

UNIVERSIDAD DE LAS AMERICAS  
Facultad de Ingeniería y Negocios

**Estudio de pre-factibilidad para crear empresa de servicio de transportes de carga  
terrestre.**

Felix Patricio Jofré Hernández  
2016



**Universidad de las Américas**  
Facultad de Ingeniería y Negocios

**Estudio de pre-factibilidad para crear empresa de servicio de transportes de carga  
terrestre.**

Trabajo de título presentado en conformidad a los requisitos para obtener el título de  
Ingeniería Ejecución Industrial

Profesor Guía: Christian Arratia

**Felix Patricio Jofré Hernández**  
**2017**

## RESUMEN

Actualmente el mercado logístico ha desarrollado un crecimiento importante desde el punto de vista del transporte, la idea original del trabajo es poder proyectar una empresa de transportes de carga que absorba las oportunidades del mercado, el objetivo es entregar soluciones aplicables y en tiempos reales a los clientes. Los resultados esperados son generar sinergias y eficiencias entre proveedor/cliente y apuntar a una respuesta efectiva y consolidada en servicio de transportes de carga. Para llevar a cabo una alternativa de empresa de transportes exitosa en el mercado, se trabajará apuntando a la diferenciación de atributos en el servicio, como seguridad, indicadores confiables de retiro y entrega según planificación y una logística inversa eficiente respecto al trabajo administrativo de recuperación documental y devoluciones y/o mermas. Como objetivo general en el desarrollo de esta empresa, se busca determinar e identificar las principales variables de éxito y áreas críticas que puedan afectar al proyecto de empresa, se debe generar un caso de negocios con la finalidad de compatibilizar rentabilidad con un nivel estándar del servicio ofrecido, además de clasificar a la empresa como un partner efectivo en la búsqueda de soluciones de transportes de carga para el mercado logístico.

Para realizar el diagnóstico de la situación de la empresa, se utilizó la información recopilada mediante las herramientas de análisis de mercado, los riesgos involucrados y las principales causas. Esta información es analizada con diferentes herramientas (Pareto, Ishikawa, Diagrama de por que porque, entre otras), ejercicio que permite visualizar, cuantificar y valorizar la factibilidad de diseño del caso negocio.

## **SUMMARY**

Currently the logistics market has developed significant growth from the point of view of transport; the original idea of the work is to project a transport company cargo absorb market opportunities, the goal is to deliver solutions applicable and in real time to customers. The expected results are synergies and efficiencies between supplier/client and target effective and consolidated cargo transport service response. To Carry out an alternative company successfully transport market, it will work pointing to the differentiation of attributes in service, such as security, reliable indicators of pickup and delivery according to planning and logistics efficient reverse for the administrative work of documentary recovery and returns and/or declines. As a general objective in the development of this company is to determine and identify the main variables of success and critical areas that may affect the project company should generate a business case in order to reconcile profitability with a standard level of service offered, in addition to classifying the company as and effective partner in finding solutions for freight transport logistics market.

The information gathered through analysis tools market, the risks involved and the main causes was used for diagnosis of the situation of the company. This information is analyzed with different tools, exercise to visualize, quantify and value the feasibility of case design business.

## INDICE CAPITULOS

	Pág.
<b>RESUMEN.....</b>	<b>04</b>
<b>1- Antecedentes Generales.....</b>	<b>05</b>
<b>1.1 Introducción.....</b>	<b>06</b>
<b>1.2 Objetivos.....</b>	<b>07</b>
<b>1.3 Alcances y Limitaciones.....</b>	<b>08</b>
<b>1.4 Desarrollo metodológico.....</b>	<b>09</b>
<b>1.5 Antecedentes Generales del producto o servicio.....</b>	<b>12</b>
<b>1.6 Marco Teórico.....</b>	<b>17</b>
<b>2. Análisis entorno económico.....</b>	<b>29</b>
<b>2.1 Estudio de Mercado .....</b>	<b>29</b>
<b>2.2 Demanda.....</b>	<b>29</b>
<b>2.3 Oferta.....</b>	<b>30</b>
<b>2.4 Análisis FODA.....</b>	<b>34</b>
<b>2.5 5 Fuerzas de Porter.....</b>	<b>37</b>
<b>3. Estudio Técnico.....</b>	<b>42</b>
<b>3.1Especificación del producto/servicio.....</b>	<b>42</b>
<b>3.2 Definición Proceso.....</b>	<b>43</b>
<b>3.3 Factores críticos de éxito.....</b>	<b>43</b>
<b>3.4 Formulación estrategia.....</b>	<b>45</b>
<b>3.5 Visión Misión.....</b>	<b>47</b>
<b>3.6 Plan de acción.....</b>	<b>50</b>
<b>3.7 Valorización Plan de acción.....</b>	<b>54</b>
<b>3.8 Control del Plan de acción.....</b>	<b>56</b>
<b>3.9 Niveles de servicio.....</b>	<b>56</b>
<b>3.10 Plan de Transporte y almacenamiento.....</b>	<b>60</b>
<b>3.11 Organigrama.....</b>	<b>65</b>
<b>4. Estudio Económico.....</b>	<b>66</b>
<b>4.1 Estructura de Costos.....</b>	<b>66</b>
<b>4.2 Tributación.....</b>	<b>68</b>
<b>4.3 EBITDA.....</b>	<b>69</b>
<b>4.4 Análisis Flujo Caja.....</b>	<b>70</b>

<b>4.5 Conclusión Análisis Flujo de caja.....</b>	<b>73</b>
<b>5. Conclusiones.....</b>	<b>74</b>
<b>6. Bibliografía.....</b>	<b>77</b>

## **1.- ANTECEDENTES GENERALES.**

### **1.1.- INTRODUCCIÓN.**

En la actualidad el transporte es imprescindible para la vida del ser humano. La necesidad de trasladarse ha generado en el hombre que pueda explorar y buscar las mejores maneras de conseguir variadas alternativas que disminuyan tiempos y puedan solucionar sus demandas.

Inicialmente el transporte se limitaba a una necesidad básica para poder cumplir con el objetivo de trasladarse en tiempo y forma desde un punto geográfico a otro. Con el surgimiento de la revolución industrial y las crecientes necesidades del mercado, la actividad del transporte se ha reinventado y se instaló en el mercado como una alternativa clave de la Logística contemporánea, en donde llegar al cliente con los productos a comercializar, es la clave del éxito o fracaso del negocio. El protagonismo que ha tomado el transporte de carga para las empresas es vital al momento de generar planes de ventas, abastecimientos y planificaciones dentro de la industria.

En el presente proyecto de empresa de transportes de carga, se abordarán los fenómenos estructurales para poder evidenciar un diagnóstico claro de las necesidades del mercado, las amenazas y oportunidades de la actividad y un análisis acabado de la factibilidad real de instalar una empresa de transportes en el mercado.



## **1.2.- OBJETIVOS.**

### **OBJETIVO GENERAL.**

El objetivo general del proyecto es analizar bajo las herramientas de metodología entregadas en el aula, un estudio de pre factibilidad para creación de una empresa de transportes terrestre.

### **OBJETIVOS ESPECIFICOS.**

- Generar un diagnóstico del mercado de transportes y elaborar un perfil de la situación actual.
- Realizar un levantamiento del proceso de gestión documental de medidas restrictivas que permita determinar sus puntos críticos.
- Revisar medidas restrictivas a partir de los puntos críticos detectados para la generación de empresa.
- Definir indicadores de control de gestión y monitoreo de las mejoras propuestas.
- Realizar una evaluación económica y de factibilidades que permitan determinar la rentabilidad de la propuesta de mejoras.
- Diseñar un plan de puesta en marcha que permita determinar las etapas y plazos para la posterior implementación del proyecto.

### **1.3.- ALCANCES Y LIMITACIONES:**

#### Alcances.

- El proyecto contempla la elaboración de una pequeña empresa de transportes, generando evaluaciones del ámbito comercial, financiero y de mercado.
- Definición de los procesos y las definiciones de las reglas del negocio en la solución.
- Realización del levantamiento de requisitos de usuario.
- Diseñar procesos aprobados para todos los roles que interactúan con el proceso.

#### Limitaciones

- El proyecto no está orientado a desarrollar la totalidad de la solución de los requerimientos del mercado, solo estará orientado a generar servicio flexible a clientes que lo requieran.
- No se generarán fortalezas en el análisis legal de elaboración de empresa, que interactúen con las funcionalidades definidas.
- La empresa no asegura flexibilidad de aumento de flota por parte de los clientes en temporada alta.

#### **1.4 DESARROLLO METODOLOGICO.-**

En esta etapa se comprenderá la descripción de las etapas o fases necesarias para cumplir con el desarrollo de la investigación y el tipo de estudio que trataremos para la evaluación de factibilidad de la empresa, se deben diagnosticar los distintos factores que generan sinergias y valor agregado en la toma de decisiones.

Se incluirá la información requerida, como se obtendrá y como se analizará para llegar a las conclusiones.

Para la realización del proyecto y lograr la satisfacción de los objetivos planteados, se desarrolló la siguiente metodología de trabajo:

1. Recopilación de datos: Con el fin de realizar un diagnóstico de la situación actual del mercado de transportes, se busca obtener información de respaldo para el desarrollo del proyecto, para esto se recopiló datos mediante estudios a cooperativas del rubro del transporte de carga e instituciones gubernamentales que rigen las actuales normativas y estadísticas asociadas. Con esto se busca analizar el proceso de prefactibilidad para determinar las causas de implementación.
2. Levantamiento de procesos: Se llevó a cabo utilizando un enfoque basado en procesos y modelamiento vía diagramas de flujo funcionales de tipos de estructuras de empresas de transportes, identificando los procesos que se llevan a cabo, el personal que los realiza, y las características operativas y administrativas que se generan en el proceso.
3. Determinación de requerimientos: Se procedió a determinar los requerimientos y necesidades de los clientes y del mercado, con entrevistas y estudios a líderes y coordinadores del área Logística de empresas mediante la metodología Scrum, esto con

el fin de aplicar de manera regular un conjunto de buenas prácticas para trabajar colaborativamente, en equipo, y obtener el mejor resultado posible para el proyecto.

4. Sistema deseado: Se genera una forma en la que el análisis seleccionado cumple con los requerimientos funcionales determinados y la forma en la que estos apoyan el modelo de selección determinado, para la elección de tipo de empresa se utilizara el modelo de calidad CANVAS, y otras herramientas como Análisis de Porter y FODA.

Mediante un buen análisis de proceso se busca lograr los principales objetivos del proyecto que son:

1°. Costos (eficiencia)

2°. Calidad

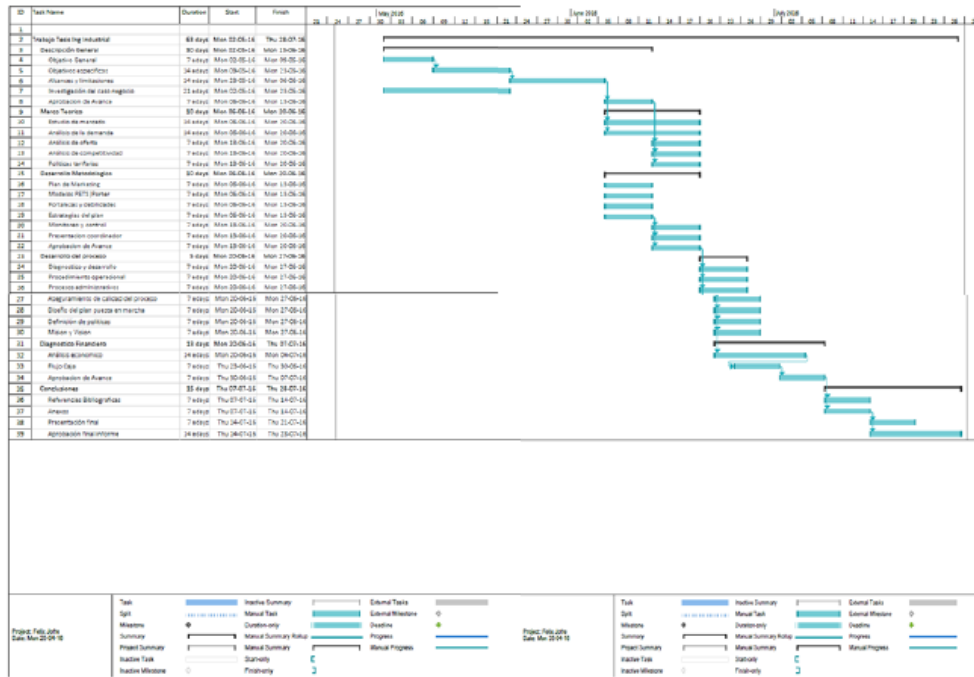
3°. Confiabilidad

4°. Flexibilidad

5. La evaluación económica constara de análisis de capital vs rentabilidad esperada, este análisis se realizará considerando el costo de implementación, posibles beneficios versus los costos ingreso, y barreras de salida.

6. Para realizar el plan de puesta en marcha de la implementación de la empresa de transportes, se realizará en base a meeting y foros pre establecidos con la sociedad, es acá donde se determinará una estructura de trabajo, y se obtendrá una carta Gantt con las actividades y responsables para cada tarea.

CARTA GANTT EN PPM



PROYECTO DE TITULO

Updated : 05 Abril 2016

		PROPUESTA										
		Octubre					Noviembre				Diciembre	
Actions	Status	3	10	17	24	31	7	14	21	28	4	11
1.- Descripción general	En Proceso											
2.- Antecedentes Generales	En Proceso											
3.- Análisis Entrono Economico	En Proceso											
4.- Estudio Tecnico	En Proceso											
5.- Estudio Economico	En Proceso											
6.- Conclusiones	En Proceso											
7.- Referencias Bibliograficas	En Proceso											

Ruta Critica

## 1.6.- MARCO TEORICO

### **Teoría de herramientas de análisis.**

Desde un enfoque práctico, para poder conseguir resultados aterrizados respecto al diagnóstico y análisis de la factibilidad para llevar a cabo el proyecto, es necesario recurrir a herramientas y modelos para estudiar la compatibilidad de los factores externos e internos del negocio, y así poder acceder a una toma de decisiones más robusta con toda la información necesaria, acercándose al realismo de mercado país y estructural del tipo del proyecto.

A continuación algunas herramientas con las cuales se trabajara el proyecto.

**BRAINSTORMING - Tormenta de Ideas:** Técnica para estimular la creatividad.

Suele ocurrir que la creatividad de las personas se encuentra fuertemente bloqueada por una serie de fenómenos psicológicos que impiden la obtención de buenas ideas para solucionar los problemas. El brainstorming actúa desbloqueando tales fenómenos.

Se necesita la creatividad de todos, para lograr mejores resultados, tomando en cuenta las opiniones y puntos de vistas distintos surgidos de un grupo de personas multidisciplinario.

Para nuestra empresa generaremos un Brainstorming en el contexto del enfoque de la “diferenciación”.

Para aquello se generó un análisis del mercado del transporte de carga y se identificaron oportunidades respecto a consideraciones en la poca flexibilidad que ofrecen hoy las empresas de transportes.

Algunas ideas de este ejercicio fueron;

- Reportabilidad ante incidencias en ruta – La idea de este entregable es dar visibilidad al cliente del status de la entrega de su mercadería, y ante cualquier novedad en ruta hacer llegar la información oportuna para una toma de decisiones y comunicación con su cliente final. Actualmente los transportes en un gran porcentaje no entregan detalles en ruta y eso genera trastornos de los clientes ante un incumplimiento.
- Mix de Flota en todas sus capacidades – Ofreceremos al mercado una alternativa de transportes consolidada en distintos módulos de camiones, con esto se entrega una solución a los clientes respecto a las configuraciones de cargas y se elimina una restricción de masa crítica para despachos de mercadería.
- Reparto Atomizado (Punto a punto) – Se genera la alternativa de realizar una ruta con más de 1 punto, esto minimiza los costos del cliente y genera mejor utilización de flota por tarifa consolidada.
- Fletes Bajo sistema Back Haul – Este sistema se trabajara con los clientes del retail, consiste en ofrecer flota disponible para que ellos realicen sus retiros de forma directa desde sus proveedores, si bien la tarifa por viaje es baja, el margen se genera por la cantidad de viajes que se realizan de forma diaria, el retail al contar con un alto volumen de fletes y recepciones en sus centros de distribución, tienen la oportunidad de generar planificaciones con holguras de recepción.
- Camiones rackiados – Ofrecer a los clientes la alternativa de optimizar el espacio de carga en los camiones colocando un rack, esto permite que en un flete se pueda generar más despacho con una relación a definir, la tarifa genera eficiencia mutua entre nuestra empresa de transportes y los clientes, pues la relación del costo por flete aumenta con un costo fijo ya amortizado.

- Distintos tipos de tarifas – Nuestra empresa busca entregar a los clientes distintas alternativas de tarifas por servicio de flete, léase, por viaje directo, por kg transportado o en otras modalidades a discutir.
- Tarifas rebajadas por utilización – Si el factor de utilización del camión genera una segunda vuelta/día, se puede revisar con el cliente una rebaja de tarifa debido a que los costos fijos del camión ya están absorbidos por el primer flete.
- Retorno de documentos On line – Para agilizar el proceso de Logística inversa o retorno de documentos, se busca implementar un sistema que ofrezca al cliente visibilidad en línea del status de recepción de facturas.
- Leasing de camiones – Si en alguna oportunidad cliente requiere de flota tercerizada para algún servicio spot, nuestra empresa puede soportar el requerimiento con camiones bajo el sistema leasing, esto significa que el cliente tiene a disponibilidad y por periodo pactado los camiones por un costo fijo, dando utilización según requerimientos internos.





## **DIAGRAMA DE PARETO**

El diagrama de Pareto constituye un sencillo y gráfico método de análisis que permite discriminar entre las causas más importantes de un problema (los pocos y vitales) y las que lo son menos (los muchos y triviales).

La ley de Pareto es también conocida como:

- Principio de los pocos vitales y muchos triviales.
- Regla del 80 / 20.

Se representa la frecuencia para un conjunto de causas ordenadas desde la más significativa hasta la menos significativa. Está vinculado con el principio de Pareto, que sugiere que la mayor parte de los problemas de calidad provienen de solamente algunas pocas causas.

El análisis de Pareto es una técnica que separa los pocos vitales de los muchos triviales, la mayoría de los problemas se deben a unos pocos efectos vitales y a muchos efectos menores. Estos efectos vitales pueden ser atribuidos a un bajo número de causas, si las causas de estos efectos vitales son identificadas y se pueden eliminar se logrará un alto impacto en el resultado final. Es un gráfico de barras verticales que representan, en forma ordenada de ocurrencia o de importancia de mayor a menor, factores sujetos a estudio con el objeto de determinar qué problemas resolver y en qué orden realizarlos, la gráfica de Pareto se elabora recogiendo datos junto a sus causas.

## **MODELO DE LAS 4P.**

Modelo o técnica con la cual se analizara el tipo de producto o servicio que se ofrecerá al mercado, el precio o tarifa encontrando un equilibrio, la plaza o tipo de clientes a quien se enfocara el servicio y que tipo de promoción o competencias adicionales puede adaptar el servicio a lo requerido por los clientes.

Con respecto a lo mencionado anteriormente, nuestra empresa definirá los principales ejes en la toma de decisión de las 4P.

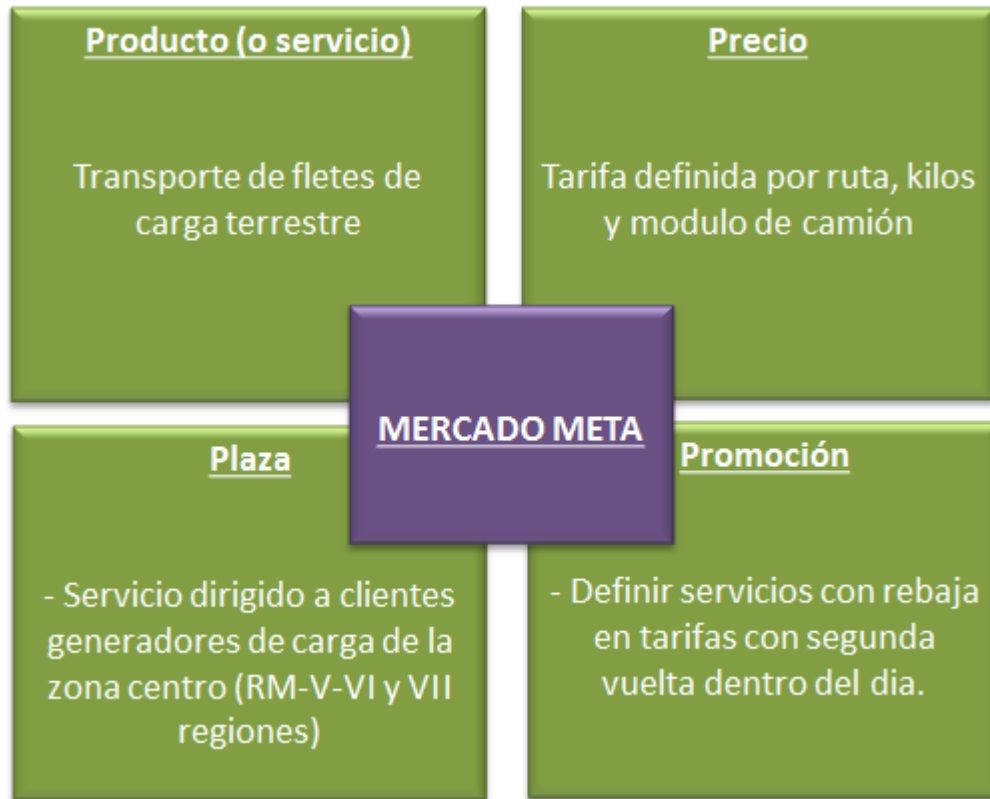
Producto – Generaremos un servicio orientado a transportes de fletes de carga terrestre.

Precio – Las tarifas serán definidas por requerimiento del cliente dentro de las siguientes clasificaciones; por viaje, por ruta, por kilo, etc.

Plaza – Nuestro servicio va dirigido a todos aquellos clientes generadores de carga. Se define que nuestra empresa abarcara clientes de la zona centro del país, esto definido debido a factores comerciales del tipo consolidación de clientes, la ubicación de nuestra empresa estará asentada en el eje de Américo Vespucio, esto representa oportunidades de traslado hacia los grandes centros de distribución, cobertura a distintos clientes dentro de la zona centro, los desplazamientos están todos configurados respecto a tiempos de traslados, absorbiendo dentro de la tarifa costos por TAG o peajes.

Promoción – La alternativa tarifaria ofrecerá oportunidades de sinergias respecto a la utilización de la flota de forma diaria, desde el segundo viaje del día la tarifa considerara una rebaja debido a la optimización de los costos fijos del transporte.

En la siguiente figura se detallan a grandes rasgos las 4P y su constitución por cada punto.



### **MODELO 5 FUERZAS DE PORTER**

Modelo o técnica con la cual se analizaran tipos de factores externos a las definiciones propias como empresa. El microentorno se enfocara en estudiar las oportunidades de las fuerzas cercanas que generen nuestra empresa de transportes, tales como; Proveedores-Clientes-Competidores-intermediarios, etc.

Con respecto al macroentorno, acá estudiaremos factores que puedan afectar negativa o positivamente a nuestra empresa, tales como; PETS (Políticas, económicas, tecnológicas y sociales o culturales).

## **Plan y estrategia de Marketing**

### **Niveles de profesionalización del sector.**

En el este punto, el objetivo es el de “determinar grados de profesionalización y empresarización del sector”. El término “grado de empresarización” describe donde se ubica un negocio determinado entre dos extremos:

Bajos grados de empresarización - denotan operaciones técnicamente precarias y básicamente dependientes del conocimiento personal y de la actividad directa de una persona, normalmente el propietario del negocio.

Altos grados de empresarización denotan operaciones basadas en recursos técnicos de gestión de negocios y manejadas por profesionales que no necesariamente tienen intereses participativos en el negocio.

A continuación se declaran algunas definiciones que se tomaron en cuenta para la clasificación del sector de transportes;

- Existencia de personería jurídica
- Funcionamiento de estructuras societarias formales
- Modalidad de tributación
- Existencia de estructuras formales de remuneraciones, tales como sueldos base, comisiones, incentivos, etc.
- Modalidad de planeamiento y programación de operaciones
- Existencia de estructuras formales de ventas de servicios
- Existencia de indicadores de desempeño
- Calidad de la documentación de registro de operaciones
- Existencia de contratos formales con los clientes
- Práctica de evaluación periódica del desempeño global de la empresa
- Existencia de bases de datos de las operaciones

- Además se estudiaron las relaciones que podrían existir entre los grados de empresarización y los indicadores que se listan a continuación:  
(Nivel de ingresos – Empleo – Gerenciamiento- Tecnologías de soporte -Tamaño de flota)

El estudio deja en evidencia que hay mucho espacio por recorrer para alcanzar niveles relativamente modestos de eficiencia en gestión de operaciones y de negocios, del tipo normalmente asociado con el término empresarización. Si bien existen grandes empresas que se gestionan de acuerdo a procedimientos modernos e incluso sofisticados, entre la gran mayoría que forman las empresas medianas y pequeñas predomina un estilo de manejo de las operaciones que bien podría beneficiarse de la incorporación de tecnologías y estilos de gestión más evolucionados. Es indudable que este es un obstáculo importante al desarrollo de la industria y que en esta materia existe un espacio importante para el diseño y aplicación de políticas de asistencia técnica a las empresas medianas y pequeñas del sector.

Dado lo anterior, nuestro estudio se basa en proyectar una empresa de transportes con altos niveles de gestión y administración, siendo uno de los factores de carta de presentación la profesionalización del servicio.

## MODELO CANVAS

Utilizaremos esta técnica para estructurar el modelo de negocio y organización que queremos generar para nuestra empresa de transportes.



A continuación se detallara paso a paso los factores que componen el modelo CANVAS desarrollado para nuestra empresa.

### **Socios.**

- **Automotores** – Hace referencia a comercializadores de camiones y/o equipos, una buena sociedad o acuerdo comercial con estos proveedores puede traer beneficios en costos referente a las oportunidades de compras para créditos, renovación de flota y servicio post venta.
- **Factoring** – La sociedad con empresas de factoring pueden dar un alivio ante la necesidad de recurrir a financiamiento inmediato, liquidar pagos anticipadamente es una alternativa del modelo a trabajar dentro del análisis contable de la empresa.
- **Mantenimiento** – Es vital para el cumplimiento de las funciones, mantener un plan de mantenimiento mecánica a los camiones, esto se debe reforzar con un proveedor idóneo y responsable.
- **Repuestos** – Es primordial que antes una necesidad de algún camión en panne, se obtengan los repuestos necesarios para la reparación a un tiempo justo.

### **Actividades Claves.**

- **Licitaciones** – Para poder obtener acuerdos comerciales con clientes, es vital poder acceder y participar en licitaciones y presupuestos de forma oportuna.
- **Publicidad** – El plan de publicidad es importante, generara el conocimiento de nuestra empresa de transportes y el mensaje debe captar el interés de nuestros futuros clientes.

### **Recursos Claves.**

- **Flota** – El principal componente de nuestra empresa son los camiones para poder generar el servicio de fletes, sin este activo es imposible poder generar el servicio ofrecido.
- **RRHH**- Para poder llevar a cabo los cumplimientos y responsabilidades de nuestra empresa, es necesario contar con colaboradores compatibles en sus funciones, para aquello apuntamos a reclutar a personal responsable y calificado que ayude a cumplir los objetivos.
- **Centro de operaciones** – La empresa debe contar con un lugar físico para realizar su centro de operaciones, estas instalaciones deberá contar con las comodidades para realizar trabajo administrativo, y estacionamientos para camiones.

### **Propuesta de Valor.**

- **Flexibilidad de disponibilidad de flota** – Como uno de los principales ejes de valor agregado de nuestra empresa, está el contar con disponibilidad de flota para los requerimientos de nuestros clientes, el objetivo es no dejar de hacer un servicio por falta de flota.
- **Tiempo de reacción** – El poder cumplir un requerimiento del cliente ante una necesidad no planificada, es un plus que debemos abordar con turnos de emergencia.
- **Entrega a tiempo según lo planificado (On Time Delivery)** – El llegar a tiempo con la mercadería a destino, es un compromiso de nuestra empresa, además de ser un factor importante para el cliente final, y los compromisos de nuestros clientes.
- **Logística inversa** – Debemos generar un trabajo administrativo post entrega efectivo y a tiempo, la logística inversa de documentación y cierre del ciclo del flete es necesario para que nuestros clientes puedan cerrar el proceso de mercadería como entregada.



- **Modelo Scorecard** – Dentro de nuestros ofrecimientos esta poder ser medidos con un modelo de niveles de servicios en donde junto al cliente podamos definir los KPI's más representativos, esto puede complementarse con una escala de premio/penalización para efectos de rigurosidad del plan.
- **GPS** – Debemos dar visibilidad a nuestros clientes del status de entrega de la mercadería y ubicación de los camiones en la ruta, para aquello nuestra empresa debe disponer de tecnología de monitoreo en ruta, con reportes periódicos durante la jornada.

### **Relación con los clientes.**

- **Feedback** – Se generaran reportes informativos hacia el cliente para dar visibilidad del status del servicio en ruta, la idea es informar de cualquier novedad en la entrega de sus productos.
- **Reuniones** – Periódicamente se deben realizar reuniones con el cliente donde se revise el servicio, los desafíos y mejoras que se requieren, la idea de estas reuniones es poder generar sinergias para oportunidades mutuas entre cliente y transporte.

### **Canales de distribución.**

- **Foros y reuniones de transportes** – Participar permanentemente de foros y congresos del sector de transportes de carga terrestres, esto nos dará foco y conocimiento de cartera de clientes a los cuales ofrecer nuestros servicios.
- **Acercamiento con empresas logísticas** – Se deben generar solicitudes a distintas empresas a los cuales se puedan ofrecer nuestros servicios de fletes, para aquellos

generaremos solicitudes de reuniones con gerentes logísticos y/o encargados de transportes para presentar nuestras propuestas y soluciones a sus requerimientos.

### **Segmento de clientes.**

- **Industrias comercializadoras** – Nuestro servicio va dirigido a todas aquellas empresas o personas naturales que deseen un servicio de traslado de mercadería.
- **Industrias de consumo masivo**
- **Mercado del retail**
- **Mercado de Leasing de camiones**
- **Solicitudes de tercerización de camiones**

## **2- ANÁLISIS ENTORNO ECONOMICO**

### **2.1.- Antecedentes generales del producto y/o servicio**

El proyecto a analizar es la factibilidad de crear una empresa de transportes de carga, dedicado inicialmente a la prestación de servicios de fletes y traslados de productos de consumo masivo dentro del territorio nacional.

Este proyecto se realiza desde la necesidad de instalar en el mercado de transportes logísticos, un modelo de empresa que se adapte a las necesidades del mercado logístico, contemplando flexibilidades y compromisos con el cuidado de la carga y niveles de

servicios esperados como On Time Delivery, retorno de documentos, % devoluciones, llegada a tiempo a cargar, etc.

Actualmente el proyecto se encuentra en la etapa input o inicial, se generara el estudio de prefactibilidad desde el punto de vista de necesidad del mercado de contar con el servicio, un análisis económico y financiero para definir las sensibilidades del negocio y un estudio robusto del plan de marketing que permita posicionarse en el mercado, analizando las barreras de salida o entrada.

En casi todas las economías tanto del mundo desarrollado como en vías de desarrollo, nos encontramos dentro de una corriente de tercerización, u outsourcing, que se ha convertido en la tendencia actual debido a la eficiencia y mayor rentabilidad que genera a las empresas. En términos sencillos, tercerizar significa ceder algún proceso o función dentro de una organización a una compañía externa especialista en determinada tarea o función.

En estos tiempos, la gama de servicios empresariales que se pueden tercerizar es muy extensa, ya que es posible abarcar todas las áreas funcionales de una empresa, desde el área de producción, empaque, almacenamiento, distribución, transporte, contabilidad, ventas, finanzas, recursos humanos y hasta los servicios de intendencia, pudiendo esta compañía operar tercerizada en gran parte de su estructura, con sólo uno o dos departamentos que sean los que desarrollen las labores principales de operación de la unidad de negocio.

Con la alternativa de tercerización, la empresa vive un proceso de adelgazamiento en los gastos del mismo departamento, como lo es la nómina y los gastos que conlleva ésta: las prestaciones y la consecuente carga fiscal.

A través de la práctica de la tercerización, se ha podido observar que una compañía que toma la decisión de tercerizar alguna de sus áreas más débiles, donde era menos competitiva, se ha visto beneficiada de diferentes formas:

- **Ahorro de dinero-** La compañía que utiliza los servicios de tercerización ahorra dinero de muy variadas formas, a veces a simple vista puede ser que no se noten los

beneficios, pues aunque la estructura tarifaria que deba pagar pueda ser ligeramente más alta a la que obtendría negociando directamente con los proveedores: de materia prima, transporte, almacén o proveedores de servicio, el ahorro se encuentra en los costos indirectos en los que la compañía que está tercerizando no incurrirá.

- **Ahorro de tiempo** - El tiempo de los empleados calificados se aprovechará de mejor forma, ya que podrán tener más tiempo disponible para labores de mayor importancia dentro del departamento, como pueden ser el desarrollo de nuevas negociaciones con los proveedores de materias primas, el establecimiento de Alianzas Estratégicas. .En un plano más claro: reducidas, así como el tiempo invertido en la búsqueda y selección de proveedores y la solicitud de cotizaciones, etcétera.

Además, la compañía especialista debe contar con una base de datos de proveedores que le permita tener contacto con gran cantidad de prestadores del servicio que se tercerizó en forma rápida, evitando reflejar el costo de las comunicaciones al cliente final

Como se puede verificar, las ventajas anteriores también impactan en ahorro de dinero porque se disminuyen riesgos en el desempeño de las operaciones. Todos estos valores añadidos crean un cúmulo de ahorros que no siempre son detectados, pero que definitivamente están presentes y juegan en beneficio del usuario de los servicios de tercerización.

### **Tercerización de transporte en la actualidad.**

Entre los beneficios que se observan en la tercerización de transportes de productos y mercancías está el hecho de que al hacer uso de los servicios de transportistas de primera clase se reducen los riesgos de robos y daños por mal manejo de las cargas, lo que trae una serie de beneficios para quien hace uso de esta alternativa:

- Los productos llegarán a sus mercados finales en las mejores condiciones físicas (sin daños).
- La carga estará en su destino a tiempo.
- Los productos podrán tener un precio competitivo

Otro beneficio de la tercerización, no sólo del transporte sino de cualquier función logística, es el hecho de que los especialistas además deben contar con mayor poder de compra, por ejemplo el especialista en transportes al mover más carga hacia más destinos que el usuario, puede tener acceso a mejores tarifas que las que pueda obtener el usuario trabajando en forma independiente.

Como se mencionó anteriormente, existe un ahorro tangible al poder dedicar el recurso humano calificado en tareas orientadas al desarrollo y consolidación de la unidad de negocio, es decir, el personal calificado será más productivo atendiendo las funciones que para la compañía sean principales, como pudieran ser la producción, investigación y desarrollo, análisis del mercado, o en su defecto el mismo transporte.

### **Antecedentes de mercado objetivo.**

A partir de los datos de estudios y de otros recopilados de estadísticas productivas, se desarrolló un primer análisis por sector productivo, a fin de establecer una primera aproximación y análisis en relación a los principales productos transportados, fuentes adicionales de información y establecer la tipología final de productos a ser analizados en detalle.

También en esta etapa se analizaron las características de las cadenas productivas, localización de producción y cadenas de distribución. El análisis, se realizó por sector

productivo, estableciendo los productos relevantes y principales clientes generadores de cargas a ser considerados:

Sector Minero - Sector Forestal - Sector Agropecuario - Sector Pesquero - Sector Manufacturero - Sector Combustibles.

### CUADRO: TIPOLOGÍA DE CARGA ADOPTADA

Nº	Producto	Descripción del Producto
1	Frutas	Frutas frescas y/o envasadas
2	Hortalizas y Otros Cultivos	Hortalizas, yerbas, especias, cereales y productos de la molinería
3	Fertilizantes	Abonos para la agricultura
4	Ganado	Animales vivos
5	Carnes	Carnes
6	Productos del mar	Pescados y Mariscos
7	Cobre refinado	Cátodos y ánodos de cobre
8	Concentrado de cobre	Concentrado de cobre
9	Resto minería	Minería Metálica (excepto cobre), minería no metálica
10	Alimentos y bienes de consumo humano	Productos lácteos, abarrotes, conservas, azúcar, bebidas, licores.
11	Trozos Forestales	Trozos pulpables y aserrables
12	Productos Forestales	Madera aserrada, tableros, chapas, chips y leña
13	Celulosa	Celulosa Kraft y Pulpa Mecánica
14	Papel y Cartón	Papel y Cartón
15	Productos Manufacturados	Artículos del hogar, textil, prendas de vestir, cuero, libros, muebles y otros
16	Maquinaria y Vehículos	Automóviles, camiones, buses, equipos ferroviarios, maquinaria para la construcción
17	Combustible	Carbón Mineral (Hulla) y derivados; Petróleo y sus derivados, combustibles y aceites
18	Productos Químicos	Productos químicos para la industria y explosivos
19	Acero	Productos básicos de hierro y acero (Planchas, Rollos, Perfiles, Bolas)
20	Cemento	Cemento y Hormigón
21	Otros materiales de construcción	Pinturas, ladrillos, plásticos, cauchos, herramientas, ferretería, adoquines, losetas, baldosas, cerámicas, artefactos sanitarios, tuberías, etc.
22	Residuos	Residuos de procesos industriales, basura, chatarra y escombros. Otros productos no clasificados

Fuente: Elaboración Propia

### Participación de Transportes en el PIB

Dentro del marco de investigación, se puede analizar que el transporte es un segmento económico representativo dentro del Producto interno bruto del país, a continuación se adjuntan los niveles de participación de mercado relacionado al PIB.

De lo anterior se puede revelar que el mercado de servicio de flete de carga terrestre es un rubro en potencia, estable y necesario para la economía del país, por lo cual confirma nuestra necesidad de abordar dicho proyecto como caso negocio.

Año	Tipo Valor	Participación de Transportes en el PIB
2012	Valor en Millones de pesos	4.162.644
2012	Porcentaje del PIB total	4,3%
2013	Valor en Millones de pesos	4.825.394
2013	Porcentaje del PIB total	4,3%
2014	Valor en Millones de pesos	4.771.368
2014	Porcentaje del PIB total	3,9%
2015	Valor en Millones de pesos	5.331.328
2015	Porcentaje del PIB total	4,1%

## 2.1 Estudio de Mercado

Se realizara un análisis al mercado con la finalidad de entregar al lector las magnitudes que entrega el mercado en términos de demanda y oferta, apoyándose en estudios oficiales realizados por instituciones reconocidas. Si bien no existen antecedentes específicos del nicho en el que se desarrollará el negocio, se ha obtenido información que ayuda a calificar la oportunidad en cuanto al atractivo que representa.

## 2.2 Demanda

El mercado del transporte en Chile ha venido creciendo de forma sostenida durante la última década, gracias al desarrollo de la economía, ya que ha sido el medio que ha permitido la ampliación de los mercados y hecho posible las producciones a grandes escalas.

El rubro del transporte presta servicios a los diversos sectores que componen la economía, siendo el sector industrial una actividad preponderante en los resultados obtenidos durante

los últimos años a nivel país, generando una proporción decisiva de sus exportaciones y absorbiendo también una proporción muy alta de la inversión nacional.

Desde el punto de vista geográfico, el transporte se concentra fundamentalmente en un 60% dentro de la zona centro del país (RM, V y VI regiones).

### 2.3 OFERTA

Según el directorio del Servicio de Impuestos Internos (SII), en el año 2015 un total de casi 32 mil empresas se encontraban registradas como empresas de transporte. De estas, unas 14 mil acumulaban el 95% de las ventas del sector.

Este es desde ya un resultado de mucha importancia, porque reduce el universo real de las empresas de transporte a menos de la mitad del universo nominal. Es decir, demuestra que la mayoría de las unidades formalmente registradas como operadores de transporte, para ser más preciso, alrededor del 56% según datos del INE, en realidad realizan una proporción extremadamente menor de los servicios de transporte de carga que se ejecutan en el país.

Según datos obtenidos por el INE, la forma de propiedad que predomina es la empresa privada nacional, con sólo un mínimo de presencia extranjera o de estructuras mixtas, lo que se muestra en el cuadro adjunto

#### PROPORCION POR FORMA DE PROPIEDAD

Tipo de Propiedad	Porcentaje	
	2010	2011
Privada Nacional	98,98%	99,22%
Privada Extranjera	0,51%	0,52%
Mixta	0,51%	0,26%
Estatad	0,00%	0,00%
<b>Total</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: INE



Con respecto al tipo de empresa, es interesante observar la gran cantidad de negocios que operan bajo el nombre de una persona natural. Téngase en cuenta que además de las empresas consideradas en los levantamientos del INE, existen al menos unas 17 mil empresas adicionales que en toda probabilidad también operan bajo un nombre natural, siendo una señal clara del bajo nivel de empresarización en proporción a las unidades existentes en el sector. Esto se muestra en el cuadro adjunto;

Tipo de Empresa	Porcentaje	
	2010	2011
Persona Natural	40,00%	40,00%
Sociedad de Responsabilidad Limitada	47,00%	47,00%
Sociedad Colectiva	0,00%	0,00%
Sociedad Anónima Cerrada	13,00%	0,00%
Sociedad Anónima Abierta	0,00%	0,00%
Cooperativa	0,00%	0,00%
Pública	0,00%	0,00%
Otra	0,00%	0,10%
<b>Total</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: INE

Hay que considerar también que la existencia de actividades asociadas con el transporte no es menor; en el año 2014 el 21% de las empresas estudiadas tenía una segunda actividad, el 8% una tercera actividad y el 4% una cuarta actividad. En el año 2015 estos porcentajes llegaban a un 30%, 6% y 2% respectivamente. Dentro de las actividades que se realizan de forma adicional están:

- Agricultura.
- Arriendo de Maquinaria.
- Arriendo de Vehículos.
- Construcción.
- Corredor de Servicios de Carga.
- Demoliciones.
- Industrias Manufactureras Varias.
- Minería.
- Servicios de Mantenimiento.
- Servicios Logísticos.

- Ventas de Animales.
- Ventas de Áridos.
- Ventas de Combustible.
- Ventas de Madera.
- Ventas de Productos Diarios.
- Ventas de Repuestos.

En relación a la distribución de clientes, como sería de esperar, las dos categorías principales son los productores de bienes y servicios y el comercio. Sin embargo, llama la atención el alto porcentaje reportado para la categoría público en general, lo que denota un bajo grado de especialización por parte de las empresas. Esto se muestra en el cuadro adjunto:

#### PROPORCION POR TIPO DE CLIENTE

Tipo de Empresa	Proporción	
	2010	2011
Público en General	22,00%	25,00%
Productores de Bs y Ss	47,00%	45,00%
Profesionales Independientes	1,00%	2,00%
Comerciantes	20,00%	21,00%
Otros	10,00%	8,00%
<b>Total</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: INE

En una encuesta realizada por el INE, se determinó que las inversiones promedio en activos fijos son las que se muestran en el siguiente cuadro.

### INVERSION PROMEDIO EN ACTIVOS FIJOS (\$ MILES)

Tipo de Activo Fijo	Proporción	
	2010	2011
Terrenos	2.792	13.452
Edificios e Instalaciones	8.068	17.962
Vehículos	97.674	117.057
Maquinaria y Equipo	38.948	30.379
Muebles y Útiles	1.247	1.116
Software	441	212
Otros Activos Fijos	13.220	19.696
<b>Total</b>	<b>162.390</b>	<b>199.874</b>

Fuente: INE

Como sería de esperar las principales componentes de las inversiones son las adquisiciones de vehículos, de maquinaria y equipos, que en conjunto representan alrededor del 83% de las inversiones totales de 2014 y aproximadamente el 73% en 2015.

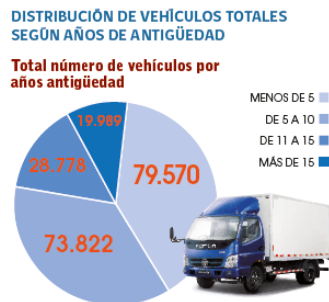
Por otra parte, es interesante observar que la inversión promedio en vehículos es del orden de 100 millones de pesos anuales. En términos prácticos este monto difícilmente alcanza a cubrir la compra de dos vehículos motrices pesados. Si se considera el dato entregado por el INE, en que hace referencia a que la flota promedio de las empresas de transporte es de veinte vehículos, entonces podríamos afirmar que la flota completa se renueva cada diez años, considerando eso sí que la inversión alcanza para dos equipos.

Es interesante también observar que por el transporte contratado por los propietarios de la carga es alrededor del 80% del total. Alrededor del 5% lo contratan agencias de transporte y el 15% restante otras empresas de transporte (subcontratación de servicios) o las llamadas empresas de logística, que generalmente ofrecen servicios integrados de bodegaje y distribución de productos.

Claramente la participación de las agencias de carga es poco significativa. Este es un tema que la empresa podría considerar con atención ya que las muchas empresas pequeñas que operan en la industria son notoriamente deficitarias en su capacidad de ventas de servicios y

ampliación de los mercados. Estas empresas normalmente operan con estructuras muy livianas en términos de personal y tecnología de soporte, y ciertamente no disponen de facilidades o personal dedicados especialmente a capturar cargas. Eso, combinado con los desequilibrios conocidos en materia de distribución geográfica de las demandas, genera situaciones en las que a menudo el operador está obligado a hacer retornos sin carga o a reducir su nivel de actividad en ciertas temporadas.

En el cuadro adjunto se puede apreciar el índice aperturado por antigüedad de los camiones en la empresa de transportes, al observar el gráfico destaca que el 39% de los vehículos posee 5 años de antigüedad o menos y el 76% de los vehículos presenta hasta 10 años de antigüedad.



## 2.4 ANÁLISIS FODA

Para su realización se utilizará como herramienta un análisis FODA, del que se muestra a continuación:

### **Fortalezas:**

- Alta fidelización mostrada en clientes obtenidos.

- Desde el punto de vista “relación con los clientes”, el hecho de ser una empresa pequeña entrega la posibilidad de realizar un servicio muy personalizado, cosechando excelentes relaciones.

**Debilidades:**

- Cantidad de flota limitada.
- Bajo reconocimiento de marca.
- Poca inversión en marketing y campañas publicitarias.
- Redes de contacto y capacidad de generación de cargas aún acotadas.
- Baja capacidad de generar contratos con clientes.
- Personal de apoyo multi-funcional, con baja especialización.
- Personal de apoyo con bajo nivel conocimientos técnicos.
- Controles de flota deficiente.

**Amenazas:**

- Una mala política de contratación y gestión de recursos humanos podría significar el fracaso del proyecto.
- Una rotación de cuentas por cobrar baja podría ocasionar el quiebre de la empresa, por falta de flujos.
- La competencia desleal podría también ser un factor determinante. Por ejemplo, si un competidor decide trabajar con conductores a los que no les paga las cotizaciones previsionales, podría operar con menores costos y en definitiva hacerse más competitivo.
- Evidentemente que una desaceleración o recesión en los mercados puede influir negativamente el desarrollo de la compañía.

## Oportunidades:

Las oportunidades nacen a partir de Fortalezas, Debilidades y Amenazas. Es por esa razón que para este punto se ha querido conciliar toda la información detallada en los puntos anteriores, para luego hacer una relación directa con las oportunidades que cada una genera. Esto se muestra en el cuadro adjunto;

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
1. Alta fidelización de clientes actuales	Tomar el modelo de desarrollo de clientes actual, potenciarlo y aplicarlo de forma sostenida a medida que la cartera crezca.
2. Servicio personalizado	Realizar una atención personalizada, prestando la atención necesaria para entender sus negocios, poder desarrollar soluciones a sus problemáticas y diferenciarse de la competencia.
DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
1. Bajo número de flota	Incrementar el número de flota de acuerdo a las necesidades que va manifestando el mercado meta, reuniendo una flota con vehículos nuevos o con una antigüedad máxima de 6 años.
2. Bajo reconocimiento de marca	Invertir en herramientas de marketing que permitan dar a conocer la marca en todos los espacios donde sea posible, y que evidentemente representen una oportunidad de negocio.
3. Baja inversión en marketing	Invertir en herramientas de marketing que permitan dar a conocer la marca en todos los espacios donde sea posible, y que evidentemente representen una oportunidad de negocio.
4. Redes de contacto débiles	Organizar formas de llegar a más clientes, creando sistemas internos de planificación y seguimiento en la búsqueda de nuevas oportunidades de negocio.
5. Baja capacidad de generación de contratos	Desarrollar las capacidades al interior de la organización para conseguir la firma de contratos. Lo anterior hace referencia a capacitación interna o externa, especialización, capacidad de flota, certificaciones y tecnología de punta para prestar servicios con altos estándares de calidad.
6. Personal poco especializado	Desarrollar programas de capacitación en cuanto a conocimientos específicos provenientes de las realidades de negocios de los clientes de la empresa.
7. Personal con pocos conocimientos técnicos	Desarrollar un sistema de capacitación acorde a las falencias detectadas en el personal de la empresa, ajustándose a los requerimientos.
8. Control de flota deficiente	Implementación de sistemas de monitoreo acorde con las necesidades manifestadas por el mercado, incrementando de paso el control sobre los vehículos y aumentando la rentabilidad.
AMENAZAS	OPORTUNIDADES
1. Política de contratación deficiente	Diseñar un sistema de reclutamiento eficiente y ajustado a las necesidades de la empresa, incorporando personal de mejor calidad en la compañía.
3. Rotación de cuentas por cobrar baja	Tomando en cuenta que la competencia serán pequeños transportistas, una situación como esta podría favorecer a la empresa, ya que los pequeños operadores no tienen capacidad financiera para soportar
4. Competencia desleal	El tema de certificaciones y búsqueda de la mejora de calidad constante, puede ser un valor agregado para defenderse frente a la competencia desleal, considerando que a muchos clientes les exigen estas condiciones para operar.
5. Desaceleración o recesión en los mercados	Tomando en cuenta que la competencia serán pequeños transportistas, una situación como esta podría favorecer a la empresa, ya que los pequeños operadores no tienen capacidad financiera para soportar

Del análisis FODA realizado se pueden obtener algunas conclusiones interesantes.

Entre ellas, se pueden mencionar las siguientes:

- En lo que respecta a las Fortalezas, estos son puntos que se aprecian bastante en el mercado. Por la experiencia de la empresa, el tema de la cercanía y constante comunicación con los clientes es una característica que destaca a la hora de generar confianzas. Puede

resultar una obviedad, pero hay empresas que no lo consideran importante, y adoptan más bien una actitud de soberbia y prepotencia frente a sus clientes, que de ayuda y entendimiento para buscar sinergias.

- En relación a las Debilidades, se puede observar que en general ninguna representa una tarea imposible de realizar. En términos prácticos, se estima que del listado de 8 puntos exhibidos, el más complejo podría ser la adquisición de nuevas unidades. El resto responde más bien a inversiones menores y la búsqueda de horas de trabajo por parte del personal de la empresa para solucionar esos puntos.

- En cuanto a Amenazas se refiere, la desaceleración o contracción de los mercados es la que más llama la atención. Pero tal como se expone en el cuadro, puede efectivamente transformarse en una oportunidad, siempre y cuando la empresa se encuentre financieramente sana al momento de producirse, ya que podrá sacar ventajas y tomar cuotas de mercado atendidos por competidores que no se encuentren en esas condiciones.

## **2.5.- 5 FUERZAS DE PORTER**

Para su realización se utilizó como herramienta un Análisis de las 5 Fuerzas de Porter:

### **Barreras de Entrada:**

- Economías de Escala: podrían conseguirse algunas en base a compras a gran escala, como podrían ser los neumáticos, baterías, equipamiento, etc. El combustible, que es el principal insumo, presenta márgenes estrechos en su capacidad de reducción de costos por volúmenes.

- Requerimientos de Capital: los requerimientos de capital en general son altos, ya que considera principalmente la adquisición de activos fijos, y un capital de trabajo que en promedio deberá cubrir las necesidades de cada equipo dentro del orden de los dos meses (combustible, peajes y TAG, viáticos, remuneraciones choferes, etc.)

- Acceso a canales de distribución: de fácil acceso, por dar un ejemplo, el combustible, que es el principal insumo, puede ser adquirido en cualquier bomba de servicio.

Nuestra empresa trabajara a través de un sistema de tarjetas Gift Card, y que junto con la comodidad de que el conductor no maneje dinero en efectivo, representa un crédito blando que ayuda a regular los flujos.

- Curva de experiencia: es decreciente. A medida que se conocen los clientes, las rutas, los tiempos de carga y descarga, etc., la empresa obtiene una mejoría en su eficiencia de costos.

- Identificación de marca: para aquellos clientes que han llegado a conocer la marca, esta tiende a relacionarse con una empresa de gran tamaño, producto de su presentación, pero aún no ha sido sometida a una estrategia de marketing lo suficientemente fuerte como para comprobar si tendrá un poder de recordación en la mente de sus clientes.

### **Poder de los Proveedores:**

- Número de proveedores de importancia: la cantidad de proveedores no es muy alta, lo que lo hace de cierta forma peligrosa. Por ejemplo, para el combustible existen un número de alrededor 5 proveedores, de los cuales normalmente se escoge uno específico con el que se hace un contrato. El tema es que como se trata de un oligopolio, el escoger entre una y otra compañía no es realmente tan importante, puesto que lo preocupante es que se ven afectadas por las mismas variables para la determinación de sus precios y condiciones.

- Disponibilidad de sustitutos: tal como se menciona en el punto anterior, en lo que se refiere al combustible existen sustitutos que se rigen prácticamente por las mismas variables. Ahora bien, si miramos a los proveedores de equipos, ya se podría encontrar algunas diferencias, puesto que tienen diferenciación en tecnologías, rendimiento y confort,



tecnologías, modelos y procedencia, lo que podría considerarse una alternativa sustituta real un poco más razonable.

- Costo de cambio de proveedores: es bajo, ya que no requieren instalaciones muy específicas. Un caso en el que se podría considerar un costo un poco más alto podría ser el proveedor de monitoreo, ya que la instalación de equipos de GPS y creación de usuarios en plataforma tiene un costo asociado, pero en realidad no alcanza a ser relevante.

- Amenaza de integración hacia adelante: es baja, ya que sus modelos de negocio están muy desarrollados y eso les permite seguir aumentando sus utilidades en la medida que el mercado del transporte también lo haga.

#### **Amenaza de Sustitutos:**

- Precio del sustituto: considerando el alcance de este trabajo (respecto a competidores en territorio nacional de Chile), si bien existen sustitutos, estos presentan algunas desventajas frente al transporte por carretera. Por ejemplo, el transporte aéreo, si bien es mucho más rápido, también tiene un costo más elevado e impide la posibilidad de llegar directamente al punto de descarga. El ferrocarril, si bien es mucho más barato, es a la vez más lento e ineficiente (al menos en Chile), y tampoco permite llegar directamente al lugar de destino real de la carga.

- Costo del cambio para el usuario: si bien en términos de instalaciones y requerimientos técnicos no significa un costo mayor para el cliente, si podría representar un costo importante la inversión que deberá realizar en términos logísticos.

#### **Poder de los Compradores:**

- Número de compradores importantes: Respecto a clientes nuestra empresa apunta a tener al menos 5 clientes importantes, de los cuales al menos 2 representen el 50% de sus

ingresos, lo que evidentemente representa un peligro. Sin embargo, esta situación no responde a una característica general del negocio, si no que más bien responde a una limitante que tienen en general las empresas de transportes en la actualidad, y que forma parte de las metas de la empresa que pretende conseguir a través de la elaboración de una estrategia de negocios poder aplanar la demanda entre los clientes.

- Disponibilidad de sustitutos: mientras más especializada sea la empresa, menor número de sustitutos tendrá. En este sentido, para nuestra empresa también representa un desafío buscar una especialización que le permita agregar valor a sus clientes.

- Costos de cambio del comprador: en principio puede parecer fácil la tarea de cambio de una a otra empresa de transporte, pero la verdad es que los costos van asociados más hacia el costo del tiempo que resulta necesario en invertir en el proceso de negociación, y ciertamente por la desconfianza que en principio representa el entregar la carga de mercaderías a una nueva empresa, sobretodo cuando se trata de trabajos muy especializados, en los que algunos se requiere solicitudes frente a carabineros, escoltas, traslados en ciertos horarios, por ciertas rutas, etc.

- Amenaza de integración hacia atrás: a medida que los trabajos requieren más especialización, la integración hacia atrás se hace menos probable. En todo caso, ya el hecho de tener que transportar con flota propia las mercaderías de una empresa normalmente representa una tarea que como regla general no agrada a las empresas, puesto que su Core Business escapa de ese conocimiento técnico.

- Diferenciación de los productos: definida básicamente por el grado de especialización, por la gestión en la atención al cliente, y por el nivel de profundidad en la gestión de las operaciones que permite una optimización de los recursos.

**Rivalidad entre Competidores.**

- Concentración y equilibrio: mercado altamente atomizado, en donde si bien existen empresas de gran envergadura, no concentran un porcentaje importante del mercado.
- Crecimiento de la industria: según datos del Banco Central, durante los últimos 10 años la industria del transporte total en Chile ha venido creciendo en promedio un 5,11%, representando también en promedio un 7,56% del PIB Total.
- Costo fijo: se constituyen básicamente por las remuneraciones del personal administrativo y de los conductores, pago de seguros, servicios de monitoreo y arriendos.

Del Análisis Porter realizado, se pueden extraer las siguientes reflexiones:

- En relación a las Barreras de Entrada, se observa que nuevamente (tal como en el FODA), este juega un papel fundamental, tanto como para la inversión en activos como para el capital de trabajo.
- En lo que se refiere a la Amenaza de Sustitutos, por lo pronto los resultados son bastante tranquilizadores, considerando la infraestructura del país y las características de los negocios.
- En cuanto al Poder de los Compradores, se observa que un punto muy importante será el nivel de especialización que pueda alcanzar la empresa, ya que a medida que su experiencia aumente y la empresa la use en su favor prestando un servicio de gran nivel, sus clientes lo valorizarán.
- Y por último, la Rivalidad de los Competidores presenta características que favorecerá el desarrollo de la estrategia planteada en este documento.

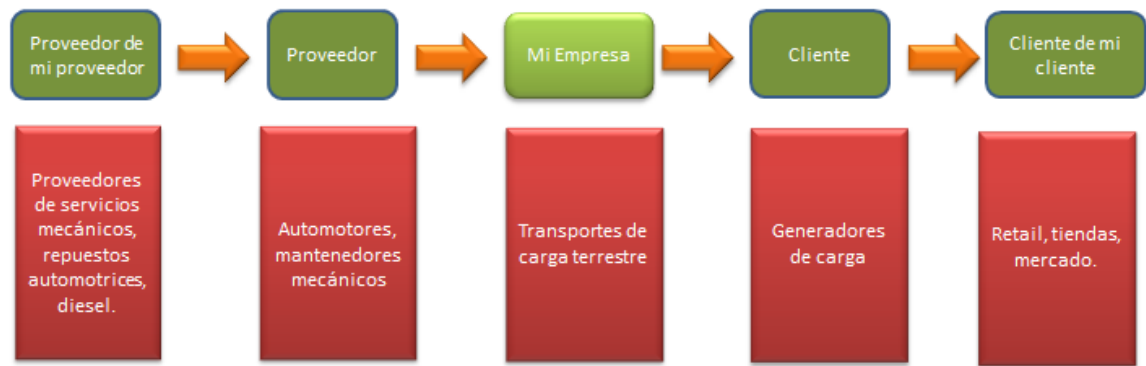
### 3.- ESTUDIO TECNICO

#### 3.1.- Especificación del producto y servicio

##### Cadena de suministro.

Modelo o técnica con la cual visualizaremos los riesgos de la cadena de proveeduría, tanto interna como externa, se refiere a el nivel de fortalezas y debilidades que debemos tener en cuenta en nuestra empresa para generar alternativas de proveedores ante alguna incidencia del mercado.

A continuación se detalla de forma macro el flujo de proveeduría del suministro para nuestra empresa de transportes, desde el proveedor de nuestros proveedores hasta el cliente de nuestros clientes.



**Proveedores de nuestro proveedor** – No genera un alto impacto pues nuestros principales proveedores abundan en el mercado en relación a mantenedores mecánicos y automotores, solo factores externos podrían impactar la cadena en esta etapa.

**Proveedor** – Nuestros proveedores representan para nuestra empresa una barrera de salida de nivel bajo.

**Clientes** – Nuestros clientes son todos aquellos generadores de carga que buscan en el mercado la tercerización del transporte de carga con precios competitivos, el riesgo de la escases del servicio depende de factores económicos y de mercado.

**Clientes de mi cliente** – Obedecen a supermercados, grandes tiendas y el retail.

### **3.2 Definición proceso productivo.**

#### **Modelo y estrategias del Negocio**

A continuación se expondrán las aspiraciones y expectativas que tendrá nuestra empresa de transportes y los posibles socios de la compañía, y que se verán traducidas en el desarrollo esperado en el Go Live del proyecto.

Para esto, y de acuerdo al marco metodológico, el proceso declarativo debería comenzar con la definición de algunos de los conceptos más importantes en el proceso:

### **3.3 FACTORES CRITICOS DE ÉXITO**

De acuerdo a los resultados obtenidos en el análisis interno y externo, los que se han alineado con los objetivos planteados por los socios de la empresa para el año 2020, se ha determinado que los factores críticos de éxito son los que a continuación se detallan:

- Equipos: un aumento en la flota le dará la posibilidad a la empresa de poder aumentar sus ventas directas, y así recoger las utilidades directamente, no a través de terceros. Además, tendrá mayor facilidad para gestionar contratos, obtendrá una mayor presencia en ruta y podrá acceder a economías de escala. El punto clave es no comprar un equipo ni más caro ni más barato de lo que se necesita, por lo que se debe evaluar de manera óptima la combinación entre potencia, cantidad de ejes, marca, procedencia y servicios adicionales.

En el cuadro adjunto se resumen las variables que se deben tomar en consideración al momento de seleccionar un equipo:

Variable a evaluar	Realidad del negocio	Elemento afectado	Necesidad
Peso a transportar	Entre 15 y 28 toneladas	Cantidad de ejes	2 EJES, 2+1
Diseño	Con trompa	Seguridad exigida	Freightliner, Mack, International
Tipo de mercadería	Estructuras de ingeniería	Potencia de motor	440HP
Tipo de carretera	85% pavimento, 15% tierra	Potencia de motor	440HP
Presupuesto	US\$135.000 tracto, US\$45.000 semirremolque	Equipo completo	Freightliner, Mack, International
Tiempos para arribo	Acotados, pero no en exceso	Potencia de motor	440HP
Sector geográfico	80% de los viajes al norte de Chile	Potencia de motor	440HP
Largo de carga	Sobredimensionado en un 50%	Largo semirremolque	14,4 mts

FUENTE: Elaboración propia con datos de Transportes Labbe, Vegamorelli y Loginsa

- Capacitación: conductores, equipo de apoyo y equipo gerencial deberán prepararse para poder asumir los desafíos que la empresa se está planteando. En este sentido, será clave determinar de forma correcta capacitar al personal de la empresa en todas sus líneas, a fin de conseguir excelencia en toda la cadena del servicio.

- Gestión de ventas: la empresa debe aprender a vender. Una combinación entre capacitación e inversión en acciones publicitarias, como presencia en internet y programación de visitas a clientes aportarán de gran forma al crecimiento de la empresa. Se deberá tener capacidad negociadora de conseguir acuerdos directamente con sus clientes, no prestando servicios a otras empresas de transporte. Igual de importante, será de vital importancia el poder conseguir cargas de retorno. Tal como se ha analizado respecto a las debilidades de la industria, una de las grandes debilidades de las empresas pequeñas es que no tienen capacidad de gestión en las ventas, por lo tanto es una oportunidad relevante que debe ser aprovechada.

- Capacidad de gestión: a nivel de flota, personal, ventas y todo lo relativo al funcionamiento de la empresa debe existir un apoyo correcto en la gestión, tanto a través de

herramientas tecnológicas, como también a través de la experiencia y conocimientos que puedan aportar los líderes del emprendimiento. Por lo tanto, estas personas en especial deben estar preparadas.

### **3.4 FORMULACION DE LA ESTRATEGIA**

La formulación de la estrategia de la empresa manifestará cuáles serán las acciones a seguir con la finalidad de conseguir las metas planteadas. En concreto, a partir de los resultados obtenidos en el Proceso Declarativo y Analítico, se puntualizarán una serie de actividades a realizar en el transcurso de los años venideros desde el Go Live de la empresa, conectando la situación actual con el desarrollo de lo esperado como meta. Para esto, se han tomado en consideración las oportunidades y los riesgos identificados en el medio, así como también las capacidades distintivas de la organización.

En un rubro como el transporte de carga la capacidad de generar factores de diferenciación directamente en los vehículos se ve acotada producto de las propias características del negocio. Limitaciones como el largo o peso máximo de un vehículo, la cantidad de ejes, la forma de distribuir los pesos, etc. son variables que no es posible dejar de lado, ya que son impuestas por ley.

La especialización en el tipo de cargas es un buen comienzo. El mercado día a día genera nuevos requerimientos en donde el transporte debe estar atento a las nuevas tendencias para no caer en la rutina del servicio.

A esto apunta la compañía, a ser capaz de convertirse en un socio estratégico para las empresas, pudiendo también formar parte a la hora de recomendar, por ejemplo modelos de carga y despacho. Ahora bien, para lograr esto es indispensable contar con personal profesional y especializado en estos temas. Si bien es una opción externalizar estas tareas, el suscrito cree que si recorrer años realizando este tipo de trabajos significa un incremento en los conocimientos, entonces será mejor dejar ese conocimiento en la empresa. Pero para poder contar con personal calificado, capaz de realizar estas labores hay que invertir

fuertemente. Pero no es tan simple como declararlo. Ese tipo de inversiones se estaría realizando en un mercado que sería emergente, y que por tanto podría tener una resistencia que puede durar un período de tiempo no menor. Así también, se debe pensar que para la realidad actual del mercado, una inversión de ese tipo podría ser el equivalente a la adquisición de un nuevo vehículo. La decisión de invertir entre un nuevo equipo y personal calificado para la realización de esas funciones, al menos en esta etapa, en la que la empresa necesita sobrevivir, pagar sus deudas y generar los flujos de la forma más rápida posible, no es trivial.

Todo indica que una Estrategia de Crecimiento es la mejor opción en esta etapa, de tal forma que permita a la empresa poder hacer frente a sus necesidades inmediatas, de forma rápida y ágil, entendiendo que se trata de un emprendimiento que necesita resistir a complicaciones como las ya mencionadas.

Una vez estabilizada la empresa, en términos de generación de flujos y utilidades, será recomendable implementar una Estrategia de Diversificación, en la que se integren de forma vertical las actividades de la empresa, yendo más cerca de los canales de distribución de los clientes.

Es entendible que el lector espera encontrarse con una idea rápida y que ayude a desarrollar el emprendimiento a pasos agigantados en pocos años, pero hay que mantener la mesura, ya que cabe recordar que se está en presencia de una Microempresa.



### **3.5 Visión y Misión.**

Según lo anterior, la Visión ha sido definida por los miembros de la organización de la siguiente forma:

“Convertirse en una empresa conocida por su flexibilidad y profesionalismo, generando oportunidades de mejora continua, reconociendo a nuestros clientes como socios en el desarrollo y calidad de vida”.

Esta visión se ha confeccionado considerando los principales atributos que han manifestado los clientes actuales y potenciales, así como también otras empresas de transporte , siendo el nivel de cumplimiento lo más importante, incluso por encima del precio:

- Horarios de llegada al lugar de retiro de la carga. (OTA, On Time Arrival)
- Vehículos y conductores en perfectas condiciones para realizar funciones.
- Traslado en la forma y el tiempo correcto.
- Monitoreo y trazabilidad de las cargas.
- Arribo de las cargas en los tiempos y condiciones planificadas.  
(OTD , On Time Delivery)
- Rendición de Logística inversa en tiempos estipulados.

Y aunque parezcan requisitos básicos, existen empresas dedicadas al transporte que no son capaces de cumplir a cabalidad con todo lo anterior. Las razones pueden ser variadas, a continuación se describen algunas:

- Baja flota de vehículos: tomar compromisos sin tener un respaldo en términos de flota propia o capacidad de contratación externa es un peligro con el que muchas empresas suelen lidiar a diario. La presión por cumplir lleva a muchos a caer en ese error.

- Toma de cargas sin trasladarlas a destino: puede sonar poco creíble, pero es una realidad. Existen empresas de transporte que disponen de flota de “recogida”, es decir, aquella que va en busca de la carga a las instalaciones de los clientes, la lleva a un lugar de consolidación para cambiar el tracto por uno que sea “de ruta” y así optimizar los tiempos de espera de los vehículos. Hasta ahí todo bien, el problema viene cuando las empresas tienen faltante de tractos y las cargas comienzan a quedar retrasadas, incluso sin informar a los clientes.

- Desperfectos en ruta: la falta de coberturas con seguros que tengan asistencia en ruta, o no contar con planes de contingencia frente a eventualidades de ese tipo, podría significar el no poder cumplir con los compromisos.

- Falta de sistemas de monitoreo y trazabilidad: frente a la ausencia de este tipo de herramientas, resulta muy difícil poder entregar información clara y fidedigna a los clientes. El confiarse en establecer comunicación con los conductores tan sólo a través de llamadas por celular, es un error que podría costar muy caro.

Por tanto, formará parte del diseño de la estrategia el tomar las medidas necesarias para que este tipo de situaciones no sucedan. Aquí entran a jugar factores que no son fáciles de manejar, ya que es evidente que nuestra intención es vender lo máximo que sea posible, obtener nuevos clientes, y por supuesto mantener a los que ya forma parte de su cartera. Todo eso llevará al crecimiento de la empresa, pero ese proceso debe planificarse, a fin de no caer en vicios como los descritos.

Relacionado con todo lo anterior, la Misión se ha definido de la siguiente manera:

“Contribuir de forma activa al desarrollo de los negocios relacionados con las cargas transportadas, agregando valor a todos los stakeholders a través del cumplimiento óptimo de los servicios”.

Tanto la Visión como la Misión se sustentarán en una serie de valores, definidos por la entidad para la aplicación diaria de cada uno de sus procesos. A continuación se detallan:

- Integridad: los miembros de la organización deberán ser completos, es decir, no se encasillarán solamente en las actividades que les corresponde realizar producto de la definición de un cargo. Es menester de todos el estar al tanto, al menos en global, de cuál es el camino que está siguiendo la compañía, cuál es su situación actual, cuáles son los planes a futuro y por tanto qué es lo que se espera. En relación a lo mismo, es también un deber de todos los que la componen abastecer de información a su entorno, de forma tal que se cree un ambiente auto-enriquecedor.

- Honestidad: este valor hace referencia, además de lo que debería realizar cada ser humano diariamente en su forma de actuar, a tenerlo presente en cualquiera de sus formas, valga decir, en la relación cliente-proveedor, jefes-empleados, entre los pares o cualquier otra que se genere producto de las relaciones laborales, y por qué no decirlo, aquellas que puedan surgir de forma espontánea por la sencilla razón de estar trabajando con seres humanos.

- Lealtad: relacionado con lo anterior, si los miembros de la organización son capaces de realizar sus actos con lealtad, esto contribuirá directamente a crear un ambiente grato, lo que ayudará a mantener los buenos ánimos para llevar a cabo con éxito el proyecto.

- Ética: los miembros de la organización deben actuar con el bien y alejarse de todos aquellos actos que contradigan este valor.

- Equidad: relacionado básicamente con entregar beneficios de forma justa y responsable a todos los miembros de la organización, premiando por méritos y desempeño.

- Responsabilidad: no se refiere tan sólo a la responsabilidad con los clientes, si no que abarca también conceptos como la responsabilidad con el medio ambiente, la responsabilidad con el bienestar de los trabajadores, etc.

- Consecuencia: en lo que respecta a acuerdos tomados, decisiones y órdenes, la consecuencia entre los dichos y los actos, es un valor que contribuye al buen clima en la organización.

- Respeto: pilar fundamental. Debe estar presente siempre, tanto en situaciones de éxito como en las de fracaso y tiene que ser aplicado por todos, pase lo que pase.

Al alinear la Visión, Misión y Valores con los Objetivos planteados en el capítulo 2, se generan los compromisos de la empresa con los Stakeholders, que se muestran a continuación:

- Socios: el principal compromiso con los socios es el de administrar los recursos que ellos han puesto a disposición de la empresa a fin de maximizar los beneficios. Esto no hace referencia simplemente al ejercicio básico de maximizar ingresos y minimizar costos, si no que abarca las acciones que realice la compañía como un todo traduciéndose en una agregación de valor en las distintas líneas, y que finalmente se transforme en rentabilidad económica y financiera.

### **3.6 Plan de acción**

Las acciones que la compañía ejecutará en el transcurso de los primeros años, se detallan a continuación:

- Aumento de flota: la primera tarea a la que la compañía debe abocarse es ver la forma de aumentar el número de su flota. Este aumento puede ser efectuado a través de la incorporación de vehículos propios o mediante la búsqueda de equipos aportados por terceros. En relación a los equipos aportados por terceros, es que resulta interesante esta forma de trabajar a aquellos transportistas que cuentan con uno o dos equipos, y que tienen baja capacidad de generar ventas. En la medida que la empresa pueda realizar este aumento de flota, estará reforzando su imagen corporativa. Y es que es cierto, los clientes hacen una relación entre la cantidad de equipos que una empresa de transportes posee, y el éxito que ha tenido el proyecto a través de los años.

- Mejores equipos: por el momento la empresa ha accedido a comprar equipos equilibrando al límite los recursos con las características con las que cuentan. Equipos con tracción 4x2, con motores de 370 HP trabajan al límite de su capacidad. Lo ideal es poder contar con equipos de al menos 440 HP. Pero esto requiere una inversión mayor, y que de acuerdo a la capacidad financiera de los socios debe ser respaldada por la generación de contratos.

- Gestión de ventas: formular una estrategia de marketing clara, precisa y abalada en un estudio serio en lo que respecta a las características de los potenciales clientes, es una necesidad imperiosa, y será fundamental en la tarea de conseguir acuerdos directos y cargas de retorno. Cartas de presentación, folletos, facebook, twitter, linkedin, página web, mailing, son acciones que deben estar presentes en la organización. La imagen corporativa debe ser reforzada, de tal manera que la marca, empiece a ser recordada entre los potenciales clientes. No requiere un gran nivel de inversión, si no que más bien organización y enfoque en las tareas de venta y publicidad dentro de los miembros de la compañía.

- Firma de contratos: la sustentabilidad de las operaciones en el tiempo tendrá directa relación con la capacidad que el equipo directivo sea capaz de generar. De acuerdo a la capacidad de crédito y el patrimonio actual con que cuentan los socios, el aventurarse a comprar tres equipos sigue estando dentro de los parámetros aceptables para tomar el

riesgo. Pero de ahí en adelante, el escenario es otro, y se hará necesario garantizar de cierta forma un nivel de trabajo respaldado por un documento firmado por ambas partes.

- Certificaciones: este punto significará una diferenciación con respecto a los competidores. A variadas empresas sus clientes les exigen que sus proveedores cuenten con certificaciones, especialmente en cuanto a materia de seguridad se refiere.

- Búsqueda de capital: debe realizarse una evaluación acerca de las formas de obtener financiamiento. Tanto la incorporación de nuevos equipos, como el capital de trabajo, representan una necesidad de inyección de capital, eso sí, en distintas proporciones.

Incluso la incorporación de flota de terceros, requiere de un capital no menor, ya que hay que financiar a lo menos los pagos que hay que realizar por los servicios, dependiendo de las condiciones bajo las que se ocupe el vehículo. En caso de un arriendo, hay que hacer frente a los gastos de combustible, conductores, neumáticos, mantenciones, etc., lo que generará una desalineación en los flujos, puesto que los pagos son recibidos normalmente con al menos 60 días de plazo.

- Especialización: tanto en la incorporación de flota como en la estrategia de marketing, el foco debe estar en la especialización. El rubro del retail y la industria generadora de carga, requieren de un servicio riguroso y a tiempo. Es ahí donde la especialización jugará un papel fundamental.

- Enfocarse en el Core Business: dentro de las actividades que realizara la empresa, hay algunas que se pueden externalizar y que pueden representar un beneficio más allá que la posibilidad de concentrarse específicamente en las tareas esenciales del negocio día a día.

Así, la empresa se podrá enfocar específicamente en vender sus servicios, monitorear de forma exacta los costos por mantención y controlar las operaciones que se están realizando. Además evitará inversiones en talleres y mecánicos. Y por otro lado, la empresa incluirá dentro de su gestión de ventas, el estar respaldado por algún subsidiario con respaldo en temas de tercerización de servicios a través de sus certificaciones.

Capacitación del personal de apoyo: una de las debilidades identificadas en el FODA es la escasa preparación formal con que cuenta el personal de apoyo. Es por eso que junto al apoyo de la Confederación de Dueños de Camiones de Chile, instituciones y universidades se están evaluando programas de capacitación en distintas áreas, como por ejemplo gestión de ventas y de personal.

- Asistencia a congresos, visitas y cursos en el extranjero: si bien no forma parte de la estrategia principal, no por una falta de ambición, si no que por considerar que no forma parte de esa etapa de desarrollo, la posibilidad de convertirse en un proveedor de servicios de transporte internacional es una ambición de la compañía a largo plazo. Es por esta razón, que se hace necesario desde ya el asistir a congresos, cursos, visitar empresas de transporte, visitar empresas similares al mercado al que se está apuntando en el extranjero. Esos congresos y cursos no solamente deben ser relacionados con el transporte, sino que hay que pensar en la cadena de valor completa, informarse acerca de las tendencias en los distintos rubros económicos y que podrían repercutir de cierta forma en el negocio.

- Inversión en tecnología: si bien la empresa cuenta con herramientas para hacer frente a sus necesidades actuales, a medida que vaya creciendo irá necesitando herramientas más potentes y con más aplicaciones para poder hacer frente a las exigencias de los clientes, tanto en lo que respecta a la operación de la flota, así como en los controles internos.

- Mayor relación con organismos de apoyo al emprendimiento: hasta el momento la empresa no ha tenido ningún tipo de acercamiento hacia organismos que apoyen el emprendimiento, por lo que se hace necesario tomar en cuenta esta falencia.

- Mayor confort en equipos: el hecho de tener mayores comodidades a bordo de los equipos, significará que el ambiente de trabajo sea más placentero para los conductores, y así, puedan sentir mayor satisfacción en la realización de sus funciones.

- Innovación: de la mano con la inversión en tecnología, la búsqueda de innovaciones que representen valor para los clientes, como por ejemplo la entrega de un nombre y clave de usuario para visualizar el estatus y posición de sus cargas, podría ser una alternativa válida.
- Responsabilidad social empresarial: en estos tiempos ya no basta solamente con realizar bien las actividades relacionadas directamente con el trabajo. La empresa debe ir más allá, ver de qué forma puede ser un aporte para la sociedad, aplicarlo, y encargarse de que se haga público. Apoyo a fundaciones, ONG, juntas vecinales, etc., son ejemplos de lo anterior.

### **3.7 Valorización del plan de acción.**

Todas las acciones concernientes a desarrollar la compañía estarán asociadas a inversiones que los socios deberán realizar de alguna manera. Tal como se ha dicho desde el principio de este trabajo, estas inversiones se realizarán en la medida que este tiempo transcurra.

- Implementaciones y certificaciones ISO 9001-14001-18001: la empresa pone entre sus metas el obtener estas certificaciones, puesto que es considerado un requisito en algunas faenas mineras, y es de esperar que esta tendencia se siga incrementando con el paso de los años. Principalmente los procesos de implementación de estas normas significarán una demanda de tiempo de trabajo para el personal de la empresa. Es por esto, que considerando las escasas horas-hombre con que cuenta la compañía, es que resulta necesario equilibrar las horas dedicadas a esta actividad versus otras como la venta de servicios, la gestión o las operaciones.
- Desarrollo de estrategia de marketing: tal como se comentó anteriormente, se proponen algunas medidas inmediatas y que no requieren de una gran inversión. Estas medidas son las siguientes:
- Sitio web: Generar un sitio Web con atractivo en cuanto al diseño y la información que entrega.



-Posicionamiento en google: esta tarea no se debe realizar y con un presupuesto de no más de 100 mil pesos mensuales puede ayudar a mejorar su presencia en internet.

- Presencia y dinamismo en redes sociales: la empresa cuenta actualmente con cuentas en facebook, twitter y linkedin, .Estas redes ofrecen la oportunidad de realizar publicaciones de estudios, fotos, avisos y toda acción concerniente a transmitir a los usuarios los conocimientos y habilidades con que cuenta la empresa.

-Visitas y contacto con clientes: Esta acción es vital para poder generar contactos y ofrecer el servicio a los clientes, estas visitas se deben realizar con un esquema claro de los objetivos a plantear. Este punto será muy importante a la hora de conseguir acuerdos directos y cargas de retorno. Y si bien este punto tiene también relación con los planes de capacitación, responde también a la asignación de horas de trabajo en la planificación y control de esta tarea.

- Capacitaciones: las capacitaciones estarán enfocadas en todas las áreas de la compañía, y es necesario darle solución al tema desde un primer momento. No representa tampoco sumas de dinero exageradas, por lo que con la suficiente dedicación y en el momento oportuno, vale decir, sin dejar las operaciones diarias de lado, reportarán buenos resultados.

- Implementación de sistemas: la empresa cuenta actualmente con algunos sistemas de gestión. Tampoco es necesario invertir grandes sumas de dinero, sino que saber bien qué es lo que se necesita. Por ejemplo, sería un desperdicio de dinero comprar un sistema de facturación y contabilidad, ya que actualmente existen sistemas alternativos como MYPIME, ofrecido de forma gratuita por el Servicio de Impuestos Internos, y que de paso ha contribuido a dar mayor credibilidad frente a las instituciones financieras, las que miran con muy buenos ojos recibir antecedentes que son gestionados a través de dicho organismo.

### **3.8 Control del plan de acción.**

Según el aprendizaje en el aula, no basta con diseñar e implementar, es necesario también controlar, por lo cual uno de las fases más importantes del proyecto es poder controlar los planes de gestión y mejoras con un scorecard que debe ser construido por la empresa en conjunto. Así hacer parte a todos los miembros del equipo en un objetivo común con la mejora continua.

### **3.9 Control de calidad de los procesos y Niveles de Servicio**

Dentro de nuestro plan de profesionalización y con el afán de entregar un servicio compatible con los desafíos de nuestros clientes, nuestra empresa trabajara con lineamientos de la mejora continua, en este rol es donde herramientas de seguimiento y definiciones de parámetros toman un rol importante para la resolución del éxito de los casos.

A continuación se expondrán los principales KPI's internos que serán parte de los compromisos a adquirir con nuestros clientes, con respecto a los target, estos serán revisados con cada uno de los clientes, generando un SLA a medida de cada servicio.

Importante señalar que este modelo de seguimiento, debe ser incluido dentro de las consideraciones del servicio al momento de licitaciones o acuerdos comerciales, léase contratos o anexos. Ideal se pueda acordar un efecto de resultados bajo el modelo premio/penalización, entendiéndose como premio un bono del % del valor facturado en el periodo a medir, y penalización un descuento por un % del mismo periodo.

## **1.- Detalle medición KPI's.**

### **1.1.- Retorno POD's .**

Medición – Se medirán el ciclo de retorno de los documentos, léase, el número de días desde que se despacha el transporte hasta el día final de la rendición de canjes. Se medirá la efectividad del ciclo de entrega del canje en días.

### **1.2.- On Time Delivery**

Medición – Se medirán el total de facturas entregadas a tiempo en cliente dividido por total de facturas emitidas en el mes. Se aislaran aquellos casos donde el resultado no sea de responsabilidad del transporte, para aquello el transporte debe generar respaldo o aviso de alguna situación no planificada que se encuentre en la recepción del cliente.

### **1.3.- Presentación en tiempo**

Medición – Se controlara la hora de llegada a cargar del camión a la bodega Clorox, léase, hora planificada vs hora de presentación en facturación. Importante destacar que el transporte debe presentarse en facturación y solicitar que respalden su llegada en sistema.

### **1.4.- On Time Shippment**

Medición – Se controlara la hora de salida del camión desde la bodega Clorox, léase, hora planificada de salida vs hora real de salida a ruta. Se aislaran aquellos casos en donde el retraso en la salida del transporte sea causada por factores externos como, atrasos en operación, atrasos en facturación, etc.

### 1.5.- Cajas entregadas conforme

Medición – Se medirá el número de cajas despachadas por transporte vs el número de cajas efectivamente entregadas en cliente, se consideraran casos excepcionales donde la no entrega de cajas sea por razones ajenas al transporte.

### 1.6.- Safety-

Medición - Se medirá la cantidad de accidentes/incidentes provocados por el transporte en la instalación Clorox y en la recepción de clientes, la reportabilidad será generada con informe de seguridad, operación Clorox, transportes Clorox o clientes.

### 1.7.- Reportabilidad Chep + F30 –

Medición – Se medirá la reportabilidad efectiva de entregables dentro del mes por parte de transportes, se controlara reportabilidad de Chep y envío de respaldo F-30.El cumplimiento de todos los reportes mensuales (5) considera un cumplimiento del 100%, si no se cumple el 100% aplica una evaluación del 0%.

Chep – Se debe enviar reporte semanal (primer día hábil de la semana antes de las 12:00 hrs) de existencias de Pallets Chep, este reporte incluye N° de pallets físicos, N° de pallets asignados a transporte, N° de pallets asignados a clientes, toda esta data asociada a shipment.

Informe F-30 – Se debe enviar notificación de pago leyes sociales del mes anterior todos los días 20 de cada mes, esto debe contemplar el cumplimiento de pagos previsionales y laborales.

## 2.-Metodología y tiempos de reportabilidad de resultados

Item	Fecha publicación resultados	Revisión Transporte	Cruce resultado	Objeción final transporte	Cierre numero final de indicador
Fechas	Decimo dia hábil del siguiente mes	Transportes deben enviar sus observaciones a mas tardar el duodécimo dia hábil del mes , si transporte no envia observaciones en este periodo, se asume resultado enviado por Clorox.	Clorox tendra 48 hrs para revisar observaciones del transporte y enviar numero final	Si transporte mantiene observaciones al numero final solciitara cita para revision con Clorox al dia siguiente.	Lider de transporte notifica a la estructura el numero final y gestiona cobros por penalización y pago por premios según corresponda
Responsables	Lider Transportes Clorox	Transporte	Lider Transportes Clorox	Transporte	Lider Transportes Clorox
Día	10	12	14	15	15

(Fuente: Modelo de medición KPI empresa Clorox Chile)

## 3.- Escalas premio/penalización

Rango	Monto %	Observación
100,0%	2,0%	Si alcanza 100% premio del 2% facturado en el mes
Target	0,0%	Si resultado se posiciona en el target hasta 97%, no aplica Premio/Penalización
95,0%	-1,0%	Si alcanza 95%, penalización del 1% facturado en el mes
< 95%	-2,0%	Si alcanza <95%, penalización del 2% facturado en el mes

### 3.10 Transporte y almacenamiento.

#### Zonas y rutas de servicio por tipo de camión.

A continuación se detallan las rutas de servicios por zona;

- Zona Centro – Región Metropolitana, V, VI y VII regiones.

Nombre Zona Transporte
42 - LA CALERA
43 - QUILLOTA
44 - SN FELIPE-LOS A
45 - LIMACHE-VILLA A
46 - QUILPUE-EL BELL
47 - VINA DEL MAR-CA
48 - VALPO.-CASABLAN
49 - SN ANTONIO-LLOL

Nombre Zona Transporte
13 - REGION METROPOL
14 - LAS CONDES-VITA
15 - PUDAHUEL-C.NAVI
16 - EST.CENTRAL-QTA
17 - STGO.CENTRO-PRO
18 - MAIPU-CERRILLOS
19 - SN BERNARDO-LA
20 - LA FLORIDA-LA G
21 - BUIN
22 - EL MONTE-TALAGA
23 - MELIPILLA
24 - QUILICURA

Nombre Zona Transporte
51 - RANCAGUA
52 - RENGO
53 - SN FERNANDO
54 - SN VICENTE-GRAN
55 - STA.CRUZ-CHIMBA
58 - CURICO-TENO-MOL
59 - TALCA
61 - LINARES

- Zona Norte – Medio y extremo

Nombre Zona Tranp	Nombre Zona Tranp
25 - ARICA	CHAÑARAL - CALDERA
26 - IQUIQUE	COPIAPO - VALLENAR
28 - CALAMA	LA SERENA
29 - ANTOFAGASTA	COQUIMBO
	OVALLE
	ILLAPEL - LOS VILOS

- Zona Sur

Nombre Zona Tranp
62 - SAN CARLOS-CHIL
63 - PENCO-LIRQUEN-T
64 - TALCAHUANO-HIGU
65 - CHIGUAY-CONCEPC
66 - SN PEDRO- CANET
68 - LOS ANGELES
71 - ANGOL-COLLIPULL
72 - TEMUCO-VICTORIA
73 - VILLARRICA-PUCO
75 - VALDIVIA-PAILLA
76 - RIO BUENO-LA UN
77 - LLANQUIHUE-P.VA
78 - ANCUD-CASTRO

### **Modalidad de tarifas**

Con respecto al modelo tarifario, nuestra empresa de transportes se basara en 2 opciones de tarifas base; Por viaje y Por Kilos.

Tarifas por viaje: Considera un valor de flete acordado por el servicio de despacho según ruta definida con el cliente.

Tarifas por KG: Considera un valor por kilo transportado, esta tarifa tiene directa relación con la zona a despachar. En oportunidades también podrá existir un mínimo de KG, cuando el volumen no sea considerable, en esta definición, como transporte buscaremos asegurar el margen mínimo de ganancia y cubrir los gastos fijos del flete.

Anexo al acuerdo de tarifas base, también se deben contemplar la definición de tarifas por redespacho (ir nuevamente a entregar al mismo punto) y sobreestadías por cada zona y tipo de camión.

### **Disponibilidad de flota.**

Nuestro proyecto contempla comenzar las operaciones con un mix de flota detallado a continuación;

5 camiones de 1750 kg

5 camiones de 3500 kg

4 camiones de 5000 kg

4 camiones de 10000 kg

4 camiones de 28000 kg



Modulo	Flota
1750	5
3500	5
5000	4
10000	4
28000	4
<b>Total</b>	<b>22</b>

Este Mix de flota es una estimación base, si la demanda y flujo de viajes requiere un aumento de esta flota, se contemplara flota leasing.

### **Marco Tarifario y consideraciones del servicio.**

Se consideraran en la fase de licitación de servicios, los volúmenes de viajes aproximados para cada zona de despacho, con este dato se podrán definir las tarifas para cada zona por flete o KG.

También se debe contemplar el polinomio de reajuste tarifario y el ciclo de activación. Para nuestra empresa se considerara un polinomio de reajuste contemplando los siguientes indicadores: IPC, precio de petróleo y tipo de cambio, el racional de esta definición es que el IPC pondera la variable de sueldos de personal y préstamos, el petróleo regula el valor de insumos como aceites y gasolinas y tipo de cambio considera costos de repuestos y camiones.

Según lo anterior, la definición de nuestro polinomio estándar será;

INDICADOR	PONDERADO
PRECIO PETROLEO	40%
IPC	30%
DÓLAR	30%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>

Dentro de la fase de acuerdos comerciales con los potenciales clientes, se deben dejar definidos todas las consideraciones de servicio para una normal operación.

Consideraciones de Servicio	
Origen de Carga	Se debera definir el punto de retiro de la carga
Condición de T°	Ambiente, en frio, etc.
Tipo de Camion	Definición de modulo de camion, rampla abierta, furgonada, etc.
Capacidad Camion	Modulo de camion y capacidad (Pallets altura máx 2,1 Mt / Peso máx por pallets 1,5 Ton)
Control de T° en viaje	si es opcional o mandatoria
Control GPS	si es opcional o mandatoria
Tipo Entregas	A cliente final o punto a punto.
Sistema y Costos de Carga	Se debe definir si la carga es a costo del cliente o transporte debe subsidiar la carga con cuadrilla de peonetas
Sistema y Costos de Descarga	Se debe definir si la carga es a costo del cliente o transporte debe subsidiar la carga con cuadrilla de peonetas
Dispositivos seguridad de cargas	Barras, Trincas, Separadores termicos u otros
Documentación perdida	Se refiere a los pasos a seguir en la ocasión que en ruta a transporte se le extravie la documentación
Retorno de devoluciones	Solicitar proceso de retorno de devoluciones.
Administración de pallets Chep	Definir responsabilidad de pallets CHEP
Peonetas	Se refiere a la solicitud de peonetas y cantidad
Gastos adicionales	Si existen gastos adicionales en ruta, se debe definir quien los cancela y el tipo de estos
Niveles de servicio (KPI)	Definir junto a cliente los niveles de servicios requeridos
Cajas cambiadas	En el caso de existir diferencias en la carga o cajas cambiadas, se debe definir con cliente quien es el responsable
Dotación Fija en cliente	Se debe definir con el cliente si dado el volumen de carga requieren cudrilla fija en el CD
Partes en Ruta	Definir responsabilidades respecto al perte en ruta, si es por exceso de cargas en eje u otro motivo
Seguros	Definir con cliente el requerimiento de seguros de carga y de que tipos.
Incidencias	Definir con cliente el proceso ante incidencias del transporte o personal dentro de las intalaciones del cliente o asociados
Colación	Se refiere si el cliente subsidia la colación para personal de transporte
Días y horarios de carga	Cliente debe informar de los requerimientos de carga, definir modelo de planificación y horarios de carga.

Lo anterior es en base a ejemplo de algunas consideraciones que se deben tener en cuenta en el momento de acordar un servicio, si bien nuestra empresa se basara en la flexibilidad de los requerimientos del cliente, también no debemos olvidar que uno de nuestros atributos en donde buscamos la diferenciación es la profesionalización del servicio, y el no dejar espacios a especulaciones, nos ayudara a entregar un servicio más robusto y de calidad a nuestros clientes.

### **Servicios complementarios**

A continuación se detallaran algunas faenas externas al transporte de carga que nuestra empresa ofrecerá como complemento al servicio base, estos servicios entregan un valor agregado y consolidan el servicio.

Cuadrilla de cargadores – Existe la posibilidad que la empresa mandante requiere de personal de carga para eficientizar el proceso de despacho de camiones, para estas oportunidades nuestra empresa proveerá de este servicio.

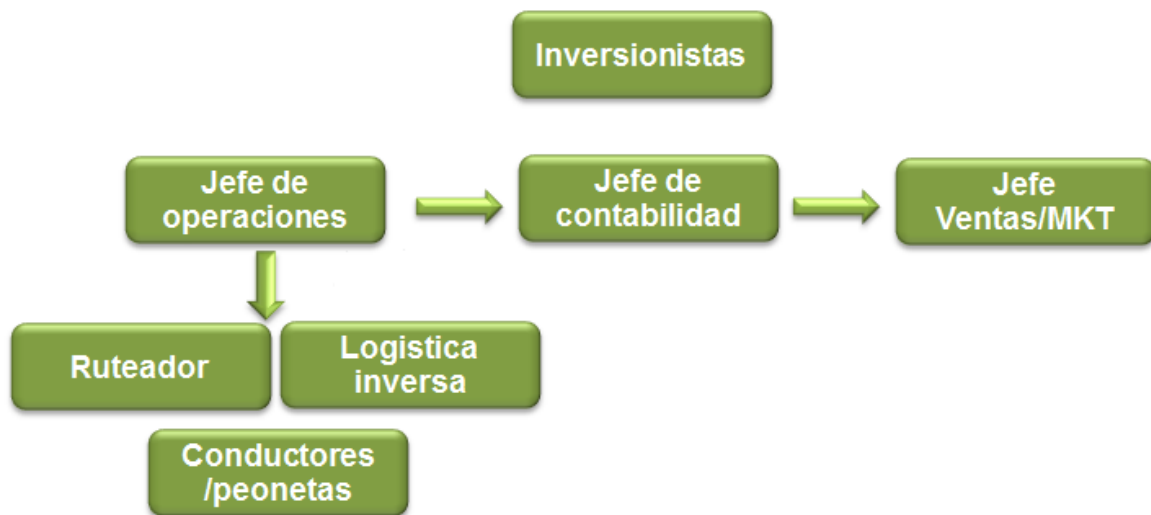
Flota Spot – Ante cualquier requerimiento de fletes dedicados.

Dotación Fija – Nuestra empresa debe considerar en el caso de alguna faena de carga en donde los volúmenes de viajes sean considerables, se debe implementar un modelo de trabajo en donde exista personal operativo y administrativo en la base del cliente.

Bodegaje – En el caso que el cliente requiera bodegaje por necesidades extraordinarias, existirá la alternativa de utilizar ramplas como bodegaje flotante.

### 3.11 ORGANIGRAMA

El organigrama de la compañía debería quedar estructurado tal como se muestra en el cuadro adjunto.



Esta organización apunta esencialmente a la especificación de las tareas. Tal como se muestra, algunas las funciones de contador y abogado seguirán siendo externas, así como también los servicios de mantenimiento, que serán tercerizados. Sin embargo, se mantendrá un mecánico de planta, el que tendrá la función de monitorear y realizar mantenciones menores a los vehículos, ya que se entiende que sería poco práctico hacer uso de los programas de mantenimiento por cosas tan pequeñas, como por ejemplo el cambio de una ampollita.

Como se puede apreciar, la estructura organizacional de la compañía no revela un excesivo número de integrantes, es más bien vertical, básicamente el potencial crecimiento estará dado por el aumento de los conductores, producto del aumento de los vehículos.

#### **4.- ESTUDIO ECONOMICO**

##### **4.1 Estructuras de Costo**

Se realizó un análisis de modelación y cuantificación de los costos asociados a cada unidad de negocios de transporte de carga terrestre definida. Las estructuras de costo del transporte por camión sobre carreteras fueron ampliamente estudiadas, si bien en ciertos contextos es posible que ciertos factores se consideren más o menos relevantes que otros.

Como es evidente, las estructuras de costo se pueden presentar con diferentes grados de desagregación, dependiendo del nivel de detalle con que queramos analizarlas. Para efectos de este proyecto se estableció el listado que se presenta a continuación:

- Adquisición de flota
- Costos fijos de operación de la flota
- Instalaciones
- Combustible
- Neumáticos
- Materiales y servicios de mantenimiento
- Conductores
- Personal de mantenimiento
- Personal de operaciones
- Costos de gestión y administración
- Gastos de ruta
- Gastos generales

En primer lugar se examinó el modelo de costos en detalle, es decir, la manera en que se relacionan los puntos anteriormente listados y los procedimientos de cálculo aplicables en cada caso. En segundo lugar el desarrollo de los datos aplicables a cada unidad de negocio y, finalmente, los resultados.

Además se desarrolló una evaluación sobre las funciones de producción del transporte de carga por camión, es decir definiciones contables que den cuenta de los requerimientos de factores de producción (flotas, personal, etc.) necesarios para producir ciertas cantidades de servicios de transporte, ya que es indudable que existen relaciones entre las cantidades de insumos que se requieren para realizar una operación de transporte y la “cantidad de servicios” o “nivel de producción” que el nuestra empresa es capaz de proveer.

Se concluyó que dependiendo de la complejidad de la operación modelada existirán diferentes grados de dificultad para generar las funciones de operación. En muchos casos las relaciones entre los recursos empleados y los servicios que se pueden ofrecer, están muy lejos de ofrecer un grado de continuidad y regularidad como para permitir que se desarrolle una ecuación que genere el número de viajes posibles de realizar en base a valores de determinados parámetros y muchas veces involucran variables discretas que no se prestan para una modelación precisa en términos de ecuaciones. En resumen, es indudable que para cada situación en particular es posible establecer la cantidad de servicios de transporte que una flota determinada puede ejecutar, o a la inversa, la flota necesaria para ejecutar una demanda determinada. Si bien la estructura de costos listada más arriba es genérica y aplicable a la totalidad de las empresas de transporte, el costo resultante depende de tres variables principales: el tipo de vehículo utilizado, el tamaño de la flota operada (tamaño de empresa) y las distancias medias de viaje.

Los tipos de vehículos empleados en nuestra empresa se identificaron en la necesidad del mercado bajo el análisis demanda/oferta, dado lo anterior los modelos de camiones a trabajar se consolidaron en los tipos de camiones que se detallan a continuación, desarrollándose estimaciones de costo para cada uno de ellos.

- Camiones carrocería furgón o cortinas
- Camiones furgonados con capacidad 1750 a 10000 kg

En cuanto a las distancias de viaje es preciso notar que aquellas estimadas en base a los datos de demanda se refieren a las distancias que recorre la carga. Sin embargo, el kilometraje total recorrido por los vehículos es substancialmente mayor, ya que inevitablemente para ejecutar los movimientos de los productos, los vehículos necesitan hacer movimientos adicionales sin carga. Estos kilometrajes recorridos sin carga están lejos de ser insignificantes y se estimaron para cada una de las rutas establecidas dentro del servicio.

A lo anterior se agregaron estimaciones de otros parámetros requeridos por el modelo de costos, incluyendo cantidades de viajes por mes por vehículo, costos de neumáticos, lubricación y materiales de mantenimiento, remuneraciones de conductores, conductores empleados por vehículo, permisos de circulación y revisión técnica, seguros, personal de mantenimiento, personal de administración, otros gastos de expediciones, gastos generales y gerenciamiento y combustible.

Este análisis ayudo a modelar el plan de inversión requerido para el funcionamiento de la empresa, incluyendo factores tales como capital de trabajo, patrimonio operacional y flexibilidad de endeudamiento.

## **4.2 Tributación**

Se realizó un análisis de la normativa tributaria aplicable al transporte de carga. Se examinaron las normas generales aplicables, las franquicias especiales existentes, el régimen de depreciaciones del activo fijo de vehículos, la corrección monetaria de los

activos fijos, el régimen de pagos provisionales mensuales, las obligaciones administrativas anexas al régimen tributario y la declaración anual de impuesto a la renta. También se describe las condiciones del régimen de tributación por renta presunta para empresas de camiones.

Dado lo anterior, podemos destacar que las franquicias especialmente relevantes al transporte de carga incluyen el reembolso del impuesto específico al combustible y el reembolso de una proporción de las inversiones en vehículos e instalaciones.

Junto con lo anterior, se desarrollaron algunos ejemplos del impacto de la tributación en las estructuras de costos de las operaciones de transporte. En particular el efecto del impuesto al diesel determinándose que su impacto varía entre un 3,4% y 4,8% del costo de operación.

En el caso del reembolso a las inversiones, el impacto es una reducción del costo en un 4,16%. Otros aspectos tributarios no pudieron ser modelados debido a que ellos dependen del balance contable y de un historial de datos de la empresa de transporte, hasta el momento se identifican las principales fuentes y parámetros del costo que es lo que se ha puntualizado en el presente trabajo.

Otro de los factores determinantes a tener en cuenta, es la clasificación de la empresa respecto al tipo de facturación, hoy en día existe la alternativa de facturación convencional (Papel) y facturación electrónica, según el giro y el tamaño de la empresa es donde clasifica, por el momento nuestro proyecto contempla crear una PYME.

### **4.3 EBITDA**

Según lo estudiado en el aula, se estima que un negocio rentable debería tener un Margen de EBITDA del orden del 20%. Obviamente todo va a depender del rubro, de la antigüedad de la compañía y lo robusto de la historia en el mercado, de los niveles de inversión y de

muchos otros factores, que pueden finalmente relativizar los criterios con los que son evaluados los resultados.

En lo que respecta al transporte de carga en Chile, el único dato oficial, proporcionado por el INE, es que el Margen de EBITDA promedio en la industria del transporte es de un 8,79%. Si bien parece muy poco atractivo para la organización, es prudente recordar que dicho resultado reúne a todo tipo de empresas, grandes, medianas y pequeñas, por lo tanto, se debe ser conservador al momento de considerarlo como un parámetro para la inversión.

#### **4.4 Análisis Flujo de Caja.**

Se realizó un análisis respecto a las expectativas financieras del proyecto de empresa que se quiere llevar a cabo, para aquello se consideraron algunos factores relevantes con respecto a inversión, capital de trabajo y alternativas de estrategias del modelo de negocio. El análisis se llevó a cabo con un piloto de 5 años de funcionamiento de la empresa.

A continuación se aprecia un flujo detalle donde existen dos claras alternativas de inversión, la primera con un modelo de arriendo de las instalaciones administrativas y bodega flotante. La segunda opción, contempla compra de terreno para las operaciones de administración y bodegaje.

Financiamiento – En la fase del financiamiento, se analizaran opciones de préstamos por parte de la banca, más capital generado por parte de stakeholders.

Alternativa 1 – El arriendo, si bien en el largo plazo se convierte en una ineficiencia financiera, si es una buena opción para partir con nuestro proyecto y no se quiere correr un riesgo latente de absorber gastos por costos fijos inutilizables y/o sobreestimados. La capacidad instalada se resuelve más flexible respecto a temporada alta o baja.



Alternativa 2 – Esta opción contempla compra de terreno, en donde se debe considerar una inversión y depreciación de los bienes tangibles. Si bien no puede ser muy atractivo para la puesta en marcha del proyecto, si ofrece variadas alternativas para hacer crecer el negocio y tener mayor margen de flexibilidad para buscar nuevos negocios.

Flujo de caja  
Empresa de Transportes

Datos	Alternativa 1	Alternativa 2
Inversion	2000	3500
Valor salvamento (%)	0,30	0,50
Valor salvamento (\$)	600	1.750
	1.400	1.750

Alternativa 1 - contempla arriendo de oficinas y bodega  
Alternativa 2 - contempla oficinas y bodega propias

Alternativa 1					
Años	Fracción	Base a depreciar	Depre. anual	Depre. Acumulada	Valor libro
0	0		0	0	2000
1	0,3333	1400	467	467	1533
2	0,2667	1400	373	840	1.160
3	0,2000	1400	280	1.120	880
4	0,1333	1400	187	1.307	693
5	0,0667	1400	93	1.400	600
15	1		1.400		

Alternativa 2					
Años	Fracción	Base a depreciar	Depre. anual	Depre. Acumulada	Valor libro
0	0		0	0	2000
1	0,3333	1750	583	583	1417
2	0,2667	1750	467	1.050	950
3	0,2000	1750	350	1.400	600
4	0,1333	1750	233	1.633	367
5	0,0667	1750	117	1.750	250
15	1		1.750		

A continuación se muestra apertura de flujo de caja con resultados e indicadores financieros para ambas alternativas.

Indicadores	Alternativa 1	Alternativa 2
Inversiones	2000	3500
Capital de trabajo	0	0
Flujo de caja	-2000	-3500
VAN	\$ 9.953	\$ 14.432
TIR	84%	135%
TMAR	0,13	0,13
IVAN (VAN/INVERSION)	4,98	4,12
VAN Por año	1244	1804
VAN Por mes	104	150

Cuadro detalle flujo de caja alternativa 1

<b>Alternativa 1</b>						
<b>Años</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Ingresos x venta		7.000	7.000	7.000	8.750	8.750
Ingreso por venta de activos						
<b>Egresos</b>						
Costos variables		1.080	1.080	1.080	1.350	1.350
Costos fijos		7.801	601	601	751	751
Depreciación (-)		467	373	280	187	93
Utilidad antes de impuestos		-2.348	4.946	5.039	6.462	6.556
Impuesto 15%		-352	742	756	969	983
Utilidad despues de impuestos		-1.996	4.204	4.283	5.493	5.573
Depreciacion (+)		467	373	280	187	93
Inversiones	2.000					
Capital de trabajo	0					
Flujo de caja	-2.000	-1.529	4.577	4.563	5.680	5.666
VAN	\$ 9.953					
TIR	84%					
TMAR	0,13					
IVAN (VAN/INVERSION)	4,98					
VAN Por año	1.244					
VAN Por mes	104					

Nota: Datos en Pesos Chilenos (CLP) – millones/miles

Cuadro detalle flujo de caja alternativa 2

<b>Alternativa 2</b>						
<b>Años</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Ingresos x ventas		7.000	7.000	7.000	8.750	8.750
Ingreso por venta de activos						

**Egresos**

Costos variables		1.040	1.040	1.040	1.170	1.300
Costos fijos		500	500	500	625	625
Depreciación (-)		583	467	350	233	117

Utilidad antes de impuestos		4.877	4.993	5.110	6.722	6.708
Impuesto 15%		732	749	767	1.008	1.006
Utilidad despues de impuestos		4.145	4.244	4.344	5.713	5.702
Depreciacion (+)		583	467	350	233	117

Inversiones	3.500					
Capital de trabajo	0					
Flujo de caja	-3.500	4.729	4.711	4.694	5.947	5.819

VAN	\$ 14.432
TIR	135%
TMAR	0,13
IVAN (VAN/INVERSION)	4,12

VAN Por año	1.804
VAN Por mes	150

Nota: Datos en Pesos Chilenos (CLP) – millones/miles

#### **4.5 Conclusión análisis flujo de caja.**

Según el estudio realizado respecto al flujo de caja, si bien la alternativa 2 es más rentable y ambiciosa desde el punto de vista financiero, como inicio del proyecto, y durante la etapa de maduración de la empresa, se optara por definir el escenario de la alternativa 1, esta decisión es más conservadora y minimiza el riesgo de inversión.

La empresa definirá con el capital evaluado anteriormente, ubicación optima de las operaciones, la flota disponible se obtendrá en su mayor porcentaje bajo el modelo de tercerización, así se asegura el sano flujo de caja al no tener capital inmovilizado, y aprovechar al máximo la capacidad instalada, enfocarse en las variables que aportan al negocio, que es vender servicio de fletes, y se aíslan desperdicios del proceso evitando así altos costos por pago de flota propia, mantenciones, costos por manos de obra (Conductores, peonetas, etc.)

Dado lo anterior, como puesta en Marcha de nuestra empresa, la resolución del estudio define llevar a cabo el caso negocio desde la perspectiva de la opción de flujo de caja bajo los análisis de tercerización y arriendo.

#### **5.- CONCLUSIONES**

Es posible obtener varias conclusiones del trabajo realizado. En primer lugar, se observa que el comportamiento de los mercados generadores de carga ha presentado una tendencia sostenida al alza durante los últimos años, y se proyecta una continuidad de este comportamiento dentro de los próximos períodos. Si bien las inversiones en minería y construcción no han presentado un alza representativa en el sector del mercado, si las empresas de manufactura de consumo masivo deberían permitir seguir obteniendo buenos resultados para toda su cadena de valor.

En lo que respecta a la oferta, los datos aportados mantienen convicción en cuanto a tomar ventaja de la situación de atomización presentada, enfocando los esfuerzos por alcanzar la cuota de mercado que se encuentra atendida por empresas de transporte con bajos niveles de organización, y que se traduce en una mala gestión y poca profesionalización. Se observa, a través del análisis de aspectos claves en el desarrollo del transporte, una comparación entre lo que proyectamos como empresa a lo que hoy en día ofrecen otras empresas de transportes al mercado, dejando entrever que con algunas acciones de corrección inmediata se podrían obtener resultados positivos de mejora en un corto plazo.

En lo que se refiere a los niveles y márgenes de EBITDA, se observa que la proyección de la empresa podría obtener resultados relativamente favorables en el periodo Go Live o puesta en marcha, dado a las fortalezas de proceso declarativo y pilares del funcionamiento. La Visión, Misión y los Valores muestran una clara orientación hacia los resultados, teniendo siempre en cuenta los requerimientos de los clientes y el desarrollo de las actividades bajo buenas prácticas operacionales y éticas.

La comparación de la situación actual del mercado con la proyección realizada para los próximos periodos y ejercicios muestra una combinación de ambición que se mezcla con la discreción, ya que los socios se encuentran muy familiarizados con lo que significa el duro proceso de emprender.

Dentro del proceso analítico interno se observan una serie de oportunidades que nacen a partir de las mismas fortalezas, debilidades y amenazas, lo que también ayuda a reforzar la idea de que existe la posibilidad de tener éxito en el mercado. En lo que respecta al análisis externo, no se observan variables importantes que indiquen que potencialmente exista algún tema que invite a pensar que la aplicación de esta estrategia no sea oportuna.

A partir del proceso analítico se definen los factores que serán relevantes para el éxito del proyecto. Por supuesto que la compra de equipos o capitalización de flota es uno de los desafíos más importantes, ya que a través de esto la empresa podrá potenciar su imagen,

cumplir con los estándares de calidad de mejor manera, aprovechar la rentabilidad en las cargas de retorno, tener un mayor poderío para acceder a trabajos en los que hoy en día no puede participar y reforzar su presencia en ruta.

La capacitación, en todos los niveles, será también un pilar fundamental. En concreto, a medida que el personal esté más capacitado, tendrá a su vez la posibilidad de hacer las cosas de mejor forma.

La gestión en la realización de las ventas es otro punto relevante, y que responde más bien a un tema de ordenamiento y planificación de asignación de las horas de trabajo en la realización de este proceso. Esto también servirá de ayuda para que la empresa acceda a ser contratada directamente por los dueños de las cargas, aumente el porcentaje de cargas de retorno, e incremente sus posibilidades de conseguir contratos que puedan respaldar la compra de más flota.

Las herramientas de gestión es otro ítem que será necesario reforzar en la búsqueda del crecimiento de la empresa. Si bien nuestra estrategia cuenta con algunas herramientas que se deben activar para combatir esta arista, es necesario desde ya preparar el funcionamiento para que cuando llegue la hora de crecer en las operaciones no sea un factor que provoque problemas y que ponga en riesgo la realización correcta de las operaciones.

En base a lo anterior, se ha optado por la aplicación de una Estrategia de Crecimiento, que estará soportada por el plan de acción con las características ya mencionadas. Todo el plan de acción apunta de forma directa o indirecta a la atención de estos factores relevantes, y será primordial por parte de la dirección de la compañía un compromiso pleno y un enfoque hacia la excelencia y mejora continúa.

La proyección de la empresa según el trabajo expuesto en este documento, se ha planteado desde un punto de vista conservador, por lo que es válido pensar en la posibilidad de realizar modificaciones a medida que se vaya realizando la implementación. Para controlar

estos efectos, se han diseñado una serie de indicadores, que irán entregando información de los resultados y que por tanto, servirán de base para realizar modificaciones en la medida que sea necesario.

Finalmente, es bueno destacar que el comportamiento de los resultados y viabilidad de la empresa, genera amplias expectativas y proyecciones futuras, de igual forma como todo emprendimiento se deben tomar los resguardos y estrategias para enfocar los recursos en las actividades que realmente entregan valor al negocio, el objetivo principal de nuestro proyecto es vender servicio de fletes de carga terrestre, a un precio eficiente, entregando flexibilidad y sinergia a nuestros clientes. Habrá que aislar toda definición que no esté enfocada en el resultado, y potenciar la carta de navegación a todos los miembros de la empresa, definiciones como trabajar con flota propia o tercerizada pueden ir cambiando dentro del tiempo de navegación de la empresa, también se puede modificar esta estrategia en función de temporada alta de demanda o temporada baja de demanda, lo importante es generar definiciones robustas que amparen y respalden las resoluciones de la organización, léase, si se toma alguna definición se debe contemplar cómo puede afectar o ayudar a la empresa en el tiempo.

## **BIBLIOGRAFIA**

Banco Central de Chile. Base de datos estadísticos (en línea) [www.bcentral.cl](http://www.bcentral.cl)

HITT, IRELAND y HOSKISSON. Administración Estratégica 7ma. Edición.

Instituto Nacional de Estadísticas. Análisis económico del transporte de carga nacional año 2014 [www.ine.cl](http://www.ine.cl)

<http://estadisticatransporte.mtt.cl/indicadores-logisticos-observatorio-logistico.html>

[http://www.chiletransporte.cl/portal/index.php?option=com\\_content&view=article&id=33&Itemid=177](http://www.chiletransporte.cl/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=33&Itemid=177)

[http://www.ine.cl/canales/chile\\_estadistico/estadisticas\\_economicas/transporte\\_y\\_comunicaciones/informacion\\_anual.php](http://www.ine.cl/canales/chile_estadistico/estadisticas_economicas/transporte_y_comunicaciones/informacion_anual.php)

Expo Logistec 2016

