



**UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FISICAS Y MATEMATICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERIA INDUSTRIAL**

**DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA DE NEGOCIO PARA UNA EMPRESA DE
TRANSPORTE ESPECIALIZADO**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGISTER EN GESTION Y DIRECCION DE
EMPRESAS**

PATRICIO ALEJANDRO VALENZUELA GONZALEZ

**PROFESOR GUIA:
ENRIQUE JOFRE ROJAS**

**MIEMBROS DE LA COMISION:
DANIEL ESPARZA CARRASCO
GERARDO DIAZ RODENAS**

**SANTIAGO DE CHILE
JUNIO 2013**

RESUMEN

El presente trabajo de título tiene por objetivo desarrollar el diseño de una estrategia de negocio para la empresa “Transportes y Logística Tranval Limitada”, entre los años 2013 y 2020. Tranval es una micro-empresa familiar, que comenzó sus operaciones a principios del año 2011, y que actualmente cuenta con una flota de tres vehículos propios. Las cargas que transporta provienen principalmente de empresas de ingeniería, las que venden sus servicios a los rubros de la minería y la construcción.

La propuesta comienza con la realización de un Análisis de Mercado, en donde dentro de la demanda se analizan las cadenas de valor que generan las cargas a transportar, y dentro de la oferta se revisan las características esenciales de un rubro sumamente atomizado. Luego, se realiza el Proceso Declarativo, en donde la organización, a través de sus socios, manifiesta el nivel de desarrollo que espera obtener en el transcurso de estos años. Teniendo claro los objetivos, se realiza el Proceso Analítico, en donde a través de herramientas como el Análisis FODA y Porter, se logra obtener un entendimiento específico en cuanto a la situación actual de la compañía. Finalmente, se realiza la Formulación de la Estrategia, de donde nace un Plan de Acción con puntos concretos a realizar, los que han sido valorizados, y que además han sido asociados a una serie de mediciones que deberán ser aplicadas a medida que la implementación sea realizada.

La principal conclusión que entrega este trabajo, es que el éxito de la compañía dependerá en gran medida de la inversión por parte de los socios en la atención de los Factores Claves de Éxito. Para desarrollar la empresa a un nivel de clase mundial no bastará con la inversión en nuevos equipos, los que por sí mismos ya son relevantes. Se deberá prestar especial atención al potenciamiento de sus trabajadores en materias como los adecuados procesos de monitoreo, mantención, la especialización y entendimiento de las actividades que realicen sus clientes. Todo lo anterior conllevará a destinar recursos a herramientas de capacitación para el personal, que los prepare de mejor forma para responder de manera profesional a los desafíos que estarán por enfrentar.

La venta de los servicios será también un punto fundamental de éxito, y que con su correcta gestión permitirá a la empresa acceder a cargas directamente de los dueños de las mismas, aumentará su ratio de kilómetros recorridos con carga a bordo, y se le abrirán las puertas hacia la firma de contratos.

Con la adopción de estas medidas, se espera que la compañía incremente su EBITDA actual de 40 millones de pesos anuales a 200 millones de pesos anuales; que su Margen de EBITDA pase del 7,35% que tiene actualmente a un 16%; y que su ROI pase del 4,62% actual al 12%, todo con una inversión total de alrededor de 427 millones de pesos calculados a valor actual durante el transcurso de ocho años, bajo la modalidad de endeudamiento. Esto representaría un 0,09% del mercado total del transporte de carga por carretera en Chile.

Cumplíendose las inversiones, la correcta implementación y manteniéndose las tendencias favorables de las condiciones de mercado, el negocio resulta atractivo para sus socios.

TABLA DE CONTENIDO

1.- INTRODUCCION.....	5
2.- OBJETIVOS.....	7
3.- METODOLOGIA.....	8
4.- DESCRIPCION DEL NEGOCIO.....	9
5.- ANALISIS DE MERCADO.....	10
5.1.- DEMANDA.....	10
5.1.1.- CADENA DE VALOR DE LAS INDUSTRIAS OBJETIVO.....	14
5.1.2.- EBITDA.....	18
5.2.- OFERTA.....	20
5.2.1.- EMPRESAS IMPORTANTES.....	23
6.- PROCESO DECLARATIVO.....	26
7.- PROCESO ANALITICO.....	31
7.1.- ESCRUTINIO INTERNO.....	31
7.2.- ESCRUTINIO EXTERNO.....	34
7.3.- FACTORES CRITICOS DE EXITO.....	37
8.- FORMULACION DE LA ESTRATEGIA.....	39
8.1.- PLAN DE ACCION.....	40
8.2.- VALORIZACION DEL PLAN DE ACCION.....	43
8.3.- CONTROL DEL PLAN DE ACCION.....	46
8.4.- ORGANIGRAMA.....	48
8.5.- COSTO DE CAPITAL.....	49
9.- CONCLUSIONES.....	51

10.- BIBLIOGRAFIA.....	54
-------------------------------	-----------

TABLA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 INVERSIÓN EN CONSTRUCCIÓN 1996-2012 (USD MN).....	12
GRÁFICO 2 VENTA DE VIVIENDAS EN MILES DE UF.....	13
GRÁFICO 3 VENTA DE VIVIENDAS (UNIDADES) 1996-2012.....	13

TABLA DE CUADROS

CUADRO 1 CADENA DE VALOR CONSTRUCCIÓN.....	15
CUADRO 2 CADENA DE VALOR MINERIA.....	16
CUADRO 3 INGRESOS DEL SECTOR TRANSPORTE POR TIPO DE CARGA.....	18
CUADRO 4 EVOLUCIÓN DE EBITDA TRANVAL TRIMESTRAL ENE11-SEPT12.....	19
CUADRO 5 PROPORCIÓN POR FORMA DE PROPIEDAD.....	20
CUADRO 6 PROPORCIÓN POR TIPO DE EMPRESA.....	21
CUADRO 7 PROPORCIÓN POR TIPO DE CLIENTE.....	22
CUADRO 8 INVERSION PROMEDIO EN ACTIVOS FIJOS (\$ MILES).....	22
CUADRO 9 COMPARACIÓN DE ASPECTOS CLAVES EN EL DESARROLLO DEL TRANSPORTE.....	25
CUADRO 10 SITUACIÓN ACTUAL TRANVAL Y PROYECTO AL AÑO 2020 TRANVAL	30
CUADRO 11 FODA POR OPORTUNIDADES.....	33
CUADRO 12 VARIABLES DE DECISIÓN COMPRA DE EQUIPOS.....	38
CUADRO 13 PLAN DE ACCIÓN AÑOS 2013-2020 VALORIZADO A PESOS ACTUALES.....	43
CUADRO 14 KPI'S PARA EL CONTROL DEL PLAN DE ACCIÓN.....	47
CUADRO 15 ORGANIGRAMA TRANVAL AL AÑO 2020.....	48
CUADRO 16 COSTO DE CAPITAL POR TIPO DE INVERSIÓN ANUAL (EN PESOS CHILENOS VALOR ACTUAL).....	49

1. INTRODUCCION

El transporte de carga es un sector con notable peso económico y de unpreciado valor estratégico.

La globalización y la competitividad internacional requieren rápidos y confiables procesos de transporte de carga, por lo que la estructura de desarrollo logístico de un país requiere que los componentes operativos, administrativos y de infraestructura se encuentren integrados, de tal manera que permitan minimizar los costos y mejorar el acceso a los mercados.

El negocio de transportar carga suele asociarse con el simple acto de trasladar mercadería desde un punto "A" a otro "B", pero la verdad es que va mucho más allá de eso. Y es que forma parte de manera importante en la cadena logística de muchos negocios, influyendo directamente en variables como por ejemplo, el precio final de un producto.

De la mano con la competencia en los distintos ámbitos de la industria, el transporte acompaña a las empresas en el arte de hacerse más competitivas.

De ahí en más, el lector debe entender que dentro del transporte existe un número bastante amplio de tipos de transporte, y que se encuentran definidos por el peso, las distancias, los tipos de mercadería, los lugares de recepción y despacho, entre otros.

Este trabajo será realizado tomando en consideración una empresa de transporte en particular. Su nombre es "Transportes y Logística Tranval Limitada" y su principal dueño es el autor de este documento. La idea es estructurar los lineamientos que ayuden al emprendimiento en su desarrollo, y por supuesto a tener éxito en el mercado al cual está apuntando.

La empresa ha definido como mercado objetivo aquellas compañías dedicadas a fabricar estructuras de ingeniería, en especial aquellas que son dirigidas para los sectores de la construcción y minería.

La formulación de una estrategia compacta, ajustada a la realidad tanto de la empresa como de las condiciones y tendencias ofrecidas por el mercado, vienen a formularse con la finalidad de entregar a la empresa los elementos necesarios para dirigir su crecimiento y desarrollo, en un plazo de ocho años.

Este negocio requiere niveles de inversión importantes, por lo que la capacidad de endeudamiento y la optimización del uso de esos recursos resultan fundamentales.

Es preciso comentar, que tal como muchos emprendimientos, los socios cuentan con un sueño, que en este caso es el poder internacionalizar la empresa, vender sus servicios como especialistas en el transporte de este tipo de cargas para mercados en otros países con un potencial de crecimiento similar al mostrado por Chile, como por ejemplo es el caso de Perú. Si bien sería interesante poder desarrollar la estrategia hasta la internacionalización, el alcance de este documento se remitirá exclusivamente al desarrollo de la empresa en su primera etapa, entendiendo que sin esto muy difícilmente podrá apuntar a mercados extranjeros.

2. OBJETIVOS

El objetivo general es diseñar una estrategia de negocio para la empresa Tranval y que le sirva como mapa de ruta en su desarrollo entre los años 2013 y 2020, alcanzando las metas propuestas por sus socios.

Para conseguir lo anterior, este trabajo deberá cumplir con los siguientes objetivos específicos:

- Obtener un análisis del mercado lo suficientemente completo como para poder evaluar la oportunidad de negocio.
- Obtener una declaración específica por parte de los socios en cuanto a los logros que quieren conseguir en el plazo antes señalado.
- Obtener un análisis detallado de la situación actual de la empresa.

3. METODOLOGIA

Para el desarrollo de este trabajo se tomará como referencia metodológica el texto “JOFRE, Enrique. Diseño y Ejecución de Estrategias de Negocios – Cómo Diseñar, Cómo Ejecutar”, y que se aplicará de la siguiente forma:

- Descripción del negocio: en esta sección se explicará específicamente el modelo de negocio de la empresa, a qué mercado apunta, cuáles son sus clientes, los tipos de carga, los espacios geográficos donde opera, qué tipo de estructura organizacional tiene y todo lo relativo a cómo en definitiva genera valor.
- Análisis de mercado: en esta sección se revisará la demanda y la oferta de transporte en Chile, tomando de base algunos documentos de estudio que han sido publicados por entidades especializadas. Junto con lo anterior, se analizarán las cadenas de valor provenientes de las industrias de la minería y construcción, y que definirán cuál es el mercado potencial al que puede apuntar la compañía. También se considerarán los niveles de EBITDA generados en la industria, se mencionarán algunas empresas importantes y que sirven como referencia para el autor en términos de las magnitudes de desarrollo que puede llegar a conseguir una empresa de este tipo.
- Proceso declarativo: en esta sección se definirá la visión, misión, valores y compromisos de la compañía con stakeholders. Además de lo anterior, se estructurará un cuadro comparativo con una serie de características con las que actualmente cuenta la empresa, y la aspiración que tienen los socios en términos de su desarrollo por cada punto entre los años 2013 y 2020.
- Proceso analítico: dentro de este capítulo se realizará un análisis FODA, con la intención de entender cómo está situada la empresa en relación al mercado; un análisis PORTER, para entender con más detalle cómo se relaciona la empresa con su entorno clave en el funcionamiento; y se detallarán cuáles son los factores críticos para el éxito del proyecto.

En lo que se refiere a la formulación de la estrategia, se tomará como referencia metodológica el texto “HITT, IRELAND y HOSKISSON. Administración Estratégica 7ma. Edición”. En esta sección se mencionarán algunas formas de diferenciación, tomando en cuenta las empresas contra las que se va a competir. Junto con esto, se señalarán una serie de tareas específicas a realizar a fin de conseguir los objetivos propuestos. Estas tareas estarán asociadas a indicadores que irán evidenciando si se están aplicando correctamente en el transcurso del tiempo, y tendrán responsables asociados.

4. DESCRIPCION DEL NEGOCIO

Esta empresa tiene interés en transportar estructuras de ingeniería, en especial aquellas que son para la construcción y la minería. Y si bien el inicio de la compañía es reciente (hace dos años), y los recursos con los que comenzó fueron relativamente escasos, está saliendo adelante.

El camino recorrido hasta el momento ha consistido en el levantamiento propio de los inicios de cualquier actividad: trámites de iniciación, inversión en camiones, obtención de financiamiento, búsqueda de personal, acondicionamiento de oficinas, construcción de páginas web, estructuración de controles internos, entre otros.

Todo lo anterior, apoyado por el trabajo de sus socios, ha llevado a la empresa a sobrevivir la etapa del “despegue”. Es por eso que ahora se verá enfrentada a otro desafío: crecer y ser capaz de mantenerse en el tiempo.

Sus socios, apoyados en la información relativa al crecimiento de la industria y las rentabilidades asociadas a los negocios relacionados a la minería y la construcción, han decidido enfocarse en ese sector. Es por esta razón, que al menos en esta etapa, la empresa se ha especializado en el transporte al norte de Chile.

Los principales clientes actuales son Unispan S.A., Promet Servicios S.A., Constructora Queylén S.A., Clark S.A., Empresas Armas S.A. y Constructora Fundart S.A.

El modelo de negocios hasta aquí utilizado representa un punto muy importante para la empresa: en la actualidad los servicios que presta se realizan a base de acuerdos simples, es decir, contrataciones puntuales para realizar un trabajo específico, y que se han ido repitiendo en el tiempo. El tema de fondo es que con ninguno de estos clientes existe exclusividad, por lo tanto, tampoco existen contratos de por medio que permitan a la empresa asegurar dichos trabajos en el tiempo. Este tema será un pilar fundamental en este trabajo. Tal como se puede considerar la firma de contratos una ambición, puede eventualmente también significar un riesgo producto de la concentración en la cartera de clientes.

En términos de funcionamiento, trabajar hacia el norte de Chile representa un desafío importante. El equipamiento con el que debe contar el vehículo debe cumplir con exigentes estándares de calidad. El motor del camión debe contar con suficiente potencia como para soportar las difíciles condiciones de los caminos, y debe estar provisto también de una caja de velocidades lo suficientemente potente como para entregar la fuerza necesaria en el torque.

El tema de los conductores también es importante. Estos deben cumplir con exigentes exámenes de salud, así como también estar aptos psicológica y técnicamente para asimilar de buena manera las largas estadías en lugares donde la naturaleza no ofrece más que desierto.

Tranval cuenta en la actualidad con tres equipos propios, y otros tres subcontratados. He aquí otro punto importante: la subcontratación de esos camiones tampoco ha sido formalizada, ya que mientras la empresa no sea capaz de realizar contratos con sus clientes, no estará en condiciones de hacerlo.

La oportunidad para poder entrar en el mercado está vigente, ya que existe la posibilidad de desarrollar variables que pueden ayudar a la empresa a diferenciarse y obtener cuota de mercado.

En el siguiente capítulo se profundizará más al respecto.

En lo que respecta al tipo de compañía, tal como muchas de las empresas dedicadas al rubro, esta se define como una empresa familiar. Este tema resultará relevante al momento de desarrollar la estrategia, puesto que el manejo adecuado de esta condición podría ser una variable que marque un camino hacia el fracaso o el éxito. Y es que hay que entender que existe una diferencia radical entre una empresa familiar, o una "familista". La primera hace referencia a aquella organización que está compuesta por miembros que tienen una relación familiar, y que han ido ocupando cargos al interior gracias al mérito evidenciado a través de niveles académicos, experiencia laboral o empresarial. En cambio una organización "familista", es aquella que coloca en posiciones de trabajo a miembros de la propia familia, apelando más que a un mérito, a una especie de "favor" en pro de ayudar a aquella persona, pasando por encima de los intereses y necesidades reales de la empresa.

En Tranval el tema es relevante y ya ha sido detectado como un punto a mejorar. En este momento existe solamente un socio con grado académico calificado. Otro de los socios tiene a su haber la experiencia de años de trabajo en el rubro del transporte. El resto de los trabajadores administrativos ha cursado estudios superiores, pero sin terminarlos. En lo que respecta a los conductores, es totalmente aceptado y esperable que la preparación no provenga de una universidad calificada o alguna otra institución de educación superior, pero si es deseable que estos cuenten con cursos y capacitaciones que mejoren el desempeño de sus labores.

5. ANALISIS DE MERCADO

Este capítulo es realizado 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.

5.1 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 la minería 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.

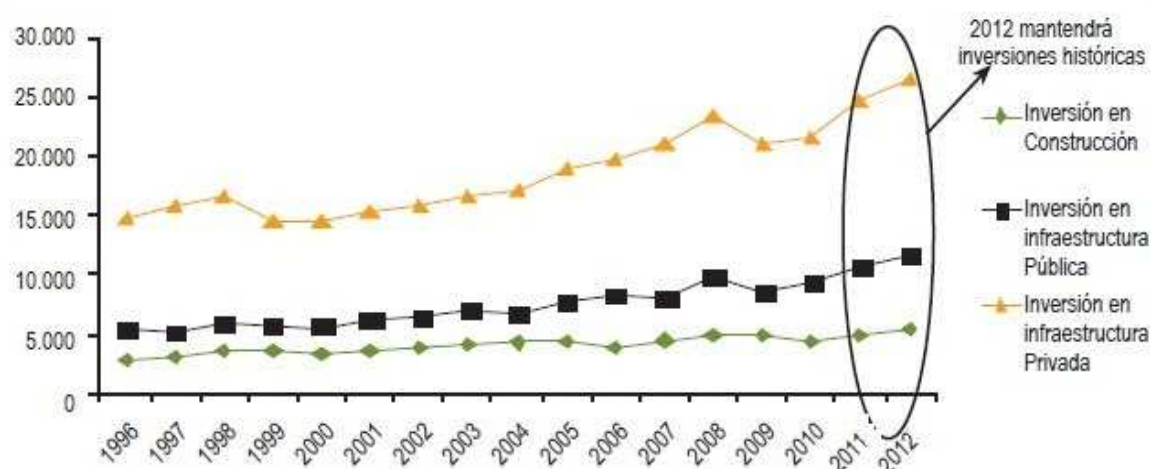
Desde el punto de vista geográfico, la minería se concentra fundamentalmente en la zona centro-norte del país (I a VI, XV y RM), regiones en donde se desarrolla casi la totalidad de la minería metálica – la de mayor relevancia económica – y casi el 90% de la no metálica.

Según datos de ProChile, la cartera de inversiones de proyectos mineros en el país para los próximos ocho años sumará un total de USD 91.450 millones. Además hay que tener en consideración que Chile cuenta con un 27,5% de reservas conocidas de cobre en el mundo, por lo que el potencial para seguir creciendo es inmenso.

Otro sector en el que se genera un gran número de cargas de transporte terrestre es el de la construcción. Las compañías más ligadas al sector (Besalco, Salfacorp e Ingevec) fundamentan su crecimiento futuro en base al alza esperada en la inversión y en el gasto en construcción en infraestructura privada y pública, en particular en proyectos de energía y minería.

En el GRÁFICO 1 se aprecia la historia de la inversión de construcción en Chile desde el año 1996 hasta lo que va en el primer semestre de 2012.

GRAFICO 1. INVERSION EN CONSTRUCCION 1996-2012 (USD MN)



Fuente: Cámara Chilena de Construcción

En este contexto de alta inversión estimada con un elevado número de proyectos involucrados, existen en Chile inversiones en proyectos catastrados a Septiembre de 2011 por USD 95.275 millones, lo que es consistente con una inversión cercana a los USD 62.000 millones para el período 2012-2015. De esta inversión, cerca del 55% (USD 32.000 millones) corresponde a gasto en construcción, indicador muy relevante para este informe.

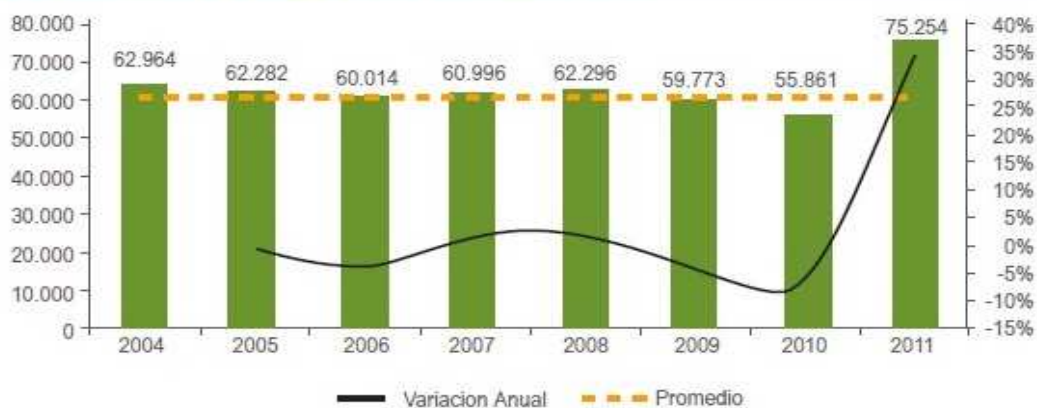
Del gasto de construcción mencionado para el período 2012-2015, cerca del 75% corresponde a proyectos de energía y minería, sectores que serán el motor del crecimiento de la construcción en Chile, en el corto y mediano plazo. Para el 2012 se espera un crecimiento del gasto en construcción de proyectos mineros del 76%, llegando a USD 4.600 millones, donde la mayor parte (USD 3.800 millones) comprende proyectos de índole privado.

Adicionalmente a lo anterior, destaca el presupuesto para el año 2012 en el sector público, donde para el Ministerio de Obras Públicas (MOP) se destinaron recursos cercanos a USD 2.000 millones (sin considerar la administración de las concesiones), lo que implica un incremento real del 5,7%. Vialidad representa cerca de un 70% de este gasto.

Respecto al Sector Inmobiliario, el año 2011 la industria logró una gran recuperación respecto a lo acontecido en 2010, el que estuvo impactado negativamente por el terremoto durante el primer trimestre. De todas maneras, el segundo semestre del año 2011 tuvo un gran dinamismo en términos de ventas de unidades y a nivel de ingresos. Se proyecta para el año 2012 ventas en términos de unidades cercanas a los UF 100

millones (en el Gran Santiago), lo que es histórico en relación a los niveles de los últimos siete años, donde se han visto incrementos relevantes de precios especialmente en el sector medio y medio alto. El GRÁFICO 2 muestra lo anterior.

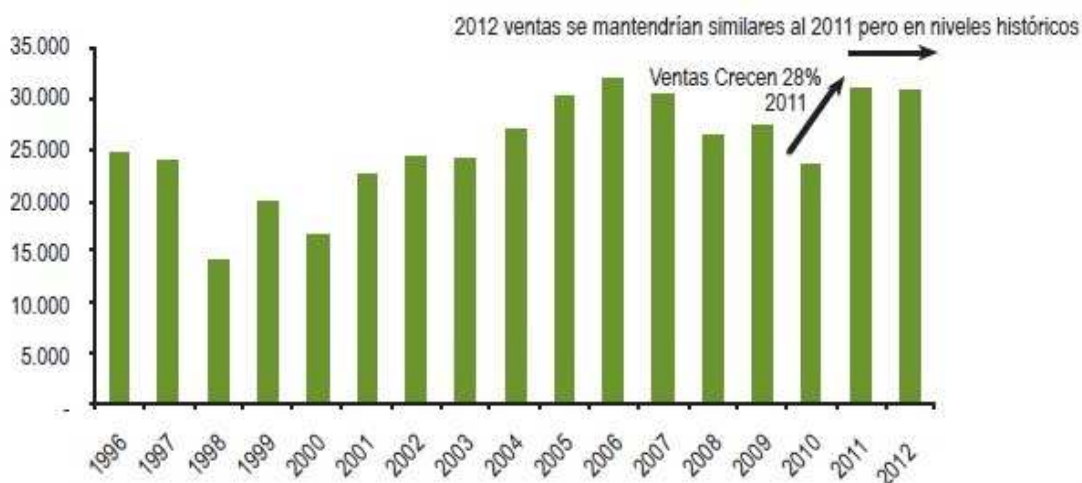
GRAFICO 2. VENTA DE VIVIENDAS EN MILES DE UF



Fuente: Cámara Chilena de Construcción

El GRAFICO 3 muestra el comportamiento de las unidades de venta desde 1996 al primer semestre de 2012. Vemos que las ventas del Gran Santiago alcanzaron cerca de 30.000 unidades en el 2011, lo que está en niveles bastante elevados a lo acontecido desde el año 1996. Para este año vemos que las ventas inmobiliarias permanecerían en niveles similares considerando la alta base comparable y la moderación en las “expectativas” de crecimiento económico. De todas maneras se destaca que los niveles esperados para este año, tanto en términos de unidades como de ingresos son positivos y son de los más elevados dentro de los últimos quince años.

GRAFICO 3. VENTA DE VIVIENDAS (UNIDADES) 1996-2012



Fuente: Cámara Chilena de Construcción

Es válido cuestionarse qué podría ocurrir si la industria presenta un dinamismo económico mayor al esperado. Según un estudio realizado por el Departamento de Estudios Larraín-Vial, si bien es una variable importante de monitorear, el PIB no constituye el único indicador a seguir en el sector inmobiliario. De similar importancia sin lugar a dudas es la inflación o los salarios reales, también muestras del motor del dinamismo de la economía. De esta manera, una moderación en el crecimiento del PIB 2012 se aminora producto de la mantención de buenos indicadores de desempleo y salarios reales. Por lo anterior, si bien no se estima un mayor crecimiento en ventas para el año 2012, los valores absolutos se mantendrán históricamente altos.

5.1.1 CADENA DE VALOR DE LAS INDUSTRIAS OBJETIVO

El tipo de carga generada por las empresas definidas como mercado objetivo (ingeniería) fabrica el 95% de sus estructuras en base a pedidos provenientes de los rubros de la minería y la construcción. Es por esta razón que se ha analizado la cadena de valor tomando como base estos dos sectores.

- Construcción: con respecto a este sector, el CUADRO 1 muestra la descomposición de la cadena de valor que hace posible el funcionamiento de esta porción de las actividades económicas. Para ello se tomaron en cuenta los niveles de inversión presentados durante el año 2011. Del total de esa inversión, que representa los ingresos de las empresas proveedoras, un 9,72% corresponde a transporte, lo que significa un monto de alrededor de US\$ 400 millones anuales.

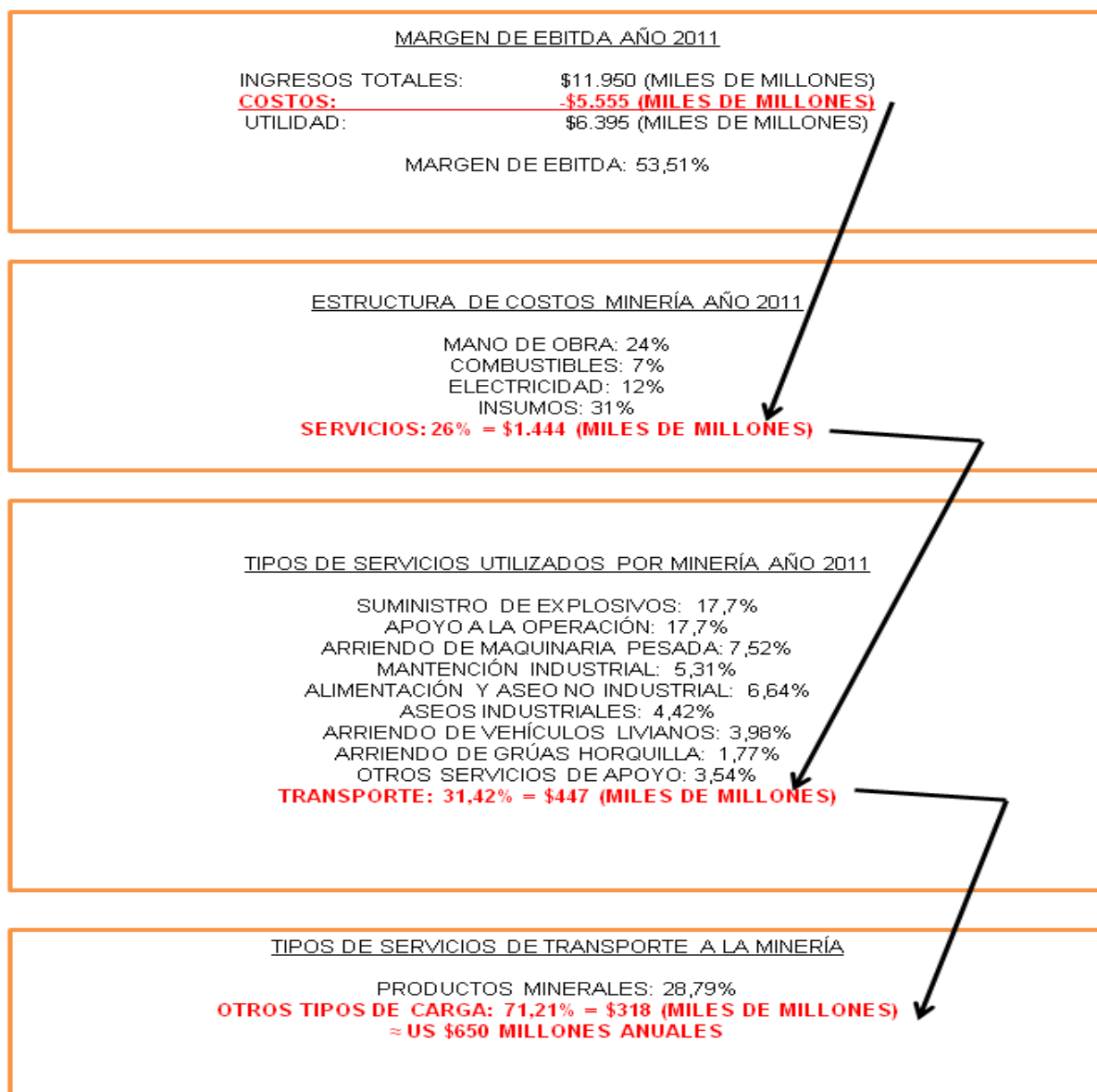
CUADRO 1. CADENA DE VALOR CONSTRUCCION



Fuente: Elaboración propia con datos del INE

- Minería: el CUADRO 2 muestra de forma desagregada la cadena de valor del sector minería. Para esto, se ha tomado como base los niveles de EBITDA que fueron obtenidos como industria durante el año 2011. Accediendo a los datos que componen el EBITDA, fue posible obtener el nivel de costos, lo que a su vez corresponde a los ingresos de los proveedores de la minería. Dentro de esos proveedores, se encuentran los servicios, y dentro de esos servicios, se encuentra el transporte, reportando una suma cercana a los USD 650 millones durante el año comercial 2011.

CUADRO 2. CADENA DE VALOR MINERÍA



Fuente: Elaboración propia con datos del INE

No existen estudios formales que ayuden a calcular específicamente a cuánto asciende el monto total de los sectores a los que se está apuntando, pero se ha querido entregar esta información a modo de contextualizar las cifras que se manejan en el mercado.

Resulta sumamente relevante entender que lo que se ha mostrado, corresponde a un cálculo aproximado de la cuantificación del mercado en cuanto a transporte se refiere, pero no resulta prudente aseverar a qué porcentaje corresponderían las cargas específicamente del mercado objetivo, ya que tampoco existe un estudio estadístico serio que permita concluir al respecto.

Lo anterior puede resultar un poco desalentador para el lector, en cuanto a las cifras se refiere, pero hay que considerar otro punto, y es que se ha realizado el cálculo en base a los servicios de transporte que forman parte de la estructura de costos como tal en las empresas de minería y de construcción, pero no se han tomado en cuenta aquellos valores provenientes de los traslados de cargas provenientes de prestadores de servicios de ingeniería o proveedores de estructuras, y que consideran dentro de su modelo de negocios los costos de traslado como parte del servicio final.

En vista del alcance y plazos para desarrollar el presente trabajo, y tomando en consideración la falta de estudios formales que apoyen la investigación, no es posible entregar datos concretos en cuanto a los montos que genera el mercado específico por estos ítems. Sí es posible afirmar, gracias a entrevistas realizadas por el autor a sus clientes, que indican que al menos un 80% de los trabajos de las empresas proveedoras de la minería y la construcción ya consideran el concepto transporte dentro de sus costos, y que por tanto, no forman parte de las cifras entregadas más arriba. Importante es también aseverar, que en base a esas entrevistas, ha sido posible averiguar que en promedio un 10% del costo de estas empresas corresponde a transporte.

Por otro lado, a fin de entregar mayores antecedentes que permitan al lector hacerse una idea aproximada del mercado potencial existente, en el CUADRO 3 se muestran los porcentajes de participación en el total de ingresos del sector transporte (USD 7.300 millones aproximadamente) por tipo de carga transportada durante el año 2011. Debido a la gran cantidad de tipos de mercadería, es que el INE (Instituto Nacional de Estadísticas) ha dado lugar a doce subgrupos.

CUADRO 3. INGRESOS DEL SECTOR TRANSPORTE POR TIPO DE CARGA	
PRODUCTOS AGRÍCOLAS Y ANIMALES VIVOS	6,71%
PRODUCTOS ALIMENTICIOS Y FORRAJE	19,82%
PRODUCTOS METALÚRGICOS	7,55%
PRODUCTOS COMBUSTIBLES	9,17%
PRODUCTOS MINERALES	5,91%
CHATARRA Y MATERIAL DE RECICLAJE	1,99%
PRODUCTOS QUÍMICOS	5,39%
MAQUINARIAS Y VEHÍCULOS	6,29%
PRODUCTOS FORESTALES	8,97%
ÁRIDOS Y MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN	8,88%
OTROS TRANSPORTES DE CARGA LIVIANA, MANUFACTURADOS	18,25%
MUDANZAS	1,07%
	100%
TOTAL PRODUCTOS RELACIONADOS	40,97%
VALORIZACIÓN	1.494.500.587.023
DÓLARES	2.989.001.174

Fuente: Transporte de Carretera 2011 INE

El tipo de mercancías de los clientes potenciales forma parte de los siguientes subgrupos:

- Productos metalúrgicos
- Maquinarias y vehículos
- Áridos y materiales de construcción
- Otros transportes de carga liviana, manufacturados

En total estos cuatro subgrupos suman alrededor de USD 3.000 millones anuales, los que en conjunto con los USD 1.050 millones estimados de forma directa en la minería y la construcción permiten hacerse una idea aproximada de los rangos que se manejan en el mercado.

Para cerrar, resulta interesante comparar estas cifras con los USD 2,8 millones anuales (a valor presente) que la empresa se plantea como meta de facturación anual para el año 2020, con lo que llegaría a representar apenas el 0,09% del mercado total del transporte de carga por carretera en Chile.

5.1.2 EBITDA

En general se considera que un negocio bien gestionado debería tener un Margen de EBITDA del orden del 20%. Obviamente todo va a depender del rubro, de la antigüedad de la compañía, de los niveles de inversión y de muchos otros factores, que pueden finalmente relativizar los criterios con los que son evaluados los resultados.

Así, empresas como la brasileña TAG (Transporte Ferroviario) obtuvo en el año 2011 un Margen de EBITDA de 77,2%, lo que la posicionó en el primer lugar de Latinoamérica durante ese período.

En Chile, empresas como Collahuasi, que obtuvo durante el 2011 un Margen de EBITDA de 74,5%, se han posicionado como una de las más destacadas.

Ambos ejemplos son casos muy puntuales, de empresas con años en el mercado y con condiciones extremadamente opuestas a las que tiene actualmente la compañía.

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 los inversionistas, es prudente recordar que dicho resultado reúne a todo tipo de empresas, grandes, medianas y

pequeñas, por lo tanto, se debe tener cautela al momento de considerarlo como un parámetro para la inversión.

Tranval, que se constituyó como empresa en Octubre del año 2010, y que comenzó sus operaciones en Enero del 2011, operando el primer año con pérdidas, ya ha conseguido a Septiembre del 2012 elevar su Margen de EBITDA hasta un 9,62%, lo que se muestra en el CUADRO 4:

CUADRO 4. EVOLUCION DE EBITDA TRANVAL TRIMESTRAL ENE 11 - SEP 12		
Trimestre	EBITDA	Margen de EBITDA
Enero - Marzo 2011	-4.113.000	-3,49%
Abril - Junio 2011	-4.113.000	-3,49%
Julio - Septiembre 2011	162.000	0,13%
Octubre - Diciembre 2011	2.299.500	1,85%
Enero - Marzo 2012	4.437.000	3,51%
Abril - Junio 2012	8.712.000	6,66%
Julio - Septiembre 2012	12.987.000	9,62%

Fuente: Elaboración propia con datos de Tranval

Es de entender que en un comienzo, la empresa no contaba con los recursos con que cuenta hoy en día: cantidad de vehículos propios, cantidad de vehículos subcontratados, capital de trabajo, créditos blandos para la adquisición de combustible, capacidad de endeudamiento para poder hacer frente a los flujos a través de factoring, etc.

Pero lo más importante, y que fue conseguido a partir de mediados del año 2011, ha sido la capacidad de conseguir cargas de retorno, en forma rápida y a un buen precio. Entendiendo que la principal fortaleza de la compañía no es una suma abultada en términos de inversión, que le permitiera entrar al mercado de forma violenta y con vehículos nuevos, es que se ha hecho un gran esfuerzo por conseguir estos clientes “de menos a más”, es decir, sacrificando un poco en precio en pro de obtener agilidad a la hora de volver al origen con carga.

5.2 OFERTA

Según el directorio del Servicio de Impuestos Internos (SII), en el año 2011 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 5.

CUADRO 5. 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%
Estatal	0,00%	0,00%
Total	100,00%	100,00%

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 6:

CUADRO 6. PROPORCION POR TIPO DE EMPRESA

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%
Total	100,00%	100,00%

Fuente: INE

Hay que considerar también que la existencia de actividades asociadas con el transporte no es menor; en el año 2010 el 21% de las empresas encuestadas tenía una segunda actividad, el 8% una tercera actividad y el 4% una cuarta actividad. En el año 2011 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 7:

CUADRO 7. 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%
Total	100,00%	100,00%

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 CUADRO 8:

CUADRO 8. 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
Total	162.390	199.874

Fuente: INE

Como sería de esperar las principales componentes de las inversiones son las adquisiciones de vehículos y de maquinaria y equipos, que en conjunto representan alrededor del 83% de las inversiones totales de 2010 y aproximadamente el 73% en 2011.

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.

5.2.1 EMPRESAS IMPORTANTES

Si bien el análisis de mercado deja en claro que su composición se basa en muchos participantes, siendo en términos de porcentaje la gran mayoría de las empresas pequeñas organizaciones del tipo más bien informal, es de gran utilidad dar un vistazo a empresas que han salido de esa realidad, y que hoy en día representan ejemplos de superación y éxito.

Si bien no existen estudios que hablen de participaciones de mercado oficiales, es posible sacar conclusiones por medio de un análisis a variables como por ejemplo el nivel de ingresos, la cantidad de camiones en flota, el tipo de clientes, la cantidad de personal, instalaciones, beneficios a sus trabajadores, entre otros.

En base a lo anterior, y de acuerdo a los volúmenes en el movimiento de carga, y la experiencia obtenida por el autor, las empresas que han conseguido lo anterior cuentan con al menos cien equipos a su disposición, ciento cincuenta personas contratadas, una flota que no supera los seis años de antigüedad en promedio, y clientes que tienen una importante presencia a nivel nacional, y en algunos casos internacional.

Entre esas empresas se podrían mencionar a las siguientes:

- Transportes Bello.
- Transportes Tamarugal.
- Transportes Santelices.

- Transportes Caracol.
- Transportes Romani.
- Transportes Quilapilun.
- Transportes Astudillo.
- Transportes Schiappacasse.
- Transportes Casablanca.
- Transportes Nazar.

Todas estas empresas se caracterizan por tener contratos por varios millones de dólares con compañías de gran envergadura. Los tipos de camiones que utilizan son bastante variados: semirremolques cortos, largos, cerrados, abiertos, con barandas, con extensión, con atriles, camas bajas, etc.

Este trabajo no apuntará, al menos en esta primera etapa, a tratar de competir con estas empresas. Solamente se hace el alcance para efectos de mostrar al lector el nivel de desarrollo que puede llegar a alcanzar el emprendimiento. Empresas como estas, cuentan con un nivel de trabajo respaldado en contratos, y que los lleva constantemente a rechazar o ignorar peticiones por parte de potenciales clientes considerados de menor envergadura. Es ahí donde Tranval debe apuntar en este momento. A aquellos clientes que son atendidos en la actualidad por transportistas organizados de manera informal y que en definitiva prestan un servicio de segunda categoría.

En el CUADRO 9 se realiza una comparación de las características esenciales con que debe contar una empresa de transporte en la actualidad, y se somete a análisis la situación actual de Tranval frente a los competidores, que como anteriormente se explicaba, serán empresas de menor envergadura y que en general cuentan con características bastante informales.

CUADRO 9. COMPARACIÓN DE ASPECTOS CLAVES EN EL DESARROLLO DEL TRANSPORTE

CONJUNTO	SUB-CONJUNTO	TRANVAL	COMPETIDORES
OFERTA SE SERVICIOS DE VALOR AGREGADO	COMPRENSIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTRO EXTENDIDA DEL CLIENTE PARA LA IDENTIFICACIÓN DE REQUERIMIENTOS ESPECÍFICOS.	MEDIO	MEDIO
VISIBILIDAD Y TRAZABILIDAD	VISIBILIDAD DE LAS OPERACIONES DE TRANSPORTE.	MEDIO	BAJO
	TRAZABILIDAD DE LA CARGA.	MEDIO	BAJO
ENFOQUE DEL COSTO TOTAL DE POSESIÓN DE LA FLOTA	ANÁLISIS DE COSTOS A LO LARGO DEL CICLO DE VIDA COMPLETO DE LOS VEHÍCULOS, DESDE LA COMPRA HASTA EL REEMPLAZO.	ALTO	MEDIO
MANTENIMIENTO CENTRADO EN LA CONFIABILIDAD	MANTENIMIENTO BASADO EN ANÁLISIS DE FALLAS Y MONITOREO DE CONDICIONES.	ALTO	MEDIO
	OPTIMIZACIÓN DE INVENTARIO DE REPUESTOS.	ALTO	MEDIO
FUERZA DE TRABAJO MOTIVADA, CALIFICADA Y DISPONIBLE	PLANES DE DESARROLLO Y RETENCIÓN DE LOS CONDUCTORES.	BAJO	BAJO
	ESTRATEGIA PARA ENFRENTAR PERÍODOS DE MENOR DISPONIBILIDAD.	BAJO	BAJO
USO DE TI PARA PLANIFICACIÓN, PROGRAMACIÓN Y CONTROL	DIMENSIONAMIENTO ÓPTIMO DE LA FLOTA.	MEDIO	BAJO
	OPTIMIZACIÓN DEL TRANSPORTE EN VACÍO.	MEDIO	MEDIO
	PROGRAMACIÓN DE TURNOS.	MEDIO	MEDIO
	CENTRAL DE TRÁFICO.	BAJO	BAJO
MINIMIZACIÓN DEL IMPACTO EN EL MEDIO AMBIENTE	MEDICIÓN DE HUELLA DE CARBONO.	BAJO	BAJO
	EVOLUCIÓN DE FLOTA HACIA TECNOLOGÍAS LIMPIAS.	ALTO	MEDIO

Fuente: Elaboración propia con datos de Tranval

6. PROCESO DECLARATIVO

En este capítulo se expondrán las aspiraciones que tienen los socios de la compañía, y que se verán traducidas en el desarrollo esperado entre los años 2013 y 2020.

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: 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 seriedad y profesionalismo, con un servicio de primer nivel en el traslado de cargas provenientes específicamente del rubro de la ingeniería”.

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.
- 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.

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 la intención de los emprendedores 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, empleados-empleados, 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.

- Clientes: la empresa se compromete a buscar la ecuación que combine de mejor forma calidad y precio, buscando la satisfacción en cuanto al convencimiento de que han elegido a la empresa indicada.

- Proveedores: la empresa contribuirá de forma activa a facilitar todas las herramientas que sean necesaria para que los proveedores realicen de forma correcta su cometido, entendiendo que los insumos y bienes que estos aportan son de vital importancia para el correcto funcionamiento de las operaciones. El cumplimiento de los plazos de pago, condiciones de mantención, disponibilidad de los tiempos, y aviso oportuno de las necesidades son algunos ejemplos de lo que antes se menciona.

- Trabajadores: el capital humano forma parte fundamental de los recursos de la compañía. Conductores, coordinadores, supervisores, personal administrativo y gerencial, cada uno, de distinta forma, aportan día a día en el crecimiento de la empresa, y por tanto, es deber de la empresa propiciar las condiciones para que todos tengan acceso a un trabajo en un ambiente adecuado, con oportunidades de desarrollo y con beneficios acorde a las condiciones existentes, pagándose en la forma y tiempo adecuado.

- Estado: el cumplimiento de normas, leyes, impuestos, patentes y derechos forma parte de lo que la empresa debe tomar en cuenta a la hora de considerar los compromisos con el estado. Como “micro-empresa” forma parte activa del desarrollo del país, y por tanto es su deber cumplir responsablemente en todos los aspectos en que el estado le requiera.

- Sociedad: los vehículos de la compañía se relacionan directamente con la sociedad a través de su marcada presencia en carreteras y caminos, y por tanto existe una gran responsabilidad en cuanto al cuidado que la empresa debe tener en cuanto a la realización de sus operaciones, en todo lo que respecta a seguridad en la ruta y contaminación.

En base a la Visión, Misión y Valores, se ha establecido una situación esperada para el año 2020, tomando como punto de partida la situación actual de la compañía, y que representa el primer acercamiento hacia la declaración de intenciones por parte de los socios.

Todo lo anterior, se resume en el CUADRO 10:

CUADRO 10. SITUACION ACTUAL TRANVAL Y PROYECTO AL AÑO 2020 TRANVAL

Situación actual al año 2012	Proyecto al año 2020
<ul style="list-style-type: none"> ▪ EBITDA 2012: \$39.123.000 ▪ Margen de EBITDA 2012: 7,35% ▪ ROI: 4,62% ▪ Facturación mensual de 45 mill de pesos ▪ Capacidad de generación de contratos: baja ▪ 50% de cargas propias ▪ 60% de viajes con cargas de retorno ▪ 3 equipos propios ▪ 3 equipos subcontratados ▪ Certificaciones: ninguna ▪ Estandarización con equipos subcontratados: nula ▪ Personal: 7 personas ▪ Profesionalización: baja ▪ Gestión de marketing: baja ▪ Gestión de operaciones: baja ▪ Internacionalización: no ▪ Nivel de especialización: medio ▪ Redes de contacto: pocas ▪ Valor de cargas de retorno: bajo ▪ Control de flota: bajo ▪ Rotación de personal: media ▪ Nivel de conocimientos personal: bajo 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ EBITDA 2020: \$230.000.000 ▪ Margen de EBITDA 2020: 16% ▪ ROI: 12% ▪ Facturación mensual de 120 mill de pesos ▪ Capacidad de generación de contratos: alta ▪ 100% de cargas propias ▪ 80% de viajes con cargas de retorno ▪ 10 equipos propios ▪ 6 equipos subcontratados ▪ Certificaciones: ISO 9001-14001-18001 ▪ Estandarización con equipos subcontratados: alta ▪ Personal: 20 personas ▪ Profesionalización: alta ▪ Gestión de marketing: alta ▪ Gestión de operaciones: alta ▪ Internacionalización: si ▪ Nivel de especialización: alto ▪ Redes de contacto: muchas ▪ Valor de cargas de retorno: alto ▪ Control de flota: alto ▪ Rotación de personal: baja ▪ Nivel de conocimientos personal: alto



Fuente: Elaboración propia con datos de Tranval

7. PROCESO ANALITICO

En el capítulo anterior se han definido las aspiraciones de la compañía para el año 2020. Corresponde ahora insertarse y entender cómo se encuentra hoy en día, de tal forma que sea posible definir un punto de partida, para posteriormente evaluar cuáles serán los pasos a seguir y que formarán la estrategia propiamente tal. Tal como se definió en el Marco Metodológico, se analizará la situación actual de la empresa tanto interna como externamente, a través de las herramientas disponibles en el texto mencionado en el capítulo 3.

7.1 ESCRUTINIO INTERNO

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 11.

CUADRO 11. FODA POR OPORTUNIDADES

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

Fuente: Elaboración propia con datos de Tranval

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.
- 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 11, 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.

7.2 ESCRUTINIO EXTERNO

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, 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. Tranval trabaja a través de un sistema de tarjetas TCT, de Copec, 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 podrían encontrar algunas diferencias, puesto que Mercedes Benz, Volvo o Scania tienen diferentes 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 (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: en este momento Tranval tiene alrededor de 8 clientes, de los cuales 2 representan el 80% 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 tiene la empresa en la actualidad, y que forma parte de las metas que pretende conseguir a través de la elaboración de una estrategia de negocios.
- Disponibilidad de sustitutos: mientras más especializada sea la empresa, menor número de sustitutos tendrá. En este sentido, para Tranval 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.

7.3 FACTORES CRITICOS DE EXITO

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 12 se resumen las variables que se deben tomar en consideración al momento de seleccionar un equipo:

CUADRO 12. VARIABLES DE DECISIÓN COMPRA DE EQUIPOS

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 Kaufmann, SALFA, EPYSA y Tranval

- 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. Debe ser capaz 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 comentó en el análisis 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.

8. 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 2013-2020, 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 rubro de la ingeniería se ve obligado a crear día tras día estructuras cada vez más complejas de transportar, ya sea por sus dimensiones, pesajes o formas.

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, tipos de corte y plegado.

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 autor 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 de la empresa, 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 Micro-empresa.

8.1 PLAN DE ACCION

Las acciones que la compañía ejecutará en el transcurso del período 2013-2020, 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 "Tranval", 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 de ingeniería 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 de la ingeniería provee a la minería y la construcción de estructuras que son complejas en su traslado. Es ahí donde la especialización jugará un papel fundamental: ser capaces de transportar estructuras para la que otras empresas no están preparadas.

- Enfocarse en el Core Business: dentro de las actividades que realiza 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. Es por eso que por estos días, la empresa ha firmado un contrato de mantención y reparación con Kaufmann, representante en Chile de las marcas Mercedes Benz (Alemania) y Freightliner (USA). Los contratos consideran una cuota mensual, cobrada de acuerdo a una tarifa establecida por los kilómetros recorridos por los vehículos, y que se enfoca tanto en las mantenciones preventivas como en las correctivas. 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 Kaufmann, 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 Kaufmann, 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 al año 2020, 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 los socios en el 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, si no 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.

8.2 VALORIZACION DEL PLAN DE ACCION

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, el plan se realizará entre los años 2013 y 2020, y por tanto estas inversiones se realizarán en la medida que este tiempo transcurra. Esto se muestra en el CUADRO 13:

CUADRO 13. PLAN DE ACCIÓN AÑOS 2013-2020 VALORIZADO A PESOS ACTUALES

Nº	ACTIVIDADES	AÑO	RESPONSABLE	INVERSIÓN
1	COMPRA 1 EQUIPO	2013	PATRICIO VALENZUELA	\$ 48.800.000
2	IMPLEMENTACIÓN ISO 9001	2013	PATRICIO VALENZUELA	\$ 3.000.000
3	CERTIFICACIÓN ISO 9001	2013	PATRICIO VALENZUELA	\$ 1.250.000
4	DESARROLLO ESTRATEGIA DE MARKETING	2013	PATRICIO VALENZUELA	\$ 6.000.000
5	CAPACITACIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS	2013	PATRICIO VALENZUELA	\$ 600.000
6	CAPACITACIÓN EN TÉCNICAS DE VENTAS	2013	PATRICIO VALENZUELA	\$ 400.000
7	CAPACITACIÓN CONDUCTORES Y MECÁNICO	2013	PATRICIO VALENZUELA	KAUFMANN
8	IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA TRACKIN	2013	PATRICIO VALENZUELA	\$ 1.500.000
9	IMPLEMENTACIÓN SOFTWARE DE GESTIÓN CRM/TESORERÍA/RRHH MICROEMPRESA	2013	PATRICIO VALENZUELA	\$ 750.000
↓				
10	COMPRA 1 EQUIPO	2014	PATRICIO VALENZUELA	\$ 48.800.000
11	IMPLEMENTACIÓN ISO 14001	2014	PATRICIO VALENZUELA	\$ 3.000.000
12	CERTIFICACIÓN ISO 14001	2014	PATRICIO VALENZUELA	\$ 1.250.000
13	ACTUALIZACIÓN CONDUCTORES Y MECÁNICO	2014	PATRICIO VALENZUELA	KAUFMANN
↓				
14	COMPRA 1 EQUIPO	2015	PATRICIO VALENZUELA	\$ 48.800.000
15	IMPLEMENTACIÓN ISO 14001	2015	PATRICIO VALENZUELA	\$ 3.000.000
16	CERTIFICACIÓN ISO 14001	2015	PATRICIO VALENZUELA	\$ 1.250.000
17	ACTUALIZACIÓN CONDUCTORES Y MECÁNICO	2015	PATRICIO VALENZUELA	KAUFMANN
↓				
18	COMPRA 1 EQUIPO	2016	PATRICIO VALENZUELA	\$ 48.800.000
19	ASISTENCIA A CURSOS INTERNACIONALES	2016	PATRICIO VALENZUELA	\$ 5.000.000
20	ACTUALIZACIÓN CONDUCTORES Y MECÁNICO	2016	PATRICIO VALENZUELA	KAUFMANN
↓				
21	COMPRA 1 EQUIPO	2017	PATRICIO VALENZUELA	\$ 48.800.000
22	ACTUALIZACIÓN CONDUCTORES Y MECÁNICO	2017	PATRICIO VALENZUELA	KAUFMANN
↓				
23	COMPRA 1 EQUIPO	2018	PATRICIO VALENZUELA	\$ 48.800.000
24	ASISTENCIA A CURSOS INTERNACIONALES	2018	PATRICIO VALENZUELA	\$ 5.000.000
25	ACTUALIZACIÓN CONDUCTORES Y MECÁNICO	2018	PATRICIO VALENZUELA	KAUFMANN
↓				
26	COMPRA 1 EQUIPO	2019	PATRICIO VALENZUELA	\$ 48.800.000
27	ACTUALIZACIÓN CONDUCTORES Y MECÁNICO	2019	PATRICIO VALENZUELA	KAUFMANN
↓				
28	COMPRA 1 EQUIPO	2020	PATRICIO VALENZUELA	\$ 48.800.000
29	ASISTENCIA A CURSOS INTERNACIONALES	2020	PATRICIO VALENZUELA	\$ 5.000.000
30	ACTUALIZACIÓN CONDUCTORES Y MECÁNICO	2020	PATRICIO VALENZUELA	KAUFMANN
INVERSIÓN TOTAL ESTIMADA: \$427.400.000				

Fuente: Elaboración propia con datos de Tranval

La inversión total suma alrededor de 428 millones de pesos calculados a Valor Actual. Como se puede apreciar, la mayor concentración de inversiones se realizará durante los primeros tres años. Las inversiones se han racionalizado en términos de prioridad. En términos generales cabe realizar los siguientes comentarios:

- Compra de equipos: se ha considerado adquirirlos equipos con financiamiento vía crédito o leasing a cuatro años, aportando un 30% de pie. Además de este pie, se consideraron alrededor de 20 millones de pesos por equipo por concepto de capital de trabajo. Estos valores los ha determinado el autor en base a su experiencia en el rubro. El capital de trabajo es calculado en base a necesidades como cargas de combustible, peajes, viáticos, sueldos y mantenciones, considerando que los pagos llegan al menos en un plazo de cuarenta y cinco días. En cuanto a la toma de deudas se refiere, la empresa se ha endeudado hasta el momento a una tasa del 1,5% mensual, lo que evidentemente afecta negativamente el negocio. Estas tasas han sido tan elevadas producto del alto riesgo con que las instituciones financieras han catalogado el negocio. Es esperable, que producto de los niveles de facturación, patrimonio y antigüedad la empresa pueda progresivamente ir accediendo a tasas más beneficiosas. Por ejemplo, si al momento de financiar los equipos que ya forman parte de la empresa, esta se hubiese encontrado en una mejor situación (considerando los tres factores ya descritos), bancos como el Scotiabank podrían haber otorgado préstamos a una tasa del 0,85%, lo que es sustancialmente inferior al 1,5%. No es para alarmarse, es parte del camino que debe recorrer la compañía.

- 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. Por lo tanto, se realizarán progresivamente, comenzando con la ISO 9001 en el año 2013, siguiendo con la ISO 14001 en el 2014 y la ISO 18001 en 2015.

- Desarrollo de estrategia de marketing: tal como se comentó anteriormente, el autor propone algunas medidas inmediatas y que no requieren de una gran inversión. Estas medidas son las siguientes:
 - a) Mejorar el sitio web: la empresa cuenta con el sitio web www.tranval.cl, pero es necesario impregnarle mayor atractivo en cuanto al diseño y la información que entrega.

- b) Posicionamiento en google: esta tarea no se está realizando actualmente, y con un presupuesto de no más de 100 mil pesos mensuales puede ayudar a mejorar su presencia en internet.
- c) Presencia y dinamismo en redes sociales: la empresa cuenta actualmente con cuentas en facebook, twitter y linkedin, pero derechamente estas cuentas están descuidadas. 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.
- d) Visitas y contacto con clientes: esta acción se ha realizado, pero el autor reconoce que aún falta una mayor preparación en cuanto a esquematizar de mejor forma las visitas a los clientes. 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, pero es necesario mejorar lo hecho hasta el momento. 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 la empresa ha utilizado el sistema 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. Es por eso que el sistema de "TRACKIN", soportado por KAUFMANN, que da la posibilidad de monitorear en línea distintos aspectos de los vehículos, entre los que destaca el monitoreo del consumo de combustible, alertando las bajas súbitas y por tanto contribuyendo a evitar robos de combustible. En lo que respecta a la gestión, bastará con la implementación de sistemas que permitan hacer un seguimiento a los contactos con los clientes; reforzar la gestión de cobros y pagos en tesorería, ya que irán creciendo a medida que pase el tiempo; y un sistema que permita manejar información exacta de los conductores. Los valores exhibidos no consideran las mantenciones y actualizaciones.

- Asistencia a cursos internacionales: esta es una actividad que se considera realizar de forma oficial a partir del año 2016. No obstante, es posible, dependiendo de las oportunidades y del éxito que vaya teniendo el proyecto, que esto se adelante. Lo que sí es factible, es que el autor aproveche sus viajes personales para realizar visitas a lugares que le puedan ofrecer algún tipo de información en mercados más desarrollados, tal como ocurrió en Agosto de 2012, con la visita realizada en Nantes, Francia, a la empresa “Transports Malgogne”, y que fue de gran ayuda en la visualización de lo que se espera para el futuro.
- Responsabilidad de Socio Patricio Valenzuela: el fundador, socio con mayor participación y líder de la empresa, es el socio Patricio Valenzuela, quien asume por tanto el rol de responsable por la aplicación del Plan de Acción diseñado en este documento.

8.3 CONTROL DEL PLAN DE ACCION

No basta con diseñar e implementar, es necesario también controlar. El CUADRO 14 contiene una serie de “KPI’S” diseñados para controlar los efectos de la aplicación del Plan de Acción:

CUADRO 14. KPI'S PARA EL CONTROL DEL PLAN DE ACCION

ÁREA: FINANCIERA	OBJETIVO
MARGEN DE EBITDA: (EBITDA-COSTOS OPERACIONALES)/INGRESOS OPERACIONALES	CONTROLAR LA PROPORCIÓN QUE REPRESENTA EL EBITDA SOBRE LOS INGRESOS OPERACIONALES TOTALES
ROTACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR: VENTAS DEL PERÍODO/CUENTAS POR COBRAR PROMEDIO	CONTROLAR CUÁNTO TIEMPO ESTÁN DEMORANDO LAS CUENTAS POR COBRAR EN SER CANCELADAS
CASTIGO DE CARTERA: INCOBRABLES/VENTAS DEL PERÍODO	CONTROLAR LA CALIDAD DE LA CARTERA DE CLIENTES
ÁREA: PERSONAL	OBJETIVO
CANTIDAD DE ACCIDENTES EN RUTA: CANTIDAD DE ACCIDENTES/CANTIDAD DE VIAJES	CONTROLAR EL DESEMPEÑO DE LOS CONDUCTORES EN RUTA
OBSERVACIONES EN HOJA DE VIDA CONDUCTORES: CANTIDAD DE OBSERVACIONES/CANTIDAD DE VIAJES	CONTROLAR EL COMPORTAMIENTO DE LOS CONDUCTORES EN SUS LABORES, MÁS ALLÁ DE LA CONDUCCIÓN PROPIAMENTE TAL
ÁREA: OPERACIONAL	OBJETIVO
EFICIENCIA DE COSTOS OPERACIONALES: COSTOS DE OPERACIONALES/VENTAS	CONTROLAR LA EFICIENCIA EN EL USO DE LOS RECURSOS DESTINADOS A LOS COSTOS OPERACIONALES
NIVEL DE UTILIZACIÓN DE FLOTA: CAPACIDAD REAL UTILIZADA/CAPACIDAD REAL FLOTA DISPONIBLE	CONTROLAR LA EFICIENCIA EN EL USO DE LA CAPACIDAD INSTALADA DE FLOTA
PORCENTAJE DE KMS CON CARGA: KMS CON CARGA A BORDO/KMS RECORRIDOS	CONTROLAR LA EFICIENCIA EN CUANTO AL PORCENTAJE DE UTILIZACIÓN CON CARGA DE LOS EQUIPOS EN RUTA
NIVEL DE FALLAS EN RUTA: CANTIDAD DE FALLAS EN RUTA/CANTIDAD DE VIAJES REALIZADOS	CONTROLAR LA EFICIENCIA DE LOS PROGRAMAS DE MANTENIMIENTO
ÁREA: SERVICIO	OBJETIVO
NIVEL DE CUMPLIMIENTO CLIENTES: TOTAL DESPACHOS ENTREGADOS A TIEMPO/TOTAL DESPACHOS REALIZADOS	CONTROLAR LOS NIVELES DE EFICIENCIA EN EL CUMPLIMIENTO DE LOS SERVICIOS A LOS CLIENTES, EN CUANTO A LA FORMA Y TIEMPOS PACTADOS
NIVEL DE RECLAMOS: CANTIDAD DE RECLAMOS/CANTIDAD DE VIAJES	CONTROLAR EL NIVEL DE SATISFACCIÓN MANIFESTADO POR LOS CLIENTES
FIDELIZACIÓN CLIENTES: FUGA DE CLIENTES/((CLIENTES AL FINAL DEL PERÍODO ANTERIOR)+(ALTAS EN EL PERÍODO ACTUAL)-(BAJAS EN EL PERÍODO ACTUAL))	CONTROLAR EL NIVEL DE FIDELIZACIÓN LOGRADO EN LOS CLIENTES
ÁREA: VENTAS	OBJETIVO
ÍNDICE DE VARIACIÓN DE COTIZACIONES: COTIZACIONES AÑO X/COTIZACIONES AÑO (X-1)	CONTROLAR EL NIVEL DE AUMENTO EN COTIZACIONES QUE ORIGINE LA GESTIÓN DE VENTAS
ÉXITO EN LA VENTA: NÚMERO DE VIAJES/NÚMERO DE COTIZACIONES	CONTROLAR EL NIVEL DE ÉXITO EN EL PROCESO DE VENTA
CUMPLIMIENTO DE VENTAS: VENTAS REALIZADAS /VENTAS ESPERADAS	CONTROLAR SI LOS NIVELES DE VENTAS ESPERADOS ESTÁN SIENDO ALCANZADOS
ACUERDOS DIRECTOS CON CLIENTES: VENTAS POR CLIENTES DIRECTOS/VENTAS TOTALES	CONTROLAR EL PORCENTAJE DE VIAJES QUE SE ESTÁ REALIZANDO PARA CARGAS OBTENIDAS DIRECTAMENTE POR TRANVAL
GENERACIÓN DE CONTRATOS: VENTAS POR CONTRATOS/VENTAS TOTALES	CONTROLAR EL PORCENTAJE DE VIAJES QUE SE ESTÁ REALIZANDO PARA CARGAS OBTENIDAS DIRECTAMENTE DE LA FIRMA DE CONTRATOS POR TRANVAL

Fuente: Elaboración propia con datos de Tranval

8.4 ORGANIGRAMA

El organigrama de la compañía debería quedar estructurado tal como se muestra en el CUADRO 15. 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 mantención, que serán prestados por KAUFMANN. Sin embargo, se mantendrá un mecánico, 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 mantención por cosas tan pequeñas, como por ejemplo el cambio de una ampolla.

Como se puede apreciar, la estructura organizacional de la compañía no sufrirá un excesivo crecimiento para el 2020. Básicamente el crecimiento estará dado por el aumento de los conductores, producto del aumento de los vehículos. Y producto de este aumento en los vehículos, es que se creará el puesto “Jefe de Operaciones y Monitoreo”, quien estará al pendiente del funcionamiento óptimo de la flota.

CUADRO 15. ORGANIGRAMA TRANVAL AL AÑO 2020



Fuente: Elaboración propia con datos de Tranval

8.5 COSTO DE CAPITAL

Es razonable pensar cuáles son las alternativas de inversión a las que podrían acceder los socios de Tranval. Estas se muestran en el CUADRO 16:

CUADRO 16. COSTO DE CAPITAL POR TIPO DE INVERSIÓN ANUAL (EN PESOS CHILENOS VALOR ACTUAL)

	DEPARTAMENTOS PARA ARRIENDO	DEPÓSITO A PLAZO	COMPRA CAMIÓN
INVERSIÓN	\$ 48.000.000	\$ 48.000.000	\$ 48.000.000
DEUDA PARA COMPLETAR INVERSIÓN	\$ 432.000.000	\$ 0	\$ 70.000.000
EBITDA	\$ 36.901.468	\$ 2.476.800	\$ 25.740.000
MARGEN DE EBITDA	11,16%	100,00%	9,62%
ROI	8,58%	5,16%	11,63%
UTILIDAD DESCONTANDO PAGO DE CUOTAS	\$ 4.118.869	\$ 2.476.800	\$ 5.580.000

Fuente: Elaboración propia con datos de Tranval

Para este análisis se ha tomado en consideración la inversión necesaria para la compra de un vehículo a través de un financiamiento al 70% más el capital de trabajo, y se han estimado los resultados en el plazo de un año.

En lo que respecta a la compra de departamentos para arriendo (con toma de deuda también), se observa un EBITDA y un margen de EBITDA superior al ofrecido por la compra de un camión, y además una utilidad descontando el pago del pasivo también bastante cercana, pero el nivel de deuda es extremadamente alto, considerando que la inversión serviría para la compra de 16 departamentos pagando un 10% de pie. Resultará muy difícil que alguna institución financiera quiera respaldar una operación de este tipo.

Al analizar la opción de invertir en un Depósito a Plazo, resulta atractivo el no tener la necesidad de tomar deuda y contar un margen de EBITDA de 100%, pero el EBITDA, ROI y la utilidad descontando el pasivo son claramente inferiores. Se debe pensar también que la deuda que se toma para la compra de los vehículos no pasa de cuatro años. Esto es muy relevante en términos de asimilar el tiempo que tardará la empresa en aumentar su Patrimonio, cosa que no ocurrirá con un Depósito a Plazo.

Es claro que dependiendo del “paladar” del lector de este documento, podrá coincidir o discrepar en cuanto a los criterios utilizados para discriminar entre realizar una inversión u otra. Todo dependerá de los riesgos que quiera correr el inversionista, cuáles sean

sus expectativas de crecimiento, cuáles sean sus conocimientos, y por supuesto, cuál sea la actividad que finalmente le apasione.

9. CONCLUSIONES

Es posible obtener varias conclusiones del trabajo realizado. En primer lugar, se observa que el comportamiento de los mercados que generan la carga ha estado con una tendencia sostenida al alza durante los últimos años, y se proyecta una continuidad de este comportamiento dentro de los próximos períodos. Las inversiones en minería y construcción 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 de un cuadro de aspectos claves en el desarrollo del transporte, una comparación entre lo que es Tranval hoy en día y sus competidores, dejando entrever que con algunas acciones de corrección inmediata se podrían obtener resultados positivos de mejora en un corto plazo. En el trabajo se muestran también ejemplos de algunas empresas que han comenzado sus operaciones de forma similar a Tranval y que se han convertido con el paso de los años en empresas muy exitosas.

En lo que se refiere a los niveles y márgenes de EBITDA, se observa que la empresa ha obtenido resultados relativamente favorables en lo que va de corrido su funcionamiento, y que existe una oportunidad de incrementarlos aún más.

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 de la compañía con la proyección realizada para el año 2020 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 es una de las tareas 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 carreteras.

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 Tranval cuenta con algunos sistemas de gestión en la actualidad, 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. Con la adopción de estas medidas, se espera un incremento en el nivel de EBITDA actual de 40 millones de pesos anuales a 200 millones de pesos anuales; que el Margen de EBITDA pase del 7,35% que tiene actualmente a un 16%; y que el ROI pase del 4,62% actual al 12%, todo con una inversión total de alrededor de 427 millones de pesos calculados a valor actual durante el transcurso de ocho años, bajo la modalidad de endeudamiento. Esto representaría un 0,09% del mercado total del transporte de carga por carretera en Chile.

La información descrita 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.

En síntesis, el negocio resultará atractivo en la medida que los socios sean capaces de invertir en todo lo concerniente a tratar de manera correcta los factores críticos de éxito. Así también, las condiciones del mercado deberán mantenerse con la tendencia ya demostrada hasta el momento.

10. BIBLIOGRAFIA

Banco Central de Chile. Base de datos estadísticos (en línea) www.bcentral.cl

GONZALEZ, Cristian. Dirección de Promoción de Exportaciones Pro Chile. Estudio “Chile: proyecciones en el sector minero” www.prochile.cl

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

HURTADO, Javier. Informe Cuatrimestral Mach, Agosto 2012. Cámara Chilena de la Construcción www.cchc.cl

Instituto Nacional de Estadísticas. Análisis económico del transporte de carga nacional año 2011 www.ine.cl

JOFRE, Enrique. Diseño y Ejecución de Estrategias de Negocios – Cómo Diseñar, Cómo Ejecutar.

OPAZO, Jorge. Centro de Estudios Larraín Vial. Visión del Sector Construcción en Chile, Perú y Colombia, Enero 2012.

