, que la empresa sea atractiva para diferentes proveedores internacionales.

Conclusiones generales.

Como se observa durante el desarrollo de este análisis, la situación de la empresa distribuidora BLM es desafiante, lo cual se debe principalmente a dos factores:

1. Contexto competitivo alto.
2. Trampa de paso de empresa PYME a mediana.

Teniendo en claro que tanto el contexto interno como externo de la compañía son desafiantes, es de suma importancia que el management realice las tareas necesarias para salir de esta situación.

Para ello, se sugieren los siguientes cambios:

Contratar un ERP robusto que centralice información.

Realizar un cambio cultural dentro de los colaboradores de la firma.

Reestructurar RRHH.

Rentabilizar la bodega Santiago, a través de baja de costos en RRHH y mejor contribución marginal de los productos que trabaja.

Aumentar crecimiento de centro de distribución Coyhaique.

Focalizarse en la mejora operativa de la empresa.

Foco en la mejora de los costos logísticos.

Enfocarse en la transmisión de creación de valor de los productos que maneja la empresa, tanto en el B2B como en el cliente final.

En la medida de lo posible, trabajar con marcas conocidas en el mercado local.

Salir de la pelea de precios.

Después de solucionadas estas situaciones más acuciantes, es necesario saber que el foco de la compañía es el cliente y que se debe dar valor a éste. Por esta razón, se recomienda que todos los vendedores, jefes de venta y gerentes comerciales realicen cursos de venta consultiva, en donde se puedan obtener insights de los clientes y solucionar los problemas que ellos ven como críticos.

Esto sin duda mejorará la oferta de valor de la compañía.

CAPITULO 8: Ventas y marketing.

Es primordial tener conciencia sobre la oferta de valor que distribuidora BLM les da a sus clientes. Por ello el foco estará a los que se les brinda servicios y no a los clientes finales. Es así que se agrupará a los clientes en los siguientes segmentos:

- Subdistribuidores.
- Supermercados regionales.
- Supermercados nacionales (canal moderno).
- Clientes pequeños (almacenes de barrio).

A continuación, se verá cuáles son los “Job to be done” de cada segmento de clientes. Es evidente que cada cliente tiene diferentes tareas para resolver y, por consiguiente, la oferta de valor para cada uno de ellos debe ser diferente. Se nombrará y calificará del 1 – 5 qué tan importantes son esos “Job to be done” para cada segmento de cliente:

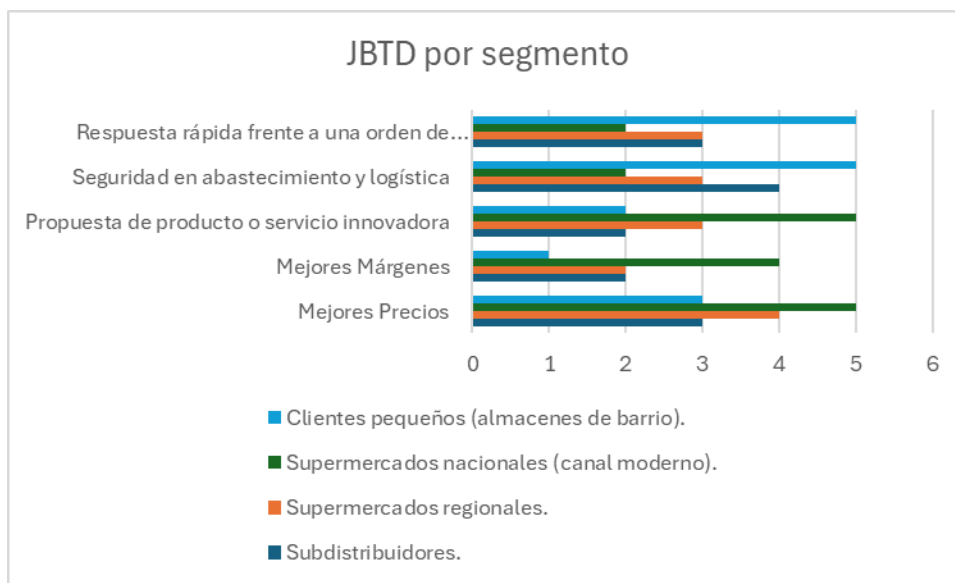
Ilustración 25: Job to be done por segmento de cliente BLM.

	Mejores Precios	Mejores Márgenes	Propuesta de producto o servicio innovadora	Seguridad en abastecimiento y logística	Respuesta rápida frente a una orden de compra
Subdistribuidores.	3	2	2	4	3
Supermercados regionales.	4	2	3	3	3
Supermercados nacionales (canal moderno)	5	4	5	2	2
Clientes pequeños (almacenes de barrio).	3	1	2	5	5

Fuente: Producción propia.

La información anterior se verá reflejada en el siguiente gráfico:

Ilustración 26: Gráfico job to be done por segmento de cliente BLM.

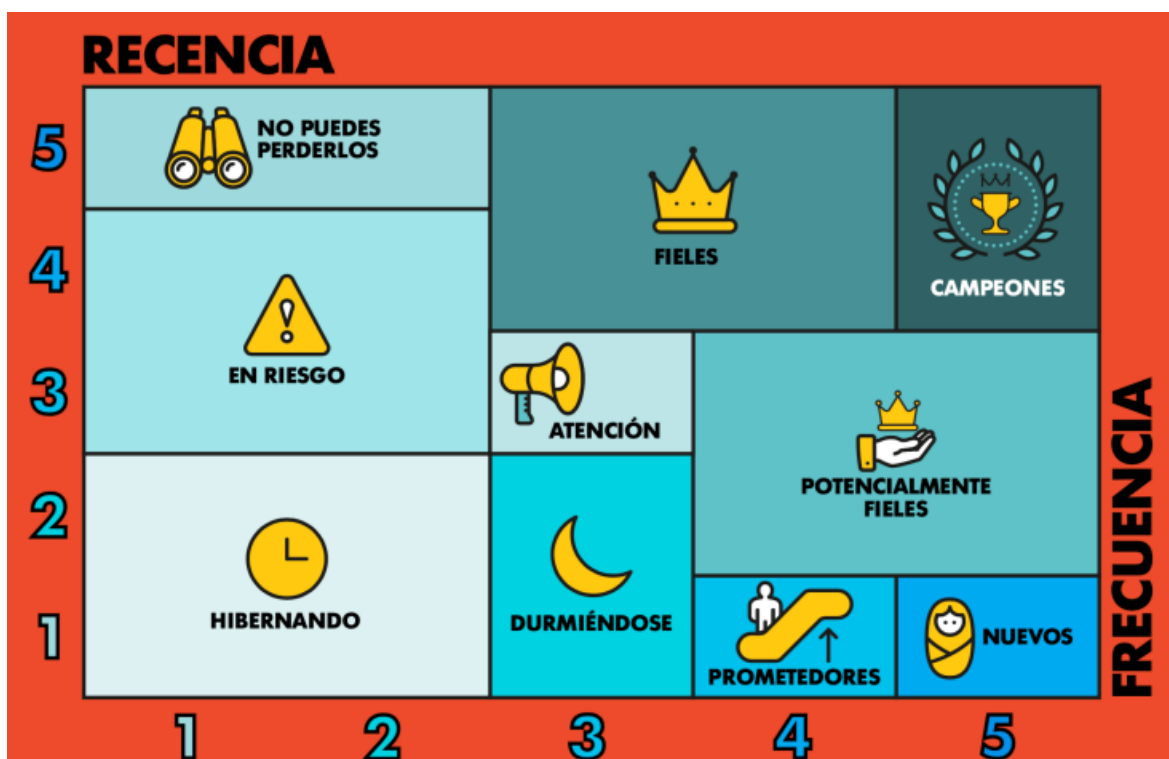


Fuente: Producción propia.

Con la información anteriormente recabada, se puede ver con claridad que la oferta de valor a cada cliente debe ser diferente, dado que tienen instalaciones distintas, formas de atender a los clientes finales y estructuras diferentes. Tomando esto en cuenta, es necesario segmentar de buena forma al cliente. Por ello se propone realizar una segmentación en cada tipo de clientes detectados bajo el modelo de segmentación RFM que tiene como base la frecuencia de compra de los clientes y la monetización de cada compra que realizan.

A continuación, se observa una imagen de cómo es la segmentación y cómo se puede calificar a cada cliente según el cuadrante “en que caiga”:

Ilustración 27: Segmentación de clientes por frecuencia y recencia.



Fuente: Producción Profesor Guillermo José Armellini.

Al calificar a los clientes de esta manera, se puede observar de forma más veraz cuáles son los que brindan una mayor utilidad, cuáles son aquellos que compran esporádicamente, etc. Esta segmentación se realiza para que los esfuerzos de venta y marketing estén orientados a las necesidades de cada cliente. No se le puede dar la misma oferta de valor a cada cliente y tampoco a cada segmento de clientes.

A su vez, es importante saber qué tan rentable es cada cliente para la empresa y es por esto que, después de realizar la segmentación mediante modelo RFM, se propone realizar un análisis exhaustivo de rentabilidad de cliente. Esto ya que sucede de forma recurrente que las gerencias comerciales se enfocan en tener un mayor volumen de venta y no así en generar mayor rentabilidad.

- ✓ Rentabilidad del cliente = Precio * Cantidad * Margen – Costos asociados a cliente.
- ✓ Los costos asociados son logísticos, trade marketing, rapel, acuerdos comerciales, etc.

Es evidente que la rentabilidad del cliente no se puede ver de buena forma si es que se está frente a un cliente nuevo, ya que no va a realizar una gran compra en las primeras órdenes. Es por esta razón que el modelo “Customer Life Value” es de suma importancia, sobre todo para evaluar a los clientes nuevos, a los que tienen baja contribución al negocio y a aquellos estancados. Este modelo nos permite ver qué tan rentable será un cliente a lo largo de su vida como cliente de distribuidora

BLM. Para esto hay que saber que, mediante la estrategia de ventas cruzadas, se presupone que la rentabilidad del cliente va a ser cada vez mayor por año, y si es que esta rentabilidad no aumenta en los años, se debe dejar de atender.

Ilustración 28: Rentabilidad del cliente a lo largo de su vida.

Costumer Life Value	$(M_t \times R_t) / (1 + i)^t$
------------------------	--------------------------------

Fuente: Producción propia.

- ✓ M_t = Contribución marginal del cliente en un período determinado.
- ✓ R_t = Retención del cliente en un año.
- ✓ i = Tasa de descuento aplicada.
- ✓ t = Período.

En el caso de los clientes nuevos, evidentemente que esta fórmula tiene que sufrir ciertos ajustes, debido a que se deben dar ciertas regalías como promociones, acciones de marketing en puntos de venta, participación en ciertos eventos, etc. La fórmula de CLV ajustada quedaría así:

Ilustración 29: Rentabilidad del cliente a lo largo de su vida tomando costo de adquisición.

Costumer Life Value cliente nuevo	Costo adquisición - $(M_t \times R_t) / (1 + i)^t$
---	--

Fuente: Producción Propia.

- ✓ M_t = Contribución marginal del cliente en un período determinado.
- ✓ R_t = Retención del cliente en un año.
- ✓ i = Tasa de descuento aplicada.
- ✓ t = Período.
- ✓ Costo de adquisición del cliente.

Al momento de realizar la estrategia de ventas cruzadas, es clave saber cuál es el “Share of wallet” que el cliente tiene de los productos o servicios que se entregan. Por ejemplo, si un cliente es abastecido actualmente con la categoría “Infusiones”, habrá que ver qué tanto más se puede abastecer en esta categoría y para esto es muy útil la fórmula SOW.

Ilustración 30: Fórmula share of wallet.

Share Of Wallet =	$\frac{\text{Lo que el cliente gasta en BLM}}{\text{Lo que el cliente gasta en la categoría}}$
-------------------	--

Fuente: Producción propia.

Para tener una idea, es necesario saber que, si el cliente tiene con BLM un SOW del 30% o mayor, no es necesario insistir en esa categoría, y es mejor idea insistir en otras categorías con un SOW más bajo, para así ofrecerle lo que realmente necesita.

Sumado a lo anterior, también es bueno tomar una estrategia basada en Rebate por categoría de productos. Esta estrategia está basada en un reembolso en dinero al cliente si es que éste alcanza ciertas metas que indica el proveedor. Nunca está demás señalar que estas metas deben ser logrables y alcanzables, para así no generar pesadumbre al no lograr las metas. Lo que se quiere lograr con el cliente al utilizar esta estrategia es aumentar el volumen de venta, la recurrencia de éstas y fidelizar. Dentro de las metas que se pueden fijar, en el caso de BLM se deberían realizar rebates teniendo en cuenta el SOW de cada cliente y apuntalar las categorías que tienen mayor potencial de venta, tales como:

- ✓ Rebate por unidades vendidas.
- ✓ Rebate por compras de un cliente en un período determinado.
- ✓ Rebate asociado a ciertas categorías.

El rebate es una estrategia que se puede utilizar escalonadamente. Por ejemplo, si es que se cumple el 100% de la meta, hay un rebate del 5% de la venta y si es sobre un 110%, un rebate de un 7% y así sucesivamente.

Es importante tener claro que cada segmento debe tener su fórmula de rebate implícita, ya que no se puede comparar el volumen que dará un supermercado nacional con el de un subdistribuidor o un supermercado regional.

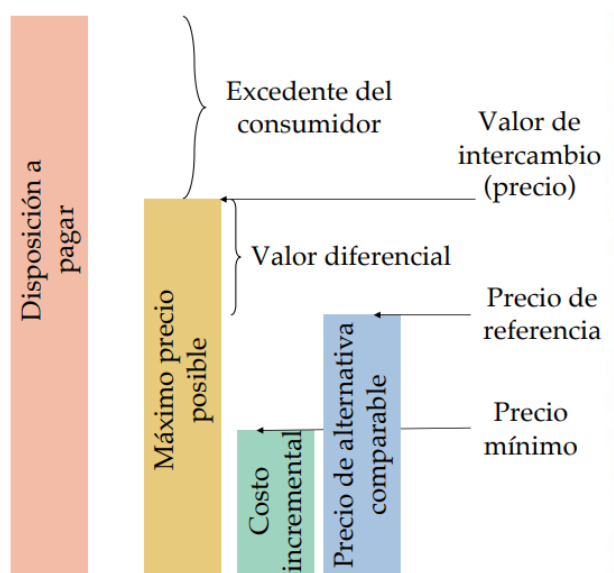
En este apartado se ha realizado un hincapié en los relacionado al cliente directo de la distribuidora, pero no al cliente final, que es el consumidor de los productos que la distribuidora vende, lo cual es de suma importancia para la operación del cliente directo y de la distribuidora en sí. La distribuidora BLM trabaja con proveedores locales y proveedores internacionales. Por

consiguiente, no tiene capacidad de decisión en lo relacionado a la imagen de marca, o el awareness de ésta. Lo que sí puede hacer, es entender cómo se fijan los precios, el valor ofrecido al cliente final y la lista de precios que se le da al cliente directo.

Para que la distribuidora pueda comunicar de buena forma a su cliente y tener acciones de marketing efectivas, es necesario que el proveedor nacional o internacional sepa de forma detallada la oferta de valor y la diferenciación de su producto frente a los de la competencia.

Para que BLM pueda realizar un trabajo correcto, es fundamental que el proveedor nacional o internacional tenga definida de forma adecuada las variables que se observan en el gráfico a continuación, por SKU que el proveedor venta:

Ilustración 31: Teoría de precios.



Fuente: Producción Profesor Luis Mossuh.

A su vez, es necesario que el proveedor esté en contacto constante con los vendedores de BLM y que realice capacitaciones sobre la oferta de valor de cada SKU que distribuidora BLM adquiere. De esta forma, se tiene la misma comunicación de valor desde el fabricante hasta que el cliente final realiza la compra en la góndola del supermercado regional, nacional u otro.

En relación con las listas de precios, se debe tener en claro que éstas varían según las exigencias de cada segmento antes mencionado.

Ilustración 32: Atributos relevantes por cliente.

	Mejores Precios	Mejores Márgenes	Propuesta de producto o servicio innovadora	Seguridad en abastecimiento y logística	Respuesta rápida frente a una orden de compra
Subdistribuidores.	3	2	2	4	3
Supermercados regionales.	4	2	3	3	3
Supermercados nacionales (canal moderno)	5	4	5	2	2
Cientes pequeños (almacenes de barrio).	3	1	2	5	5

Fuente: Producción propia.

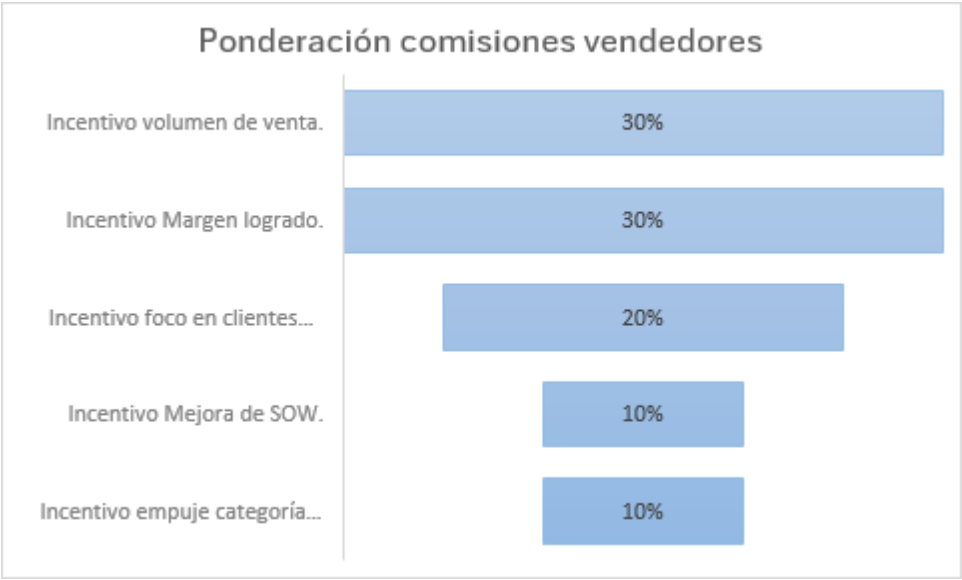
En general, los productores nacionales o internacionales les dan a los distribuidores precios de venta a público sugeridos, pero muchas veces éstos no reflejan la calidad del producto, dado que no se está demostrando las cualidades del producto -o bien se sobredimensionan-, dando un precio final mucho mayor a lo que el cliente está dispuesto a pagar.

Por estas razones, se propone que distribuidora BLM haga lista de precios por segmento supermercado regional, nacional, subdistribuidores y clientes pequeños. En esta lista de precios, debe estar reflejada el “Job to be done” de cada segmento de clientes y de cada cliente directo. Después de esto, se debe realizar una segmentación RFM por segmento, ver la rentabilidad de cada cliente, saber el SPW de cada categoría que se vende o podría vender y fijar el customer life value de cada cliente. Con esta información ya se puede tener claro a qué clientes apuntar, qué tan rentables son y en qué categoría tendría mayores opciones de crecimiento. Este análisis provoca que haya esfuerzos de ventas, inversiones de marketing y otros más focalizados y, por consiguiente, un mayor impacto en la rentabilidad. A su vez, con la información ya levantada, se pueden generar incentivos rebata a la compra por parte del cliente.

Por último, es necesario que los incentivos a los vendedores estén relacionados con la estrategia de ventas y marketing antes nombrada ya que, si esto no es así, ésta no pasa a ser nada más que una declaración de buenas intenciones. Tomando en cuenta lo anterior, es importante que los incentivos tomen esta forma:

1. Incentivo volumen de venta.
2. Incentivo Margen logrado.
3. Incentivo foco en clientes con mayor potencialidad.
4. Incentivo Mejora de SOW.
5. Incentivo empuje categoría objetivo por cliente.

Ilustración 33: Proposición de comisiones para vendedores BLM.



Fuente: Producción propia.

Se recomienda que estos incentivos se revisen trimestralmente, ya que, si se logra el SOW objetivo en cierta categoría, es de toda lógica que vayan cambiando los incentivos a los vendedores.

CAPITULO 9: Recursos humanos y cómo movilizar a los colaboradores.

Respecto a los recursos humanos se tiene claro que en muchos casos una PYME no tiene bien definido los cargos, los alcances, deberes, evaluaciones, entre otros. Esto genera que se dupliquen tareas, que haya algunos colaboradores con más trabajo de lo debido, otros con menos trabajos y algunos que hacen lo justo y necesario. Es claro que darles estructura a los recursos humanos pasa a ser una actividad imperiosa para el correcto funcionamiento de la empresa y la buena inversión de recursos. Por estas razones se le propone a la empresa contratar a asesores en recursos humanos que sean externos e imparciales:

- ✓ Perspectiva neutral respecto a los colaboradores de la empresa.
- ✓ Conocimiento especializado en esta área de la compañía.
- ✓ Que la compañía se dedique a lo que es buena y no a la reestructuración; si se hace internamente puede ser incluso un proceso traumático.
- ✓ Asesoramiento sobre la legislación laboral y cómo hacer eficiente estos procesos frente a la dirección del trabajo e internamente.
- ✓ Mejorar las transiciones de la empresa.

Este último punto es relevante ya que la empresa que se encuentran en esta parte del ciclo de vida está en constante transición, con altos y bajos, siendo la mejora en las transiciones un aspecto fundamental.

A su vez, es de suma importancia que, en una empresa con tantos cambios, éstos se gestionen de buena forma y con una profesionalización de los procesos que ayuden también a mejorar el clima laboral en la compañía. Es por esta razón que, al momento de abordar un cambio, es fundamental enfocarse en cómo comunicar a cada uno de los colaboradores. Las formas de comunicar son tan importantes como el mensaje que se quiere dar y por ello habrá que definir a los colaboradores según el modelo DISC, el cual se nombra a continuación:

Ilustración 34: Modelo 4 R Recursos humanos.



Fuente: Modelo 4 roles de RRHH de Dave Ulrich.

¿Cómo son cada uno de estos perfiles?

Facilitador:

- Empático y colaborador.
- Está dispuesto a escuchar a los miembros del equipo.
- Siempre predispuesto al trabajo en equipo.
- Promueve relaciones interpersonales y el trabajo en armonía.

Promotor:

- Se enfoca en inspirar y motivar a los demás. Es muy entusiasta y positivo.
- Tiende a ser innovador en sus pensamientos.
- Genera dinamismo en los equipos a través de su energía motivadora.

Analítico:

- Es una persona orientada al detalle, se enfoca en cifras, hechos y datos. Toma decisiones basadas en análisis complejos.
- Sus relaciones con los demás suelen ser muy racionales y se toma su tiempo en tomar decisiones, las cuales son por lo demás tomadas con un enfoque muy racional.
- Para este tipo de personalidades la impulsividad está fuera de las posibilidades.

Controlador:

- Es un tipo de personalidad decidida y directa, se siente cómodo en cargos de liderazgo.
- Muy enfocado en los resultados.
- Es un tipo de personalidad en que la estructura es parte fundamental y por lo general toma decisiones expeditas con enfoque en la eficiencia.

Una vez definido el tipo de colaborador, se debe adaptar el mensaje a lo que a ellos lo moviliza. Por ejemplo, si se llevan cifras a un promotor o a un facilitador, éstos probablemente las pasaran por alto al momento de hacer alguna modificación en la empresa. Caso contrario si es que se trata de un colaborador analítico o controlador.

Una vez catalogados los colaboradores, es hora de empezar a realizar los cambios necesarios para que la empresa pueda funcionar en su máxima capacidad. Durante estas modificaciones, siempre existirán personas reacias a los cambios, otros que estén más motivados, y algunos que sean neutrales. Tomando en cuenta el modelo de gestión del cambio de Kottler, se puede definir a cada uno de los colaboradores de la siguiente forma:

Ilustración 35: Segmentación de colaboradores frente a un cambio.

+ NIVEL DE ACEPTACIÓN -	20%	60%	20%
	PUNTEROS	NEUTROS	BOICOTEADORES
PROMOTORES	RESISTENTES		
	NIVEL DE RECHAZO		
			+

Fuente: Producción profesor Ariel Castiglioni.

A continuación, los perfiles de cada uno de ellos:

1. Punteros

- Son personas proactivas y agentes de cambio, les motiva el desafío y la innovación.
- Son facilitadores del cambio y contagian al equipo con su actitud positiva.

- Son los líderes del cambio.

2. Neutros

- No muestran una postura frente al cambio, son indiferentes y toman una postura de observación antes de tomar una decisión.
- Pueden ser influenciados tanto por los boicoteadores como por los promotores.
- Su actitud pasiva puede generar problemas si no se les motiva.

3. Promotores

- Son defensores del cambio y les parece motivante la idea de optimizar las actividades que se realizan en la empresa.
- Son personas con energía y muy persuasivos, por lo que suelen motivar y movilizar a los demás.
- Con su actitud positiva, provocan que haya una aceleración en el proceso de cambio.

4. Boicoteadores

- Se resisten activamente al cambio. Son saboteadores y generan obstáculos para que los cambios no se generen, generalmente por miedo o falta de confianza.
- Su actitud negativa frente al cambio genera un mal ambiente organizacional.
- Es necesario gestionarlos de forma cuidadosa ya que son un riesgo para el cambio organizacional.

5. Resistentes

- Tienen serias dudas frente al cambio, pero no lo bloquean activamente.
- Son escépticos frente a los procesos de cambios dentro de la compañía. Por consiguiente, prefieren lo conocido y están menos dispuestos a adaptarse.
- Su resistencia pasiva ralentiza los cambios, pero con un apoyo adecuado y una comunicación efectiva, pueden pasar a ser neutros a los cambios.

Tomando esta teoría de gestión del cambio, los líderes de la organización deben empoderar a los promotores y punteros, ya que ellos son la clave para motivar a los neutros, que es donde más se tienen que enfocar los esfuerzos para llevarlos a una actitud más positiva. En relación con los resistentes, se debe comunicar cuidadosamente de lo que se quiere hacer, para llevarlos al menos a un territorio neutro.

Respecto a los boicoteadores, lo que se requiere es tener una comunicación franca donde se les comunique que el cambio es parte esencial de la compañía y que, si no están dispuestos a cambiar su actitud, la compañía va a seguir sin ellos.

CAPITULO 10: Contabilidad y finanzas.

Este apartado es de suma importancia debido a que una de las grandes falencias que tienen las PYMES en Chile es su falta de gestión de los recursos financieros y su manejo del capital de trabajo. El caso de Distribuidora BLM no es diferente, dado que como se trata de una empresa que distribuye productos terminados, el manejo correcto del capital de trabajo es fundamental para que las finanzas estén relativamente “sanas”.

Pero antes de indagar más en esto, es necesario entender cómo una empresa es rentable y si genera valor o no. Para esto, la mejor forma es usando el modelo “free Cash Flow” que hace hincapié en los gastos de capital de trabajo y en los gastos en CAPEX. En una distribuidora, los gastos en capital de trabajo son críticos para el buen funcionamiento y son de gran valor (porque son productos terminados). El uso del modelo FCF permite medir de buena forma cómo incide ese acápite en la rentabilidad del negocio. Muchas distribuidoras pequeñas o medianas cometen el error de no dar tanta relevancia a un manejo adecuado del capital de trabajo y, por consiguiente, ven como medida de generar valor la utilidad antes de impuestos o el EBITDA, provocando una visión sesgada de la realidad de la compañía. A continuación, el modelo FCF en una fórmula:

Ilustración 36: Flujo caja de efectivo.

$$\text{FCF} = \text{EBIT} * (1 - t) + \text{D\&A} - \Delta \text{WK} - \text{Net Capex}$$

Fuente: Producción propia.

EBIT = Resultado operativo antes de impuestos.

T = Tasa de impuestos a las ganancias.

D+A = Depreciación y amortización

Δ WK = Variación de capital de trabajo entre dos períodos.

NET Capex = Inversiones netas en inversión de capital (compras – ventas Activos fijos)

Este modelo brinda una versión más cercana a la realidad de si la compañía genera valor o no. Como se puede ver en la fórmula de FCF, la variación capital de trabajo tiene un signo negativo antes, que significa que entre más aumenten mis gastos en capital de trabajo menor valor le estoy generando a la compañía. También puede ser que, por contrapartida a un aumento en el capital de trabajo, lleve a un aumento en el EBIT; sin embargo, siempre hay que tener en cuenta que el aumento en el EBIT tiene que superar al efecto aumento capital de trabajo.

Antes de realizar el análisis, es necesario recordar qué es el capital de trabajo y cómo se gestiona. Como definición general se puede señalar que el capital de trabajo es cómo una empresa gestiona su capacidad financiera a corto plazo. A continuación, se verán dos formas de calcularlo:

Ilustración 37: Calculo capital de trabajo.

Capital de trabajo	
Forma 1	(Activo Corriente - caja) - (Pasivo corriente - Deuda Corto Plazo)
Forma 2	(Cuentas por cobrar + Inventarios) - Cuentas por Pagar

Fuente: Producción propia.

Es importante tomar en cuenta que en la fórmula de Free Cash Flow lo que importa es la variación entre dos períodos determinados. En el caso de la distribuidora se propone que los cálculos de capital de trabajo se realicen todos los meses, dado lo crítico que este ítem es para su estabilidad financiera.

A continuación, se nombrarán algunas actividades que generan una disminución del capital de trabajo y, por consiguiente, el Free Cash Flow:

- Reducir período de cobro a clientes.
- Aumentar lo más posible el período de pago a proveedores.
- Aumentar rotación inventario.
- Manejo efectivo de inventarios en cada SKU que la empresa trabaje.
- Buena proyección de demanda en los diferentes SKU.
- Realizar proyecciones de caja periódicamente.

Sumado a lo anterior, se debe tener en cuenta que es de suma importancia tener KPI que puedan generar medición sobre cómo se está manejando la compañía y si están agregando valor.

Por ello, se proponen los siguientes KPI:

Ratios operacionales:

- Plazo medio de cobro: (créditos por venta / venta) * 365 no mayor a 30 días. Tomando en cuenta políticas internas de crédito de la empresa.
- Rotación de stock: (bienes de cambio / costo de ventas) * 365 Menor a 30 días en CDS Santiago y 45 días en CDS Coyhaique.
- Plazo medio de pago: (Proveedores / costo de venta) * 365 Mayor a 30 días en la medida de lo posible.

Se debe señalar que en el caso del plazo medio de cobro y plazo medio de pago se deben hacer por cliente y por proveedor. Posterior a esto, se genera un promedio ponderado y con esa información se debe ver cómo se logran las metas antes señaladas.

Ratios de eficiencia:

- Ratio Margen Bruto sobre ventas: Margen bruto / ventas debe ser entre el 25%-30% en general para este tipo de empresas, tomando en cuenta la rotación del producto. En general para el CDS Coyhaique se debe pretender llegar a esta meta y para el CDS Santiago puede haber un poco más de flexibilidad por el efecto rotación.
- Tomar en cuenta que ese ratio debe ser analizado por cada producto que se comercialice, cumpliendo con la norma antes expuesta.
- Resultado neto / ventas: Para este tipo de industria (comercialización) debe ser del 3,5% - 5,5%.
- Resultado neto / Patrimonio: se puede ver que tanto valor le da la empresa a los accionistas y como éstos podrían ver posible otras formas de inversión más rentables.
- Rotación de activos: Ventas netas / activos totales. Este ratio debe ser con media móvil de 4 meses, o sea, ventas netas de los últimos 4 meses dividido en los activos totales de ese periodo. Tomar en cuenta que este ratio debiese estar entre 1 – 1,5 veces para una empresa comercializadora.

Cualquier tipo de incentivo que se le entregue a los colaboradores de la empresa deben estar en relación con los KPI antes nombrados. La información de los KPI se debe revisar mensualmente, para ver tendencias de desarrollo o involución de los diferentes indicadores y así tener una idea más clara del día a día de la empresa.

CAPITULO 11: Inventarios y logística.

Inventarios:

Actualmente Distribuidora BLM tiene un manejo de inventarios muy básico. De hecho, por mucho tiempo se compraba solamente por instinto, es decir, el gerente comercial o el jefe de compras, compraba determinado SKU de forma reactiva, cuando ya había quebrado stock.

Esta compra basada en el instinto también generaba que en muchos productos (SKU) hubiese un sobre stock y, cuando hablamos de productos alimenticios con fechas de vencimiento, se tienen que liquidar a muy bajo costo. Además, al comprar cantidades por instinto, hay costos asociados a la oportunidad y se sacrifica el margen de venta debido a la posibilidad de que el producto caduque.

Evidentemente que distribuidora BLM tiene un grave problema relacionado a manejo de inventario y cuándo tiene que pedir productos, cuál es su inventario óptimo, priorización de SKU, entre otros. (BLM maneja aproximadamente 850 SKU).

A continuación, se muestran posibles soluciones a estos problemas de inventarios, que, si se logran mejorar, pueden generar un aumento muy importante en las utilidades de la empresa:

Matriz ABC para inventarios (Activity base cost):

Para realizar esta matriz, es necesario que el jefe de compras categorice los diferentes SKU según margen del producto y volumen vendido. En general cuando se habla de SKU para venta masiva, aplica la ley de Pareto. Es decir, el 20% de los SKU generan el 80% de la venta y el margen.

Es necesario tomar en cuenta que cada centro de distribución debe hacer sus propios modelos de inventario. Una vez categorizados los SKU, se procede a segmentar los productos, los cuales tienen ciertos criterios que se deben cumplir:

Productos A:

- Productos con rotación alta y alto margen.
- Nivel de servicio del 95% - 100%.
- Conteo 3 veces a la semana de las existencias de los productos A.
- Productos que son centrales para la performance de la compañía.
- Comparar constantemente lo que está en el software y el inventario físico.

Productos B:

- Productos con rotación y margen medios.
- Nivel de servicio del 85%.
- Conteo 2 veces al mes.

- Comparar stock virtual y real una vez al mes

Productos C:

- Productos con rotación y margen bajos.
- Nivel de servicio del 70%.
- Conteo 1 vez cada 2 meses.
- Comparar stock virtual y real cada 3 meses

Cuando se habla de nivel de servicio, se tiene en cuenta qué tan probable es que cuando un cliente pide un producto, este SKU en particular esté en la bodega de BLM para ser vendido. Como se puede ver en el punto anterior, hay una relación directa entre el nivel de servicio y la contribución al mes que genera cada SKU (Contribución al mes = Margen Unitario * cantidad vendida al año).

Mas allá del modelo ABC, hay que considerar los costos asociados a tener un stock muy alto de productos, por lo que se debe tener una estimación de los costos de mantener productos en bodega. A continuación, se puede apreciar este costo en relación con distribuidora BLM:

- Productos secos:

Ilustración 38: Costo porcentaje holding cost.

Costo Asociado al inventario	%
1.Costo de capital.	12%
2.Impuestos y seguros.	2%
3.Costo de almacenamientos.	6%
4.Roturas y daños.	1%
5.Costos asociados al vencimiento de productos por sobreestimación de la demanda.	5%
Holding Cost	26%

Fuente: Producción propia.

- Productos fríos – congelados:

Ilustración 39: Costo porcentaje holding cost.

Costo Asociado al inventario	%
1. Costo de capital.	12%
2. Impuestos y seguros.	2%
3. Costo de almacenamientos.	12%
4. Roturas y daños.	1%
5. Costos asociados al vencimiento de productos por sobreestimación de la demanda.	1%
Holding Cost	28%

Fuente: Producción propia.

Cabe señalar que los cálculos antes vistos se levantaron con información de la empresa como también de acuerdo con el mercado en que ésta opera (distribución de alimentos y otros en el mercado chileno). Ese porcentaje, se debe multiplicar por el costo del SKU en cuestión, que da el holding cost en pesos chilenos o dólares estadounidenses anualmente. Si se quiere hacer el cálculo mensual, se debe dividir por la cantidad de meses que hay en un año.

Ilustración 40: Costos relevantes en costo mantención inventario.

- ***c*** costo monetario de la unidad de inventario,
 - ***I*** porcentaje de *holding cost* anual
 - ***H*** costo de mantenimiento en *dólares por unidad por año*
- Entonces, **$H = I \times c$**

Fuente: Producción profesor Gustavo Vulcano.

Siguiendo con la información necesaria para tener inventarios eficientes, se procede a utilizar el modelo EOQ (Economic order Quantity). Para entender este modelo, es de suma importancia saber cuáles son sus componentes clave:

- D: Demanda por unidad de tiempo.
- L: duración del lead time en unidad de tiempo determinada.
- S: Costo de Set Up.
- C: Costo por unidad ordenada.
- H: Holding cost.
- Q*: Cantidad óptima de orden.

- $Q^*/2$: Inventario promedio.
- ROP: Punto de pedido en unidades.

Teniendo en cuenta estos componentes, se puede calcular el número óptimo de pedido. Este número en el caso de la distribuidora sería la cantidad óptima por SKU que la empresa trabaje y que está dado mayormente por la demanda del producto en cuestión.

$$Q^* = \sqrt{\frac{2SD}{H}}$$

A su vez, tan importante como saber cuántas unidades pedir es importante saber cuándo debo pedir. Para ello, se debe calcular el ROP (Punto de re-orden).

$$ROP = d * L$$

- d: demanda diaria del SKU en cuestión.
- L: Lead time en días del producto en cuestión.

Es necesario entender que la demanda no se comporta de forma uniforme, por lo que es ineludible tener un stock de seguridad para poder cumplir con los clientes frente a variaciones repentinas. Pero a su vez, los tiempos de lead time - tiempo en que tarde que llegue el producto solicitado a la bodega de BLM desde que se hace la orden de compra- no siempre se cumplen, por lo que es necesario también calcular esa desviación en el lead time. A continuación, se observa cómo se calcula el stock de seguridad y cómo eso afecta al punto de re-orden.

Antes de ver las fórmulas, es necesario estar en corriente de la nomenclatura que se va a utilizar:

- Mu diario: demanda diaria * lead time diario.
- Desviación Id: Desviación tomando en cuenta la desviación de la demanda y la del lead time.
- Nivel de servicio: porcentaje asignado a SKU dependiendo de si está en categoría A, B o C.
- Se debe tomar en cuenta que el stock de seguridad actúa como si fuese una distribución normal.
- Para calcular la desviación Id, es necesario utilizar la fórmula que se ve a continuación:

$$\sigma_{ld} = \sqrt{\sigma^2 L + d^2 \sigma_L^2}$$

Posterior a esto se procede a calcular el punto de reorden a través del uso de Excel y la distribución normal inversa:

$$ROP = NORMINV(SL, \mu_{ld}, \sigma_{ld})$$

Con la distribución realizada, se puede ver el punto de reorden, o sea el punto en que se tiene que realizar una orden de compra al proveedor del SKU que se está revisando, tomando en cuenta el stock de seguridad. El pedido debe ser el Q* que se observó con anterioridad.

La ecuación de ROP óptimo sería entonces:

$$ROP = d * L + \text{Stock de Seguridad}$$

$$\text{Stock de seguridad} = ROP - (d * L)$$

Con la información levantada durante todo este proceso, se puede tener un inventario optimizado en relación con la demanda de los diferentes SKU que la empresa trabaje. Esto generará un ahorro importante en recursos por liberación asociados a los inventarios y otros.

Logística:

En lo relacionado a la logística, durante mucho tiempo distribuidora BLM realizaba despachos sin tener en consideración costos logísticos, sobre todo, en los tramos cortos. En los tramos más largos, en donde se despachaban productos nacionales desde el centro de distribución Santiago a Coyhaique, se procuraba que el camión estuviese lleno, pero sin mayores evaluaciones.

Con el crecimiento de la compañía y el aumento de los clientes en los diferentes canales de venta, se empezó a despachar con camiones propios y de terceros. Al momento de despachar, se tenía en cuenta solamente las necesidades del cliente y no la rentabilidad de la venta, ni si era óptimo vender. Lo anterior provoca que los costos logísticos sean muy altos para el nivel de ventas que se tiene, logrando menos utilidad. Es evidente que esta es una oportunidad de mejora importante.

En el último tiempo, la compañía ha tenido muy claro los problemas de costos y rentabilidad que se presentan cuando no se toman en cuenta los costos logísticos.

Y por ello se ha realizado una regla de despacho básica:

- Si Costo logístico < 5% de la venta: se despacha al cliente sin visto bueno de los superiores.
- Si Costo logístico >>> 5% > CT < 7% de la venta: se despacha al cliente con visto bueno de la gerencia comercial y general.
- Si Costo logístico es > 7% de la venta: no se despacha al cliente.

Evidentemente esta fórmula no es el óptimo, pero es un buen primer paso para generar conciencia de los gastos logísticos en el área comercial y que también la gerencia general tenga un mayor control sobre los costos que se incurren en la compañía. Pero para encontrar el óptimo, es necesario saber cuáles son las variables más importantes a tener en cuenta al momento de realizar un despacho de mercadería.

Ellas son:

- Precio de venta unitario.
- Margen unitario del producto.
- Cantidad vendida por ese SKU.
- Peso por unidad.
- Volumen por unidad.
- Costo logístico unitario.
- Mix vendido en el camión.

Con esta información, se puede ver que el modelo ocupado por la distribuidora BLM sólo toma en cuenta la venta y el costo logístico como factor, pero no el volumen y peso de la unidad, margen unitario, etc. Eso sí, es evidente que una eficiencia y optimización no se puede lograr usando solamente un archivo Excel. Esto tiene mucha más complejidad y es un problema clásico dentro de la logística, conocido como “la mochila”.

La solución a este problema, y tal como se planteó anteriormente, es a través de un modelo heurístico, en donde se prueben recorridos simulados y se puedan optimizar las variables antes nombradas. Para un problema tan complejo es necesario contratar a un experto en logística y distribución, que generaría un gran ahorro en gastos y un aumento en la rentabilidad total de la compañía.

Centros de distribución:

Existen muchas formas de ver la distribución, dependiendo lo que se quiera lograr en términos de servicio. A continuación, las diferentes formas de redes logísticas según cómo se configuran sus centros de distribución:

- Red centralizada: las ventajas de una red centralizada es una reducida carga en inventarios y en costos fijos asociados a arriendos, honorarios, etc. Como desventaja tiene un mayor tiempo de entrega a clientes lejanos.
- Red descentralizada: son varios centros de distribución, los cuales están cercanos a los clientes con tiempos de entregas más cortos y mejores servicios a los compradores. Por contrapartida, aumentan los costos asociados a inventarios, almacenamiento, operación, entre otros.

- Red híbrida: es una mezcla de los dos anteriores, que pondera los beneficios y costos de la opción de red centralizada y descentralizada. Consta de un centro de distribución grande y pequeños centros cercanos a los clientes.

En el caso de BLM, que maneja artículos de consumo masivo, lo mejor sería una red centralizada en donde se procure un ahorro en inventarios, operaciones, etc. Eso sí, es importante tener presente que, dada la aislación geográfica de Coyhaique, es necesario que haya un centro de distribución en esa zona. Si el centro de distribución en Santiago se toma como el principal y se ocupa el método EOQ de inventarios, habrá un mayor retorno a la compañía.

No se recomienda seguir abriendo otros centros de distribución, a no ser que sea en zonas remotas en donde puede haber un importante potencial de negocios para una empresa como BLM.

CAPITULO 12: ERP –Impacto y beneficios en una empresa-

La tecnología es una aliada fundamental en cualquier compañía y permite que las operaciones sean más rápidas y eficientes. El gran problema que tienen los avances tecnológicos en las diferentes organizaciones es la aversión al cambio de sus estructuras y colaboradores. Desde que Distribuidora BLM se fundó, siempre se tuvo en cuenta que la tecnología era clave para el buen funcionamiento de la compañía y por ello contrató varios softwares que se detallan a continuación:

- Software de venta e inventario en línea.
- Software de recursos humanos.
- Software de contabilidad.
- Software de rendición de gastos.
- Software de despachos óptimos (ruteo).

Al principio con los nuevos softwares todo funcionaba bien, pero con el correr del tiempo la información no pasaba de buena forma de uno a otro, por lo que había que descargar y cargar archivos Excel. Además, los colaboradores de la empresa gastaban mucho tiempo en la generación de informes.

Es indudable que se generaba información, pero ésta era descentralizada y no se cruzaba con datos relevantes, por lo que había una disparidad entre lo que señalaba un software y otro. Eso generaba que los informes por lo general no reflejaran la realidad, además del gasto en recursos humanos en actividades que no le daban valor al cliente.

Es por esto que, en el último periodo, Distribuidora BLM decidió contratar un software que abarcara todas las áreas de la empresa llamado ERP. La sigla ERP viene del inglés Enterprise Resource Planning, o Planificación de Recursos Empresariales. Al contratarlo lo que se busca es reducir los costos, mantener información disponible (y fiable) al momento, mejorar la toma de decisiones y automatizar procesos, entre otros.

Actualmente BLM está operando con el Odoo, que es un ERP de origen belga de código abierto. Si bien es muy accesible, se tiene que invertir mucho tiempo en la implementación y alimentación de información.

Los módulos que actualmente distribuidora BLM está usando son:

- Gastos: permite gestionar informes de gastos de empleados con aprobación, seguimiento y reembolso.
- Contactos: administra la información de clientes, proveedores y otros contactos, centralizando los datos.
- Ventas: facilita la creación y gestión de cotizaciones, pedidos de venta y facturación.

- Contabilidad: ofrece herramientas para gestionar facturas, pagos, conciliaciones bancarias y reportes financieros.
- Tableros: proporciona paneles de control personalizables con métricas clave para monitorear el negocio.
- Documentos: permite almacenar, organizar y compartir documentos de manera digital dentro de la empresa.
- Compra: ayuda a gestionar órdenes de compra, cotizaciones de proveedores y seguimiento de inventarios adquiridos.
- Inventario: facilita la gestión del inventario, control de existencias, movimientos y ajustes de almacén.
- Recursos humanos: no es un módulo estándar de Odoo, ya que la legislación sobre recursos humanos varía según cada país. Actualmente se tiene integrado mediante una API el software BUK para la gestión de recursos humanos.

La aplicación de Odoo ha significado un gran salto de profesionalización en la compañía, ya que se tiene mejor métrica y además se optimizaron y automatizaron muchas labores.

Sin embargo, actualmente hay módulos de Odoo que no se están trabajando dentro de distribuidora BLM. Ellos son:

- Código de barra: optimiza la gestión de inventarios mediante el uso de lectores de código de barras para registrar movimientos rápidamente.
- CRM: gestiona el ciclo de ventas, rastrea oportunidades, interacciones con clientes y pronósticos.

Es evidente que utilizando el módulo de códigos de barra se tendría un mejor y más certero inventario. Eso a su vez provoca que haya menos costos en capital de trabajo, lo cual induce a una mayor rentabilidad de la empresa. Por otra parte, el CRM es clave para la mejora en las ventas, tanto en volumen como rentabilidad. Los vendedores van a saber de mejor forma cómo dar una buena oferta de valor al cliente, como también dar ofertas de productos destacados, entre otros. También el uso de un CRM genera una mejor segmentación del cliente.

CONCLUSIONES.

Durante esta investigación se pudo apreciar el entorno en el que opera una empresa PYME en Chile, junto a una detallada investigación sobre las crisis que ellas enfrentan durante su ciclo de vida.

Luego de este trabajo, se puede concluir que los problemas que enfrentan las PYMES en su etapa de crecimiento son, en gran parte, una combinación de limitaciones financieras, temas de profesionalización, dificultades en gestión y resistencia al cambio de colaboradores, socios y gerencias, entre otros.

Dichas complicaciones pueden provocar la quiebra de las empresas que no son conscientes de estos obstáculos y, por ello, es de suma importancia tomar en cuenta cada una de las variables y las posibles soluciones a estas problemáticas.

Por esta razón se trabajó sobre un caso concreto y así poder mostrar de una forma más tangible y realista los problemas a los cuales se ve enfrentado una PYME en Chile.

Las áreas que se consideraron claves para la supervivencia de una PYME que pasa por la crisis de crecimiento son:

- Estrategia
- Ventas y marketing
- Recursos humanos
- Finanzas y contabilidad
- Inventarios y logística
- Tecnología

Respecto a las decisiones y acciones que se deben tomar en cuenta para salir de esta trampa de crecimiento (o evitarla), se consideran:

Generar una estrategia a corto, mediano y largo plazo, para ver cuáles son las fortalezas y debilidades de la empresa y el entorno en que opera, entre otros.

Teniendo la estrategia definida, realizar un análisis de cada área de la empresa, tomando como referencia el caso que se discutió y las soluciones a grandes rasgos para poder evitar las crisis.

Generar y tomar decisiones de venta con data de los clientes, segmentando de buena forma y teniendo como clave del éxito la rentabilidad de los clientes.

Respecto al marketing, es fundamental tener claro quién es el cliente B2B y quién es el cliente final, para así tener foco en el “Job to be done” para cada uno de ellos.

Gestionar correctamente los recursos humanos; la falta de profesionalización es una trampa de suma importancia que provoca que muchas PYMES quiebren. A su vez, es importante poder calificar a los colaboradores, comunicarles oportunamente los cambios y mantenerlos con una actitud positiva.

Respecto a la contabilidad y finanzas, es clave el uso correcto de KPI que, al manejarlos de forma correcta, hace que se invierta donde se debe invertir y se agregue valor a la empresa. Caso aparte es el manejo adecuado del capital de trabajo, factor crucial para el éxito de consumo masivo.

Los inventarios y la logística son factores primordiales para generar rentabilidad en una empresa de consumo masivo y, por ello, se sugiere implementar el método EOQ de manejo de inventarios. Respecto a la logística, es necesario entregar una solución a través de un modelo heurístico, en donde se prueben recorridos simulados y se puedan optimizar las variables de costo y rentabilidad.

Por último, la generación y la toma de decisiones con data es crucial para lograr mejoras en la empresa. Por consiguiente, se recomienda usar el ERP de forma asidua con información certera y a tiempo que permita aumentar la rentabilidad de la empresa.

Es muy importante que se sigan realizando investigaciones y estudios para profundizar sobre este tema, ya que los incentivos estatales y privados están enfocados en los primeros pasos de una compañía, pero no toman en cuenta cuando ésta ya es una empresa establecida. Si bien existe información al respecto, no hay una guía de soluciones para empresas PYMES en las diferentes industrias en que se pueden desarrollar.

LISTA DE REFERENCIAS

Biblioteca Nacional Congreso de Chile. (2022). *Mipymes chilenas*.

chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgiclfindmkaj/https://obtienearchivo.bcn.cl/obtienearchivo?id=repositorio/10221/33318/1/N_25_22_Las_mipymes_chilenas_en_el_2022.pdf

Chile, B. c. (2024). *Unidad de fomento*. Santiago de Chile: Banco Central.

chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgiclfindmkaj/https://si3.bcentral.cl/estadisticas/Principal/Metodologias/EMF/UF.pdf

CHILE, CNN. (2020). Análisis Mipymes en Chile. *CNN*.

https://data.cnnchile.com/mercado-laboral/radiografia-y-analisis-completo-a-las-mipymes-de-chile/?utm_source

(Ministerio de Economía, 2017)

chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgiclfindmkaj/https://www.economia.gob.cl/wp-content/uploads/2017/03/Bolet%C3%ADn-empresas-en-Chile-ELE4.pdf

(Dirección de presupuesto, 2024)

https://www.dipres.gob.cl/597/articles-318798_doc_pdf.pdf

(SERCOTEC, 2024)

https://www.sercotec.cl/crece-2024-desde-coyhaique-sercotec-abre-programa-nacional-para-el-fortalecimiento-de-pymes

(Cuenta pública prochile, 2024)

https://www.prochile.gob.cl/docs/default-source/participación-ciudadana/cuentas-publicas/2023/cuenta-publica-2023_informe_preliminar.pdf

(Universidad UNIACC, 2021)

https://www.uniacc.cl/noticias/valle-de-la-muerte-de-las-pymes-la-urgente-comprension-diferenciacion-y-aplicacion-del-pensamiento-estrategico-y-de-la-planificacion-estrategica/?utm_source

(La tercera, economía., 2014)

<https://www.latercera.com/noticia/como-nacen-viven-y-mueren-las-empresas-en-chile/>

(Economía USS, 2019)

<https://www.uss.cl/noticias/fragilidad-pymes-chile/>

(Ministerio de economía, 2014)

<https://www.economia.gob.cl/wp-content/uploads/2016/02/Boletín-Dinámica-Empresarial-2005-2014.pdf>

(Kottler, 2014)

<https://www.kotterinc.com/methodology/8-steps/>

(Grenier, 1998)

<https://hbr.org/1998/05/evolution-and-revolution-as-organizations-grow>

(Forbes Argentina, 2025)

<https://www.forbesargentina.com/columnistas/profesionalizar-empresa-familiar-desafio-adaptarse-perder-identidad-n65237>

(Escala uno, 2024)

<https://escala.uno/empresas-familiares-ventajas-desafios/>

(Rasiel, 1999)

Bibliografía

Azides institute worldwide. (2024). *Ciclo de vida organización*. Azides.

Biblioteca Nacional Congreso de Chile. (2022). *Mipymes chilenas*.

Chile, Banco Central (2024). *Unidad de fomento*. Santiago de Chile: Banco Central.

CHILE, CNN. (2020). Análisis Mipymes en Chile. *CNN*.

Cuenta pública Prochile. (2024). *Cuenta pública*. Santiago: Prochile.

Dirección de Presupuesto. (2024). *Ley presupuesto 2024*. Santiago: Estado de Chile.

Economía USS. (2019). *Fragilidad PYMES Chile*. Santiago: Universidad San Sebastián.

Escala uno. (2024). *Empresas familiares: Ventajas y desafíos de su gestión*. Escala uno.

Forbes Argentina. (2025). *Profesionalizar la empresa familiar*. Buenos Aires: Forbes Argentina.

Grenier, L. (1998). *Evolution and revolution as organizations grow*. Boston: Harvard Bussines review.

Kottler, J. (2014). *Leading change*. USA.

La Tercera, economía. . (2014). *Cómo viven y mueren las PYME en Chile*. Santiago: La tercera.

Ministerio de Economía. (2014). *Dinámica empresas Chile*. Santiago: Ministerio de Economía.

Ministerio de Economía. (2017). *Empresas en Chile*. Santiago: Ministerio de Economía.

Rasiel, E. (1999). *El estilo Mckensey*. New York: McGraw-Hill Education.

SERCOTEC. (2024). *SERCOTEC*. Coyhaique: SECOTEC.

Universidad UNIACC. (2021). *Valle de la muerte en las PYME*. 2021: Galvarino Casanueva.