



**RETURN TRUCK:**

“Una Plataforma Tecnológica y aplicación para el Transporte de carga”.

**Parte I.**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA OPTAR AL GRADO  
DE MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN**

Alumno: Lorena Maldonado.

Profesor Guía: Claudio Dufeu.

**Antofagasta; Julio 2018.**

## Tabla de contenido

Resumen Ejecutivo.....	4
1. Oportunidad de Negocio.....	5
2. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes.....	6
2.1 Análisis de la Industria.....	6
2.1.1 Identificación de los actores claves de la industria.....	8
2.1.2 Identificación de macrosegmentos.....	9
2.1.3 Análisis del entorno de la industria.....	10
2.1.4 Análisis de las Fuerzas competitivas del Sector.....	12
2.1.5 Análisis de los Stakeholders.....	14
2.2 Competidores.....	15
2.2.1 Competencia Directa.....	15
2.2.2 Matriz de Competitividad.....	16
3. Descripción de la Empresa y Propuesta de valor.....	22
3.1 Modelo de negocio.....	22
3.1.1 Modelo Canvas.....	23
3.2 Descripción de la Empresa.....	28
3.2.1 Equipo Gestor.....	30
3.2.2 Análisis FODA.....	31
3.2.3 Cadena de valor del negocio.....	32
3.2.4 Recursos, capacidades y ventaja competitiva.....	33
3.3 Estrategia de Crecimiento.....	34
3.3.1 Estrategia de entrada.....	34
3.3.2 Estrategia de crecimiento.....	34
3.3.3 Estrategia de Salida.....	36
3.4 Responsabilidad Social Empresarial y Sustentabilidad.....	37
Compromisos Éticos del Negocio.....	38
4. Plan de Marketing.....	39
4.1 Objetivo de Marketing.....	39
4.2 Estrategia de Segmentación.....	40
4.3 Estimación de la Demanda.....	41
4.4 Estrategia de Producto.....	42
4.5 Estrategia de Precio.....	42

4.6	Estrategia de Promoción.....	43
4.7	Estrategia de Distribución.....	43
4.8	Estrategia de Comunicación.....	44
4.8.1	Herramientas de promoción.....	44
4.9	Estrategia de Venta.....	45
4.10	Presupuesto de Marketing.....	45
4.11	Métrica para el monitoreo del plan de marketing – kpi .....	46
5.	Plan de Operaciones.....	47
6.	Equipo del Proyecto.....	48
7.	Plan Financiero.....	49
8.	Riesgos Críticos.....	50
9.	Propuesta al Inversionista.....	51
10.	Conclusiones.....	52
11.	Bibliografía.....	53
	Anexos.....	54
	Anexo 1: Canvas.....	54
	Anexo 2: Número de Asociaciones Gremiales en Chile. Fuente Ministerio de Economía Fomento y Turismo.....	55
	Anexo 3. Resultados de Encuestas de Transportes.....	55
	Anexo 4. Estado de Resultados Proyectado.....	57

## **Resumen Ejecutivo.**

Return Truck corresponde a una plataforma tecnológica para optimización de viajes, la cual actuará como un sistema colaborativo que enlaza dos puntos: Transportista y Carga, y automatiza el sistema de transporte a través del emparejamiento adecuado y modelamiento por tipo de semirremolque, disposición de carga y cercanía.

Actualmente la industria del transporte genera el 4% del Producto Nacional; el cual alcanza MUS\$ 9.800, y es un mercado altamente atractivo para el desarrollo de eficiencias debido a la concentración de sus participantes.

Como mercado atractivo para el desarrollo de esta plataforma se ha considerado a las empresas PYME del transporte de carga y a los dueños de camiones.

Se espera contar para el año 2022 con 30 empresas transportistas captando cargas a través de la plataforma, y unas 20 empresas buscando transporte por medio de esta herramienta tecnológica, generando un total de 9.500 servicios de transporte al año a distintos destinos del norte y sur del país.

Return Truck se proyecta nacionalmente, y en base a la experiencia del equipo gestor y contactos con empresas de transporte definieron etapas de desarrollo regional por año, proyectando cubrir todo Chile, con especial enfoque en empresas de menor tamaño que realizan sus actividades de transporte de manera no controlada.

El escenario financiero de análisis se ha estimado en 5 años, y se estima alcanzar ingresos por \$ 1.156.200.000, con un EBITDA de \$ 455.786.720 al año 2022.

La evaluación de este proyecto alcanza una TIR del 100,2% en los cinco años, considerando un valor terminal al quinto año de \$ 1.823.146.880 (4 veces EBITDA).

El proyecto genera un VAN de \$1.006.602.107 a una tasa de descuento del 19,7%. Para financiar el proyecto se requiere un levantamiento de capital de \$260.000.00, de los cuales \$130.000.000 se solicitarán a un inversionista ángel, a cambio del 44,63% de propiedad y pagos de dividendos del 32% anual a partir del segundo año.

## 1. Oportunidad de Negocio.

Existe un número importante de empresas y propietarios de tracto camiones, las cuales tienen un bajo desempeño en la integración de su flota a sistemas tecnológicos y actualmente no tienen una solución para la problemática de captación de cargas fuera de los contratos o servicios habituales y cargas de retorno de manera oportuna, lo que se traduce en excesivos tiempos de espera en los distintos puntos cuando no hay carga, esto implica para ellos aumentos en sus costos por sobrestadía o efectúan parte de sus viajes con capacidad ociosa de carga en sus camiones, la que pudiera ser aprovechada eficientemente por otros proveedores de materiales o carga en general.

Return Truck como oportunidad de negocio se plantea como solución, a los problemas de coordinación logística entre transportistas y clientes generadores de carga con el objetivo de conectar cargas con camiones para proporcionar los siguientes beneficios:

**Eficiencia Operativa:** Los Transportistas pueden tener acceso a mayores alternativas de carga

**Seguimiento y Control:** La plataforma georeferenciada permite tener un registro sobre la carga con monitoreo online, desde su origen a disposición final.

**Flexibilidad:** Les permite a los transportistas ver la disponibilidad carga y requerimientos de servicios de manera online, no solo en el punto donde se encuentren los camiones disponibles, sino también en los puntos intermedios entre la ruta de origen y destino.

**Reducción de Tiempos de espera:** Coordinación on line de las cargas, mejoras en los tiempos de recepciones y descarga.

**Optimización de Equipo de Transporte:** Ocupa la capacidad disponible y aprovecha de esta forma el uso del camión en su retorno, con la opción de tomar cargas en puntos intermedios entre el origen donde se encuentra el equipo y el punto de destino.

**Impacto económico:** Aumento de Ventas para los transportistas y reducción de costos para los dueños de carga.

## **2. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes.**

### **2.1 Análisis de la Industria.**

La industria en la que participa Return Truck, corresponde a la industria de soluciones digitales para la gestión de clientes y en este caso específico la gestión de flota. Esta industria en relación a la actividad del transporte se ha ido desarrollando en los últimos años, principalmente ha enfocado sus esfuerzos en la seguridad de los equipos y la carga, a través del uso de GPS, o softwares que permiten la detección de vulnerabilidades en los servicios; pero el tratamiento para la optimización de flotas a través de plataformas se ha efectuado de manera particular en las grandes empresas de transporte, donde cada una de ellas ha efectuado esfuerzos por sus desarrollos.

Sumando al constante crecimiento del comercio electrónico, el uso de internet como también el uso de la telefonía móvil, lo que ofrece Return Truck es ser la conexión directa entre los Transportistas y Dueños de cargas. Los dueños de las cargas prefieren a las empresas que ofrecen sus servicios y entregas de manera rápida y segura, es ahí cuando Return Truck a través de su plataforma permite ofrecer de manera expedita la oportunidad de efectuar un servicio de emparejamiento de carga y transportista, para cuando lo necesite, y en paralelo permite a las empresas de transporte optimizar sus recursos, disminuyendo los costos por estadía, optimización de la flota y mejorar el rendimiento con el aumento de viajes mes, como así también les permite poder utilizar la capacidad ociosa agregándole cargas a esos espacio, permitiéndoles finalmente en mejoramiento de sus facturación (ingresos).

Para calcular el tamaño de mercado del negocio, se consideraron las variables de mercado total y mercado objetivo, se identifican dos grandes grupos de Transportistas y los Clientes (proveedores de carga):

**Transportistas:** Estas se dividen en dos grandes grupos que se detallan a continuación.

1. Empresas de Transporte: Son aquellas con un nivel de formalidad, estructura y organización administrativa que se puede caracterizar como empresa
2. Empresas Pyme y Asociaciones Gremiales: Empresas gestionadas por sus propios dueños denominadas Pyme y otras agrupadas en Asociaciones donde se agrupan un

número importante de dueños de camiones (socios) amparados bajo una estructura administrativa gestionada por una directiva y un equipo administrativo que los apoya en las gestiones del negocio.

**Clientes (generadores de carga):** Se trata de empresas con gran disponibilidad de productos que requieren ser transportados a los lugares de venta o entrega, estas empresas están fuertemente enfocada a la reducción de sus costos de logística como así también enfocadas en el uso de tecnología, que les permita mejorar sus estándares de entrega a sus clientes finales.

Finalmente, el mercado objetivo para Return Truck se clasifica en dos categorías:

3. Generadores de Carga: Principalmente empresas de retail, vendedores e repuestos, empresas de soporte a la minería en general.
4. Transportistas: Dueños de camiones, Transportistas, Asociaciones Gremiales.

Para resumir el mercado objetivo del proyecto se presenta la siguiente tabla que clasifica el número de transportistas con los cuales se irá trabajando a lo largo del proyecto, como así también los generadores de carga.

Clientes	2018	2019	2020	2021	2022
Transportistas	8	13	15	20	30
Generadores de carga	4	6	10	15	20
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>19</b>	<b>25</b>	<b>35</b>	<b>50</b>
<b>% de incremento</b>		<b>37%</b>	<b>24%</b>	<b>29%</b>	<b>30%</b>

La cantidad de servicios proyectados desde la plataforma es el siguiente:

PROYECCIÓN DE SERVICIOS					
TRAMOS	2018	2019	2020	2021	2022
Santiago - Antofagasta	602	1.400	1.400	1.400	1.870
Santiago - Calama	430	870	870	870	1.300
Santiago - La Serena	32	760	760	760	1.000
Santiago - Iquique	32	610	610	850	850
Santiago - Copiapó	32	320	320	320	550
Santiago - Talca			120	320	450
Santiago - Rancagua			200	270	400
Santiago - Concepción			150	280	280
Concepción - Antofagasta			150	346	400
Concepción - Santiago				300	400
Santiago - Temuco				120	400
Santiago - Los Angeles				110	400
Santiago - Chillan				150	400
Santiago - Viña del Mar					400
Santiago - San Fernando					400
<b>Total</b>	<b>1.128</b>	<b>3.960</b>	<b>4.580</b>	<b>6.096</b>	<b>9.500</b>

### 2.1.1 Identificación de los actores claves de la industria.

El transporte de carga nacional representa una actividad productiva de enormes dimensiones y de gran importancia en la productividad y competitividad nacional.

Su gran heterogeneidad, tanto desde el punto de vista de la organización industrial, ámbitos de operación, diversidad de la carga, características topográficas y clima diverso, entre otras características permiten proponer desarrollos tecnológicos, para el mejor aprovechamiento de recursos.

Los principales actores en la industria que se visualizan en esta etapa del proyecto corresponden a las empresas de Transporte, Pymes de dueños de camiones y Asociaciones Gremiales de transporte.

Por otro lado, están las empresas proveedoras que comercialicen bienes e insumos tales como el retail, empresas mineras y empresas de ingeniería que dan soporte a los grandes clientes de la minería.

### **2.1.2 Identificación de macrosegmentos.**

Para este negocio se han identificado tres macrosegmentos descritos a continuación:

**Pymes del Transporte:** Empresas de tamaño menor que cuentan entre dos a cinco camiones, principalmente realizan servicios por cuenta propia a empresas pequeñas de distintos rubros, cuentan además con camiones pequeños para distribución dentro de la ciudad, cuentan con una capacidad limitada de transporte.

**Dueños de camiones:** Personas individuales que cuentan con uno o dos camiones para el transporte de carga, cuyo servicio se enfoca principalmente a realizar transportes a pequeñas empresas o negocios particulares, que no necesitan de mayores requerimientos para el transporte de sus cargas.

**Asociaciones Gremiales:** Reúnen a personas naturales, jurídicas, o ambas, con el objeto de promover la racionalización, desarrollo y protección de las actividades del transporte, cuentan con más de 25 socios, tienen una flota superior a 130 camiones, algunas de ellas mantienen contratos con empresas del rubro de la minería, tienen un fondo de maniobras que les permite capturar precios en insumos claves para el desarrollo de su actividad como lo es el petróleo, cuentan con acceso a crédito de parte de los proveedores de camiones como de neumáticos, manejan fondos de reservas que le permiten apoyar a los socios ante la eventualidad de tener urgencias de pagos no cubiertos, cuentan con sindicatos, tienen accesos a talleres de las marcas de los equipos a precios preferenciales.

### 2.1.3 Análisis del entorno de la industria.

El uso de plataformas y tecnología, para la optimización de transportes de carga desde hace unos años se viene considerando internacionalmente como parte de la globalización.

En Chile este tipo de soluciones es innovadora para el transporte de carga en un sector distinto al transporte de valijas por tanto el análisis se enfocó en el escenario nacional, y como los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos influyen.

A continuación, se realiza un análisis PEST:

**Político - Legal:** Chile es un país con una alta estabilidad política, la que ha sido posible mantener desde los años 90, permitiéndole ser un lugar interesante donde invertir, en los últimos 4 años las tasas de inversión han decrecido por una serie de factores económicos basados principalmente en la reforma tributaria. Las proyecciones de crecimiento para los próximos años se prevén entre un 2,5 a un 2,8%. Chile posee además un poder judicial y legislativo bien formado, e incentivos a la inversión por medio de propuestas económicas. En términos de autoridad del transporte por carretera, ésta facultad, es ejercida en forma sectorial por 10 reparticiones del estado, de las cuales 4 son Ministerios. Subsiste en este sector un atraso institucional, que se manifiesta en la falta histórica de liderazgo operacional formal.

**Económico:** De acuerdo con lo indicado en el informe de política económica del Banco Central del mes de diciembre de 2017 las principales variables relevantes para el negocio como la Inflación total permanecerá en torno a 2% durante la primera mitad del 2018. El precio del cobre supera los US\$3 la libra, y las proyecciones de su precio para el 2018 y el 2019 suben, ello compensará el mayor precio del petróleo. Además, se prevé que tendencia a la baja en el tipo de cambio que podría acentuar aún más la baja inflación de la economía chilena.

En su informe del año 2017, el Colegio de Ingenieros señala que el Transporte de Carga por Carretera posee un rol central en la mejora de la competitividad de Chile, debido a la accesibilidad a productos, materias primas y mercados, reducción de los costos logísticos de las empresas, gestión del impacto ambiental del sector, eficiencia energética en su

operación, seguridad y desarrollo urbano, todo lo cual no está siendo abordado de forma coordinada por los diversos actores de esta industria.

**Social:** El desarrollo de las tecnologías de la información y las comunicaciones han impulsado nuevas formas de desarrollo a los negocios. En Chile el tema de la contaminación ambiental debido al transporte de material con altos niveles de carbono, así como por la emisión de partículas generadas por el gran número de camiones que transita por el país, tiene un gran impacto social, por tal razón la tecnología puede brindar facilidad y eficiencia a la industria en la cadena de suministro y hacer más eficiente el transporte por carretera.

**Tecnológicos:** Chile es un país que está a la vanguardia en cuanto a la incorporación y utilización de elementos tecnológicos a nivel latinoamericano. El desarrollo tecnológico en Chile lo ha llevado a cabo el gobierno y la empresa privada, para el desarrollo de la investigación científica y tecnológica con el objetivo de fomentar la competitividad en las empresas mediante la innovación y difusión tecnológica, apoyándolos con un subsidio de inversión y capacitación relativo a la incorporación de I+D.

Como conclusión se puede indicar que Chile presenta buenas condiciones relativas al análisis PEST, la única excepción es que el crecimiento de la zona norte del país depende del crecimiento de la industria del cobre, y su desarrollo depende directamente del precio que este alcance en los mercados internacionales, lo que por defecto impacta la industria del transporte, ante variaciones negativas de precio de commodities la minería se contrae y por ende la demanda de servicios de transporte disminuye.

#### **2.1.4 Análisis de las Fuerzas competitivas del Sector.**

**Poder de negociación de los proveedores (Bajo):** El poder de negociación de los proveedores es bajo ya que los insumos son tecnológicos tales como servidores, computadores y existe una gran cantidad de oferentes en el mercado. En el caso de desarrolladores de software igualmente existe una cantidad de personas y empresas dedicadas, y su principal diferenciación corresponde a los tiempos de entrega y por tanto se diferencian significativamente, dependiendo del talento profesional, es por esto que su poder de negociación también es bajo.

**Poder de negociación de los clientes (Bajo):** El poder de negociación de los clientes es bajo ya que se trata de una plataforma tecnológica que les permitirá incrementar la eficiencia de sus activos como así también incrementar la facturación, además se estima que sean varios los clientes.

**Amenaza de productos sustitutos (Medio):** En Chile existen soluciones ideadas por las empresas para su autogestión de carga, también existen otras empresas cuya especialidad están enfocadas a ser un operador logístico y otras dedicadas a la gestión de carga. En atención a esto, es que dependiendo del "trade-off" precio–desempeño, los transportistas se pueden impulsar a elegir una alternativa por sobre otra, sobre todo ante el desconocimiento de las soluciones disponibles. Ante esto, se puede considerar la amenaza de productos sustitutos como media.

**Amenaza de nuevos entrantes (Alta):** La necesidad de implementar tecnología en el rubro del transporte de cargas, sumado a las exigencias en medidas de seguridad, ha hecho que las empresas se estén preocupando de integrar más tecnología, como parte de sus procesos de profesionalización, generalmente impulsados por los clientes de los sectores más desarrollados de la economía (retail, minería entre otros). Por lo cual una serie de nuevas empresas compiten para convertirse en el "Uber del transporte por carretera", aprovechando los smart phones de los camioneros para conectarlos rápidamente con operadores de las inmediaciones que quieren distribuir sus bienes.

**Rivalidad entre competidores (Baja):** Los competidores actualmente no tienen una estrategia clara de diferenciación, cada competidor adquiere tecnología y desarrollo de sus soluciones de software. De los actuales actores, todos se definen como la primera

plataforma para el uso de transporte, y apuntan a todos los sectores de la industria del transporte de carga por carretera y como el mercado es grande aún no se genera una lucha entre ellos.

**Barreras de entrada (Alta):** La principal barrera de entrada es a través de la fidelización con los usuarios de los transportes. En el caso del macrosegmento, los dirigentes de las Asociaciones Gremiales se caracterizan por su bajo conocimiento de la tecnología al servicio del transporte, más bien, poseen una cultura de acción como bloque y para ellos el tema principal de los negocios es la confianza y raramente confían en un actor que no sea un participante de la industria. Por esta razón la barrera de entrada es alta. Dado que el equipo gestor de Return Truck, está inmerso en la industria de transporte, esta barrera se debe transformar en una de las fortalezas y desarrollarla como una ventaja competitiva.

**Barreras de salida:** Las barreras de salida en este negocio se visualizan como bajas, ya que es una empresa privada que puede vender su tecnología con la cartera de clientes o bien cerrarla si el negocio no es conveniente para los socios. Se considera que esta barrera es baja para este ámbito.

Por otra parte, no se evidencian mayores barreras de salida en la industria del transporte que pudieran poner en riesgo la estabilidad de la empresa. Restricciones políticas, ambientales y/o gubernamentales no aplican.

En resumen y bajo el análisis de las cinco fuerzas de Porter se puede afirmar que el atractivo de esta industria es alto, principalmente se destaca la especificidad del servicio, las altas barreras de entrada (experiencia previa de la empresa que genere la plataforma en transporte) y las utilidades atractivas que genera la industria.

### 2.1.5 Análisis de los Stakeholders.

Los principales grupos de interés que se identifican en este negocio, corresponden a:

**Transportistas:** Los dueños de camiones agrupados en Asociaciones Gremiales o pequeños empresarios del transporte (PYME), que hoy tienen gran interés en alcanzar un mayor rendimiento a sus activos para aumentar su facturación mensual y disminuir los costos asociados a los tiempos de espera.

**Empresas desarrolladoras de software y aplicaciones:** Estas empresas aportan el capital intelectual necesario para desarrollar la plataforma y aplicación. Su impacto es alto dado que interpretan el espíritu del negocio y los servicios que se proporcionará. Algunas empresas que desarrollan software para empresas en Chile son: Everis, Sonda, Adexus, entre otras.

**Empresas Generadoras de Carga (Retail, repuestos, maquinarias, mineras, Ingeniería):** Se trata de empresas con gran disponibilidad de productos que requieren ser comercializados o transportados y constantemente buscan optimizar sus costos de transporte y que además consideran como un aporte a sus operaciones la sustentabilidad y el cuidado del medio ambiente. Algunas de estas empresas como Cencosud, Unimarc, Tecno Fast, Fast Pack, RHONA, Siemens, STM Materiales, Techint, Salfa neumáticos, Vial y Vives, Minera Escondida, Minera Collahuasi, Spence, Zaldivar, Codelco, entre otros.

Como conclusión a este punto, se pudo identificar que Return Truck, debe establecer relaciones de confianza y colaboración con los Stakeholders, puesto que, ello le permitirá identificar posibles avances tecnológicos significativos y/o desarrollar pruebas para incorporar la mejora continua a los procesos desarrollados, lo cual corresponde a un factor relevante para la sustentabilidad del negocio en el mediano y el largo plazo.

## 2.2 Competidores.

En Chile, en el desarrollo de plataformas tecnológicas para el transporte de carga, hay pocos competidores identificados, no hay un líder absoluto, los competidores son start up que se han desarrollado en el último año, los principales atributos de estos emprendimientos radican en su ventaja competitiva centrada en el conocimiento del desarrollo de las plataformas de operación logística y han centrado sus objetivos en proveedores y transportistas menores.

Otros competidores secundarios en el tema de tecnología de programación de cargas son empresas de transporte que han desarrollado sus propias técnicas de optimización de servicios mediante plataformas, para la gestión de sus viajes. Algunas de las empresas presentes en Chile y que ya han explorado este nicho son, Samex, Chilexpress, BluExpress, pero su negocio está en el transporte de valijas principalmente.

### 2.2.1 Competencia Directa.

**Trucker empowered logictics:** Es una empresa Startnet Group, de transporte de carga basado en tecnología B2B para clientes. Corresponde a una filial del grupo MB Holding, controladores del grupo Tattersall, Europcar y Maco International, que permite facilitar los procesos operativos de transporte de carga. Es principalmente un operador logístico que funciona mediante agentes independientes los cuales se conectan y desarrollan su cartera de clientes para entender su negocio y levantar necesidades de transporte de carga terrestre SPOT.

Se ha especializado en el transporte terrestre de contenedores. Sus principales clientes son Falabella, Correos de Chile y Calafate.

**Syncro Logictics:** Es una aplicación desarrollada en Chile que pone en contacto a pequeños y medianos transportistas con empresas que necesitan transportar sus productos, su ubicación es Santiago, sus principales clientes son Universidad de Talca, Prodalam, Easy de Cencosud.

**Camión Go:** Aplicación desarrollada en Chile, aparece en diciembre 2017, en la red de internet, como plataforma. De acuerdo con su descripción se enfoca como una solución para transportistas menores, en la cual su servicio consiste en operar, explotar y administrar una plataforma, que permite el contacto entre Generadores de carga y Transportistas dedicados al transporte de carga. No declara clientes dentro de su página.

### 2.2.2 Matriz de Competitividad.

La elaboración de la matriz de competitividad, para este plan de negocios, se definió bajo atributos de cómo las plataformas se presentan a los potenciales clientes (transportistas y dueños de carga), estos son: Innovación del producto, Respaldo económico, Experiencia en Transporte y tecnología de la Información, Soporte técnico y Precio de los servicios. La ponderación se estimó usando como pesos relativos el orden de importancia del atributo considerada en las encuestas efectuadas a transportistas.

Factores de Exito	Ponderación	Return Truck		Synco Logistic		Camión Go		Trucker	
		Valoración	Ponderación	Valoración	Ponderación	Valoración	Ponderación	Valoración	Ponderación
Innovación del Producto	10%	3	0,3	4	0,4	2	0,2	3	0,3
Respaldo Económico	20%	2	0,4	3	0,6	3	0,6	4	0,8
Calidad de la Plataforma	15%	3	0,45	3	0,45	4	0,6	2	0,3
Experiencia en Transporte y tecnología de la información	20%	4	0,8	3	0,6	1	0,2	3	0,6
Soporte Técnico	15%	3	0,45	3	0,45	2	0,3	4	0,6
Precio del Servicio	20%	4	0,8	3	0,6	4	0,8	4	0,8
		<b>Ponderador</b>	<b>3,2</b>	<b>Ponderador</b>	<b>3,1</b>	<b>Ponderador</b>	<b>2,7</b>	<b>Ponderador</b>	<b>3,4</b>

Tabla 2.2.1: Clasificación: 1: Malo; 2: Regular; 3: Medio; 4: Bueno; 5: Excelente.

A contar de esta información se han construido los mapas de posicionamiento relativo, lo cual permite representar gráficamente la percepción de los consumidores en relación con plataformas alternativas a la propuesta de Return Truck.



El primer mapa de posicionamiento corresponde a la comparación de los atributos Respaldo económico v/s Innovación del Producto. Para este caso, se puede observar que Syncro Logistics y Trucker son las empresas, mejor rankeadas y esto es consistente con su mayor participación en el mercado actual, ambas son pioneras en Chile en el planteamiento de optimización de flotas bajo el uso de plataformas conectando clientes con transporte.

El segundo mapa de posicionamiento compara la experiencia en transporte y tecnología y la calidad de la plataforma. En esta combinación se observa que Return Truck posee una buena combinación de los atributos comparados con los competidores, debido a la capacidad de su equipo gestor.

El tercer mapa de posicionamiento compara precio de servicio v/s soporte técnico, en esta comparación Trucker es la que tiene la mejor combinación y el resto de los competidores mantienen combinaciones cercanas, por tanto, se puede concluir que la principal diferenciación se debe a la capacidad de soporte técnico y asistencia para los usuarios de este tipo de plataformas.

Como resultado de lo graficado en los mapas de posicionamiento, se puede señalar que los atributos donde mejor posicionado está Return Truck es en la experiencia y la calidad de la plataforma, basado en la experiencia del equipo gestor, en segundo lugar se visualiza como una oportunidad el alcanzar un buen soporte técnico y soporte para los usuarios como un atributo evaluado como importante para los usuarios.

### 2.2.3 Fortalezas y Debilidades de los competidores.

Para un mejor entendimiento del posicionamiento de Return Truck frente a su competencias se han identificados las principales fortalezas y debilidades de estos, las caules se presentan a continuación.

Trucker Empowered Logictics:

Fortalezas	Debilidades
Es la primera empresa que desarrolló, un sistema de plataforma.	Empresa con poca experiencia, flexibilidad en los servicios de carga.
Especialización en cargas de contenedores.	No tiene conocimientos específicos de transporte minero.
Posee respaldo financiero.	Su plataforma es derivada a un ejecutivo, que actúa como representante, quien responde el servicio después de 48 Horas.

Syncro Logictics:

Fortalezas	Debilidades
Ha desarrollado una plataforma amigable.	Empresa con poca trayectoria. No tiene publicidad.
Prestigio, tiene alianzas con empresas consolidadas en el rubro Retail.	No tiene conocimientos específicos de transporte minero.
Posee respaldo financiero.	Sin experiencia declarada para la zona Norte.

Camión Go:

Fortalezas	Debilidades
Su principal ventaja es el desarrollo de la plataforma.	Declara en su página que este 2018 será el año de apertura comercial, por tanto, muestra que su capacidad de gestión de carga es limitada.

## 2.3 Clientes.

Para un entendimiento de los clientes sobre los cuales va generar los márgenes de contribución Return Truck se ha analizado una serie de variables tales como:

### 2.3.1 Caracterización de los consumidores.

El Mercado consumidor corresponde a todos los transportistas de carga por carretera que requieren optimizar y rentabilizar su flota independientemente de la zona geográfica del país, los cuales se encuentran segmentados de acuerdo con el número de equipos que poseen.

Las empresas generadoras de carga corresponden a todas aquellas que tengan la necesidad de un medio de transporte para sus materiales y cargas.

Return Truck como conexión entre generadores de carga y transportistas, busca proporcionar que ambos puedan obtener de manera más simple lo que necesitan.

Es por esto que para efecto de los ingresos de Return Truck, ambos segmentos son los clientes ya que ellos generarán los ingresos necesarios para la viabilidad del proyecto.

Junto con lo anterior, se ha identificado el segmento llamado “Transportista Conductor” como el impulsor perfecto para el servicio, se busca tener una mayor participación en el número de viajes concretados en la plataforma por lo cual el negocio se enfocará en los siguientes segmentos de empresas:

Cantidad de Camiones
16 o más Camiones.
4 a 15 Camiones.
2 a 3 Camiones.
1 Camión.

Tabla 3.3.1: Tamaño de la Industria de transporte por Carretera. Fuente: Observatorio Logístico Ministerio de Transporte y Telecomunicaciones.

### 2.3.2 Macro segmentos.

Para los segmentos de mercado potencial, se ha definido como medidas de determinación del atractivo la zona geográfica, números de equipos que posee, y disposición a pago por servicio de uso de plataforma de acuerdo con encuesta efectuada, la cual permitió determinar lo siguiente:

Característica	Asociaciones Gremiales	Empresas de Transporte	Pymes
Zona Geografica.	5	3	2
Unidades de Equipos de Transporte.	4	4	3
Disposición a Pago por Uso de Plataforma	4	3	4

Tabla 2.3.2: Segmentación: Nota: Calificación: 5: Muy atractiva; 4: atractiva; 3: Medianamente atractiva; 2: Poco atractiva; 1: No atractiva

Efectuado el levantamiento de información con empresas de transportes y empresas generadoras de carga, se ha determinado que los segmentos de carga mas atractivas corresponden tanto las cargas provenientes del retail, como de los insumos para la minería.

Como medida de atracción se ha considerado a las empresas que efectúan por sobre 10 viajes semanales como promedio al Norte y Sur del país, generados desde Santiago. (Fuente: Consultas y entrevistas a empresas, para determinar su cantidad de viajes recurrentes).

### 2.3.3 Tamaño del mercado objetivo y sus tendencias

Return Truck orientará sus servicios a las empresas de transporte que cuenten con 1 hasta 60 equipos, con capacidad de carga mayor a 20 Toneladas. En la siguiente tabla se muestra la distribución demográfica de las empresas por región.

Región	Número de Empresas
XV Región de Arica y Parinacota	13
I Región de Tarapacá	25
II Región de Antofagasta	12
III Región de Atacama	9
IV Región de Coquimbo	11
V Región de Valparaíso	30
RM Región Metropolitana de Santiago	60
VI Región del Libertador General Bernardo O'Higgins	7
VII Región del Maule	24
VIII Región del Bío-Bío	41
X Región de Los Lagos	13
XI Región Aysén del General Carlos Ibáñez del Campo	5
XII Región de Magallanes y de la Antártica Chilena	8
XIV Región de Los Ríos	13
IX Región de la Araucanía	20
<b>Total</b>	<b>291</b>

Tabla 2.3.3. Fuente Propia.

El servicio planteado por Return Truck, está enfocado en empresas Pymes de Transporte u Asociaciones Gremiales de dueños de camiones los cuales requieren mejorar el rendimiento económico de sus equipos por los viajes que efectúan desde la Zona Norte al Sur del país y viceversa, como así también las empresas de Transporte de la Zona Sur del país

Uno de los principales desafíos se relaciona con alcanzar mayores grados de competencia y preparación entre los transportistas, especialmente los más pequeños, con el fin de que puedan lograr un mayor desarrollo económico.

### 3. Descripción de la Empresa y Propuesta de valor.

#### 3.1 Modelo de negocio.

En relación con el modelo de negocios de Return Truck está basado en el diseño y uso de la plataforma y sistemas diseñados para crear valor desde las ineficiencias propias de los sistemas de transporte tradicional, que generan la mayoría de las veces viajes de retorno sin carga, altos costos de sobrestadía, baja utilización de los equipos y menores ingresos.

A través del uso de Return Truck se generan beneficios para las empresas de transporte al captar carga para los viajes de retorno, brindándole al transportista una mayor utilización de su flota, como se muestra en la siguiente imagen.



Del mismo modo genera beneficios a quienes requieren de servicios de transporte de carga, al obtener tarifas más económicas, al acceder a mayor disponibilidad de camiones que al no tener acceso a otras cargas retornarían vacíos.



La operación del sistema de Return Truck considera el desarrollo, implementación y mantención de una plataforma que permita aumentar las probabilidades de asignación de viajes de transporte que, serían viajes sin carga para los transportistas, o serían viajes a tarifas más altas para los contratantes de transportes. Este modelo de negocio generará ingresos para Return Truck por medio del cobro por el uso de la plataforma para generar el match entre transportista y generador de la carga.

### **3.1.1 Modelo Canvas.**

A continuación, se presenta un resumen del modelo de negocio utilizando la metodología Canvas.

#### **Segmento de clientes.**

El segmento objetivo para este negocio está enfocado en los transportistas (PYME), dueños de camiones, ya que no han resuelto la problemática de cómo captar más clientes para hacer más eficiente su negocio, por otro lado se ha identificado que son empresas que tienen bajo o nulo conocimiento de las tecnologías, también es un cliente dispuesto a pagar si los resultados le permiten mejorar la eficiencia de su flota y un mejoramiento de sus ingresos, en este segmento también se visualiza una motivación adicional indirecta dada por el incentivo que tienen los conductores de los camiones a utilizar esta herramienta, debido a que sus sueldo cuenta con una componente variable lo que los incentiva a prestar la mayor cantidad de servicios posibles, ya que impacta sus ingresos personales, esto ayuda enormemente a la adhesión al uso de la plataforma.

Los, dueños de camiones, constantemente han visto un bajo rendimiento de sus activos (camiones), principalmente por la falta de contacto con generadores de carga que no son parte de las empresas que habitualmente coordinan sus servicios vía teléfono según la necesidad de transporte, esto se debe a que no cuentan con tecnología que los ayude a acercarse a los potenciales clientes que hoy no pueden acceder, esto se da en dos direcciones:

Transportista: No tiene información en línea disponible para saber si hay consumidores (generadores de carga) que requieren servicios desde Santiago al resto del país, solo conoce las necesidades de aquellos clientes con los cuales tiene formalizado un servicio de transporte, esto les genera sobrecostos asociados a tiempos de espera, retornos a los puntos de origen sin carga sobre los camiones, gasto de combustible no financiado por un servicio de transporte sino a costo directo del dueño del camión, esto implica disminución en los márgenes comerciales, baja facturación (ingresos) y un uso ineficiente de los activos.

Generadores de Carga: Por otro lado, el consumidor destina gran cantidad de recursos en las coordinaciones logísticas previas al servicio de transporte, para ello debe contactar a su proveedor habitual y en base a su disponibilidad de equipos puede enviar de inmediato su carga al cliente final o debe reprogramar los envíos de acuerdo a la disponibilidad que le

entregue su proveedor. Adicionalmente los generadores de carga ven aumentados sus costos logísticos, porque no tiene un acceso fácil y seguro a mejores tarifas, incentivadas por el uso eficiente de camiones de retorno a los distintos destinos del país.

### Propuesta de valor.

La propuesta de valor está enfocada a dos clientes objetivos, uno de ellos son las empresas de transporte y las empresas generadoras de las cargas, a cada uno de ellos la plataforma tecnológica le brindará distintos beneficios.

1. Clientes (Transportistas) les permitirá asegurar una mayor eficiencia del uso de sus activos, lo que se traducirá en un aumento en la facturación y rendimiento por camión, adicionalmente se reflejará una mejora en sus márgenes de contribución ya que en sus costos fijos de retorno ( estadía, combustible, peajes) son mejor absorbidos por el aumento de la facturación y una mayor rentabilidad para su negocio, adicionalmente le permitirá visibilizar si hay cargas en los puntos intermedios de su ruta que hoy no está transportando. A través de esta herramienta tecnológica se le permitirá al transportista ampliar su red de servicios, mejorándole la conectividad con múltiples usuarios.

2. Clientes (generadores de carga), les permitirá tener una mayor flexibilidad para coordinar sus servicios, se les proporcionará más alternativas de transportes que las que posee en la actualidad, esto le permitirá mejorar sus costos de coordinación logística, mejorar los costos de transporte al acceder a mejores tarifas de retornos o camión compartido.

#### TRANSPORTISTA



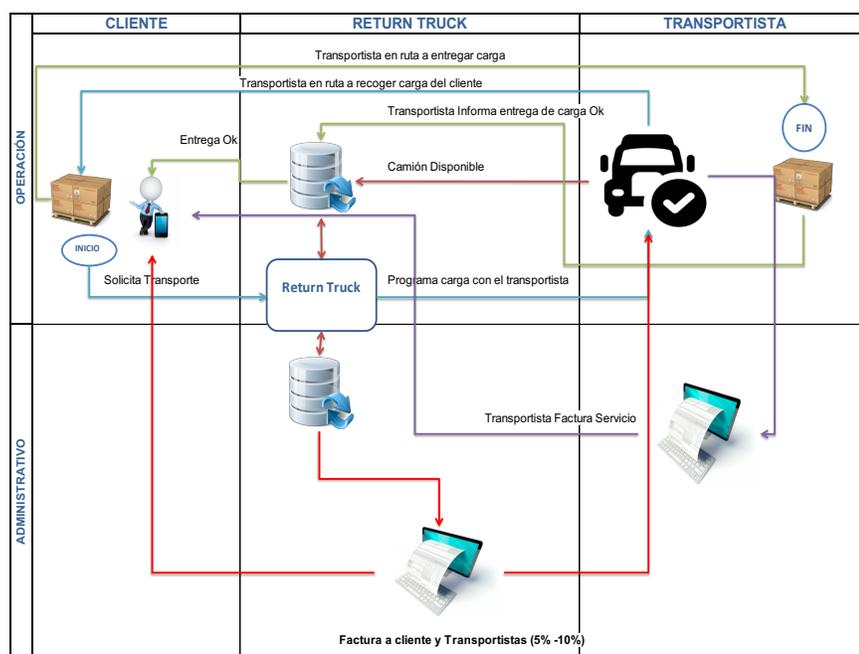
- Aumento de ingresos
- Mejoramiento de margen de contribución
- Mejor gestión de flota
- Aumento de rentabilidad
- Reducción de tiempos de espera
- Visibilidad de cargas en puntos intermedias
- Optimización de equipo de transporte

#### GENERADOR DE CARGA



- Mejoramiento Operativo
- Seguimiento y Control de Carga Online
- Facilidad para Gestionar Servicio
- Reducción de Tarifas
- Aumento de alternativas de Transporte
- Menores Costos Logísticos
- Mayor Flexibilidad para Transportar sus cargas

A continuación se muestra el esquema operacional de Retur Truck.



De esta forma, se entregará un servicio soportado por una plataforma tecnológica con altos estándares de eficiencia, administrada por un equipo profesional de alto desempeño. Dicha plataforma se irá potenciando en el tiempo según se detecten nuevas necesidades por parte de los clientes.

### Canales de distribución.

Como primera etapa, se efectuará una intensiva campaña directa, focalizada en reuniones con empresas del rubro del transporte, del sector Norte del país, así como empresas mineras y del retail, para mostrarle los beneficios que propone la idea de negocio y como pudiera brindar una solución integral para ellos, estas reuniones tendrán como objetivo promover el uso de esta tecnológica mediante pruebas gratuitas de la plataforma para que se familiaricen con su uso.

Esta estrategia tiene como objetivo posicionar la marca por sus propios gestores, y de esta forma fidelizar también a los clientes usuarios del transporte. El enfoque para captar estos potenciales clientes estará apalancado en conceptos propios del negocio, por ejemplo, mejora y optimización de tiempo de espera, aumento de ventas, ahorro de costos, seguridad, monitoreo en línea las 24 horas, generación de confianza, de esta manera el equipo gestor se enfocará a clientes que buscan un apoyo o solución a problemáticas contingentes y que afectan sus indicadores de rentabilidad.

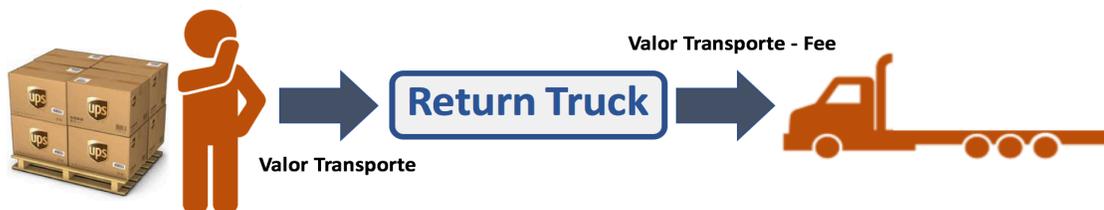
Como segunda línea se abordará a conductores cuyo incentivo directo es aumentar sus beneficios personales ya que gran parte de sus ingresos (sueldo) está condicionado a un porcentaje de dinero sobre el valor del flete, adicionalmente en esta misma línea se realizará un abordaje mediante las redes sociales.

### **Relaciones con los clientes.**

Se buscará una relación de sinergia con el cliente. La idea es que tanto los conductores como los representantes de las empresas de transporte vean el servicio de Return Truck, como una extensión de sus operaciones, y la usen e internalicen como una opción de mejora continua al sistema de transporte. Se quiere enfocar un tipo de relación simbiótica a través de la cual mediante las observaciones de los clientes permitiría mejorar la plataforma. La intención es una relación de largo plazo, en base a la confianza y transparencia, y la frecuencia de uso es el éxito del negocio.

### **Flujos de ingresos.**

El modelo de flujo de ingresos es mostrado a continuación.



Cliente se conecta a plataforma Return Truck, paga un fee sobre el valor del flete y a su vez el transportista paga un fee sobre el valor de la factura.

Los flujos de ingresos estarán dados de acuerdo a las estimaciones a partir de la información levantada en las etapas previas donde se realizaron encuestas, se estima un cobro de un 10% sobre la tarifa que el transportista cobrará a su cliente y un 5% al cliente generador de la carga en base a la tarifa cobrada por el transportista.

Para la determinación de los ingresos se ha determinado una tarifa de retorno equivalente al 75% del valor de una tarifa normal, sobre esta se aplican los porcentajes descritos en el párrafo anterior, adicionalmente para la evaluación del proyecto se realizará una serie de sensibilizaciones para determinar cuál es la tarifa más baja que podría llegar a cobrar el

transportistas que le significara un VAN=0 a este proyecto.

### **Recursos claves**

Los recursos claves para ejecutar el proyecto se indican a continuación:

Plataforma Tecnológica: Es uno de los recursos claves, ya que esta herramienta es la que permitirá la interacción entre la empresa de transporte y la generadora de carga.

Recurso Humano: Es otro recurso clave ya que permitirá el desarrollo de la plataforma tecnológica, el desarrollo de la red de contacto, la captura de clientes y la gestión del negocio.

### **Actividades claves.**

Las principales actividades claves para el éxito del negocio son:

- Desarrollo de la plataforma.
- Implementación de la estrategia de marketing.
- Desarrollo de socios estratégicos con transportistas, empresas generadoras de carga.
- Verificación de antecedentes comerciales de las empresas de transporte y de los generadores de carga.
- Verificación de antecedentes y competencias de los conductores.
- Detección de mejoras en el diseño de la plataforma tecnológica
- Búsqueda de Inversionistas.
- Determinar la frecuencia de uso de la plataforma.
- Determinar costo de adquisición de nuevos clientes (transportistas).
- Verificación de las pólizas de seguros de carga de las empresas transportistas.
- Diseño de protocolo de uso de la plataforma.

### **Aliados claves.**

Se establecerán alianza con las Asociaciones Gremiales, como socio estratégico, con el objetivo de introducir el uso de la herramienta en el mercado del transporte, de esta manera se busca generar confianza en el uso de la tecnología al servicio del transporte, también se realizará gestiones para acercar aquellas empresas PYME y dueños de camiones con el

objetivo de masificar en el corto plazo el uso de la herramienta.

Se buscará la asociación con una empresa de retail, con la intención de darle promoción a la plataforma para los servicios también locales.

### **Estructura de costos.**

La estructura de costos está principalmente relacionada con el recurso humano, que es el motor de la negocio, los costos son variando en relación al plan de desarrollo del negocio, estos costos impactan directamente el margen de contribución del negocio, la variabilidad del costo está dado por la incorporación de personal en la medida que se va consolidando el proyecto, se estima que los ingresos proyectados, pueden cubrir estos costos de personal. La evolución del recurso humano a lo largo del proyecto es el siguiente: año 2018 (13 personas), Año 2019 (15 personas), Año 2020 (22 personas), Año 2021 (29 personas) y 2022 (34 personas), el costo se estima entorno al 46% de los ingresos a partir del Año 2019.

Otro costo relevante es la inversión en Marketing, para Año 2018 se estima una fuerte inversión del 24% sobre los ingresos, un 8% para el año 2019 y un 7% a partir del año 2020 en adelante.

### **3.2 Descripción de la Empresa.**

Return Truck es una star up, basada en una plataforma tecnológica, la cual actuará como un sistema colaborativo que enlaza dos puntos: Transportista y Carga, y automatiza el sistema de transporte a través del emparejamiento adecuado y modelamiento por tipo de equipo, disposición de carga, y cercanía. Esta herramienta ayudará tanto al transportista como al generador de carga, en una mejora en la optimización del uso de la flota disponible para realizar servicios de transporte, como así también una mejora en los costos asociados al transporte para quienes generan cargas.

Visión: La Tecnología a su alcance, el cliente podrá ver cuándo estará su pedido en el destino, el proveedor no perderá de vista su producto hasta que le llegue a su cliente como si fuera su propio medio de transporte.

Misión: Hacer de Return Truck, para el año 2022, una de las empresas cuya plataforma

tecnológica sea la más utilizada para las coordinaciones del transporte de carga, lo cual le permitirá incrementar sus ingresos de manera sostenida y una mejora en los costos de transporte.

Objetivos estratégicos:

- Innovación en el desarrollo tecnológico: Utilizar la tecnología existente y poder entregar a los clientes un servicio que les permita visualizar los beneficios obtenidos a partir del trabajo de Return truck.
- Consolidar el modelo de negocio: Generar dentro del rubro del transporte la conciencia de que el servicio ofrecido es una necesidad real y que estas herramientas entregan innumerables beneficios al transporte y a la cadena logística.
- Satisfacción al cliente: Mediante la entrega de una plataforma de fácil acceso, confiable y de calidad que permita hacer contacto de manera rápida, sencilla y eficiente.
- Propuesta competitiva: Con enfoque en la eficiencia del uso de sus activos.
- Rentabilidad del Negocio: La rentabilidad del negocio es uno de los objetivos primordiales para los cuales se inicia Return Truck.

### **3.2.1 Equipo Gestor.**

La idea de negocio viene a solucionar una problemática indicada por los transportistas y por los generadores de carga, el equipo gestor posee una vasta experiencia en el transporte y en gestión de servicios, cada uno en posiciones estratégicas en sus respectivas compañías, uno de ellos en un cargo relevante como proveedor de servicios de transportes y el otro en un cargo estratégico donde se generan las múltiples necesidades de transporte, por lo que al unir ambos conocimientos, más los requerimientos propios de los transportistas y clientes analizados, hace que este proyecto sea atractivo para ejecutarlo, ambos miembros del equipo poseen una alta capacidad de liderazgo en la formación y consolidación de equipos de trabajo y experiencia en emprendimiento de nuevos negocios.

Uno de los miembros del equipo tiene 10 años de experiencia en el transporte, de formación Ingeniero Civil, ha desarrollado su trayectoria profesional como alto ejecutivo en distintas empresas del rubro transporte en Santiago y en la Región de Antofagasta, siendo responsable de la administración de importantes contratos para la minería e industrias del retail e ingeniería, teniendo como principales funciones la de Gerente Comercial, Gestor de negocios, y Subgerente General.

El otro miembro del equipo gestor, Ingeniero comercial, con más de 15 años de experiencia, ha desarrollado su carrera profesional en el área de logística de una empresa minera de la segunda región, donde sus principales labores han sido la de coordinación diaria de grandes flotas de transporte, como así también en el diseño e implementación de proyectos de logística que permiten integrar multi plataformas de GPS en un solo sistema georeferenciado, con señales de alertas de traspaso de límites de velocidad, salidas de ruta, incumplimientos de tiempos de entrega, gestión de contratos de transporte, como así también en determinación de demandas y diseños de eficiencia.

### 3.2.2 Análisis FODA.

Para un mejor entendimiento de la posición que se encuentra el proyecto, se ha realizado un análisis FODA que se presenta a continuación.

Entorno interno – Fortalezas.

- Equipo Gestor con experiencia comprobada en logística.
- Alto Nivel de Contacto con empresarios del Transporte.

Entorno interno – Debilidades.

- Buscar un socio estratégico para el diseño de la plataforma.
- Empresa nueva y sin experiencia comprobada.
- Bajo respaldo económico en caso de crisis económica.

Entorno externo – Oportunidades.

- Falta de un sistema tecnológico que ayude a la industria del transporte a optimizar el uso de su flota.
- Entorno más competitivo hace factible que las empresas estén abiertas a incorporar tecnología a sus procesos.
- Compañías cada vez más exigentes en temas relacionados a la seguridad que brindan sus proveedores.

Entorno externo – Amenazas.

- Resistencia de parte de las empresas transportistas a incorporar tecnología.
- Resistencia de las empresas transportistas a entregar información de sus procesos.
- Al ampliar el mercado se podría generar algún conflicto entre empresas del transporte.

En conclusión, se puede visualizar que la empresa Return Truck tiene buenas oportunidades para ingresar al negocio de herramientas tecnológicas para la industria del transporte; ya que entre sus fortalezas destacan la experiencia del equipo gestor y la administración de la red de contactos.

En relación a las amenazas detectadas, se realizará una introducción estratégica con clientes claves como lo son las Asociaciones Gremiales, los pequeños transportistas

(PYME) y dueños de camiones, una vez que ellos estén convencidos que la herramienta funciona y les brinde sus frutos, serán la palanca de crecimiento de Return Truck. Lo que respecta a las debilidades del negocio serán abordadas en dos ámbitos, uno diseñando una buena plataforma tecnológica en base a la experiencia del equipo gestor y en el mediano plazo la búsqueda de un socio estratégico que permita potenciarla y expandirla.

### 3.2.3 Cadena de valor del negocio

El desarrollo de la cadena de valor es una fuente clave para identificar las actividades que permitirán alcanzar y mantener la ventaja competitiva, para comprender en una etapa primaria la compañía se detallan esquemáticamente en la siguiente figura.

	Logística Interna	Operaciones	Logística externa	Marketing y Ventas	Servicios
<b>Actividades Primarias</b>	Almacenaje de Datos de las empresas de transporte, y empresas de carga para el procesamiento de la plataforma	Análisis de la Información utilizando la plataforma de transporte	Reuniones con Socios estratégicos de transporte, para revisar planes y mejoras de la aplicación	Presentación a empresas de transporte, Presentación en ferias de transporte, seminarios, diarios revistas, visitas a Mineras	Se busca una relación de confianza con el cliente y fidelización
<b>Actividades Secundarias.</b>	<b>Administración e Infraestructura</b> Financiamiento, relación con inversores. Instalaciones, oficinas comerciales				
	<b>Recursos Humanos</b> Capacitación en plataforma y sistema de remuneración, personal de venta.				
	<b>Producto Tecnología y Desarrollo</b> El desarrollo de la plataforma es efectuado de manera externa, mediante empresas desarrolladoras de softwares y plataformas.				
	<b>Abastecimiento de Insumos</b> Computadores, bases de datos, servidores, teléfonos, software.				

### 3.2.4 Recursos, capacidades y ventaja competitiva.

Para el análisis de los recursos y capacidades se ocupó el modelo VRIO.

ANÁLISIS VRIO						
Variables	Recursos o Capacidad	Valioso	Raro	Inimitable	Organización	Implicancia Competitiva
Tangibles	Desarrollo Tecnológico	✓	✓	X	X	Ventaja Temporal
	Procesos y Metodología	✓	✓	✓	✓	Ventaja Sostenible
	Financieros	X	X	X	X	Desventaja
	Posicion geografica de Oficinas	✓	✓	✓	✓	Igualdad
Intangibles	Experiencia en el Rubro	✓	✓	✓	✓	Ventaja Sostenible
	Capacidad de Innovación	✓	✓	X	X	Ventaja Temporal
	Habilidades Tecnicas	✓	✓	✓	✓	Ventaja Sostenible
	Capacidad del Equipo de Venta	✓	✓	✓	✓	Ventaja Sostenible
	Enfoque a la medida del cliente	✓	✓	✓	✓	Ventaja Sostenible

Del análisis anterior se puede concluir que las fuentes de ventajas competitivas sostenibles a lo largo del negocio son la experiencia que tiene el equipo gestor en el rubro del transporte y la logística, ya que ha podido desarrollar una red de contacto y ha generado la experiencia suficiente para poder llevar a cabo el negocio.

#### Factores diferenciadores - ventaja competitiva.

La ventaja competitiva de Return Truck está dada por el conocimiento del equipo gestor, el cual se ha desarrollado a lo largo de su trayectoria profesional, adicionalmente tiene la capacidad para seleccionar el personal que desarrollará el sistema y el conocimiento del mercado donde operan los transportistas con las dos miradas, una desde el punto de vistas de quienes proveen los servicios de transporte y otra desde el punto de vistas de los usuarios del servicio del transporte.

Uno de los factores diferenciadores, es que la plataforma permite integrar tanto a los transportistas como a los usuarios de los transportes, en una sola plataforma de fácil acceso y fácil de utilizar, adicionalmente permite integrar múltiples proveedores del transporte con múltiples usuarios, hasta el análisis de este plan de negocio no hay otro proveedor en el mercado que brinde este tipo de servicio al transporte de carga.

### **3.3 Estrategia de Crecimiento.**

#### **3.3.1 Estrategia de entrada.**

Las operaciones comenzarán en la primera fase prestando servicios desde Santiago a la zona norte de Chile, en una segunda fase a partir del segundo año se considera incorporar servicios desde Santiago a Concepción y en una tercer fase a partir del tercer se considera realizar servicios a lo largo de todo el país.

La estrategia para introducir el servicio al mercado es a través de un socio estratégico del Transporte, dispuesto a introducir esta herramienta tecnológica para la industria del transporte.

La estrategia de posicionamiento estará basada en los beneficios asociados como resultado de la aplicación de esta tecnología al transporte de carga, principalmente recalando el aumento en la facturación, el ahorro de costos asociados a los tiempos de espera y la mayor optimización del uso de los recursos (flota).

El enfoque para captar los clientes estará basado en la construcción de la confianza en base a los resultados que entregará el uso de la herramienta implementada en los Socios estratégicos del transporte.

#### **3.3.2 Estrategia de crecimiento.**

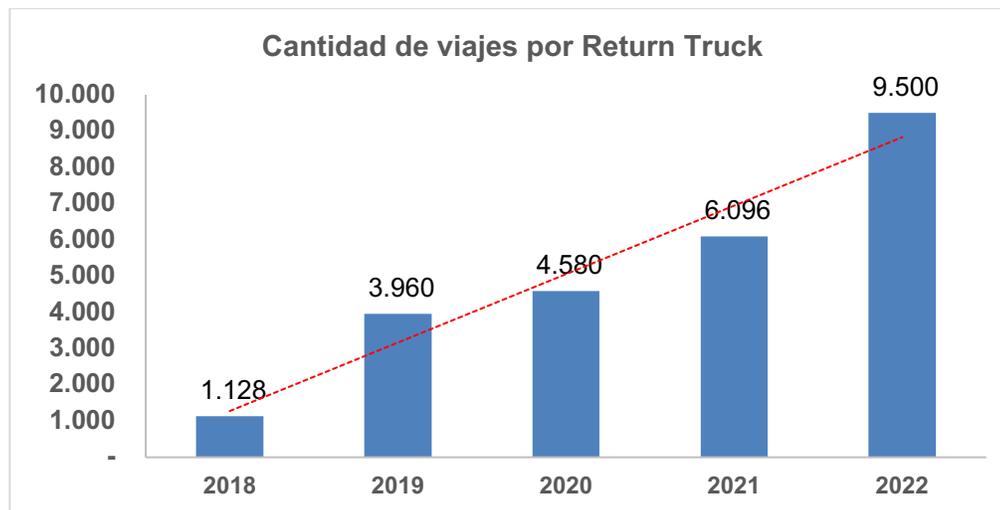
La estrategia de crecimiento de Return Truck, está dada por la entrega de un servicio como socio estratégico para los transportistas y dueños de carga; para lo cual se deberá implementar sistemas de medición de la gestión como empresa, que permitan óptimos niveles de servicio, como también contar con empleados alineados y comprometidos con la estrategia. Se presentan los siguientes objetivos como estrategias para el segmento de transporte y dueños de carga:

**Plan Transportistas:** Para la empresa se ha considerado comenzar el primer año, con una Propuesta de Valor que consta de viajes capturados desde Santiago al Norte del país de 19 clientes generadores de carga del rubro del Retail, Soporte a la minería y minería. A

contar del año 2019 en adelante se ha considerado efectuar servicios desde Santiago a Concepción, para luego el año 2020 en adelante completar a lo largo de todo Chile servicios a través de la plataforma.

**Plan de Empresas generadoras de carga:** La segunda fuente de crecimiento de la empresa es incrementar el Ticket Promedio de los clientes generadores de carga e incorporar nuevos a través del tiempo, esto a partir de la implementación de un fuerte plan de comunicaciones y ventas, que permita un crecimiento ascendente en el número de servicios.

Ambos esfuerzos apuntan a efectuar un crecimiento en el número de viajes concretados a través de la plataforma como sigue:



**Flujos Netos:** Se estima generar ingresos a partir del 10% cobrado a los transportistas sobre el valor de transporte y 5% sobre el valor factura que se cobrará a los clientes, las tendencias de los flujos netos es estable a partir del segundo año para Return Truck son las siguientes.



La escala de crecimiento del negocio en base la diversificación a del negocio a partir del segundo año, con la expansión de los servicios desde Santiago a Concepción y a partir del tercer año a todo Chile, posterior al quinto año se debería reevaluar una nueva diversificación quizás a otros países

### 3.3.3 Estrategia de Salida.

La estrategia de salida está vinculada a la evaluación que hagan los clientes del servicio prestado por Return Truck, en cuya etapa se evaluarán las mejoras al negocio, las inversiones requeridas para lograrlo, caso contrario si va en línea a los presupuestado se evaluará la alternativa de vender la empresa, puesto que podría llegar a ser un actor relevante en la industria del transporte a nivel nacional, por lo que sería de gran atractivo para los inversionistas.

### 3.4 Responsabilidad Social Empresarial y Sustentabilidad.

La Responsabilidad Social Empresarial y la Sustentabilidad hoy en día son pilares fundamentales en el éxito de las empresas, para el caso de este negocio ambos conceptos los esfuerzos se enfocarán en educar en el uso de la tecnología al servicio de los negocios como un aliado para los transportistas, que les ayude a incrementar sus ingresos y por ende a desarrollarse, adicionalmente se les entregará la confianza mediante la firma de un acuerdo de confidencialidad entre los socios estratégicos, los clientes y return truck.

**Se definen los siguientes Stakeholders.**

Grupo	Subgrupo	Tema	Riesgo
Accionistas	Socios Empresa	Visión Estratégica Sustentabilidad Rentabilidad	Financiero Operacional
Clientes	Asociaciones Gremiales Dueñas de Transportes	Calidad de Servicio	Financiero
	Pymes Empresas de transportes	Propuesta de Valor y Beneficios Precio y Costos Confianza	Operacional Reputación
	Empresas dueñas de carga	Alianzas estratégicas	
Competidores	Otras plataformas	Desarrollo Interno Traspaso de Know How	Reputación Operación Financiero
Proveedores	Empresas desarrolladoras de Software	Costos	Operacional
	Empresas de Comunicaciones Proveedores de Oficinas	Confianza	Financiero
Trabajadores	Profesionales	Rentas competitivas	Operacional
	planificadores	Calidad profesional Proyección profesional Responsabilidad y compromiso	Financiero Reputación
Autoridades	Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones Dirección del Trabajo Municipalidades	Cumplimiento normativo	Operacional
		Obligaciones laborales y previsionales	Financiero
		Patente comercial	

## **Compromisos Éticos del Negocio.**

Los temas centrales corresponden a la integridad, respeto, honestidad, por lo que todas las acciones se orientan a la actuación transparente para todos los grupos de interés (Clientes, trabajadores, proveedores, gobierno, autoridades), y se han definido los siguientes compromisos.

**Compromiso de Confidencialidad:** Establece que las informaciones de terceros obtenidas con ocasión de la prestación de servicios deben ser tratadas y deben permanecer en la más estricta confidencialidad, salvo que sean objeto de una difusión pública autorizada mediante cláusulas del contrato de trabajo, firma de acuerdos de confidencialidad o cualquier otro medio equivalente en derecho.

**Compromisos con los Servicios:** Establece compromiso de calidad, para los servicios contratados, con una permanente actitud de apoyo.

**Compromisos con los Proveedores:** Las decisiones en relación con los proveedores deberán tomarse de manera imparcial, y deben estar basadas siempre en datos de carácter objetivo, que tengan en cuenta la calidad del producto, su valor, el precio, teniendo en cuentas las condiciones del mercado.

**Respecto de los Pagos:** Prohíbe cualquier pago, directo o indirecto, de comisiones o cualquier otra forma de retribución con objeto de obtener pedidos o conseguir cualquier ventaja comercial.

**Protección de la Competencia:** Se compromete a cumplir todas las leyes antimonopolio y de protección de la competencia.

**Respeto a los Derechos Humanos:** Establece que bajo ninguna circunstancia se infringirán los derechos humanos básicos relativos a la vida, la libertad y la seguridad, incluidos el acoso sexual, el abuso sexual, el castigo físico, la coacción psíquica o física y el abuso verbal de los trabajadores.

## **4. Plan de Marketing.**

### **4.1 Objetivo de Marketing.**

Los objetivos del plan de marketing son:

- Exponer a la industria del transporte a través de reuniones y visitas comerciales, los beneficios que se pueden obtener con el uso de una herramienta como Return Truck, posicionándolo como un aliado de la industria del transporte y retail.
- Aumentar el número de Viajes en un 50% el primer año y un 100% durante los siguientes 12 meses.
- Aumentar las visitas en página web de la plataforma durante el segundo semestre del primer año, para potenciar las ventas del segundo año y conseguir un 200% más de ingresos.
- Convertir los leads obtenidos en la plataforma en clientes y obtener 50 empresas asociadas y 20.000 viajes efectuados a través de la plataforma al quinto año.

## 4.2 Estrategia de Segmentación.

La estrategia de segmentación se ha definido de acuerdo con los mercados potenciales identificados en las etapas previas, se han definido dos grupos, los transportistas de acuerdo con: Zona geográfica, número de equipos que posee, y la disposición a pago por servicio de uso de la plataforma y las empresas generadoras de carga desde Santiago a las distintas zonas del país, agrupadas en los rubros de retail, empresas de servicios de apoyo a la minería y empresas mineras.

Los segmentos identificados para estos efectos son:

- Asociaciones Gremiales: Reúnen a personas naturales, jurídicas, o ambas, con el objeto de promover la racionalización, desarrollo y protección de las actividades del transporte, cuentan con más de 25 socios, tienen una flota superior a 130 camiones, algunas de ellas mantienen contratos con empresas del rubro de la minería, tienen un fondo de maniobras que les permite capturar precios en insumos claves para el desarrollo de su actividad como lo es el petróleo, cuentan con acceso a crédito de parte de los proveedores de camiones como de neumáticos, manejan fondos de reservas que le permiten apoyar a los socios ante la eventualidad de tener urgencias de pagos no cubiertos, cuentan con sindicatos, tienen accesos a talleres de las marcas de los equipos a precios preferenciales.
- Empresas de Transporte: Personas naturales individuales que cuentan con uno o dos camiones para el transporte de carga, cuyo servicio se enfoca principalmente a realizar transportes a pequeñas empresas o negocios particulares, que no necesitan de mayores requerimientos para el transporte de sus cargas.
- Pymes del transporte: Empresas de tamaño menor que cuentan entre dos a cinco camiones, principalmente realizan servicios por cuenta propia a empresas pequeñas de distintos rubros, cuentan además con camiones pequeños para distribución dentro de la ciudad, cuentan con una capacidad limitada de transporte.
- Empresas generadoras de cargas. En este grupo se han identificados a las empresas del retail, empresas de apoyo a la minería y empresas mineras, todas

ubicadas en la zona norte del país, en línea a los prestadores de servicios, cuyas cargas están agrupadas en cargas palletizadas y cargas consolidadas en bultos, que principalmente vienen desde Santiago al norte de Chile.

### **4.3 Estimación de la Demanda.**

Para la estimación de la demanda se ha realizado un análisis de las empresas de transporte desde las asociaciones gremiales de dueños de camiones hasta las empresas de transporte, se efectuó un barrido regional, iniciando con las asociaciones gremiales de la comuna de Antofagasta y Calama, para seguir con las empresas de la tercera y cuarta región hasta cubrir todo el territorio nacional.

En términos de crecimiento, tal como fue declarado en el capítulo anterior, el crecimiento dependerá de lo eficiente que sea el equipo gestor en explicar a la industria del transporte los beneficios que se pueden obtener con el uso de una herramienta como Return Truck, para la optimización de la flota y la confianza de los generadores de carga.

La determinación de la demanda se basó en identificar las principales empresas que envían carga desde Santiago al norte del país, que para el caso del análisis se identificó a 19 empresas que semanalmente están enviando carga a la zona norte de Chile, pero que no tienen contrato vigente con las empresas de transporte consultadas en la etapa de levantamiento de información, y que esporádicamente han realizado transporte por medio de subcontrato a la empresa de transporte que tiene contrato con estas empresas generadoras de carga.

También se consultó a estas 19 empresas generadoras de carga si estarían dispuestas a utilizar otro medio de transporte que utilizara tecnología para la coordinación del viaje y hacerle un seguimiento en línea de sus cargas a destino, estas empresas están generando unos 22.750 viajes al año al norte de Chile.

Por otra parte, se identificaron las principales empresas que realizan viajes con carga desde la zona norte de Chile a Santiago, y se identificaron 21 empresas que concentran 7.392 viajes, de los cuales se estimó que al menos el 60% de los viajes de retornos a la zona norte se realizan sin carga, debido a que el compromiso principal está establecido por

contratos vigentes con las empresas mineras de la segunda región por lo que deben regresar para cumplir los compromisos adquiridos con ellos.

#### **4.4 Estrategia de Producto.**

La operación de Return Truck considera el desarrollo, implementación y mantención de una plataforma que permita aumentar las probabilidades de asignación de viajes de transporte que en la actualidad contempla un 60% de viajes de retorno sin carga, y para el caso del generador de la carga tener más de una alternativa de transporte, lo que se traduce en un menor costo de transporte. En base al modelo de negocio Canvas, se definió que la propuesta de valor se basa en los siguientes factores:

- Cadena de suministro integral e innovadora.
- Brindar una solución eficiente de transporte terrestre para generadores de carga.
- Monitoreo en tiempo real del proceso de transporte carga, recepción y descarga.
- Asegurar la cobertura, el control y rebaja de los costos.
- Cotización on line de transporte.
- Garantía de un camión por el precio cotizado.

En conjunto con los puntos anteriormente detallado, Return Truck ofrece experiencia en gestión de transportes, lo cual es un valor agregado de sus socios fundadores.

#### **4.5 Estrategia de Precio.**

La estrategia de precios se ha definido de acuerdo con la segmentación del mercado objetivo y su disposición a pago, dado lo anterior se estima que el cobro por el uso de la plataforma será un cobro de un 10% del valor viaje que se haya acordado a través de la plataforma para los transportistas y un 5% para los generadores de carga.

#### **4.6 Estrategia de Promoción.**

Para dar a conocer el producto, se prevé el uso de las redes sociales Facebook y medio de comunicación como la radio, con la intención de generar conocimiento de la marca, el sitio web y de las ventajas del uso de la plataforma a través de la cual mediante el sistema de consultas se podrá interactuar con los usuarios, para generar lazos de confianza. Además, se contempla realizar reuniones promocionales con las Asociaciones Gremiales de la Zona Calama, Antofagasta y Copiapó, como así también con los clientes más relevantes de cada zona geográfica tanto del norte como de la zona centro sur.

#### **4.7 Estrategia de Distribución.**

La estrategia de distribución a aplicar se realizará en dos etapas:

La primera se realizará con una fuerte campaña de reuniones con empresas del rubro del transporte, del sector Norte del país, así como empresas mineras y del retail, para mostrarle los beneficios que la idea de negocio propone y como pudieran brindar una solución integral para ellos y sus industrias, se les entregarán demo a pruebas de la plataforma para que se familiaricen con su uso.

El enfoque para captar estos potenciales clientes estará apalancado en conceptos propios del negocio, por ejemplo, mejora y optimización de tiempo de espera, aumento de ventas, ahorro de costos, seguridad, monitoreo en línea las 24 horas, confianza en el servicio para lo cual se identificarán a clientes que buscan un apoyo o solución a problemáticas contingentes y que afectan sus indicadores de rentabilidad.

Como segunda línea se abordará a conductores y redes sociales.

En esta línea se realizarán visitas a las principales Asociaciones Gremiales de Calama, donde se concentran al menos unos 600 conductores, los cuales a través de sus teléfonos móviles se les enseñará a usar la plataforma, se han identificado como fuertes impulsores ya que el principal incentivo de ellos es el aumento de sus remuneraciones vía comisiones por los viajes ejecutados y cobrados por su empleador, se estima que adicionalmente al

diseño de la plataforma se diseñará una App que les permita acceder fácilmente desde sus equipos móviles.

Para las redes sociales se estiman promociones por medio de suscripciones a revistas de transporte, logística y minería.

## **4.8 Estrategia de Comunicación.**

### **4.8.1 Herramientas de promoción.**

Alianzas Estratégicas: Se han identificado a las Asociaciones Gremiales de Transportistas para establecer con ellos una alianza estratégica y por el período de tres meses efectuar una prueba gratuita de la plataforma.

Avisos radiales: Debido a que los principales usuarios usan la radio como medio de entretenimiento en los viajes, se efectuará a través de este medio de comunicación avisos publicitarios de la plataforma y sus beneficios.

Equipo de Ejecutivos Comerciales: se efectuará la contratación de ejecutivos comerciales como fuerza de venta y promoción, los cuales tienen como objetivo capturar a los clientes, sensibilizarlos en los beneficios de la plataforma, efectuar las demostraciones y fidelizar a los clientes.

Marketing digital: Debido a la naturaleza de la plataforma y su condición de servicio digital se llevará a cabo una estrategia que busca impactar a los potenciales clientes y generar ventas con una intensiva campaña a través de:

Google Adwords: Se realizará publicidad gráfica en diversos sitios web que sean de interés para los potenciales clientes.

Social Media: Se realizará publicidad y actividades para interactuar con el mercado objetivo a través de Facebook. Esta red social permite mostrar la propuesta de valor mediante contenido multimedia, lo que facilita comunicar en detalle lo que es Return Truck, a través de videos interactivos.

#### 4.9 Estrategia de Venta.

La estrategia de ventas estará basada principalmente en captar los clientes denominados socios estratégicos, donde el transportista pagará el 10%, y el generador de carga 5% sobre el valor de lo facturado en cada viaje.

Con las empresas PYME y los Dueños de camiones se realizarán contratos civiles donde ambos se comprometen a cumplir lo pactado, también se realizarán promociones de descuentos por las recomendaciones de nuevos potenciales clientes del mismo segmento, dicho descuento impactará en la prolongación del uso de la plataforma de acuerdo con un ranking de recomendaciones.

#### 4.10 Presupuesto de Marketing.

El presupuesto de marketing considera todas las actividades necesarias como parte del proyecto para materializar la venta, considera el diseño de la imagen corporativa, publicaciones en revistas mineras, participación en charlas en seminarios, conferencias, ferias y las visitas a terreno a transportistas y a dueños de carga, para lo cual se ha efectuado un programa de visitas mensuales con la intención de promover los beneficios asociados de la aplicación de esta tecnología al transporte de carga, principalmente recalcando el aumento en la facturación, el ahorro de costos asociados a los tiempos de espera, disminución de los costos de transporte para quienes generan la carga a transportar y la mayor optimización del uso de los recursos (flota). A continuación, se muestra el presupuesto de marketing para llevar a cabo el proyecto.

PRESUPUESTO DE MARKETING					
Concepto	2018	2019	2020	2021	2022
<b>Visitas a Clientes</b>	<b>55</b>	<b>61</b>	<b>74</b>	<b>97</b>	<b>156</b>
Pasajes aéreos	6.050.000	6.710.000	8.140.000	10.670.000	17.160.000
Alojamientos	4.235.000	4.697.000	5.698.000	7.469.000	12.012.000
Cenas	4.125.000	4.575.000	5.550.000	7.275.000	11.700.000
Tarjetas de Visitas	395.500	630.000	924.000	1.218.000	1.428.000
Avisos Radiales	24.840.000	27.324.000	29.808.000	32.292.000	39.744.000
Banner	2.160.000	2.376.000	2.592.000	2.808.000	3.456.000
Souvenir	192.500	213.500	259.000	339.500	546.000
<b>TOTAL</b>	<b>41.998.055</b>	<b>46.525.561</b>	<b>52.971.074</b>	<b>62.071.597</b>	<b>86.046.156</b>

#### 4.11 Métrica para el monitoreo del plan de marketing – kpi

Con el propósito de fidelizar a nuestros clientes y minimizar fugas se ha planteado acciones tales como desarrollo de campañas publicitarias a través de las redes sociales y radio personalizadas con información de interés, un equipo call center de asistencia personal con alto nivel de especialización, orientado a mejorar la experiencia de uso de la aplicación y valoración de satisfacción. Para la medición de los objetivos establecidos en el plan de marketing se han definido las siguientes métricas y sus Kpis:

- Costo de adquisición por Cliente: Se ha definido este KPI para cada uno de los primeros 5 años de operación, los cuales consideran costos de fuerza de venta, viajes, reuniones, costos de marketing y demostraciones de la plataforma estos se resumen a continuación:

Costo de Adquisición \$	2018	2019	2020	2021	2022
Costos de Adquisición de Clientes	8.073.300	6.189.401	6.419.002	5.538.938	4.842.492

- Incorporación de Ventas: Una vez establecido los clientes y números de viajes del primer año, se debe desarrollar Brand Equity y Awareness entre los clientes potenciales, con el fin de incrementar el número de viajes concretados a través de la plataforma y con esto conseguir un aumento en las ventas de Return Truck, margen y rentabilidad esperada.

Ingresos	2018	2019	2020	2021	2022
Por Generadores de Carga	57.810.000	202.950.000	230.625.000	300.120.000	377.200.000
Por Transportistas	115.620.000	405.900.000	476.625.000	624.840.000	779.000.000
<b>Total Ingresos</b>	<b>173.430.000</b>	<b>608.850.000</b>	<b>707.250.000</b>	<b>924.960.000</b>	<b>1.156.200.000</b>
Crecimiento %		251%	16%	31%	25%

- Retención de Clientes: La permanencia de un cliente es una variable crítica que controlar y de la cual depende el éxito de esta plataforma, para esto se debe efectuar una estrategia de fidelización a través de atención permanente y monitoreo de los servicios, el KPI a utilizar para medir este objetivo corresponderá al número de viajes efectuados por transportista y el margen que reporta.

Viajes promedio por Retur Truck	2018	2019	2020	2021	2022
Promedio por transportista	188	305	305	305	317

- Tasa de Fuga de Clientes: La tasa de fuga de clientes se medirá a través de la cantidad de equipos que estén incorporados a la plataforma, la disponibilidad de flota será el KPI para determinar la tasa de fuga de clientes.

Clientes	2018	2019	2020	2021	2022
Transportistas	8	13	15	20	30
Numero de Flota Inscrita	56	91	105	140	210

## 5. Plan de Operaciones.

Las operaciones de Return Truck se iniciarán en la ciudad de Antofagasta y Calama como Fase I, en la Fase II se iniciarán los servicios entre la ciudad de Santiago y Concepción, para en el año 2020 proporcionar servicios a todo Chile.

Las Operaciones consideradas se efectuarán en tres etapas:

- Etapa 1: Reunión con empresas y transportistas con demostraciones de la plataforma.
- Etapa 2: Captación de Clientes.
- Etapa 3: Verificación de Calidad de Servicio.

El plan de operaciones considera las etapas de creación y puesta en marcha, para lo cual, el proceso de creación de la plataforma, inversiones, contratación del personal, son claves en cada etapa, como también las alianzas comerciales con empresas de transporte y del retail.

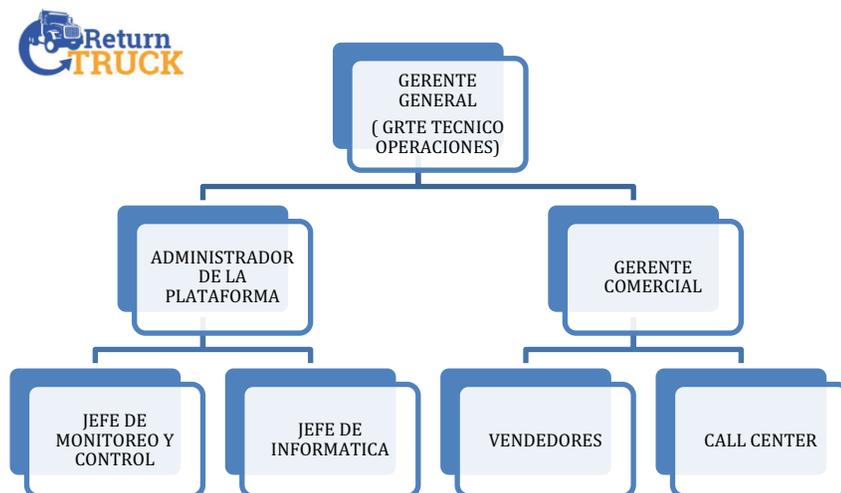
Se considera para dar inicio a las operaciones una inversión inicial de \$ 54.206.000, para activos fijos.

**Información Detallada en Parte II.**

## 6. Equipo del Proyecto.

El equipo de Return Truck corresponde a una estructura reducida, la cual estará liderada por su equipo gestor, quienes son los responsables de direccionar y gestionar la estrategia de investigación y desarrollo, operaciones y ventas.

La estructura organizacional corresponde a:



Return Truck no efectuará pago de compensaciones adicionales a renta declarada por cargo, las que corresponden a valores de mercado.

**Información detallada en Parte II.**

## 7. Plan Financiero.

El proyecto se ha evaluado con la siguiente tasa:

Tasa de descuento WACC =  $rf + B^*(rm - rf) + PL + PSU$

Dónde:

Descripción	
Período de Evaluación	5 años
Tasa Impuestos (Tc)	27,00%
Tasa libre de riesgos, Rf ( Fuente Banco Central )	4,02%
Retorno del Mercado Damodaran (rm-rf)	5,78%
β, Beta Desapalancado Profesor Damodarán Marzo 2018	0,98
Premio por Liquidez	4%
Premio por Start up	6%

Resultando una tasa de descuento de 19.7 %,

Los ingresos estimados corresponden a un 15 % por servicio efectuado en la plataforma, de los cuales un 10% se obtiene de los transportistas y un 5% de los dueños de carga.

A partir del año 2 en adelante hay utilidades por efectos de aumento en los ingresos proyectados y crecimiento de ventas. El Flujo de Caja Puro proporciona VAN (+) de \$ 1.006.602.107 y una TIR de 100,2%.

Se ha considerado un valor terminal de cuatro veces EBITDA considerando que la empresa se puede vender al final del período cinco, a un valor de \$ 1.823.146.880.

El capital de trabajo se determinó en base al método de déficit acumulado máximo de caja, el cual asciende a \$ 85.591.953, con ello se busca hacer frente a los desfases de ingresos producidos durante el primer año (2018).

La principal fuente de financiamiento en la etapa inicial corresponde al aporte de los socios gestores por un monto de \$130.000.000 y \$130.000.000 financiados por un inversionista.

**Información detallada en Parte II.**

## **8. Riesgos Críticos.**

Los riesgos críticos corresponden a conseguir el número de transportistas y dueños de carga en un corto plazo, con los requisitos que permitan dar seguridad y confiabilidad a ambos a través de la plataforma, se identifican riesgos internos y externos los cuales se describen a continuación:

Riesgos Internos:

1. Obsolescencia por cambios en la tecnología.
2. Inseguridad de servicios por jaqueo de plataformas, sustracción de bases de datos.

Riesgos Externos:

1. Barreras de entrada.
2. Copia del producto (plataforma)
3. Ataque cibernético
4. Desconfianza de parte de los usuarios

**Información detallada en Parte II.**

## 9. Propuesta al Inversionista.

La propuesta para el Inversionista contempla efectuar un aporte de capital por 130.000.000; a cambio de un 44,63% de la propiedad de la empresa.

A continuación, se describe la Propuesta al Inversionista en detalle:

	BASE
EBITDA	455.786.720
MULTIPLICADOR	4
VALOR DE SALIDA	1.823.146.880
TIEMPO DE SALIDA	5
TASA DE DESCUENTO	44,31%
MONTO INVERSION	130.000.000
NUMERO DE ACCIONES EXISTENTES	800.000
POST MONEY	291.303.110
PRE MONEY	161.303.110
FRACCION PROPIEDAD INVERSORES	44,63%
FRACCION PROPIEDAD FUNDADORES	55,37%
NUMERO DE ACCIONES BASE	800.000
NUMERO DE ACCIONES NUEVAS	644.749
PRECIO POR ACCION	202
RIQUEZA FINAL DE LOS INVERSORES	1.093.421.308
RIQUEZA FINAL DE LOS FUNDADORES	729.725.572

### Información detallada en Parte II.

## **10. Conclusiones.**

La evaluación logra mostrar la viabilidad de la plataforma como nexo entre transportistas y generadores de carga teniendo un gran atractivo para el desarrollo de económico de la industria del transporte.

Durante el primer año los esfuerzos centrados en el aumento de clientes deben ir de la mano con la fidelización de ellos mismos, y en este punto se debe efectuar una estrategia que permita cubrir los requerimientos de nuevas rutas y nuevas cargas, que accedan a satisfacer las potenciales necesidades de servicio y sean materializadas por la plataforma, por tanto el capital humano y la estrategia de marketing serán diferenciadores, para que Return Truck se imponga ante los nacientes competidores en soluciones logísticas.

En términos financieros, Return Truck es una empresa con niveles de ventas estimadas al año 2022 por \$1.156.200.000, con una VAN de \$ 1.006.602.107 a una tasa de descuento del 19,7% y una TIR de 100,2% considerando el valor residual de \$1.823.146.880 (EBITDA x 4) y alcanzando su punto de equilibrio a fines del 2018. Este negocio reporta utilidades a partir del segundo año 2019.

En base a los indicadores financieros se concluye que el plan de negocios es viable económicamente, ya que todos presentan un constante mejoramiento en el periodo evaluado de 5 años.

Por otra parte, si se consideran todos los factores relevantes para la toma de decisión como la evaluación financiera y de riesgos, se entiende que es un proyecto atractivo de ejecutar debido a la gran proyección de crecimiento del mercado y un gran potencial de éxito.

## 11. Bibliografía.

- SAPAG N., 2014, Preparación y Evaluación de Proyectos, Mc Graw Hill.
- BREALEY MYERS ALLEN, 2010, Principios de Finanzas Corporativas, Mc Graw Hill. 1066p.
- Revistas de negocios globales de logística  
<http://www.emb.cl/negociosglobales/articulo.mvc?xid=2700>
- Estudios de ministerio de transporte  
<http://www.mtt.gob.cl/estudiosyestadisticas>
- Revista de logística  
<http://www.revistalogistec.com/>
- Estudio del transporte Colegio de Ingeniero de Chile  
<http://www.ingenieros.cl/wp-content/uploads/2016/08/AQUI4.pdf>
- Estudio de una metodología de Análisis y Evaluaciones de un modelo de planificación para la Macro Zona Central, Etapa II: Análisis y Evaluación de Proyectos Interurbanos del Sistema de Transporte de la Región Metropolitana, Ministerio de Obras Públicas y Universidad de Chile.
- Código de buenas prácticas del Transporte, SOFOFA Chile, Enero de 2017
- Economía Chilena e Internacional y sus perspectivas para el año 2017, Banco Central de Chile
- Índice de desempeño Logístico 2016, Consejo Nacional de Competitividad
- Infografía Transporte por Carretera, INE Chile

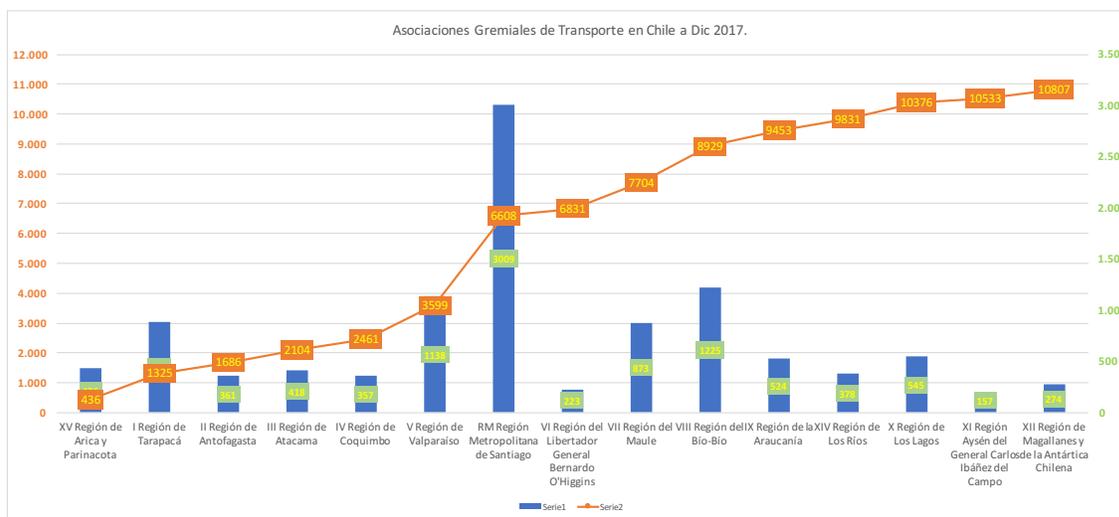
- Manual Metodológico Índice de Costos del Transporte; Instituto Nacional de Estadísticas; Subdirección de Operaciones Departamento de Estadísticas de Precios
- Recomendaciones para fortalecer la plataforma logística y de transporte, Consejo nacional de innovación para la competitividad

## Anexos.

### Anexo 1: Canvas.

<p><b>Aliados Claves</b></p> <p>Conductores (Dependientes e Independientes) Empresas de Seguros de Carga. Asociaciones Gremiales de Transporte. Empresas de Productos y Servicios</p> <p>Operadores de estaciones de Servicio de Combustible. Administradores de Zonas de Descanso</p> <p>Desarrollador de Software y aplicación. Proveedores de Mapas.</p> <p>Inversionistas en I+D</p>	<p><b>Actividades Claves</b></p> <p>Desarrollo de Plataforma. Marketing de Servicio. Caracterización de Perfiles de Usuarios. Recopilación de Información Financiera de Usuarios.</p> <p>Control y monitoreo de Flota.</p> <p>Administrar los cobros a las empresas. Administrar los pagos a los transportistas.</p> <p>Actualización, mantenimiento y escalabilidad de la plataforma.</p> <p><b>Recursos Claves</b></p> <p>Plataforma Tecnológica. Desarrolladores de Plataforma. Conductores capacitados con licencia y Antecedentes Vigentes. Camiones con equipamiento y mantenimientos al día. Seguros de Carga.</p>	<p><b>Propuesta De Valor</b></p> <p>Menores tiempos de Espera. Mayor Frecuencia de Viajes. Optimización de Uso de Flota.</p> <p>Visibilidad de carga en ruta de Transporte. Optimización de Espacios.</p> <p>Acceso a cargas de todo tipo de clientes.</p> <p>Menores costos de Transporte Aumento de Oferta de Transporte Visibilidad de flota a destino Programación online de servicios</p>	<p><b>Relaciones con los Clientes</b></p> <p>Cooperativa ,Servicial, Dedicada Plataforma, seguimiento de cargas. Calificación a sistemas de Transporte. Calificación a Usuarios Transportistas. Información de puntuación a conductores Calificación por puntualidad de entrega.</p> <p><b>CANALES</b> Reuniones Visitas a Asociaciones Gremiales, empresas Sitios de Internet Aplicaciones Móviles Android, smartphones Sitios Web Estaciones de Servicio de Combustible Lugares de Descanso de Conductores Programas radiales Plataforma Logística y negocios.</p>	<p><b>Segmento de Clientes</b></p> <p>Asociaciones Gremiales de Transporte. Transportistas Independientes. Empresas de Transporte.</p> <p>Empresas de suministro de materiales y repuestos. Ferreterías. Distribuidoras de neumáticos Empresas de Montaje y Construcción. Mineras Empresas retail</p>
<p><b>Estructura de Costos</b></p> <p>Estructura Tecnológica de la Plataforma, aplicación, Servidores. Remuneraciones a Personal a cargo de la administración de cuentas de usuarios, monitoreo y seguimiento. Costos de marketing y promoción. Gastos Administrativos</p>			<p><b>Fuentes de Ingreso</b></p> <p>Tarifa en Porcentaje al Transporte ejecutado, 10% del Valor de Transporte. Precio Referencial 140.000 CLP/Viaje realizado</p>	

Anexo 2: Número de Asociaciones Gremiales en Chile. Fuente Ministerio de Economía Fomento y Turismo.



Anexo 3. Resultados de Encuestas de Transportes.

- 30 % de ellas corresponden a empresas de transporte, 30% a Asociaciones Gremiales y el 40% a Dueños de camión.
- Para la determinación de flota frente a la consulta de cuantos camiones componen su flota los resultados revelaron que el 30,3%, indicó poseer entre 1 a 5 camiones y 28,6% más de 100 camiones, 14,3% indicó poseer flota entre 5 a 10 camiones.
- El semirremolque con mayor uso corresponde al tipo rampla de 12 metros, con un 64,3% de preferencia.
- La principal carga transportada corresponde a carga estibada con un 71,4%.
- El 61,5% de los encuestados contestó efectuar por lo menos un viaje a la semana desde la segunda Región a Santiago, e indicó que el 46% de las veces tienen servicios con retorno.
- El 92,5% indicó que los tiempos de espera eran muy importantes para ellos, siendo las esperas de 1 a 5 días las con mayor frecuencia entre las respuestas, (57,1% de los encuestados)
- Frente a la consulta si estarían dispuestos al uso de una plataforma, el 100% de los encuestados contestó de manera afirmativa al uso, con la intención de optimización

de un 50% adicional de su flota.

- Frente a la consulta sobre evaluación y calificación de sus servicios y sistema de ranking, el 100% se manifestó en acuerdo.
- Referente al cobro por el uso de la plataforma:
  - 42,9% indicó un pago del 10% del valor viaje.
  - 21,4% indicó Una Tarifa Fija + 5% del Viaje concretado
  - 32,7% indicó un cobro fijo por unidad de equipo asociada al sistema de plataforma.

#### Anexo 4. Estado de Resultados Proyectado.

ESTADO DE RESULTADOS					
Concepto	2018	2019	2020	2021	2022
Ingresos por Generadores de Carga	57.810.000	202.950.000	230.625.000	300.120.000	377.200.000
Ingresos por Transportista	115.620.000	405.900.000	476.625.000	624.840.000	779.000.000
<b>Ingresos por Venta</b>	<b>173.430.000</b>	<b>608.850.000</b>	<b>707.250.000</b>	<b>924.960.000</b>	<b>1.156.200.000</b>
Administrador de Plataforma	18.452.500	22.143.000	22.143.000	44.286.000	44.286.000
Jefe de Monitoreo y Control	20.635.680	30.953.520	30.953.520	30.953.520	30.953.520
Jefe de Informática	8.542.030	14.643.480	29.286.960	29.286.960	29.286.960
Encargado de Call Center	13.155.610	24.287.280	24.287.280	48.574.560	48.574.560
Encargado de Monitoreo de Viajes	19.524.640	43.930.440	87.860.880	117.147.840	146.434.800
Gerente Técnico de Operaciones	34.642.200	34.642.200	34.642.200	34.642.200	34.642.200
Gerente Comercial	34.642.200	34.642.200	34.642.200	34.642.200	34.642.200
Vendedores	20.239.400	36.430.920	72.861.840	97.149.120	121.436.400
Asistente Administrativo	5.139.470	8.810.520	8.810.520	8.810.520	17.621.040
<b>Remuneraciones</b>	<b>174.973.730</b>	<b>250.483.560</b>	<b>345.488.400</b>	<b>445.492.920</b>	<b>507.877.680</b>
Mantenimiento Plataforma BD	2.368.000	2.604.800	2.841.600	3.078.400	3.788.800
Mantenimiento Aplicaciones y Página Web	3.600.000	3.960.000	4.320.000	4.680.000	5.760.000
Dominio y Hosting	2.220.000	2.442.000	2.664.000	2.886.000	3.552.000
Diseño y Desarrollo Gráfico	5.180.000	5.698.000	6.216.000	6.734.000	8.288.000
Mantenimiento	1.258.000	1.383.800	1.509.600	1.635.400	2.012.800
Software de Sistema de Integración	2.160.000	2.376.000	2.592.000	2.808.000	3.456.000
<b>Mantenimiento de Plataformas</b>	<b>16.786.000</b>	<b>18.464.600</b>	<b>20.143.200</b>	<b>21.821.800</b>	<b>26.857.600</b>
Gasto Celulares	2.260.000	3.600.000	5.280.000	6.960.000	8.160.000
Gasto Telefonía Fija	420.000	462.000	504.000	546.000	672.000
Gasto Internet	540.000	594.000	648.000	702.000	864.000
<b>Gastos en Comunicación</b>	<b>3.220.000</b>	<b>4.656.000</b>	<b>6.432.000</b>	<b>8.208.000</b>	<b>9.696.000</b>
Pasajes Aereos	6.050.000	6.710.000	8.140.000	10.670.000	17.160.000
Alojamiento	4.235.000	4.697.000	5.698.000	7.469.000	12.012.000
Cenas	4.125.000	4.575.000	5.550.000	7.275.000	11.700.000
Tarjetas de Visista	395.500	630.000	924.000	1.218.000	1.428.000
Promoción - Avisos Radiales	24.840.000	27.324.000	29.808.000	32.292.000	39.744.000
Banner	2.160.000	2.376.000	2.592.000	2.808.000	3.456.000
Souvenir Corporativo	192.500	213.500	259.000	339.500	546.000
<b>Gastos en Marketing</b>	<b>41.998.000</b>	<b>46.525.500</b>	<b>52.971.000</b>	<b>62.071.500</b>	<b>86.046.000</b>
<b>Costo de Explotación</b>	<b>236.977.730</b>	<b>320.129.660</b>	<b>425.034.600</b>	<b>537.594.220</b>	<b>630.477.280</b>
<b>Margen de Explotación</b>	<b>(63.547.730)</b>	<b>288.720.340</b>	<b>282.215.400</b>	<b>387.365.780</b>	<b>525.722.720</b>
Asesoría Contable	2.625.000	9.900.000	10.800.000	11.700.000	14.400.000
Asesoría RRHH	2.625.000	9.900.000	10.800.000	11.700.000	14.400.000
Asesoría Legal	2.875.000	13.200.000	14.400.000	15.600.000	19.200.000
<b>Honorarios</b>	<b>8.125.000</b>	<b>33.000.000</b>	<b>36.000.000</b>	<b>39.000.000</b>	<b>48.000.000</b>
Arriendo de Oficina	6.000.000	13.200.000	14.400.000	15.600.000	15.600.000
<b>Arriendos de Oficina</b>	<b>6.000.000</b>	<b>13.200.000</b>	<b>14.400.000</b>	<b>15.600.000</b>	<b>15.600.000</b>
Agua	540.000	594.000	648.000	702.000	864.000
Luz	1.020.000	1.122.000	1.224.000	1.326.000	1.632.000
Papelería - Fotocopia - Artículos de Oficina	2.400.000	2.640.000	2.880.000	3.120.000	3.840.000
Útiles de Oficina	3.960.000	4.356.000	4.752.000	5.148.000	6.336.000
<b>Gastos de Administración y Venta</b>	<b>18.085.000</b>	<b>50.556.000</b>	<b>55.152.000</b>	<b>59.748.000</b>	<b>69.936.000</b>
<b>EBITDA</b>	<b>(81.632.730)</b>	<b>238.164.340</b>	<b>227.063.400</b>	<b>327.617.780</b>	<b>455.786.720</b>
Depreciación Vehículos	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000
Depreciación Equipos Computacionales - Co	15.603.000	20.103.000	4.500.000	4.500.000	4.500.000
Depreciación Muebles	1.500.000	3.000.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000
Depreciación Equipos de Monitoreo	2.500.000	5.000.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000
<b>Depreciación Activos Fijos</b>	<b>22.603.000</b>	<b>31.103.000</b>	<b>11.500.000</b>	<b>11.500.000</b>	<b>11.500.000</b>
<b>Resultado Operacional</b>	<b>(104.235.730)</b>	<b>207.061.340</b>	<b>215.563.400</b>	<b>316.117.780</b>	<b>444.286.720</b>
Otros Gastos	-	-	-	-	-
Otros Ingresos	-	-	-	-	-
<b>EBIT</b>	<b>(104.235.730)</b>	<b>207.061.340</b>	<b>215.563.400</b>	<b>316.117.780</b>	<b>444.286.720</b>
Gastos Financieros	-	-	-	-	-
<b>Utilidad/Pérdida Antes de Impuesto</b>	<b>(104.235.730)</b>	<b>207.061.340</b>	<b>215.563.400</b>	<b>316.117.780</b>	<b>444.286.720</b>
Impuestos (27%)	-	27.762.915	58.202.118	85.351.801	119.957.414
<b>Utilidad/Pérdida Después de Impuestos</b>	<b>(104.235.730)</b>	<b>179.298.425</b>	<b>157.361.282</b>	<b>230.765.979</b>	<b>324.329.306</b>