



**UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**ESTRATEGÍA DE CRECIMIENTO PARA EMPRESA OUTSOURCING DE
DISTRIBUCIÓN Y LOGÍSTICA**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN DE
EMPRESAS**

SLEMAN NEGIB DACCARETT GODOY

**PROFESOR GUÍA:
JORGE ALBERTO LARA BACCIGALUPPI**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
ANTONIO AGUSTÍN HOLGADO SAN MARTÍN
MARCOS HERNÁN GALARCE LOYOLA**

**SANTIAGO DE CHILE
2018**

Resumen

ESTRATEGÍA DE CRECIMIENTO PARA EMPRESA OUTSOURCING DE DISTRIBUCIÓN Y LOGÍSTICA

El presente informe de tesis busca desarrollar un plan de crecimiento, para una empresa de transportes, que le permita, en los próximos 5 años, ser una empresa estable con un crecimiento sostenible de un 50% en las ventas de la empresa.

De los resultados del estudio, podremos observar que la empresa tiene grandes opciones de crecimiento, incluso en años anteriores alcanzó 23% y 10% correspondiente a los años 2014/15 y 2015/16, sin embargo, posterior a esos años ha mostrado estancamiento en sus ventas, tendiendo a la baja. Lo anterior sumado a la peligrosa y riesgosa concentración de clientes, de los cuales 2 de ellos abarcan el 80% de todas las ventas de la compañía.

Existe un desorden generalizado, que ha provocado fricciones con sus clientes, dado el bajo control de las mercancías transportadas, lo que ha incluso generado, descuentos arbitrarios de los clientes, llegando a pérdidas mensuales por montos superiores a los \$MM10 considerando un solo cliente. Dado lo anterior, resulta imperioso realizar cambios que generen un cambio en la organización entregando los cimientos necesarios para cumplir con los objetivos propuestos. Además, dado que la empresa no presenta deuda externa, tiene grandes posibilidades de invertir en nuevos proyectos, que ayuden a fortalecer el control y la calidad del servicio.

Por último, consideramos que, dentro de los próximos 5 años, y tomadas las medidas que estudiamos a lo largo de este trabajo de título, la empresa debería zanjar su brecha operacional, estandarizando sus procesos y estabilizando su administración y área gerencial, de tal manera que les permitirá al cumplir dicho plazo, realizar un crecimiento transversal, que incorpore un crecimiento de nivel de operador logístico, desde el nivel 1 (básico) a al menos un nivel 2, dando un salto de calidad en sus operaciones. Para dar cumplimiento a lo anterior, se sugiere profesionalizar la empresa, con la contratación de un gerente general de experiencia y desplazar a los actuales gerentes de primera línea, al directorio, como dueños de la compañía.

Los proyectos en su totalidad requieren de un total de MM\$612 aproximadamente, sin embargo, un 79% de las propuestas, corresponden a costos de explotación y gastos de administración y venta, solo quedando \$MM126, equivalentes a un 21%, por concepto de inversión. Dado lo anterior, el VAN generado para el proyecto es de \$MM480, con una tasa de retorno de 60%, con una tasa de descuento del 10%. A partir del año 6, terminada la inversión, se ve incrementado sustancialmente el margen operacional de la compañía.

Tabla de contenido

1.	Introducción	1
2.	La Empresa	2
2.1.	Descripción de la empresa.....	2
2.2.	Instalaciones	4
2.2.1.	Ubicación	4
2.2.2.	Áreas Involucradas	4
2.2.3.	Organigrama	5
2.3.	Contexto Actual y Problemáticas Generales	5
2.3.1.	Situación Interna	5
2.3.2.	Situación Externa.....	7
3.	Objetivos	11
3.1.	Objetivo General.....	11
3.2.	Objetivos Específicos	11
4.	Motivaciones	12
5.	Alcance.....	12
6.	Marco Teórico.....	13
6.1.	Modelo Lean Canvas.....	13
6.2.	Modelo 5 fuerzas de Porter	13
6.3.	Análisis FODA.....	13
6.4.	Administración Estratégica.....	13
6.5.	Marketing.....	14
6.6.	Balance Score Card.....	14
6.7.	El arte de Mantener	14
6.8.	Administración de Operaciones.....	14
6.9.	Evaluación Financiera	14
7.	Análisis del Entorno	15
7.1.	Análisis PESTLEDE.....	15
7.1.1.	Análisis Político.....	15
7.1.2.	Análisis Económico	16
7.1.3.	Análisis Social	18
7.1.4.	Análisis Tecnológico	19
7.1.5.	Análisis Legal.....	22
7.1.6.	Análisis Ecológico.....	22
7.1.7.	Análisis Demográfico.....	23
7.1.8.	Análisis Regulatorio.....	23
7.2.	Servicios Generales de la industria	24
7.3.	Cuota de Mercado	28
7.4.	Competencia Directa.....	28
7.5.	Tendencia de la Industria	32
7.6.	Influencia de Factores Globales Externos	36
7.6.1.	Factores Externos globales:.....	36
7.6.2.	Factores Internos globales:.....	36
8.	5 fuerzas de Porter.....	38

8.1.	Competencia Horizontal	38
8.1.1.	Competencia de la Industria	38
8.1.1.1.	Competencia actual	38
8.1.1.2.	Posible competencia	38
8.1.2.	Nuevos Competidores	39
8.1.2.1.	Fidelización	39
8.1.2.2.	Diferenciación	40
8.1.2.3.	Activos	40
8.1.3.	Productos o Servicios Sustitutos	41
8.1.3.1.	Aéreo	41
8.1.3.2.	Marítimo	41
8.1.3.3.	Ferrocarril.....	42
8.2.	Competencia Vertical	43
8.2.1.	Poder de negociación de Clientes	43
8.2.2.	Poder de negociación de Proveedores	43
8.2.2.1.	Camiones	45
8.2.2.2.	Partes y Piezas.....	45
8.2.2.3.	Artículos de Librería	46
8.2.2.4.	Artículos de Aseo.....	46
8.2.2.5.	Software.....	46
8.2.2.6.	Contabilidad	47
8.3.	Interacción de análisis	47
9.	Análisis FODA	48
9.1.	Fortalezas	48
9.2.	Debilidades.....	49
9.3.	Oportunidades	49
9.4.	Amenazas	49
9.5.	Análisis de Matriz	50
9.5.1.	FO – Estrategia Fortalezas-Oportunidades	51
9.5.2.	FA – Estrategias Fortalezas – Amenazas	52
9.5.3.	DO – Estrategias Debilidades - Oportunidades	53
9.5.4.	DA – Estrategias Debilidades - Amenazas	54
10.	Cadena de Valor	56
10.1.	Actividades Primarias.....	57
10.1.1.	Logística Interna.	57
10.1.1.1.	Actividades Directas.....	57
10.1.1.2.	Actividades Indirectas.....	57
10.1.1.3.	Actividades de Aseguramiento de Calidad	57
10.1.2.	Producción o Ejecución de Servicio, Logística Externa.....	58
10.1.2.1.	Actividades Directas.....	58
10.1.2.2.	Actividades Indirectas.....	58
10.1.2.3.	Actividades de Aseguramiento de Calidad	58
10.1.3.	Marketing y Ventas.	58
10.1.3.1.	Actividades Directas.....	58
10.1.3.2.	Actividades Indirectas.....	59
10.1.3.3.	Actividades de Aseguramiento de Calidad	59
10.1.4.	Post Venta.....	59
10.1.4.1.	Actividades Directas.....	59
10.1.4.2.	Actividades Indirectas.....	59
10.1.4.3.	Actividades de Aseguramiento de Calidad	60
10.2.	Actividades de Apoyo.....	60

10.2.1.	Aprovisionamiento.....	60
10.2.1.1.	Actividades Directas.....	60
10.2.1.2.	Actividades Indirectas.....	60
10.2.1.3.	Actividades de Aseguramiento de Calidad	61
10.2.2.	Desarrollo de la Tecnología.....	61
10.2.2.1.	Actividades Directas.....	61
10.2.2.2.	Actividades Indirectas.....	61
10.2.2.3.	Actividades de Aseguramiento de Calidad	61
10.2.3.	Dirección de Recursos Humanos.....	61
10.2.3.1.	Actividades Directas.....	61
10.2.3.2.	Actividades Indirectas.....	62
10.2.3.3.	Actividades de Aseguramiento de Calidad	62
10.2.4.	Infraestructura de la empresa.	62
10.2.4.1.	Actividades Directas.....	62
10.2.4.2.	Actividades Indirectas.....	63
10.2.4.3.	Actividades de Aseguramiento de Calidad	63
10.3.	Canvas	63
10.4.	Valoración de la Cadena.....	65
10.5.	Pain Points & Value Points	66
10.6.	Evaluación de la 7s de McKinsey	71
10.6.1.	Estructura – Structure	71
10.6.2.	Estrategia – Strategic.....	72
10.6.3.	Sistemas – System	73
10.6.4.	Personal – Staff.....	73
10.6.5.	Estilos – Style	75
10.6.6.	Habilidades – Skills	75
10.6.7.	Valores Compartidos – Shared Value	76
11.	Operación y Procesos	77
11.1.	Análisis Capacidades.	77
11.1.1.	Capacidad en peso.....	77
11.1.2.	Capacidad volumétrica.....	78
11.2.	Clientes.....	78
11.2.1.	Puntos de entrega por Cliente.	78
11.2.2.	Análisis ABC de Clientes.....	79
12.	Plan de Implementación de Estrategia.	82
12.1.	Misión.....	82
12.2.	Visión	82
12.3.	Valores.....	82
12.4.	Factores Críticos de Éxito.....	83
12.5.	Temas Estratégicos.....	84
12.5.1.	Plan de Marketing.....	84
12.5.1.1.	Marketing Estratégico	84
12.5.1.1.1.	Segmentación.	84
12.5.1.1.2.	Posicionamiento.....	85
12.5.1.1.3.	Marketing Mix.....	85
12.5.1.1.3.1.	Precio.	85
12.5.1.1.3.2.	Producto.	87
12.5.1.1.3.3.	Promoción.....	87
12.5.1.1.3.4.	Plaza.	88
12.5.1.1.3.5.	Personas.....	89
12.5.1.1.3.6.	Plataforma Física.....	89

12.5.1.1.3.7. Procesos.....	90
12.5.2. Plan de Operaciones.....	90
12.5.3. Plan de Ventas o Comercial.	94
12.5.4. Plan de Personas o RR.HH.....	96
12.6. Objetivos Estratégicos	97
12.6.1. Perspectiva Financiera.	97
12.6.2. Perspectiva Cliente.....	98
12.6.3. Perspectiva Interna.	98
12.6.4. Perspectiva Aprendizaje.....	99
12.7. Definición de Proyectos Estratégicos	100
12.8. Balance Score Card.	101
12.9. Implementación.	104
12.9.1. Análisis de dificultad e impacto.	104
12.9.2. Plan de implementación.	104
12.10. Análisis de riesgos de la economía y Sensibilidad.....	105
12.10.1. Variaciones del Mercado.	105
12.10.2. Tipo de cambio.....	106
12.10.3. Precio del Crudo.....	107
13. Conclusiones.....	108
14. Bibliografía.....	111
15. Anexos.....	112
15.1. ANEXO A – Flota de vehículos	112
15.2. ANEXO B – Clientes Potenciales.....	113
15.3. ANEXO C – Proyectos.....	118
15.4. ANEXO D – Proyección Económica de Proyectos	127
15.5. ANEXO E – Detalle Variación Tipo de Cambio.....	128
15.6. ANEXO F – Detalle Variación Precio del Crudo.....	129
15.7. ANEXO G – Detalle Variación del parque automotriz	130
15.8. ANEXO I – Proyección de Flujos	131
15.9. ANEXO J – Detalle y segmentación nuevos recursos.....	132
15.10. ANEXO K – Evaluación Canvas	133
15.10.1. Socios Claves.	133
15.10.2. Actividades Claves.....	134
15.10.3. Recursos Claves.....	136
15.10.4. Propuesta de Valor.	139
15.10.5. Relación con Clientes.....	139
15.10.6. Segmento de Clientes.	140
15.10.7. Canales.	141
15.10.8. Estructura de Costos.	141
15.10.9. Fuentes de Ingreso.....	142

Lista de Tablas

Tabla 1 - Variación PIB Chileno	8
Tabla 2 - Evolución anual PIB per cápita de Chile	8
Tabla 3 - Leyes aprobadas por periodos gubernamentales	17
Tabla 4 - Datos de conexión a internet fija por año	18
Tabla 5 - Datos conexión a internet móvil por años	18
Tabla 6 - Rango permitido de contaminación por tipo de vehículo en Chile.....	23
Tabla 7 - Índice de desempeño Logístico	25
Tabla 8 - Tabla Valores específicos de Transporte (Fuente INE)	28
Tabla 9 - Benchmarking, competencia directa confirmada por la organización	29
Tabla 10 - Parámetros de valorización de competidores.	30
Tabla 11 - Resultado de Valorización.....	30
Tabla 12 - Volumen de empresas y comparativo 2013-2015.....	31
Tabla 13 - Crecimiento de empresas durante los años 2013-2016.....	31
Tabla 14 - Ranking de empresas por región según su cantidad	32
Tabla 15 - Índice e-commerce mundial 2016.....	35
Tabla 16 - Carga transportada vía aérea en kilogramos	41
Tabla 17 - Carga transportada vía ferroviaria en kilogramos	42
Tabla 18 - Tipo de carga transportada vía ferroviaria	42
Tabla 19 - Valoración de puntos de valor y puntos de dolor de la organización.....	67
Tabla 20 - Valor de Ponderaciones según segmento.....	68
Tabla 21 - Resultado de valorización o priorización de problemáticas, según áreas.	69
Tabla 22 - Costo Anual por concepto de Finiquito	74
Tabla 23 - Capacidad de transporte en peso (Kg).....	77
Tabla 24 - Capacidad de transporte en volumen (m3)	78
Tabla 25 - Puntos de Despacho, Vehículos Asignados y Peso Operativo por cliente ...	79
Tabla 26 - Puntos de Entrega y Facturación Referencial por Cliente.	80
Tabla 27 - Segmentación de clientes según venta	80
Tabla 28 - Costos de transporte dentro de la región	86
Tabla 29 - Costos de transporte entre base central y regionales	86
Tabla 28 - Objetivos Estratégicos, Perspectiva Financiera	97
Tabla 29 - Objetivos Estratégicos, Perspectiva Cliente.....	98
Tabla 30 - Objetivos Estratégicos, Perspectiva Interna.....	98
Tabla 31 - Objetivos Estratégicos, Perspectiva Aprendizaje.....	99
Tabla 32 - Proyectos por perspectiva, tema estratégico y área responsable.....	100
Tabla 33 - Resumen de Proyectos por Área.....	101
Tabla 34 - Plan de Implementación de Proyectos por Año.....	105
Tabla 35 - Flota de Vehículos Propios	112
Tabla 36 - Clientes Base, de Abarcar la VII Región.....	113
Tabla 37 - Clientes Base, de Abarcar la IV Región.....	114
Tabla 38 - Clientes Base, de Abarcar la VIII Región	115
Tabla 39 - Clientes Base de abarcar la IX Región	116
Tabla 40 - Clientes Base, de abarcar la V Región	117
Tabla 41 - Detalle de Costo de la Estrategia a 5 años	127
Tabla 42 - Valor Promedio del Dólar Mensual, entre 2003 y 2017	128
Tabla 43 - Valor Promedio Mensual del Barril de Petróleo, entre 2003 y 2017	129
Tabla 44 - Variación del parque automotriz.....	130

Tabla 45 - Flujos Proyectados hasta año 5.....	131
Tabla 46 - Flujos Proyectados hasta año 5 en porcentaje.....	131
Tabla 47 - Cálculo del VAN, TIR y Tasa de Descuento utilizada.....	131
<i>Tabla 48 - Detalle y segmentación nuevos ingresos</i>	<i>132</i>

Lista de Ilustraciones

Ilustración 1 - Organigrama.....	5
Ilustración 2- Gráfica del PIB sudamericano, sin Brasil y Argentina.	9
Ilustración 3 - Gráfica del PIB, con los grande países latinoamericanos	9
Ilustración 4 - Variación Anual del precio del crudo.....	11
Ilustración 5 - Gráfica de desocupación histórica por año	16
Ilustración 6 - Evolución precio del cobre	17
Ilustración 7 - Impacto de legislación permanente sobre la compañía.....	24
Ilustración 8 - Índice de Desempeño Chile vs Latinoamérica y el Caribe	26
Ilustración 9 - Distintos niveles de operadores logísticos	27
Ilustración 10 - Modelo de Integración Logística de proveedores	32
Ilustración 11 - % de prioridades en presupuestos de inversión	34
Ilustración 12 - Ventas B2C en 2016 por países.....	36
Ilustración 13 - Modelo de Kraljic	44
Ilustración 14 - Descripción de Modelo Kraljic.....	44
Ilustración 15 - Interacción del modelo de las fuerzas de Porter y Modelo PESTLEDE.	47
Ilustración 16 - Variables del modelo de análisis FODA	48
Ilustración 17 - Matriz FODA.....	50
Ilustración 18- Fortalezas y Oportunidades.....	51
Ilustración 19 - Fortalezas y Amenazas	52
Ilustración 20 - Debilidades y Oportunidades	53
Ilustración 21 - Debilidades y Amenazas.....	54
Ilustración 22 - Imagen genérica de un gráfico de cadena de valor.....	56
Ilustración 23 - Evolución del concepto “cadena de valor” en el mercado	56
Ilustración 24 - Estructura del Modelo Lean Canvas-.....	63
Ilustración 26 - Valorización general de la cadena.....	65
Ilustración 27 - Propuesta de Cadena de valor con 1 almacén.	65
Ilustración 28 - Valorización de la cadena, considerando 2 tipos de almacenamiento... ..	66
Ilustración 29 - 7s de McKinsey.....	71
Ilustración 30 - Muestra de quiebre de carga.....	93
Ilustración 31 - Propuesta Balance Score Card, BSC	102
Ilustración 32 - Grado de dificultad de la implementación y de impacto en la visión	104
Ilustración 33 - Variación Precio del Dólar en Chile, entre los periodos 2003 y 2017... ..	106
Ilustración 34 - Valor Anual Promedio Precio del Barril de Crudo, entre 2003 y 2017 .	107
Ilustración 35 – One Page Project Report, Proyecto 1	118
Ilustración 36 - One Page Project Report, Proyecto 2.....	119
Ilustración 37 – One Page Project Report, Proyecto 3.....	120
Ilustración 38 – One Page Project Report, Proyecto 4.....	121
Ilustración 39 – One Page Project Report, Proyecto 5.....	122
Ilustración 40 – One Page Project Report, Proyecto 6.....	123
Ilustración 41 – One Page Project Report, Proyecto 7	124
Ilustración 42 – One Page Project Report, Proyecto 8.....	125
Ilustración 43 – One Page Project Report, Proyecto 9.....	126

1. Introducción

Durante los últimos años, los operadores logísticos han crecido en los mercados globales, las áreas operativas forman cada vez más parte de los procesos críticos de las empresas. En general las empresas distribuyen sus productos con áreas internas, inyectando recursos, tecnología e innovación como inversión en sus procesos, sin embargo, otras empresas prefieren externalizar estos servicios o parte de ellos.

Según la legislación actual del país¹, una empresa puede realizar la externalización, subcontratación o tercerización, de cualquier servicio o faena que requiera, sin limitaciones o especificaciones. Hoy en día, las empresas requieren procesos con mayores requerimientos, y cuando no logran la eficiencia deseada internamente, buscan en socios comerciales el apoyo necesario para dar cumplimiento a su operación, operaciones cada día más flexibles, a menores costos y tiempos de ejecución.

Ya en 2011, se indicaba que el outsourcing en Chile, superaba al PIB nacional en 2 puntos porcentuales. Además, en esos años, movía cerca de USD 634 millones de la moneda norteamericana, con una capacidad laboral de 663.380 personas, equivalente al 12% del total de trabajadores en el país². Otro dato importante, en esos años, el 31,6% de empresas, externalizaba su actividad principal o alguna etapa en el desarrollo de productos o servicios, que venden en los distintos mercados³.

La empresa estudiada, tiene como fundamento organizacional, realizar apoyo logístico a otras empresas, o socios comerciales, que lo requieran. Una empresa con años en el rubro y con una necesidad de profesionalizar sus procesos para dar el salto de categoría. Para entender mejor, en qué categoría se encuentra, actualmente la empresa estudiada, la situaremos como un operador logístico de primera categoría (1PL)⁴, es decir, solamente se encarga, del transporte de bienes desde el centro logístico o bodega del cliente, hasta las sucursales o clientes del mismo.

Una de las interrogantes de gran importancia, de este trabajo de título, es identificar, dado el plan estratégico, si nos conviene permanecer en la categoría antes mencionada, o dar el salto a las siguientes⁵. Será fundamental incorporar nuevas actividades que generen mayor valor de la operación y que se traspasen mediante los distintos servicios, a los distintos clientes y sub clientes.

1 Ley 20.123 [http://www.dt.gob.cl/1601/w3-article-](http://www.dt.gob.cl/1601/w3-article-93827.html#i__w3_ar_ArticuloCompleto_1_93827_C2BFEn20quC3A920casos20se20puede20utilizar20la20subcontrataciC3B3n3F)

93827.html#i__w3_ar_ArticuloCompleto_1_93827_C2BFEn20quC3A920casos20se20puede20utilizar20la20subcontrataciC3B3n3F

2 <http://diario.latercera.com/edicionimpresa/el-auge-de-las-empresas-de-outsourcing-y-servicios-transitorios/>

3 <http://starterdaily.com/articulos/2016/11/08/las-claves-del-outsourcing-en-chile/>

4 <http://www.todostartups.com/bloggers/operadores-logisticos>

5 <http://www.todostartups.com/bloggers/operadores-logisticos>

2. La Empresa

2.1. Descripción de la empresa

T Transportes; en adelante la “empresa”, es una empresa ligada al rubro del transporte logístico outsourcing, con amplio conocimiento del área. Creada hace 18 años, por sus actuales dueños, por la oportunidad de negocio y las necesidades de mercado.

Una empresa establecida como sociedad anónima, de origen familiar, cuyos dueños desempeñan actualmente las actividades y roles gerenciales de la sociedad. Dicha sociedad está compuesta por un matrimonio, quienes se hacen cargo de la gerencia general y la gerencia financiera.

La empresa no ha estado exenta de problemas, cerca del año 2005 en pleno auge, sufrió la estafa de un tercer socio, quien, por esos años, se encontraba al frente de la compañía. Durante un periodo de dos años no realizó pagos de impuestos estatales y cotizaciones previsionales de los trabajadores.

La situación antes comentada, llevó a la sociedad al borde de la quiebra, lo que finalmente pudo remediarse mediante negociación de deuda con los acreedores. Dado lo anterior, por muchos años la empresa vivió al ras financiero, despreocupando mucho sus activos fijos e instalaciones, con la finalidad de mantener el negocio.

Dado lo profundo de la crisis financiera, sumado a la crisis económica global del año 2008, es que los problemas perduraron hasta cerca del año 2011, lo que en su momento no permitió, una renovación ideal de activos fijos, como también, el crecimiento esperado y deseado.

Saliendo de la crisis, la empresa logró estabilizarse y crear lazos con sus socios comerciales actuales, concentrándose en empresas de retail. Dichos socios, están relacionados con las industrias de grandes supermercados, pastelerías y productores de cecinas.

En la actualidad las funciones y operaciones de trabajo se distribuyen geográficamente en 4 regiones del país, con más de 100 puntos de entrega, distribuidos en toda la región metropolitana y esporádicamente en las regiones cercanas como la V y la VI, además de la IV región de Coquimbo. Su función básica es el transporte de suministros de un punto a otro u otros.

La empresa cuenta con una flota total de 40 camiones propios, completamente equipados, más un promedio mensual de 6 camiones arrendados a terceros. De la flota propia, podemos segregarlos en 2 líneas, primero en 12 camiones de carga normal, y segundo lugar, 28 camiones con sistema de frío, es decir, camiones especiales para llevar productos o suministros con temperaturas adecuadas y necesarias, para mantener la cadena de frío.

En sus instalaciones, la empresa alberga el estacionamiento nocturno de sus vehículos, que actualmente se encuentra, con una utilización del 95%, que no permite un crecimiento importante de la flota actual. Además del estacionamiento, se realizan las labores comerciales y administrativas.

Dentro de las instalaciones, también se desempeñan otras funciones operativas, como la sección de lavado, quienes limpian e higienizan, los camiones y bandejas de transporte de productos. Además, una sección de mantenimiento, con un mecánico especializado que repara y entrega mantención a todos los vehículos de forma directa e instantánea.

Con respecto a la empresa, de carácter familiar, hoy cuenta con 120 trabajadores, entre el área administrativa y financiera, y el área de terreno (conductores, auxiliares y supervisores), con ventas promedio que alcanzan las UF 45.000 anuales.

La empresa ha mostrado crecimientos importantes en los últimos 3 años, creciendo en 23%, 10% y 5% respectivamente desde 2014, con un promedio de 12% anual. En cuanto al Ebitda tenemos un crecimiento del 35%, 40% y 7% respectivamente, en la misma lógica anterior, con un 26% promedio. Finalmente, el margen tiene un crecimiento promedio de un 39%. Sin embargo, a pesar de los buenos resultados anteriores, vemos como el crecimiento va disminuyendo en la actualidad, lo que refleja que a pesar que existe un crecimiento, este se va acotando, tendiendo a estabilizarse.

Con respecto a sus canales de comunicación, T trasnportes, utiliza como único canal formal informativo y de comunicación, el correo electrónico. Además de ello, para las tareas de rápida respuesta, utiliza la red de dispositivos celulares. Finalmente, como soporte a la gestión, la empresa, utiliza el software Softland antes mencionado, para todo lo relacionado con remuneraciones, facturación y contabilidad.

2.2. Instalaciones

2.2.1. Ubicación

La empresa desarrolla las actividades en la comuna de Quinta Normal, en una propiedad arrendada, de aproximadamente, 1.000 metros cuadrados y considera en sus instalaciones, las oficinas administrativas, taller mecánico, área de lavado de bandejas y estacionamiento de vehículos.

2.2.2. Áreas Involucradas

Las áreas que la empresa tiene implementadas y que se desenvuelve en la actualidad, son las siguientes:

- Gerencia
- Administración y Finanzas
- Operaciones
- Recursos Humanos
- Contabilidad
- Lavado
- Mantenimiento
- Estacionamiento Camiones

2.2.3. Organigrama

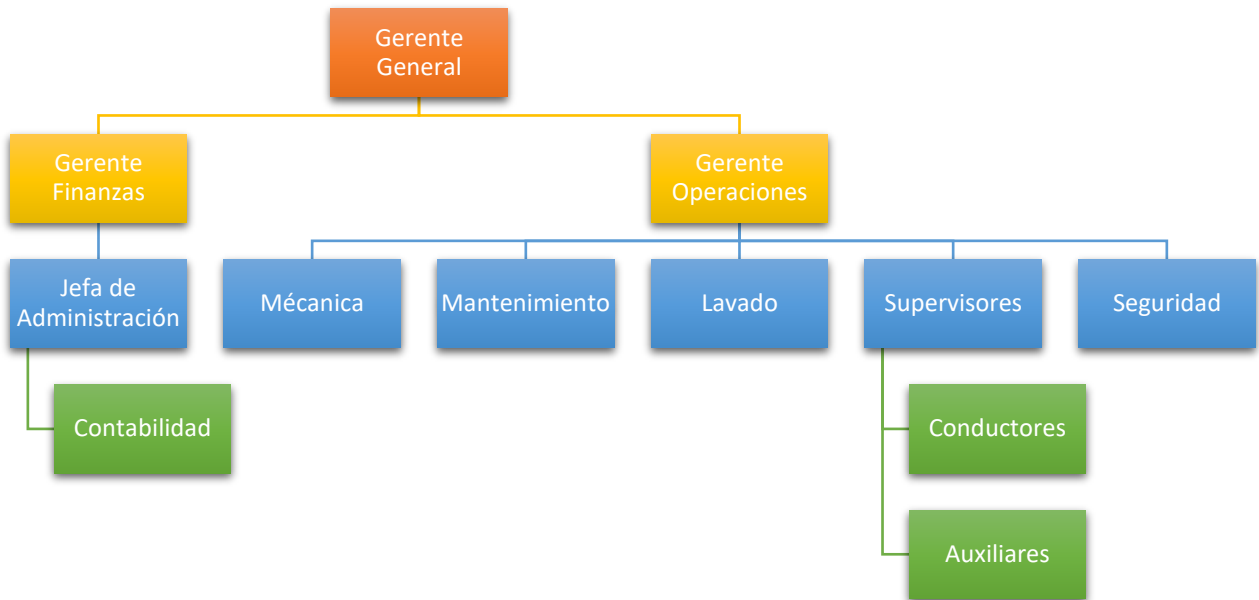


Ilustración 1 - Organigrama

2.3. Contexto Actual y Problemáticas Generales

2.3.1. Situación Interna

- Baja identificación y diferenciación de roles en los cargos de la organización. Esto tiene relación con que la empresa no cuenta con documentación referente a roles, ni descripción de cargos definidos.
- No existe distribución de rutas de entrega, cada conductor realiza la ruta que estime conveniente, lo que puede afectar los tiempos de desplazamiento. No existe sistema de asignación de rutas, por el contrario, cada conductor sabiendo la ruta general decide qué opciones tomar.
- Desorden y tardía en carga de documentación en sistema. Existe actualmente duplicidad de procesos, ya que la información se carga en una planilla Access, dispuesta por gerencia y también en el software Softland.

- No hay orden o estructura de digitación de rutas, digitaciones que luego son consideradas para generar los cobros correspondientes. El proceso de rutas se realiza manualmente y depende de los supervisores recuperar los documentos para entregarlos al área de Administración, que posteriormente se digita para generar los cobros.
- No existen parámetros y estándares para la contratación de nuevo personal. No existe un área de RRHH definida, y esos roles los asume el Gerente de Operaciones para decidir a quién contratar, y la jefa de administración para resolver las desvinculaciones.
- Falta de control de áreas de apoyo. No existe protocolos de control y seguimiento a las áreas de apoyo al negocio, que se encuentran físicamente en las instalaciones, pero con reducida capacidad de supervisión.
- No hay estandarización para sistema de pago de sueldos. El registro de los sueldos se realiza en 2 sistemas simultáneos, uno es una planilla Access y otro en el software Softland.
- Inexistente documentación de descripciones de cargo y protocolos de capacitación del personal.
- Baja planificación de dotación de trabajo, lo que aumenta los costos. Al no tener claridad de la dotación necesaria para procesos normales y eventuales, se tiende a pagar conductores temporales o comisiones a conductores actuales, para realizar otras rutas necesarias fuera de sus labores cotidianas.
- Pago de impuestos y provisiones con desfases. Lo anterior ha generado pago de multas. El poco control ha llevado a pagar grandes multas, por olvido de pagos correspondientes a impuestos y provisiones de salud y AFP, en fecha de pagos legales.
- Bajo control en la generación de facturación, casos vencidos. Mismo caso anterior, lo que ha repercutido en no cobrar algunas facturas por el tiempo de demora.
- Inexistencia de estrategia de marketing. No existe estrategias de marketing, ni posicionamiento de marca, u otra actividad relacionada con la promoción de la institución.

- Inexistencia de fuerza de venta, que cierre nuevos negocios, con actuales y nuevos clientes. No existe un área especializada en la generación de nuevos clientes o negocios.
- No hay políticas de desarrollo de carrera. No existe un área de RRHH definida.
- Poca claridad en los costos reales de servicio. No existe software o planilla que pueda calcular de forma simple, pedidos adicionales o nuevos servicios de manera rápida y eficiente, lo que ha producido pérdidas de servicios, y por ende menores ingresos.
- Actualmente no existe una persona o área dedicada para ocuparse del desarrollo futuro de la empresa.
- Descuentos unilaterales en facturas, dada la baja de control y procedimientos.
- Baja utilización de recursos informáticos, que generar errores o confusión en documentación financiera o contable.
- Baja presencia de la gerencia en toma de decisiones, que implica la tardanza en la resolución de problemas⁶.

2.3.2. Situación Externa

- Mercados retraídos por incertidumbre económica y política. (normal en año de elecciones). Sin embargo, fuera del año de elecciones, podemos observar que los mercados siguen contraídos, al menos los últimos 3 años, y que poco a poco van generando alzas. Como vemos en la siguiente tabla:

⁶ Entrevistas realizadas a los trabajadores de la empresa.

Evolución anual PIB Chile		
Fecha	PIB Mill. €	Var. PIB (%)
2016	223.168M.€	1,6%
2015	218.601M.€	2,3%
2014	196.428M.€	1,9%
2013	209.578M.€	4,0%
2012	207.835M.€	5,3%
2011	181.083M.€	6,1%
2010	164.644M.€	5,8%
2009	123.682M.€	-1,0%
2008	122.051M.€	3,3%
2007	126.575M.€	5,2%

Tabla 1 - Variación PIB Chileno⁷

Evolución anual PIB Per capita Chile		
Fecha	PIB Per Capita	Var. anual PIB Per Capita
2016	12.461€	2,6%
2015	12.140€	10,1%
2014	11.023€	-7,3%
2013	11.886€	-0,2%
2012	11.914€	13,5%
2011	10.494€	8,8%
2010	9.647€	31,6%
2009	7.328€	0,2%
2008	7.314€	-4,6%
2007	7.669€	1,6%

Tabla 2 - Evolución anual PIB per cápita de Chile⁸

Ahora si podemos hacer una comparación con los países latinoamericanos, para ver, como nos encontramos respecto a ellos. Para lo anterior, los separaremos en 2 grupos. El primero lo compondrán todos los países sudamericanos salvo Brasil y Argentina, como se muestra en la siguiente imagen:

⁷ <https://www.datosmacro.com/pib/chile>

⁸ <https://www.datosmacro.com/pib/chile>

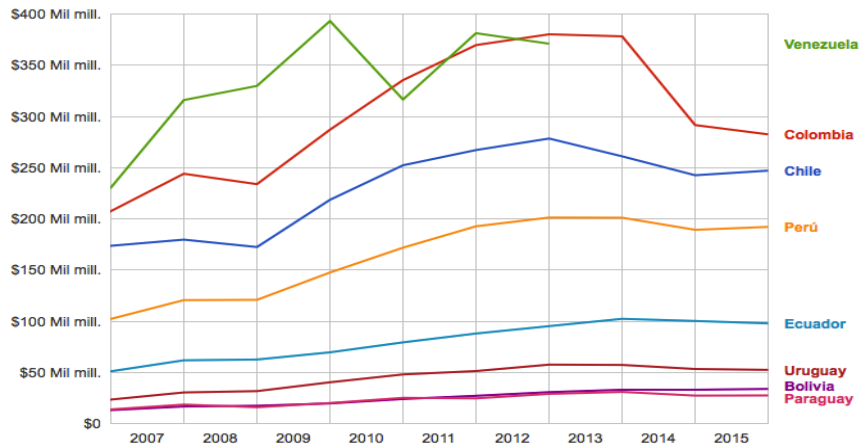


Ilustración 2- Gráfica del PIB sudamericano, sin Brasil y Argentina.⁹

En la gráfica anterior, podemos observar que Chile, solo es superado, levemente, por Colombia. Además, se muestra a por Venezuela, que por temas políticos internos no refleja la proyección hasta el 2016, como el resto de los países. En este escenario, nos encontramos en una posición ventajosa, que crea instancias para atraer la inversión extranjera.

Ahora, si nos comparamos con los grandes países latinoamericanos, nos encontramos con otra situación, muy distante, a la antes vista. Como podemos observar, los grandes del continente –salvo EE.UU. – se encuentran sobre Chile. Solo Argentina duplica el PIB Chileno, siendo México y Brasil, los líderes regionales, muy por sobre el resto de países.

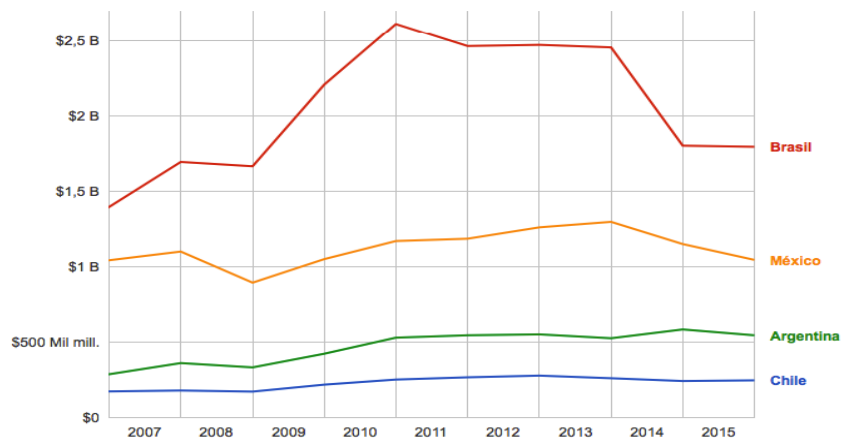


Ilustración 3 - Gráfica del PIB, con los grande países latinoamericanos¹⁰

9 [tps://www.google.com/publicdata/](https://www.google.com/publicdata/)

10 [tps://www.google.com/publicdata/](https://www.google.com/publicdata/)

- Entrada de nuevos competidores minoritarios, es un hecho, pero a la vez una incertidumbre, lo anterior estimado desde la perspectiva de un negocio con bajas barreras de entrada y en pleno crecimiento. Como veremos más adelante, el aumento explosivo de servicios externalizados, genera un aumento explosivo de empresas surtidoras de servicios especializados, que buscan disminuir, dada la experiencia, costos significativos a sus clientes. Solo en una página de directorio de empresas logísticas, encontramos más de 100 empresas dedicadas¹¹, muchas no consideradas y otras, por su tamaño, incalculables. Es cierto que hoy esas empresas “incalculables” no generan competencia por si solas, pero en su conjunto podrían alcanzar un gran volumen, si además leemos la tendencia futura, todas ellas deberían migrar a nuevos servicios para generar valor, por ende, son potenciales competencias directas.
- Grandes oportunidades de atraer nuevos clientes. Lo anterior dado el alto grado de tercerización de servicios logísticos de empresas que operan de forma local, como local/internacional. Algunos estudios revelan, que ya en 2012, el porcentaje de tercerizaciones de áreas distintas al core bussines de las empresas, alcanza el 20% en Chile, en buen camino, reflejado al 40% que tiene los países desarrollados¹².
- El Dólar, es otro factor a considerar, el constante aumento en el valor de la moneda norteamericana en los últimos años. Si observamos, tenemos un aumento del 27% de su valor desde el 2010 al 2017. Este factor es importante si se requiere realizar compra de activos fijos en el extranjero, desde activos de producción como los vehículos, hasta plataformas de apoyo a la gestión como SAP, pasando por plataformas para crear valor como un VRP.
- El valor del barril de petróleo, es otro tema sensible, ya que, es uno de los costos más importante de la empresa. Si observamos su variación en los últimos años, vemos fluctuaciones importantes que afectan tanto positivamente como negativamente, el desarrollo de la empresa estudiada, con valores casi imposibles de predecir, ya que dependen de muchos factores globales. En la próxima ilustración, vemos como se ha movido el precio promedio anual del crudo, en los últimos años.

11 <http://www.directorioempresaschile.cl/empresas-chile/categorias/transporte-y-logistica>

12 http://www.chiletransporte.cl/portal/images/Documentos/AgendaLogisticaPais_Alog.pdf

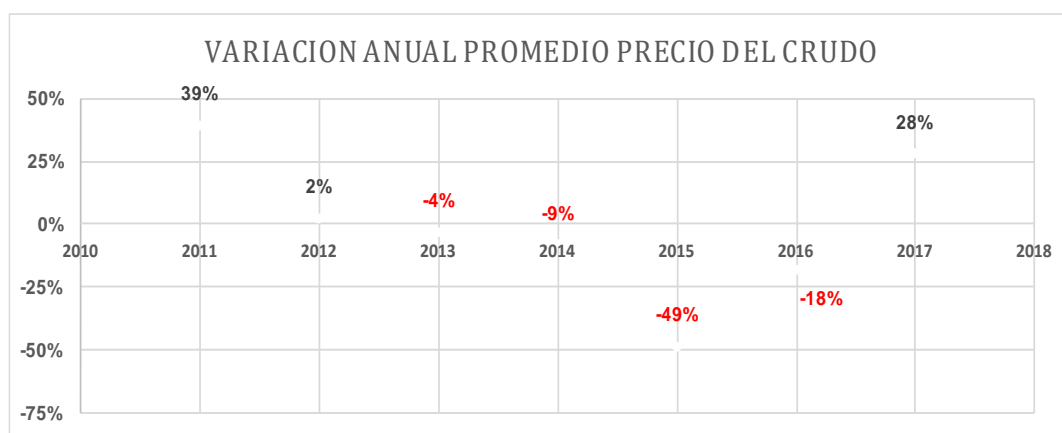


Ilustración 4 - Variación Anual del precio del crudo.¹³

3. Objetivos

3.1. Objetivo General

Desarrollar, diseñar y establecer las estrategias necesarias para que T transportes, genere un crecimiento sostenible de 50% en ventas, en el mediano plazo de 5 años.

3.2. Objetivos Específicos

- Desarrollar e implementar los lineamientos futuros de la empresa. (misión, visión)
- Rediseñar la estructura organizacional de la empresa.
- Establecer la situación ideal para satisfacer el crecimiento propuesto.
- Establecer las herramientas necesarias para satisfacer el crecimiento propuesto.
- Establecer las estrategias para generar un crecimiento sostenible.
- Crear propuesta que aumente el valor agregado de la compañía.
- Establecer políticas y procesos alineados al nuevo modelo de negocio.
- Establecer indicadores de gestión para dar seguimiento a crecimiento.
- Establecer un plan de implementación en áreas críticas del negocio.

¹³ Elaboración Propia

4. Motivaciones

Dada la información obtenida de las áreas gerenciales de la empresa, creemos que existe un gran margen de crecimiento y expansión de la empresa, esto nos proporciona la gran oportunidad de emplear el conocimiento adquirido, para poder establecer nuevas estrategias y lineamientos, que permitan realizar un crecimiento considerable y sostenido en el tiempo.

Si analizamos la información antes mencionada, sobre el contexto externo de la empresa, podemos visualizar de forma aproximada, hacia donde se mueve la industria a futuro, las variables que debemos monitorear y el aumento de campo de acción, donde debemos ir a buscar nuevos socios comerciales. Si entendemos la situación país y su entorno, sumado al análisis interno de la organización, buscaremos los mecanismos necesarios para establecer, la o las estrategias necesarias que catapulten a la empresa, a una posición mejor, al que se encuentra hoy.

5. Alcance

Este proyecto de título tendrá por objeto, realizar principalmente una investigación interna y externa de la empresa, con motivo de establecer su situación actual, fortalezas y debilidades.

Posteriormente se realizará una evaluación de los datos relevantes y su contexto, de manera de determinar oportunidades, amenazas y las posibilidades de crecimiento.

Finalmente se realizará una propuesta de modelo de negocios que incluya todas las áreas críticas de la empresa, y que nos permita establecer la o las estrategias necesarias para dar cumplimiento al objetivo perseguido.

Este proyecto de título no contemplará la implementación del proyecto, así como el seguimiento del mismo. Solo contemplará la investigación, evaluación y propuesta teórica.

El crecimiento sostenible planteado es de 50% sobre las ventas de la compañía, sobre la situación actual, y se deberá alcanzar en los próximos 5 años.

6. Marco Teórico

Conforme lo analizado anteriormente, se utilizarán herramientas necesarias para dar cumplimiento a los objetivos propuestos, de tal manera, que podamos identificar los hitos más relevantes y críticos para la organización y su entorno.

6.1. Modelo Lean Canvas

Del consultor suizo Alexander Osterwalder. Metodología de diseño e innovación que busca determinar la oferta de valor de una empresa. Metodología muy dinámica que establece 9 elementos de evaluación analítica para la mejora del negocio.

Los elementos considerados son Socios Claves, Actividades Claves, Recursos Claves, Propuesta de Valor, Relación con Clientes, Segmento de Clientes, Canales, Estructura de Costos y Fuentes de Ingreso.

6.2. Modelo 5 fuerzas de Porter

Elaborado por el ingeniero y profesor Michael Porter, este modelo estratégico busca lograr diferencias competitivas de la empresa en la industria en la cual está inserta. En su análisis contempla el estudio para cuantificar el poder de negociación de los clientes, rivalidad entre empresas, amenaza de nuevos entrantes, poder de negociación de proveedores, amenaza de productos sustitutos.

6.3. Análisis FODA

Modelo estratégico que permite el análisis de fortalezas y debilidades de la empresa internamente, como también, las oportunidades y amenazas de agentes externos a ella. Este análisis permite identificar las posibles ventajas competitivas de la empresa en la industria.

6.4. Administración Estratégica

De los autores Hitt, Ireland y Hoskisson, que nos permitirá desarrollar herramientas para la formulación de la estrategia. Posteriormente nos ayudará al plan de implementación de la misma, con un conjunto de decisiones y acciones administrativas que determinen el rendimiento deseado del negocio.

Como complemento a la información, también utilizaremos el libro Administración Estratégica y Políticas de negocios, de los autores T. Wheelen y J. Hunger, que busca temáticas similares en la formulación, implementación y control de la estrategia.

6.5. Marketing

Libro de Kotler y Armstrong, que nos entrega lineamientos esenciales para la elaboración de un plan de Marketing y de cómo podemos transferir valor a nuestros clientes, ya sea por la comunicación, el servicio y el precio. Esto nos ayudará en la creación de valor y ventajas competitivas.

6.6. Balance Score Card

Del libro, Cuadro de Mando Integral, de los autores R. Kaplan y D. Norton, buscamos establecer indicadores estratégicos para el control de la compañía y sus procesos, y ajustar alineamiento total de las áreas de la empresa que permitirá medir la eficiencia y eficacia de los procesos.

6.7. El arte de Mantener

Libro de R. Pascual, que busca establecer procesos críticos, para mantener en operación todos nuestros activos, que son necesarios para dar continuidad al negocio. Este documento nos permitirá evaluar los procedimientos actuales del departamento de mantenimiento, para poder tomar acciones preventivas anticipándonos a hechos que afecten directamente en la operación del negocio.

6.8. Administración de Operaciones

Libro de los autores R. Chase, F. Jacobs y J. Aquilano, buscaremos las herramientas necesarias para determinar el rendimiento actual de la empresa y realizar un análisis crítico para determinar su rendimiento óptimo de las operaciones del negocio.

6.9. Evaluación Financiera

Libro del autor J. Massons, que nos apoyará en la realización del plan de mejoras y la evaluación económica de inversiones en que deba incurrir la empresa para cumplir con los objetivos propuestos.

7. Análisis del Entorno

7.1. Análisis PESTLEDE

El análisis PEST en sus orígenes, abarcaba la situación del entorno de las industrias o empresas en varios factores claves. Los factores macros que consideraba este modelo son el político, económico, social y tecnológico. Posteriormente se han agregado otros factores que ayudan a tener una visión más global del macro entorno, incluyendo las variables como lo legal, ecológico, demográfico y regulatorio.

En este trabajo de título se realizará el análisis de cada una de las variables mencionadas, y el posible impacto que puedan tener sobre la empresa estudiada.

7.1.1. Análisis Político

Este análisis tiene relación con temas relacionado a la política fiscal, el derecho laboral, el derecho ambiental, impuestos y aranceles.

Es cierto que las políticas gubernamentales en Chile, han cambiado demasiado en los últimos años, generando mayores beneficios para trabajadores y para el fisco, pero también mayores regulaciones y limitaciones para las empresas que operan en el país.

Normalmente en los periodos de elecciones, las políticas públicas aumentan en relación a otros periodos, la velocidad con las que nacen las intenciones de legislar, considerando la aprobación o rechazo de las mismas, también aumenta en forma directamente proporcional (ver Tabla 3).

En relación a la empresa, esta se ve afectada por varios requisitos políticos-legales, como el impuesto específico al combustible. Dado el core business del negocio, que es el transporte de productos, las variaciones en el precio del crudo afectan directamente el desempeño del negocio, por ende, el precio del crudo y las políticas gubernamentales, resultan vitales, o al menos, crítica para el negocio.

Otros temas a considerar, son las políticas generalizadas de concesiones que presenta el país, el uso de carreteras, significa un gran aumento del gasto en el negocio. Por un lado, se pueden disminuir los tiempos de desplazamiento a cambio del gasto diario por el uso de dichas vías. *Un aumento por año de IPC más un factor de 3,5%, han hecho que solo en el 2017, el aumento de la tarifa alcanzó un 6,4% con respecto al año*

anterior¹⁴, ese costo es asumido por las empresas que, en ciertos casos sin cobrar más, tienen que lidiar con aumento considerable en sus costos.

7.1.2. Análisis Económico

En el aspecto económico, el país se encuentra relativamente estable desde la crisis del año 2008, con una tasa de desocupación del 7% durante el periodo comprendido por el trimestre abril – junio 2017.

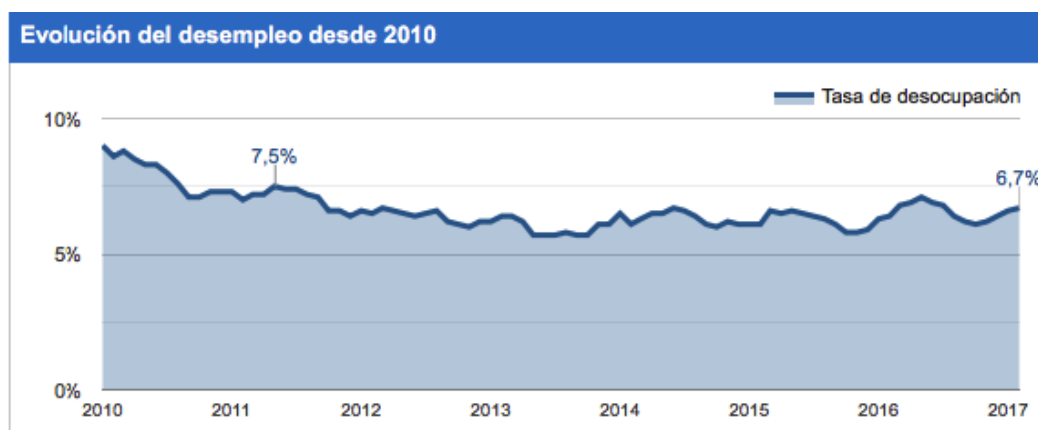


Ilustración 5 - Gráfica de desocupación histórica por año ¹⁵

Actualmente no se ven reflejados peligros latentes para la industria por el tema económico país. Salvo la contracción normal generada por año de elecciones gubernamentales como se ilustra en la *Tabla 3*, donde se genera mucha incertidumbre. Además, la caída constante y paulatina, en los últimos años, del precio del cobre, también genera una sensación de inestabilidad, dado que el país es muy sensible a las variaciones del metal (ver **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**).

14 <http://www.t13.cl/noticia/nacional/este-domingo-aumentaron-tarifas-del-tag-autopistas-conseccionadas>

15 Instituto Nacional de Estadísticas (INE) _ Fuente: Emol.com

- <http://www.emol.com/noticias/Economia/2017/05/31/860721/Desempleo-en-Chile-trimestre-movil-febreroabril.html>

AÑO	LEYES APROBADAS	PRESIDENTE	TOTAL APROBADAS EN EL PERIODO	ULTIMO AÑO ANTERIOR DEL PRIMER AÑO PROPIO
1990	39	PATRICIO AYLWIN	150	78
1991	28			
1992	52			
1993	31			
1994	63	EDUARDO FREI	291	94
1995	51			
1996	33			
1997	44			
1998	49			
1999	51			
2000	86	RICARDO LAGOS	575	137
2001	73			
2002	51			
2003	116			
2004	124			
2005	125			
2006	62	MICHELLE BACHELET	317	187
2007	60			
2008	92			
2009	103			
2010	59	SEBASTIAN PIÑERA	214	162
2011	58			
2012	46			
2013	51			
2014	37	MICHELLE BACHELET	95	88
2015	28			
2016	24			
2017	6			

Tabla 3 - Leyes aprobadas por periodos gubernamentales¹⁶

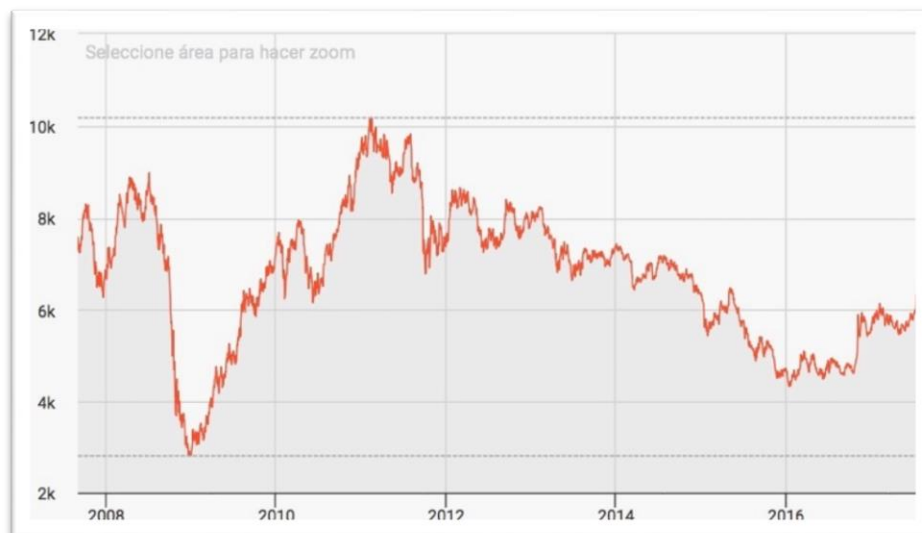


Ilustración 6 - Evolución precio del cobre¹⁷

16 Biblioteca Nacional del Congreso

17 <http://www.bolsamania.com/materia-prima/cobre/historico-precios>

7.1.3. Análisis Social

Hoy en día, estamos en una sociedad envuelta en las redes de comunicaciones digitales, gracias al uso de datos mediante internet. Clientes que tienen acceso a todo, en cada momento, en el lugar y hora que deseen, generan mayores presiones al negocio, que debe adaptarse a las nuevas formas de comunicación.

Con la masificación de internet, los clientes realizan gran parte de sus operaciones mediante plataformas digitales, evitando desplazamiento, cosa que hace 20 años atrás no se contemplaba.

Los clientes, cada día más exigentes, quieren mejores servicios hechos a la medida de ellos, a menor costo, con mayor rapidez. Dado lo anterior, la empresa debe generar mejoras continuas para alinearse con las nuevas tendencias de sus actuales y futuros clientes, y no desaparecer en el intento.

SERVICIO ACCESO A INTERNET: NÚMERO DE CONEXIONES TOTALES FIJAS					
Año	Mes	Total de Conexiones	Crecimiento Anual	Penetración cada 100 hab.	Crecimiento Anual
2000	Dic	585.489		3,78	
2001	Dic	698.127	19,24%	4,46	17,9%
2002	Dic	757.760	8,54%	4,79	7,3%
2003	Dic	836.007	10,33%	5,22	9,1%
2004	Dic	805.315	-3,67%	4,98	-4,7%
2005	Dic	906.079	12,51%	5,54	11,3%
2006	Dic	1.087.738	20,05%	6,59	18,8%
2007	Dic	1.331.919	22,45%	7,98	21,2%
2008	Dic	1.439.009	8,04%	8,54	7,0%
2009	Dic	1.695.034	17,79%	9,96	16,6%
2010	Dic	1.819.564	7,35%	10,60	6,3%
2011	Dic	2.025.042	11,29%	11,69	10,3%
2012	Dic	2.186.173	7,96%	12,51	7,0%
2013	Dic	2.309.572	5,64%	13,10	4,7%
2014	Dic	2.501.356	8,30%	13,96	6,6%
2015	Dic	2.729.251	9,11%	15,08	8,0%
2016	Dic	2.912.133	6,70%	15,93	5,6%

Tabla 4 - Datos de conexión a internet fija por año¹⁸

ACCESO A INTERNET - CONEXIONES MÓVILES					
Año	Mes	Residencial	Comercial	No identificado	Total de Conexiones Móviles 3G
2009	Dic	343.961	121.704	133.841	599.506
2010	Dic	803.953	226.221	413.409	1.443.583
2011	Dic	1.521.628	400.094	1.231.702	3.153.424
2012	Dic	2.214.098	575.599	2.143.756	4.933.453
2013	Dic	3.298.029	880.306	2.111.200	6.289.535
2014	Dic	4.461.022	1.134.486	3.370.994	8.966.502
2015	Dic	5.149.856	1.323.896	3.663.067	10.136.819
2016	Dic	7.092.467	1.518.544	4.414.743	13.025.754

Tabla 5 - Datos conexión a internet móvil por años¹⁹

18 Fuente Subtel

19 Fuente Subtel

7.1.4. Análisis Tecnológico

Como se mencionaba anteriormente, el uso de internet en Chile, ha crecido de manera continua y a gran velocidad, si además, añadimos la tecnología vigente a nivel mundial, podemos generar una idea de hacia dónde va la industria a futuro.

Hoy en día la tecnología utilizada por las empresas de logística, para satisfacer el negocio y generar ventajas competitivas reales y sostenibles en el tiempo, minimizando los costos, ha causado una gran diferencia entre las empresas mundiales de primera línea y empresas locales, en países menos desarrollados.

Las tecnologías aplicadas en países desarrollados van desde software de gestión y planificación de rutas, pasando por bodegas totalmente automatizadas, hasta herramientas de despacho mediante “drones”.²⁰ Para entender mejor existen muchas mejoras para el área de logísticas, que nos entregan un panorama mucho más global, en cuanto a avances tecnológicos. Algunos de esos avances, que no solo se han implementado en logística, sino que, de manera transversal, sumados a aquellos, que se encuentran en fase de piloto, y que, en un futuro, también podrán ser parte de las tecnologías disponibles, los enumeramos a continuación:

- **Self Driving Vehicles**: La idea de vehículos que se conducen solos, idea que, de prosperar, podría cambiar cualquier paradigma que tenga la compañía, dado que podría, eventualmente, modificar todos los costos de una compañía de transporte.
- **3D Printing**: La impresión por adición de material, tiene por objeto, realizar producciones más rápidas y a menor costo, lo que podría traducirse en despachos más eficientes. Dado lo anterior debemos prepararnos a viajes más constantes, lo que significará despachos eficientes por rutas óptimas. Aunque esta tecnología, no aplica directamente a la logística como tal, realiza una acción que obliga a optimizar los servicios.
- **Internet of Things**: El internet de las cosas, es un concepto que indica la necesidad de tener todos nuestros dispositivos y/o sistemas conectados entre sí. Es una tendencia mundial que avanza a pasos agigantados, el uso de internet es cada vez mayor, y las personas, empresas y clientes, desean tener seguimiento total a sus órdenes. Dado lo anterior, será vital para cualquier empresa logística, tener conectividad total de sus sistemas, tanto los internos como los diseñados para sus clientes.

²⁰ <https://es.digitaltrends.com/drones/drones-amazon-torres-despacho-colmenas/>

- **Robotics & Automation**: La robótica y automatización, son realmente relevantes para el futuro de la logística. La idea de tener bodegas de almacenaje operada solo por máquinas, es una idea que viene aumentando desde hace algunos años. Un estudio de la consultora Mckinsey, indica que en Chile serán reemplazados 3,2 millones de empleos por máquinas automatizadas, entre los próximos 20 a 40 años.²¹ El estudio también indica, que el 51% del trabajo que realizan las áreas de retail, tiene el potencial de ser automatizados. Si hablamos del caso global, el estudio indica *“A nivel global la consultora estima que la automatización hará crecer la productividad entre un 0.8 y un 1.4% anual, una cifra asombrosa si se considera que, según estimaciones de McKinsey, la productividad que generó la máquina de vapor entre 1850 y 1910 fue de un 0.3% anual; y que la productividad que generaron los computadores y la inteligencia artificial entre 1995 y 2005 fue de 0.6% anual”*.

Los datos anteriores son muy importantes si entendemos la importancia para el futuro de este negocio y las posibilidades de crecimiento.

- **Nube**: La nube cobra real importancia, cuando necesitamos almacenar y dar conectividad a nuestros procesos. La idea de digitalizar los procesos y almacenarlos de forma segura, es una tendencia a nivel mundial, rápido, cómodo y con acceso desde cualquier lugar y a cualquier hora, disponibilidad absoluta de los recursos digitales de la empresa. Lo anterior indispensable para cualquier organización.
- **Big Data**: La necesidad de almacenar grandes cantidades de datos relevantes para la organización, como base de datos de actuales y potenciales clientes, de datos del mercado, el dólar, el crudo, políticas de gobiernos locales, políticas de entidades mundiales, evolución de la empresa, datos históricos, todo lo necesario para preparar de mejor manera las estrategias futuras.
- **Low Cost**: Una de las tendencias más importante del último tiempo, al menos en nuestro país, es la llamada low cost. Tendencia transversal, aplicable a cualquier rubro, que busca realizar la operación al menor costo posible, de tal manera de generar rentabilidad por la venta de volumen. Un ejemplo actual en Chile, es el de las aerolíneas, que ofrecen servicios a bajo costo, eliminando ciertas características de un vuelo normal, como el equipaje.

²¹ <http://ciperchile.cl/2017/02/13/estudio-preve-que-el-50-de-los-trabajadores-chilenos-sera-reemplazado-por-maquinas/>

- **Sensor Technology**: tecnología utilizada, mayoritariamente por sensores o microchip, para monitorear, inspeccionar y llevar control de los procesos logísticos²². Para ejemplificar lo anteriormente comentado, es la tienda del gigante Amazon “Amazon go”, que posee supermercado sin personal humano para la atención. El proceso comienza descargando una aplicación y escaneando un código al ingresar a la tienda, mediante sensores van capturando las compras realizadas por el cliente y al salir de la tienda se genera el pago automáticamente²³.

Otro ejemplo, son las bodegas de almacenamiento, donde mediante la tecnología RFID se puede monitorear los productos que se encuentran ahí, como también aquellos que se encuentran en las tiendas, mediante el etiquetado de productos²⁴.

- **Augmented Reality**: Borrando las líneas entre los mundos digital y físico, la realidad aumentada (RA), proporcionar nuevas perspectivas en la planificación logística, ejecución de procesos y transporte. Al agregar capas virtuales de información contextual en una pantalla de visualización, AR faculta a los trabajadores al proporcionar la información correcta, en el momento correcto y en el lugar indicado²⁵.
- **Georeferencing**: Otra gran tendencia, de los últimos años, es la incorporación de la georreferenciación dentro de los sistemas de las compañías, como también, dentro de las aplicaciones para sus clientes. No siendo una tecnología nueva, la tendencia actual de aplicaciones móviles, hizo resurgir la idea del control de proceso, despachos o envíos, mediante ese tipo de aplicaciones. Hoy en día, con aplicaciones masivas, como “Uber”, “Whatsapp”, donde utilizamos la georreferenciación de forma inmediata, continua y en línea, hace que los clientes se empoderen de sus solicitudes y quieran tener el control de sus órdenes.

En Chile, el avance y aplicación tecnológica, está lejos de los países industrializados, las empresas que poseen sistemas como los antes mencionados son pocas, y el resto de empresas, normalmente están enfocadas en el uso de software de gestión y apoyo. Sin embargo, dada la cantidad de empresas en el rubro, sus tamaños, capacidades y los costos asociados a los avances tecnológicos, hacen que sea difícil que todos los actores tengan las mismas capacidades en tecnología, aunque en un futuro no tan lejano, se espera pueda masificarse a toda la industria.

22 DHL Logistics Trend Radar 2016

23 <http://m.elmostrador.cl/agenda-pais/vida-en-linea/2016/12/05/presentado-por-amazon/>

24 http://www.kimaldi.com/aplicaciones/radiofrecuencia_rfid/sistema_basado_en_radiofrecuencia_rfid_para_la_gestion

25 DHL Logistics Trend Radar 2016

7.1.5. Análisis Legal

En cuanto a los aspectos legales, no existen muchos temas que puedan afectar el negocio, es más, desde hace algún tiempo, se le ha dado mucho auge a los temas legales relacionados con las prácticas monopolísticas y a la competencia desleal. Este tipo de iniciativas ayudan a que la industria, y en general los mercados, puedan desenvolverse con una mayor tranquilidad.

Algunos temas legales, que pueden, no solo afectar al negocio, son los relacionados con las disposiciones legales respecto a lo laboral, temas como licencias maternales, licencias psiquiátricas, huelgas legales, sindicatos.

Según información de las Superintendencia de Salud, en 2017 aumentó 5,2% las licencias médicas, por otro lado, se registra que 1 de cada 5 licencias corresponden a trastornos mentales en 2016, finalmente entre 2011 y 2016 hubo un aumento del 23,8% promedio de licencias médicas por afiliado, incrementando los días de permiso de 6,9 a 8,6 en 2016.²⁶

Otro aspecto a considerar, aún más importante para la industria, son las disposiciones del gobierno de turno, en relación a la restricción vehicular que afecta fuertemente a empresas del rubro, imposibilitando la salida de camiones. Dado esto, las empresas deben considerar la “baja” que pudiesen tener, para poder incorporarlo en las planificaciones diarias de rutas.

7.1.6. Análisis Ecológico

En relación al tema ecológico, más allá de la contaminación normal de la flota de camiones, no existe mayor exigencia en este tema, debido a que la empresa es de servicios y su proceso no genera residuos de consideración.

El tema de emisiones y próximas legislaciones sobre el tema, se encuentra comprendido en el análisis regulatorio, sin embargo, a continuación, se ilustrará el límite de contaminantes permitidos por tipo de vehículo.

26 Fuente – Superintendencia de Salud

CATEGORÍA	Peso bruto vehicular (kg) GVWR	Peso neto de marcha* (kg)	Emisiones de escape (g/km)			
			CO	NOx	HCT+NOx	MP
Vehículos livianos de pasajeros	<2700	Todas	0,50	0,25	0,30	0,025
Vehículos comerciales livianos clase 1	<2700	<=1305	0,50	0,25	0,30	0,025
Vehículos comerciales livianos clase 2	<2700	>1305 y <=1760	0,63	0,33	0,39	0,04
Vehículo comerciales livianos clase 3	<2700	>1760	0,74	0,39	0,46	0,06

* Peso en vacío + 100 kg (Masa de Referencia).

Tabla 6 - Rango permitido de contaminación por tipo de vehículo en Chile²⁷.

7.1.7. Análisis Demográfico

En el análisis demográfico, no afecta el desarrollo de la empresa, por ende, no se considera como factor crítico a evaluar.

7.1.8. Análisis Regulatorio

En el análisis regulatorio, tenemos que considerar, la existencia de una intención de legislar, sobre establecer restricción vehicular permanente a vehículos vendidos con anterioridad a 2011. Esto impactaría fuertemente en la disponibilidad de camiones, mientras se pueda renovar la flota a una más actualizada. Son elementos que hay que considerar en la futura capacidad de la empresa.

De ser efectiva la propuesta legislativa, anteriormente mencionada, 16 vehículos de la flota, se verían afectados de la medida, lo que equivale a un 36% de la flota total. Esto, sin lugar a dudas, afectará la operación de la empresa, quien deberá considerar esta baja de flota, mientras pueda renovar la flota de camiones.

A continuación, se ilustrará una imagen que representa el impacto de la medida legislativa, sobre la empresa estudiada.

²⁷ Fuente – soy chile

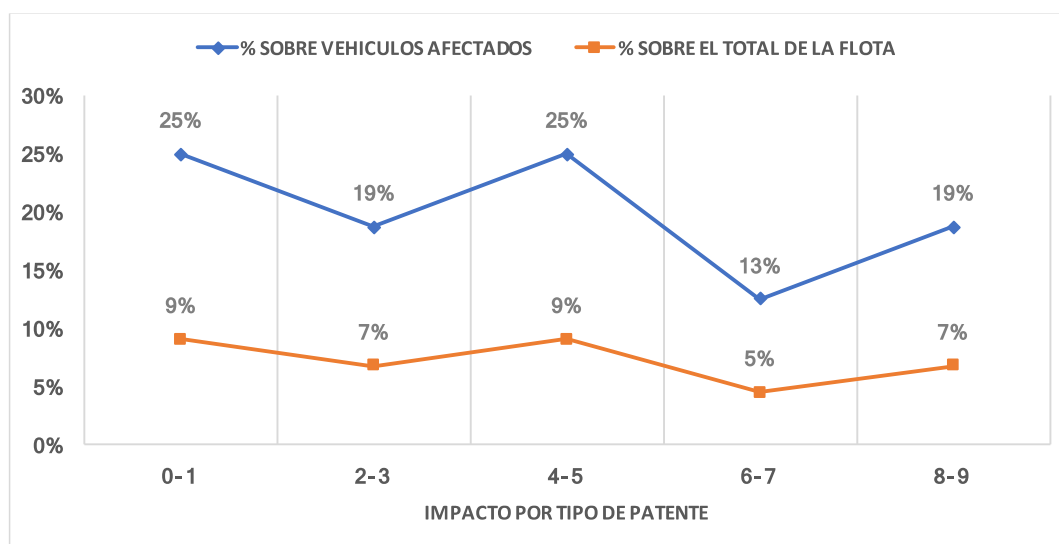


Ilustración 7 - Impacto de legislación permanente sobre la compañía.²⁸

Dado la gráfica anterior, podemos observar, que para las patentes terminadas en 0-1 y 4-5, serán las más afectadas por la medida y significarán para la empresa, una reducción del 9% de su flota actual.

Además de lo anterior, se considera por defecto, todo lo relacionado a las normas de documentación vigente que debe tener cada uno de los vehículos de la flota, desde el padrón del vehículo, hasta el seguro obligatorio SOAP, pasando por revisión técnica, certificado de gases y permiso de circulación.

Existen otras normas, como vías exclusivas de transporte público, vías reversibles y todo lo relacionado con las legislaciones de tránsito vigentes.

7.2. Servicios Generales de la industria

La logística, en general, es un término que abarca muchos servicios, unos directos y otros derivados. Normalmente se asocia este término al transporte de productos de un punto a otro, sin embargo, el término es más amplio que solo el traslado.

En la actualidad, hablar de logística, se relacionan con una gama mayor de servicios como, por ejemplo:

²⁸ Elaboración Propia

- Almacenaje y Bodega
- Ruteo
- Big Data
- Transporte local e internacional
- Transporte regional e interregional
- Distribución
- Capacidad

Como dato referencial, Chile en 2010, fue catalogado como el 3º país latinoamericano en el índice de logística, solo por debajo de Brasil y Argentina, primero y segundo respectivamente. A nivel mundial quedó en el puesto 49º, quedando por sobre países como México y Panamá²⁹.

Rank	Int. LPI Rank	Country	LPI	Customs	Infrastructure	International shipments	Logistics competence	Tracking & tracing	Timeliness
1	41	Brasil	3.20	2.37	3.10	2.91	3.30	3.42	4.14
2	48	Argentina	3.10	2.63	2.75	3.15	3.03	3.15	3.82
3	49	Chile	3.09	2.93	2.86	2.74	2.94	3.33	3.80
4	50	México	3.05	2.55	2.95	2.83	3.04	3.28	3.66
5	51	Panamá	3.02	2.76	2.63	2.87	2.83	3.26	3.76
6	56	Costa Rica	2.91	2.61	2.56	2.64	2.80	3.13	3.71
7	65	Republica Dominicana	2.82	2.51	2.34	2.59	2.42	3.17	3.85
8	67	Perú	2.80	2.50	2.66	2.75	2.61	2.89	3.38
9	70	Honduras	2.78	2.39	2.31	2.67	2.57	2.83	3.83
10	71	Ecuador	2.77	2.32	2.38	2.86	2.60	2.84	3.55
11	72	Colombia	2.77	2.50	2.59	2.54	2.75	2.75	3.52
12	76	Paraguay	2.75	2.37	2.44	2.87	2.59	2.72	3.46
13	77	Uruguay	2.75	2.71	2.58	2.77	2.59	2.78	3.06
14	84	Venezuela	2.68	2.06	2.44	3.05	2.53	2.84	3.05
15	86	El Salvador	2.67	2.48	2.44	2.18	2.66	2.68	3.63
16	90	Guatemala	2.63	2.33	2.37	2.16	2.74	2.71	3.52
17	98	Haití	2.59	2.12	2.17	3.17	2.46	2.43	3.02
18	107	Nicaragua	2.54	2.24	2.23	2.63	2.31	2.51	3.21
19	108	Jamaica	2.53	2.00	2.07	2.82	2.32	3.07	2.82
20	112	Bolivia	2.51	2.26	2.24	2.53	2.38	2.38	3.20
21	140	Guyana	2.27	2.02	1.99	2.31	2.25	2.28	2.70
22	150	Cuba	2.07	1.79	1.90	2.32	1.88	2.03	2.41

Tabla 7 - Índice de desempeño Logístico³⁰

A continuación, ilustración que muestra la comparación de Chile con América Latina y el Caribe, en cuanto a logística:

29 <http://www.emb.cl/negociosglobales/articulo.mvc?xid=660>

30 <http://www.emb.cl/negociosglobales/articulo.mvc?xid=660>



Ilustración 8 - Índice de Desempeño Chile vs Latinoamérica y el Caribe³¹

Como el mercado de operadores logísticos se encuentra en plena evolución, debemos entender cuáles son los servicios que genera el mercado y de qué manera se categorizan los distintos operadores, de esta sabremos de manera global, en qué posición se encuentra la empresa estudiada y cuáles son las opciones de crecimiento.

Dado lo anterior, profundizaremos en la 4^a PL (Fourth Party Logistics), cuatro tipos de operadores, con distintos tipos servicios, cada vez más integrados, de tal manera, de entender qué servicios ofrece cada uno en sus distintos niveles.

- 1 PL – First Party Logistics

El primero de ellos, se refiere a un operador básico, que solamente se encargan del transporte de productos o mercancías de un punto a otro. Este tipo de empresas se desplazan hasta un almacén de productos, retiran las mercancías y las trasladan a otros destinos.

- 2 PL – Second Party Logistics

El segundo operador logístico, es aquel que se ocupa del transporte de mercancías y productos, pero también del almacenamiento de los mismos. Dado lo anterior, este operador genera valor en la cadena de suministros, agregando valor a la tercerización, utilizando vehículos y almacenes propios o a su cargo.

³¹ <http://www.emb.cl/negociosglobales/articulo.mvc?xid=660>

- 3 PL – Third Party Logistics

El tercer operador logístico, genera mayor valor que el anterior, dado que además del transporte y almacenamiento de productos, realiza servicios de apoyo con el uso de sistemas tecnológicos. Un ejemplo de operador del tercer tipo, es incluir un sistema de rastreo o georreferenciación, con esto realiza un apoyo en la optimización de la producción, acercándose más a un socio estratégico que a un proveedor.

- 4 PL – Fourth Party Logistics

Ultimo operador, de los 4 convencionales. Este operador cumple todas las funciones descritas en los operadores antes mencionados, sin embargo, va un poco más lejos. El cuarto operador es derechamente un socio o partner estratégico, ya que, incursiona tanto en la optimización de la administración de productos y mercancías, como también en la optimización de la cadena de suministro. Este tipo de operador, se convierte en una especie de consultor logístico, y realiza apoyo entre otras cosas en áreas como:

- Planificación
- Integración de tecnologías de información.
- Planeación de transporte
- Sistemas avanzados de localización

A continuación, una imagen, que ilustra los distintos niveles de los operadores logísticos y los respectivos servicios brindados.

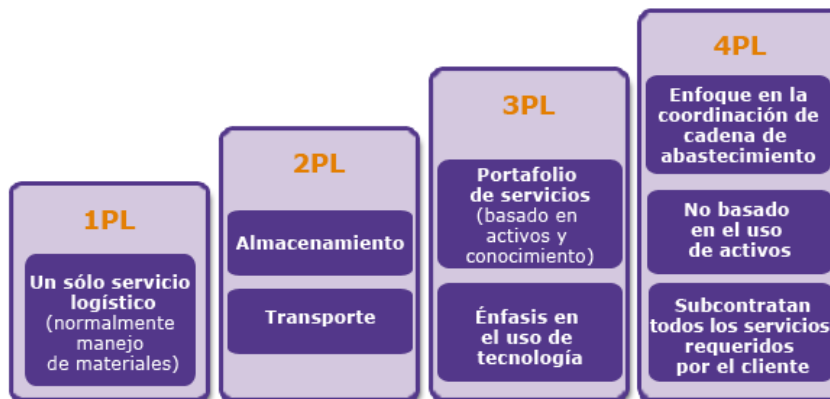


Ilustración 9 - Distintos niveles de operadores logísticos³²

³² Obtenido de la web

7.3. Cuota de Mercado

Dada la variedad de servicios que entrega la logística, es difícil poder determinar la participación de mercado de una empresa en particular, dado que dependerá de cuantos servicios distintos o complementarios ofrezca cada una de ellas. Sin embargo, podemos realizar una estimación contemplando los datos entregado por el Servicio de Impuestos Internos (SII), asociados al giro de las empresas.

Según información de la Superintendencia de Transporte y Comunicaciones, al año 2006, todas las empresas de transportes tenían al menos, 1 servicio adicional además de logística o distribución³³, lo que hace más complejo nuestro análisis. Si tomamos el giro completo de transporte de carretera, la participación de mercado de la empresa es de 0,0270% del total, según lo informado por SII³⁴.

Sin embargo, hay un estudio realizado por el Instituto Nacional de Estadísticas – INE, que realiza una segregación más acotada, aunque no tan fina como quisiéramos, por el tipo de carga y el rango de ventas. Esta información nos revela lo siguiente:

Variables económicas	Tramo de ventas (Miles de pesos)				%	
	TOTAL	Menos de 472.695	De 472.696 a 1.697.416	Más de 1.697.417	% Mercado Total	% Mercado Especifico
Total número de empresas	19.895	18.088	1.336	471	0,0050%	7,4850%
Total número de vehículos de transporte	215.818	107.180	46.239	62.399	0,0158%	0,0735%
Camión	74.068	46.765	12.713	14.590	0,0459%	0,2674%
Ingresos según actividad económica del cliente (miles de pesos corrientes)	38.108.812	5.813.584	19.062.371	13.232.857	4,1985%	8,3935%
Otros transporte de carga liviana, manufacturados	882.497.809	388.782.310	184.975.203	308.740.296	0,1813%	0,8650%

Tabla 8 - Tabla Valores específicos de Transporte (Fuente INE)³⁵

7.4. Competencia Directa

Para la empresa, la competencia directa o inmediata, son los competidores con quien realiza labores en los mismos clientes. Muchos clientes, por normas internas de servicio, no externalizan sus servicios con solo un proveedor o socio comercial, sino que, lo realizan con un mínimo de dos.

33 <http://www.mtt.gob.cl/estudiosyestadisticas>

34 Servicio de Impuestos Internos -SII

35 Fuente Instituto Nacional de Estadísticas - INE

Lo anterior, debido a que, si externalizan todo con un solo proveedor, corren el riesgo de no asegurar la continuidad del negocio en casos extremos, por ejemplo, siniestros de la naturaleza, incendios, huelga, decisión comercial, no pagos.

Una de las empresas consideradas competencia directa es identificada como Transportes Gallardo SA, empresa nueva, categorizada como pyme, ubicada en la misma comuna de Quinta Normal, con una flota aproximada de 10 camiones, que prestan servicios similares. No existe mayor información de la empresa, ya que no posee página web, ni redes sociales, por lo tanto, no es posible medir su capacidad, clientes, flota exacta, ni ventas.

Otra empresa considerada como competencia directa, es transportes Carvajal. Dicha empresa, aparentemente un operador logístico nivel 2, ya que además del servicio de transporte, contempla también el almacenaje temporal.

COMPETENCIA	UBICACIÓN	PAGINA WEB	Nº TRABAJADORES	FILIALES	Q CAMIONES	SERVICIO PRIMARIO	SERVICIOS SECUNDARIOS
TRANSPORTE CARVAJAL	SANTIAGO CENTRO	SI	No informado se estima 150 personas	- Santiago - Iquique - Valparaíso - Antofagasta - Concepción - Punta Arenas	No Informado se estiman 50 vehiculos	MUDANZAS	- BODEGAJES DE PASO - EMBALAJES - FLETES - TRANSPORTE DE PRODUCTOS
TRANSPORTE GALLARDO	QUINTA NORMAL	NO	1 A 50	0	10	TRANSPORTE DE PRODUCTOS	RETIRO DE ESCOMBROS
EMPRESA	QUINTA NORMAL	NO	120	0	40	TRANSPORTE DE PRODUCTOS	MUDANZAS

Tabla 9 - Benchmarking, competencia directa confirmada por la organización

Como observamos en la tabla anterior, las 3 empresas involucradas, incluyendo la estudiada, presentan diferencias importantes, en al menos 2 de los ítems comparados. La primera diferencia, es la tenencia de página web por la primera empresa, pagina web con poca información de la compañía, más enfocada en los servicios que presta.

En segundo lugar, se encontraron diferencias en la cantidad aproximada de trabajadores y el número de filiales o sucursales de atención, la primera empresa se encuentra presente en 6 regiones del país, mientras la empresa estudiada y el otro competidor, solo abastecen la región metropolitana.

En tercer lugar, tenemos el servicio primario que, realizada cada empresa, establecidos, como el core del negocio, y también los servicios secundarios. En este sentido vemos que la primera empresa centra sus operaciones en los servicios de mudanza, como tarea principal, pero, además, realiza servicios de embalajes, fletes y

transportes de productos. Es en este último punto donde se topa con la empresa estudiada, sin embargo, también ofrece el servicio de almacenaje, ya sea en establecimientos fijos o el arriendo de container, servicio con el cual, no tiene competencia dentro de las 3 empresas en cuestión.

El segundo competidor, realiza el mismo servicio central que la empresa estudiada, es decir, el transporte de productos, sin embargo, difiere en los servicios secundarios, donde aparece el retiro de escombros. En este sentido vemos una diversificación muy fuerte de los servicios. Sin embargo, como se comentaba anteriormente, dado su tamaño y sus servicios, no genera riesgo para el negocio.

En el siguiente cuadro se realizará una valorización de los ítems medidos en la tabla anterior, de tal manera, de poder asignarle un valor perceptual a cada uno de los competidores y ver qué tan lejanos se encuentran uno de otros.

VALORACIÓN SEGÚN PILARES EVALUADOS PERCEPCUALMENTE			
ITEM	TIPO VALOR	VALOR	
PAGINA WEB	RELATIVO VALOR	0	0,15
Nº TRABAJADORES (SOBRE - SOBRE 100)	RELATIVO VALOR	0,03	0,15
FILIALES	DE VALOR	0	0,3
Q CAMIONES (SOBRE - BAJO 16)	MUCHO VALOR	0,2	0,5
SERVICIO PRIMARIO (COMPETENCIA)	MUCHO VALOR	0,1	0,5
SERVICIOS SEGUNDARIOS (RELACIONADO/RELACIONABLE)	RELATIVO VALOR	0,01	0,2
SERVICIO PROXIMO NIVEL PL	MUCHO VALOR	0	0,4
		0,34	2,2

Tabla 10 - Parámetros de valorización de competidores.^{36 37}

La tabla muestra los ítems medidos, la “medida de valor” que se percibe, y una valorización de extremos, que corresponde a existe o no existe, o esta sobre o bajo una medida establecida. A continuación, los resultados de dicha valorización:

RESULTADO DE VALORACIÓN SEGÚN PILARES EVALUADOS PERCEPCUALMENTE			
ITEM	COMPETENCIA 1	COMPETENCIA 2	OBJETO DE ESTUDIO
PAGINA WEB	0,15	0	0
Nº TRABAJADORES (SOBRE - SOBRE 100)	0,15	0,03	0,15
FILIALES	0,3	0	0
Q CAMIONES (SOBRE - BAJO 16)	0,5	0,2	0,5
SERVICIO PRIMARIO (COMPETENCIA)	0,1	0,5	0,5
SERVICIOS SEGUNDARIOS (RELACIONADO/RELACIONABLE)	0,2	0,01	0,2
SERVICIO PROXIMO NIVEL PL	0,4	0	0
	1,8	0,74	1,35

Tabla 11 - Resultado de Valorización Competencia Potencial

36 Elaboración Propia

37 Información entregada por la empresa y otra investigada.

La competencia potencial, se definirá, como todas las empresas con igual giro, que eventualmente, puede desempeñar funciones similares o relacionadas. Para realizar el cálculo definimos los competidores que operan en los mismos lugares geográficos. En tal sentido, se considerará a la empresa estudiada sobre la media, pero con gran margen u oportunidad de crecimiento, para aumentar su valoración de mercado.

Primero definiremos el volumen de empresas en cada región suministrada, de tal manera, de aterrizar el posible número de competidores. Además, se incluirá en la próxima tabla, el crecimiento que han tenido las regiones mencionadas entre los periodos comprendidos entre 2013 y 2015, tal como se muestra a continuación:

Año Comercial	ID_Region	ID_Actividad	Número de Empresas
2013	IV DE COQUIMBO	08 TRANSPORTE DE CARGA POR CARRETERA	1.380
2014	IV DE COQUIMBO	08 TRANSPORTE DE CARGA POR CARRETERA	1.473
2015	IV DE COQUIMBO	08 TRANSPORTE DE CARGA POR CARRETERA	1.499
2013	V DE VALPARAISO	08 TRANSPORTE DE CARGA POR CARRETERA	4.979
2014	V DE VALPARAISO	08 TRANSPORTE DE CARGA POR CARRETERA	5.202
2015	V DE VALPARAISO	08 TRANSPORTE DE CARGA POR CARRETERA	5.320
2013	LIBERTADOR GENERAL BERNARDO O'HIGGINS	08 TRANSPORTE DE CARGA POR CARRETERA	2.289
2014	LIBERTADOR GENERAL BERNARDO O'HIGGINS	08 TRANSPORTE DE CARGA POR CARRETERA	2.398
2015	LIBERTADOR GENERAL BERNARDO O'HIGGINS	08 TRANSPORTE DE CARGA POR CARRETERA	2.534
2013	XIII METROPOLITANA DE SANTIAGO	08 TRANSPORTE DE CARGA POR CARRETERA	17.981
2014	XIII METROPOLITANA DE SANTIAGO	08 TRANSPORTE DE CARGA POR CARRETERA	18.875
2015	XIII METROPOLITANA DE SANTIAGO	08 TRANSPORTE DE CARGA POR CARRETERA	19.062

Tabla 12 - Volumen de empresas y comparativo 2013-2015³⁹

En la siguiente tabla, encontraremos las variaciones de crecimiento de las regiones involucradas en los servicios de distribución:

	CIFRA 2013	CRECIMIENTO %		
		2014	2015	ACUMULADO
IV DE COQUIMBO	1.380	7%	2%	9%
V DE VALPARAISO	4.979	4%	2%	7%
VI DE LIBERTADOR GENERAL BERNARDO O'HIGGINS	2.289	5%	6%	11%
XIII METROPOLITANA DE SANTIAGO	17.981	5%	1%	6%

Tabla 13 - Crecimiento de empresas durante los años 2013-2016⁴⁰

En la próxima imagen, veremos el orden de las regiones, según el número de empresas participantes, se muestran en rojo las regiones en las que la empresa opera actualmente:

39 Fuente – Servicio de Impuestos Internos SII

40 Fuente – Servicio de Impuestos Internos SII

Año Comercial	ID_Región	ID_Actividad	Número de Empresas	% Concentración	Ranking
2015	XIII METROPOLITANA DE SANTIAGO	TRANSPORTE DE CARGA POR CARRETERA	19.062	39%	1
2015	VIII DEL BIOBIO	TRANSPORTE DE CARGA POR CARRETERA	5.565	11%	2
2015	V DEL VALPARAISO	TRANSPORTE DE CARGA POR CARRETERA	5.320	11%	3
2015	VII DEL MAULE	TRANSPORTE DE CARGA POR CARRETERA	3.352	7%	4
2015	IX DE LA RAUCANIA	TRANSPORTE DE CARGA POR CARRETERA	2.666	5%	5
2015	LIBERTADOR GENERAL BERNARDO O'HIGGINS	TRANSPORTE DE CARGA POR CARRETERA	2.534	5%	6
2015	X DE LOS LAGOS	TRANSPORTE DE CARGA POR CARRETERA	2.438	5%	7
2015	IV DE COQUIMBO	TRANSPORTE DE CARGA POR CARRETERA	1.499	3%	8
2015	II DE ANTOFAGASTA	TRANSPORTE DE CARGA POR CARRETERA	1.405	3%	9
2015	I DE TARAPACA	TRANSPORTE DE CARGA POR CARRETERA	1.295	3%	10
2015	XIV DE LOS RIOS	TRANSPORTE DE CARGA POR CARRETERA	976	2%	11
2015	XVI DE RICA Y PARINACOTA	TRANSPORTE DE CARGA POR CARRETERA	858	2%	12
2015	II DE MAGALLANES Y ANTARTICA CHILENA	TRANSPORTE DE CARGA POR CARRETERA	809	2%	13
2015	III DE ATACAMA	TRANSPORTE DE CARGA POR CARRETERA	661	1%	14
2015	VI DEL GENERAL CARLOS O'BRAÑEZ DEL CAMPO	TRANSPORTE DE CARGA POR CARRETERA	240	0%	15
2015	SIN INFORMACION	TRANSPORTE DE CARGA POR CARRETERA	37	0%	16

Tabla 14 - Ranking de empresas por región según su cantidad⁴¹

7.5. Tendencia de la Industria

Actualmente la industria global de logística, está apuntando a controlar y alinear, las cadenas de suministros, es decir, transparentar la información con proveedores y clientes, de tal manera, de poder anticiparse a los hechos.

Este tipo de tendencia busca minimizar los impactos para toda su cadena, cuando existen cambios en el mercado. Estos cambios pueden producirse por impactos económicos, diferencias entre la demanda y la oferta. Los impactos antes mencionados, pueden combatirse, alineando los incentivos en la cadena de suministro, donde cada integrante de la cadena recibe lo justo.

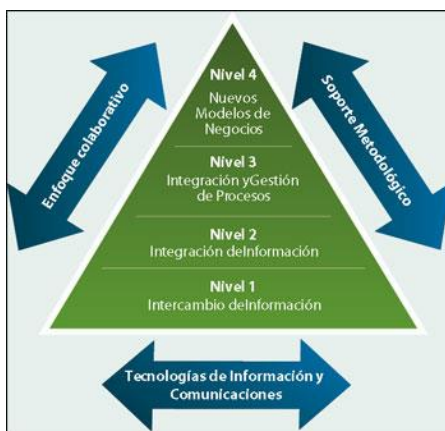


Ilustración 10 - Modelo de Integración Logística de proveedores⁴²

41 Fuente – Servicio de Impuestos Internos SII

42 <http://www.emb.cl/gerencia/articulo.mvc?xid=171>

En Chile, la gran mayoría de las empresas, están lejos de la tendencia mundial, dado sus costos de implementación, sin embargo, sabemos cómo las nuevas prácticas se van adoptando a medida que pasa el tiempo. De esta forma es de esperar que, en los próximos años, existan más empresas que migrarán a procesos productivos adoptando las tendencias globales.

Si lo vemos desde la óptica de los tipos de operadores logísticos, tenemos que, además de los 4 operadores antes mencionados, ya está apareciendo un nuevo nivel, correspondiente a un operador 5PL. Dicho operador es equivalente a las “torres de control”⁴³, que controla, gestiona y administra las redes de suministros o también llamadas “supply chain network”. La mayor característica de este nuevo nivel de operadores, es su alta especialización en el negocio o industria, del cliente, ya que está destinado a tomar decisiones sobre proveedores, transportes, costos logísticos, materiales o productos alternativos y entregar las mejores alternativas del mercado, en cuanto al costo, tiempo y calidad que el su cliente necesite.

El nuevo operador, a diferencias de los anteriores, pasa de ser un consultor o apoyador, a un integrador, ya que, debería tener la suficiente autonomía en la toma de decisiones. Esto permitirá reaccionar de mejor manera ante cambios imprevistos del mercado, como también, en temas relacionados a inventarios, proveedores, desastres naturales y todo aquello que pueda afectar el suministro.

Dado lo anterior, cuando hablamos de cómo se desarrolla la industria, o cuales son las tendencias futuras, tenemos que hablar del e-commerce. Según los especialistas en la materia⁴⁴, el e-commerce ha sido el sector más dinámico de la economía chilena en la última década, con un crecimiento anual promedio del 20%, pasando de 334.000 compradores en el año 2000, a 4.524 millones en el año 2016, en comparación con el comercio tradicional que se incrementó solo en un 2%.

Si observamos lo antes mencionado, entendemos que el papel de la logística, en el proceso e-commerce, resulta ser fundamental para el negocio, tanto así, que basta ver los casos de empresas como E-bay, Ali express o Amazon.

Para entender el comportamiento de las personas, potenciales clientes, tenemos que, en 2016, la población conectada a internet alcanzó el 80%⁴⁵, principalmente con acceso desde dispositivos móviles. Sin embargo, a lo anterior, queda mucho por recorrer, según los mismos expertos la venta real on line, en comparación con el retail (off-line), es de solo un 4%, que no es malo, pero dista de otras realidades como la europea, donde

43 <http://www.revistalogistec.com/index.php/scm/estrategia-logistica/item/2261-operadores-5pl-quienes-son-como-operan>

44 Cámara de Comercio de Santiago

45 <http://www.revistalogistec.com/index.php/scm/e-commerce/item/2823-e-commerce-en-chile-las-tendencias-y-el-estado-del-arte-de-un-sector-en-franco-crecimiento>

Inglaterra, por ejemplo, tiene un grado de penetración del 14%, por coincidente, existe mucho mercado por abarcar.

Para implementar y potenciar el e-commerce, hay que realizar distintas inversiones, en distintas áreas de las compañías, de manera que la multicanalidad no afecte los servicios actuales. Para ello se identifican los porcentajes estimados de los 6 factores más importantes y prioritarios para el e-commerce:

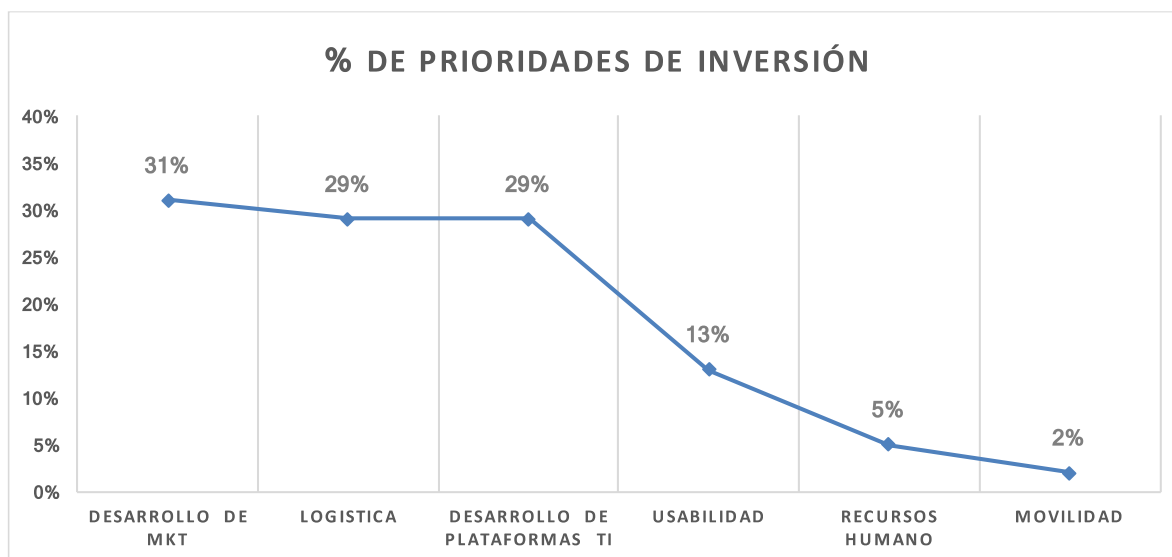


Ilustración 11 - % de prioridades en presupuestos de inversión

Como vemos en la imagen anterior, el mayor porcentaje de los presupuestos, se destinan al desarrollo del marketing comercial, que entendemos es parte de la estrategia de las compañías. En segundo lugar, la inversión en logística, con un 29% en prioridades de inversión, al igual que desarrollos de plataformas TI, que se encuentra en el tercer lugar.

El cuarto factor es la usabilidad que deben tener las plataformas e-commerce con un 13% de prioridad. El quinto lugar encontramos recursos humanos con un 5%, que tiene relación al grado de especialidad en este tipo de plataformas comerciales, en este sentido, es bajo el porcentaje asignado, entendiendo los lineamientos globales en la materia. Finalmente, con un 2%, la "movilidad" que tiene relación con la creación de plataformas en aparatos móviles, al igual que el caso anterior, es baja la prioridad de inversión en este ítem, dado lo comentado anteriormente que el 15% de e-commerce se genera a través de este tipo de equipos, y la tendencia indica según lo comentado con anterioridad, este porcentaje debería incrementarse.

Dado lo anterior, es importante lograr sumarse a la tendencia digital, logrando estimar adecuadamente las estrategias y lineamientos a seguir, sin perder de vista el foco

principal que son los clientes, ya que este tipo de empresa, posee 2 tipos clientes externos simultáneos, el primero de ellos corresponde al cliente “comercio o emisor” y el segundo al cliente final.

Si analizamos la posición de Chile en cuanto al e-commerce a nivel mundial, vemos que se encuentra en una posición aventajada, en comparación con sus pares latinoamericanos, superando a países como Argentina, Brasil y México, con mercado 3 a 4 veces más grandes⁴⁶. A continuación, veremos el ranking del e-commerce a nivel mundial, con Chile ubicado en el puesto 17, una posición más arriba que en 2014. Este estudio

POSICIÓN 2016	POSICIÓN 2014	PAÍS	ÍNDICE 2016	B2C (MMUSD)	B2C/Consumo (%)	Crecimiento B2C (%)	% Compradores (población)
1	2	UK	73,6	193,0	10	25	77
2	1	EEUU	72,6	648,6	5	18	66
3	11	CHINA	72,1	899,1	21	41	44
4	7	COREA DEL SUR	69,2	54,0	8	27	62
5	6	FINLANDIA	69,1	15,0	12	11	79
6	4	NORUEGA	68,2	16,3	10	4	79
7	5	DINAMARCA	67,3	17,0	12	17	81
8	3	SUECIA	66,8	15,5	7	15	76
9	8	HOLANDA	64,4	18,9	6	14	80
10	9	CANADÁ	63,7	43,5	5	11	60
11	10	AUSTRALIA	63,2	20,7	3	9	70
12	12	ALEMANIA	61,8	74,0	4	11	78
13	14	JAPÓN	61,3	124,4	5	8	61
14	13	FRANCIA	60,7	79,1	6	22	71
15	15	ESPAÑA	56,1	17,9	3	13	68
16	16	ITALIA	46,6	14,7	1	14	59
17	18	CHILE	43,3	2,8	2	21	25
18	17	RUSIA	42,7	21,6	3	6	48
19	22	ARGENTINA	41,8	8,9	2	25	39
20	20	BRASIL	41,4	22,0	2	7	28
21	23	INDIA	38,1	44,7	4	54	13
22	19	MÉXICO	37,3	16,8	2	22	19
23	21	INDONESIA	35,4	5,3	1	44	10

Tabla 15 - Índice e-commerce mundial 2016⁴⁷

Para entender un poco este fenómeno, se estima que en Chile existe un mercado comprador por e-commerce de 4,5 millones de personas, equivalentes al 25% de la población. Además, se estima 10 millones de personas toman decisiones de compra utilizando este tipo de plataformas comerciales, lo que equivale a más de un 50% de la población.

A continuación, veremos una gráfica con el volumen de compra por esta plataforma, que muestra las ventas B2C de 2016 en MMUSD\$.

46 <https://www.ccs.cl/prensa/2016/10/Comunicado%20Índice%20eCommerce%20CCS%202016.pdf>

47 <https://www.ccs.cl/prensa/2016/10/Comunicado%20Índice%20eCommerce%20CCS%202016.pdf>

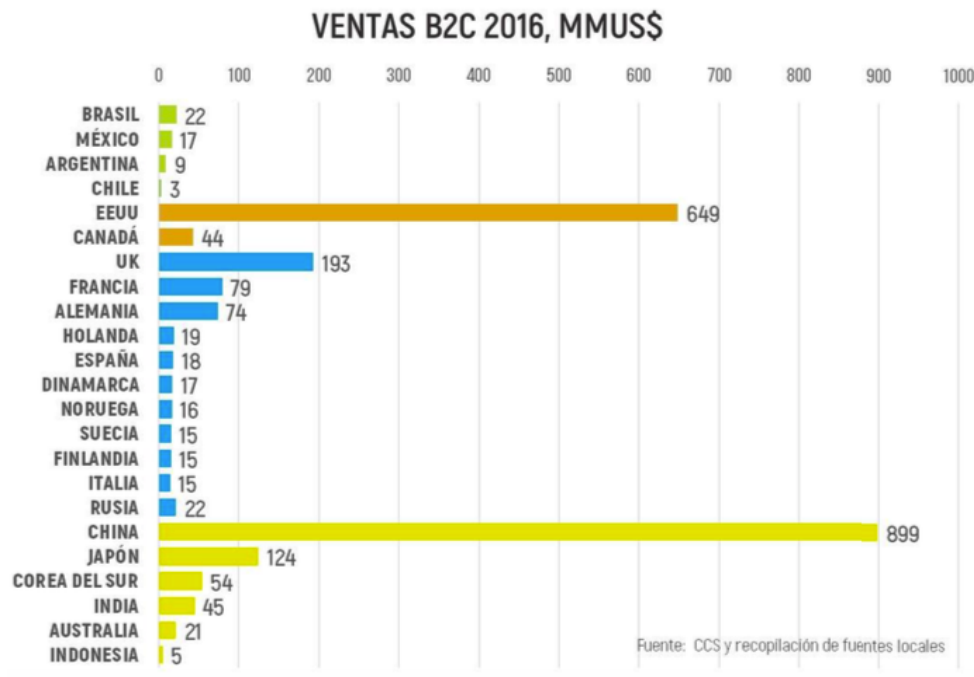


Ilustración 12 - Ventas B2C en 2016 por países.⁴⁸

7.6. Influencia de Factores Globales Externos

7.6.1. Factores Externos globales:

- Costo de Producción.
- Política Internacional.
- Precio del crudo.
- Precio del cobre.
- Precios de otros metales.
- Impuesto y Aranceles fronterizos. (doble tributación)

7.6.2. Factores Internos globales:

- Falta de visibilidad y control de las cadenas de suministro.
- Poco asertividad de pronósticos.
- Evadir el uso de la tecnología.
- No tomar todos los mercados en cuenta.
- Estrategia que son alineadas ni integrados a lo largo de su cadena.
- No existe un balance entre la demanda y los suministros.

Muchas veces, es difícil lograr posicionarse frente a los competidores, y más aún, cuando la información de la industria no existe, está incompleta o es difusa. Cuando queremos ser líderes y agresivos, para aumentar nuestra participación de mercado, resulta imperioso contar con la mayor cantidad de información posible.

La información y el conocimiento, siempre será necesario, pero no solo de nuestra competencia o la industria, sino que debemos estar constantemente alertas a situaciones globales, ya que el no considerar alguna de ellas, podría ensuciar o mal dimensionar, nuestras posibilidades futuras.

La información a recolectar, debiese ser lo más completa posible, analizando a la competencia directa, proveedores, clientes, mercado de complementarios, otras industrias relevantes, situación país, situación internacional, industria internacional, en general, todo aquello que de alguna manera pueda influir en el desempeño futuro de nuestra empresa.

8. 5 fuerzas de Porter

Las 5 fuerzas de Porter, son aquellas que analizan la influencia interna de una industria, y lo directamente relacionado con ella. Además, busca la información necesaria, para determinar las posibles estrategias potenciales, diferenciando los actores claves y la posición en que nos encontramos referente a ellos.

Dado lo anterior, analizaremos las distintas competencias de la industria, segmentadas en dos grupos. Primero la competencia horizontal, referente a la competencia como tal, nuevos competidores y productos sustitutos. En el segundo grupo, analizaremos la competencia vertical, los clientes y proveedores.

8.1. Competencia Horizontal

La competencia horizontal, analiza la relación de la empresa, respecto a la competencia, ya sea, competidor actual, potencial o servicios sustitutos.

8.1.1. Competencia de la Industria

8.1.1.1. *Competencia actual*

La competencia actual de la empresa, se focaliza solo en una empresa, de servicios similares, con la cual comparte un porcentaje importante de clientes, o al menos, de los más importantes para la empresa.

Como se comentaba anteriormente, los clientes cuando externalizan sus servicios, no los concentran en un solo proveedor, ya que, en el caso de que este falle, pueda tener la opción de un segundo proveedor que asegure la continuidad de servicio.

8.1.1.2. *Posible competencia*

Cuando hablamos de posible competencia, el panorama cambia radicalmente, la capacidad de otra empresa de logística, de adaptarse a las necesidades de los clientes actuales, son muy altas.

Otro factor a considerar es la particularidad, de que cualquier persona o empresa, que posea o desee adquirir vehículos, podría eventualmente realizar servicios básicos de transporte y logística. Incluso empresas o particulares con vehículos destinados para fletes, eventualmente podrían sumarse a posibles competidores.

Dado lo anterior, intentar obtener un número aproximado de empresas competidoras, o potencialmente competidoras, resulta un desafío realmente difícil. Hoy en día, lo que genera una diferenciación real, hay que basarse en los tipos de servicios que entregamos y que tan integrados están, para ser más atractivo frente a los clientes y más diferenciador en comparación con la competencia, es decir, generar ventajas competitivas.

El resumen de lo hablado anteriormente, tiene completa relación con las 4PL comentadas anteriormente y la aparición de un nuevo nivel superior llamado PL5. Otros aspectos que ayudan a determinar un buen servicio tenemos la cantidad de flota y/o la capacidad, en kilos o metros cúbicos, a transportar, que son el medio por donde el negocio se mueve, primeramente. En segundo lugar, no menos importante, el uso de tecnología que pueda generar mayor valor a la cadena.

8.1.2. Nuevos Competidores

La entrada de nuevos competidores, la analizaremos considerando tres conceptos, las cuales son la fidelización de los clientes, la diferenciación de productos, los activos.

Dejando de lado, la idea de que eventualmente cualquiera podría prestar servicios logísticos, nos centraremos en posibles empresas que poseen un estándar sobre la media, o aquellas que quieran ingresar a un nivel similar.

8.1.2.1. Fidelización

La fidelización de los clientes, es algo muy importante para cualquier empresa, pero más sensible en las de transporte, dado que, el cumplir con las entregas en tiempo y forma, según la especificación del cliente, son el corazón del negocio.

En la empresa analizada, la fidelización es muy alta, las redes con los altos ejecutivos, de cada una de las empresas, son muy estrechas, lo que favorece el negocio. En este sentido, la fidelización de clientes, en donde el número de competidores pudiese aumentar exponencialmente, resulta totalmente crítico, tanto para mantener a los clientes actuales, como para un incremento de cartera.

8.1.2.2. Diferenciación

La diferenciación del servicio tiende a ser alta, como se comentó anteriormente, la inclusión de tecnologías innovadoras que aporten a la cadena de valor, genera normalmente, una mayor diferenciación frente a los clientes, que se traduce en ventajas competitivas.

Además, la gran variedad de recomendaciones o solicitudes de cada cliente, hace que el servicio, sea cada vez, más diferenciador.

8.1.2.3. Activos

La inversión en activos es alta, si solo pensamos en la inversión de la flota, tenemos que considerar montos aproximados de \$15.000.000 por cada vehículo, además, debemos considerar la carrocería (caja metálica donde se transportan los productos) por un valor aproximado de \$6.000.000.

Si consideramos una inversión aproximada de \$20 a \$21 millones por cada vehículo, tendríamos un cálculo final, por una flota de 30 unidades, de un monto de \$630 millones. Si a lo anterior le sumamos la infraestructura para estacionar todos los vehículos, más los seguros complementarios en caso de siniestros, el monto cada vez va más en alza.

Como se muestra, la inversión necesaria para nuevos entrantes es alta, para poder competir en igual condiciones, lo que limitaría o dificultaría, a nuevos competidores. Sin embargo, persiste la idea, de que cualquiera que tenga, aunque sea una flota mucho menor, podría eventualmente entrar en el juego. Dado lo anterior, las barreras de entrada al negocio son media-baja.

Otra alternativa para poder optar al uso de activo fijo, es el leasing operativo. Este tipo de financiación, se genera en base al arrendamiento de vehículos u otros activos disponibles, con la finalidad de no utilizar recursos propios para realizar el crecimiento o satisfacer la demanda. Sin embargo, sea cual sea el método, las barreras de entrada son media-baja, tendiendo a baja.

8.1.3. Productos o Servicios Sustitutos

8.1.3.1. Aéreo

Aunque los servicios de transporte aéreo, han tenido un crecimiento constante, en el envío dentro del país, no ha logrado ser una alternativa importante de preferencia. Como vemos en la siguiente imagen, se muestra la cantidad de carga en kilogramos, transportada por las mayores aerolíneas locales.

OPERADORES	TOTAL 2014	TOTAL 2015	TOTAL 2016	TOTAL 2017
PAL AIRLINES	261.264	0	0	0
LATAM CARGO	161.672	79.138	30.000	67.251
LATAM AIRLINES GROUP	10.562.949	10.542.229	12.661.178	11.588.998
LATAM AIRLINES CHILE	13.279.197	11.425.197	13.029.507	9.402.861
SKY AIRLINE	2.476.103	2.978.038	3.967.691	4.205.021
TOTAL GENERAL	26.741.185	25.024.602	29.688.376	25.264.131
CRECIMIENTO	0%	-6%	19%	15%*

Tabla 16 - Carga transportada vía aérea en kilogramos ⁴⁹

Como vemos en la imagen anterior, salvo el 2014, la cantidad de kilogramos han ido en aumento, ya que, la cifra ilustrada para el año 2017, solo considera la sumatoria de kilos hasta el mes de octubre.

Sin embargo, lo anterior, para los servicios actuales y las regiones del país en las cuáles se realiza distribución, no genera riesgo potencial. Debido a el 90% de los son perecibles en el corto plazo, requieren ser entregados durante el mismo día de confeccionados o necesitan una cadena de frío controlada para no descomponer el producto. Además, dado el bajo valor comercial de los productos no compensa el valor con este tipo de despacho, es por eso que no genera riesgo potencial.

8.1.3.2. Marítimo

El caso marítimo es el más especial de todos, ya que, desde la ubicación física de la empresa en la región metropolitana, no se tiene acceso directo a dicho servicio de transporte, hace mucho más complejo y lejano el uso de estos servicios. Además, dado el volumen de transporte y los tiempos de desplazamiento, generan mayores distancias logísticas para su uso. Dado lo comentado anteriormente, sumado a las limitaciones del

⁴⁹ <https://www.observatoriologistico.cl/perfiles/transporte-ferroviario-de-carga/>

tipo de servicio por sus servicios actuales y las regiones del país en las cuáles se realiza distribución, no genera riesgo potencial.

8.1.3.3. Ferrocarril

Para el caso del ferrocarril, es muy similar al caso aéreo, en cuanto a crecimientos muy débiles en cuanto al total transportado por año, y presenta muchas variaciones poco constantes, tal como veremos en la siguiente imagen.

AÑO	TONELADAS	% CREC	TONELADAS_KILOMETRO	% CREC
2010	25.215.110	0	3.833.632	0
2011	27.327.202	8%	4.118.699	7%
2012	27.536.726	1%	4.089.739	-1%
2013	26.035.741	-5%	3.981.463	-3%
2014	27.218.850	5%	4.103.932	3%
2015	27.121.105	0%	4.085.725	0%
2016	27.394.305	1%	4.076.749	0%
2017	19.597.766	-28%	2.826.457	-31%

Tabla 17 - Carga transportada vía ferroviaria en kilogramos ⁵⁰

Si entramos en el detalle de la carga transportada por este medio de transporte, encontramos el siguiente detalle:

TIPO_CARGA	PROMEDIO 2014-2016
Granel líquido	15%
Granel sólido	67%
Carga fraccionada	14%
Carga contenedorizada	4%

Tabla 18 - Tipo de carga transportada vía ferroviaria ⁵¹

Como vemos en la imagen, ninguno de los tipos de carga se adecúa, al servicio prestado. Dado el mismo razonamiento anterior, y entendiendo que el desplazamiento ferroviario considera tiempos mayores, entonces, para los servicios actuales y las regiones del país en las cuáles se realiza distribución, no genera riesgo potencial.

⁵⁰ <https://www.observatoriologistico.cl/perfiles/transporte-ferroviario-de-carga/>

⁵¹ <https://www.observatoriologistico.cl/perfiles/transporte-ferroviario-de-carga/>

8.2. Competencia Vertical

8.2.1. Poder de negociación de Clientes

El poder de negociación de los clientes es muy alto, estos dominan la relación en cuanto a las decisiones y posibles renegociaciones de precio, dada la alta cantidad de empresas relacionadas al transporte logístico.

Si no consideramos, la fidelización de clientes y diferenciación con servicio a la medida, el poder de negociación de los clientes sería aún más alta, donde la opinión de los operadores logísticos disminuiría considerablemente.

Dado lo anterior, mantener una relación estrecha con los clientes resulta un factor clave para el negocio, ya que es allí, donde podemos obtener las ventajas sobre la competencia actual y/o potencial.

8.2.2. Poder de negociación de Proveedores

El poder de negociación de los proveedores, lo mediremos en función de la matriz de Kraljic. Dicha matriz, busca saber qué tan sensible son los proveedores, respecto de los lineamientos del negocio.

La matriz mide dos aspectos fundamentales, que son el impacto financiero que puede tener el suministro para la empresa, en término de su costo y, en segundo lugar, el riesgo de suministro del producto, es decir, cuál es el impacto del producto para la cadena productiva, en cuanto a su utilización y dependencia.

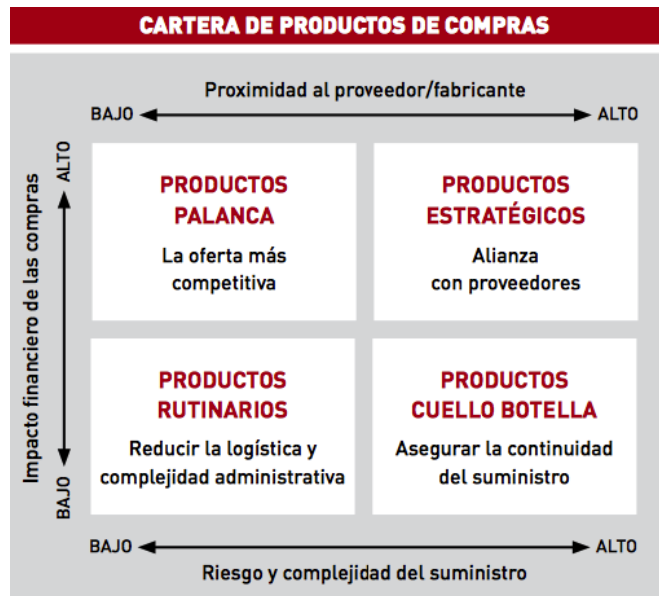


Ilustración 13 - Modelo de Kraljic⁵²

La descripción de cada uno de los cuadrantes dependerá de las siguientes acciones o situaciones:

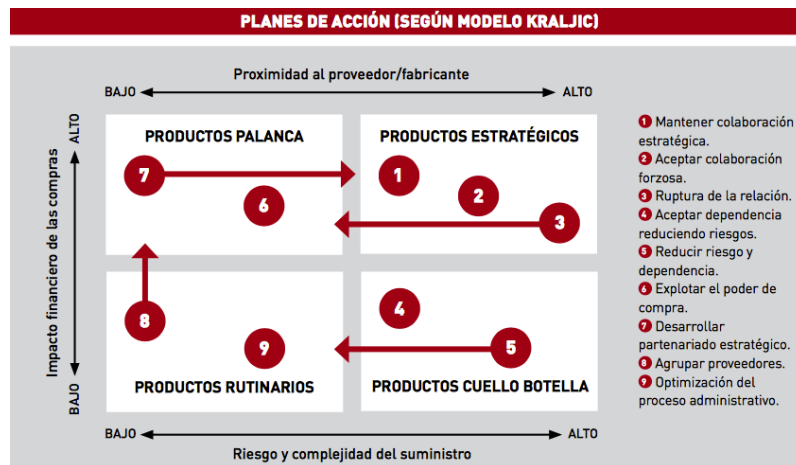


Ilustración 14 - Descripción de Modelo Kraljic⁵³

52 <http://www.tactio.es/pdfs/TACTIOMAGAZINE9.pdf>

53 <http://www.tactio.es/pdfs/TACTIOMAGAZINE9.pdf>

8.2.2.1. Camiones

El término camiones, corresponde al arriendo de los mismos, para lograr la capacidad necesaria en que opera la empresa. Esta acción podría segregarse en dos, la primera tiene relación con el arriendo permanente de unidades y, el segundo, por el arriendo temporal.

Para el primer caso, el costo de arrendamiento es alto, y la necesidad de la empresa de contar con ellos también lo es, dado lo anterior este tipo de proveedores se encuentra en el cuadrante de productos estratégicos.

Para el segundo caso la situación es distinta, para este caso el riesgo de suministro es bajo, dado que solo se realiza el arrendamiento en casos puntuales, sin embargo, el costo de ello sigue siendo alto. Según los argumentos anteriores, son productos apalancados que, dependiendo de la situación futura de la empresa, pensando en su crecimiento, deberían ser apalancados para llevarlos a la categoría de estratégicos.

8.2.2.2. Partes y Piezas

Por partes y piezas, nos referimos a las compras realizadas para el abastecimiento de las áreas de mantenimiento, lavado, y maestría. Para el área de maestría, el suministro es esporádico, ya que solo se utiliza cuando se requiera una remodelación de las dependencias o arreglos en particular, por esta razón el riesgo de suministro es bajo, ya que además existen muchos proveedores y el nivel económico es relativo según la obra. Dado lo anterior se ubicará en el cuadrante de productos rutinarios.

Para el caso de limpieza, se considera repuestos para la maquinaria e insumos de cajas de transportes (cajas plásticas, tipo bandeja para el transporte de materiales perecibles como tortas). El riesgo de suministro es alto, dado que si no contamos con las bandejas no podemos transportar, y el valor económico relativamente es bajo, dado lo anterior se ubicará en el cuadrante de productos cuello de botella.

Finalmente, para el área de mantenimiento, que entrega servicios de mantención al activo fijo principal, el riesgo de suministro es alto, ya que dependemos de que los camiones se encuentren en funcionamiento, además el valor económico, también es alto cuando se requiere. Sin embargo, como la cantidad de proveedores de repuestos automotrices es alto, lo ubicaremos en el cuadrante de apalancamiento.

8.2.2.3. Artículos de Librería

Por artículos de librería, nos referimos a las compras realizadas para el abastecimiento de material de oficina, por ejemplo, papelería, lápices, archivadores y todo lo necesario para dar continuidad al trabajo. Este tipo de artículos no requiere especificaciones técnicas, dado lo anterior se categorizarán en el cuadrante de productos rutinarios, ya que, poseen bajo valor económico y bajo riesgo de suministro dado que el número de proveedores es alto con similar valor monetario y podemos adquirirlo de cualquiera de ellos.

8.2.2.4. Artículos de Aseo

Por artículos de aseo, nos referimos a todo aquel producto para uso general de la empresa, limpieza de oficinas, limpieza de baños, lavado de loza, como también, a los de uso personal de los trabajadores, como el papel higiénico, toallas de papel de secado, jabón de manos.

Este punto, al igual al anterior, no representa mayor poder negociador para el o los proveedores, ya que son productos estándar, que pueden ser comprados a cualquier otro proveedor por un precio similar. Entonces, como el riesgo de suministro es bajo y el impacto económico es bajo, por lo tanto, se categorizarán en el cuadrante de productos rutinarios.

8.2.2.5. Software

El software utilizado actualmente por la empresa, es uno genérico, que no está diseñado a la medida de sus necesidades particulares, sino que, para el desarrollo de temas más globales y generales como la contabilidad, el pago de sueldos, facturación, registro de rutas.

Dado que no se requiere desarrollo continuo, ni actualizaciones específicas del software, podemos observar que el riesgo de suministro es bajo y el impacto económico es bajo también, salvo el desembolso inicial. Como ambos riesgos son bajos, en la actualidad, se categorizarán en el cuadrante de productos rutinarios.

8.2.2.6. Contabilidad

El caso de la contabilidad, actualmente la empresa cuenta con un contador interno, que lleva los procesos cotidianos en dicha materia, sin embargo, los cierres de mes, los balances y estados de resultados son externalizados.

Dado lo importante de la información y lo vital de los tiempos exigidos por ley para realizar los procedimientos establecidos por el Servicio de Impuestos Internos- SII, los riesgos de suministros son altos. Además de un costo bajo, en comparación a otros que posee la compañía, como el combustible, podemos determinar que se podría categorizar en el cuadrante de productos palanca.

8.3. Interacción de análisis

A continuación, se ilustrará una imagen, que representa gráficamente la relación que tiene una empresa entre el micro entorno, evaluado por las 5 fuerzas de Porter y el macro entorno, evaluado con el modelo PESTLEDE.

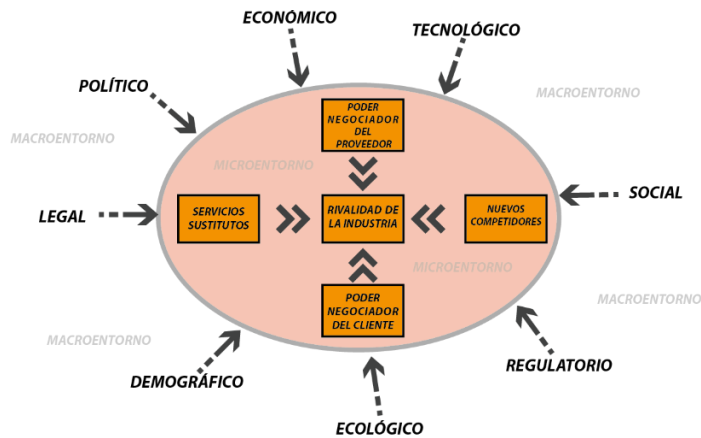


Ilustración 15 - Interacción del modelo de las fuerzas de Porter y Modelo PESTLEDE⁵⁴

9. Análisis FODA

El análisis FODA, es una herramienta que nos permite realizar una evaluación de cualquier empresa. Esta herramienta realiza un análisis de los componentes internos de la compañía como sus fortalezas y debilidades, que en conjunto realizan un diagnóstico la situación actual interna.

Por otro lado, esta herramienta, nos proporciona una perspectiva de la situación externa del negocio, evaluando las oportunidades y amenazas posiblemente existentes.



Ilustración 16 - Variables del modelo de análisis FODA⁵⁵

A continuación, analizaremos cada una de las variables antes mencionadas, de tal manera, de poder generar una mejor perspectiva de las fuerzas que afectan el negocio, tanto internas como externas, y dictando las posibles estrategias para maximizar beneficios o minimizar riesgos.

9.1. Fortalezas

Las fortalezas, pueden ser aquellas capacidades especiales que posee una empresa, que pueden clasificarse como recurso, habilidades, activos, procesos, personas, localizaciones que generan ventajas por sobre sus competidores.

A continuación, se elaborará el listado de fortalezas detectadas:

- ❖ Capacidad de respuesta medio-alto (F1)
- ❖ Capacidad de Vehículos. (F2)
- ❖ Clientes actuales cautivos. (F3)

9.2. Debilidades

Las debilidades, pueden ser aquellas capacidades inexistentes, limitadas o carentes, que generan situaciones desfavorables sobre sus competidores. También se consideran las habilidades mal efectuadas, que provocan los mismos efectos sobre el negocio.

A continuación, se elaborará el listado de debilidades detectadas:

- ❖ Alta rotación de personal. (D1)
- ❖ Remuneración bajo la media. (D2)
- ❖ Publicidad y marca inexistente. (D3)
- ❖ Exceso procesos manuales (D4)
- ❖ Baja definición de áreas y cargos. (D5)
- ❖ No tener noción de hacia dónde crecer (D6)

9.3. Oportunidades

Las Oportunidades, son aquellas situaciones externas de la empresa que podemos explotar para generar valor al negocio, estas situaciones favorables logran generar ventajas competitivas por sobre sus competidores.

A continuación, se elaborará el listado de Oportunidades detectadas:

- ❖ Apertura de mercados. (O1)
- ❖ Globalización. (O2)
- ❖ Aumento tecnología. (O3)
- ❖ Mayor número de proveedores. (O4)
- ❖ Mayor acceso a la información. (O5)
- ❖ Comunicación Instantánea. (O6)
- ❖ Convertirse en operador logístico de un próximo nivel (O7)

9.4. Amenazas

Las amenazas, son aquellas situaciones externas a la empresa, que pueden generar efectos negativos en el negocio, aumentar la incertidumbre o afectar la permanencia o existencia de la compañía en el mercado, dependiendo de la magnitud de las amenazas.

A continuación, se elaborará el listado de amenazas detectadas:

- ❖ Gran número de competidores nacionales. (A1)
- ❖ Incremento de operadores globales. (A2)
- ❖ Bajas barreras de entrada. (A3)
- ❖ Aumento en el precio del crudo. (A4)
- ❖ Idea de legislar sobre restricción vehicular permanente. (A5)
- ❖ Aumento de parque automotriz (congestión vehicular). (A6)

9.5. Análisis de Matriz

Luego de haber determinado las cuatro aristas de este modelo, realizaremos el análisis correspondiente, que nos indicará, la manera en que podemos evaluar la situación interna actual, con lo relacionado al entorno que nos afecta.

Dado lo anterior, analizaremos de manera independiente, las respectivas parejas, de tal manera, que podamos dilucidar las futuras estrategias para la compañía. Las parejas quedaran establecidas de la siguiente manera:

- Fortalezas – Oportunidades.
- Fortalezas – Amenazas.
- Debilidades – Oportunidades.
- Debilidades – Amenazas.

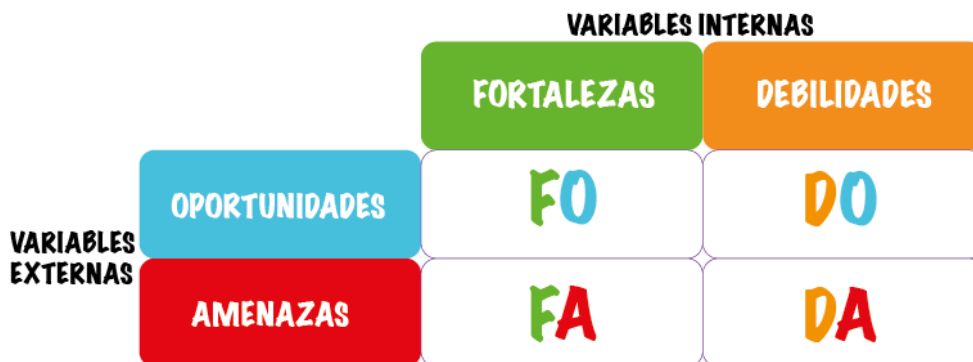


Ilustración 17 - Matriz FODA⁵⁶

9.5.1. FO – Estrategia Fortalezas-Oportunidades

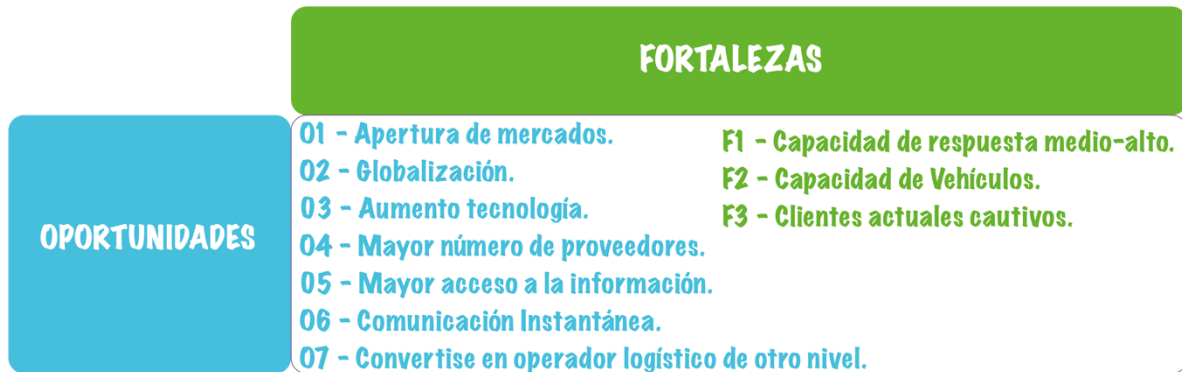


Ilustración 18- Fortalezas y Oportunidades⁵⁷

- **F1O5:** Aprovechar los canales de comunicación eficientes, y el mayor acceso a la información para aumentar la capacidad de respuesta y establecer procedimientos.
- **F1O6:** Aprovechar las herramientas de comunicación instantánea, como RRSS, telefonía masiva, software dedicados, para aumentar la capacidad de respuesta.
- **F1O3:** Aprovechar el uso de nueva tecnología, para aumentar la capacidad de respuesta, tanto para los procesos internos, como para la entrega de servicios al cliente.
- **F2O1:** Aprovechar la flota disponible de vehículos, para abarcar nuevos mercados relacionados con la actividad, como también, abarcar nuevas localidades, distintas a las que hoy la empresa opera.
- **F2O2:** Aprovechar la flota disponible actual, para favorecer la entrada de nuevos clientes a la industria.
- **F2O7:** Subir al siguiente nivel de Operador Logístico.

⁵⁷ Elaboración propia

9.5.2. FA – Estrategias Fortalezas – Amenazas



Ilustración 19 - Fortalezas y Amenazas⁵⁸

- **F1A1:** Anteponerse a los actuales y posibles competidores, aprovechando el “know how” en respuesta rápida.
- **F2A2:** Aprovechar la capacidad actual de vehículos, para hacer frente a los competidores nacionales y extranjeros, que pretendan iniciar operaciones en el país.
- **F2A3:** Aprovechar la capacidad actual de vehículos, para hacer frente a las bajas barreras de entrada, de nuevos competidores.
- **F2A4:** Realizar una mejor planificación de costes, considerando un precio promedio histórico o en su defecto, considerar previsiones a la variabilidad real.
- **F2A5:** Realizar la planificación de renovación de flota antigua, de tal manera que se logre mitigar el posible impacto.
- **F2A6:** Considerar, en la planificación de rutas, el parque automotriz actual, tanto para las rutas a satisfacer, como para el uso de autopistas urbanas, que eventualmente podría significar un aumento considerable en costos.
- **F1A6:** Considerar el aumento del parque automotriz, con respecto a la capacidad real de la empresa, eso afectará directamente un posible aumento en la cartera de clientes.

- **F3A1:** Fortalecer las relaciones con los clientes actuales, ante la llegada de posibles competidores, tanto nacionales, como extranjeros.
- **F3A3:** Anteponerse a la competencia, respecto de clientes actuales, dado las bajas barreras de entrada.

9.5.3. DO – Estrategias Debilidades - Oportunidades

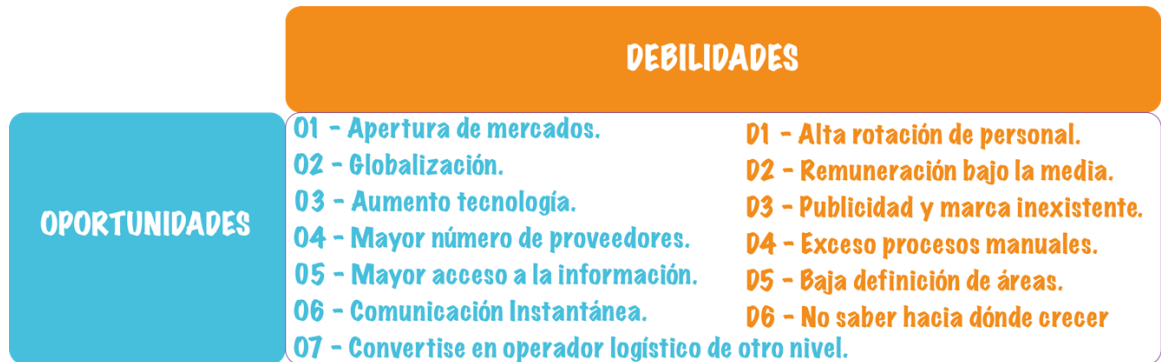


Ilustración 20 - Debilidades y Oportunidades⁵⁹

- **D4O3:** Aprovechar el aumento tecnológico para digitalizar procesos, que generan altos costos en tiempo y recursos.
- **D2O1:** Reestructurar sueldo de trabajadores, para acercarlos a los niveles de mercado, dado que la apertura del mercado, traería aumento de competencia, por ende, podríamos perder talento.
- **D3O1:** Considerar desarrollo de marca, debido a la apertura del mercado y el aumento de competencia.
- **D3O5:** Aprovechar el mayor acceso a la información, para publicitar la empresa y desarrollar una imagen fuerte.
- **D6O7:** Subir al siguiente nivel de Operador Logístico.

9.5.4. DA – Estrategias Debilidades - Amenazas



Ilustración 21 - Debilidades y Amenazas⁶⁰

- **D1A1:** Establecer la rotación deseada para la empresa, de manera, de optimizar el personal y evitar ciclos de capacitación y aprendizaje.
- **D3A1:** Crear y fortalecer imagen de marca, de tal manera, de potencial la empresa y no verse afectada por los competidores.
- **D2A3:** Reestructurar salario de trabajadores, para acercarlos a los niveles de mercado, para evitar fuga de talentos y evitar la alta rotación de personal.
- **D5A1:** Redefinir y optimizar, las funciones del personal administrativo, para evitar costos por doble tareas y tiempo. De esta manera eficientar los procesos de cara a nuestros competidores nacionales.
- **D5A2:** Redefinir y optimizar, las funciones del personal administrativo, para evitar costos por dobles tareas y tiempo. Así eficientar procesos de cara a los competidores extranjeros.
- **D3A3:** Crear y fortalecer concepto de marca, de tal manera, de maximizar brechas con los competidores, que podrían ingresar a la industria.
- **D6A1:** Sucumbir ante competidores nacionales.
- **D6A2:** Sucumbir frente a competidores globales.

Como conclusión, debemos aprovechar los avances tecnológicos para permitir la digitalización de procesos como también el uso del comercio electrónico, aumentando la cantidad de canales disponibles para un crecimiento sostenible en el tiempo.

Lo anterior se permite, entendiéndose que tenemos clientes actuales cautivos que generan cierta tranquilidad para potenciar el negocio, lo que finalmente decantará en la entrada de nuevos clientes.

Sin duda los canales tecnológicos permitirán un crecimiento transversal en todos los aspectos de la empresa, ya que, su implementación generará mejoras inmediatas para cada una de las áreas involucradas, lo que se traduce en un crecimiento empresarial total.

10. Cadena de Valor

Es esta etapa del informe, evaluaremos las actividades y recursos claves de la compañía, de tal manera, de identificar las actividades primarias y las de apoyo, así como, los recursos y capacidades de la empresa. Finalmente, someteremos a la institución, al modelo Canvas, para generar una propuesta de modelo de negocio simplificado, sustentado en una propuesta de valor.

Para determinar las actividades del negocio, usaremos el modelo de propuesta de valor de Michael Porter, que busca determinar ventajas competitivas, al analizar las actividades primarias y de apoyo, desagrupándolas del conjunto de actividades y analizándolas por si solas.



Ilustración 22 - Imagen genérica de un gráfico de cadena de valor⁶¹

Cabe mencionar, que el término de cadena de valor, ha cobrado gran valor en las industrias, teniendo un crecimiento sustancial desde la década del sesenta, tal como muestra la siguiente imagen.

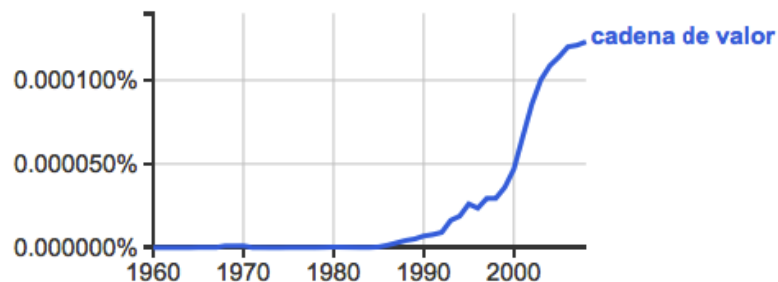


Ilustración 23 - Evolución del concepto "cadena de valor" en el mercado⁶²

61 Cadena de valor de Porter - Elaboración Propia

62 <https://www.gestiopolis.com/que-es-la-cadena-de-valor/>

10.1. Actividades Primarias.

Las actividades primarias, se analizarán, desde la gráfica genérica de cadena de valor inferior, diseñada por Porter (ver **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**). Además, se segregarán por actividades directas, que son aquellas que generan valor por sí solas, actividades indirectas, que son aquellas que no generan valor por sí solas, pero apoyan a las primeras, y finalmente por actividades que aseguren la calidad de la actividad correspondiente.

10.1.1. Logística Interna.

10.1.1.1. Actividades Directas

- Recepción de productos en oficina central del cliente.
- Recepción de ruta del día.
- Conteo de productos recepcionado.
- Carga de productos en bandejas especiales.
- Salida a ruta.
- Recepción de bandejas sucias.

10.1.1.2. Actividades Indirectas

- Despacho de vehículos a base central.
- Lavado diario de bandejas.
- Entrega de bandejas a auxiliar de apoyo.
- Carga de bandejas en vehículos.

10.1.1.3. Actividades de Aseguramiento de Calidad

- Verificación de lavado de bandejas.
- Supervisión de carga necesaria de bandejas por vehículo.
- Despacho de vehículos a base central, en horario correspondiente.

10.1.2. Producción o Ejecución de Servicio, Logística Externa.

10.1.2.1. Actividades Directas

- Traslado de productos desde base a sucursales.
- Registro de vehículo y tripulantes.
- Descarga de productos por sucursal.
- Monitoreo y registro de productos entregados.
- Entrega de guía de despacho.
- Solicitud de firma por recepción.
- Salidas a próximas sucursales

10.1.2.2. Actividades Indirectas

- Monitoreo de supervisor a la ruta designada.
- Gestión con encargado de sucursal, en caso de demora por tráfico de entrada.

10.1.2.3. Actividades de Aseguramiento de Calidad

- Recepción de vehículo en base.
- Revisión de ruta.
- Entrega de reporte diario de vehículos a Gerencia.

10.1.3. Marketing y Ventas.

10.1.3.1. Actividades Directas

- Envío de presupuestos a los clientes.
- Facturación de venta de servicios.
- Promoción de servicios.

10.1.3.2. *Actividades Indirectas*

- Planificación de promoción de servicios.
- Obtener datos para facturación – Dpto. de Contabilidad

10.1.3.3. *Actividades de Aseguramiento de Calidad*

- Asegurar la cadena de comunicación correcta, para la entrega de información, en cuanto a la promoción de servicios.
- Seguimiento, para que las facturas estén bien diseñadas, con los montos acordados, según el servicio realizado, y que la misma sea entregada en el departamento correspondiente.
- Verificación de recepción de presupuestos enviados.

10.1.4. **Post Venta.**

10.1.4.1. *Actividades Directas*

- Llegar a tiempo a sucursales. (horario de llegada)
- Revisión para asegurar la entrega de todos los productos en cada punto de entrega.
- Etiquetación con códigos diferentes, los distintos SKU.
- Atender o recepcionar, las consultas y reclamos por parte de los clientes.

10.1.4.2. *Actividades Indirectas*

- Monitorear posibles contingencias en las rutas de despacho (tráfico, marchas, etc.).
- Asegurar, el conteo eficiente de carga entrante y saliente.
- Verificación de implementación de códigos en los productos.

10.1.4.3. *Actividades de Aseguramiento de Calidad*

- Llevar monitoreo por GPS y vía telefónica, con el transportista, por si se encuentra con alguna contingencia, poder mantener al tanto al cliente y confirmar si desea, de todos modos, que los productos sean despachados.
- Supervisión constante, para controlar en el conteo de productos por parte del supervisor de turno.
- Coordinación con el departamento de facturación y depósito, para evitar los errores en los códigos.

10.2. *Actividades de Apoyo.*

Las actividades de apoyo, se analizarán, desde la gráfica genérica de cadena de valor superior, diseñada por Porter (ver **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**). Además, se segregarán por actividades directas, que son aquellas que generan valor por sí solas, actividades indirectas, que son aquellas que no generan valor por sí solas, pero apoyan a las primeras, y finalmente por actividades que aseguren la calidad de la actividad correspondiente.

10.2.1. *Aprovisionamiento.*

10.2.1.1. *Actividades Directas*

- Controlar los insumos de limpieza para el lavado de camiones.
- Controlar los insumos de limpieza para el lavado de bandejas.
- Controlar los productos para aseo en general.
- Controlar los insumos necesarios de oficina, a modo de no detener ningún proceso.
- Asegurar los insumos básicos para el mecánico
- Asegurar los insumos básicos para el maestro

10.2.1.2. *Actividades Indirectas*

- Tener en orden inventario, a fin de no tener quiebre de stock en los insumos.

10.2.1.3. *Actividades de Aseguramiento de Calidad*

- Asegurar la compra a tiempo, de todo lo solicitado por cada departamento según la necesidad.

10.2.2. *Desarrollo de la Tecnología.*

10.2.2.1. *Actividades Directas*

- Manejo y aplicación de Software Softland.
- Control vía GPS en vehículos.

10.2.2.2. *Actividades Indirectas*

- Proceso de instalación y soporte, de software Softland.
- Proceso de instalación y soporte de los GPS en cada vehículo.

10.2.2.3. *Actividades de Aseguramiento de Calidad*

- Verificación de la correcta instalación del sistema Softland y GPS.
- Mantenimiento del sistema Softland y GPS.

10.2.3. *Dirección de Recursos Humanos.*

10.2.3.1. *Actividades Directas*

- Realizar convocatoria de profesionales para áreas específicas.
- Entrevista de postulantes.
- Selección de personal entrevistado.
- Contratación del personal.
- Confeccionar ficha y carpeta por cada trabajador, con todos sus datos e historiales.
- Pago de salarios.
- Entrega de documentos solicitados por el trabajador (certificados, notas, declaraciones, etc.).

- Despidos.

10.2.3.2. *Actividades Indirectas*

- Clasificación y selección de curriculum vitae recibidos.
- Preparación del formato de cada ficha para cada trabajador.
- Verificación de jornadas diarias y horas extras para pagos de salarios.
- Preparación de documentos solicitados, cartas, certificados, etc.
- Preparación de pre-finiquitos.

10.2.3.3. *Actividades de Aseguramiento de Calidad*

- Asegurar que en la selección de curriculum realizada, estén las personas con el perfil que la empresa requiere para el puesto vacante.
- Asegurar que estén todos los detalles en cada carpeta de cada trabajador.
- Verificación minuciosa, del pago salarial de cada trabajador, para evitar reclamos posteriores.

10.2.4. *Infraestructura de la empresa.*

10.2.4.1. *Actividades Directas*

- Servicios de mecánica automotriz, con dedicación exclusiva.
- Servicios de mantención de estructuras, con dedicación exclusiva.
- Registro de contabilidad general.
- Registro de operaciones generales.
- Registro financiero.
- Pago de servicios básicos.
- Registro de facturas de proveedores.
- Control de pago de facturas.
- Asegurar la continuidad financiera diaria del negocio.

10.2.4.2. *Actividades Indirectas*

- Soporte de contabilidad externo.
- Soporte de sistema financiero externo.
- Instauración de “caja chica”, para operaciones básicas.
- Apoyo en sistema Softland, de registro de actividades.

10.2.4.3. *Actividades de Aseguramiento de Calidad*

- Seguimiento y registro a recepción, cobranza y pago de facturas.
- Seguimiento y control, en la generación de balances mensuales.
- Seguimiento y control, a “caja chica”, para que evitar quiebre de fondos.
- Realizar actualizaciones de registro, de proveedores y clientes.

El análisis de las actividades de la empresa nos permitirá conocer con mayor profundidad los errores del proceso, de tal manera, que podremos asignar mejoras sustanciales de forma mas eficiente en el menor tiempo posible. Lo anterior significa tener una visión mas especifica de la compañía, lo que traerá consigo, un mejor análisis.

10.3. Canvas

Canvas, es una herramienta que nos permite, generar y visualizar el modelo de negocios de una compañía, describiendo la lógica de cómo la compañía crea, entrega y genera valor. El modelo, se estructura, analizando nueve elementos, los cuales, revisaremos a continuación:



Ilustración 24 - Estructura del Modelo Lean Canvas^{63,64}

63 Modelo Canvas <http://www.innovacion.cl/wp-content/uploads/2012/10/modelo-canvas.jpg>

64 Elaboración Propia

El análisis de la empresa, mediante la herramienta Canvas (ver anexo K) nos entregó mucha información de valor para el planteamiento de las posibles estrategias. Dentro de lo más relevante, puedes acceder de manera fluida por las actividades más importantes de la empresa, o bien, las que generan mayor valor en sí misma. Adicionalmente como se compone sus estructuras de costos y fuentes de ingreso, las que nos revelan la poca incursión en inversión y más que nada, entender que la empresa se mantiene prácticamente con lo que genera ella misma.

Además de lo anterior nos ayudó a identificar los recursos claves de la empresa, de tal manera de focalizar la atención en dichos recursos, antes de hilar más profundamente. Con respecto a los canales de comunicación, se determinó que, dada la tecnología actual en el mundo, estamos muy lejos de ser una empresa a la vanguardia, lo que nos pone en una desventaja considerable, con quien tenga implementado algún tipo de solución a fin.

En relación a los clientes, estos están muy fidelizados, pero a la vez, muy concentrados comercialmente, lo que puede generar impactos irremediables si dicha relación llegase a terminarse, además no cuenta con una segmentación adecuada, ya que solo segrega por nivel de venta y no por otros factores relevantes como son temas geográficos, tipo de servicios, o generación de mayores acciones comerciales.

Con respecto a este último punto, al no generar mayores acciones comerciales, vemos mermada la opción de crecimiento o en simples palabras la generación de valor, esto último, debido a que pareciera que no existe las ganas o el compromiso de realizar un salto significativo profesional, que le permita realizar un crecimiento dentro de la pirámide de operador logístico actual, es decir, pasar de un operador logístico de 1PL a un 2 o 3PL.

Sin dudas, la información recopilada, nos permitirá abarcar de mejor manera la estrategia la estrategia de crecimiento propuesta.

10.4. Valoración de la Cadena

A continuación, evaluaremos la valoración, de los servicios prestados por la empresa, en la cadena de valor. Como se menciona a lo largo de este informe, la empresa participa en el retiro y entrega de productos, desde la base del cliente a sus distintos locales o sucursales.

Dado lo anterior la valoración de la cadena quedaría de la siguiente manera:



Ilustración 25 - Valorización general de la cadena⁶⁵

Dicha valoración nos arroja ciertos resultados, que fundamentan el origen de la empresa. Lo anterior debido a que podemos observar, que el ítem distribución, al ser externalizado por el cliente, minimiza el porcentaje de valor dentro de su cadena, a un 8%, porcentaje que lo absorbe la organización como especialista.

Dada la naturaleza y el core business de la empresa, no existe razón o intención para pensar en una integración vertical, pensando en la producción y en materias primas. Por contraparte, tampoco existe intención del cliente de absorber nuevamente la distribución, dado que, está en manos de un especialista que minimiza los costes y problemáticas, en comparación a lo que tenían anteriormente.

Ahora bien, si pensamos en una expansión o crecimiento de nivel de operador logístico, tenemos que la relación de porción que podemos capturar de nuestros clientes se expresa de la siguiente manera:

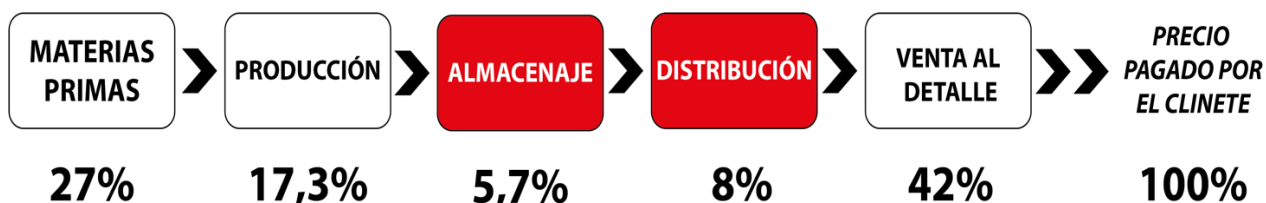


Ilustración 26 - Propuesta de Cadena de valor con 1 almacén.⁶⁶

⁶⁵ Información general, sin detalle por confidencialidad, entregada por el productor.

⁶⁶ Se considera para cálculo un costo de colocación de 0,79 UF en espacio de 1,5*1,2*1,2 metros. UF calculada en \$26.000

Como observamos en la imagen anterior, se incorporó un almacenaje de producto terminado, el que correspondería al 5,7% del costo total de la cadena. En total podríamos capturar, aproximadamente, el 13,7% de todo el flujo, casi el doble de lo capturado actualmente.

Ahora, si realizamos el cálculo capturando, todo el almacenaje posible del socio comercial quedaría de la siguiente manera:

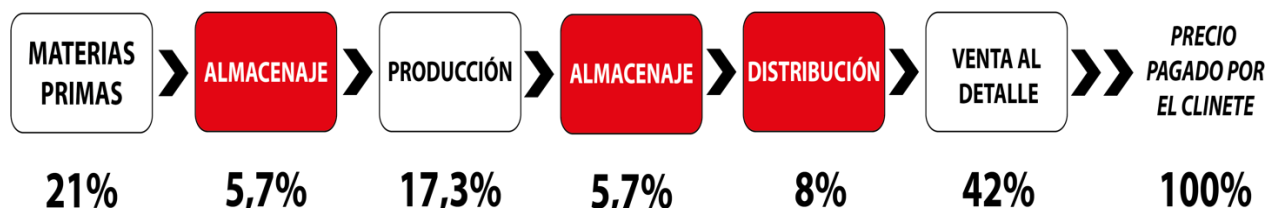


Ilustración 27 - Valorización de la cadena, considerando 2 tipos de almacenamiento.⁶⁷

Dada la imagen anterior, podemos observar la captura del almacenaje de materia prima y almacenaje de producto terminado, que corresponde aproximadamente, al 19,4%, que es un crecimiento del 11,4% respecto al cálculo original y de un 5,7% de crecimiento respecto a la gráfica anterior.

10.5. Pain Points & Value Points

A continuación, revisaremos los puntos de valor y/o dolor de la empresa. Lo anterior tiene dos razonamientos, primero ver cuáles son las problemáticas más importantes de la empresa desde el punto de vista de la información recopilada. Segundo ver cuáles son los puntos de más valor para la organización, relacionado con lo que realiza la empresa o con lo que mejor hace la empresa.

Es importante mencionar, que la evaluación de los distintos puntos a mencionar es un reflejo de la información obtenida desde las visitas realizadas, las entrevistas con los trabajadores y dueños, y algunos datos obtenidos desde los clientes.

A continuación, veremos los puntos antes mencionados y su importancia para el desarrollo de la organización:

⁶⁷ Se considera para cálculo un costo de colocación de 0,79 UF en espacio de 1,5*1,2*1,2 metros. UF calculada en \$26.000

ÁREA	PROBLEMA	SIN IMPORTANCIA	POCA IMPORTANCIA	MEDIANA IMPORTANCIA	BASTANTE IMPORTANCIA	MUCHA IMPORTANCIA
GERENCIA	DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA					X
	DEFINICIÓN DE LA MISIÓN			X		
	DEFINICIÓN DE LA VISIÓN			X		
	DEFINICIÓN DE ESTRUCTURA				X	
	DEFINICIÓN DE ROLES				X	
RR.HH.	CONTRATACIÓN DE PERSONAL					X
	DESPIDO DE PERSONAL			X		
	DESARROLLO DE CARRERA		X			
MANTENCIÓN	BITÁCORA DE MANTENCIONES			X		
	MANTENCIÓN PREVENTIVA					X
	REGISTRO DE INFORMACIÓN DE DESPERFECTOS					X
FINANZAS	POLÍTICA DE COBROS DE FACTURA					X
	POLÍTICAS DE PAGO DE FACTURAS				X	
	POLÍTICA DE PAGO A TRABAJADORES			X		
	POLÍTICA DE PAGOS TRIBUTARIOS			X		
OPERACIONES	CONTROL DE BRUTAS					X
	FICHA DE PEDIDOS ADICIONALES					X
INFRAESTRUCTURA	PLANIFICACIÓN DE PROYECTOS				X	
	PLANIFICACIÓN DE COMPRAS				X	
	IMPLEMENTACIÓN DE PROYECTOS			X		
	MEDICIÓN DE AVANCES			X		
	BITÁCORA DE OBRAS			X		

Tabla 19 - Valoración de puntos de valor y puntos de dolor de la organización⁶⁸.

La tabla anterior nos muestra las mayores problemáticas existentes en la organización, de las seis áreas más importantes. Cada una de las problemáticas se sometieron a la evaluación sobre la importancia de dicha acción para la empresa, considerando el impacto que pueden llegar a tener, basado en la naturaleza de la organización y en los procesos que puedan afectar el core business de la misma.

68 Elaboración Propia

El proceso anterior consistió en evaluar cada problemática, identificando la importancia de la misma frente a la compañía, de tal manera de priorizar las más relevantes o de mayor impacto, pensando en una toma de decisiones. Las problemáticas fueron evaluadas en 5 segmentos desde “sin importancia” hasta “muchísima importancia”, pasando por “poca importancia”, “mediana importancia” y “bastante importancia”.

Una vez evaluadas y segmentadas las problemáticas, otorgamos cierta ponderación a cada segmento, para entregarle un valor numérico a cada problemática, como también, a las áreas involucradas, que es donde finalmente realizaremos las recomendaciones de decisión.

Las ponderaciones mencionadas, se establecieron de la siguiente manera para cada uno de los segmentos analizados:

PONDERACIÓN				
SIN IMPORTANCIA	POCA IMPORTANCIA	MEDIANA IMPORTANCIA	BASTANTE IMPORTANCIA	MUCHA IMPORTANCIA
0,05	0,08	0,17	0,28	0,42

Tabla 20 - Valor de Ponderaciones según segmento.⁶⁹

Como vemos en el cuadro anterior, las ponderaciones marcaban claramente la diferencia entre “sin importancia” y “muchísima importancia”, la más baja y la más alta respectivamente, de tal manera que se acentuara las de mucha importancia y se atenuarán o prácticamente se eliminarán, las que no generaban tanto valor a la organización.

Cabe mencionar, que las segmentadas en “sin importancia”, no necesariamente no generan valor a la empresa o no tienen importancia, sino que, en una eventual intervención de las áreas, las del segmento más alto generan una prioridad mayor que las mencionadas, sin embargo, mejorarlas también genera valor a la compañía.

A continuación, veremos el resultado de cada área luego de realizar la evaluación, contemplando la ponderación antes mencionada:

⁶⁹ Elaboración Propia

PONDERACIÓN	ÁREA	RANK
0,42	OPERACIONES	1
0,34	MANTENCIÓN	2
0,26	GERENCIA	3
0,26	FINANZAS	4
0,22	RR.HH.	5
0,21	INFRAESTRUCTURA	6

Tabla 21 - Resultado de valoración o priorización de problemáticas, según áreas.⁷⁰

De la tabla anterior obtenemos la valoración de las distintas áreas analizadas, con el propósito de optimizar la resolución de problemas o propuesta de mejoras, de tal manera que podamos priorizar de acuerdo a lo que genera mayor valor para la compañía.

Analizando los resultados de la tabla anterior, tenemos que, el área con mayor valor para la compañía es operaciones, área donde se encuentra el “corazón” de la empresa. Dicha área es la responsable de mantener los vehículos en movimientos, satisfaciendo la demanda de sus clientes, tanto para envíos rutinarios, como para envíos esporádicos y especiales.

Los problemas más importantes detectados, son las del área de operaciones, y son aquellas relacionadas con el control de rutas de despacho, como también el registro y control de los servicios especiales y esporádicos, que realiza la empresa a sus clientes. Este punto logra tener la mayor atención por dos motivos, primero debido a que el estricto control de esta información permite realizar los cobros correspondientes. En segundo lugar, aún más importante, debido a que la empresa genera el mayor valor, cuando tiene sus vehículos comprometidos en alguna ruta, es decir, entre más tiempo se encuentre el camión en movimiento, mayor es el beneficio para la organización.

⁷⁰ Elaboración Propia

La segunda área con mayor valoración es la de mantención. Esta área cumple con toda la lógica de aparecer en segundo lugar, esto debido a que esta área de apoyo permite que el activo fijo principal se mantenga operativo. Sin lugar a dudas, esta área, opera para cumplir con la primera problemática descrita, que nos indicaba que debemos controlar las rutas para mantener el mayor tiempo posible los vehículos en movimiento. En este sentido, sin ser el área que genera más valor, resulta ser un área crítica para la organización.

En tercer lugar, tenemos el área gerencial, quien es el área que debería dar los lineamientos del negocio, para el periodo actual y sobre todo para el futuro. Esta área cobra mucha relevancia, debido a que es quien diseña la estrategia de la compañía principalmente, pero también, la estructura organizativa, la definición de roles, la defunción de apertura de nuevos mercados y servicios, como también, los proyectos.

En la misma línea, con la misma ponderación que el área gerencial, aparecer el área de finanzas, dicha área se enfoca principalmente en determinar las políticas de pagos, tanto para el personal, como para proveedores y acreedores. Además, esta área, también debe determinar las inversiones que realice la empresa en caso de tener excedentes, como los financiamientos en caso de necesitar liquidez para financiar, valga la redundancia, los proyectos propuestos.

En los últimos puestos, encontramos las áreas de RR.HH. e infraestructura, áreas importantes para la compañía, pero unos escalones más debajo de las ya mencionadas. Por un lado, tenemos el área de recursos humanos, quien realiza principalmente las labores de reclutamientos y desvinculaciones, así como la contabilización o asignación de beneficios para los trabajadores.

Finalmente, el área de infraestructura es aquella área que acondiciona las instalaciones de la compañía, resulta ser un área importante dado el desembolso que genera cada proyecto o remodelación, sin embargo, dentro de las prioridades de la empresa, dado el resultado de la ponderación, el área se ubica en el último lugar de la lista.

10.6. Evaluación de la 7s de McKinsey

Esta evaluación, se enfocará en áreas estratégicas de la organización, de tal manera, de podrá dilucidar cómo se encuentra hoy, respecto a las variables a revisar.

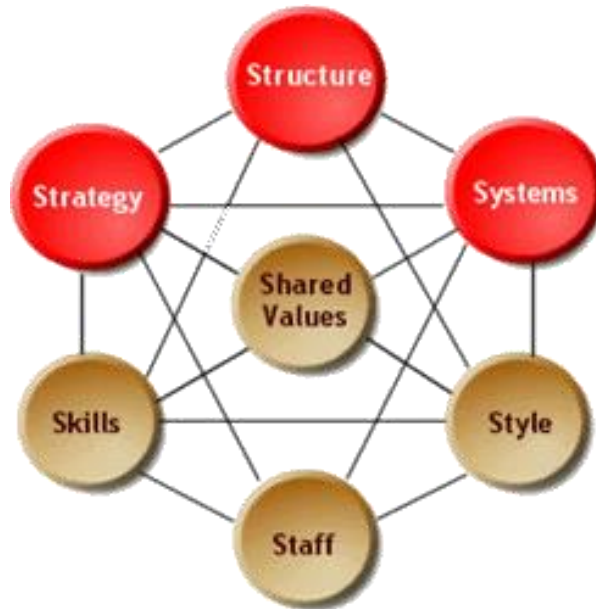


Ilustración 28 - 7s de McKinsey⁷¹

10.6.1. Estructura – Structure

En cuanto a la estructura de la organización, esta se establece de forma funcional, es decir, se establecen áreas o departamentos relacionados a una función específica. Además, la organización se establece de manera jerárquica lineal y de gestión centralizada.

Para ver las dependencias jerárquicas actuales, tenemos que las dos áreas más importantes de la empresa, que son Operaciones y RR.HH. & Administración, dependen y/o reportan exclusivamente al gerente general de la empresa, operacionalmente. El resto de las áreas dependen de los gerentes de las áreas antes mencionadas.

Las líneas de comunicación se establecen de manera personal entre los encargados cuando son áreas que se topan en algunos procesos, como lo es el reclutamiento. Si la dificultad de la relación aumenta o es crítica, se resuelve a nivel de gerencia general.

⁷¹ Imagen referencia - <https://www.pdcahome.com/las-7s-de-mckinsey/>

Dados los procesos que tiene actualmente la empresa, la estructura actual parece ser la adecuada.

10.6.2. Estrategia – Strategic

La estrategia general de la organización, hoy en día, no se encuentra declarada, sin embargo, podemos dilucidar de sus acciones, la búsqueda de incrementar su participación de mercado y ventas, a través de nuevos acuerdos comerciales.

Con respecto a la estrategia operacional, la estrategia implícita es la minimización de fallas y el cumplimiento de todos los pedidos, tanto rutinarios como esporádicos, es decir, tener un 100% de cumplimiento para los distintos clientes.

En cuanto a la variación en la demanda de nuestros clientes, esta no se establece como una problemática, debido a que el core bussines es atender la demanda normal, como también la esporádica, que es donde se ven las modificaciones de demanda.

Actualmente la distribución de los clientes, en cuanto a sus ventas, se encuentra concentrada solamente en 2, que concentran cerca del 40% cada uno. Desde ese prisma, la recomendación es tratar de alisar la concentración lo antes posible, dado el riesgo inminente que tiene la empresa, en el caso de que uno de los 2 o ambos, quieran rescindir de sus contratos. En dicho escenario, dado el nivel de concentración, causaría estragos en la organización.

Dado lo anterior, siempre hay que tratar de tener concentraciones equitativas entre los clientes, de tal manera, que los efectos que puedan producir sus salidas generen el menor impacto posible. En la actualidad la empresa, no ha considerado dicho escenario, por lo tanto, el riesgo está latente y se deberían tomar otros cursos de acción, para que la empresa minimice sus riesgos.

Según algunos expertos, el grado máximo de concentración aproximado que debería tener un cliente, sobre el total de las ventas, es de un 25%, aunque es un grado muy importante, pasado este podría ser muy perjudicial, tanto así, que lo reflejan con la siguiente metáfora:

“Si el cliente se resfría, a nosotros nos da pulmonía”

Lo anterior nos muestra, que tan importante es lograr alisar la demanda y evitar las grandes concentraciones de venta en un solo cliente, ya que, como es el caso de la empresa, 2 de los 6 clientes facturan el 80% de toda nuestra operación.

10.6.3. Sistemas – System

En cuanto a los sistemas que utiliza la organización, solo tenemos el sistema Softland, dedicado exclusivamente para la contabilidad y los sueldos de trabajadores. Por otro lado, la empresa maneja información de rutas, cargas y otras variables de los despachos, mediante planillas Access, es decir, registra en dicha planilla los lugares que visito el vehículo, el kilometraje al llegar a cada punto, el conductor y el cliente que surtió. Por lo tanto, la empresa no genera optimización de rutas, ni diseño de las mismas.

Todo lo relacionado a pedidos diarios y pedidos exclusivos, se lleva en procesos manuales. Además de lo anterior, no existen controles formales para los distintos datos o procesos, más bien, cada área controla a la medida que lo cree pertinente o lo que cree importante.

Actualmente no existen mecanismos o reglas, que mantengan a las personas focalizadas en los resultados, al menos no dictados por la organización, dado lo anterior, cuesta dilucidar cuales son los procesos internos orientados a los resultados, ni cuál es la periodicidad de su uso. Una cosa es tener los datos de la organización, otra muy distinta es transformarlos en información útil para la misma.

Como se mencionaba anteriormente, durante el desarrollo de estas tesis, la empresa corresponde a un operador logístico de nivel 1, es decir, solo realiza el transporte de mercancías, por lo tanto, no realiza almacenaje que deba controlar.

Por otro lado, la empresa no genera servicios con optimización de ruta, por lo tanto, actualmente no los posee. El sistema actual, si posee un módulo de inventarios, donde se podrían controlar las existencias de la empresa, como repuestos, insumos de oficina, insumos de aseo u otros, por lo que, no se le saca utilidad al sistema. En otras oportunidades se implementó, pero con el correr de los meses, ya no era alimentado de información, por ende, su utilidad era nula.

10.6.4. Personal – Staff

El personal de la compañía podemos segregarlos en 2, primero los del área productiva y segundo los del área administrativa. Los primeros de alta rotación, con un

7% mensual⁷². Para este tipo de cargos, no es mucho la especialización que se busca, salvo los conductores que requieren una licencia clase A. En general es personal de bajo nivel educacional y bajas rentas.

El cálculo promedio por pago de finiquito se refleja en la siguiente tabla:

2014	2015	2016
\$ 6.773.591	\$ 1.419.187	\$ 8.152.401

Tabla 22 - Costo Anual por concepto de Finiquito⁷³

Los números entregados por la tabla anterior son algo engañosos, ya que no reflejan un gran desembolso de dinero por concepto de finiquitos, en comparación del impacto que tiene la alta rotación en la operatividad del negocio. Aunque el costo de aprendizaje es muy bajo, operativamente, existen otras variables a considerar, que son más intangibles, que causan un impacto mayor. Un ejemplo de ello, es la relación que tienen los conductores con su respectivo auxiliar, dada que la operación del negocio, los “obliga” a permanecer mucho tiempo juntos. En estos casos si afecta la alta rotación.

Por otro lado, la cifra anterior, como no refleja un gran monto en dinero, no nos indica efectivamente, que mensualmente entran y salen aproximadamente 10 trabajadores, pero como el sueldo es bajo, duran muy poco tiempo y normalmente renuncian, el desembolso es menor para la empresa, pero no deja de ser un tema relevante.

Uno de los problemas más frecuentes en la organización, es que no se realiza la revisión de curriculum vitae, y por la alta rotación, se llaman a todos para las entrevistas. De esta manera no se filtra a cabalidad la calidad de los postulantes, lo que se traduce en problemas de rotación, y en algunos casos domésticos.

Por el lado administrativo, la mayoría de sus funcionarios son técnicos o profesionales. Este segmento tiene una rotación prácticamente 0. En general la empresa no cuenta con procesos de capacitación ni inducción, por lo tanto, no se traspasan a cabalidad los lineamientos de la empresa a sus nuevos integrantes.

Sobre las brechas sobre las competencias requeridas, podemos indicar que es un factor importante dentro de la organización, entendiendo que finalmente la empresa, es la cara visible de sus socios comerciales. Además, el bajo nivel de renta reduce la retención de talentos que puedan aportar a la organización por periodos prolongados, o

⁷² Información entregada por la empresa.

⁷³ Elaboración propia

que puedan sentar precedentes para próximas contrataciones, en estricto rigor, cada nuevo integrante, comienza prácticamente desde cero.

10.6.5. Estilos – Style

El estilo de liderazgo de la organización está muy relacionado a la estructura de la misma, es decir, jerárquica funcional. Todas las directrices descienden desde la gerencia general. Sin embargo, la organización ha tenido bastantes problemas en la comunicación. Según los empleados, la presencia del gerente general y finanzas es baja a las instalaciones (ambos dueños de la compañía).

Dado lo anterior, los liderazgos de la compañía, de cara a los trabajadores, recaen en las áreas de Operaciones, por medio de su gerente, y RR.HH. y administración, por la jefa de departamento.

El estilo de liderazgo de la compañía, en general, es retroactivo, sin embargo, las dos áreas más importantes, discrepan del liderazgo de la compañía. Por un lado, el área de operaciones ejerce un liderazgo más autoritario y mecánico, esto se debe principalmente a la actividad que realiza y al personal que tiene a cargo.

En cuanto al área de RR.HH y Administración, el liderazgo que ejerce es proactivo y preventivo, dado que principalmente está a cargo de procesos.

10.6.6. Habilidades – Skills

Las habilidades que posee la empresa, podemos destacar el hecho del cumplimiento del 95% en promedio de sus actividades normales, y del 90% de actividades adicionales⁷⁴, el porcentaje para llegar a la totalidad, trata normalmente de problemas ajenos a la empresa, como el tráfico vehicular. El cumplimiento de actividades adicionales, generan mayor valor en el cliente, ya que normalmente se trata de solicitudes que afectan las ventas, por ende, el tiempo de respuesta debe ser el mínimo, según el tiempo y forma de la solicitud de origen.

En cuanto a las habilidades, creemos que los valores existentes en la compañía, pueden hacer mejor su trabajo, siempre que se busque la motivación en ellos. Actualmente no existe ningún beneficio por sobresalir, tampoco se fijan metas anuales,

74 Información entregada por la empresa

no existen programas de carrera, de tal modo que no hay influencia de la empresa sobre sus trabajadores, para poder instarlos a la superación o mejora continua.

10.6.7. Valores Compartidos – Shared Value

Los Valores compartidos en la empresa, corresponden a las aspiraciones que tienen en común las áreas y personas que la componen. En dicho sentido, hoy en día, no se cuenta con valores institucionales declarados, que puedan dar los lineamientos corporativos, que los empleados puedan seguir.

Sin embargo, las áreas de la empresa de manera espontánea, tienden a perseguir el mismo fin común, que es entregar un servicio de calidad integral, en el tiempo correspondiente.

Cuando nos hablamos de servicio de calidad integral, nos referimos a todos los servicios o interacciones que se efectúan para el cliente, es decir, la disponibilidad de camiones, los retiros y entregas a tiempo, el control de especias a transportar, la facturación y pago, la atención del personal, la atención ejecutiva, la respuesta rápida de solicitudes esporádicas.

Es sabido, que la propuesta de valor de una empresa debe ser de principio a fin, ya que un problema en cualquier lugar de la cadena, podría eventualmente condenar el servicio completo, independiente de lo bueno que pudo ser el proceso anterior.

11. Operación y Procesos

11.1. Análisis Capacidades.

La capacidad de carga de la empresa la mediremos en 3 aspectos relacionados al servicio prestado, es decir, por peso, volumen y por productos.

11.1.1. Capacidad en peso

La capacidad de kilogramos posibles de transportar de la empresa actualmente, corresponde a 94.700 kilogramos, es decir, 95 toneladas diarias aproximadamente, de dicho tonelaje, la empresa con camiones propios abarca 6,8 toneladas, por ende, 2,7 corresponde a vehículos arrendados.

De dicho tonelaje, anteriormente mencionado, podemos segmentarlo en 3 tipos. El primero de ellos la carga en frío que puede realizar la empresa con vehículos propios, que es equivalente a 4,76 toneladas. En segundo lugar, el transporte de carga normal propio, sin frío, que equivale a 2,04 toneladas. Finalmente, el transporte en frío de vehículos arrendados, que equivale a 2,67 toneladas.

CAPACIDADES EN KG				
TIPO	PROPIEDAD	CANTIDAD	KG	TOTAL X TIPO
FRIO	PROPIOS	28	1.700	47.600
	ARRENDADOS	1	1.700	1.700
		5	5.000	25.000
NORMAL	PROPIOS	12	1.700	20.400
TOTAL EMPRESA				94.700

Tabla 23 - Capacidad de transporte en peso (Kg).⁷⁵

⁷⁵ Elaboración propia – datos entregados por la empresa

11.1.2. Capacidad volumétrica

Para la capacidad volumétrica utilizaremos la misma lógica ocupada anteriormente, es decir, segmentaremos según tipo de camión el volumen máximo de transporte. Para este caso el volumen total de transporte de la empresa es de 602 m³, de los cuales tenemos 334 m³ en camiones propios con frío y 143 m³ en camiones propios normales. Adicionalmente tenemos 125m³ en vehículos arrendados.

CAPACIDADES EN LT				
TIPO	PROPIEDAD	CANTIDAD	VOL/M3	TOTAL X TIPO
FRIO	PROPIOS	28	11,913	334
	ARRENDADOS	1	11,913	12
		5	22,67	113
NORMAL	PROPIOS	12	12	143
TOTAL EMPRESA				602

Tabla 24 - Capacidad de transporte en volumen (m3)⁷⁶

11.2. Clientes.

Para los clientes, analizaremos la cantidad, así como también, la cantidad de sucursales o puntos de entrega relacionados con ellos. Además, el uso actual de vehículos asignados para cada cliente. Adicional a lo anterior, se definirá el análisis ABC de los clientes, respecto a la facturación anual que mantienen con la empresa.

11.2.1. Puntos de entrega por Cliente.

Se determinó la cantidad de clientes fijos y periódicos que posee actualmente la empresa, eliminando a aquellos que solo solicitan servicios esporádicamente, sin una periodicidad capaz de ser determinada.

Como veremos en la siguiente tabla, se codificará a cada cliente, se expresará la cantidad de sucursales o puntos de entrega, donde se realizan despachos, la cantidad actual de vehículos asociados a cada uno de ellos y finalmente el peso en porcentaje, que tienen sobre el total de clientes. Esto último tanto para la cantidad de puntos de despacho, como para los vehículos designados, además se incluirá un porcentaje acumulado para determinar cuál es la base de la compañía, es decir, con cuántos clientes cumple con el 80% de su operación anual.

⁷⁶ Elaboración propia – datos entregados por la empresa

CLIENTE	Q SUCURSALES	Nº CAMIONES	SUCURSALES		Nº CAMIONES	
			%	% ACUM	%	% ACUM
CLIENTE "A"	91	17	38,1%	38,1%	38,6%	38,6%
CLIENTE "B"	84	13	35,1%	73,2%	29,5%	68,2%
CLIENTE "C"	41	10	17,2%	90,4%	22,7%	90,9%
CLIENTE "D"	18	2	7,5%	97,9%	4,5%	95,5%
CLIENTE "E"	2	1	0,8%	98,7%	2,3%	97,7%
CLIENTE "F"	3	1	1,3%	100,0%	2,3%	100,0%
	239	44				

Tabla 25 - Puntos de Despacho, Vehículos Asignados y Peso Operativo por cliente ⁷⁷

Como vemos en la tabla, el 80% de todos los despachos se concentran en los clientes "A" y "B", y parte del "C". Además, sumando al cliente "C" en su totalidad se utiliza el 90% del total de puntos de entrega. Esto nos muestra la carga que genera cada cliente y el impacto que tiene dentro de nuestra operación.

11.2.2. Análisis ABC de Clientes.

Además de la definición de puntos de despacho y vehículos asignados, se analizó la estructura de ventas de la compañía, por cada cliente. Al igual que el caso anterior se determinó la cantidad de clientes fijos y periódicos que posee actualmente la empresa, eliminando a aquellos que solo solicitan servicios esporádicamente, sin una periodicidad capaz de ser determinada.

Como veremos en la siguiente tabla, se segmentó a los clientes, según la facturación anual, realizada por concepto de servicios prestados. En este sentido, se muestra la cantidad de puntos donde actualmente se realizan despachos, el volumen de venta, en base de mil millones⁷⁸, para ver el comportamiento de las ventas y si se condice con la distribución de puntos.

⁷⁷ Fuente: Entregada por la compañía, se identifican a los clientes con sigla, por temas confidenciales.

⁷⁸ Por temas confidenciales, se considera 1.000.000 como venta anual referencial, para efectos de cálculo de distribución.

CLIENTE	Q SUCURSALES	VENTAS	% VENTAS	
			%	% ACUM
CLIENTE "A"	91	\$ 391.334.752	39,1%	39%
CLIENTE "B"	84	\$ 384.770.268	38,5%	78%
CLIENTE "C"	41	\$ 167.550.318	16,8%	94%
CLIENTE "D"	18	\$ 47.497.868	4,7%	99%
CLIENTE "E"	2	\$ 7.329.050	0,7%	100%
CLIENTE "F"	3	\$ 1.517.744	0,2%	100%
239		\$ 1.000.000.000		

Tabla 26 - Puntos de Entrega y Facturación Referencial por Cliente.^{79 80}

Como vemos en la tabla anterior, permanece la tendencia vista en el punto 11.2.1, con la salvedad que solo con los clientes "A" y "B" se cumple casi con el 80%, sumando al "C" pasamos el 90% de la facturación total.

La tabla anterior nos muestra, en su primera columna los 6 clientes con los que la empresa mantiene contratos vigentes y con los cuales mantiene un servicio constante. La siguiente columna (2), nos muestra el número total de sucursales abarcadas para cada uno de los clientes antes mencionados, es decir, el número posible de puntos de entrega por cliente.

La tercera columna (3) muestra el volumen de ventas que tiene cada uno de los clientes, en una base de 1.000 millones vendidos. Las columnas 4 y 5, muestran el porcentaje de la venta por cliente, sobre el total facturado y el porcentaje acumulativo de los clientes respectivamente. Esta última columna nos muestra la acumulación de ventas, por ende, nos refleja la concentración de clientes, de manera tal de poder verificar los posibles riesgos.

Si evaluamos la segmentación de clientes, esta se realizó en base al siguiente criterio:

TIPO	SEGMENTACIÓN
CLASE A	MAYORES AL 200 MILLONES
CLASE B	MAYOR QUE 100 MILLONES Y MENOR QUE 200 MILLONES
CLASE C	MENOR QUE 100 MILLONES

Tabla 27 - Segmentación de clientes según venta⁸¹

⁷⁹ Elaboración Propia

⁸⁰ Fuente: Entregada por la compañía, se entregan montos referenciales, por temas confidenciales.

⁸¹ Elaboración Propia

Los clientes "Clase C", ayudan de alguna manera a mantener la dispersión del riesgo comercial, sobre todo, dado por la gran concentración de los "Clase A". El "Clase B", son la base estable del negocio, idealmente, más clientes pudieran tener esa concentración, además, son clientes potencialmente "Clase A".

Como se menciona anteriormente, la concentración de los clientes en la empresa, es sumamente peligrosa, solo 2 de los 6 clientes general casi el 80% de las ventas de la compañía, esto nos indica, lo vulnerable que se encuentra actualmente, considerando que de rescindir el contrato con el cliente "A" o el cliente "B", o incluso ambos, causaría estragos en la organización.

Dado lo anterior, la empresa debe estratégicamente, buscar alisar la concentración de los clientes, ya sea, mediante hacer crecer la facturación de los clientes actuales de las "clases A y B" o bien, con la incorporación de nuevos clientes, que puedan contrastar la concentración antes mencionada.

12. Plan de Implementación de Estrategia.

12.1. Misión

A continuación, se establecerá, la propuesta de misión, para la organización estudiada:

“Ser una compañía de excelencia en el transporte logístico, brindando un servicio de calidad y oportuno, para satisfacer las necesidades diarias de nuestros socios comerciales. Basado en el compromiso, la calidad de servicio, atención personalizada y la gestión responsable del medio ambiente y las personas.”

12.2. Visión

A continuación, se establecerá, la propuesta de visión, para la organización estudiada:

“Ser reconocidos como una empresa de calidad y excelencia operacional, diferenciadora, aumentando el Market Share, alcanzando un crecimiento en ventas del 50%, manteniendo márgenes actuales, en los próximos 5 años.”

12.3. Valores

A continuación, se establecerá, la propuesta de valores corporativos, para la organización estudiada:

- Liderazgo
- Orientación al Cliente
- Flexibilidad
- Confidencialidad
- Responsabilidad
- Ética

12.4. Factores Críticos de Éxito

A continuación, se establecerá, la propuesta de factores críticos de éxito, para la organización estudiada:

- **Mantenimiento Activo Fijo:** dado la importancia de tener los vehículos siempre en movimiento, la mantención del activo fijo, pasa a ser crítico para la organización, dado que, de no contar con uno o más móviles, incurriríamos en incumplimientos a los clientes, sobrecargas, arriendos externos, o eventualmente pérdida de servicios.
- **Personas (RR.HH.):** el factor humano, siempre es importante para una organización, son el corazón de la misma y la última cara de los socios comerciales. Dado esto es importante mantener alineado al personal con la estrategia de la empresa.
- **Clientes:** factor más importante y crítico de cualquier organización, son la razón de existencia de la empresa, sobre todo de la empresa estudiada, dada su alta concentración en 2 clientes. Para ellos debemos volcar máxima atención a este factor, buscando servicios de mayor calidad que cumpla las expectativas de los clientes.
- **Canales:** factor que busca la conectividad con los clientes. Un factor crítico, donde el cliente quiere estar o mantener informado de todo lo que pueda suceder o necesitar. Las tecnologías apuntan a servicios más robustos que generen mayores servicios en tiempo real e instantáneo.
- **Generación de Valor:** factor que busca entregar servicios personalizados a la medida de nuestros clientes. Es el factor del futuro próximo, donde los clientes requieren de servicios o productos cada vez más diferenciadores con la misma o mayor calidad de servicio. Dado lo anterior, debemos concentrar los esfuerzos en mejorar los servicios y crear otros, que aumenten el valor del servicio general de la compañía.
- **Nuevos Clientes:** factor crítico de éxito de la nueva estrategia, la generación el aumento de movimientos de clientes actuales y la generación de nuevos clientes, que requieran servicios de transporte.

12.5. Temas Estratégicos

A continuación, se establecerá, la propuesta de temas estratégicos, para la organización estudiada:

- Marketing
- Operaciones
- Comercial
- Personas

A continuación, revisaremos con un poco más de detalle, cada tema estratégico, de tal manera, de dilucidar cuales son los lineamientos de cada uno y en que afectan a la empresa.

12.5.1. Plan de Marketing.

Para determinar la estrategia de Marketing, someteremos a la organización al marketing estratégico. Dado lo anterior revisaremos la segmentación de sus clientes, el targeting y el posicionamiento deseado, este último, mirado desde el prisma de las 7p.

12.5.1.1. Marketing Estratégico

12.5.1.1.1. Segmentación.

Dado que el servicio es genérico, es difícil realizar una segmentación óptima, sin embargo, se definirá la segmentación actual en 2 grupos. En primer término, la segmentación se quedará dada por el tipo de productos a transportar, ya sea camiones con sistema frío o carga normal. Actualmente el 90% del servicio actual, se realiza con camiones con sistema fría. El segundo grupo a segmentar será por periodicidad de uso por parte del cliente, es decir, servicios esporádicos o servicios diarios.

Si pensamos en la estrategia futura, se establecer un tercer grupo de segmentación, que sea geográfico. Una de las alternativas contempladas, para alcanzar el crecimiento deseado, será el incrementar su participación en otras regiones del país, primero para abarcar sucursales de los clientes actuales, como potenciales clientes de las nuevas regiones.

12.5.1.1.2. Posicionamiento.

El posicionamiento quedara determinado para “empresas de tamaño mediano a grande, que requieran profesionalizar su operación de transportes y que deseen externalizar su servicio logístico y de almacenamiento.

12.5.1.1.3. Marketing Mix.

En Marketing Mix, analizaremos las 7p para realizar la propuesta para la compañía. Dado lo anterior, se contemplarán precio, producto, promoción, plaza, personas, plataforma física, procesos.

12.5.1.1.3.1. Precio.

El precio, en un principio, no generará variaciones para los clientes actuales. Dado lo anterior no se considerará en este análisis, debido a que cada servicio es único entre sí, y posee variables operacionales diferenciadoras entre uno y otro. Algunas variables que condicionan el precio del servicio son:

- Tipo de contrato:
 - Contrato por cantidad de camiones fijos, se usen o no.
 - Contrato por uso
 - Servicios especiales, como los eventos donde el vehículo se debe encontrar con motor encendido todo el tiempo.

- Tipo de Camión:
 - Frio
 - Normal

- Valor de Carga:
 - $\leq 1.000.000.-$
 - $>1.000.000.-$

El mix de todas las variables anteriormente mencionadas, dan con el precio final del servicio, que se estima da la siguiente manera:

COSTO TRANSPORTE DENTRO DE UNA REGION					
TIPO DE CONTRATO	TIPO DE CAMION	VALOR DE LA CARGA	VALOR	TIPO	RESTRICCIÓN
FIJO	FRIO	≤ 1 \$MM	\$ 100.000	X DIA	MAX 100 KMS
	NORMAL	≤ 1 \$MM	\$ 80.000	X DIA	MAX 100 KMS
	FRIO	1 \$MM < 2 \$MM	\$ 140.000	X DIA	MAX 100 KMS
	NORMAL	1 \$MM < 2 \$MM	\$ 110.000	X DIA	MAX 100 KMS
POR USO	FRIO	≤ 1 \$MM	\$ 25.000	X HORA	MIN 4 HRS
	NORMAL	≤ 1 \$MM	\$ 20.000	X HORA	MIN 4 HRS
	FRIO	1 \$MM < 2 \$MM	\$ 32.000	X HORA	MIN 4 HRS
	NORMAL	1 \$MM < 2 \$MM	\$ 27.000	X HORA	MIN 4 HRS
EVENTOS	FRIO	--	\$ 140.000	EVENTO	MAX 8 HRS
	NORMAL	--	\$ 80.000	EVENTO	MAX 8 HRS

Tabla 28 - Costos de transporte dentro de la región

COSTO TRANSPORTE ENTRE STGO Y REGIONES					
REGION	TIPO DE CAMION	VALOR DE LA CARGA	VALOR	TIPO	RESTRICCIÓN
V Y VI	FRIO	≤ 1 \$MM	\$ 120.000	X VIAJE	IDA Y VUELTA SIN PARADAS
	NORMAL	≤ 1 \$MM	\$ 100.000	X VIAJE	IDA Y VUELTA SIN PARADAS
	FRIO	1 \$MM < 2 \$MM	\$ 150.000	X VIAJE	IDA Y VUELTA SIN PARADAS
	NORMAL	1 \$MM < 2 \$MM	\$ 130.000	X VIAJE	IDA Y VUELTA SIN PARADAS
IV Y VII	FRIO	≤ 1 \$MM	\$ 450.000	X VIAJE	IDA Y VUELTA SIN PARADAS
	NORMAL	≤ 1 \$MM	\$ 410.000	X VIAJE	IDA Y VUELTA SIN PARADAS
	FRIO	1 \$MM < 2 \$MM	\$ 490.000	X VIAJE	IDA Y VUELTA SIN PARADAS
	NORMAL	1 \$MM < 2 \$MM	\$ 450.000	X VIAJE	IDA Y VUELTA SIN PARADAS
IX	FRIO	≤ 1 \$MM	\$ 600.000	X VIAJE	IDA Y VUELTA SIN PARADAS
	NORMAL	≤ 1 \$MM	\$ 550.000	X VIAJE	IDA Y VUELTA SIN PARADAS
	FRIO	1 \$MM < 2 \$MM	\$ 660.000	X VIAJE	IDA Y VUELTA SIN PARADAS
	NORMAL	1 \$MM < 2 \$MM	\$ 590.000	X VIAJE	IDA Y VUELTA SIN PARADAS

Tabla 29 - Costos de transporte entre base central y regionales

Además de los precios anteriores se considera un valor adicional mensual, de \$600.000 por el almacenaje en frío temporal y todos los servicios adicionales, para los clientes que despachen desde Santiago a alguna de las regiones antes mencionadas y que requiera un quiebre en la mercancía para ser transportadas por vehículos locales durante un periodo determinado.

12.5.1.1.3.2. Producto.

El nuevo modelo de servicios incorporará el transponerte de carga entre un punto a otro, o varios de ellos, los cuales dependerán de las variables expuestas en el ítem anterior, los que serán tipo de vehículo, valor de la carga transportada dada la incursión de seguros de carga, el tipo de servicio y finalmente el tipo contrato de colaboración.

Además de lo anterior se considerará, aunque en menor tamaño en un comienzo, la incursión y crecimiento a un nuevo nivel de operador logístico, es decir, pasar de ser un operador logístico 1PL solo con servicios de transporte a un operador logístico 2PL, que considera, además del transporte de mercancías, el almacenaje de las mismas. Lo anterior se realizará, en una primera etapa, para los clientes actuales, para posteriormente establecer metodologías de incorporación de nuevos clientes.

Además, se considera aumentar la participación a nivel nacional tanto para los clientes actuales, como también, para la incorporación de nuevos socios, lo que nos generara economías de escala, pensando en que el viaje de vuelta a la base central eventualmente sería con otra carga distinta a la enviada, lo que supone mayor valor para la compañía.

12.5.1.1.3.3. Promoción.

Para la promoción, en el corto plazo, estableceremos las siguientes medidas para potenciar el crecimiento deseado:

- Plan de comunicación virtual
 - Creación de web institucional: Nos permitirá visualización constante de la empresa en la red, además de dar mayor seguridad a nuestros visitantes. Dicha propuesta tiene un valor relativamente bajo de implementación, que bordea los \$400.000.
 - Creación de perfiles en redes sociales masivos: Creación de perfiles en Facebook y twitter, de tal manera de realizar vitalización de la compañía de su imagen, generando consciencia de marca.
 - Creación de perfiles laborales: creación de perfil en LinkedIn, para utilizar dicha plataforma laboral para la incorporación de nuevo personal, así como, para la vitalización de la compañía, añadiendo un rasgo más profesional a la compañía.

- Creación de equipo de Ventas: Dicho equipo tendrá dedicación exclusiva en obtención de nuevos clientes, tanto en las operaciones regiones actuales, como en las nuevas colocaciones.
- Venta de conceptos sobre servicio: Creación de conceptos promocionales que nos permitan vender nuestro servicio mediante “un sentimiento”:
 - “Transportamos más que productos, transportamos sueños”
 - “Transportando confianza”
 - “Transportando productos, entregando emociones”

12.5.1.1.3.4. Plaza.

Para la plaza, se considerará la apertura, de instalaciones comerciales en las siguientes ciudades de sus regiones correspondientes:

- RM – Santiago. (existente)
- IV – Coquimbo.
- VI – Rancagua.
- VIII – Concepción.
- IX – Temuco.

La estrategia contemplará, la apertura por año calendario, de una sucursal a la vez. El primer criterio de apertura se determinará por la cercanía de la región, el segundo criterio, en caso de similitud, se determinará por volumen de clientes.

Como se puede observar en el anexo B, existen sucursales o puntos de entrega, pertenecientes a los clientes actuales que pueden ser suministradas por la organización, estas están distribuidas de la siguiente manera:

- V – Valparaíso: 35 locales
 - Cordillera: 16 locales
 - Costa: 19 locales
- IV – Coquimbo: 17 locales
- VI – Rancagua: 22 locales
- VIII – Concepción: 19 locales
- IX – Temuco: 20 locales

Dado lo anterior, existe la base de clientes para poder iniciar operaciones de forma segura en cada una de las regiones, sumado a la migración de operador logístico, lo que nos permitirá quebrar cargas haciendo viable la operación. El inicio de esta actividad quedara ligado a la implementación del negocio en cada región, dado lo anterior se estiman los siguientes costos:

- Se establecerá un costo de arriendo promedio de \$1.000.000 mensual en cada región.
- Servicios Básicos totales de \$150.000 mensuales.
- Implementación de cámaras de frio \$4.000.000 por cada región.
- Compra de camiones para regiones \$20.000.000 promedio por unidad.
- Sueldo de conductor, ayudante y administrativo \$15.000.000 promedio anuales.
- Otros gastos asociados a la operación de \$5.000.000 aproximados.

En total el costo promedio anual, de aperturar cada región es de \$57.800.000, el que se implementaría en 5 años, es decir, una región por año.

12.5.1.1.3.5. Personas.

Para el ítem personas, deberemos considerar los siguientes procesos:

- Plan de capacitación.
- Incorporar plan de incentivos.
- Incorporar plan de desarrollo de carrera.

12.5.1.1.3.6. Plataforma Física.

Para plataforma física, se establecerán los siguientes:

- Servicio de modelamiento de rutas. De tal manera de eficientar los recursos, minimizando costo y maximizando servicios.
- Servicio GPS, para que cada sucursal sepa dónde viene el camión de su ruta. De esta manera generamos 3 beneficios:
 - Primero controlamos el uso adecuado de los vehículos.
 - Acción rápida en caso de robo.

- Eventualmente el cliente podría realizar seguimiento de su despacho (e-commerce)

12.5.1.1.3.7. Procesos.

Para los procesos, se focalizará en las siguientes acciones:

- **Foco en la reducción de mermas.** No hay información fidedigna, ya que no existe registro, sin embargo, en muchas oportunidades son devueltas unidades, debido a golpes, caídas o desperfectos del material transportado, por la mala apelación en el vehículo o la mala manipulación del personal. Que son asumidas por la empresa o por los trabajadores del servicio.
- **Foco en el cumplimiento.** El cumplimiento alcanza, dado lo comentado por la empresa, un 95%, sin embargo, la propuesta es llevarlo a un 98% constante en el tiempo.
- **Foco en la mantención preventiva del activo principal,** ya que actualmente, salvo el cambio de aceite y bujías, la mantención es 100% correctiva, e incluso en ocasiones el km sobrepasa el límite entre mantenciones, ya que, no existen bitácoras por vehículo donde se pueda consultar, registrar información o emitir alertas correspondientes.

12.5.2. Plan de Operaciones.

Para el plan de operaciones, definiremos el alcance que debiese tener y cuáles son los conceptos que debemos atacar para lograr los objetivos propuestos. Dado lo anterior definiremos cuales son los objetivos estratégicos, del área de operaciones, que debemos ajustar.

- **Uso Activo:** como se mencionaba en los factores críticos de éxito, la importancia de tener los vehículos siempre en movimiento, la mantención del activo fijo pasa a ser crítico para la organización, dado que, de no contar con uno o más móviles, incurriríamos en incumplimientos a los clientes, sobrecargas, arriendos externos, o eventualmente pérdida de servicios.

En este sentido es importante realizar el control y medición de los procesos relacionados al mantenimiento y uso de los vehículos, como:

- Uso de vehículos.
- Rendimiento de vehículos.
- El índice de fallas.
- El tiempo de paralización en caso de falla.
- El mantenimiento preventivo.
- Inventario de emergencia.

Los puntos mencionados anteriormente, tienen directa relación con el funcionamiento de la empresa, y de no ser controlados, podría afectar el nivel de servicio de la organización.

Para el control de variables, se implementaría un sistema de control de gestión integral, de tal manera de tener en tiempo real cada una de las variables medidas. El costo de implementar este control es hundido, dado que se designará al personal vigente quien lo construirá en 2 fases. La primera fase construiremos el modelo con la información actual y vigente en la compañía con las variables ya definidas. En la segunda fase abarcaremos buscaremos datos históricos donde se recopilará información relevante para los cálculos futuros.

- **Excelencia Operacional:** Cuando hablamos de excelencia operacional, debemos tener cuidado con las operaciones críticas de la empresa y cuál eficiente somos al realizarlas. Dado lo anterior seleccionamos los procesos en los cuales debemos poner atención, para medir la eficiencia de la organización, estos son:
 - Costos de transporte.
 - Control de mermas.
 - Tiempos de respuesta.
 - Tiempos de servicio en ruta.
 - Índice de cumplimientos.
 - Cantidad de rutas realizadas.

Los puntos mencionados, tienen directa relación con el cómo realizamos la operación y que tan eficiente somos internamente en los distintos procesos de producción o generación del servicio. Al igual que el punto anterior, estas variables deberán ser incorporadas al sistema de control de gestión para visualizar la información en tiempo real y lograr tener una vista general y global de la empresa.

- **Calidad de Servicio:** En calidad de servicio, lo entendemos por la valorización de los clientes, en cuanto al servicio en general. Lo anterior tiene un alcance mayor a lo netamente operacional del servicio, sino que, al conjunto de operaciones entre empresas, es decir, la imagen corporativa, el personal, la facturación, los cumplimientos y otras variables que podrían existir. Dado lo anterior definiremos como procesos importantes en valor, los mencionados a continuación:
 - **Servicios rechazados.** No existe información fidedigna o registrada, sin embargo, existen caso de rechazos en la entrega por incumplimiento en los horarios de recepción.
 - **Proceso de Co -Evaluación.** Proceso relacionado a reuniones mensuales de evaluación y mejoras en el servicio.
 - **Cantidad de Reclamos.** No existe información fidedigna o registrada, sin embargo, han existido reclamos por el servicio, no tantos en palabras del personal administrativo, sin embargo, existe un caso puntual, que por errores de facturación, se resignó el contrato con la empresa ubicada en la “Clase B”, sin embargo, la pérdida del contrato solo duro 3 semanas y se pudo retomar el servicio.
 - **Satisfacción del Cliente.** Proceso medido en encuestas de satisfacción de los servicios prestados, no tan solo a los socios comerciales, sino que también a la contraparte.
 - **Imagen del personal.** Cumplir con un procedimiento definido de imagen corporativa, que sea proyectada a los trabajadores de la empresa.

Los puntos mencionados, tienen relación con el cómo nos ve y siente el cliente, en cuanto al servicio prestado. Para estos casos se programarán reuniones periódicas de cooperación con los clientes, para levantar la información de manera oportuna y realizar correcciones de fondo.

“puede ser distinto lo que nosotros pensamos de nuestro servicio, en comparación a lo que ve el cliente. Dicha brecha debemos minimizarla”

- **Incursión en otras regiones:** Esto tiene relación, con la capacidad operacional de generar y poder operar nuevos nichos de mercado, puntualmente en la apertura de otros sectores geográficos. Para esto es importante poder medir lo siguiente:
 - **Creación de nuevo valor en los servicios.**
 - **Nuevos clientes.**
 - **Nuevos servicios.**
 - **Control de producción.**

Los puntos mencionados, tienen relación con el cómo generamos mayor valor para la compañía, ampliando nuestra zona geográfica de atención, para lograr el crecimiento económico.

Dadas las estrategias propuestas lo que se busca con la explicación regional, es enviar un vehículo con mayor tonelaje que genere quiebres de cargas en la o las distintas regiones. Una vez recepcionada la carga, se almacena y se realizan los despachos en vehículos menores de acuerdo a lo solicitado por cada sucursal de esta manera aseguramos el abastecimiento regional con viajes consolidados y controlados económicamente. Lo anterior se muestra en la siguiente ilustración.

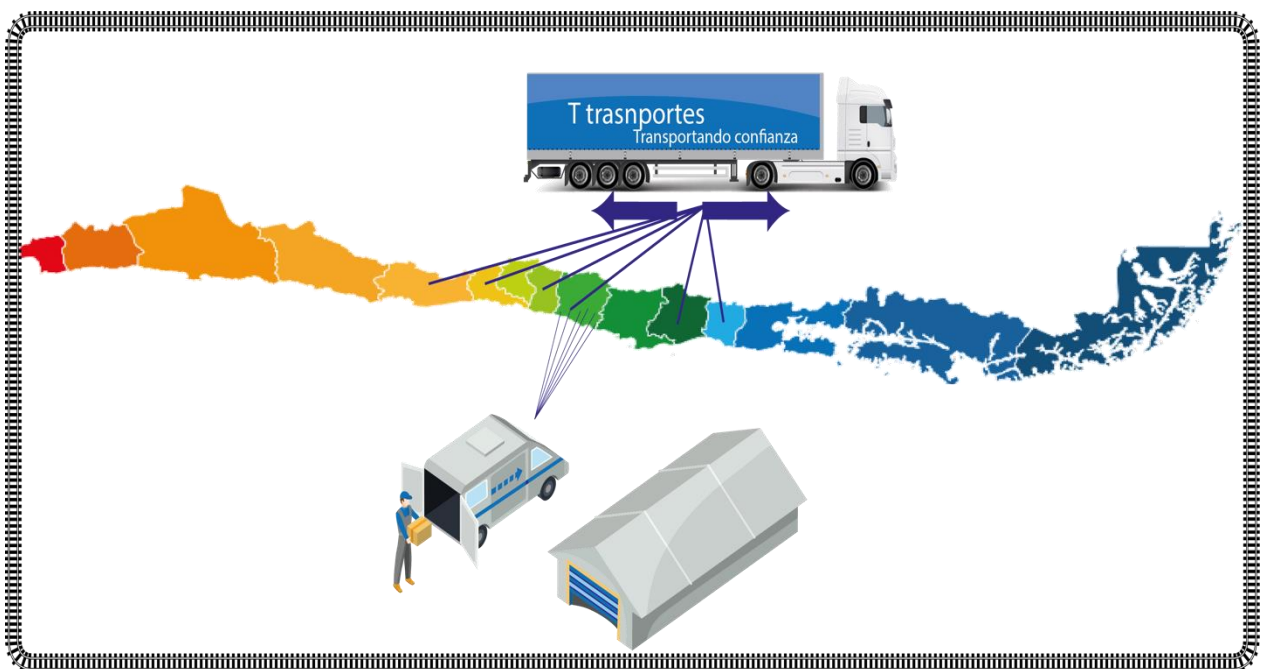


Ilustración 29 - Muestra de quiebre de carga⁸²

12.5.3. Plan de Ventas o Comercial.

Para el plan de ventas o comercial, definiremos el alcance que debiese tener y cuáles son los conceptos que debemos atacar para lograr los objetivos propuestos. Cabe mencionar que actualmente, dicha área no existe y es abarcada por todas las áreas de la empresa o por quien esté disponible.

A continuación, veremos cuáles son los temas relevantes para ser creados y monitoreados dentro del plan comercial:

- **Fidelización de clientes:** Uno de los temas más importantes es la relación con los clientes. Actualmente existen algunos problemas importantes, como descuentos en las facturas unilateralmente, debido a la poca comunicación que existe entre la empresa y sus clientes. Dado lo anterior, es imprescindible poder contar con protocolos establecidos de trato de clientes, con el objetivo de tener una comunicación lo más fluida posible, de manera de mantener controlada, cualquier situación que pudiese existir en el futuro.

- **Atraer nuevos clientes:** Un tema fundamental, para la nueva estrategia propuesta, es el aumento de nuevos servicios o nuevos clientes, de tal manera de lograr el crecimiento deseado. En este sentido, resulta vital, poder obtener un crecimiento en los servicios realizados, primero potenciando los clientes actuales, incrementando los servicios prestados, de tal manera de maximizar la relación comercial. En segundo lugar, abarcar nuevas zonas geográficas potenciando como base, la relación actual de clientes, considerando como piso, las sucursales de las clientes actuales ubicadas en dichas zonas geográficas, para proyectar el crecimiento posterior, a nuevos clientes de la zona. Algunas estrategias para la atracción de nuevos clientes se detallan a continuación:
 - Recompra vehículos: Dado que nuestro core business es el transporte terrestre, una forma de atraer nuevos clientes para externalizar su servicio, sería realizar la compra de su flota de vehículos a precio preferencial, mediante la fórmula de cuotas con descuento en la facturación mensual, siempre acompañado de un contrato de servicio a largo plazo.

 - Servicio de muestra: Realizar servicios a precio preferencial por un tiempo limitado, para generar lazos y que los potenciales clientes conozcan el servicio.

 - Modelo de incentivos cruzados: a mayor número de servicios realizados se generan otros gratuitos, es decir, cada 100 servicios realizados, se realiza un servicio gratuito en condiciones similares a los mencionados anteriormente.

- Nuevos Canales de servicio: Implementar el servicio de ecomerce, donde los clientes puedan tener acceso diferenciado a historiales, facturas y contratación de nuevos servicios.
 - Reducir intermediarios: Ofrecer servicios integrales de transporte y almacenamiento facilitando la operación de los potenciales clientes. Esto podría constituir generar los futuros cimientos para alcanzar un nuevo crecimiento alcanzando un nivel de operador logístico 3PL a futuro.
 - Horario Flexible: Disponer de todo nuestro know how para flexibilizar los horarios, dependiendo de las necesidades de los futuros clientes. De todas las propuestas, esta sería, la de menor impacto para la compañía.
 - Vender conceptos: Como se mencionaba en el plan de marketing, cambiar el paradigma de vender servicios, por uno que venda conceptos, experiencias, sentimientos, esto generará mayor complicidad y cercanía con los potenciales clientes
- **Generación de valor:** Esto tiene relación, con la necesidad de crear nuevos servicios, ajustado a las necesidades de los clientes, actuales y potenciales, de tal manera de generar mayor valor solo con el servicio más básico. Actualmente, los clientes buscan servicios muy personalizados, ajustados a sus necesidades y al menor costo posible, estos servicios generan mayor valor para cualquier compañía, inclusive, si los servicios son básicos. Dado lo anterior, debemos considerar una flexibilidad mayor de procesos para poder ofrecerlo a los potenciales clientes. El valor agregado será incorporar el servicio de almacenamiento, tanto de materias primas como de producto terminado, de esta manera realizamos un servicio integral a nuestros actuales y futuros clientes. Esto corresponde al plan de migración de operador logístico pasando de 1PL a 2 PL.
 - **Canales de comunicación:** Esto tiene relación, con la capacidad de la organización, de contar con los elementos necesarios, humanos o tecnológicos, para facilitar la comunicación entre ambas partes. Lo anterior favorece la relación comercial y potencia la posibilidad de aumentar la participan en los servicios de los clientes. Dado lo anterior se potenciarán las líneas exclusivas de contactos, evitando intermediarios, además de la utilización de redes sociales en solución de problemas de calidad, como también para temas comerciales. Según algunos estudios cerca del 60% de las empresas con mayor crecimientos usas herramientas sociales, así como, el 76% de los gerentes senior cree que el crecimiento es más rápido con el uso de esas herramientas, finalmente otro 53% cree que, sin el uso de herramientas sociales, estas compañías están destinadas a sucumbir⁸³.

83 <https://imellado.wordpress.com/category/redes-sociales-2/page/6/>

- **Post Venta:** Actualmente la organización, no tiene un área de post venta. Sin embargo, es fundamental para los clientes, poder tener un área, persona, sistema de la contraparte, para poder realizar consultas, sugerencias y reclamos, derivados de los servicios prestados y todo lo que lo involucra. Actualmente dichos reclamos, llegan al contacto más cercano de la organización para cada cliente, lo que eventualmente podría producir un descuido en su tratamiento, generando reclamos en escalada, lo que afectaría la relación comercial.

12.5.4. Plan de Personas o RR.HH.

Actualmente, más allá, de procesos administrativos, no existen lineamientos enfocados en las personas o trabajadores de la institución. Este punto toma mayor relevancia cuando entendemos que muchas veces, no tenemos a las personas idóneas en los distintos cargos a lo largo de toda la estructura organizacional.

Como hemos mencionado anteriormente, dado el servicio prestados a los clientes, de alguna manera las personas de la organización asumen indirectamente, ser la cara visible de nuestros clientes, por lo tanto, resulta de gran importancia contar con las personas idóneas para los distintos cargos. Dado lo anterior, la organización debiese contar con los siguientes procesos, para garantizar un mejor servicio, tanto externo como interno:

- **Plan de Coaching para cargos de jefaturas y gerenciales:** Para profesionalizar a los cargos gerenciales y de jefaturas, de tal manera, de potenciar 2 ámbitos. El primero de ellos tiene relación con la forma de relacionarse con los empleados, que hoy en día no es la más adecuada. La segunda de ellas es potenciar las habilidades comerciales, para mantener la fidelización de los clientes actuales y la generación de los nuevos. Dado lo anterior pasaríamos de ser una empresa estilo familiar a una empresa más profesional.
- **Plan de Inducción:** Orientar a los nuevos y actuales trabajadores respecto de que es la empresa, cuales son los lineamientos futuros, las metas propuestas y que se espera de ellos.
- **Plan de Capacitaciones:** Principalmente enfocado en los cargos administrativos de la empresa, para perfeccionar el uso de herramientas de escritorio y conceptos ligado a la actividad principal de la empresa, como:
 - Uso herramientas escritorio tipo office.
 - Uso de software administrativos
 - Primeros auxilios
 - Charlas de manejo a la defensiva.
 - Mecánica básica.
 - Gestión comercial básica.

- **Plan de Contrataciones.** Profesionalizar y estandarizar el proceso de contrataciones, de manera fijar el tipo de profesional que necesitamos en base a nutra propuesta de crecimiento comercial. Tenemos que entender que, por ser una empresa externalizada, representamos al cliente en cada uno de los despachos realizados. Lo anterior potenciado con el uso de portales de trabajo como linkedin, para estar alineados a nuestra estrategia de marketing.
- **Plan de Desarrollo de Carrera.** Definir los lineamientos futuros de la empresa, captando rasgos positivos de nuestros empleados para ocupar plazas disponibles dentro de la pirámide de ascenso, de tal manera compensamos la inyección de recursos valiosos de fuera de la empresa con recursos con conocimiento interno.

12.6. Objetivos Estratégicos

A continuación, revisaremos los objetivos estratégicos propuestos, para las cuatro distintas perspectivas: financiera, cliente, interno y aprendizaje. Además, se identificará para cada objetivo estratégico, la métrica con la cual se medirá, la meta a alcanzar si lo amerita, y finalmente si tiene un proyecto asignado.

12.6.1. Perspectiva Financiera.

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICO	MÉTRICA	META	PROYECTO
FINANCIERA	Migrar a nueva estructura corporativa	Crecimiento Margen Neto	20%	P1
	Generar Nuevos Ingresos	Vtas nuevos - Vtas totales/Vtas Totales	20%	P2
	Incrementar Ingresos de Clientes Actuales	Vtas actuales - Vtas anterior/Vtas anterior	20%	---
	Crear de Valor para los clientes	Prueba Acida	---	---
		Ratio de Endeudamiento		
	Minimizar Costos	Costos actuales-Costo Pasado/Costo pasado	20%	P3
Aumentar Volumen de Clientes	Clientes nuevos/total clientes	5%	P4	

Tabla 30 - Objetivos Estratégicos, Perspectiva Financiera⁸⁴

84 Elaboración Propia

12.6.2. Perspectiva Cliente.

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICO	MÉTRICA	META	PROYECTO
CLIENTE	Generar Ventas a la Medida	Implementación de nuevos servicios	2 servicios	P5
	Minimizar Pedidos Devueltos	productos rechazados/productos transportados	2%	---
	Minimizar Cantidad de Reclamos	Q Reclamos/Q servicios	3%	---
	Minimizar Mermas	Mermas actuales-Mermas Pasado/Mermas pasado	30%	---
	Maximizar Cumplimiento	Cumplimiento Actual/Despachos totales	98%	---
	Evaluar Servicio Periódicamente	Reuniones mensuales con clietes	1 al mes	---
	Establecer Presencia en nuevos sectores	% de nuevos servicios	20%	---
	Establecer Plan de Comunicaciones	1.- Bajar rotación de ctas por cobrar	10%	---
2.- Aumentar rotación de ctas por pagar		10%		

Tabla 31 - Objetivos Estratégicos, Perspectiva Cliente⁸⁵

12.6.3. Perspectiva Interna.

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICO	MÉTRICA	META	PROYECTO
INTERNO	Optimizar Índice de Cumplimiento	Q servicios cumplidos/Q servicios totales	98%	---
	Gestionar Activos Críticos	vehículos utilizados/vehículos totales	98%	P6
	Implementar Mantenimiento Preventivo	Nº Vehiculos disponibles/Nº Vehiculos Totales	98%	P7
	Mejorar el post servicio	Nº de problemas/Nº de soluciones	1%	---

Tabla 32 - Objetivos Estratégicos, Perspectiva Interna⁸⁶

85 Elaboración Propia

86 Elaboración Propia

12.6.4. Perspectiva Aprendizaje.

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICO	MÉTRICA	META	PROYECTO
APRENDIZAJE	Implementar Sistema de digitalización	Procesos Manuales/procesos totales	20%	P8
	Establecer mecanismos de Contratación	Establecer procesos y criterios determinados para la contratación de personal	100%	P9
	Establecer Modelo de Seguridad Corporativa	1.- N° de siniestros/N° de despachos	2%	
		2.- N° de siniestros/N° de Trabajadores	2%	
	Establecer Modelo de incentivos	Cumplimiento de metas	50% sueldo al año x 100% cumplimiento	
	Establecer Plan de Capacitación de personal	Capacitaciones realizadas/n° de trabajadores	100%	
	Minimizar tasa de rotación personal	1.- N° de renunciaciones/N° de trabajadores	2%	---
		2.- N° de despidos / N° de trabajadores	2%	
Cambiar organizacional	Desempeño y compromiso del Personal	Encuesta anual	---	

Tabla 33 - Objetivos Estratégicos, Perspectiva Aprendizaje⁸⁷

12.7. Definición de Proyectos Estratégicos

En esta etapa, se mostrará la tabla de proyectos definidos para nuestra propuesta estratégica. En dicha tabla aparecerá el número del proyecto, la perspectiva de la cual se desprende, los objetivos estratégicos y finalmente la descripción del proyecto.

PROYECTO	PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	NOMBRE PROYECTO
P1	FINANCIERA	Migrar a nueva estructura corporativa	Fortalecimiento Empresarial
P2	FINANCIERA	Generar Nuevos Ingresos	Crecimiento Constante
P3	FINANCIERA	Minimizar Costos	Eficiencia Comercial
P4	FINANCIERA	Aumentar Volumen de Clientes	Alisar Concentración de Ventas
P5	CLIENTE	Generar Ventas a la Medida	Nueva Cartera de Servicios
P6	INTERNO	Gestionar Activos Críticos	Digitalización Estratégica
P7	INTERNO	Implementar Mantenimiento Preventivo	Programa de Mantenimiento Preventiva - Preocupados por tu seguridad
P8	APRENDIZAJE	Implementar Sistema de digitalización	Digitalización Operativa
P9	APRENDIZAJE	Establecer mecanismos de Contratación	Valorización del Personal
		Establecer Modelo de Seguridad Corporativa	
		Establecer Modelo de incentivos	
		Establecer Plan de Capacitación de personal	

Tabla 34 - Proyectos por perspectiva, tema estratégico y área responsable.⁸⁸

En la siguiente tabla se agruparán los proyectos dependiendo del área responsable de implementarlos. Los proyectos se repartirán en 3 áreas de la organización, indicando en qué casos necesitarán apoyo de tecnología externa (*), ya que, la empresa no tiene incorporado en su orgánica dicha área.

⁸⁸ Elaboración propia

PROYECTO	ÁREA RESPONSABLE
P1- Fortalecimiento Empresarial P2 - Crecimiento Constante P4 - Alisar Concentración de Venta	GERENCIA
P3 - Eficiencia Comercial P8 - Digitalización Operativa (*) P9 - Valorización del Personal	ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS
P5 - Nueva cartera de Servicios. (*) P6 - Digitalización Estratégica (*) P7 - Programa de Mantenimiento Preventiva (*)	OPERACIONES

Tabla 35 - Resumen de Proyectos por Área.

12.8. Balance Score Card.

En esta etapa, se utilizará la herramienta del Balance Score Card para graficar la relación entre los objetivos estratégicos y la estrategia propuesta. Dicha herramienta nos ilustrará cual es la relación causa efecto, para poder controlar los indicadores propuestos de las 4 perspectivas vistas anteriormente, financiera, clientes, interna, aprendizaje.

A continuación, se ilustrará, la composición gráfica de la herramienta antes mencionada:

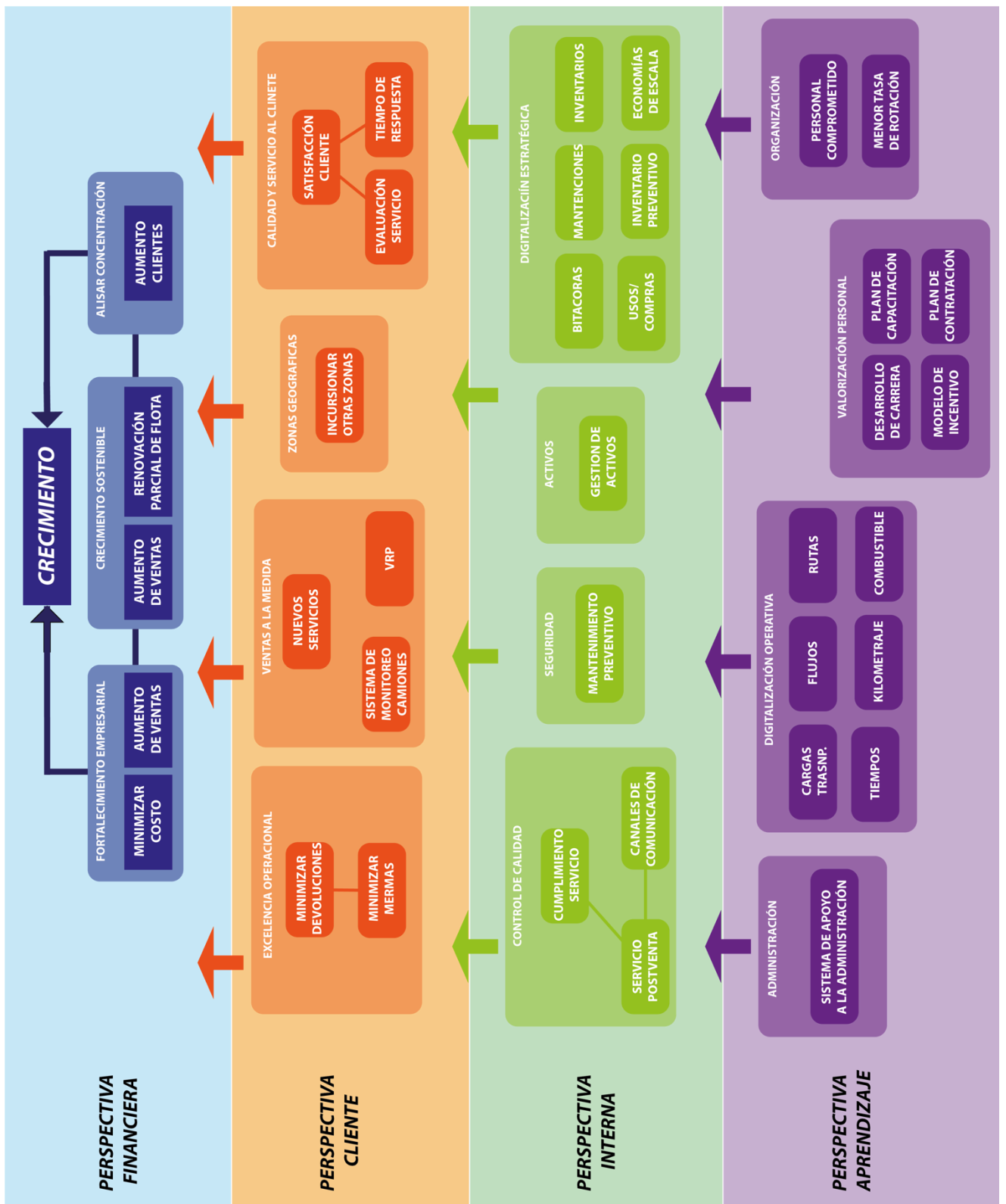


Ilustración 30 - Propuesta Balance Score Card, BSC⁸⁹

89 Elaboración Propia

La imagen vista anteriormente nos muestra el cuadro de mando integral propuesto, para la empresa estudiada. Este modelo nos muestra un mapa estratégico de control empresarial, que nos permite monitorear los distintos objetivos, para cumplir con la estrategia propuesta.

Como se comentaba anteriormente, dicho modelo, se separa en 4 ámbitos, el primero de ellos, las personas, en la perspectiva de aprendizaje. En ella podemos ver objetivos relacionados con la valorización del personal, ya sea, al entrar un nuevo integrante mediante el proceso de contratación, o ya dentro de la empresa mediante planes capacitación, modelo de incentivos, desarrollo de carrera. Lo anterior no solo estimula la competitividad de las personas, sino que también, lo compromete con la empresa, reduciendo la tasa de rotación y posibles ausentismos.

Además de lo anterior, también encontramos toda la digitalización de procesos operativos, como rutas, medición de tiempos, registro de cargas transportadas, en general todo lo relacionados al apoyo a la toma de decisiones y al control interno del negocio.

En segundo lugar, tenemos la perspectiva interna, la que busca tener un control estratégico del servicio primario, lo que se traduce en una mejor calidad de servicio, de cara al cliente. En este sentido tenemos todo lo relacionado a la seguridad del personal, la gestión de los activos fijos, la operatividad de los vehículos, y una de las cosas más importantes, la mantención preventiva de los vehículos. En este sentido es importante controlar y dar seguimiento a la implementación de bitácoras de los camiones, incluyendo sus mantenciones y reparaciones, como también, inventarios de piezas, compras preventivas, usos y compras a escala.

En tercer lugar, encontramos la perspectiva cliente. Esta perspectiva tiene relación con monitorear, todo el servicio que se efectúa para los clientes, es decir, todo relacionado en el cumplimiento del servicio y la excelencia operacional. Otra arista importante, es la centrada en generar una nueva cartera de servicios, incorporando sistemas de georreferenciación y de optimización de rutas. Además de incursionar en nuevos sectores, de tal manera de ampliar los servicios y clientes.

Finalmente, la última de las perspectivas, la financiera. En esta etapa tiene relación a los objetivos que ayudan al cumplimiento del objetivo final, que es el crecimiento sostenible de un 50% en ventas. Estos objetivos son alimentados de todas las perspectivas comentadas anteriormente.

12.9. Implementación.

En la implementación de los proyectos, los separaremos en 2 ítem. Primero en un análisis de dificultad e impacto de los proyectos definidos, y segundo en el plan de implementación de los mismo, este último tiene que ver con el inicio y la duración.

12.9.1. Análisis de dificultad e impacto.

A continuación, ilustraremos la distribución de los proyectos definidos, según la importancia que tengan sobre la visión y la dificultad de la implementación.

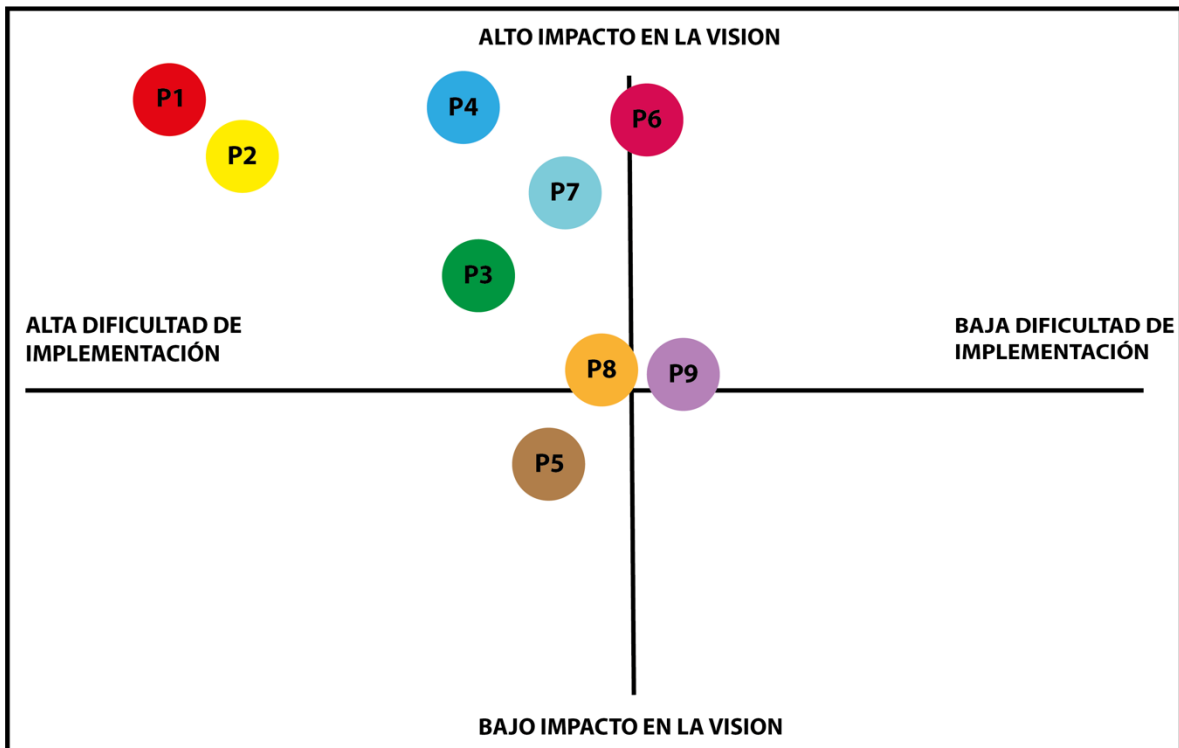


Ilustración 31 - Grado de dificultad de la implementación y de impacto en la visión⁹⁰

12.9.2. Plan de implementación.

A continuación, ilustraremos la Gantt de los proyectos definidos, según el tiempo de inicio, su duración y el término.

⁹⁰ Elaboración Propia

PROYECTOS	AÑOS				
	1	2	3	4	5
Fortalecimiento Empresarial					
Crecimiento Sostenible					
Eficiencia Comercial					
Alisar Concentración de Ventas					
Nueva Cartera de Servicios					
Digitalización Estratégica					
Programa de Mantenimiento Preventiva - Preocupados por tu seguridad					
Digitalización Operativa					
Valorización del Personal					

Tabla 36 - Plan de Implementación de Proyectos por Año

Para revisar la valorización de los proyectos, ver “anexo D”

12.10. Análisis de riesgos de la economía y Sensibilidad.

En todo tipo de rubro, existen ciertos riesgos asociados al origen de la operación, dado lo anterior, siempre hay que tenerlos en cuenta en cualquier toma de decisiones importante. Para encontrar, calcular y mitigar los riesgos del negocio, de tal manera de entender qué tan sensibles somos antes sus variaciones, para que en el futuro podamos estar preparados.

Identificamos tres grandes riesgos a los que la empresa se expone. Y los analizaremos desde los más relevantes hasta los menos relevantes.

12.10.1. Variaciones del Mercado.

Lo principal en cualquier tipo de negocio, es tener clientes, tantos como pueda ser capaz de atender. En este sentido como se desarrolle el mercado y como se vislumbra a futuro. Por un lado, se tiene la tranquilidad que, según algunos estudios, las empresas dedicadas al outsourcing, se encuentran en pleno auge⁹¹, dada la especialización en las

91 <http://diario.latercera.com/edicionimpresa/el-auge-de-las-empresas-de-outsourcing-y-servicios-transitorios/>

distintas materias y su eficiencia en costos, para quien contrata. Sin embargo, una desaceleración de la economía podría disminuir la cantidad de servicios, afectando la meta propuesta. Dado lo anterior, la fidelización de clientes y proveedores resulta imprescindible para enfrentar los bajones en la economía.

12.10.2. Tipo de cambio.

El tipo de cambio puede afectar a la empresa en tres líneas. La primera pensando en la renovación e incremento de la flota de vehículos, una variación del dólar podría mover los presupuestos. El segundo ámbito, son los repuestos, ya que, como la mayoría son importados y no fabricados en el país, podrían afectar el precio del insumo. El tercero es el precio del crudo.

A continuación, muestra la variación anual promedio del dólar entre las fechas 2003 a 2017.

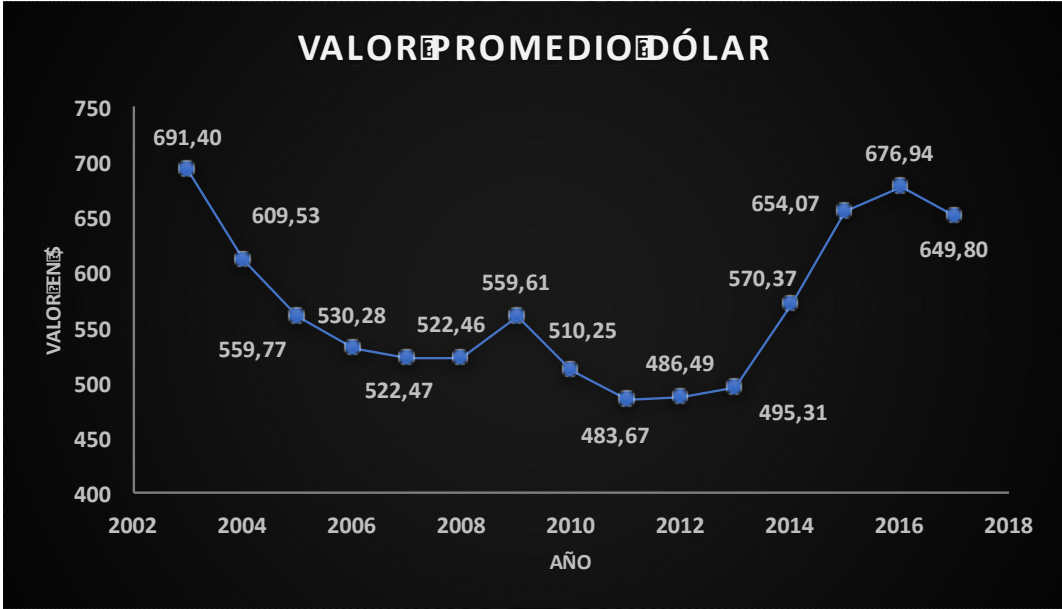


Ilustración 32 - Variación Precio del Dólar en Chile, entre los periodos 2003 y 2017⁹²

92 Elaboración Propia

92 Fuente: http://www.sii.cl/valores_y_fechas/dolar/dolar2017.htm

12.10.3. Precio del Crudo.

El precio del crudo, es bueno analizarlo por separado, ya que tiene muchas variables que condicionan su precio. La primera de ellas es la mencionada anteriormente, el tipo de cambio. Efectivamente el poder adquisitivo del commodities, cambia a razón que cambia el precio del dólar. En segundo lugar, la estabilidad de la económica a nivel mundial.

En tercer lugar, también se ve afectada por la tensión política mundial, dado que la tensión actual y también de los últimos años, de Estados Unidos frente a los países productores de medio oriente, ha generado cambios importantes en el precio del barril (ver ilustración 22).

Dado lo anterior y entendiendo que el petróleo es el insumo más importante de la empresa, hay que considerar su evolución, cuantificarla y tratar de mitigarla, para protegerse de variaciones futuras que puedan afectar los costos de la compañía.

A continuación, muestra la variación anual promedio del precio del barril en dólares entre las fechas 2003 a 2017

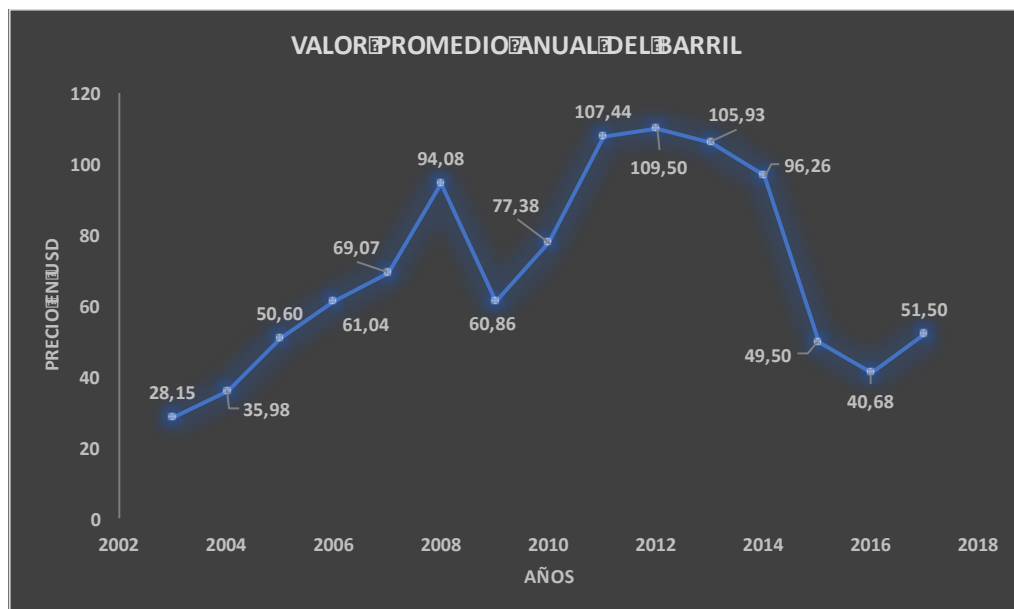


Ilustración 33 - Valor Anual Promedio Precio del Barril de Crudo, entre 2003 y 2017⁹³

93 Elaboración Propia

93 Fuente: <https://www.preciopetroleo.net>

13. Conclusiones

Al término de este trabajo de título, podemos concluir, que las actividades realizadas por la empresa estudiada son rentables y con gran proyección de crecimiento. Sin embargo, existe un gran desorden generalizado que impide un desenvolvimiento adecuado de las actividades cotidianas, ya sean, administrativas como gerenciales.

El target, se centraliza en grandes socios comerciales, que externalizan sus procesos de transporte, eficientando sus recursos, creando sinergia de costos. Para este trabajo de título se realizó un recorrido por todas las variables que pueden afectar a la compañía, tanto internos como externos, de tal manera, de buscar la fórmula correcta para lograr con la meta propuesta de un crecimiento sostenible, del 40% en los próximos 5 años.

En el ámbito externo, se destaca, la gran cantidad de competencia que tiene la industria, las bajas barreras de entrada al mercado y la poca información que se tiene de ella, englobándola en todo tipo de transporte carretero, sin embargo, la gran competencia se desata en las pymes y pequeñas empresas, donde se concentra el mayor volumen de competencia y donde menos información se tiene.

Para el ámbito interno, encontramos una gran cantidad de falencias, con alta potencialidad de mejora, con implementaciones de tecnología, que además de solucionar la problemática actual, da inicio a generar mayores servicios y de calidad a sus clientes.

Además de lo anterior, se realizó el análisis FODA, que nos permitió determinar la situación actual de la empresa, destacando las oportunidades que tiene de crecimiento estratégico. La cadena de valor, por otro lado, nos mostró las actividades de valor que posee la compañía, tanto primarias como secundarias, y también las que aseguran la calidad de las mismas. Ambos análisis, nos muestran las pautas y lineamientos base, para poder tomar las decisiones correctas, pensando en el futuro de la compañía.

El análisis Canvas, nos mostró de manera gráfica la estrategia actual, describiendo la lógica de cómo la compañía crea, entrega y genera valor. Además, se realizó el estudio de los puntos de valor/dolor, de manera de identificar, cuantificar y valorizar las necesidades de la empresa estudiada. También se realizó el estudio de las 7s de McKinsey, para ilustrar las áreas estratégicas de la compañía y como se encuentran en la actualidad, para dilucidar los lineamientos potenciales.

Luego del análisis estratégico de la empresa, se realizó un análisis de clientes actuales, entregando datos importantes de concentración, donde los dos mayores clientes tenían en conjunto, prácticamente el 80% de todo el volumen de ventas, situación peligrosa para la compañía, dado el riesgo de pérdida.

Posterior a esto, se realizó el plan de implementación de la estrategia, que constaba, de crear y formular la misión, visión y nuevos valores de la empresa en estudio, de tal manera de instaurar los cimientos de las próximas decisiones. De este estudio se desprenden los distintos planes a implementar, como son el marketing, operaciones, comercial y personas, donde se estudió en detalle cada uno de ellos y se obtuvieron, desde su análisis, y en consecuencia a los factores críticos de éxito, los objetivos, metas y métricas propuestas para el cumplimiento del crecimiento contemplado en un inicio.

Finalmente se diseñaron 9 proyectos, en línea con los objetivos propuestos, que nos permita lograr las metas establecidas. Para lo anterior se creó un mapa de implementación, valorizando los proyectos, un calendario de implementación, un mapa estratégico de seguimiento (BSC) y un “One Project Page” para cada uno de los nueve proyectos, con un responsable, resultados, beneficios esperados, tiempos de ejecución y costos asociados.

La empresa con gran crecimiento en los últimos 3 años, alcanzando incluso un 40% de incremento en ventas, ha mostrado una baja y estabilización en el año 2017, lo que nos indica que se está estabilizando el crecimiento y permanecerá constante o decrecerá, sino se interviene, con lineamientos que refresquen la compañía. Por otro lado, no posee grandes deudas con entidades bancarias, ni relacionadas al rubro, por tanto, posee la base para pensar en una inversión.

Los proyectos en su totalidad requieren de un total de MM\$612 aproximadamente, sin embargo, un 79% de las propuestas, corresponden a costos de explotación y gastos de administración y venta, solo quedando \$MM126, equivalentes a un 21%, como concepto de inversión. Dado lo anterior, el VAN generado para el proyecto es de \$MM480, con una tasa de retorno de 60%, y con una tasa de descuento del 10%.

Por último, consideramos que, dentro de los próximos 5 años, y tomadas las medidas que estudiamos a lo largo de este trabajo de título, la empresa debería zanjar su brecha operacional, estandarizando sus procesos y estabilizando su administración y área gerencial, de tal manera que les permitirá al cumplir dicho plazo, realizar un crecimiento transversal, que incorpore un crecimiento de nivel de operador logístico, desde el nivel 1 (básico) a al menos un nivel 2, dando un salto de calidad en sus operaciones. Además, desde el año 6 en adelante, se puede contemplar un crecimiento en margen operaciones, lo que sería fruto de las estrategias implementadas.

Para dar cumplimiento a lo anterior, se sugiere profesionalizar la empresa, con la contratación de un gerente general de experiencia y desplazar a los actuales gerentes de primera línea, al directorio, como dueños de la compañía. Junto con lo anterior, se debe realizar e implementar un proyecto tecnológico global, que solucione los problemas de procesos manuales actuales, además de dejar a la empresa a la vanguardia tecnológica, pensando en la implementación de servicios ecommerce.

Para finalizar se recomienda la expansión controlada de operaciones en regiones, con la inclusión de una región por año y la el crecimiento de operador logístico, de manera de alisar la concentración actual, incorporando nuevos clientes, bajo las propuestas impulsadas por el plan de marketing estudiadas en este trabajo de título.

14. Bibliografía

- Administración estratégica y Políticas de Negocio, T. Wheelen y J. Hunger, 7^o edición.
- Administración de Operaciones – Producción y cadena de suministros, R. Chase, F. Jacobs & N. Aquilano. 12^o edición.
- Administración estratégica - Competitividad y globalización - Hitt, Ireland & Hoskisson – 11^o edición.
- Cuadro de Mando integral, Robert S. Kaplan & David P. Norton, 2^o edición.
- Marketing, Kotler & Armstrong, 14^o edición.
- El arte de Mantener, Rodrigo Pascual, versión 2.85.
- Finanzas – Análisis y Estrategia Financiera, Joan Massons I Rabassa, 2014.
- Material U Cursos, Comportamiento Organizacional, proporcionado por el profesor Sebastián Conde.
- Material proporcionado por el profesor Iván Braga.
- Repositorio de tesis Universidad de Chile, www.tesis.uchile.cl/.
- Modelo Canvas,
- 5 fuerzas de M. Porter
- Análisis FODA.
- Análisis PEST
- Material de Tutorías
- Información proporcionada por la empresa
- Información proporcionada por los trabajadores

15. Anexos

15.1. ANEXO A – Flota de vehículos

Nº	MARCA	MODELO	EQUIPO	AÑO FAB
1	HYUNDAI	PORTER	SIN FRIO	2004
2	HYUNDAI	PORTER	SIN FRIO	2005
3	HYUNDAI	PORTER	FRIO	2006
4	HYUNDAI	PORTER	SIN FRIO	2007
5	HYUNDAI	PORTER	FRIO	2007
6	HYUNDAI	PORTER	SIN FRIO	2008
7	HYUNDAI	PORTER	FRIO	2008
8	HYUNDAI	PORTER	SIN FRIO	2003
9	HYUNDAI	PORTER	FRIO	2003
10	HYUNDAI	PORTER	FRIO	2008
11	HYUNDAI	PORTER	FRIO	2008
12	HYUNDAI	PORTER	FRIO	2008
13	HYUNDAI	PORTER	FRIO	2009
14	HYUNDAI	PORTER	FRIO	2009
15	HYUNDAI	PORTER	FRIO	2009
16	HYUNDAI	PORTER	SIN FRIO	2009
17	HYUNDAI	PORTER	SIN FRIO	2011
18	HYUNDAI	PORTER	SIN FRIO	2011
19	HYUNDAI	PORTER	SIN FRIO	2011
20	HYUNDAI	PORTER	SIN FRIO	2011
21	HYUNDAI	PORTER	FRIO	2012
22	HYUNDAI	PORTER	FRIO	2012
23	HYUNDAI	PORTER	FRIO	2012
24	HYUNDAI	PORTER	SIN FRIO	2012
25	HYUNDAI	PORTER	FRIO	2013
26	HYUNDAI	PORTER	FRIO	2014
27	HYUNDAI	PORTER	FRIO	2014
28	HYUNDAI	PORTER	FRIO	2015
29	HYUNDAI	PORTER	FRIO	2015
30	HYUNDAI	PORTER	FRIO	2015
31	HYUNDAI	PORTER	FRIO	2015
32	HYUNDAI	PORTER	SIN FRIO	2015
33	HYUNDAI	PORTER	FRIO	2015
34	HYUNDAI	PORTER	FRIO	2015
35	HYUNDAI	PORTER	FRIO	2016
36	HYUNDAI	PORTER	FRIO	2016
37	HYUNDAI	PORTER	FRIO	2016
38	HYUNDAI	PORTER	FRIO	2016
39	HYUNDAI	PORTER	FRIO	2016
40	HYUNDAI	PORTER	FRIO	2016

Tabla 37 - Flota de Vehículos Propios⁹⁴

15.2. ANEXO B – Clientes Potenciales

ZONA VI REGIÓN	
COD	Comuna
N683	LINARES
N687	CURICO
N524	LINARES
N740	SAN FERNANDO
N645	CURICO
N803	RANCAGUA
N807	RANCAGUA
N828	TALCA
N829	RANCAGUA
N831	DOÑIHUE
N832	SAN FCO. DE MOSTAZAL
N833	GRANEROS
N838	CURICO
N909	CURICO
N915	RANCAGUA
N924	MACHALI
N973	MOLINA
Q PUNTOS	17

Tabla 38 - Clientes Base, de Abarcar la VII Región⁹⁵

⁹⁵ Elaboración Propia

ZONA IV REGIÓN	
COD	Comuna
N537	QUILPUE
N538	QUILPUE
N539	VILLA ALEMANA
N543	QUILPUE
N551	COQUIMBO
N677	OVALLE
N693	QUILPUE
N730	LA SERENA
N648	LA SERENA
N658	COQUIMBO
N781	QUILPUE
N790	LA SERENA
N813	QUILPUE
N822	QUILPUE
N827	LA SERENA
N836	LA SERENA
N842	VILLA ALEMANA
N845	COQUIMBO
N901	VALLENAR
N902	HUASCO
N908	OVALLE
N979	OVALLE
Q PUNTOS	22

Tabla 39 - Clientes Base, de Abarcar la IV Región⁹⁶

ZONA VIII REGIÓN	
COD	Comuna
N671	TALCAHUANO
N678	CONCEPCION
N679	CORONEL
N680	TALCAHUANO
N688	CONCEPCION
N778	SAN PEDRO
N737	CONCEPCION
N742	LOS ANGELES
N569	CONCEPCION
N596	SAN PEDRO
N761	LOS ANGELES
N783	CONCEPCION
N801	CONCEPCION
N835	CHIGUAYANTE
N903	CONCEPCION
N927	MULCHEN
N663	CHILLAN
N977	CHILLAN
N983	CORONEL
Q PUNTOS	19

Tabla 40 - Clientes Base, de Abarcar la VIII Región⁹⁷

ZONA IX REGIÓN	
COD	Comuna
N547	TEMUCO
N554	TEMUCO
N684	VALDIVIA
N587	PUERTO MONTT
N732	TEMUCO
N743	TEMUCO
N734	PUERTO MONTT
N733	PUERTO VARAS
N744	LA UNION
N517	TEMUCO
N585	OSORNO
N597	TEMUCO
N625	TEMUCO
N824	OSORNO
N826	TEMUCO
N904	PUERTO MONTT
N906	PUERTO VARAS
N928	VALDIVIA
N978	LABRANZA
N985	VICTORIA
Q PUNTOS	20

Tabla 41 - Clientes Base de abarcar la IX Región⁹⁸

ZONA V REGIÓN COSTA		ZONA V REGIÓN CORDILLERA	
COD	Comuna	COD	Comuna
N849	CASABLANCA	N544	LA CALERA
N694	CON CON	N549	LA CALERA
N561	CURAUMA	N839	LA CRUZ
N756	SAN ANTONIO	N753	LA LIGUA
N536	VALPARAISO	N651	LAMPA
N552	VALPARAISO	N691	LIMACHE
N722	VALPARAISO	N657	LIMACHE II
N805	VALPARAISO	N665	LOS ANDES
N840	VALPARAISO	N852	LOS ANDES
N911	VALPARAISO	N638	PEÑABLANCA
N993	VALPARAISO	N540	QUILLOTA
N541	VIÑA DEL MAR	N646	QUILLOTA
N542	VIÑA DEL MAR	N848	QUILLOTA
N545	VIÑA DEL MAR	N850	QUILLOTA
N548	VIÑA DEL MAR	N664	SAN FELIPE
N662	VIÑA DEL MAR	N731	SAN FELIPE
N674	VIÑA DEL MAR		
N572	VIÑA DEL MAR		
N808	VIÑA DEL MAR		
Q PUNTOS	19	Q PUNTOS	16

Tabla 42 - Clientes Base, de abarcar la V Región⁹⁹

⁹⁹ Elaboración Propia

15.3. ANEXO C – Proyectos

P1 – Fortalecimiento Empresarial

One Page Project
Report

Nombre del Proyecto: Fortalecimiento Empresarial

Responsable del Proyecto: Gerente General

Objetivo del Proyecto: Profesionalizar la empresa con la contratación de un nuevo Gerente General y pasar a los dueños al Directorio.

Resultados Esperados:

- Nuevo Modelo de Trabajo

Beneficios Esperados:

- * Crecimiento de la compañía

Tiempo de Inicio:

Marzo 2018

Etapas del Proyecto:

- Contratación de nuevo Gerente General.
- Dueños pasan a Directorio

Departamentos Involucrados:

- * Gerencia General

Tiempo de Término: 00

Personas (hh y procedencia):

- * GG 2000 hh x año (año completo)

Recursos Físicos (equipos, software, otros):

- * Recursos actuales

Costos del Proyecto (\$):

- Costo Total: 36.000.000.- x año

Ilustración 34 – One Page Project Report, Proyecto 1¹⁰⁰

P2 – Crecimiento Sostenible

Nombre del Proyecto: Crecimiento Sostenible		Responsable del Proyecto: Jefe de RR.HH
Objetivo del Proyecto: Compra de 1 camión anual, para llegar a 5 camiones en los próximos 5 años, en apoyo al las ventas por capturar.		
Resultados Esperados: <ul style="list-style-type: none"> Aumento de Flota Mayor Capacidad 	Beneficios Esperados: <ul style="list-style-type: none"> Crecimiento Económico. Mayor <u>Market Share</u> Renovación de Flota 	Tiempo de Inicio: Marzo 2018
Etapas del Proyecto: <ul style="list-style-type: none"> Compra anual de 1 vehículo 	Departamentos Involucrados: <ul style="list-style-type: none"> Gerencia Finanzas Gerencia Operaciones 	Tiempo de Término: Marzo 2023
Personas (hh y procedencia): <ul style="list-style-type: none"> GF 10 <u>hh</u> GO 30 <u>hh</u> 	Recursos Físicos (equipos, software, otros): <ul style="list-style-type: none"> Recursos actuales Asesor RR.HH 	Costos del Proyecto (\$): <ul style="list-style-type: none"> Costo Total: 271.000.000 (5 años)

Ilustración 35 - One Page Project Report, Proyecto 2¹⁰¹

P3 – Eficiencia Comercial

One Page Project
Report

Nombre del Proyecto: Eficiencia Comercial

Responsable del Proyecto: Gerente General

Objetivo del Proyecto: Control de los Flujos de la empresa e información contables (Balance, EERR, EEFFCC, Indicadores Financieros).

Resultados Esperados:

* Control Total de información Financiera

- Aumentar plazo de CxC
- Disminuir plazo de CxP

Beneficios Esperados:

- * Apoyo en la Toma de decisiones
- * Maximizar Recursos Financieros

Tiempo de Inicio:

Marzo 2018

Etapas del Proyecto:

- Identificación situación actual
- Identificar Necesidades
- Definir Procesos
- Consolidar Información
- Implementación del plan

Departamentos Involucrados:

- * Gerencia General
- * Gerencia Financiera
- * Administración

Tiempo de Término:

Marzo 2019

Personas (hh y procedencia):

- * GG 30 hh
- * Adm 200 hh
- * TI Externo 70 hh

Recursos Físicos (equipos, software, otros):

- * Plataforma TI

Costos del Proyecto (\$):

- Costo Total: 4.000.000

Ilustración 36 – One Page Project Report, Proyecto 3¹⁰²

P4 – Alisar Concentración de Ventas

Nombre del Proyecto: Alisar Concentración de Vtas

Responsable del Proyecto: Gerente General

Objetivo del Proyecto: Aumentar la cantidad de clientes y/o Incrementar la facturación de actuales clientes , evitando concentración actual, máxima concentración, no debiese superar el 25%

Resultados Esperados:

- Creación de área de ventas
- Creación de pagina web

Beneficios Esperados:

- * Aumento de ventas
- * Mayor visibilidad de la empresa
- * Mayor difusión de servicios

Tiempo de Inicio:

Marzo 2018

Etapas del Proyecto:

- Identificación situación actual
- Identificar Necesidades
- Iniciar Plan de difusión
- Implementar área de ventas

Departamentos Involucrados:

- * Gerencia General
- * Recursos Humanos
- * Administración

Tiempo de Término:

Marzo 2023

Personas (hh y procedencia):

- GG 50 hh
- RR.HH 100 hh
- ADM 700 hh
- TEC 200 hh - externo

Recursos Físicos (equipos, software, otros):

- * Recursos actuales

Costos del Proyecto (\$):

•Costo Total: 8.160.000
(5 años)

Ilustración 37 – One Page Project Report, Proyecto 4¹⁰³

P5 – Nueva Cartera de Servicios

Nombre del Proyecto: Nueva cartera de servicios		Responsable del Proyecto: Gerente Operaciones
Objetivo del Proyecto: Incorporar a los servicios actuales, optimización de rutas (VRP) y georreferenciación, ofreciendo a clientes servicios complementarios a los actuales		
Resultados Esperados: <ul style="list-style-type: none">• Control de rutas• Control mediante GPS• Localización de pedidos	Beneficios Esperados: <ul style="list-style-type: none">• Eficiencia• Minimizar tiempos• Minimizar recursos• Satisfacción de clientes	Tiempo de Inicio: Marzo 2021
Etapas del Proyecto: <ul style="list-style-type: none">• Identificación situación actual• Propuesta de trabajo• Implementación de VRP• Implementación de GPS	Departamentos Involucrados: <ul style="list-style-type: none">* Gerencia General* Gerencia Operaciones	Tiempo de Término: Marzo 2022
Personas (hh y procedencia): <ul style="list-style-type: none">• GG 50 hh• GO 150 hh• TEC 100 hh - externo	Recursos Físicos (equipos, software, otros): <ul style="list-style-type: none">* Recursos actuales	Costos del Proyecto (\$): <ul style="list-style-type: none">• Costo Total: 2.200.000

Ilustración 38 – One Page Project Report, Proyecto 5¹⁰⁴

P6 – Digitalización Estratégica

Nombre del Proyecto: Digitalización Estratégica

Responsable del Proyecto: Gerencia Operaciones

Objetivo del Proyecto: Implementar modulo en Softland para hacer seguimientos y digitalizar todo lo relacionado con la mantención del vehículos, bitácoras, mantenciones, compras, usos, otros arreglos, inventarios, calculo de inventario preventivo, economía de escala

Resultados Esperados:

- Control de información
- Control de Gastos
- Minimización de Costos
- Inventario Preventivo

Beneficios Esperados:

- * Eficiencia en Costos
- * Eficiencia de tiempo

**Tiempo de
Inicio:**

Marzo 2020

Etapas del Proyecto:

- Identificación situación actual
- Identificar Necesidades
- Definir Módulos
- Propuesta de trabajo
- Implementación del plan

Departamentos Involucrados:

- * Gerencia General
- * Gerencia Operaciones
- * Área Mantención

**Tiempo de
Término:**

Marzo 2021

Personas (hh y procedencia):

- GG 30 hh
- GO 200 hh
- TEC 50 hh - externo

**Recursos Físicos (equipos,
software, otros):**

- * Recursos actuales

Costos del Proyecto (\$):

- Costo Total: 3.000.000

Ilustración 39 – One Page Project Report, Proyecto 6¹⁰⁵

P7 – Mantenimiento Preventiva

Nombre del Proyecto: Mantenimiento Preventivo

Responsable del Proyecto: Gerente Operaciones

Objetivo del Proyecto: Implementar procedimiento de mantenimiento preventivo de camiones, incluyendo bitácoras y promoviendo a los trabajadores a informar sobre desperfectos, Evitar la paralización del activo fijo y los accidentes del personal.

Resultados Esperados:

- Control de Mantenición
- Optimización de Flota

Beneficios Esperados:

- * Cumplimiento con cliente
- * Mantenición preventiva
- Información transversal
- Minimizar índice de accidentes

Tiempo de Inicio:

Marzo 2018

Etapas del Proyecto:

- Identificación situación actual
- Identificar Necesidades
- Definir Métricas
- Propuesta de trabajo
- Implementación del plan

Departamentos Involucrados:

- * Gerencia General
- Gerencia Operaciones
- Área de Mantenición
- Gerencia Finanzas

Tiempo de Término:

Marzo 2019

Personas (hh y procedencia):

- * GG 20 hh
- GO 100 hh
- TEC 50 hh Externo

Recursos Físicos (equipos, software, otros):

- * 2 nuevos terminales

Costos del Proyecto (\$):

- Costo Total: 2.000.000

Ilustración 40 – One Page Project Report, Proyecto 7¹⁰⁶

P8 – Digitalización Operativa

Nombre del Proyecto: Digitalización Operativa **Responsable del Proyecto:** Gerente Financiera

Objetivo del Proyecto: Implementar digitalización de procesos operativos, Medición de cargas, flujos, rutas, tiempos, sucursales, km, combustible.

Resultados Esperados:

- Control de costos
- Generar indicadores operativos
- Eliminar procesos manuales
- Eliminar proceso duplicados

Beneficios Esperados:

- * Información Oportuna
- * Eficiencia de tiempo
- * Procesos digitalizados

Tiempo de Inicio:

Marzo 2019

Etapas del Proyecto:

- Identificación situación actual
- Identificar Necesidades
- Definir Módulos
- Propuesta de trabajo
- Implementación del plan

Departamentos Involucrados:

- * Gerencia General
- * Recursos Humanos
- * Administración

Tiempo de Término:

Marzo 2020

Personas (hh y procedencia):

- GG 50 hh
- GF 50 hh
- ADM 150 hh
- TEC 30 hh - externo

Recursos Físicos (equipos, software, otros):

- * Recursos actuales

Costos del Proyecto (\$):

- Costo Total: 2.000.000

Ilustración 41 – One Page Project Report, Proyecto 8¹⁰⁷

P9 – Valorización de Personal

Nombre del Proyecto: Valorización Personal

Responsable del Proyecto: RR.HH y Administración

Objetivo del Proyecto: Incrementar el valor del personal dentro de la compañía, Mejorar los servicios de selección de personal, incorporar modelo de incentivos, desarrollar plan de capacitación.

Resultados Esperados:

- Capacitación del Personal
- Cumplimientos por meta
- Desarrollar plan de carrera
- Mejorar la selección de nuevo personal

Beneficios Esperados:

- * Personal mas capacitado
- * Eficiencia de tiempo
- * Personal más comprometido

Tiempo de Inicio:

Marzo 2018

Etapas del Proyecto:

- Identificación situación actual
- Identificar Necesidades
- Definir Módulos
- Propuesta de trabajo
- Implementación del plan

Departamentos Involucrados:

- * Gerencia General
- * Recursos Humanos
- * Administración

Tiempo de Término:

Marzo 2019

Personas (hh y procedencia):

- GG 50 hh
- RR.HH 200 hh
- ADM 200 hh
- Asesor externo 80 hh

Recursos Físicos (equipos, software, otros):

- * Recursos actuales

Costos del Proyecto (\$):

- Costo Total: 10.000.000

Ilustración 42 – One Page Project Report, Proyecto 9¹⁰⁸

15.4. ANEXO D – Proyección Económica de Proyectos

PROYECTOS	AÑOS	ITEM	AÑOS				
			1	2	3	4	5
P1		SUELDO NUEVO GERENTE	\$ 36.000.000	\$ 36.000.000	\$ 36.000.000	\$ 36.000.000	\$ 36.000.000
		ARRIENDO BASE REGIONES	\$ 1.000.000	\$ 2.000.000	\$ 3.000.000	\$ 4.000.000	\$ 5.000.000
P2		NUEVOS CAMIONES (1 X AÑO)	\$ 16.000.000	\$ 16.000.000	\$ 16.000.000	\$ 16.000.000	\$ 16.000.000
		CARROCERIA	\$ 750.000	\$ 750.000	\$ 750.000	\$ 750.000	\$ 750.000
		NUEVOS SUELDOS	\$ 15.000.000	\$ 30.000.000	\$ 45.000.000	\$ 60.000.000	\$ 75.000.000
		SEGUROS	\$ 1.440.000	\$ 2.880.000	\$ 4.320.000	\$ 5.760.000	\$ 7.200.000
		PERMISO DE CIRCULACION	\$ 280.000	\$ 560.000	\$ 840.000	\$ 1.120.000	\$ 1.400.000
P3		SISTEMA DE FRIO	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000
		OTROS GASTOS	\$ 2.000.000	\$ 4.000.000	\$ 6.000.000	\$ 8.000.000	\$ 10.000.000
		DESARROLLO TI	\$ 4.000.000	--	--	--	--
P4		CREACIONA AREA DE VENTA	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000
		PAGINA WEB	\$ 420.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000
P5		ECOMMERCE	\$ 500.000				
		SISTEMA GPS	--	--	--	\$ 700.000	\$ 700.000
P6		SISTEMA VRP	--	--	--	\$ 400.000	\$ 400.000
		DIGITALIZACION ESTRATEGICA	--	--	\$ 3.000.000	--	--
P7		PLAN DE MANTENIMIENTO	\$ 2.000.000	--	--	--	--
P8		DIGITALIZACION OPERATIVA	--	\$ 2.000.000	--	--	--
P9		PLAN DE PERSONAL	\$ 10.000.000	--	--	--	--
			\$ 94.890.000	\$ 99.750.000	\$ 120.470.000	\$ 138.290.000	\$ 158.010.000
			\$ 611.410.000				

Tabla 43 - Detalle de Costo de la Estrategia a 5 años¹⁰⁹

109 Elaboración Propia

15.5. ANEXO E – Detalle Variación Tipo de Cambio

Fecha	Precio \$	Precio €	Año	Fecha	Precio \$	Precio €	Año	Fecha	Precio \$	Precio €	Año	Fecha	Precio \$	Precio €	Año
dic-17	x	x	2017	dic-13	107,67\$	78,57 €	2013	dic-09	74,01\$	50,64 €	2009	dic-05	52,64\$	44,40 €	2005
nov-17	USD 60,70	51,63 €	2017	nov-13	104,96\$	77,79 €	2013	nov-09	76,29\$	51,15 €	2009	nov-05	51,13\$	43,38 €	2005
oct-17	USD 55,36	47,09 €	2017	oct-13	106,69\$	78,25 €	2013	oct-09	72,67\$	49,05 €	2009	oct-05	54,35\$	45,24 €	2005
sept-17	USD 53,41	44,83 €	2017	sept-13	108,73\$	81,46 €	2013	sept-09	67,17\$	46,13 €	2009	sept-05	58,05\$	47,36 €	2005
ago-17	USD 49,61	42,02 €	2017	ago-13	107,52\$	80,78 €	2013	ago-09	71,35\$	50,01 €	2009	ago-05	57,82\$	47,04 €	2005
jul-17	USD 46,93	40,77 €	2017	jul-13	104,45\$	79,85 €	2013	jul-09	64,59\$	45,85 €	2009	jul-05	53,18\$	44,18 €	2005
jun-17	USD 45,21	40,26 €	2017	jun-13	101,03\$	76,60 €	2013	jun-09	68,36\$	48,77 €	2009	jun-05	51,69\$	42,49 €	2005
may-17	USD 49,17	44,47 €	2017	may-13	100,65\$	77,53 €	2013	may-09	56,98\$	41,74 €	2009	may-05	46,65\$	36,75 €	2005
abr-17	USD 51,47	48,00 €	2017	abr-13	101,07\$	77,59 €	2013	abr-09	50,20\$	38,06 €	2009	abr-05	49,51\$	38,27 €	2005
mar-17	USD 51,22	47,77 €	2017	mar-13	106,40\$	82,07 €	2013	mar-09	45,78\$	35,08 €	2009	mar-05	49,49\$	37,49 €	2005
feb-17	USD 51,03	47,59 €	2017	feb-13	112,75\$	84,40 €	2013	feb-09	41,41\$	32,39 €	2009	feb-05	42,20\$	32,43 €	2005
ene-17	USD 52,35	49,32 €	2017	ene-13	109,28\$	82,24 €	2013	ene-09	41,54\$	31,38 €	2009	ene-05	40,52\$	30,89 €	2005
dic-16	USD 51,68	49,02 €	2016	dic-12	106,55\$	81,22 €	2012	dic-08	38,60\$	28,70 €	2008	dic-04	35,85\$	26,74 €	2004
nov-16	USD 43,22	40,02 €	2016	nov-12	106,86\$	83,30 €	2012	nov-08	49,76\$	39,08 €	2008	nov-04	38,59\$	29,71 €	2004
oct-16	USD 47,86	43,41 €	2016	oct-12	108,36\$	83,52 €	2012	oct-08	69,16\$	51,91 €	2008	oct-04	45,08\$	36,09 €	2004
sept-16	USD 42,89	38,25 €	2016	sept-12	110,67\$	86,08 €	2012	sept-08	96,85\$	67,40 €	2008	sept-04	42,20\$	32,91 €	2004
ago-16	USD 43,10	38,44 €	2016	ago-12	109,52\$	88,32 €	2012	ago-08	112,41\$	75,07 €	2008	ago-04	40,42\$	33,20 €	2004
jul-16	USD 42,68	38,56 €	2016	jul-12	99,55\$	81,01 €	2012	jul-08	131,22\$	83,21 €	2008	jul-04	36,31\$	29,60 €	2004
jun-16	USD 45,82	40,81 €	2016	jun-12	93,98\$	75,03 €	2012	jun-08	128,33\$	82,51 €	2008	jun-04	34,49\$	28,41 €	2004
may-16	USD 43,20	38,19 €	2016	may-12	108,07\$	84,50 €	2012	may-08	119,39\$	76,74 €	2008	may-04	36,37\$	30,29 €	2004
abr-16	USD 37,85	33,38 €	2016	abr-12	118,18\$	89,79 €	2012	abr-08	105,16\$	66,76 €	2008	abr-04	32,26\$	26,92 €	2004
mar-16	USD 34,64	31,21 €	2016	mar-12	122,97\$	93,15 €	2012	mar-08	99,03\$	63,78 €	2008	mar-04	32,23\$	26,28 €	2004
feb-16	USD 28,71	25,88 €	2016	feb-12	117,48\$	88,84 €	2012	feb-08	90,64\$	61,46 €	2008	feb-04	29,63\$	23,43 €	2004
ene-16	USD 26,50	24,40 €	2016	ene-12	111,76\$	86,60 €	2012	ene-08	88,35\$	60,03 €	2008	ene-04	30,26\$	23,99 €	2004
dic-15	USD 33,67	30,96 €	2015	dic-11	107,34\$	81,45 €	2011	dic-07	87,05\$	59,75 €	2007	dic-03	29,57\$	24,07 €	2003
nov-15	USD 40,50	37,72 €	2015	nov-11	110,08\$	81,20 €	2011	nov-07	88,84\$	60,50 €	2007	nov-03	28,48\$	24,34 €	2003
oct-15	USD 45,04	40,09 €	2015	oct-11	106,29\$	77,55 €	2011	oct-07	79,32\$	55,75 €	2007	oct-03	28,35\$	24,25 €	2003
sept-15	USD 44,82	39,94 €	2015	sept-11	107,61\$	78,15 €	2011	sept-07	74,18\$	53,38 €	2007	sept-03	26,15\$	23,30 €	2003
ago-15	USD 45,46	40,81 €	2015	ago-11	106,32\$	74,13 €	2011	ago-07	68,71\$	50,44 €	2007	ago-03	28,69\$	25,76 €	2003
jul-15	USD 54,14	49,24 €	2015	jul-11	111,62\$	78,25 €	2011	jul-07	71,89\$	52,41 €	2007	jul-03	27,50\$	24,18 €	2003
jun-15	USD 60,22	53,71 €	2015	jun-11	109,04\$	75,79 €	2011	jun-07	66,89\$	49,85 €	2007	jun-03	26,78\$	22,96 €	2003
may-15	USD 62,15	55,74 €	2015	may-11	109,94\$	76,62 €	2011	may-07	64,48\$	47,72 €	2007	may-03	25,63\$	22,13 €	2003
abr-15	USD 57,06	52,94 €	2015	abr-11	118,09\$	81,77 €	2011	abr-07	63,55\$	47,02 €	2007	abr-03	25,24\$	23,27 €	2003
mar-15	USD 52,47	48,41 €	2015	mar-11	109,84\$	78,46 €	2011	mar-07	58,59\$	44,25 €	2007	mar-03	29,44\$	27,24 €	2003
feb-15	USD 54,06	47,63 €	2015	feb-11	100,29\$	73,48 €	2011	feb-07	54,56\$	41,73 €	2007	feb-03	31,64\$	29,37 €	2003
ene-15	USD 44,40	38,21 €	2015	ene-11	92,83\$	69,48 €	2011	ene-07	50,79\$	39,07 €	2007	ene-03	30,34\$	28,56 €	2003
dic-14	USD 60,23	48,84 €	2014	dic-10	88,56\$	66,99 €	2010	dic-06	57,95\$	43,86 €	2006				
nov-14	USD 75,57	60,59 €	2014	nov-10	82,83\$	60,63 €	2010	nov-06	55,42\$	43,02 €	2006				
oct-14	USD 85,07	67,13 €	2014	oct-10	79,86\$	57,46 €	2010	oct-06	54,97\$	43,59 €	2006				
sept-14	USD 95,98	74,40 €	2014	sept-10	74,63\$	57,11 €	2010	sept-06	59,34\$	46,63 €	2006				
ago-14	USD 100,76	75,67 €	2014	ago-10	74,15\$	57,51 €	2010	ago-06	68,81\$	53,71 €	2006				
jul-14	USD 105,61	78,00 €	2014	jul-10	72,51\$	56,78 €	2010	jul-06	68,89\$	54,31 €	2006				
jun-14	USD 107,90	79,38 €	2014	jun-10	72,95\$	59,75 €	2010	jun-06	64,60\$	51,07 €	2006				
may-14	USD 105,44	76,78 €	2014	may-10	74,48\$	59,28 €	2010	may-06	65,11\$	50,99 €	2006				
abr-14	USD 104,28	75,49 €	2014	abr-10	82,33\$	61,41 €	2010	abr-06	64,44\$	52,51 €	2006				
mar-14	USD 104,15	75,35 €	2014	mar-10	77,21\$	56,90 €	2010	mar-06	57,87\$	48,14 €	2006				
feb-14	USD 105,38	77,15 €	2014	feb-10	72,99\$	53,33 €	2010	feb-06	56,62\$	47,43 €	2006				
ene-14	USD 104,75	76,97 €	2014	ene-10	76,01\$	53,26 €	2010	ene-06	58,48\$	48,32 €	2006				

Tabla 44 - Valor Promedio del Dólar Mensual, entre 2003 y 2017^{110 111}

110 Elaboración Propia

111 Fuente: http://www.sii.cl/valores_y_fechas/dolar/dolar2017.htm

15.6. ANEXO F – Detalle Variación Precio del Crudo

MES	PRECIO	AÑO	MES	PRECIO	AÑO	MES	PRECIO	AÑO
ene-03	722,48	2003	ene-08	480,9	2008	ene-13	472,67	2013
feb-03	745,21	2003	feb-08	467,22	2008	feb-13	472,34	2013
mar-03	743,28	2003	mar-08	442,94	2008	mar-13	472,48	2013
abr-03	718,25	2003	abr-08	446,43	2008	abr-13	472,14	2013
may-03	703,58	2003	may-08	470,1	2008	may-13	479,58	2013
jun-03	709,18	2003	jun-08	493,61	2008	jun-13	502,89	2013
jul-03	701,14	2003	jul-08	502,24	2008	jul-13	504,96	2013
ago-03	703,77	2003	ago-08	516,7	2008	ago-13	512,59	2013
sept-03	675,44	2003	sept-08	530,17	2008	sept-13	504,57	2013
oct-03	646,07	2003	oct-08	618,39	2008	oct-13	500,81	2013
nov-03	625,47	2003	nov-08	651,51	2008	nov-13	519,25	2013
dic-03	602,9	2003	dic-08	649,32	2008	dic-13	529,45	2013
ene-04	573,64	2004	ene-09	623,01	2009	ene-14	537,03	2014
feb-04	584,31	2004	feb-09	606	2009	feb-14	554,41	2014
mar-04	603,91	2004	mar-09	592,93	2009	mar-14	563,84	2014
abr-04	608,19	2004	abr-09	583,18	2009	abr-14	554,64	2014
may-04	635,76	2004	may-09	565,72	2009	may-14	555,4	2014
jun-04	643,5	2004	jun-09	553,08	2009	jun-14	553,06	2014
jul-04	632,39	2004	jul-09	540,42	2009	jul-14	558,21	2014
ago-04	635,93	2004	ago-09	546,88	2009	ago-14	579,05	2014
sept-04	616,55	2004	sept-09	549,07	2009	sept-14	593,47	2014
oct-04	607,28	2004	oct-09	545,83	2009	oct-14	589,98	2014
nov-04	596,72	2004	nov-09	507,78	2009	nov-14	592,46	2014
dic-04	576,17	2004	dic-09	501,42	2009	dic-14	612,92	2014
ene-05	574,12	2005	ene-10	500,66	2010	ene-15	620,91	2015
feb-05	573,58	2005	feb-10	532,56	2010	feb-15	623,62	2015
mar-05	586,48	2005	mar-10	523,16	2010	mar-15	628,5	2015
abr-05	580,46	2005	abr-10	520,62	2010	abr-15	614,73	2015
may-05	578,31	2005	may-10	533,21	2010	may-15	607,6	2015
jun-05	585,47	2005	jun-10	536,67	2010	jun-15	629,99	2015
jul-05	575,77	2005	jul-10	531,72	2010	jul-15	650,14	2015
ago-05	546,61	2005	ago-10	509,32	2010	ago-15	688,12	2015
sept-05	536,7	2005	sept-10	493,93	2010	sept-15	691,73	2015
oct-05	535,5	2005	oct-10	484,04	2010	oct-15	685,31	2015
nov-05	529,88	2005	nov-10	482,32	2010	nov-15	704	2015
dic-05	514,33	2005	dic-10	474,78	2010	dic-15	704,24	2015
ene-06	524,48	2006	ene-11	489,44	2011	ene-16	721,95	2016
feb-06	525,7	2006	feb-11	475,69	2011	feb-16	704,08	2016
mar-06	528,77	2006	mar-11	479,65	2011	mar-16	682,07	2016
abr-06	517,33	2006	abr-11	471,32	2011	abr-16	669,93	2016
may-06	520,79	2006	may-11	467,73	2011	may-16	681,87	2016
jun-06	542,46	2006	jun-11	469,41	2011	jun-16	681,07	2016
jul-06	540,62	2006	jul-11	462,94	2011	jul-16	657,57	2016
ago-06	538,53	2006	ago-11	466,79	2011	ago-16	658,89	2016
sept-06	538,65	2006	sept-11	483,69	2011	sept-16	668,63	2016
oct-06	530,95	2006	oct-11	511,74	2011	oct-16	663,92	2016
nov-06	527,44	2006	nov-11	508,44	2011	nov-16	666,12	2016
dic-06	527,58	2006	dic-11	517,17	2011	dic-16	667,17	2016
ene-07	540,51	2007	ene-12	501,34	2012	ene-17	661,19	2017
feb-07	542,27	2007	feb-12	481,49	2012	feb-17	643,21	2017
mar-07	538,49	2007	mar-12	485,4	2012	mar-17	661,2	2017
abr-07	532,3	2007	abr-12	486	2012	abr-17	655,74	2017
may-07	522,02	2007	may-12	497,09	2012	may-17	671,54	2017
jun-07	526,72	2007	jun-12	505,63	2012	jun-17	665,15	2017
jul-07	519,8	2007	jul-12	491,93	2012	jul-17	658,17	2017
ago-07	522,92	2007	ago-12	480,99	2012	ago-17	644,24	2017
sept-07	516,91	2007	sept-12	474,97	2012	sept-17	625,54	2017
oct-07	501,44	2007	oct-12	475,36	2012	oct-17	629,55	2017
nov-07	506,95	2007	nov-12	480,57	2012	nov-17	632,32	2017
dic-07	499,28	2007	dic-12	477,13	2012	dic-17	x	2017

Tabla 45 - Valor Promedio Mensual del Barril de Petróleo, entre 2003 y 2017^{112 113}

112 Elaboración Propia

113 <https://www.datosmacro.com/materias-primas/opec?dr=2017-08>

15.7. ANEXO G – Detalle Variación del parque automotriz

CANTIDAD DE FLOTA Y CRECIMIENTO POR AÑO						
AÑO	TRANSPORTE DE CARGA	% CREC	OTROS SECTORES PRODUCTIVOS	% CREC	SIN INFORMACIÓN	% CREC
2016	2.191	-77%	1.123	-78%	250	-73%
2015	9.369	-20%	5.019	-2%	920	-10%
2014	11.755	-6%	5.135	-9%	1.019	1%
2013	12.570	-22%	5.662	-27%	1.006	-43%
2012	16.193	13%	7.808	33%	1.759	9%
2011	14.352	30%	5.890	53%	1.619	23%
2010	11.062	40%	3.862	20%	1.321	3%
2009	7.924	-38%	3.205	-22%	1.288	-30%
2008	12.734	8%	4.086	14%	1.853	-6%
2007	11.823	2%	3.577	20%	1.980	3%
2006	11.552	21%	2.990	43%	1.914	9%
2005	9.561	38%	2.092	49%	1.752	10%
2004	6.937	31%	1.404	50%	1.597	19%
2003	5.308	4%	936	13%	1.337	7%
2002	5.084	0%	825	0%	1.255	-4%
2001	5.106	-7%	829	-14%	1.313	-10%
2000	5.491	51%	968	63%	1.461	59%
1999	3.647	-57%	594	-63%	916	-68%
1998	8.473	18%	1.612	25%	2.885	26%
1997	7.189	-9%	1.289	6%	2.295	-15%
1996	7.862	20%	1.219	27%	2.712	19%
1995	6.569	30%	962	23%	2.282	18%
1994	5.047	-13%	783	8%	1.938	-16%
1993	5.800	13%	722	18%	2.316	26%
1992	5.137	70%	611	62%	1.839	77%
1991	3.023	-9%	378	-14%	1.037	-7%
1990	3.305	-21%	442	-5%	1.121	-16%
1989	4.173	14%	467	18%	1.342	25%
1988	3.652	47%	397	36%	1.075	38%
1987	2.481	44%	292	76%	778	68%
1986	1.726	-1%	166	-1%	462	2%
1985	1.750	13%	167	-7%	453	71%
1984	1.542	39%	179	77%	265	5%
1983	1.113	-27%	101	-32%	252	-28%
1982	1.534	-63%	148	-58%	348	-69%
1981	4.095	17%	349	18%	1.115	39%
1980	3.515	113%	295	114%	801	146%

Tabla 46 - Variación del parque automotriz¹¹⁴¹¹⁵

114 Elaboración Propia

115 Observatoriologistico.cl

15.8. ANEXO I – Proyección de Flujos

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7
INGRESOS	\$ 1.000	\$ 1.085	\$ 1.183	\$ 1.295	\$ 1.425	\$ 1.581	\$ 1.771	\$ 2.001
COSTO EXPLOTACION	\$ 730	\$ 744	\$ 772	\$ 814	\$ 870	\$ 941	\$ 1.011	\$ 1.081
MARGEN BRUTO	\$ 270	\$ 341	\$ 411	\$ 481	\$ 554	\$ 641	\$ 760	\$ 920
GAV	\$ 132	\$ 205	\$ 269	\$ 338	\$ 409	\$ 484	\$ 538	\$ 593
EBITDA	\$ 138	\$ 136	\$ 142	\$ 143	\$ 146	\$ 157	\$ 222	\$ 327
DEPRECIACION	\$ 47	\$ 51	\$ 56	\$ 61	\$ 67	\$ 75	\$ 84	\$ 95
EBIT	\$ 90	\$ 84	\$ 86	\$ 82	\$ 78	\$ 82	\$ 138	\$ 232
INTERESES	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
IMPUESTOS	\$ 9	\$ 11	\$ 14	\$ 18	\$ 22	\$ 28	\$ 34	\$ 43
MARGEN NETO	\$ 81	\$ 73	\$ 71	\$ 64	\$ 56	\$ 55	\$ 103	\$ 189

Tabla 47 - Flujos Proyectados hasta año 5¹¹⁶

- INVERSIÓN CORRESPONDE AL -10.-

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7
INGRESOS	100%	109%	118%	130%	142%	158%	177%	200%
COSTO EXPLOTACION	73%	74%	77%	81%	87%	94%	101%	108%
MARGEN BRUTO	27%	34%	41%	48%	55%	64%	76%	92%
GAV	13%	21%	27%	34%	41%	48%	54%	59%
EBITDA	14%	14%	14%	14%	15%	16%	22%	33%
DEPRECIACION	5%	5%	6%	6%	7%	7%	8%	9%
EBIT	9%	8%	9%	8%	8%	8%	14%	23%
INTERESES	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
IMPUESTOS	1%	1%	1%	2%	2%	3%	3%	4%
MARGEN NETO	8%	7%	7%	6%	6%	5%	10%	19%
INVERSIÓN	10%							

Tabla 48 - Flujos Proyectados hasta año 5 en porcentaje

ITEM	VALOR
VPN	\$480,29
TIR	60%
TASA	10%

Tabla 49 - Cálculo del VAN, TIR y Tasa de Descuento utilizada¹¹⁷

¹¹⁶ Datos calculados bajo 1.000 unidades referenciales y su respectivo porcentaje de peso.

¹¹⁷ Elaboración Propia

15.9. ANEXO J – Detalle y segmentación nuevos recursos

	INCLUIDO A COSTO DE EXPLOTACIÓN				
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
NUEVO PERSONAL	\$ 15.000.000	\$ 30.000.000	\$ 45.000.000	\$ 60.000.000	\$ 75.000.000
PERMISO DE CIRCULACION	\$ 280.000	\$ 560.000	\$ 840.000	\$ 1.120.000	\$ 1.400.000
	\$ 15.280.000	\$ 30.560.000	\$ 45.840.000	\$ 61.120.000	\$ 76.400.000
	\$				229.200.000

	INCLUIDO A GAV				
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
NUEVO GERENTE	\$ 36.000.000	\$ 36.000.000	\$ 36.000.000	\$ 36.000.000	\$ 36.000.000
ARRIENDO BASE REGIONES	\$ 1.000.000	\$ 2.000.000	\$ 3.000.000	\$ 4.000.000	\$ 5.000.000
OTROS GASTOS OPERACIÓN	\$ 2.000.000	\$ 4.000.000	\$ 6.000.000	\$ 8.000.000	\$ 10.000.000
GASTOS ECOMMERCE	\$ 500.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
SEGUROS	\$ 1.440.000	\$ 2.880.000	\$ 4.320.000	\$ 5.760.000	\$ 7.200.000
VENTAS	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000
WEB	\$ 420.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000
	\$ 42.860.000	\$ 46.440.000	\$ 50.880.000	\$ 55.320.000	\$ 59.760.000
	\$				255.260.000

	INCLUIDO COMO INVERSION				
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
DESARROLLO TI	\$ 4.000.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
SISTEMA DE FRIO	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000
SISTEMA GPS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 700.000	\$ 700.000
SISTEMA VRP	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 400.000	\$ 400.000
DIGITALIZACION	\$ -	\$ -	\$ 3.000.000	\$ -	\$ -
PLAN MANTENIMIENTO	\$ 2.000.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
DIGITALIZACIÓN O	\$ -	\$ 2.000.000	\$ -	\$ -	\$ -
PLAN PERSONAS	\$ 10.000.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
CAMIONES	\$ 16.000.000	\$ 16.000.000	\$ 16.000.000	\$ 16.000.000	\$ 16.000.000
CARROCERIAS	\$ 750.000	\$ 750.000	\$ 750.000	\$ 750.000	\$ 750.000
	\$ 36.750.000	\$ 22.750.000	\$ 23.750.000	\$ 21.850.000	\$ 21.850.000
	\$				126.950.000

Tabla 50 - Detalle y segmentación nuevos ingresos¹¹⁸

15.10. ANEXO K – Evaluación Canvas

15.10.1. Socios Claves.

En este módulo se describe la red de proveedores y socios que contribuyen al funcionamiento de un modelo de negocio.¹¹⁹

Los socios claves identificados, se enumeran a continuación:

- **Alianzas Estratégicas** (asociación con empresas no competidoras)
 - Arriendo de camiones adicionales a particular.
 - Arriendo de camiones mediante leasing Operativo.
 - Alianzas con empresas de repuestos de vehículos.

- **Coopetición** (asociación con empresas competidoras)
 - No se identifican actualmente, sin embargo, pensando en el crecimiento futuro de la empresa, podrían realizarse alianzas con operadores mayores, con la finalidad de compartir activos fijos en ocasiones de alta demanda.

- **Joint Ventures** (empresas conjuntas)
 - No se identifican actualmente.

- **Relación Cliente-Proveedor**
 - Proveedor de artículos de aseo.
 - Proveedor de servicios de contabilidad externo.
 - Proveedor de servicios financieros.
 - Proveedor de servicios de vigilancia.
 - Proveedor de insumos de oficina.
 - Proveedor de servicios de telefonía.
 - Proveedor de servicios tecnológicos. (software softland)
 - Proveedor de combustible.

119 Libro: Generación de modelos de negocio, Alexander Osterwalder & Yves Pigneur

Aunque no todas las relaciones antes mencionadas, entran en la categoría de estratégicas, se deben considerar para barajar otro tipo de acuerdos, relacionados con los pagos, las entregas, las urgencias, o simplemente en el caso de una baja en la caja o periodos críticos de la empresa. Lo anterior nos permitirá sacar ventajas de la situación.

15.10.2. Actividades Claves.

En el presente módulo se describen las acciones más importantes que debe emprender una empresa para que su modelo de negocio funcione.¹²⁰

Las actividades claves identificadas, se enumeran a continuación:

- **Producción**
 - **Servicio de traslado de productos de la base a sucursales.** Colocar foco en las rutas entre puntos, minimizando tiempos y desplazamientos.
 - **Servicio de traslado de producto entre sucursales.** Mismo caso anterior, ya que este ítem, tiene relación con operaciones especiales y esporádicas.
 - **Mantenimiento de vehículos. Realizar la mantención de vehículos,** de forma preventiva, para mantener la flota, lo más operativa posible, que es lo que finalmente genera el grueso de los ingresos de la compañía.
 - **Selección de personal.** Aumentar el valor de las personas que componen la empresa, sobre todo, las jefaturas y gerencias, ya que, son quienes dan o implementan, los lineamientos futuros.
 - **Procesos Independientes de Salubridad.** En este punto nos referimos al servicio de limpieza de bandeja y vehículos, fuera de la limpieza habitual de ellos. Para algunos clientes y/o productos transportados, se requiere de una limpieza especial, por ejemplo, para el transporte de “tortas o bizcochos rellenos”. Para el caso anterior se requiere el transporte de dichos productos en cajas plásticas para poder ser apiladas, en estos casos y para este tipo de

120 Libro: Generación de modelos de negocio, Alexander Osterwalder & Yves Pigneur

productos, se requiere una limpieza especial de las bandejas y del vehículo, a diario.

- **Resolución de problemas**

- **Atención directa a gerentes y/o encargados de sucursal.** Canal expedito de comunicación, para la resolución de problemáticas, este ítem genera mucho valor implícito en los clientes, que se sienten escuchados en tiempo y forma. Esto genera una mejor percepción de los clientes, en cuanto a la imagen de la compañía.
- **Satisfacer demanda variable y esporádica.** Dar cabal cumplimiento a las necesidades de los clientes, ellos requieren soluciones rápidas, a problemáticas inesperadas, que requieran el movimiento de mercadería de un punto a otro.
- **Resolución de problemáticas ligadas a problemas de ruta.** Dada la gran cantidad de sucesos inesperados que puedan ocurrir en el desplazamiento del vehículo, como cortes de luz, tráfico denso, desperfectos del vehículo u otros, debemos contar con planes de emergencia, para que independiente de lo que suceda, podamos realizar la entrega como corresponde.
- **Resolución de problemas ligados a descuadres en la cantidad de cargas.** Aumentar el control de carga y descarga de los vehículos, de tal manera de minimizar los impactos económicos en la facturación de servicios. Actualmente existen descuadres a favor y en contra de la compañía, que afecta la facturación del servicio, cuando llegan menos productos se descuentan sobre la recepción de la mercadería, caso contrario, también se descuentan del servicio, pero la empresa retiene el producto, ya que no puede devolverse.

- **Plataforma/Red**

- **Digitalización de procesos:** evitar la documentación física y migrar todos los procesos a una base digital.
 - **Rutas por conductor.** Establecer mediante sistema la localización de cada vehículo, midiendo los tiempos de recorrido y el tiempo de demora en cada local de atención para generar estadísticas y métricas. De tal manera de poder tomar decisiones de capacidad de flota o eventualmente encontrar fallas o vacíos de los conductores. Actualmente no se generan rutas propias, en otros casos el cliente define la

ruta que quiere, en otras el conductor decide, en general no existe políticas o procedimientos sobre el tema.

- **Sueldo de trabajadores.** Digitalizar en base de datos los sueldos de los trabajadores, primero para manejar la información en línea, con sus descuentos previsionales, préstamos internos, adelantos, u otros. Además de unificar o estandarizar la forma de pago de los mismo. Actualmente se tienen 4 formas de pago; efectivo, cta. vista o corriente, cheque y vale vista. La idea de centralizar todo el pago digital, por seguridad de la empresa y sus trabajadores.

- **Sobretiempos.** Digitalizar y medir la cantidad de horas de sobretiempo que realizan los trabajadores, para evitar excesos de trabajo y mantener al personal en óptimas condiciones, como también, para evitar posibles sanciones, y más importante aún, poder planificar las rutas y/o capacidad de flota.

- **Facturas a pagar.** Digitalizar y concentrar las facturar o pagos a cancelar por la compañía, de tal manera podemos medir los ciclos de pago, que nos permitirá llevar finanzas más sanas y por otro lado ayudaría a la toma de decisiones sobre el financiamiento de la empresa.

- **Facturas por cobrar.** Mismo caso anterior, pero con las cuentas por cobrar de la empresa. Con esto completaríamos el panorama de lo que entra y sale, y lo que debería entrar y debería salir en el futuro.

15.10.3. Recursos Claves.

En este módulo se describen los activos más importantes para que un modelo de negocio funcione.¹²¹

- **Físicos**

- **Instalaciones.** Actualmente las instalaciones albergan todo el movimiento de la empresa, estacionamiento de vehículos, áreas administrativas, áreas comerciales, áreas gerenciales. Sin embargo,

121 Libro: Generación de modelos de negocio, Alexander Osterwalder & Yves Pigneur

dichas instalaciones, de crecer la empresa quedarán estrechas, por ende, se debe pensar en el mediano/largo plazo, el cambio total a otros terrenos o la segregación de áreas.

- **Vehículos Motorizados.** El core del negocio, es el activo que genera las ventas de la empresa, por ende, constantemente hay que estar evaluando la capacidad de la flota y la renovación de la misma.

- **Intelectuales**

- **Software Softland.** Software de gestión actualmente ocupado por la empresa, sin embargo, los módulos implementados en el sistema son insuficientes, si necesitamos realizar el control necesario que requiere la compañía. Dada la idea de digitalizar la compañía, resulta de vital importancia agregar los módulos necesarios para realizar las operaciones propuestas.

- **Base de datos de clientes.** Muy relacionado con el punto anterior, de crear los módulos para digitalizar la información de la empresa. En este sentido, es muy importante mantener vigente la información de nuestros clientes, para acceder a ellos de forma expedita, como para poder entregar la información necesaria que ellos requieran. Para ello se reconocen los más importantes o de mayor uso.

- **Gerentes de sucursal.** Información actualizada de contactos.
- **Carga transportada.** Tipo de carga transportada, es decir, que productos.
- **Cantidad transportada.** Cantidad transportada de cada producto.

- **Humanos**

- **Conductores Calificados.** La idea es darle valor al personal de la empresa, de tal manera tendremos trabajadores más calificados, entendiendo que la empresa es la última imagen física que ven los clientes.

- **Supervisores.** Cumplen con la función de controlar el proceso del día a día, que corresponden la primera fase de control y supervisión diaria.

- **Área de Logística.** Encargado general de la generación del negocio, que interactúa operacionalmente, con la contraparte, en la implementación de nuevos servicios o en la aplicación de los actuales. En cargos también de cumplir con los lineamientos operativos de la empresa.

- **Área de Administración y Finanzas.** Área encargada del control de procesos de apoyo, como balances, pagos, cobros, administración del personal, clave en el desarrollo interno de la compañía.

- **Económicos**
 - **Seguro de Vehículos.** Correspondiente a los seguros involucrados en la operación y carga de los vehículos. En este sentido tenemos 2 tipos de seguros involucrados, el primero de ellos correspondiente al seguro del activo fijo en caso de accidentes o robos, y el segundo correspondiente a la contratación de seguros de carga. El primero de ellos se genera individual por cada camión, y el segundo de ellos por el valor de la carga transportada. Normalmente el seguro de carga es usado en épocas de alta demanda, como época navideña, implementado hace dos años, luego del robo de un camión con 6 millones de pesos en carne, que tuvo que asumir la empresa. Dado lo anterior, pasado los 3 millones de pesos, se contrata un seguro por ruta, solamente para el camión que llevará la carga.

 - **Mantenimiento de vehículos.** Relacionado con la mantención preventiva de los vehículos, la creación de un stock de emergencia o preventivos, para piezas de gran rotación o valor, de tal manera de aprovechar economías de escala. Además de lo anterior, la creación de un sistema de datos, que nos permita saber qué mantención se realizó al vehículo, las partes o componentes cambiados, la frecuencia de falla, en resumen, una hoja de vida o bitácora por cada activo fijo.

 - **Sueldo de trabajadores.** Relacionado con el ítem plataforma, dada la necesidad de estandarizar sueldos y saber exactamente cómo están distribuidos dentro de la compañía, esto nos permitirá saber qué hacer en caso de reducción de personal o, por el contrario, en el caso de crecimiento de la empresa.

- **Flujo de Caja.** También relacionado al ítem pago y cobro de facturas, dada la necesidad de saber cómo se mueve el flujo de caja de la empresa, dado que dicha información nos servirá para realizar modificaciones de tiempos de facturación y durante el crecimiento nos indicará de qué manera podemos endeudarnos.

15.10.4. Propuesta de Valor.

En este módulo se describe, el conjunto de productos y servicios que crean valor para un segmento de mercado específico.¹²²

- **Personalización**

- Realizar el servicio de despacho de productos a las distintas sucursales, dependiendo del tipo de cliente, fecha y estación del año que corresponda.
- Realizar el servicio variable y esporádico, en el menor tiempo posible, según disponibilidad.

Este ítem resulta ser más complejo, dado que actualmente, existe algunos problemas de procedimientos y de lineamiento gerenciales, para medir efectivamente que tan eficiente es la empresa en sus costos. Dado lo anterior, sin tener la cantidad de información necesaria es difícil realizar este tipo de cálculo, que, sin dudas, apoyará en las opciones de crecimiento.

15.10.5. Relación con Clientes.

En este módulo se describen los diferentes tipos de relaciones que establece una empresa con determinados segmentos de mercado.¹²³

- **Asistencia personal.** Todas las relaciones, ya sean, operativas o administrativas con los clientes, cuentan con la comunicación directa de la empresa, y dependiendo de grado de importancia o complejidad de los

122 Libro: Generación de modelos de negocio, Alexander Osterwalder & Yves Pigneur

123 Libro: Generación de modelos de negocio, Alexander Osterwalder & Yves Pigneur

requerimientos, estos encuentran cierta contraparte, es decir, para el área de operaciones los supervisor y gerente de área, para la parte administrativa, la jefa de administración y/o la gerente de finanzas.

- **Asistencia Personal exclusiva. (para gerente)** Para el caso de los Gerentes del cliente, existe una línea dedica y exclusiva para tales fines. De tal manera de dar prioridad a ese tipo de llamados, que se entienden, de mayor urgencia, si son escalados hasta ese tipo de directivos. La contraparte de la línea exclusiva, es el gerente de operaciones.
- **Fidelización de clientes.** Este ítem, tiene mucha relación con las dos anteriores, dado que, se busca atender las necesidades de los clientes, de forma oportuna y confiable, entregando canales de comunicación segmentados y exclusivos.

15.10.6. Segmento de Clientes.

En este módulo se definen los diferentes grupos de personas o entidades a los que se dirige una empresa.¹²⁴

- **Mercados segmentados**
 - **B2B, empresas similares con necesidades ligeramente diferentes.** Es tiene relación con las empresas que requieren transporte de vehículos con sistema frío, con productos similares, que necesitan distintas temperaturas de transporte.
- **Mercados diversificados**
 - **B2B, empresas en mercados diferentes, con necesidades muy diferentes.** Esto tiene relación con clientes que trasladan productos muy distintos y que necesitan condiciones de transporte muy distintas, un ejemplo de ellos es transportar carnes y otra muy distinta es transportar harina.

15.10.7. Canales.

En el siguiente módulo, se explica el modo en que una empresa se comunica con los diferentes segmentos de mercado para llegar a ellos y proporcionarles una propuesta de valor.¹²⁵

- **Email.** Uso de plataformas digitales para solicitar servicios formalmente y almacenar respaldos. El uso también es interno.
- **Teléfono.** Uso de líneas telefónicas, ya comentadas, para la comunicación con los clientes y para la comunicación con los vehículos que se encuentran en ruta.
- **Reuniones esporádicas con gerentes zonales y territoriales.** Reuniones periódicas normalmente para resolución de problemas, la idea, es realizarlas de manera periódica para recibir feedback, evaluar y encontrar mejoras del servicio.

15.10.8. Estructura de Costos.

En este último módulo se describen todos los costes que implica la puesta en marcha de un modelo de negocio.¹²⁶

- **Estructura según costes**
 - **Costo Fijo**
 - Salarios.
 - Arriendo infraestructura.
 - Servicios Básicos (luz, agua, gas).
 - Seguro de vehículos.
 - Membresía software Softland.
 - Servicio de vigilancia.
 - Pago de servicios de ACHS.
 - Pagos previsionales.
 - Pago de patente comercial.
 - Pago de patentes y permiso de circulación de vehículos.

125 Libro: Generación de modelos de negocio, Alexander Osterwalder & Yves Pigneur

126 Libro: Generación de modelos de negocio, Alexander Osterwalder & Yves Pigneur

- **Costo Variable**
 - Salario (horas extraordinarias)
 - Arriendo vehículos adicionales
 - Mantenimiento de vehículos.
 - Repuestos de vehículos.
 - Pago de impuestos legales.
 - Pago de multas de tránsito.
 - Costos Financieros por Deuda.

- **Economía de escala**
 - Artículos de aseo.
 - Insumos de oficina.
 - Lubricantes y fluidos para vehículos.
 - Neumáticos

15.10.9. Fuentes de Ingreso.

El presente módulo se refiere al flujo de caja que genera una empresa en los diferentes segmentos de mercado (para calcular los beneficios, es necesario restar los gastos a los ingresos).¹²⁷

- **Inversión de los socios:** Inversión inicial de los socios de la compañía.

- **Cuota de suscripción:** Ingreso fijo, por cantidad de vehículos fijos disponibles, se usen o no. 2 clientes, los más grandes, solicitan la exclusividad de los vehículos, por ende, pagan por el camión sea usado o no sea usado. En estos casos, los clientes realizan la ruta o, mejor dicho, los locales que se deben visitar.

- **Cuota por uso:** Ingreso variable, por servicios adicionales requeridos. El resto de los clientes, paga por servicio realizado, dado lo anterior, dependiendo de la carga y el tiempo que demore realizar las entregas, la empresa factura. En alguno de estos casos, se podría eventualmente considerar una sinergia de costos, entregando a dos clientes distintos, con el mismo camión, según sea el caso y producto a transportar.

127 Libro: Generación de modelos de negocio, Alexander Osterwalder & Yves Pigneur