



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

**PLAN DE NEGOCIO PARA LA EMPRESA DE TRANSPORTE DE CARGA POR
CARRETERA SCARLETT**

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

SCARLETT JOSSEPH PETTERSON MARTINEZ

**PROFESOR GUÍA:
RICARDO FLORES BARRERA**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
DANIEL ESPARZA CARRASCO
TAMARA CARREÑO NÚÑEZ**

**SANTIAGO DE CHILE
2024**

RESUMEN

PLAN DE NEGOCIO PARA LA EMPRESA DE TRANSPORTE DE CARGA POR CARRETERA SCARLETT

El presente trabajo tuvo por finalidad evaluar la factibilidad estratégica, técnica y económica de desarrollar un plan de negocio para una empresa ya existen dedicada al transporte de carga por carretera ubicada en la V región que genere un margen de EBITDA al 5° año de evaluado el proyecto de al menos un 40%.

La metodología usada en este trabajo consideró la elaboración de un diagnóstico de la situación actual de la empresa, del mercado, de los segmentos de clientes, competidores, socios clave y entorno. Con ello se elaboró una estrategia comercial para el segmento objetivo, procediendo finalmente a confeccionar los análisis financieros que avalen la factibilidad económica del proyecto.

De acuerdo al análisis de la industria, el tamaño de mercado potencial del negocio entre las rutas portuarias de la V región; comunas de San Antonio y Valparaíso conjunto a la región Metropolitana es de USD MM 15.000 al año, dado que hoy en día la empresa participa el 1% en el mercado. Este mercado puede ser dividido en tres segmentos heterogéneos. El segmento objetivo son los compradores indirectos empresas, caracterizados como “Rapidez y alta frecuencia” Esto se da principalmente porque el tamaño de mercado presente en este segmento requiere de empresas boutique y especialistas en el rubro, para representación de la misma empresa cuando posee clientes pymes, es decir que requieren un trato cercano, cuidando de la mercadería de alto valor y dándole un plus de “preferente” con el despacho a domicilio o bodega que pueda poseer el cliente final. El tamaño de este segmento es de USD MM 13.138.476 ventas anual. La propuesta de valor hacia el segmento objetivo cliente está dada por el enfoque diferenciador en donde se prestan servicios de despacho a domicilio y periferia entre las rutas portuarias antes mencionadas de contenedores de 20’, en camiones de dimensiones de 2 ejes para ingreso en zonas urbanas y maniobras de difícil acceso, con resguardo y tracking de la mercadería de alto valor, brindando un trato cercano, confiable y flexible que se adapten a las necesidades del cliente, en caso de entregar a domicilio la empresa se encargará de asesorar al cliente final con el permiso que debe solicitar a la municipalidad de su comuna para el posterior ingreso.

El proyecto requiere para su desarrollo una inversión inicial de CLP MM 156, los resultados obtenidos para el proyecto puro sin financiamiento a una tasa de descuento del 22%, apuntan a un VAN de CLP MM 80, una TIR del 39% y un margen de EBITDA de 21%, por tanto se cumple con el objetivo general y la viabilidad, dado que al desarrollar la estrategia con un enfoque diferenciador, aumentar la capacidad de transporte, formalizar el negocio como empresa y generar una gantt con lineamientos de implementación para el nuevo modelo operativo se pasa de un margen de EBITDA actual del -19% a uno futuro del 21%, logrando alcanzar al 5° año un aumento de al menos el 40% en el margen de EBITDA.

TABLA DE CONTENIDO

1.	INTRODUCCIÓN.....	1
2.	DESCRIPCIÓN DEL TEMA Y PREGUNTAS CLAVES A RESPONDER	2
3.	OBJETIVOS Y RESULTADOS ESPERADOS.....	4
3.1.	Objetivo General	4
3.2.	Objetivos Específicos	4
3.3.	Alcance del tema a abordar	4
3.4.	Resultados esperados.....	5
4.	MARCO CONCEPTUAL.....	5
5.	DIAGNÓSTICO	11
5.1.	Diagnóstico de la situación actual de la empresa	11
5.1.1.	Descripción de la empresa	11
5.1.2.	Análisis del modelo de negocios	13
5.1.3.	Análisis de la propuesta de valor actual	17
5.1.4.	Análisis Financiero	18
5.2.	Situación Mercado	20
5.2.1.	Mercado potencial	20
5.2.2.	Por tamaño y venta del mercado.....	20
5.2.3.	Por crecimiento del mercado.....	24
5.2.4.	Benchmarking	26
5.2.5.	Resumen Benchmarking	28
5.3.	Clientes.....	29
5.3.1.	Segmentación y perfil mercado potencial.....	29
5.3.2.	Resumen y caracterización del segmento cliente	31
5.4.	Competidores	31
5.4.1.	Identificación y caracterización de competidores	31
5.4.2.	Resúmenes competidores potenciales.....	33
5.4.3.	Análisis de canales de distribución.....	35

5.5. Análisis del entorno.....	39
5.5.1. Análisis del entorno político	39
5.5.2 Análisis del entorno económico	39
5.5.3. Análisis del entorno social	40
5.5.4. Análisis del entorno tecnológico	41
5.5.5. Análisis del entorno ambiental	41
5.5.6. Análisis del entorno legal	41
6. SÍNTESIS DEL DIAGNÓSTICO POR MEDIO DE MATRIZ FODA.....	43
6.1. Análisis de FODA general.....	43
6.2 Análisis de FODA por segmento.....	45
7. DISEÑO DE LA ESTRATEGIA.....	46
7.1. Segmento Objetivo	46
7.2. Propuesta de valor.....	47
7.3. Estrategia de posicionamiento.....	49
7.4. Definición de la estrategia competitiva.....	50
7.5. Objetivo Comercial.....	50
7.6. Marketing Mix	50
7.6.1. Producto/ Servicio	51
7.6.2. Plaza/ Distribución.....	52
7.6.3. Promoción	53
7.6.4. Precio	54
7.7. Modelo de negocios.....	55
7.8. Lineamientos de implementación.....	59
8. EVALUACIÓN DE LA FACTIBILIDAD ECONÓMICA.....	61
8.1. Proyección de inversión inicial.....	61
8.2. Proyección de costos.....	62
8.3. Proyección de ingresos.....	64
8.4. Financiamiento	64

8.5. Tasa de descuento	64
8.6. Flujos de cajas proyectados	65
8.7. Indicadores financieros	67
8.8. Conclusiones sobre el EBITDA.....	68
8.9. Sensibilizaciones	68
9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	70
9.1. Conclusiones	70
9.2 Recomendaciones	72
10. BIBLIOGRAFÍA.....	73
11. ANEXOS	76
ANEXO A: Encuesta de percepción compradores actuales	76
ANEXO B: Flujo de caja económico actual año 0 empresa	78
ANEXO C: Resultados estudio de mercado transporte de carga por carretera .	79
ANEXO D: Encuesta a compradores de “Canal Indirecto empresas”	82
ANEXO E: Valor de la tarifa adicional según tramo de despacho, hora de espera y almacenamiento unitario.	82
ANEXO F: Cálculo de la tasa de descuento Modelo CAPM y WACC	83
ANEXO G: Detalle costos variables unitarios	83
ANEXO H: EBITDA de grandes empresas de transporte y logística mundial....	86

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Largo máximo según tipo de camión.....	8
Tabla 2: Dimensiones contenedor carga seca 20 pies.....	9
Tabla 3: Dimensiones contenedor carga seca 40 pies.....	9
Tabla 4: Clasificación compradores actuales por rubro.....	14
Tabla 5: Resumen análisis interno empresa actual.....	18
Tabla 6: Movimiento de contenedores por macrozona enero- diciembre 2021.....	21
Tabla 7: Movimiento de contenedores por Macrozona enero- diciembre 2022.....	21
Tabla 8: Cantidad de empresas de servicios logísticos.....	22
Tabla 9: Estimativo de empresas logística en Santiago y Valparaíso.....	22
Tabla 10: Distribución agencias de aduana vigentes en Chile.....	23
Tabla 11: Estimativo de agencias de aduana en Valparaíso y Santiago.....	23
Tabla 12: Resumen benchmarking empresas de transporte terrestres.....	28
Tabla 13: Clasificación del segmento mercado.....	30
Tabla 14: Caracterización de cada segmento.....	31
Tabla 15: Distribución empresas de transporte de carga terrestre en Chile año 2022.....	32
Tabla 16: Tramo de empresas de transporte de carga terrestre en Chile año 2021.....	32
Tabla 17: Tabla comparativa algunos competidores en Chile.....	34
Tabla 18: Composición compradores según rubro y tipo de canal de distribución.....	36
Tabla 19: Total vueltas al mes por camión trabajado.....	37
Tabla 20: Análisis cantidad de vueltas según comprador mes de julio- agosto 2023.....	37
Tabla 21: FODA general Fortalezas y Debilidades.....	43
Tabla 22: FODA general Oportunidades y Amenazas.....	44
Tabla 23: FODA por segmento.....	45
Tabla 24: Matriz de atractivo por segmento compradores.....	46
Tabla 25: Variables del capital de trabajo.....	61
Tabla 26: Inversión vehículos pesados.....	61
Tabla 27: Cantidad de vueltas anuales según capacidad máxima- media y mínima mensual.....	62
Tabla 28: Proyección de demanda.....	63
Tabla 29: Proyección de costo unitario y total por año incluye IPC proyectado.....	63
Tabla 30: Gastos administrativos y costos operacionales.....	63
Tabla 31: Proyección de ingresos anuales.....	64
Tabla 32: Descomposición cuota anual crédito bancario.....	64
Tabla 33: Flujo de caja proyecto puro, sin endeudamiento.....	66
Tabla 34: Flujo de caja proyecto con 47% de financiamiento.....	67
Tabla 35: Indicadores financiero proyectos.....	67
Tabla 36: Sensibilización del VAN, TIR y margen EBIBTDA, afectando la variable precio.....	69
Tabla 37: Sensibilización del VAN, TIR y margen EBITDA, afectando la variable costos.....	69
Tabla 38: Flujo de caja año 2023 empresa Transporte Scarlett.....	78
Tabla 39: Tarifa según tramo de despacho- costo por km.....	82

Tabla 40: Valores por almacenamiento y horas de espera	83
Tabla 41: Variables y cálculo del Modelo CAPM.....	83
Tabla 42: Variables y cálculo del WACC	83
Tabla 43: Costo unitario, según tramo- Tramo A1 utilizado para cálculos	83
Tabla 45: Desglose de costos unitarios asociados al costo final por kilometro	84
Tabla 46: Costo total y por km asociado a ruta 68- Dev. Tarro Valpo	84
Tabla 47: Costo total y por km asociado a ruta 68/78- Dev. Tarro S.A.	84
Tabla 48: Costo total y por km asociado a ruta 68/78- Dev. Tarro Valpo	85
Tabla 49: Tarifa TAG promedio horario normal y punta por kilómetro recorrido ...	85
Tabla 50: Mantenimiento full service- referencia	85
Tabla 51: Referencia valor neumático camión- desgaste unitario 50.000 km	85

INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Principales diferencia modalidad persona natural v/s jurídica.....	10
Ilustración 2: Requisitos constitución legal persona natural v/s jurídica	11
Ilustración 3: Cálculo de la proyección del PIB hasta el 2028 con supuesto del CAGR 4%.....	25
Ilustración 4: Calculo del tamaño muestral.....	29
Ilustración 5: Value Proposition Canvas, segmento “Rapidez y alta frecuencia” ...	48
Ilustración 6: Posicionamiento “Rapidez y alta frecuencia”	49
Ilustración 7: Google Maps- Referencia “Variante Placilla 51, Valparaíso”	53
Ilustración 8: Modelo de negocios representado en CANVAS	59
Ilustración 9: Carta Gantt lineamientos de implementación modelo operativo	60
Ilustración 10: Encuesta de percepción compradores actuales.....	76
Ilustración 11: Resultados estudio de mercado transporte de carga por carretera	79
Ilustración 12: Encuesta a compradores de “Canal Indirecto empresas”	82
Ilustración 13: Margen de EBITDA DHL 2022: 13%.....	86
Ilustración 14: Margen de EBITDA FEDEX 2023: 10,2%	86
Ilustración 15: Margen de EBITDA XPO 2022: 10%	87
Ilustración 16: Margen de EBITDA MERCADO LIBRE 2022: 14%	87

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Comparación ingresos 2021 v/s 2022.....	19
Gráfico 2: Comparación costos 2021 v/s 2022.....	19
Gráfico 3: Comparación por macrozonas de TEUs en los últimos 4 años en millones	21
Gráfico 4: Cantidad de carga general distribuida en los puertos de Chile 2021	24
Gráfico 5: Ventas en USD distribuidas según puerto en Chile.	25
Gráfico 6: Segmentación Canales de distribución	36

1. INTRODUCCIÓN

En el presente documento, se propone como tema de tesis un plan de negocio para la empresa de Transporte de Carga por Carretera Scarlett.

Transportes Scarlett es una microempresa familiar que lleva en el mercado de transporte de carga por carretera aproximadamente dieciocho años, período en el cual no ha podido generar utilidades estables mensualmente y una organización óptima en la estructura de la compañía. Actualmente, se estructura por cuatro personas primordiales: dueña, contador y dos conductores, uno el cual corresponde al esposo de la dueña y un segundo part time.

El negocio de la empresa se basa principalmente en la actividad de transportar contenedores de 20' y carga suelta (cartones- pallet) desde zonas portuarias de la V región (comuna San Antonio y Valparaíso) a la región Metropolitana o también entre las comunas de zonas portuarias antes mencionadas, junto a ello cuando los clientes les piden transportar contenedores de 40', dado que no cuentan con este tipo de servicio lo tercerizan. Hasta el presente, la empresa no ha definido segmentos asociados a tipos de clientes y/o cargas a transportar, consecuencia de esto, es la variabilidad de los clientes y recorridos basados sólo en los beneficios y costos que están involucrados.

El servicio entregado por la empresa se lleva a cabo mediante la flota y circulación de un camión simple año 2007 para contenedores de 20' de hasta 10 toneladas y un furgón cerrado año 2009, el cual puede trasladar carga suelta con capacidad de 11,5 metros cúbicos y peso de hasta 2 toneladas.

Con respecto al ámbito financiero, al no poseer utilidades estables mensualmente o una proyección de viajes como objetivo en el año, el EBITDA ha variado a alza en lo que respecta el año 2021 (35%) v/s el año 2022 (43,5%), por lo cual se hace necesario establecer un plan que muestre el estado real de la empresa para ya sea mantener el EBITDA actual o aterrizarlo a realizadas con el fin de que ver en la empresa oportunidades de mejora y formalidad del negocio. Hoy en día se proyecta una contracción de la economía debido a las diversas variables que enfrenta la proyección del PIB para este 2023 (-0,9%)¹, pero con un panorama mucho más alentador para lo que respecta el año 2024 (2,3%)², por lo cual este estudio se realizará con una proyección a 5 años.

¹ Diario Financiero- PIB 2023 proyección

² Diario Financiero- PIB 2024 proyección

2. DESCRIPCIÓN DEL TEMA Y PREGUNTAS CLAVES A RESPONDER

El transporte de carga por carretera en Chile se ha desarrollado de manera significativa desde principios del siglo XX, con la construcción de nuevas carreteras y caminos que permitieron la conexión de diferentes regiones del país. A principios del siglo XX, el transporte de carga se realizaba principalmente en carros tirados por animales, y las carreteras eran de tierra y muy rudimentarias. A medida que avanzaba la tecnología, se fueron incorporando nuevos medios de transporte, como camiones y buses de carga, y las carreteras fueron mejorando. En la década de 1920, se construyó la carretera Panamericana, que conecta Chile con el resto de América Latina. Esto permitió un mayor flujo de carga y un aumento en el comercio internacional. Durante la década de 1950, se creó el Ministerio de Obras Públicas, que se encargó de la construcción de nuevas carreteras y caminos en todo el país³. En la década de 1960, se implementó el sistema de carreteras troncales, que conecta los principales centros urbanos del país. En la década de 1980, se inició el proceso de privatización de los caminos y carreteras del país, lo que permitió una mayor inversión en infraestructura y la construcción de nuevas autopistas. Además, se implementaron nuevas tecnologías, como el uso de GPS y sistemas de seguimiento de carga, para mejorar la eficiencia y seguridad del transporte de carga⁴.

Hoy en día, el transporte de carga por carretera sigue siendo uno de los medios más importantes para la distribución de mercancías en Chile, y se estima que representa alrededor del 85% del total del transporte de carga en el país⁵.

Posee un rol central en la mejora de la competitividad de Chile, 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 entre otros. Un total de 17.990 empresas en el país se dedicaron al transporte de carga por carretera en el año 2019, con un estimado de 217.173 vehículos utilizados para tales fines. El ingreso por venta percibido por las empresas cuya actividad económica principal es el transporte de carga por carretera, ascendió a M\$ 6.408.733.629. Al distribuir este ingreso según el tipo de cliente, se observó que la mayor participación provino de las empresas pertenecientes al sector privado, con un total de M\$ 6.179.601.916, representando un 96,4%⁶

Con respecto a información entregada por el SII, a diciembre del 2022, la comuna de Valparaíso posee un total 4.619 empresas formales con actividad económica "Transporte de carga por carretera"

Respecto a la cantidad estimada de vehículos con hasta 10 años de antigüedad fue de 171.089, lo que representa el 78,8% del total de vehículos utilizados para

³ Ministerio de Obras Públicas- Dirección Vial

⁴ Regulación del Transporte de carga en Santiago

⁵ Negocios Globales EMB

⁶ INE TCC

transporte de carga por carretera en lo que va del año 2019. En cuanto a la distribución de vehículos que poseen estas empresas, se puede revisar que el 31,9% posee camiones, el 31,5% posee semirremolque, el 25,8% tracto camión, el 8,2% remolque y el 2,6% otro tipo de vehículo.

Y, por último, respecto a la carga útil que poseen estos vehículos, el 32,5 % comprende de 1,7 a 10 toneladas, el 21,2% de 10 a 20 toneladas y el 46,3% de 20 toneladas y más.

El Transporte de Carga por Carretera es una de las pocas actividades que no requiere de ninguna exigencia para acceder al rubro, lo cual sigue manteniendo una dinámica de actores informales con operaciones y valores inferiores a los costos reales, y una gran rotación de transportistas que entran y salen de la actividad, debido a la falta de formalización y expansión del negocio⁷. Las empresas boutique o pequeñas buscan diferenciarse por el servicio que prestan al cliente y flexibilidad, tienen alrededor de 2 a 6 choferes y un promedio de 2 a 5 camiones⁸, y con respecto a la aduana se tiene como dato que la mayor cantidad de contenedores importados hasta junio del 2022 al puerto de Valparaíso corresponde a los de 20' con un total de 64.672, es decir el 27,1% del total de contenedores importados. Respecto a los sueldos de los choferes en la V región estos oscilan entre los \$600.000 a \$1.200.000, deben contar con licencia A4⁹.

En consecuencia, se hace necesario realizar un plan de negocio para revisar la oportunidad respecto al nicho de empresa boutique con sello diferenciador, teniendo claridad del alcance y limitaciones que posee esta microempresa ya existente, pero la cual no se ha formalizado con un plan de negocios y proyecciones de crecimiento respecto a su competencia. Por lo cual, para el desarrollo del tema planteado, se intentará dar respuesta a las siguientes interrogantes:

¿Cuál es la mejor oportunidad de segmento cliente para las rutas portuarias entre la V región y metropolitana?, Según los actuales clientes que posee ¿Qué tipos de carga es la que más se moviliza?, ¿Qué elementos diferenciadores buscan los clientes en las empresas TCC boutique?, ¿Quiénes son competidores directos y en quienes es un buen punto de partida?, ¿Cómo funcionan hoy las empresas de TCC boutique o con algún toque diferenciador?, ¿Cuál es la demanda potencial del mercado por servicio de TCC entre las rutas de zona portuaria de la V región y Metropolitana?, ¿Cuál es el modelo de negocios actual que posee la empresa de Transportes Scarlett?, ¿Cuál es el modelo de negocio posible en base al objetivo deseado, estrategias y análisis?, ¿Cuál debería ser el modelo operacional mejorado, en base a las oportunidades detectadas?, ¿Qué nivel de inversión se requiere para llevar a cabo las mejoras y proyecciones?, ¿Es alcanzable llegar al margen de EBITDA deseado al cabo de los 5 años para una microempresa?, ¿Seguirá siendo una microempresa con las mejoras y nuevas estrategias?.

⁷ Colegio de Ingenieros

⁸ Negocios Globales EMB

⁹ Autofact- Camiones

La búsqueda de este conjunto de respuestas permitirá conocer en profundidad los factores principales relevantes a considerar y contestar como guía durante el desarrollo de la tesis, este listado también será la base de las consideraciones en las encuestas y estudios a desarrollar durante el diagnóstico.

3. OBJETIVOS Y RESULTADOS ESPERADOS

3.1. Objetivo General

Desarrollar un plan de negocio para la empresa de Transportes de carga por carretera Scarlett que permita aumentar el margen de EBITDA en al menos un 40% al término de un periodo de 5 años.

3.2. Objetivos Específicos

Para lograr el objetivo general propuesta se tendrán los siguientes objetivos específicos:

1. Elaborar un análisis actual de la empresa.
2. Analizar mercado, tamaño, potenciales clientes actuales y futuros en las rutas entre zonas portuaria de la región de Valparaíso y región Metropolitana.
3. Analizar la competencia actual en el mercado y su propuesta de valor en las rutas entre zonas portuaria de la región de Valparaíso y región Metropolitana.
4. Realizar una síntesis mediante matriz FODA por segmento.
5. Definir la propuesta de valor, estrategia de precios, comunicación y posicionamiento de la empresa.
6. Evaluar la factibilidad económica y conclusiones respecto a la estrategia propuesta.

3.3. Alcance del tema a abordar

- El análisis interno de la empresa será acotado a las rutas entre región de Valparaíso (zona portuaria) y Metropolitana y del rubro transporte de carga por carretera.
- Por el tamaño de la empresa se verá del tipo boutique, con sello diferenciador de la competencia en las rutas entre zonas portuarias de región de Valparaíso y Metropolitana enfocada a contenedores de 20' y 40'.
- Evaluación estratégica, técnica y económica del proyecto, con el fin de conocer la viabilidad de una estrategia de crecimiento en un periodo de 5 años traducida en una mejor estrategia, capital y costos asociados.

- Revisión del negocio respecto a si se enfocará en ser empresa boutique solo de transporte de carga por carretera o también para prestación de servicios a otras empresas transportadoras.
- Se considerará el ebitda actual v/s el proyectado a 5 años para comparar el crecimiento y si efectivamente se llega a lo esperado.

Los temas que no se incluyen en la tesis son:

- La evaluación de la factibilidad de sede de operación en otras regiones del país distintas a la comuna de Valparaíso.
- Implementación y seguimiento de la estrategia propuesta.

3.4. Resultados esperados

Se espera cumplir con los objetivos propuestos y definir un plan de negocio que cumpla con el crecimiento esperado del margen del EBITDA en los próximos 5 años, atendiendo las necesidades del cliente objetivo, mediante la entrega de un servicio confiable, eficiente, diferenciador y rentable por parte de Transportes Scarlett.

4. MARCO CONCEPTUAL

El servicio de transporte se define como: "Sistema de medios para conducir personas y cosas de un lugar a otro", lo que involucra tanto personas como cargas de bienes u otros objetos. El presente proyecto de tesis abordará el transporte de carga de bienes o materias primas por carretera y es primordial conocer conceptos claves del mercado de transporte que se detallan a continuación.

Empresa Boutique: Hoy en día se utiliza para hablar de pequeños o medianos negocios con una oferta selecta, diferenciadora y de calidad en distintos sectores y rubros.¹⁰

Empresa Boutique en TCC: Nace como respuesta a una parte de la sociedad que busca exclusividad y un servicio personalizado, aunque suponga pagar un precio ajustado al tipo de servicio de transporte, que pudiese generar cierta diferencial al alza comparada con los transportes que apelan al volumen. Se busca diferenciar del resto de empresas existentes en el mercado, no por su tamaño y cantidad de volumen de traslados al día, sino por su propuesta de valor y servicio personalizado.¹¹

¹⁰ Finanzas.com- Empresas boutique, el personalizado modelo de negocios

¹¹ Creación propia de definición

Demanda Orgánica: Lo definiremos como aquella persona natural, pyme, microempresa, dispuesta a contratar servicios de empresa boutique en TCC.

TEU: Abreviación de la palabra “contendor”, se utiliza como unidad de medida para la capacidad inexacta que posee una unidad en el transporte marítimo, si al final de la abreviación se le agrega la “s”, conlleva decir “contenedores”.

Vías de Transporte terrestre: Las vías de transporte terrestre se definen como “Vías destinadas fundamentalmente a servir el tránsito de paso, a dar acceso a la propiedad colindante o dar un servicio de ambas posibilidades”¹² como lo son carreteras, autopistas interurbanas y caminos locales. Los tipos de vías de transporte terrestre que existen actualmente en el país son las carreteras y caminos principalmente.

Carreteras: Se pueden definir mediante “Vías de características de alto diseño proyectado para acomodar importantes volúmenes de tránsito de paso circulando a velocidades elevadas”¹³. Para este tipo de vías es necesario una estructura superior para el pavimento, de esta manera considerando que el movimiento ocurre a grandes velocidades en este tipo de vía, se deben atender condiciones seguras lo cual implica inversiones de grandes montos.

Caminos: Se pueden definir como “Vía de características geométricas medias a mínimas adecuada para dar servicio a volúmenes moderados y bajos de tránsito”¹⁴. Los caminos en muy bajas ocasiones presentan problemas de congestión por un tráfico alto, pero es común que estos se construyan en un inicio con una capa de grava y después se modifiquen a una superficie con rodadura pavimentada. Además, se señala que los tipos de caminos que existen actualmente son Colectores, Locales y de Desarrollo.

Rutas: Las rutas nacionales de Chile están formada por el conjunto de carreteras que conectan una capital regional o provincial con una carretera longitudinal o variante a esta, que son nombradas por el presidente de la República, según la Legislación vial de Chile¹⁵. Las características que se consideran para ser catalogadas como tal son:

- Conectar ciudades de más de 30.000 habitantes y que son cabecera de región.
- Ser un importante corredor internacional con países vecinos para la integración sudamericana.
- Conectar o acceder a puertos donde recalán en forma regular los barcos de la Empresa Marítima del Estado con una ruta longitudinal o cabecera regional.

¹² Ministerio de Obras públicas- Dirección Vial

¹³ Ministerio de Obras públicas- Dirección Vial

¹⁴ Ministerio de Obras públicas- Dirección Vial

¹⁵ Diccionario sensagent

- Conectar o acceder a aeropuertos que son de escala regular de LAN Chile con la ciudad respectiva.

Cargas logísticas: Se distinguen diversos tipos de cargas tales como;

Carga general: Se denomina carga general al tipo de carga que requiere de algún tipo de envoltorio o embalaje individualizado. Este tipo de cargas o pedidos se subdividen en dos tipos según el grado de preparación que presente el envoltorio o embalaje. Por un lado, está la carga general suelta, que la conforman aquellas cargas que se manipulan de manera individual. Por otro lado, encontramos la carga general unitaria o carga preparada. En este caso, se trata de cargas generales que combinan varias cargas pero que, para su manipulación durante el proceso logístico, son unificadas en un mismo bulto, que constituye el paquete o pedido del cliente.

Carga a granel: Otro tipo de carga posible es la denominada como carga a granel. En este caso, se trata de cargas que no utilizan envoltorios, ni embalajes individualizados, por lo que se presenta directamente lista para ser transportada. En este caso, lo más habitual es que la carga a granel se transporte mediante el uso de contenedores, ya que, al no presentar embalaje, es necesario moverla de forma unificada y al peso.

Carga perecedera: En el caso de la carga perecedera, nos encontramos ante un tipo de carga que se caracteriza por un período de vida útil determinado. En este caso, no se categoriza la carga según la forma en que se presenta o se transporta, sino respecto a la naturaleza de la carga en cuestión, caracterizada por el período de vida útil determinado, y que implica la necesidad de completar el proceso logístico en un período de tiempo concreto.

Carga frágil: La carga frágil también se categoriza según la naturaleza de la carga. En este caso, se trata de un tipo de carga que debe ser manipulada con especial cuidado debido a que, por su naturaleza, puede dañarse o estropearse con dicha manipulación. En este caso, lo más habitual es que este tipo de cargas presenten protecciones adicionales que permitan amortiguar cualquier posible golpe o impacto que sufra la carga durante el proceso logístico en su conjunto.

Carga peligrosa: Se trata de un tipo de carga que, al igual que la carga frágil, debe ser manipulada con especial cuidado. Sin embargo, en este caso, este cuidado no se debe a que la carga pueda dañarse, sino a que presenta una naturaleza que puede dañar a las personas o a los bienes si no se manipula correctamente debido a lo inflamable¹⁶.

Camión simple o de uso general: Camiones que sobre sus chasis llevan la cabina y la estructura que contendrá la carga. Dentro de esta categoría existen múltiples combinaciones según la actividad, como tracción 4x2 para trabajos urbanos, con

¹⁶ Logística y transporte

ejes adicionales para mayor peso, con tracción en más de un eje para trabajo pesado, entre otras, existen de 2 ejes y 3 ejes.

Tracto camión: Este tipo de camión es el que solemos ver en carreteras, que porta la cabina del conductor sobre su chasis en 3 ejes y en la parte posterior lleva una pieza especial llamada “quinta rueda”, donde se enganchan los semirremolques con carga.

Clasificación de camiones por número de ejes: La normativa chilena fija restricciones de peso para cada tipo de camión y, para realizar una efectiva diferenciación, segmenta a estos vehículos según sus ejes motrices.

En este sentido, la Resolución N°1 de 1995 del Ministerio de Transporte y Telecomunicaciones establece que los camiones que circulen en las vías públicas no podrán exceder las siguientes dimensiones:

Ancho máximo exterior (con o sin carga): 2,60 m. No se consideran los espejos retrovisores exteriores ni sus soportes.

Alto máximo (con o sin carga): 4,20 m sobre el nivel del suelo. Para los camiones, remolques y semirremolques especiales para el transporte de automóviles, se acepta un alto máximo de 4,30 m¹⁷.

Largo máximo: La extensión de los camiones está determinado en la siguiente tabla.

Tabla 1: Largo máximo según tipo de camión

Tipo de camión	Largo máximo
Camión	11 metros
Semirremolque	14,40 metros
Remolque (no se considera la barra de acoplamiento)	11 metros
Tracto-camión con semirremolque	18,60 metros
Tracto-camión con semirremolque especial para el transporte de automóviles	22,40 metros
Camión con remolque u otra combinación (se considera la barra de acoplamiento)	20,50 metros

Fuente: Autofact.cl

Registro nacional de TCC: Es el único sector del transporte, en la cual, para poder acceder a la actividad sólo hace falta la voluntad para querer hacerlo. Dicha falta de exigencias sólo ha llevado a la informalidad y falta de profesionalización del sector

Salud y condición física: En el TCC hace falta la fiscalización de la salud y condición física de los conductores, así, como si sucede con los tripulantes del sector aéreo, quienes son evaluados cada cierto periodo por la DGAC.

Regulación de las horas de conducción: Actualmente, las horas de conducción en el TCC están reguladas en el código laboral, por lo que cualquier microempresa de TCC, en la cual, el dueño de dicha sea a su vez conductor de la misma, no está

¹⁷ Autofact- Clasificación de camiones

limitado de ninguna forma en cuanto a horas de conducción, debido a la inexistencia de un contrato de trabajo como conductor¹⁸.

Contenedor marítimo: Es el elemento de transporte o caja de carga metálica-aluminio que consiste en un recipiente especialmente construido para facilitar el traslado de mercaderías, como unidad de carga, en cualquier medio de transporte con la resistencia suficiente para soportar cierta cantidad de toneladas, dependiendo del tamaño y tipo de caja metálica que se quiera transportar por medio de un camión. Permitan el manejo rápido y seguro de la carga, descarga y transbordo, identificable de acuerdo a las normas internacionales en forma indeleble y fácilmente visible (Código Aduanero. Artículo 142)¹⁹.

Clasificación de contenedores Dry o de carga seca (DC): Son el tipo de contenedor más usado en el mundo: un 90% de mercancías enviadas por transporte marítimo se cargan en contenedores Dry, éstos pueden ser de 20 y 40 pies, fabricados de aluminio o acero y adecuados para todo tipo de mercancía. Los contenedores de aluminio permiten mayor capacidad de peso de mercancía, mientras que, por lo general, los de acero disponen de una capacidad cúbica interna ligeramente superior. Las dimensiones específicas y capacidad de los contenedores dry pueden variar dependiendo del fabricante y del propietario del contenedor. Las especificaciones que se indican son representativas.²⁰

Tabla 2: Dimensiones contenedor carga seca 20 pies

Peso de la tara	Capacidad de carga útil	Capacidad cúbica	Largo interno
2,300	25,000 kg	33.2 m ³	5.9 m
5,071.5 lbs	55,126.9 lbs	1,172 cu ft	19.4 ft
Ancho interno	Altura interna	Ancho de apertura de la puerta	Alto de apertura de la puerta
2.35 m	2.39 m	2.34 m	2.28 m
7.7 ft	7.9 ft	7.7 ft	7.5 ft

Fuente: DSV

Tabla 3: Dimensiones contenedor carga seca 40 pies

Peso de la tara	Capacidad de carga útil	Capacidad cúbica	Largo interno
3,750	27,600 kg	67.7 m ³	12.03 m
8,268.8 lbs	61,200 lbs	2,389 cu ft	39.5 ft
Ancho interno	Altura interna	Ancho de apertura de la puerta	Alto de apertura de la puerta
2.35 m	2.39 m	2.34 m	2.28 m
7.7 ft	7.9 ft	7.7 ft	7.5 ft

Fuente: DSV

¹⁸ Colegio de Ingenieros- TCC

¹⁹ Dirección Nacional de Aduana- Uy

²⁰ DSV- Tipos de contenedores marítimos

TEU: Corresponde a una forma de abreviar contenedor estándar de 20 pies, representa la capacidad de carga de este tipo de contenedor. Las medidas concretas y exactas son 20 pies de largo, por 8 pies de ancho y 8 pies y medio de altura. Así, el volumen exterior alcanza los 38,51 metros cúbicos. Máximo pueden cargar hasta 21 toneladas sin tara.

FEU: Es la capacidad de carga de un contenedor, equivale al doble de uno estándar, es decir, 40 pies.

Contribuyente de primera y segunda categoría: Se clasifican tributariamente en Primera o Segunda Categoría de acuerdo al tipo de rentas o ingresos que obtengan, para primera categoría se puede definir la constitución legal de la empresa de 2 modalidades; persona natural o persona jurídica, estas modalidades poseen diferencias al igual que en sus requisitos para la constitución legal, los cuales se expondrán a continuación para mayor claridad²¹:

Ilustración 1: Principales diferencia modalidad persona natural v/s jurídica

Persona natural	Persona jurídica
En este caso la persona ejerce todos los derechos y obligaciones de la empresa a su nombre.	La empresa asume todos los derechos y obligaciones de la misma.
Es responsable personalmente de las deudas y obligaciones de la empresa.	Las deudas u obligaciones se limitan a los bienes de la empresa.
Funciona con el mismo RUT de la persona natural.	La empresa tiene su propio RUT.
Formada por una persona.	Puede ser formada por una o más personas, tanto naturales como jurídicas.
No requieren demostrar un capital para emprender su actividad.	Requieren de un capital, en dinero o bienes, para su constitución.
Puede funcionar como Empresa Individual o Microempresa Familiar.	Puede funcionar como Sociedades Anónimas, Sociedades de Responsabilidad Limitada, Sociedad Colectiva, Sociedad Comanditaria o Empresa Individual de Responsabilidad Limitada (EIRL) entre otras.

Fuente: SII

²¹ SII- Educación/ Aprende con nosotros

Ilustración 2: Requisitos constitución legal persona natural v/s jurídica

Persona natural	Persona jurídica
<p>Las empresas de Persona Natural sólo requieren estar en posesión de una Cedula de Identidad. Este tipo de persona, también se puede constituir bajo la modalidad de Microempresa Familiar, que debe cumplir los siguientes requisitos:</p> <ul style="list-style-type: none">● Que la actividad económica que constituye su giro se ejerza en la casa habitación.● Quien desarrolle la actividad sea legítima(o) ocupante de la casa habitación familiar (casa propia, arrendada, cedida).● Que en ella no trabajen más de cinco personas extrañas a la familia.● Que sus activos productivos (capital inicial efectivo) –sin considerar el valor del inmueble en que funciona– no excedan las 1.000 UF.	<p>Las empresas de Personas Jurídicas, como Sociedades Limitadas, Sociedades (EIRL), Sociedades Anónimas, SpA (Sociedad por Acciones) y otras, requieren:</p> <ul style="list-style-type: none">● Una escritura legal de constitución.● La escritura debe ser publicada en extracto en el Diario Oficial.● Debe ser inscrita en el Registro de Comercio. <p>Lo anterior, para que sean consideradas personas jurídicas de derecho, en caso contrario, si no cumplen alguno de los requisitos señalados, serán consideradas sociedades de hecho, no pudiendo actuar bajo una razón social en forma independiente de los socios que la componen y en consecuencia, para los efectos de su tributación, debe tratarse como si fueran comunidades (Circular N° 143 de 1972).</p>

Fuente: SII

5. DIAGNÓSTICO

5.1. Diagnóstico de la situación actual de la empresa

5.1.1. Descripción de la empresa

Transportes Scarlett es una microempresa familiar que lleva en el mercado de transporte de carga por carretera aproximadamente dieciocho años, período en el cual no ha generado utilidades estables y una organización óptima en la estructura de la empresa. Actualmente, está conformada por cuatro personas: dueña, contador a honorario que se encarga de los trámites del SII y contratos junto a dos conductores, uno de ellos full time (esposo de la dueña) y un segundo part time.

El negocio de la empresa se basa principalmente en la actividad de transportar contenedores de 20' y carga suelta (cartones- pallet) desde zonas portuarias de la V región (comuna San Antonio y Valparaíso) a la región Metropolitana o también entre las comunas de zonas portuarias antes mencionadas, junto a ello cuando clientes les piden transportar contenedores de 40', dado que no cuentan con este tipo de camión lo tercerizan. Hasta el presente, la empresa no ha definido segmentos clientes asociados al tipo de cargas a transportar, consecuencia de esto, es la variabilidad de los clientes y recorridos basados sólo en los beneficios y costos que están involucrados.

El servicio entregado por la empresa se lleva a cabo mediante la flota y circulación de un camión simple año 2007 para contenedores de 20' de hasta 11 toneladas y un furgón cerrado año 2009, el cual puede trasladar carga suelta con capacidad de 11,5 metros cúbicos y peso de hasta 2 toneladas.

Actualmente la dueña se hace cargo de las finanzas de la empresa (ingresos y gastos mensuales, control de pagos de clientes, consolidado para pago de IVA, etc.). Además, posee una segunda fuente laboral, no encontrándose tiempo completo dedicada para búsqueda de acuerdos comerciales, publicidad, nuevos financiamientos, inversiones y estrategia a seguir para expansión de la empresa, las coordinaciones del servicio de transporte de carga por carretera se generan mediante contacto directo entre el conductor full time, es decir su esposo y el cliente, el precio del flete se fija según “acuerdos bases” más un agregado dependiendo del cálculo del momento según información brindada y cliente que requiera de sus servicios. Aquellos clientes más antiguos se les trata de mantener el valor pactado más un % dependiendo de la inflación del momento, como lo fue para este 2022 con un 12,8% ²². Hoy en día cuenta con un total de 15 compradores del servicio de transporte, de los cuales 8 pertenecen a canal de distribución indirecta y 7 clientes propiamente tal, se dejará fuera del conteo general a aquellos que denominaremos “indirectos volantes”, que contactan a la empresa solo cuando sus flotas de camiones se encuentran al 100 en capacidad. Dentro de los segmentos de compradores se especializa en agencia de aduana, demanda orgánica, empresas de mudanza y otras empresas transportistas y/o de servicios logísticos, caracterizándose en el rubro por el traslado de contenedores de 20’ carga seca y carga suelta (pallet- cartonés).

Transportes Scarlett no cuenta con oficina física, canales digitales u otro medio para ser reconocidos en la comuna, solo con el boca a boca entre los clientes que ya lo conocen y referencian, poseen servicio de almacenamiento cuando la carga o contenedor no se entrega en el mismo día lo que conlleva una tarifa adicional. En el último año ha implementado tarifas de sobre estadía y tiempo de espera ya sea de carga en el puerto o descarga en destino. Si bien la empresa puede ir a cualquier parte del país cuando se trata de transportar, en los últimos 5 años se ha visto una reducción significativa en cargas que no estén asociadas al radar de la región metropolitana y entre zonas portuarias de la comuna de Valparaíso y comuna de San Antonio, por tanto, las rutas más utilizadas para el transporte son la Ruta 68- Ruta 78 y Ruta F962-g. Con respecto al ámbito financiero, si bien no poseen una declaración de utilidades mínimas a conseguir mensualmente, con el objetivo de tener claridad por mes de cuanto son los servicios mínimos por realizar en la búsqueda para crecimiento de su microempresa. Comparando los ingresos que han generado en los últimos 2 años versus costos en los que incurren, se puede evidenciar que de igual modo se ha podido sustentar la microempresa, dando como margen de EBITDA un 43,5% para el año 2022. A pesar de ello, no se puede evidenciar y creer a las finanzas, dado que no poseen un modelo financiero ni tampoco un registro exhaustivo de los costos en que incurren por lo cual no tienen un control interno real el cual clarifique los costos v/s ingresos, con lo cual se pueda sacar un EBITDA real y transparente del ámbito financiero de la empresa.

Respecto a los sueldos de los choferes; el full time, posee un contrato asociado en el cual mensualmente por los servicios ofrecidos se le paga un monto de \$750.000

²² Diario Financiero

liquido, mientras que al part time, se le paga por día trabajado un total de \$50.000 liquido, no se encuentra sujeto a contrato, como requisito mínimo debe ser mayor de 20 años y contar con licencia A4 vigente, sin antecedentes penales junto al historial del conductor “limpio”.

Por último, la empresa en la actualidad tiene por actividad económica “Transporte de Carga por Carretera”, con tributación en primera categoría, persona natural.

En resumen, “Transporte Scarlett” revela varios desafíos críticos que requieren atención y un enfoque estratégico, abordando temas tales como;

1. La estructura legal y tributaria, debido a la significativa limitante para la capacidad de crecimiento y expansión que genera ser “persona natural”.
2. La gestión financiera que posee en la actualidad no es propicia, dado que hoy en día solo se cumple con los deberes de SII y contratación asociada, sin mayor rigurosidad de velar por el bienestar financiero y proyección para el crecimiento de la empresa.
3. La trazabilidad de los costos es vital para cualquier empresa, por tanto es un problema grave que lleva desde sus inicios y el cual se debe terminar para poder transparentar el estado financiero real de la empresa pudiendo obtener indicadores tales como; EBITDA, TIR, EBIT, ROA, ROE actual, junto a una proyección poco sesgada y realistas “del hoy” para la toma de decisiones que conlleve a beneficios económicos y estabilidad en el tiempo.
4. Contar con 7 clientes en la actualidad no la hace una empresa posicionada ni rentable por más que tenga 18 años en el rubro. Se debe seguir buscando el consolidar la relación actual que posee con sus clientes y analizar la cartera que existe en el mercado con el fin de expandirse y tomar ciertas ventajas competitivas en el sector he impulso que busca tener como “empresa boutique”.

5.1.2. Análisis del modelo de negocios

¿Cuáles son los clientes actuales con que se cuenta?, ¿Cuál es la propuesta de valor ofrecida? ¿Cómo se generan ingresos?, ¿Cuáles son los recursos y actividades clave necesarios para operar?, ¿Cuáles son los costos principales?, ¿Cuáles son las alianzas estratégicas? Contestando las preguntas antes mencionadas a continuación se presenta el modelo de negocios actual de la empresa.

Segmento cliente:

Se definen diferentes grupos de empresas y/o demanda orgánica a los que se dirige la empresa.

- Empresas de mudanza, servicio logístico, empresas de TCC, agencias de aduana, que requieren servicios de transporte de carga por carretera para carga suelta y/o contenedores de 20’.
- Demanda Orgánica que valoran la atención personalizada y soluciones a medida para sus necesidades, respecto a horarios, fechas y lugar de destino.

- En la actualidad posee 15 compradores, se dejará fuera los “indirectos volantes”, que se traduce en solo trabajar con el 1% del mercado potencial existente.
- Con la cantidad de compradores actuales mensualmente en promedio se ocupa el 62% de la capacidad de sus servicios. Es decir, aún posee un 38% de capacidad ociosa para búsqueda de nuevos compradores.

Tabla 4: Clasificación compradores actuales por rubro

RUBRO	TOTAL	% PESO
SERV. LOGISTICO	4	27%
DEMANDA ORG	7	47%
AGENCIA DE ADUANA	4	27%
TOTAL COMPRADORES	15	100%

Fuente: Elaboración propia

Propuestas de Valor:

Es uno de los factores más determinantes a la hora que el cliente se decida por una empresa o la otra. La finalidad de la propuesta de valor será satisfacer las necesidades o problemas a los clientes, convirtiéndose en ventajas competitivas de cara al ¿Por qué? el cliente nos prefiere.

- Servicio personalizado: Ofrecer atención individualizada, enfocada en entender las necesidades específicas de cada uno de los clientes.
- Soluciones a medida: Proporcionar horarios flexibles, rutas especializadas y manejo del transporte por el mismo dueño por resguardo de cargas sensible acorde a los requisitos de cada cliente.
- Variedad de flota: Contar con 1 camión para transporte de contenedor de 20', también puede llevar carga suelta, pallet. Además de contar con un furgón cerrado para transporte de carga suelta sensible de demanda orgánica, junto a contar con aliados estratégicos que prestan servicios para transporte de contenedor de 40'.
- Calidad y cuidado: Preocupación por el cuidado de la carga durante todo el proceso de transporte, garantizando su integridad y seguridad.
- Eficiencia y confiabilidad: Cumplir con los plazos acordados y brindar actualizaciones sobre el estado del envío de la mercadería.
- Conocimiento local: Especializados en el transporte de carga entre las rutas portuarias de la región de Valparaíso y Santiago específicamente, permitiendo tener un conocimiento profundo de las carreteras, mejores rutas y tiempos asociados.

Relación con los clientes:

Se describe los diferentes tipos de relaciones que establece la empresa con sus segmentos clientes.

- Establecer relaciones sólidas y a largo plazo con los clientes, por medio del trato personal uno a uno.
- Atención personalizada acorde a la necesidad del cliente.
- Trato cercano con clientes.

Canales:

Los canales de comunicación, distribución y venta establecen el contacto entre la empresa y los clientes. Son puntos de contacto con el cliente que desempeñan un papel primordial en su experiencia

- Sitio web en red social para ofrecer servicios y obtener información, el cual actualmente no se actualiza ni utiliza para promocionar servicios de la empresa.
- Línea telefónica dedicada para consultas, acordar tratos y soporte.
- Boca a boca entre clientes y recomendaciones de estos.

En general, la empresa no posee canales formalizados y estrategias acorde a objetivos de participación de mercado, por tanto posee gran oportunidad de mejora.

Flujo de Ingresos:

La fuente de ingreso de la empresa es la más tradicional que existe dentro del rubro de TCC, según servicio realizado con pagos al día, 30, 60 y 90 días de plazo.

El mecanismo de fijación de precios dependerá de:

- Tarifas bases, según rutas asociadas entre los puertos de San Antonio, Valparaíso y sectores específicos de bodegas en Santiago.
- Tarifas incrementales sobre el precio base, respecto al tipo de carga y si es con despacho a domicilio del cliente.
- Tarifas incrementales sobre el precio base, si se debe devolver contenedor en depósitos del puerto de San Antonio, Santiago
- Tarifas incrementales, en caso de sobre estadía de contenedor y por esperas superiores a 3 horas en carguío de contenedor ya sea de puerto o extraportuarios.

Recursos Clave:

Permite a la empresa crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con segmentos de cliente y percibir ingresos.

- Físico: 1 camión para contenedor de 20', un furgón cerrado y outsourcing para otro tipo de servicios de TCC, mini bodega para almacenamiento.
- Humano: 1 contador a honorario dedicado para temas de SII, contratos, 1 persona que administra la empresa (dueña), 1 chofer de reemplazo capacitado y 1 chofer full time (su esposo) que además se hace cargo de gestionar las mantenciones de ambos vehículos.
- Documentos: Se requiere tener licencia B y A4, dado que pueden rotar respecto a que vehículo manejar, además cada vehículo posee seguro para la carga que transportan.
- Sueldos: Hay dos tipos de sueldos el del chofer full time, corresponde a \$950.000 liquido (con contrato) y del chofer part time \$50.000 liquido diario (sin contrato), honorarios del contador, el cual cobra \$30.000 mensual y el sueldo de la dueña \$850.000 liquido (sin contrato).

Si bien cuenta con dos vehículos hoy en día, según los intereses de los clientes actuales, algo que está faltando es agrandar la flota de camiones para poder acaparar al día más de un cliente, junto a contratar conductores a tiempo completo, al igual que en mecanismos de tecnología para la seguridad del transporte.

Actividades Clave:

Estas actividades son las acciones más importantes que debe tener una empresa para ser exitosa, y al igual que los recursos clave, son necesarias para crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con clientes y percibir ingresos.

- Planificar y gestionar las rutas a utilizar por transporte en base a la experiencia del chofer.
- Cargar y descargar la carga suelta en dirección de entrega (valor opcional).
- Devolución de contenedor en depósitos de región Metropolitana o de Valparaíso.
- Mantenimiento y cuidado de la flota de vehículos.
- Traslados a cualquier parte de Chile, incluida opción de domicilio cliente.
- Almacenamiento de mercadería (si requiere cliente)

En la actualidad no cuenta con tecnología que facilite las rutas, traslados o cuantifique las mejores rutas, junto a un control del chofer sobre su traslado.

Asociados Clave:

Corresponde a la red de proveedores y socios que contribuyen al funcionamiento de una de la empresa, reducir riesgos y adquirir recursos, en la actualidad cuenta con:

- Agencias de Aduana
- Empresas de mudanza nacionales/internacionales
- Empresas de transporte de carga y/o servicios logísticos cuando requieren de apoyo, buscando a la empresa por falta de capacidad propia y por la confiabilidad que posee.
- Demanda Orgánica

Estructura de Costos:

Son los principales costos en los que incurre la empresa, tanto, en la creación, entrega de valor, mantenimiento de las relaciones con los clientes, mantenciones propias del rubro y la generación de ingresos, todo lo que conlleve un costo finalmente.

- Costos operativos de la flota de vehículos (combustible, mantenimiento, seguros, peajes, viatico, etc.).
- Costos laborales para el personal de la empresa y externos.

Se debe agregar, que debido a la informalidad que posee la empresa a la hora de guardar la información financiera, no posee el control de costos asociados, tampoco trabaja con tecnología que le dé exactitud de los kilómetros recorridos, de este modo se hace imposible detallar un real estado de costos de la empresa y un EBITDA preciso.

5.1.3. Análisis de la propuesta de valor actual

Se enfoca en ver cómo la empresa crea valor para sus clientes y se diferencia de la competencia. Se centra en entender las necesidades y deseos de los clientes, identificar los beneficios y ventajas que ofrece el servicio entregado, y evaluar cómo esos beneficios satisfacen las necesidades del cliente de una manera única y superior. Se hace esencial poder “escuchar al cliente” y entender que es lo que lo incentiva el seguir contratando los servicios proporcionados por “Transportes Scarlett” por sobre otros que puedan tener beneficios similares, superiores o inclusive alguno que hoy en día como empresa no se ofrezca.

Para analizar la propuesta de valor que actualmente tiene la empresa, se hace necesario generar una encuesta anónima a realizar por los compradores actuales con que cuenta, para mayor información sobre las preguntas que se realizaron ir a ver el anexo 1.

5.1.3.1. Análisis de las respuestas entregadas por los compradores

En base a las respuestas entregadas por 11 de los 15 compradores actuales, podemos concluir de la gráfica de respuestas observada²³.

- ✓ 9 de cada 11 compradores se encuentra satisfecho con el servicio entregado, mientras que 2 de cada 11 se encuentra muy satisfecho.
- ✓ Los 11 compradores valoran el que preste el servicio de flexibilidad y especialistas según necesidad.
- ✓ Los 11 compradores sienten que la empresa se preocupa de la carga transportada, con trato cercano tanto con el comprador y en el encuentro final donde se traslada la carga además de cumplidores en plazos y horarios.
- ✓ 6 de cada 11 clientes considera que no se brinda actualizaciones regulares del estado de la carga, mientras que 5 de cada 11 si lo cree.
- ✓ Los 11 compradores si consideras que agregaría valor tener más flota de camiones para contenedores de 20’.
- ✓ Los 11 compradores recomendarían la empresa de transportes boutique a conocidos.
- ✓ Los 11 compradores requieren que se implemente tecnología de GPS. Del total de compradores 3 requieren adicional otros servicios tecnológicos.

Por lo cual, se puede concluir como análisis interno sobre la percepción actual que tienen los compradores sobre la propuesta de valor que tiene la empresa, lo siguiente:

²³ Revisar para mayor detalle Anexo A

Tabla 5: Resumen análisis interno empresa actual

FORTALEZAS
<ul style="list-style-type: none"> • El 100% de los compradores percibe que la empresa posee un servicio personalizado
<ul style="list-style-type: none"> • El 82% de los compradores posee una alta satisfacción y el 18% restante una muy alta satisfacción por los servicios entregados.
<ul style="list-style-type: none"> • Los 11 compradores sienten un trato cercano de la empresa con sus necesidades y solicitudes.
<ul style="list-style-type: none"> • El 100% de los compradores declara que la empresa es eficiente, sabe manejar los tiempos, con puntualidad y cumplimiento en entrega.
<ul style="list-style-type: none"> • El 100% de los compradores que respondieron la encuesta recomendarían la empresa a un conocido.
DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • El 55,5% de los compradores requieren que se implementen las actualizaciones regulares del estado de la carga idealmente en línea.
<ul style="list-style-type: none"> • El 100% de los compradores necesitan de la ampliación de la flota actual y choferes, para prestar mayor cantidad de servicios en el mes.
<ul style="list-style-type: none"> • El 100% de los compradores requieren que se incorpore tecnología de GPS, de ese 100% un 18% requiere que además cuente con sistema de cortacorriente y un 8% que cuente con monitoreo de descanso chofer.

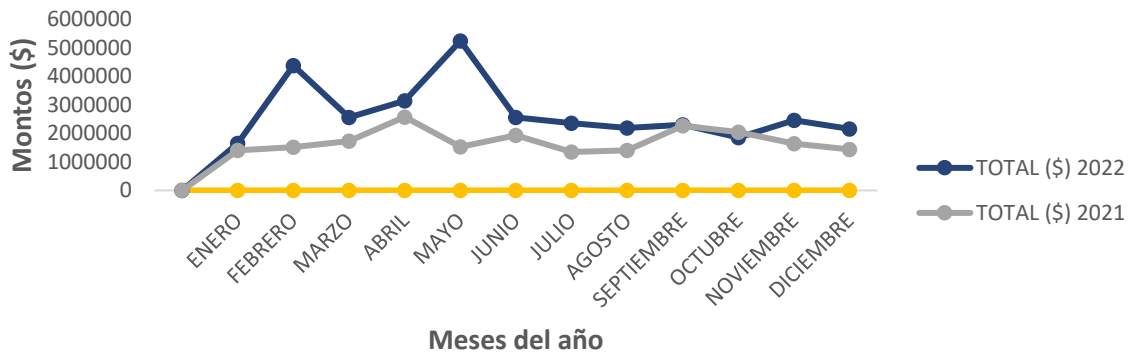
Fuente: Elaboración propia

5.1.4. Análisis Financiero

La empresa en los dos últimos años (2021 y 2022) revela oportunidades para mejorar la gestión de sus ingresos y costos, dado que no es factible transparentar el real EBITDA. Actualmente, la empresa carece de tecnología que permita cuantificar con precisión los kilómetros recorridos, lo que resulta en un enfoque manual basado en los registros de combustible y odómetro de los vehículos. Esta metodología no discrimina factores importantes como la carga, el esfuerzo requerido o las condiciones de la carretera, lo que sugiere la necesidad de adoptar soluciones tecnológicas para una medición más precisa.

Gráfico 1: Comparación ingresos 2021 v/s 2022

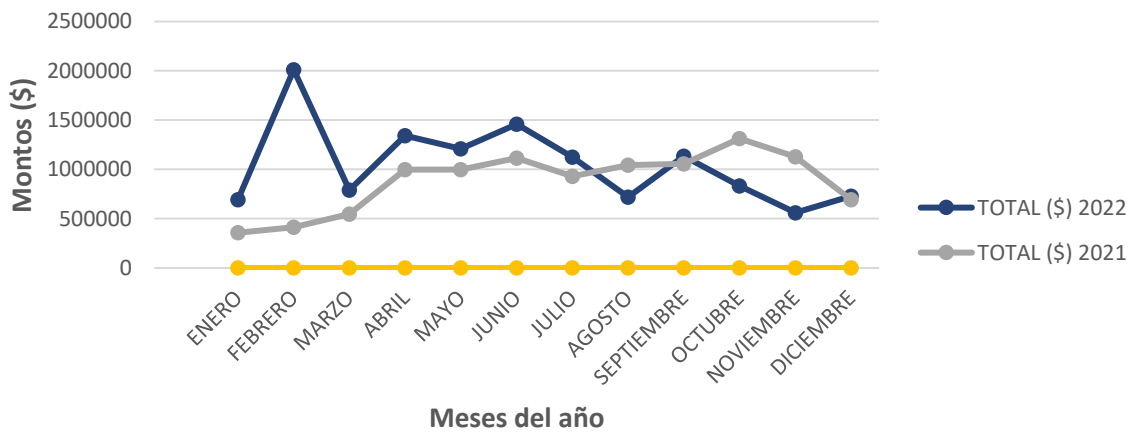
Comparativa de ingresos año 2021 v/s 2022



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 2: Comparación costos 2021 v/s 2022

Comparativa de costos año 2021 v/s 2022



Fuente: Elaboración propia

La empresa presenta un desafío crítico en cuanto a la precisión de sus indicadores financieros, particularmente en relación con el EBITDA. Aunque se informa un aumento del EBITDA del 35% en 2021 al 43.5% en 2022, esta mejora puede ser engañosa debido a la falta de control y registro detallado de los costos, así como a la ausencia de tecnología que mitigue los errores, tal como se evidencio en el modelo de negocio actual que posee la empresa.

La inexistencia de un sistema automatizado para la gestión de costos y la dependencia de métodos manuales aumenta la probabilidad de errores en los informes financieros. La falta de transparencia en los costos dificulta la toma de decisiones efectiva, la planificación estratégica y la identificación de áreas de mejora. Además, este problema puede conducir a una subestimación de los costos

reales, lo que influye en la precisión de los indicadores financieros, tales como el EBITDA. En resumen, tanto el modelo de negocios actual y situación financiera resaltan la necesidad urgente de implementar sistemas de contabilidad y control de costos más efectivos, así como la adopción de tecnología adecuada para garantizar la precisión en la recopilación y análisis de datos financieros, junto a la búsqueda de un modelo de negocios que se ajuste a las necesidades actuales y desafíos que desea enfrentar para ampliar su participación en el mercado.

Dado que hoy en día los datos financieros no son fiables, pero contamos con el precio por kilómetro que cobran a cliente, costos asociados y el promedio de vueltas mensuales que realiza el camión con el que cuentan, dado que durante 2 meses se realizó seguimiento a los recorridos realizados, entendiendo que solo algunos meses del año son los fuertes (en base al seguimiento) y resto disminuye considerablemente, es que podemos decir que el flujo operacional con que contaron para el año 2023 es de CLP MM -4.804.920 ²⁴, traducido a un margen de EBITDA del -19%.

5.2. Situación Mercado

5.2.1. Mercado potencial

Se entiende por mercado potencial al grupo interesados o con posible interés en utilizar los servicios ofrecidos por la empresa transportes Scarlett en las rutas portuarias entre las comunas de Valparaíso, San Antonio y región Metropolitana.

5.2.2. Por tamaño y venta del mercado

Hoy en día Chile se divide en 5 macrozonas a la hora de agrupar los puertos que posee y analizar los crecimientos respectivos con las importaciones y exportaciones.

La macrozona norte abarca las regiones de Arica y Parinacota, Tarapacá, Antofagasta y Atacama. La macrozona centro incluye las regiones de Coquimbo y Valparaíso. La macrozona centro sur, contempla las regiones de O'Higgins, Maule, Ñuble y Biobío. La macrozona sur abarca las regiones de La Araucanía, Los Ríos y Los Lagos y, finalmente, la macrozona austral, las regiones de Aysén y Magallanes. En la macrozona norte la transferencia de TEUs aumentó 6,1% al comparar el año 2022 con el año 2021. En la macrozona centro, la transferencia de TEUs disminuyó 5,4% y, en la macrozona centro sur, 1,4%. En estas últimas dos macrozonas se encuentran ubicados los principales puertos especializados en transferencia de contenedores, a continuación de muestran en las ilustraciones la comparativa entre las macrozonas para los años 2021 y 2022²⁵.

²⁴ Revisión Flujo de caja actual empresa en Anexo B

²⁵ TEUs COMEX de carga general- Mundo Marítimo

Tabla 6: Movimiento de contenedores por macrozona enero- diciembre 2021

2021		CANTIDAD CONTENEDORES - Enero a Diciembre 2021 por MACROZONA																TOTAL BOXES	TOTAL TEUS
MCZ	IMPORTACIÓN				EXPORTACIÓN				TRÁNSITO				CABOTAJE						
	20 pies		40 pies		20 pies		40 pies		20 pies		40 pies		20 pies		40 pies				
	full	empty	full	empty	full	empty	full	empty	full	empty	full	empty	full	empty	full	empty			
NORTE	12.746	26.587	61.219	22.229	38.170	3.090	42.772	62.247	33.362	8	62.971	0	36	0	49	0	365.486	616.973	
CENTRO	165.982	1.549	509.111	62.252	100.797	41.270	306.494	178.331	9.818	95	20.730	1.161	2.848	9.136	9.343	32.401	1.451.318	2.571.141	
CENTRO SUR	17.345	10.361	37.404	115.841	33.653	3.144	230.338	10.225	3.570	4.082	12.028	48.938	542	941	783	3.683	532.878	992.118	
SUR	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	126	56	182	364	
AUSTRAL	972	0	1.827	36	122	0	1.487	2	0	0	0	0	1.147	40	4.285	663	10.581	18.881	
TOTAL	197.045	38.497	609.561	200.358	172.742	47.504	581.091	250.805	46.750	4.185	95.729	50.099	4.573	10.117	14.586	36.803	2.360.445	4.199.477	

Fuente: Camport en base a información de socios y empresas portuarias

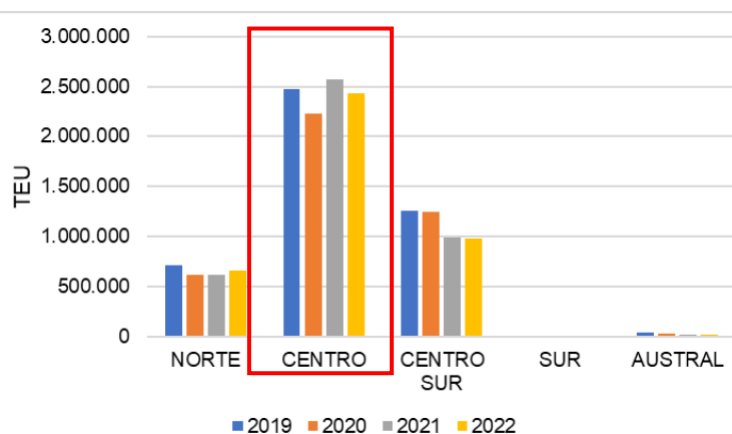
Tabla 7: Movimiento de contenedores por Macrozona enero- diciembre 2022

2022		CANTIDAD CONTENEDORES - Enero a Diciembre 2022 por MACROZONA																TOTAL BOXES	TOTAL TEUS
MCZ	IMPORTACIÓN				EXPORTACIÓN				TRÁNSITO				CABOTAJE						
	20 pies		40 pies		20 pies		40 pies		20 pies		40 pies		20 pies		40 pies				
	full	empty	full	empty	full	empty	full	empty	full	empty	full	empty	full	empty	full	empty			
NORTE	10.141	33.772	58.968	32.603	36.978	6.075	49.619	62.812	29.358	3	64.974	0	1	0	29	0	385.333	654.338	
CENTRO	130.021	5.108	458.350	65.377	91.094	35.999	314.204	160.092	9.990	997	22.033	1.283	4.939	7.186	14.028	37.965	1.358.666	2.431.998	
CENTRO SUR	15.744	10.217	35.463	127.400	24.439	2.834	233.707	11.993	699	3.429	1.751	46.007	537	815	1.119	2.481	518.635	978.556	
SUR	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
AUSTRAL	628	0	1.644	7	74	0	1.422	5	0	0	0	0	1.217	83	4.107	590	9.777	17.552	
TOTAL	156.534	49.097	554.425	225.387	152.585	44.908	598.952	234.902	40.047	4.429	88.758	47.290	6.694	8.084	19.283	41.036	2.272.411	4.082.444	

Fuente: Camport en base a información de socios y empresas portuarias

A pesar de mostrar una variación negativa la macrozona centro, al revisar el comportamiento de al menos los últimos 4 años y el peso que tiene comparado con las otras macrozonas, se visualiza que sigue siendo la macrozona más importante del país a la hora de realizar movimiento de carga.

Gráfico 3: Comparación por macrozonas de TEUs en los últimos 4 años en millones



Fuente: Camport en base a información de socios y empresas portuarias

Por lo cual, la macrozona centro ha liderado el transporte de contenedores durante el periodo enero – junio de los años 2019, 2020, 2021 y 2022 y se proyecta que esto continúe igualmente en los próximos 5 años.

La industria marítima se sustenta del transporte de carga por carretera terrestre, agencias de aduanas y demanda orgánica para movilizar los contenedores que se

importan y exportan de cargas seca general. Se acotará el mercado a empresas que utilicen las rutas portuarias entre la región de Valparaíso y Santiago, debido a que ese es el foco de la empresa de Transportes Scarlett en la actualidad.

Con respecto al movimiento de carga desde los puertos a las bodegas o clientes finales, las empresas logísticas son las que sacan ventaja competitiva, dado que entregan el servicio que requieren las agencias de aduana o demanda orgánica, por lo cual, al revisar hoy en día la cantidad de empresas activas, se dividen por tramos. Como se puede ver en la siguiente ilustración donde más oportunidad de crecimiento hay para conseguir nuevos nichos de mercados, es en el segmento de pequeñas empresas.

Tabla 8: Cantidad de empresas de servicios logísticos

año	Cantidad de empresas	Ventas anuales UF
2020	57,232	\$ 313,262,556
492300 - Transporte de carga por carretera	57,232	\$ 313,262,556
Grande	353	\$ 142,915,921
Mediana	1,221	\$ 55,577,137
Micro	42,926	\$ 29,896,848
Pequeña	12,732	\$ 84,872,651
2021	61,771	\$ 348,450,867
492300 - Transporte de carga por carretera	61,771	\$ 348,450,867
Grande	407	\$ 150,195,513
Mediana	1,450	\$ 67,423,400
Micro	45,330	\$ 32,815,107
Pequeña	14,584	\$ 98,016,848
Total general	119,003	\$ 661,713,423

Fuente: Elaboración propia, SII 2022

Para poder estimar cuantas empresas de logística hay concentrada en la región de Valparaíso, debido a que no se encuentra la información depurada en SII, se trabajará en base a datos entregados por SII del año 2022 de la cantidad de empresas del rubro en la región, con proporcionalidades para tener un estimado, el cual puede tener un error del 15%.

Tabla 9: Estimativo de empresas logística en Santiago y Valparaíso

año	VALPARAISO CANT.	VALPARAISO USD MM
2021		
492300 - Transporte de carga por carretera	7,852	\$ 44,293,215
Grande	52	\$ 19,092,052
Mediana	184	\$ 8,570,503
Micro	5,762	\$ 4,171,281
Pequeña	1,854	\$ 12,459,379

Fuente: Elaboración propia, SII 2022

Por lo cual a nivel regional se buscará enfocar en las pequeñas empresas, entendiéndose que ya están constituidas y emergentes, con un total de 1.854 y ventas de USD MM 12,459,379 anual.

En paralelo, a nivel nacional hay un total de 259 agentes de aduanas vigentes. Dentro del mercado potencial a abordar, dado las rutas en que se desplaza Transportes Scarlett, se acotará al mercado de la región de Valparaíso (Valparaíso y San Antonio) con 85 agentes de aduana y región de Santiago con 149²⁶ vigentes.

Tabla 10: Distribución agencias de aduana vigentes en Chile

AGENCIAS DE ADUANA VIGENTES	
Ciudad	Cantidad Agentes
ARICA	1
CONCEPCION	6
COQUIMBO	1
IQUIQUE	6
LOS ANDES	3
PUERTO MONTT	1
PUNTA ARENAS	3
SAN ANTONIO	2
SANTIAGO	149
TALCAHUANO	7
VALPARAISO	81
VIÑA DEL MAR	2
Total general	259

Fuente: Elaboración propia, SII 2022

Para poder cuantificar las ventas, también se realizó el mismo procedimiento que con las empresas de logística, en base a la diferencia que existe entre el dato de agencias vigentes (259) v/s agencias según rubro (212) es que existe un error a del 20%.

Tabla 11: Estimativo de agencias de aduana en Valparaíso y Santiago

año/ tramo	Valparaiso + Santiago (cantidad)	Valparaiso + Santiago USD MM
2021		
Grande	13	\$ 2,082,536
Mediana	49	\$ 2,425,248
Micro	28	\$ 31,778
Pequeña	92	\$ 1,040,799

Fuente: Elaboración propia, SII 2022

Por tanto, en base a la cantidad de trabajadores que poseen las agencias de aduana es que el foco estaría concentrado en el tramo de mediana y pequeña empresa. En total se cuenta con 141 agencias (54,4% del total) y ventas en USD MM 3,466,047 anual.

²⁶ Nómina de agentes de aduana junio 2023- aduana.cl

En resumen la empresa Transportes Scarlett, solo interactúa y trabaja actualmente con 15 compradores de un total de 1.995 potenciales compradores indirectos, por lo cual a pesar del margen de error existente a la hora de determinar la cantidad potencial de empresas de servicios logísticos y aduana en la región de Valparaíso, de igual modo dará cabida para abarca el mercado potencial según las capacidades y recursos que tiene y proyecte la empresa una vez que redefine su estrategia, dado que hoy en día solo contempla el 1% de la demanda total existente de compradores y al menos en los siguientes 5 años de proyección no se espera acaparar más de un 2 % de la demanda total, por tanto, a pesar de los altos % de errores que se señalan más arriba, los cálculos futuros no se verán afectados a la hora de buscar al menos el 2% de la demanda total de posibles compradores.

5.2.3. Por crecimiento del mercado

Con respecto a las toneladas movilizadas de carga general, estas aumentaron 1,2% y su valor en dólares creció 31,4%. Cabe recordar que la carga general es la principal demanda de los puertos más importantes del sistema portuario en Chile y representó el 58,2% del valor total del comercio exterior del país para el primer semestre del año 2022²⁷.

Además, esto se ve fundamentado por el movimiento de la carga general y contenedores en los puertos de Chile, según data de la aduana hasta el año 2021 el puerto que concentra mayor movimiento de contenedores a nivel de toneladas en importaciones y exportaciones es el de San Antonio, seguido del Valparaíso para luego continuar con el de Lirquén²⁸. Las localidades portuarias que presentaron mayores aumentos en las toneladas exportadas fueron Patillos, Valparaíso y Talcahuano que aumentaron 1,2 millones, 552,8 mil y 386,8 mil toneladas, respectivamente para el año 2022²⁹.

Gráfico 4: Cantidad de carga general distribuida en los puertos de Chile 2021



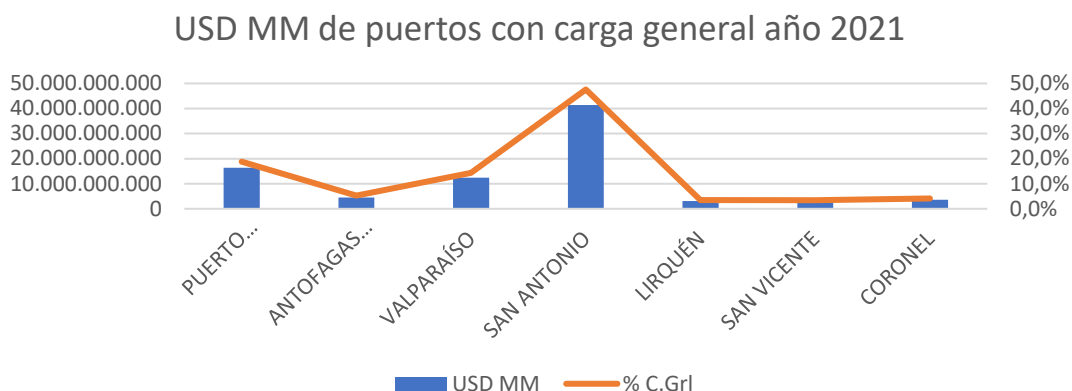
Fuente: Elaboración propia, “Tipo de carga 2021”

²⁷ Toneladas COMEX de carga general- Mundo Marítimo

²⁸ Estadísticas cámara portuaria- camport.cl

²⁹ TEUs COMEX de carga general- Mundo Marítimo

Gráfico 5: Ventas en USD distribuidas según puerto en Chile.



Fuente: Elaboración propia, “Tipo de carga 2021”

Además, se espera que el mercado de transporte de carga por carretera en Chile crezca al final de un periodo de 5 años un 4% a nivel del CAGR, período comprendido entre 2024 al 2028³⁰, con un PIB proyectado para Chile en el 2024 del 2,5 % y para el 2025 de 2,8%, es decir el mercado potencial estará creciendo sobre todo en las toneladas de exportaciones, se proyecta un buen futuro de crecimiento a nivel del TCC en Chile siempre y cuando siga como tendencia el aumento del PIB en los siguientes años alcanzando un supuesto para el año 5° del 3,26%.

A continuación se ilustra como se plantea el supuesto para el año 2028:

Ilustración 3: Cálculo de la proyección del PIB hasta el 2028 con supuesto del CAGR 4%

PIB año 1 (2024)	2,50%
PIB año 2 (2025)	2,80%
PIB año 3 (2026)	2,91%
PIB año 4 (2027)	3,03%
PIB año 5 (2028)	3,15%

Fuente: Elaboración propia

A partir de los datos recabados es posible concluir que existe interés actual y a futuro del mercado potencial ya que la importación y exportación general de contenedores secos ha mostrado una tendencia variable en la última década, pero estable en donde se destaca a Chile que a pesar del COVID 19 es uno de los países que más movimiento portuario ha tenido, si bien hay una contracción en la cantidad de toneladas transportadas, esto no ha generado impactos negativos en la economía chilena que a su vez proyecta un crecimiento estimado del CAGR 4% suavizado como retorno de la inversión en un horizonte de 5 años, sumándole los proyectos de gobierno para robustecer el puerto de San Antonio. Por tanto, es factible poder tener un mercado potencial abocado en las exportaciones,

³⁰ Mordor intelligence- Mercado transporte en Chile (2023-2028)

importaciones de carga general, debido al crecimiento en ventas y toneladas en el transcurso de los años.

5.2.4. Benchmarking

Se realizó la identificación de diversas empresas que tiene trayectoria nacional para entender como compiten las empresas referentes a la comercialización de sus servicios de transporte de carga por carretera en Chile. Se analizaron en total 5 empresas en Chile: 2 de ellas grandes empresas, 1 microempresa, 1 pequeña y 1 mediana empresa, con la finalidad de revisar sus atributos principales, propuesta de valor, servicios que entrega, tecnología que ocupa, tamaño y operación, entre otras cosas.

5.2.4.1. Transporte Casablanca

La ubicación de sus instalaciones físicas se encuentra en la región de Valparaíso, tiene presencia en todo el territorio nacional, con más de 45 años en el mercado, tiene por misión buscar solución para cada requerimiento logístico enfocado en las necesidades del cliente. Respecto a los servicios que presta son: Contenedor 20'-40', Carga suelta seca, Carga refrigerada, Carga peligrosa, Carga combustible, Carga multitemperatura, Centro logístico, Centro de distribución, Centro de almacenaje, Convenios y alianzas, Consolidado y desconsolidados. Utiliza tecnología tal como; GPS- corta corriente cámaras- control temperatura panel, entre otras, cuenta con + de 650 vehículos: seco, refrigerado, combustible, multitemperatura, pertenece al tramo de grande empresa y utiliza medios de comunicación para dar visibilidad y comunicarse; Instagram, facebook, whatsapp, llamado telefónico, correo, boca a boca, linkedIn, finalmente la respuesta al cliente es lenta, si no se trata de una empresa reconocida o de alto volumen.

5.2.4.2. Transporte Nazar

La ubicación de sus instalaciones físicas se encuentra en la región Metropolitana, tiene presencia en todo el territorio nacional: Antofagasta, La Serena, Santiago, Talca, con más de 45 años en el mercado, tiene por misión ofrecer toda clase de solución de transporte profesional, confiable y eficiente. Respecto a los servicios que presta son: Contenedor 20'- 40', Carga suelta seca, Carga refrigerada, Carga refrigerada, Carga peligrosa, Carga combustible, Carga multitemperatura, Centro logístico, Centro de distribución, Centro de almacenaje, Convenios y alianzas. Utiliza tecnología tal como; GPS- corta corriente- cámaras- control temperatura panel, entre otras, cuenta con + de 550 vehículos: seco, refrigerado, combustible, multitemperatura, pertenece al tramo de grande empresa y utiliza medios de comunicación para dar visibilidad y comunicarse; Instagram, facebook, whatsapp, llamado telefónico, correo, boca a boca, linkedIn, finalmente la respuesta al cliente es lenta, si no se trata de una empresa reconocida o de alto volumen.

5.2.4.3. Transporte Doña Blanca

La ubicación de sus instalaciones físicas se encuentra en la región Metropolitana, tiene presencia en territorio nacional e internacional, con más de 10 años en el mercado, tiene por misión ser la empresa de transporte y almacenamiento orientada a satisfacer las necesidades en el comercio nacional/internacional. Respecto a los servicios que presta son: Contenedor 20'- 40', Carga suelta seca, Carga refrigerada, arriendo de flota dedicada, Centro logístico, Centro de distribución, Centro de almacenaje, Convenios y alianzas. Utiliza tecnología tal como; GPS- corta corriente-cámaras, entre otras, cuenta con + de 70 vehículos: seco, refrigerado, remolque, mediano, pertenece al tramo de mediana empresa y utiliza medios de comunicación para dar visibilidad y comunicarse; Instagram, facebook, whatsapp, llamado telefónico, correo, boca a boca, linkedIn, finalmente la respuesta al cliente es lenta, si no se trata de una empresa reconocida o de alto volumen.

5.2.4.4. Transportes Pacifico Mar

La ubicación de sus instalaciones físicas se encuentra en la región Valparaíso, tiene presencia en 2 regiones del territorio nacional: Valparaíso y Santiago, con más de 10 años en el mercado, no tiene una misión definida, debido a que no posee una página web o RRSS que lo muestre. Respecto a los servicios que presta son: Contenedor 20'- 40', Carga suelta seca, convenios y alianza con terceros. Utiliza tecnología tal como; GPS, posee 4 vehículos para transportar carga seca, pertenece al tramo de microempresa y utiliza medios de comunicación para comunicarse con clientes de; llamado telefónico, boca a boca, correo, whatsapp, finalmente la respuesta al cliente es rápida, es decir al instante, no discrimina si se trata de una empresa reconocida o de alto volumen v/s una que solo requiera un servicio esporádico.

5.2.4.5. Transportes Valpotrans

La ubicación de sus instalaciones físicas se encuentra en la región Valparaíso, tiene presencia en 2 regiones del territorio nacional: Valparaíso y Santiago, con más de 10 años en el mercado, tiene por misión entregar servicio de carga, logístico y almacenaje, siendo confiables. Respecto a los servicios que presta son: Contenedor 20'- 40', Carga suelta seca, almacenaje B2C, convenios y alianza con terceros. Utiliza tecnología tal como; GPS, posee 15 vehículos para transportar carga seca, pertenece al tramo de pequeña empresa y utiliza medios de comunicación para visibilizar y comunicarse; llamado telefónico, boca a boca, correo, whatsapp, Facebook y sitio web, finalmente la respuesta al cliente es medianamente rápida, demora entre 24 a 28 horas para atender a la solicitud, no discrimina si se trata de una empresa reconocida o de alto volumen v/s una que solo requiera un servicio esporádico.

5.2.5. Resumen Benchmarking

A continuación se muestra un cuadro comparativo de lo antes mencionado, pero de forma fácil de comparar entre las distintas empresas analizadas

Tabla 12: Resumen benchmarking empresas de transporte terrestres

Variables	Empresas				
	Transportes Casablanca	Transportes Nazar	Transportes Doña Blanca	Transportes Pacifico Mar	Valpotrans
Ubicación	Valparaíso	Metropolitana	Metropolitana	Valparaíso	Valparaíso
Presencia	Todo territorio nacional	Nacional: Antofagasta, La Serena, Santiago, Talca	Nacional, Internacional	Nacional: V-M	Nacional: V-M
Misión	Una solución para cada requerimiento logístico, enfocados en las necesidades del cliente	Ofrecer toda clase de solución de transporte profesional, confiable y eficiente	Empresa de transporte y almacenamiento orientada a satisfacer las necesidades en el comercio nacional/internacional	Empresa de transporte	Entregar servicio de carga, logístico y almacenaje, siendo confiables
Servicio Central	Contenedor 20'- 40' Carga suelta seca	Contenedor 20'- 40'	Contenedor 20'- 40'	Contenedor 20'- 40'	Contenedor de 20'- 40'
	Carga refrigerada	Carga suelta seca	Carga suelta seca	Carga suelta seca	Carga suelta seca
	Carga peligrosa	Carga refrigerada	Carga refrigerada		
	Carga combustible	Carga minería			
	Carga multitemperatura	Carga combustible			
Servicios Adicionales	Centro logístico	Centro de distribución	Centro Almacenaje	Alianza con 3º	Almacenaje B2C
	Centro de distribución	Centro de almacenaje	Consolidados	Acuerdos comerciales	Alianza con 3º
	Centro de almacenaje	Centro logístico	Desconsolidados		Convenios
	Convenios y alianzas	Convenios y alianzas	Convenios y alianzas		
	Consolidados, Desconsolidados		Arriendo de Flota dedicada		
Tipo de demanda	Por volumen	Por volumen	Por Volumen	Personalizada	por volumen
Tipo de sociedad	Sociedad anonima cerrada	Sociedad responsabilidad Limitada	Sociedad responsabilidad Limitada	Sociedad responsabilidad Limitada	Sociedad por acción (SPA)
Tipo de cliente (atención)	Disponibilidad inmediata, discriminan por tipo de cliente para rapidez en respuesta del servicio	Disponibilidad inmediata, discriminan por tipo de cliente para rapidez en respuesta del servicio	Disponibilidad inmediata, discriminan por tipo de cliente para rapidez en respuesta del servicio	Cercana con comprador- cliente, personalizada, rápida en respuesta, tratan a clientes todos por igual	Disponibilidad inmediata, discriminan por tipo de cliente para rapidez en respuesta del servicio
Tiempos de entrega	Acorde a requerimiento cliente	Acorde a requerimiento cliente	Acorde a requerimiento cliente	Acorde a requerimiento cliente	Acorde a requerimiento cliente
Utilización de Tecnología	GPS- corta corriente cámaras- control temperatura panel	GPS-corta corriente cámaras-	GPS- corta corriente- cámaras-	GPS	GPS
Antigüedad	Más de 45 años	Más de 45 años	Más de 10 años	Mas de 10 años	Mas de 10 años
Tamaño empresa	Grande empresa	Grande empresa	Mediana empresa	Microempresa	Pequeña empresa
Tamaño de la flota de Vehículos	+ de 650 vehículos: seco, refrigerado, combustible, multitemperatura	+ de 550 vehículos: seco, refrigerado, combustible multitemperatura	75 vehículos: seco, refrigerado, remolque, medianos	4 vehículos para seco	15 vehículos para seco
Medios para dar visibilidad y comunicarse	Instagram, facebook, whatsapp	Instagram, facebook, whatsapp	Instagram, facebook, whatsapp	Llamado telefónico	facebook, whatsapp
	Llamado telefónico	Llamado telefónico	Llamado telefónico	Boca a boca	Llamado telefónico
	Correo	Correo	Correo	Correo	Boca a boca
	Boca a Boca	Boca a Boca	Boca a Boca	Whatsapp	Correo
	Linkdin	Linkdin	Linkdin		
Precio por flete comparación valor mínimo y máximo	a espera de respuesta	a espera de respuesta	a espera de respuesta	\$280.000 a \$420.000	contenedor \$280.000 a \$380.000 carga suelta \$180.000 a \$245.000
Observaciones Adicionales	Certificación conductores, empresa limpia, licencia profesional	Certificación conductores, licencia profesional, preocupados por el ambiente laboral	Certificación conductores, licencia profesional	Licencia A4	Licencia A4

Fuente: Elaboración propia

5.3. Clientes

Para el diagnóstico de los clientes fue necesario realizar encuestas con la finalidad de determinar e identificar características, atributos y preferencias del mercado potencial.

5.3.1. Segmentación y perfil mercado potencial

Para el estudio de mercado, se identificó el tamaño en función de la cantidad de empresas y sus ventas anuales. Para el año 2021, el Servicio de Impuestos Internos entregó un informe de estadística asociado a las empresas relacionadas con el rubro del movimiento de carga general desde puerto al cliente final, contabilizando 1.995 empresas en la región de Valparaíso.

Para conocer los intereses y necesidades de los potenciales clientes que utilizarán el servicio de transporte boutique, se aplicó una encuesta a nivel B2B, determinando que el tamaño muestral de interesadas es de 323 respuestas, sin embargo, solo se obtuvieron 71 respuestas, de las cuales al depurar la información 13 quedaron fuera por no cumplir el estándar mínimo viable para análisis. La participación en esta encuesta fue inferior al 50%, lo que significa que los resultados del informe podrían no reflejar de manera precisa la situación actual del mercado potencial. Se recomienda alcanzar el tamaño de muestra calculado en el caso de evaluar la implementación y puesta en marcha en las mejoras de la empresa Transportes Scarlett.

Ilustración 4: Calculo del tamaño muestral

Formula

$$n = \frac{Z^2 * N * p * q}{e^2 * (N - 1) + (Z^2 * p * q)}$$

Ingreso de datos	
Z	1,96
p	95%
q	5%
N	1995
e	5%
Tamaño de la muestra	
n	323

Definiciones	
Z	Nivel de confianza
p	Porcentaje de población que tiene el atributo deseado
q	Porcentaje de población que no tiene el atributo deseado (1-p)
N	Tamaño del universo
e	Error de estimación máximo aceptado
n	Tamaño de la muestra

Fuente: Elaboración propia

Para la aplicación de la encuesta se utilizó la plataforma del “formulario” de Google, llegando a la síntesis y resumen de los resultados arrojados³¹.

³¹ Para síntesis, resumen y tablas ver Anexo B

A partir de lo expuesto anteriormente se establecieron 3 tipos de segmentos y con 3 tipos de criterios a analizar, el primero respecto a si utilizarían el servicio de transporte boutique, segundo si utilizan las rutas entre zonas portuarias de Valparaíso y Metropolitana y tercero la frecuencia de la demanda según segmento.

Tabla 13: Clasificación del segmento mercado

CARACTERÍSTICAS SEGMENTACIÓN MERCADO				
TIPO SEGMENTO	CRITERIO 1: ¿Quiere utilizar servicio de transporte boutique?	CRITERIO 2: Utiliza rutas entre zonas portuarias de Valparaíso y Metropolitana	CRITERIO 3: Frecuencia de la demanda	CRITERIO 4: Tipo de comprador
Segmento 1	SI	1. Valparaíso - San Antonio 2. Valparaíso- San Antonio- Santiago 3. Solo Santiago	1 a 5 veces al día	Indirecto
Segmento 2	SI	1. Valparaíso - San Antonio 2. Valparaíso- San Antonio- Santiago 3. Solo Santiago	1 o 2 veces por semana	Directo
Segmento 3	SI	Otras regiones	cualquier tipo de frecuencia	Otro
	NO	Otras regiones	N/A	

Fuente: Elaboración propia

Con respecto a estos segmentos se puede añadir que para segmento 1 son mercado perteneciente al rubro de Agencias de Aduana, Servicios Logísticos, de transporte y retail, que respondieron un 62% de los encuestados, en el segmento 2 pertenecen al rubro de demanda orgánica donde respondieron un total del 26% de los encuestados y para el segmento 3 los rubros pertenecen al ámbito de la construcción, minería, salud quedándose con un 12% de las encuestas. El segmento 1 y 2 se diferencian básicamente por la frecuencia en que demandaría el servicio y que tipo de mercado, estaría dispuesto a pagar por el servicio. En la actualidad la empresa no posee compradores del segmento 3.

Al revisar actualmente con que tipos de clientes trabaja Transportes Scarlett, se puede determinar que va en línea con el mercado potencial encuestado, de los 15 compradores actuales, pertenecientes a los rubros del segmento 1 y 2. Además recordar, que la empresa hoy en día solo tiene participación del 1% del total del mercado potencial.

Teniendo claridad de los segmentos de compradores y % de participación actual en el mercado que posee la empresa, según rubro, se requiere caracterizar a cada segmento de cliente anteriormente definido, esto ayudará a tomar decisiones respecto a la estrategia a utilizar en el próximo capítulo. Se asumirá que existirá un crecimiento del mercado potencial de 4% según el CAGR proyectado comprendido entre los períodos del año 2024 al 2028.

5.3.2. Resumen y caracterización del segmento cliente

Para los resultados obtenidos en la tabla 13, se definirán las características del segmento 1, 2 y 3.

El segmento 1 se ve reflejado como el segmento “Rapidez y alta frecuencia”, el segmento 2 a través del segmento “Lento, pero seguro” y el segmento 3 por medio del segmento “dispuestos, pero no tanto”, se buscó caracterizar al segmento según comportamiento y tipo de respuesta entregada en la encuesta.

Tabla 14: Caracterización de cada segmento

Segmentos	Características				
	Descripción	Rubro	Frecuencia	Disposición al precio	Aspectos importantes
Rapidez y Alta frecuencia	Son empresas dispuestas a contratar servicios boutique, que buscan un servicio personalizado, cercano, rápido de coordinar, transportando mercadería a domicilio del cliente de confianza y/o en bodegas a la periferia, requieren de calidad y precios acorde	Comprador Indirecto Empresas	1 a 5 veces al día	Precio un tanto más elevados, debido a la calidad del servicio	Cantidad de flota- GPS- seguridad de la carga- Servicios personalizados- Respuesta rápida- Cumplimiento en plazo de entrega- Flexibilidad de despacho y horarios
Lento, pero seguro	Son empresas dispuestas a contratar servicios boutique, que buscan un servicio cercano, rápido de coordinar y disponible para los servicios ocasionales, transportando mercadería a pequeñas bodegas de la periferia o de zonas céntricas, requieren sentirse cómodos y entendidos por el transporte, respecto a sus necesidades temporales.	Comprador Directo Clientes	1 a 2 veces por semana	Precio acorde a la calidad del servicio	GPS- Seguridad de la carga- Cumplimiento en plazos de entrega- Respuesta inmediata
Dispuesto, pero no tanto	Son empresas que no contratarían el servicio boutique, dado que ya tienen a su servicio de transporte y no lo cambiarían, también pueden ser empresas que quieren tener otras opciones de transporte, pero se escapan de las rutas portuarias designadas para la prestación del servicio	Otros tipos de compradores	diario o semanal	Precios bajos por sobre calidad y Precio acorde a la calidad del servicio	GPS- Cumplimiento en plazos de entrega- Seguridad de la carga

Fuente: Elaboración propia

5.4. Competidores

5.4.1. Identificación y caracterización de competidores

El Mercado de Carga y Logística de Chile está fragmentado, con las cinco principales empresas de transporte ocupando el 17,10% por lo cual no existe un monopolio entre los principales actores de la logística en Chile. Los principales actores del mercado son Agunsa Logistics, Deutsche Post DHL Group, DSV, Kuehne + Nagel y SAAM (mordor intelligence). En base a los datos analizados del SII, según la actividad económica transporte de carga por carretera, las regiones de Valparaíso y Santiago son las que concentran la mayor cantidad de empresas de transporte de carga por carretera:

Tabla 15: Distribución empresas de transporte de carga terrestre en Chile año 2022

REGION	ACTIVIDAD ECONOMICA		
RUBRO EMPRESA	TRANSPORTE DE CARGA POR CARRETERA	PESO POR	REGIÓN
TRANSPORTE, ALMACENAMIENTO Y COMUNICACIONES		48717	48717
I DE TARAPACA		1295	3%
II DE ANTOFAGASTA		1405	3%
III DE ATACAMA		661	1%
IV DE COQUIMBO		1499	3%
IX DE LA ARAUCANIA		2666	5%
SIN INFORMACION		37	0%
V DE VALPARAISO		5320	11%
VI DEL LIBERTADOR GENERAL BERNARDO OHIGGINS		2534	5%
VII DEL MAULE		3352	7%
VIII DEL BIO BIO		5565	11%
X DE LOS LAGOS		2438	5%
XI AISEN DEL GENERAL CARLOS IBAÑEZ DEL CAMPO		240	0%
XII DE MAGALLANES Y ANTARTICA CHILENA		809	2%
XIII METROPOLITANA DE SANTIAGO		19062	39%
XIV DE LOS RIOS		976	2%
XV DE ARICA Y PARINACOTA		858	2%
Total general		48717	100%

Fuente: Elaboración propia. SII 2022

Del total de empresas que tiene esta actividad económica, se visualiza que el 73% lo concentran las microempresas y un 24% las pequeñas empresas para el año 2021 a nivel nacional y de ese total, un 11% se concentra en Valparaíso y un 39% en Santiago. Al comparar con el año anterior nos encontramos con que en total año hubo un aumento del 8% en la cantidad de empresas del rubro de transporte de carga por carretera.

Tabla 16: Tramo de empresas de transporte de carga terrestre en Chile año 2021

Tramo de empresa por año		Número de empresas	
	2020	57.232	
	GRANDE	353	1%
	MEDIANA	1.221	2%
	MICRO	42.926	75%
	PEQUEÑA	12.732	22%
	2021	61.771	
	GRANDE	407	1%
	MEDIANA	1.450	2%
	MICRO	45.330	73%
	PEQUEÑA	14.584	24%

Fuente: Elaboración propia, SII 2021

Este aumento plasma la sostenibilidad del negocio y crecimiento de la economía proyectada con un CAGR 4% al término de los próximos 5 años.

Según estudios del año 2020 realizados por la CNDC (Confederación Nacional de Dueños de Camiones de Chile), el parque de camiones está formado por vehículos de alto tonelaje, por sobre los del segmentos mediano y liviano. Estructurándose de la siguiente forma a nivel nacional:

- ✓ Sobre 20 toneladas: 72.090 unidades (45,8 %)
- ✓ De 11 a 20 toneladas: 49.424 unidades (31,4 %)
- ✓ Hasta 11 toneladas: 35.886 unidades (22,8 %)

En el competitivo mundo actual de la logística y el transporte, la segmentación por tamaño de empresa es un aspecto importante para considerar. Sin embargo, es fundamental recordar que, independientemente de las dimensiones de la empresa, cada una puede atender las necesidades del cliente de manera eficiente.

Es cierto que existen diferencias notables en la forma en que las micro, pequeñas, medianas y grandes empresas abordan la atención al cliente y diseñan sus estrategias comerciales. Estas diferencias se reflejan en aspectos como el volumen de carga manejado, las características de los vehículos utilizados, las rutas de distribución, la estructura de precios y la rapidez en la respuesta a las solicitudes de los clientes, entre otros.

Sin embargo, es importante destacar que la capacidad de adaptación y la eficiencia operativa son factores cruciales en cualquier empresa de transporte y logística, independientemente de su tamaño. Las empresas independientes de su tamaño deben estar preparadas para satisfacer las demandas cambiantes de los clientes y ofrecer soluciones logísticas efectivas.

5.4.2. Resúmenes competidores potenciales

A continuación se procede a mostrar en un cuadro comparativo como operan y que estrategias utilizan algunos de los competidores que hoy en día se pueden encontrar en el mercado.

Tabla 17: Tabla comparativa algunos competidores en Chile

Variables	Empresas				
	Transportes Casablanca	Transportes Nazar	Transportes Doña Blanca	Transportes Pacifico Mar	Valpotrans
Ubicación	Valparaíso	Metropolitana	Metropolitana	Valparaíso	Valparaíso
Presencia	Todo territorio nacional	Nacional: Antofagasta, La Serena, Santiago, Talca	Nacional, Internacional	Nacional: V-M	Nacional: V-M
Misión	Una solución para cada requerimiento logístico, enfocados en las necesidades del cliente	Ofrecer toda clase de solución de transporte profesional, confiable y eficiente	Empresa de transporte y almacenamiento orientada a satisfacer las necesidades en el comercio nacional/internacional	Empresa de transporte	Entregar servicio de carga, logístico y almacenaje, siendo confiables
Servicio Central	Contenedor 20'- 40' Carga suelta seca	Contenedor 20'- 40'	Contenedor 20'- 40'	Contenedor 20'- 40'	Contenedor de 20'- 40'
	Carga refrigerada	Carga suelta seca	Carga suelta seca	Carga suelta seca	Carga suelta seca
	Carga peligrosa	Carga refrigerada	Carga refrigerada		
	Carga combustible	Carga minería			
	Carga multitemperatura	Carga combustible			
Servicios Adicionales	Centro logístico	Centro de distribución	Centro Almacenaje	Alianza con 3º	Almacenaje B2C
	Centro de distribución	Centro de almacenaje	Consolidados	Acuerdos comerciales	Alianza con 3º
	Centro de almacenaje	Centro logístico	Desconsolidados		Convenios
	Convenios y alianzas	Convenios y alianzas	Convenios y alianzas		
	Consolidados, Desconsolidados		Arriendo de Flota dedicada		
Tipo de demanda	Por volumen	Por volumen	Por Volumen	Personalizada	por volumen
Tipo de sociedad	Sociedad anonima cerrada	Sociedad responsabilidad Limitada	Sociedad responsabilidad Limitada	Sociedad responsabilidad Limitada	Sociedad por acción (SPA)
Tipo de cliente (atención)	Disponibilidad inmediata, discriminan por tipo de cliente para rapidez en respuesta del servicio	Disponibilidad inmediata, discriminan por tipo de cliente para rapidez en respuesta del servicio	Disponibilidad inmediata, discriminan por tipo de cliente para rapidez en respuesta del servicio	Cercana con comprador- cliente, personalizada, rápida en respuesta, tratan a clientes todos por igual	Disponibilidad inmediata, discriminan por tipo de cliente para rapidez en respuesta del servicio
Estrategía segmentación cliente	intensiva	intensiva	intensiva	selectiva	intensiva
Estrategía de Venta	push	push	push	pull limitado	push
Estrategía de distribución	Mixta	Mixta	Mixta	Mixta	Mixta
Tiempos de entrega	Acorde a requerimiento cliente	Acorde a requerimiento cliente	Acorde a requerimiento cliente	Acorde a requerimiento cliente	Acorde a requerimiento cliente
Utilización de Tecnología	GPS- corta corriente cámaras- control temperatura panel	GPS-corta corriente cámaras-	GPS- corta corriente- cámaras-	GPS	GPS
Antigüedad	Más de 45 años	Más de 45 años	Más de 10 años	Mas de 10 años	Mas de 10 años
Tamaño empresa	Grande empresa	Grande empresa	Mediana empresa	Microempresa	Pequeña empresa
Tamaño de la flota de Vehículos	+ de 650 vehículos: seco, refrigerado, combustible, multitemperatura	+ de 550 vehículos: seco, refrigerado, combustible multitemperatura	75 vehículos: seco, refrigerado, remolque, medianos	4 vehículos para seco	15 vehículos para seco
Medios para dar visibilidad y comunicarse	Instagram, facebook, whatsapp	Instagram, facebook, whatsapp	Instagram, facebook, whatsapp	Llamado telefónico	facebook, whatsapp
	Llamado telefónico	Llamado telefónico	Llamado telefónico	Boca a boca	Llamado telefónico
	Correo	Correo	Correo	Correo	Boca a boca
	Boca a Boca	Boca a Boca	Boca a Boca	Whatsapp	Correo
	Linkdin	Linkdin	Linkdin		
Precio por flete comparación valor mínimo y máximo	a espera de respuesta	a espera de respuesta	a espera de respuesta	\$280.000 a \$420.000	contenedor \$280.000 a \$380.000 carga suelta \$180.000 a \$245.000
Observaciones Adicionales	Certificación conductores, empresa limpia, licencia profesional	Certificación conductores, licencia profesional, preocupados por el ambiente laboral	Certificación conductores, licencia profesional	Licencia A4	Licencia A4

Fuente: Elaboración propia

5.4.3. Análisis de canales de distribución

Los canales de distribución en una empresa representan un componente crítico de su estrategia comercial. Son los medios a través de los cuales los productos y servicios llegan a manos de los clientes, ya sean consumidores finales, intermediarios o empresas revendedoras. Esta elección es una decisión estratégica importante que debe ser cuidadosamente evaluada.

Al seleccionar un canal de distribución, es fundamental considerar varios factores. En primer lugar, los costos asociados con el canal son cruciales. Esto incluye los gastos de transporte, almacenamiento y distribución. Una decisión equivocada en este aspecto puede afectar significativamente la rentabilidad.

El sector en que opera la empresa también influye en la elección del canal. Los canales de distribución varían según la industria, y es importante adaptarse a las prácticas comunes de esa área. El público objetivo es otro factor clave. ¿A quién se dirige la empresa? ¿Son consumidores individuales o empresas? La respuesta a estas preguntas afectará la estructura del canal. Por último, la estrategia general de la empresa es determinante. ¿Se centra en la eficiencia de costos o en la diferenciación de productos y servicios? Esto influirá en la elección de canales directos o más complejos³². Por tanto, una elección acertada en cuanto a los canales de distribución no solo garantiza una entrega efectiva y oportuna, sino que también pueden marcar la diferencia en la competitividad y el éxito de la empresa de transporte. Por lo que es esencial abordar esta decisión con un enfoque crítico y estratégico, adaptándola a las necesidades y objetivos específicos de la empresa.

5.4.3.1. Composición compradores en Transportes Scarlett

Posee una composición mixta de distribución dado que de sus 15 compradores, 8 son de canal indirecto empresas y 7 de canal directo clientes, hoy en día no posee clientes de canal especialista, respecto al detalle de los compradores se muestra a continuación:

³² Definición tipos de canales de distribución

Tabla 18: Composición compradores según rubro y tipo de canal de distribución

CLIENTES	RUBRO	CANAL DE DISTRIBUCIÓN
A.M.S.	SERV. LOGISTICO	CANAL INDIRECTO EMPRESAS
REMSSA	SERV. LOGISTICO	CANAL INDIRECTO EMPRESAS
SERV. LOGISTICOS	SERV. LOGISTICO	CANAL INDIRECTO EMPRESAS
PROMENADE (VIVIAN)	DEMANDA ORG	CANAL DIRECTO CLIENTES
TRANSPORTE PACIFICO	SERV. LOGISTICO	CANAL INDIRECTO EMPRESAS
CRISTIAN MALDONADO	AGENCIA DE ADUANA	CANAL INDIRECTO EMPRESAS
HECTOR ZAMUDIO	AGENCIA DE ADUANA	CANAL INDIRECTO EMPRESAS
P.N.U.D.	DEMANDA ORG	CANAL DIRECTO CLIENTES
EMELTEC	DEMANDA ORG	CANAL DIRECTO CLIENTES
O.I.I.	DEMANDA ORG	CANAL DIRECTO CLIENTES
SOC. COM K Y C	DEMANDA ORG	CANAL DIRECTO CLIENTES
WELIWEN	DEMANDA ORG	CANAL DIRECTO CLIENTES
VTM- RODRIGO	AGENCIA DE ADUANA	CANAL INDIRECTO EMPRESAS
SERGIO GONZALEZ	DEMANDA ORG	CANAL DIRECTO CLIENTES
JOSE PINO	AGENCIA DE ADUANA	CANAL INDIRECTO EMPRESAS

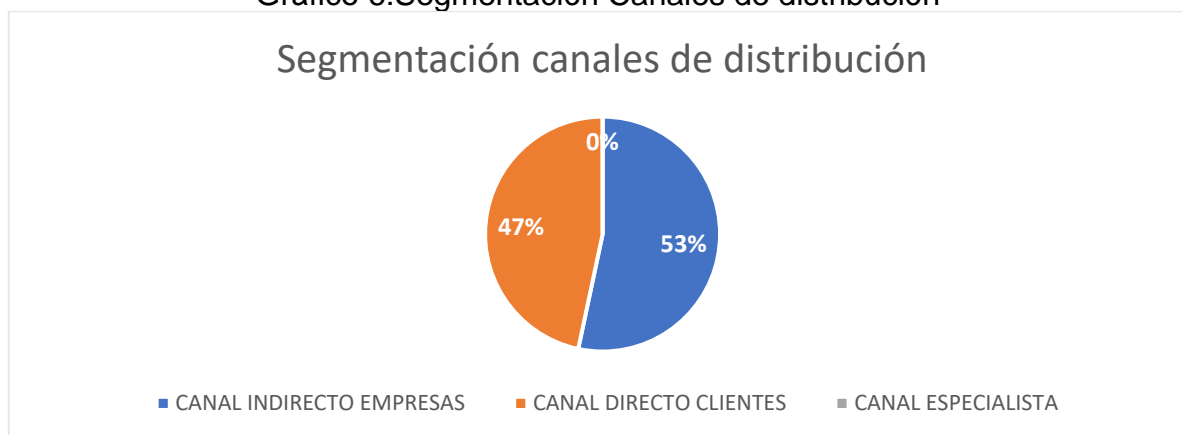
Fuente: Elaboración Propia

Estos 15 compradores, representan solo el 1% de la participación del mercado potencial. Al comparar con la competencia nos encontramos con competidores que acaparan el 17% de la participación del mercado actual, también por medio de canales mixtos, la diferencia se encuentra en el volumen de ventas mensual que pueden realizar debido a la cantidad de H.H. y vehículos que posee.

5.4.3.2. Segmentación por canal de distribución en Transportes Scarlett

La empresa actualmente se encuentra con un mix de canales de distribución distribuyéndose con un 53% en canal indirecto empresa y un 47% en canal directo clientes, es la estrategia actual que poseen, sin realmente haber creado una estrategia para la empresa, dado que solo han buscado la forma de generar compradores, sin analizar en primera instancia cual es el objetivo o proyección de su segmentación por canales.

Gráfico 6: Segmentación Canales de distribución



Fuente: Elaboración Propia

5.4.3.3 Composición ingresos, según segmentación canales de distribución

Al analizar detalladamente la segmentación de canales, se observa que si bien, la cantidad de compradores en canales directos e indirectos es similar (53% v/s 47%), en cuanto a ventas mensuales y cantidad de servicios requeridos al mes, la mayoría de la demanda proviene del "cana indirecto empresas" con un 43% mensual, en comparación con el 24% mensual del "canal directo clientes", esto con la muestra de 2 meses en seguimiento.

Para llegar a esta conclusión, primero se realizó una estimación de las vueltas que en la actualidad puede realizar el camión al mes a tope en capacidad, obteniendo los siguientes resultados:

Tabla 19: Total vueltas al mes por camión trabajado

POR CAMIÓN	
DÍAS DE TRABAJO AL MES	21
MÁXIMO VUELTAS EN 1 DIA	2
TOTAL VUELTAS AL MES	42

Fuente: Elaboración propia

En la actualidad, la empresa cobra por sobre estadía y tiempos de espera superior a 3 horas de espera en puerto, no trabaja los días domingos y sábados por lo general tampoco, su fuerte corresponde a los días de semana (lunes a viernes), también se debe acotar que el transporte solo trabaja de día y no tiene movimiento nocturno, debido al tipo de comprador que posee en la actualidad.

Una vez teniendo claridad de todo lo acotado anteriormente y en búsqueda de cuantas vueltas pueden realizar al mes en la capacidad del "hoy" respecto a cuanto trabaja el camión en el 2023, es que se analizó el comportamiento de los últimos 2 meses de los compradores v/s transporte, dado que no existe referencias documentada desde sus inicios. Solo se hizo este análisis para efectos del trabajo de título, concluyendo lo siguiente:

Tabla 20: Análisis cantidad de vueltas según comprador mes de julio- agosto 2023

CLASIFICACION COMPRADOR	CANTIDAD DE VUELTAS AL MES	% SOBRE MÁXIMO MENSUAL
CANAL INDIRECTO EMPRESAS	18	43%
CANAL DIRECTO CLIENTES	10	24%
CANAL ESPECIALISTA	0	0%
TOTAL ACTUALIDAD	28	67%
TOTAL MÁXIMO MENSUAL	42	

Fuente: Elaboración propia

A pesar de tener una estrategia de distribución casi del 50/50 entre canal directo e indirecto, a la hora de analizar la demanda, el 53% de compradores de canal indirecto empresas generan el 43% de los ingresos, mientras que el 47% de los

compradores de canal directo clientes generan un 24% de los ingresos finales, también se puede añadir que la empresa solo emplea un 67% de la capacidad de trabajo total que posee en la actualidad (tabla 19), eso significa que aún posee un 33% de capacidad para nuevos compradores y/o aumento en su demanda, con la realidad actual de 1 camión en base a la cantidad máxima de vueltas que puede dar el camión en la actualidad.

5.4.3.4 ¿Por qué compradores de “Canal indirecto empresa” prefieren los servicios de Transporte Scarlett?

Para poder tener claridad de que aspectos posee la empresa transporte Scarlett diferenciadores y que atraen a este comprador de “canal indirecto empresas” para necesitar de sus servicios, es que se realizó una pequeña encuesta de 5 preguntas con la finalidad de comprender que buscan en Transporte Scarlett.

Solo se le envió a los 8 compradores de canal “indirecto empresas”, de los cuales 6 contestaron lo siguiente³³:

- ✓ El 100% utiliza el servicio de Transporte Scarlett, debido a la confianza que poseen en entregarles cargas de alto valor.
- ✓ El 83% admite que prefiere a Transporte Scarlett para entregar cargas a clientes de pequeña o mediana empresa o por temas de mudanza de embajadores, debido a la cercanía en trato, flexibilidad en horarios, presentación personal y resguardo de la carga de alto valor.
- ✓ El 17% no prefiere servicios de Transporte Scarlett por sobre el resto y lo utiliza solo en SOS dada la cercanía en el trato junto a los años en que conocen a la empresa.
- ✓ El 100% lo requiere como primera opción para transporte de contenedores de 20' entre la ruta portuaria Valparaíso- San Antonio- Metropolitana de la zona portuaria.
- ✓ El 63% indica que transportes Scarlett, les sirve debido a su disponibilidad y tamaño camión para ir a domicilios de clientes finales y mismos centros comerciales en la región metropolitana.
- ✓ Al 37% le es indiferente si recurren a Transporte Scarlett, por servicios que conlleven ir a domicilio cliente o centros comerciales en región metropolitana.

A transporte Scarlett lo prefieren los compradores indirectos, debido a que se ha ido especializado estos 18 años en atender los servicios que en general no estarían dispuestos a realizar las medianas y grandes empresas, debido a los tiempos de espera, trayectos al interior de la región metropolitana y multas que pueden generarse al entrar en barrios residenciales, dependiendo del porte del camión, al menos en este último punto se cumple con lo exigido por la ley. Por tanto, se puede resumir que para este tipo de comprador, la empresa de transporte Scarlett se destaca, debido a la cercanía, resguardo de carga de alto valor y confianza de que está será entregada en su 100% a clientes finales de pequeña y mediana empresa, dado que por lo general las bodegas son en sus mismos domicilios o bodegas en

³³ Anexo C

los locales que poseen en la región metropolitana, lo que lo coloca en contacto directo con este cliente final, conllevado una buena presentación personal y trato.

5.5. Análisis del entorno

Por medio del análisis del entorno se pretende identificar las oportunidades y amenazas a las cuales se enfrentará la empresa de transporte boutique en la Región de Valparaíso. Se utilizará la herramienta PEST, basado en el ámbito empresarial y estratégico para evaluar el entorno en el que la empresa se desempeñaría. Se contempla el ámbito, político, económico, social, tecnológico, ambiental y legal.

5.5.1. Análisis del entorno político

En Chile, el transporte de carga por carretera está regulado por la Ley 18.290 de Tránsito, que establece los requisitos legales para la circulación de vehículos de carga. Cuenta con políticas aduaneras que promueven la facilitación del comercio y la eficiencia en los procesos aduaneros. En 2021, se implementó el "Documento Único Electrónico" (DUE), una plataforma digital que agiliza los trámites aduaneros y facilita el despacho de mercancías, esto corresponde a una oportunidad de cara a la estadía del camión en zona portuaria por retrasos operacionales del mismo, en donde genera perdida de vueltas en el día y cobro adicional al cliente por tiempos de esperas excesivos (más de 3 horas). La ley de "pago oportuno o pago a 30 días" fija un plazo máximo de 30 días para pago de factura a pymes se crear esta instancia de trabajo con el Servicio de Impuestos Internos para reducir informalidad y evitar malas prácticas, en marzo del 2023 se generó una reforma ya que la ley no cumplía con el propósito de búsqueda de medidas que permitan una mejor y mayor fiscalización en todo el periodo de operación- para el "comprador" y su falta en responsabilidad, se toma como una oportunidad dado que hoy en día uno de los grandes problemas que se tiene a nivel de transporte de carga por carretera es la informalidad con que operan las empresas y los plazos excesivos para pago de factura, por lo cual en este año con la reforma realizada aporta a la pyme y su estabilidad económica. Por último el ministerio de transporte acordó actualizar los parámetros del Índice de Costos del Transporte (ICT) para que este instrumento pueda representar de mejor forma las variaciones de los componentes que afectan la fluctuación de los costos en el sector del transporte, hoy en día esto sigue siendo una amenaza, debido a que como no se encuentra actualizado el costo del transporte los precios de fletes siguen siendo subestimados y muchas veces no da chance para que una pyme tome el servicio demandado, dado que al no trabajar por volumen de venta, no le es rentable finalmente, como a las grandes empresas de transporte de carga por carretera en Chile.

5.5.2 Análisis del entorno económico

Según el Banco Central de Chile, la economía chilena se recuperó gradualmente de la recesión causada por la pandemia de COVID-19. Se proyectó un crecimiento del

PIB del 0,3% para 2023, impulsado por la recuperación en la inflación y de la demanda interna/ externa. Las proyecciones estiman un incremento del PIB de 2,6% para 2024 y de 2,9% para el 2025, es una oportunidad, dado que al proyectar un aumento en el PIB del 2025, y teniendo en cuenta que el CAGR proyectado para en transporte de carga por carretera en Chile en un horizonte de 5 años es del 4%, podemos suponer que el PIB para el 2028 será de alrededor del 3,8% por lo mínimo. Con respecto a la inflación se proyecta una disminución en el orden del 5% para diciembre del 2023 y del 3,5 % para diciembre del 2024, otra tremenda oportunidad, dado que con esto podemos suponer que el IPC disminuirá lo que conllevará a disminución en el ICT, y por tanto, los precios podrán ser más competitivos a nivel de mercado, dado que al año 2021 el costo del ICT respecto del año anterior aumento un 20,4%³⁴. Chile ha mantenido una política comercial abierta y ha firmado numerosos acuerdos de libre comercio. En 2021, el país ratificó el Acuerdo de Asociación Transpacífico Integral y Progresista (CPTPP), lo que amplía las oportunidades de comercio exterior, en abril del 2023 modernizó el tratado de libre comercio con Hong Kong lo que estima un aumento del 40% en las exportaciones³⁵. A finales del 2022 se aprobaron 7 proyectos viales de infraestructuras en rutas de conectividad.

5.5.3. Análisis del entorno social

Según los resultados de la VII Encuesta de Microemprendimiento en Chile año 2023 la edad promedio de los emprendedores oscila entre los 35 a 42 años, y en donde más se concentran los emprendimientos son en las regiones del Maule (93%), Biobío (92,1%) y La Araucanía (90,7%) junto a que la actividad económica con mayor comercio, servicios y manufactura, por lo cual se puede ver como una amenaza el que no aparezca ninguna de las regiones de las rutas de zonas portuarias, lo que generaría que la demanda orgánica de la empresa se vea afectada. Desde la pandemia de COVID-19 ha generado cambios significativos en los hábitos de consumidor. Se observó un aumento en las compras en línea y la adopción de servicios de entrega a domicilio, lo que ha generado una mayor demanda de transporte de carga para el comercio electrónico, a nivel portuario las exportaciones siguen creciendo al igual que el emprendimiento, según el GEM regional de Valparaíso a enero del 2023, en la región del Valparaíso un 84% de la población considera que el emprendimiento lo vería como la carrera deseable, por lo cual esto conlleva a futuras empresas que requieran de servicio de transporte siendo una oportunidad ³⁶, por último al año 2021, fueron tramitadas 67.099 licencias de conducir A4 y A5, a pesar de ello siguió existiendo un déficit de 15.000 licencias más para el rubro de transporte, lo que se convierte en una amenaza, dada la escasez de choferes para dedicarse al rubro del transporte de carga por carretera, debido a que no quieren manejar exponerse por la inseguridad que les genera el

³⁴ DF.mas- Crisis que atraviesa el gremio camionero/escasez de licencias camioneros

³⁵ Subrei.gob- Vigencia tratado

³⁶ GEM- Reporte regional Valpo. 2021- 2022 emprendedores

aumento en robos, porque los sueldos no son atractivos a pesar de generarse un desequilibrio entre la vida profesional y familiar³⁷.

5.5.4. Análisis del entorno tecnológico

No existe condicionantes o exigencias tecnológicas que limiten a las empresas de transporte, pero si se ha visto un aumento considerable en los robos y asalto a camiones ejemplo de esto del año 2021 al año 2022 aumento en un 27% este tipo de delito y entre enero de 2019 y noviembre de 2022 y del año 2022 al 2023 incrementalmente en un 63%. Las regiones con mayor frecuencia de robos fueron la Región Metropolitana con un 43%, Valparaíso con un 13,8% y La Araucanía con un 9,4%³⁸, por lo que es una amenaza para el transporte, por lo cual se ve necesario buscar alternativas de seguridad tecnológica, seguimiento y control mitigando los efectos nefastos que pueda tener un robo.

5.5.5. Análisis del entorno ambiental

Se estima que para el año 2050 al menos 3 millones de vehículos sean eléctricos, respecto a la flota de camiones 100% eléctricos, sustentables en post de energías limpias hoy en día es un piloto y los pioneros de llevarlo a cabo son el rubro de la minería y retail, como desafío para reducir el impacto ambiental, es una amenaza dado que por los altos costos que implica, al menos este tipo de pyme no podría ser pionero ni tampoco sumarse a la nueva era. Además se tiene el Acuerdo de Producción Limpia, que busca desarrollar una industria segura, de calidad y sustentable, que colabore con la detención del cambio climático, el cuidado integral del medio ambiente y el uso eficiente de la energía, hoy en día hay 29 empresas de TCC sumadas a este acuerdo, corresponde a las grandes empresas en Chile³⁹, una amenaza, para revisar como esta pyme puede diferenciarse de otras de similares características no solo como empresa boutique, sino además por un sello diferenciador con el medio ambiente.

5.5.6. Análisis del entorno legal

Respecto a este ámbito a finales del año 2022 en conjunto a los gremios de camiones y el ministerio de hacienda, se acordó ingresarán cambios al tratamiento tributario del leasing para material de transporte en una ley corta, durante el mes de noviembre 2022 de forma que no entre en vigencia la norma afectando al sector de transporte, una oportunidad para poder seguir generando financiamiento al TCC. Además se estudiarán los problemas previsionales del sector, en el marco de la reforma al sistema de pensiones, otra oportunidad debido a que hoy en día la informalidad de TCC llega al 35%⁴⁰. También se revisará como parte de la Nueva Política Nacional de Peajes del Ministerio de Obras Públicas, la operatividad para el

³⁷ INE Licencias de conducir tramitadas 2021

³⁸ Robo de carga en Chile

³⁹ Diagnóstico Sectorial APL Transporte de Carga por Carretera

⁴⁰ Chile transporte- Informalidad

transporte de carga y de pasajeros, con el fin de que todas las cuentas de tag y combustibles se puedan concentrar en un mismo portal con el fin de mitigar los efectos de intereses por demora en el pago o por desconocimiento de alguna deuda adicional, esta es una iniciativa que el ministerio de transporte y telecomunicaciones la plasmo en el año 2022 y de la cual hasta ahora no ha habido avance significativo en la materia, pudiendo verse como oportunidad para mayor orden.

De igual modo de dispondrá continuación aquellos puntos relevantes y a considerar sobre lo que indica el **Art. 25 bis**.⁴¹

- ✓ La jornada ordinaria de trabajo de choferes de vehículos de carga terrestre interurbana, no excederá de ciento ochenta horas mensuales.
- ✓ La jornada extraordinaria no podrá distribuirse en menos de veintidós días.
- ✓ El tiempo de los descansos a bordo o en tierra y de las esperas a bordo o en el lugar de trabajo que les corresponda no será imputable a la jornada, y su retribución o compensación se ajustará al acuerdo de las partes.
- ✓ La base de cálculo para el pago de los tiempos de espera no podrá ser inferior a la proporción respectiva de 1,5 ingresos mínimos mensuales.
- ✓ Los tiempos de espera no podrán exceder de un límite máximo de ochenta y ocho horas mensuales.
- ✓ El trabajador deberá tener un descanso mínimo ininterrumpido de ocho horas dentro de cada veinticuatro horas.
- ✓ En ningún caso el trabajador podrá manejar más de cinco horas continuas, después de las cuales deberá tener un descanso cuya duración mínima será de dos horas.
- ✓ En los casos de conducción continua inferior a cinco horas el conductor tendrá derecho, al término de ella, a un descanso cuya duración mínima será de veinticuatro minutos por hora conducida.
- ✓ El camión deberá contar con una litera adecuada para el descanso, siempre que éste se realice total o parcialmente a bordo de aquél.

Por otro lado tenemos el **decreto 18, sobre la ley 18.059**, la cual nos refleja una amenaza, dado que limita el tipo de camión (cantidad de ejes) y toneladas a transportar libremente dentro del anillo de Américo Vespucio en horarios punta, el cual dictamina lo siguiente:

Decreto 18:

Artículo 1º: Prohíbese la circulación de los vehículos de carga que más adelante se indican, por las vías ubicadas al interior del Anillo Américo Vespucio, excluyendo las autopistas Av. Presidente Eduardo Frei Montalva (Ruta 5 Norte) y Av. Presidente Jorge Alessandri Rodríguez (Ruta 5 Sur) y el eje Av. Cerrillos-Av. General Velásquez-Av. Joaquín Walker Martínez-Av. Apóstol Santiago, de la Región Metropolitana:

a) De más de dos ejes y/o peso bruto vehicular superior a 18.000 kilos, en el siguiente horario:

Lunes a viernes: 07:30-10:00 horas
18:00-20:30 horas

⁴¹ DT Gob.- Legislación Ministerio de Transporte y Telecomunicación

6. SÍNTESIS DEL DIAGNÓSTICO POR MEDIO DE MATRIZ FODA

A través de los antecedentes recopilados y presentados sobre la industria, el mercado y el entorno en el cual se desarrolla la empresa dedicada al transporte boutique de carga por carretera, se realizarán los análisis correspondientes.

6.1. Análisis de FODA general

Tabla 21: FODA general Fortalezas y Debilidades

F	El 100% de los compradores percibe que la empresa posee un servicio personalizado.
F	El 82% de los compradores posee una alta satisfacción y el 18% restante una muy alta satisfacción por los servicios entregados.
F	Los 11 compradores correspondientes al 0,73% de participación de mercado, sienten un trato cercano de la empresa con sus necesidades y solicitudes.
F	El 100% de los compradores declara que la empresa es eficiente, sabe manejar los tiempos, con puntualidad y cumplimiento en entrega.
F	El 100% de los compradores que respondieron la encuesta recomendarían la empresa a un conocido.
F	La empresa ofrece servicios de despacho a periferia y a domicilio, siendo este último un ente diferenciador, dada la característica de camión que aportan a que pueda ingresar en cualquier horario a las diversas comunas de Santiago.
D	Tiene una estructura legal y tributaria de "Persona Natural", por lo cual no es reconocida por los bancos para créditos de "empresa".
D	El 55,5% de los compradores requieren que se implementen las actualizaciones regulares del estado de la carga en línea.
D	El 100% de los compradores necesitan de la ampliación de la flota actual y choferes, para prestar mayor cantidad de servicios en el mes.
D	En la actualidad no emplean el art. 25 bis., en lo que respecta a contratación de chofer/es.
D	El 100% de los compradores requieren que se incorpore tecnología de GPS, de ese 100% un 18% requiere que además cuente con sistema de cortacorriente y un 8% que cuente con monitoreo de descanso chofer.
D	Posee un EBITDA negativo, por lo cual los ingresos no superan los costos para mantenerla, no es rentable seguir con el modelo actual de negocio que posee.
D	En la actualidad solo cuenta con 1 camión de 2 ejes para transporte de carga, específicamente contenedor de 20'.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 22: FODA general Oportunidades y Amenazas

O	Aumentos de 1,2% en TEUs de exportaciones proyectados y 2,5 % en importaciones para el 2023.
O	Del 100% del mercado potencial (1995 empresas), solo participa en el 1%.
O	Próximos 5 años se proyecta un CAGR del 4%, lo que generaría un incremento en el PIB del 3,15% proyectado para el 2028 v/s el actual.
O	El 84% de la población de Valparaíso proyecta generar un emprendimiento interconectado con puertos de Valparaíso y San Antonio.
O	En el año 2023, se plantea realizar una mejora a la ley de "copago a 30 días" con el fin de regularizar el pago a 30 días, sin vacíos legales que hoy en día existen.
O	Del IPC se proyecta una disminución del 5% para diciembre del 2023 y del 3,5 % para diciembre del 2024.
A	Inseguridad en carreteras, aumento exponencial de robo con intimidación 63% en el 2022.
A	Al año 2022, se generó una escasez del 22% de choferes especializados en licencia A4 y A5 en Chile, lo que conlleva a contratar personal especializado.
A	Desde el 2011 no se actualizan el ICT, al año 2023, se cobra más que ese costo debido a diversos factores económicos, sin respaldo del ICT el cual impacta mayormente a las pymes por no trabajar con volumen de mercadería.
A	Acuerdo de Producción limpia, 29 empresas del TCC inscritas, el 100 % corresponde a grandes empresas.
A	Decreto 18 de la ley 18.059, limita el tonelaje y cantidad de ejes del camión para circulación dentro del anillo de Américo Vespucio en horario punta.
A	El 35% del TCC se mueve de forma informal, el 100% de esta informalidad se genera en competencia directa a las pymes.

Fuente: Elaboración propia

Por lo anterior expuesto, se hace necesario revisar y mejorar aquellas debilidades que presenta en la actualidad la empresa con el fin de aprovechar aquellas oportunidades presentes en el entorno, generando estrategias que se acerquen a los objetivos establecidos a comienzo de este proyecto, conjunto a que genere el respecto valor para el segmento determinado en la estrategia como objetivo.

6.2 Análisis de FODA por segmento

Tabla 23:FODA por segmento

FODA	Segmento "Rapidez y alta frecuencia"	Segmento "Lento, pero seguro"	Dispuesto, pero no tanto
F	Este segmento en la actualidad corresponde al 53% de los compradores	Este segmento en la actualidad corresponde al 47% de los compradores	No tiene compradores de este tipo de segmento
	Se adjudica el 62% de los ingresos de la empresa en la actualidad	Se adjudica el 26% de los ingresos de la empresa en la actualidad	Se adjudica el 0% de los ingresos
	El 100% de los encuestados prefiere el servicio de transporte Scarlett, cuando se trata de una carga de alto valor y que deba ser de trato cercano al cliente	El 100% requiere de sus servicios debido a referencias por conocidos o de tramitadores aduaneros que conocen la empresa	El 100% no requiere de sus servicios, debido a que no son rutas portuarias
	El 83% al hablar de Transporte Scarlett, lo referencia como empresa dedicada a la entrega de carga a clientes finales de pymes, que sean de alto valor, flexibles en horarios y tipo de despacho.	El 100% requiere de sus servicios para trasladar la carga a regiones de zonas portuarias entre San Antonio- Valparaíso y Metropolitana	El 100% no se siente atraído por la propuesta de valor actual que posee la empresa
	El 100% coincide en buscarlo para transportar contenedores de 20'	El 100% lo busca para traslado de contenedores de 20' y carga suelta	El 100% requiere de trasladar materiales y minerales, que con el tipo de camión actual no es apto.
	El 63% declara que prefiere a este transporte para traslado de carga a domicilio en región metropolitana, debido al tipo de camión que utilizan. El 100% adicional lo utiliza para trasladar a bodegas en la periferia de Santiago	El 100% de los encuestados requiere utilizar los servicios para descarga en domicilio o bodegas en tiendas de comunas en Santiago	
D	El 100% de los compradores necesitan de la ampliación de la flota actual y choferes, para prestar mayor cantidad de servicios en el mes	Le es indiferente la necesidad de ampliación de la flota actual y prestación de servicios en el día	Le es indiferente la necesidad de ampliación de la flota actual y prestación de servicios en el día
	El 100% de los compradores requieren que se incorpore tecnología de GPS, de ese 100% un 18% requiere que además cuente con sistema de cortacorriente y un 8% que cuente con monitoreo de descanso chofer	El 100% requiere de tecnología de GPS	El 100% requiere de tecnología de GPS
O	El 75% de los encuestados prefiere precios un tanto elevados por la calidad y exclusividad del precio, el otro 25% prefiere precios acorde a la calidad del servicio.	El 100% de los encuestados prefiere precio acorde a la calidad	El 71% de los encuestados prefiere precio acorde a la calidad
	Hay un 99% del mercado potencial existente (1980 empresas en la zona) para prestación de servicios Zona geográfica de las 1980 empresas corresponde entre las rutas portuarias delimitadas que se mueve el transporte.	Hay un 84% de la población de Valparaíso, que aspira a realizar un emprendimiento en el mediano plazo.	
A	17% de los encuestados no requieren de los servicios de transporte Scarlett	Volatilidad del segmento	Volatilidad del segmento

Fuente: Elaboración propia

7. DISEÑO DE LA ESTRATEGIA

En base a la información detallada en el diagnóstico, por medio de la investigación de mercado y entrevista realizada, para el presente capítulo se abordan características necesarias para generar propuesta de valor a los clientes potenciales.

7.1. Segmento Objetivo

Para analizar el atractivo de los segmentos se escogió trabajar con variables posibles de calificar como diferenciadoras entre ellos, a cada una se le asignó una ponderación, dependiendo de su relevancia. Se evaluó cada uno de los segmentos en cada criterio establecido, con números del 1 al 5, donde 1 implica que dicho segmento es muy poco atractivo en esa variable, y 5 que es muy atractivo.

Tabla 24: Matriz de atractivo por segmento compradores

Criterios	Ponderación	Segmento "Rapidez y alta frecuencia"	Segmento "Lento, pero seguro"	Dispuesto, pero no tanto
Precios un tanto elevados acorde a la calidad y exclusividad del servicio	10%	4	3	1
Despacho a domicilio cliente y/o centros comerciales	7%	5	5	1
Despacho a Periferia	8%	5	4	4
Movilidad de carga entre rutas portuarias Valpo- San Antonio- Stgp	25%	4	3	1
Traslado de contenedor de 20'	15%	4	3	1
Requieren flexibilidad de horarios, cercanía con cliente final, camiones de las dimensiones actuales.	10%	4	4	1
Traslado de carga de "Alto Valor"	10%	5	4	1
Cantidad de flota camiones	5%	3	2	1
Requerimiento de tecnología para resguardo de mercadería	10%	5	4	5
Total ponderado	100%	4,3	3,47	1,64

Fuente: Elaboración propia

De la tabla anterior se puede notar que el segmento que presenta el mayor atractivo es el de "Rapidez y alta frecuencia". Esto se da principalmente porque el tamaño de mercado presente en este segmento requiere de empresas boutique y

especialistas en el rubro, para representación de la misma empresa, cuando posee clientes pymes, es decir que requieren un trato más cercano, cuidando de la mercadería de alto valor y dándole un plus de “preferente” con el despacho a domicilio o bodega que pueda poseer en la misma tienda. Por tanto la empresa de Transportes Scarlett posee para explotar un total de ventas que se traduce en USD MM 13,138,476 anual.

7.2. Propuesta de valor

Para la generación de la propuesta de valor para el segmento seleccionado, se utilizará el modelo “Value Proposition Canvas” el cual destaca las principales problemáticas que enfrentan los clientes del segmento “Rapidez y alta frecuencia”.

1) Tareas de clientes:

- Adquirir un transporte confiable, flexible, cercano en trato con clientes cuando entregan su mercadería a domicilio, buscando que los represente a la hora de atender a clientes pymes u otros.

2) Dolores:

- No todos los transportes poseen flexibilidad de despacho a domicilio cliente.
- No poder conversar directamente con chofer del camión, para indicaciones de la carga.
- No percibir el trato cercano que requieren para la atención de algunos de sus clientes.
- No tener camiones de ejes simple que sean para transportar contenedores de 20’.
- Conformarse con que solo llegan a bodegas en la periferia de zonas de rutas portuarias.
- Tener que gastar más dinero por un servicio que no los satisface al 100% respecto sus requerimientos.

3) Ganancias:

- Adquirir los servicios de manera rápida, flexible y confiable.
- No sentir que “gastan” dinero demás por un servicio que no llena sus expectativas.
- Realizar solicitudes con despacho a domicilio o a otras zonas que no son periferia.
- Encontrar el servicio que se ajusta a las preferencias y deseos.
- Poder cumplir con el resguardo de la mercadería de alto valor, cercanía con cliente final y transporte adecuado para el tipo de carga y toneladas.

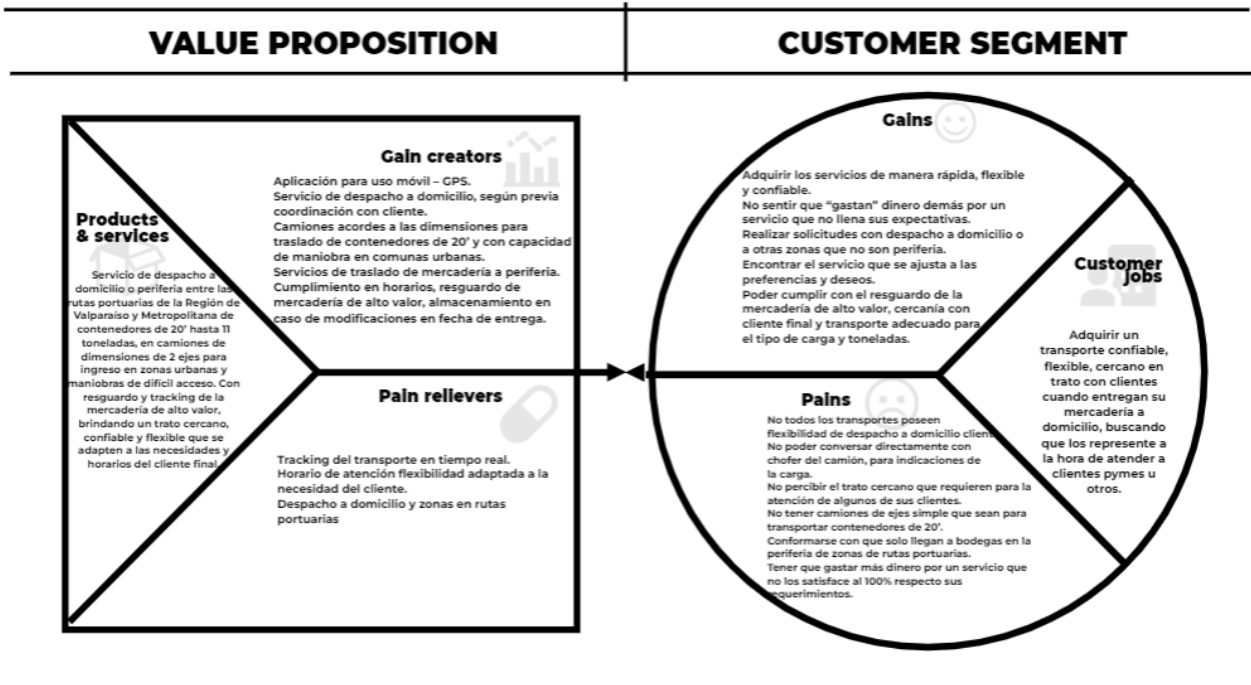
4) Creadores de ganancias:

- Aplicación para uso móvil – GPS.
- Servicio de despacho a domicilio, según previa coordinación con cliente.
- Camiones acordes a las dimensiones para traslado de contenedores de 20’ y con capacidad de maniobra en comunas urbanas.
- Servicios de traslado de mercadería a periferia.

- Cumplimiento en horarios, resguardo de mercadería de alto valor, almacenamiento en caso de modificaciones en fecha de entrega.
- 5) Mitigadores del dolor:
- Tracking del transporte en tiempo real.
 - Horario de atención flexibilidad adaptada a la necesidad del cliente.
 - Despacho a domicilio y zonas en rutas portuarias
- 6) Productos & Servicios
- Servicio de despacho a domicilio o periferia entre las rutas portuarias de la Región de Valparaíso y Metropolitana de contenedores de 20' hasta 11 toneladas, en camiones de dimensiones de 2 ejes para ingreso en zonas urbanas y maniobras de difícil acceso. Con resguardo y tracking de la mercadería de alto valor, brindando un trato cercano, confiable y flexible que se adapten a las necesidades y horarios del cliente final, si requieres almacenar, también lo hacemos por un máximo de 2 días.

A continuación se ilustra todo lo anteriormente descrito, para chequear sus dolores, ganancias (necesidades) y tareas que posee el segmento cliente escogido, con el fin de buscar crear esa ganancia, mitigar esos dolores y entregarle una propuesta de valor acorde a lo que busca.

Ilustración 5: Value Proposition Canvas, segmento “Rapidez y alta frecuencia”



Fuente: Elaboración propia

Finalmente la propuesta de valor se compone de un servicio de despacho a domicilio y zonas rurales de rutas portuarias o periferia de contenedores de 20', en camiones de dimensiones de 2 ejes para ingreso en zonas urbanas y maniobras de

difícil acceso. Con resguardo y tracking de la mercadería de alto valor, brindando un trato cercano, confiable y flexible que se adapten a las necesidades del cliente.

7.3. Estrategia de posicionamiento

Se elaboró el posicionamiento con el fin de generar un nuevo modelo de negocios en donde el EBITDA se vea aumentado en al menos un 40%, dado que en la actualidad no es viable mantener el negocio. Toda la propuesta de valor se generará en base al segmento seleccionado como objetivo. Las principales características del servicio que más valoran los clientes de este segmento tienen relación con la frecuencia de viajes que la empresa puede hacer en el día, la disposición a pagar por un servicio boutique, exclusivo, junto con aspectos importantes que considera para su elección, tales como; monitoreo el línea, flexibilidad de horarios y tipo de despacho, ya sea como última milla o media milla, debido al tipo de camión que se utiliza, conjunto con la cercanía en el trato y confiabilidad del transporte.

Por lo cual, se buscará posicionarse;

Ilustración 6: Posicionamiento “Rapidez y alta frecuencia”



“Para empresas de diferentes tamaños, en rubros tales como de Agencias de Aduana, Servicios de Logística y Mudanza y Servicios de Transporte de Carga por Carretera ubicados en las zonas de las rutas portuarias entre la región de Valparaíso y región Metropolitana conjunto con la comuna de San Antonio; ofrecemos un servicio personalizado, en base a los requerimientos del cliente, con servicios de despacho a domicilio en las zonas urbanas y rurales de la rutas portuarias y/o periferia, para carga del tipo contenedores en seco de 20’ con hasta 11 toneladas, estos camiones con dimensiones de 2 ejes nos permite el ingreso en zonas urbanas y maniobras de difícil acceso. Además contamos con el resguardo y tracking de la mercadería de alto valor, brindamos un trato cercano, confiable y flexible, en caso de requerir almacenamiento del contenedor, también lo puedes solicitar con nosotros, con un tope máximo de 2 días almacenado”

Fuente: Elaboración propia

Con esto se busca reforzar el rubro al cual nos enfocaremos, indicando el segmento objetivo, conjunto a la propuesta de valor, alineados con las necesidades del cliente y principales aspectos buscados por éste, según lo encuestado en el capítulo de diagnóstico.

7.4. Definición de la estrategia competitiva

El objetivo es desarrollar una ventaja competitiva sostenible, lo que se traduce en una serie de características que esta empresa creará y que la diferenciarán de la competencia, permitiendo conseguir una posición ventajosa en el mercado y obtener mayor rentabilidad, donde la atracción y retención de los clientes no sean un problema. Según lo concluido en el diagnóstico, la estrategia de negocio que se adoptará es el **enfoque de diferenciación**, respecto al servicio ofrecido por los competidores.

Con este enfoque se apuntará a un menor volumen del mercado, pero con una propuesta de servicios distinta, creando valor para el segmento seleccionado como objetivo. Se incluirán características adicionales en los servicios que no son mayormente abordadas por la competencia actual. De esta forma se piensa capturar mercado procurando no tener una respuesta agresiva de la competencia. Para ello es necesario entender muy bien la necesidad de segmento escogido y buscar la diferenciación adecuada a lo que el cliente necesita y por la cual está dispuesto a pagar.

El valor agregado será ofrecer soluciones a la necesidad de transportar mercadería de alto valor a zonas urbanas de difícil acceso, más aún cuando se trata de contenedores de 20', conjunto a ser una empresa cercana, familiar y se dedica a las pymes que se encuentran entre la V región y Metropolitana.

Para el negocio será clave considerar la estrategia de integración del segmento "Lento, pero seguro" en el mediano plazo, haciéndolos partícipes del modelo de negocio para brindar atención y soporte, con una capacidad asegurada al segmento escogido.

7.5. Objetivo Comercial

Para la comunicación de la propuesta de valor, se define rediseñar el modelo de negocio que posee la empresa Transporte Scarlett, la cual será impulsada en su posicionamiento y referencia con los servicios que serán comercializados por la empresa.

Se pretende con el rediseño del modelo de negocios de esta empresa, aumentar el EBITDA al menos en un 40% al término del 5° año.

7.6. Marketing Mix

Para el desarrollo de la oferta y mix de servicios la base estuvo sobre el resultado de las encuestas realizadas, la cual entregó información en relación con las preferencias de los clientes y enfoque para este apartado.

7.6.1. Producto/ Servicio

En base al diagnóstico realizado, a la propuesta de valor y el posicionamiento definido para el segmento objetivo, se definirá lo siguiente:

“Transportes de carga por carretera Scarlett, brindará un servicio personalizado, acorde a las necesidades de cada cliente enfocándose principalmente en el comprador de canal indirecto empresas.”

- ✓ Tendrá la primera opción, correspondiente a la convencional que ofrece en general un TCC, correspondiente al transporte de carga seca por carretera a bodegas y almacenamiento del cliente (periferia), en las rutas portuarias comprendidas entre la Región de Valparaíso y Metropolitana, para contenedores de 20' de hasta 11 toneladas, por medio de camiones de 2 ejes, también existe bodega de almacenamiento en caso que el contenedor no pueda ser entregado el mismo día que se saca de puerto, podrán optar al almacenamiento en nuestras dependencias por un máximo de 2 días.
- ✓ La segunda opción corresponde a un elemento diferenciador, respecto a las grandes cadenas de TCC existentes en el mercado, dado que se ofrecerán servicios de despacho a domicilio en las zonas urbanas y rurales de las rutas portuarias entre la región de Valparaíso y Metropolitana, trasladando contenedores en seco de 20' con hasta 11 toneladas, los camiones al tener dimensiones de 2 ejes permiten el poder movilizarse e ingresar en zonas urbanas y maniobras de difícil acceso. En caso de que el contenedor no pueda ser entregado el mismo día que se saca de puerto, podrán optar al almacenamiento en nuestras dependencias por un máximo de 2 días.
- ✓ Habrá una tercera opción el cual ofrecerá el primer servicio antes mencionados, la diferencia se debe dado que corresponde a un camión plano de 3 ejes para mayor tonelaje (15 toneladas sin tara) (externalizado).
- ✓ Contamos con el resguardo y tracking de la mercadería de alto valor por medio de GPS, además brindamos un trato cercano, confiable y flexible, adaptándonos a los requerimientos de nuestros clientes, generando la instancia para que se sientan cercanos a nuestro negocio y representantes de su “marca” con el cliente que atendamos, entendiendo que nuestros compradores principales perteneces a canales indirectos empresas, tales como agencias de aduanas, servicios de logística, mudanza y otras empresas de TCC.
- ✓ Ampliaremos nuestra flota de camiones, en la actualidad solo poseemos 1, por lo cual, con este rediseño del negocio, partiremos teniendo un total de 4 camiones de 2 ejes y uno opcional de 3 ejes.
- ✓ Mantendremos nuestra palabra en cumplimiento de plazos de entrega, resguardo de la mercadería de alto valor en base a la confiabilidad de nuestro personal y seguros asociados contra robos, junto con ser eficientes, rápidos y de trato cercano a la hora de entregar la mercadería.
- ✓ Extenderemos nuestro servicio de atención de lunes a sábado, especialistas en la atención diurna. También tendremos servicios opcionales nocturnos para aquellos clientes que lo requieran en base a la necesidad y flexibilidad al momento de consultar.

- ✓ Adicional contaremos con servicio de descarga mercadería o trasvasijé de mercadería desde un camión a otro, a bodega o domicilio, si desea agregar este servicio como un adicional, tendrá que ser solicitado el mismo día en que confirmé el trato con nuestra empresa, con el fin de poder generar la logística idónea a la solicitud.
- ✓ Por último, como toque diferenciador, de tener que ir a dejar la carga con despacho a domicilio, la empresa se encargará de asesorar al cliente final respecto a los tramites que deba realizar para sacar el permiso correspondiente, dependiendo de la comuna a que se vaya a entregar la carga.

7.6.2. Plaza/ Distribución

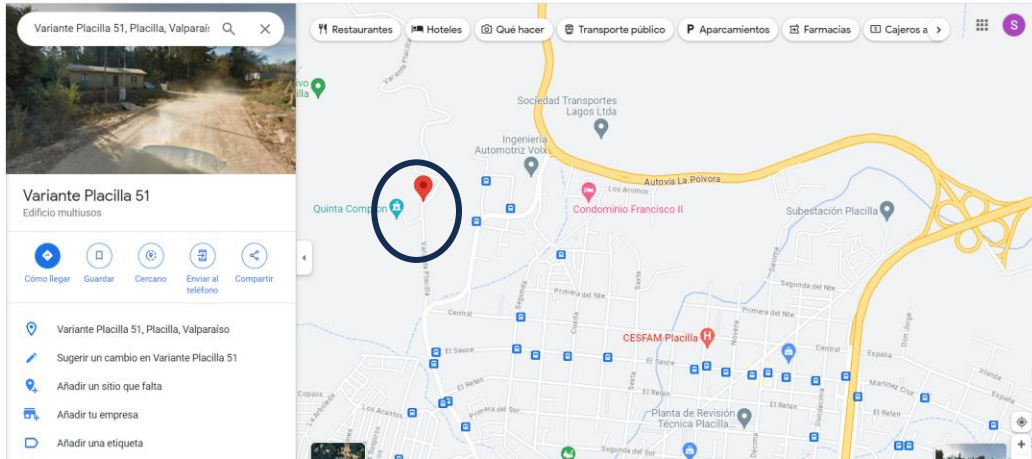
Para llevar a cabo la administración y operatividad de la empresa, al menos en estos primero 5 años será en las instalaciones de los socios, es decir en sus mismos hogares, dado que no se cuenta con oficinas físicas.

Se requiere la activación y creación de una página web, dado que hoy en día es inexistente. Esta página web, será el contacto principal entre empresa- comprador, buscará otorgar toda la información necesaria, contactos, correos, misión, visión y que servicios ofrece la empresa. La página web será adaptable a sitios web y móviles, buscará ser del tipo express, es decir que solo posea una visual donde se encuentre la información y contactos, sin pestañas asociadas a un carrito de compra, solo será informativa y dejara ver la disponibilidad según día de trabajo, conjunto a los SLA para respuesta de un presupuesto. El valor por crear el sitio web- logo, poseer estadísticas, correo corporativo y mantención anual de 399.000+ IVA⁴².

Adicional se contará con un espacio físico ubicado en el sector de Placilla de Peñuelas, dirección Variante Placilla 51, Valparaíso, en donde se almacenarán los contenedores cuando requieran del servicio de almacenamiento, añadir que también se podrán guardar los camiones. Dado que desde hace años cada vez que se requiere guardar el camión que actualmente posee la empresa, lo hace en el sitio de un conocido de la familia, el cual no cobra debido a que son muy pocas veces al año que se requiere almacenar, al plantearle la expansión del negocio y rediseño del modelo que se tiene en la actualidad, nos aprueba el que podamos guardar los 4 camiones 24/7, por un monto fijo mensual de \$400.000, lo que se traduce en \$4.200.000 anual por pago de arriendo terreno, también nos indica que a futuro si requerimos de oficina física, existe el espacio para construir una equipada con baño y sala para almuerzo. Al consultarle por el cobro en un horizonte de 5 años, nos comenta que subirá el arriendo según IPC anual a partir del año 2025 en adelante.

⁴² <https://www.tusclicks.cl/>

Ilustración 7: Google Maps- Referencia “Variante Placilla 51, Valparaíso”



Fuente: Elaboración propia

7.6.3. Promoción

La estrategia de promoción y posicionamiento inicial estará basada en redes sociales y buscadores web, seguidos de acuerdos comerciales con clientes de “alto volumen”.

-En buscadores web, se utilizarán estrategias de SEM y SEO para mejorar la aparición en resultados de búsquedas. En el caso de SEM, la estrategia será la de seguidor y publicitar en base a “keywords” neutros y de palabras de competidores a fin. Para el caso de SEO, la intención es mejorar la aparición orgánica de la página web a través del diseño mismo y la relevancia que esta tenga, por medio de mejorar el contenido y actualización sobre temas relacionados con el TCC, agregar descripciones a las imágenes que posea la página web, cambiar las URL de las imágenes por palabras claves, sin dejarlas tan extensas y con número sin sentidos y finalmente estando activos en la página web para responder en tiempo a las preguntas e información que soliciten.

-Para lo que respecta redes sociales se creara un linkedIn del transporte, con el fin de empezar a ser visibles en el rubro y tener interacción con el medio.

-Asociarse y ser participé de alguno de los dos gremios de camioneros que existen en Chile ya sea CNTC o CNDC, todo dependerá de los beneficios, ideología y forma de trabajar que más se sintonice a la empresa.

-Se buscará llegar a acuerdos comerciales con los clientes actuales que poseen mayor volumen en ventas, dado que la empresa tiene una estrategia de diferenciación y no de volumen, se hace necesario buscar otras formas de diferenciarnos y que el comprador nos escoja a nosotros por sobre la competencia es por ello y entendiendo la necesidad de los compradores conjunto al índice de

ICT, el buscar acuerdos comerciales donde sea un win- win para el comprador y para nosotros, con esto aseguramos un volumen mínimo mensual a un precio más bajo, pero que en definitiva a ser a escala, nos apalanca y genera ganancias significativas. La idea es que esto también sea visible en la página web con el fin de atraer más compradores al negocio.

-Al menos 1 vez al mes en el primer año se debe buscar propaganda por medio del diario en físico y virtual, diarios que sean de las regiones pertenecientes a las rutas portuarias (Valparaíso- San Antonio- Metropolitana).

-El boca a boca es 100% necesario en este rubro, por tanto conjunto a la búsqueda de acuerdos comerciales con clientes actuales, también deben recorrerse al menos durante el primer años por medio de presentaciones a las agencias de aduanas y empresas de servicio de logística y mudanza, existentes, la presentación de nuestros servicios, así como el estar en búsqueda nuevos compradores y acuerdos comerciales que beneficien a ambas partes, por tanto, será necesario tener tarjetas de presentación donde aparezca la información del transporte- correos- página web y números de contactos, al cotizar respecto a tarjetas de presentación las 100 unidades tienen un valor de \$19.990, por lo cual, durante cada año se dispondrá de manera fija \$250.000 para efecto de promocionar la empresa o realizar mejoras en el sitio web o añadir nuevas tecnología⁴³, este valor ira aumentado según efecto IPC.

-Para poder tener un control y resguardo de la mercadería y su traslado, se hará propaganda del servicio de GPS y corta corriente con el cual contará cada camión, esto tendrá un valor mensual de 0,85 UF + IVA, adicional en el primer mes de contratación se deberá pagar como “nuevo ingreso” 2 UF +IVA, posterior es solo el pago mensual⁴⁴.

7.6.4. Precio

Luego de realizar el benchmarking y entrevista a la empresa Transporte Bernal Cargo, para mayor comprensión sobre la forma en que descifra el precio asociado por cada viaje, se llegó a la conclusión que la mejor forma de poder transparentar y cobra el valor de cada servicio ofrecido es por medio del cobro correspondientes a los kilómetros recorridos por viaje (ida y vuelta).

Al tener un precio por kilómetro recorrido contempla variables tales como; remuneración fija y variable del chofer, valor del petróleo, valor de la mantención del vehículo, valor del desgaste de neumático y valor de los peajes- tag, lo anterior corresponde al precio base como tarifa.

Si el comprador indirecto empresas desea que se despache a domicilio, tendrá un valor extra dependiendo de la comuna a la cual identificaremos como tramo de

⁴³ <https://resoluciongrafica.cl/>

⁴⁴ www.blackgps.cl

descarga, también habrá un cobro adicional cada vez que la gestión del contenedor para sacarlo de puerto o en la descarga de éste ya sea en bodega o domicilio del cliente final, demore más de 3 horas, a esto le llamaremos horas de espera.

Por lo cual, en resumen para las 3 rutas factible de transportar la carga se les cobrará por kilómetro recorrido.

El valor por kilómetro recorrido para los nuevos clientes será de \$1.205, el cual ira aumentando anualmente según IPC, para los clientes antiguos que trabajan con la empresa, tendrán una precio preferencial, por lo cual, se mantendrá el precio que poseen de \$900 para el primer año, desde el 2° año en adelante habrá un ajuste en el precio teniendo un incremento del 2%, este incremento del 2% se realizara como reajuste anual en adelante exclusivamente para los clientes antiguos, buscando además de tener un enfoque diferenciador, ser competitivos en el mercado.

El valor adicional de los tramos se encuentra incorporado en el costo por kilómetro recorrido⁴⁵ para efectos de cálculo no se consideró sobre estadía ni bodegaje, ya que el core del negocio es el transporte de TEUs.

7.7. Modelo de negocios

A partir del diagnóstico realizado, la definición de la propuesta de valor, el posicionamiento esperado por el segmento objetivo y el marketing mix, se rediseñó el modelo de negocio, cuyos aspectos clave para esta versión “2.0”, se detallan a continuación.

Segmento cliente

Corresponde al segmento “Rapidez y alta frecuencia” debido a su mayor atractivo en las variables de importancia para el servicio. Las principales necesidades de este segmento, correspondiente a compradores indirectos empresas que requieren rapidez del servicio en el “ahora, ya”, flexibilidad en horarios, capacidad de camiones para una alta frecuencia diurna y confiabilidad del servicio prestado respecto a la entrega de la mercadería, presentación personal del chofer y cercanía con aquellos clientes finales que son principalmente pymes o diplomáticos que requieren de un trato que los haga sentir “preferentes”, cuidado de la mercadería de alto valor y despachando su mercadería al propio domicilio o zonas de acceso de difícil maniobra.

Propuestas de Valor

Es uno de los factores más determinantes a la hora que el comprador decida por una u otra empresa de TCC.

Las características y cualidades que nos diferencian del resto de las empresas de TCC, corresponden a:

¿Qué te ofrecemos?

- Atención personalizada, enfocada en entender las necesidades específicas de cada comprador indirecto empresas con el fin de cumplir con lo prometido.

⁴⁵ Ver tablas de valores en ANEXO E

- Opciones de traslado de mercadería, tanto como media milla (bodegas, periferia) y última milla (despacho a domicilio), nos adecuamos a la necesidad que requieras con tu cliente.
- Almacenamiento del contenedor por un máximo de 2 días, seguridad garantizada.

Conocimiento local

- Somos de la región de Valparaíso y nos especializamos en el transporte de contenedores de carga seca de 20', entre las rutas portuarias de la región de Valparaíso, San Antonio y Santiago específicamente.

Soluciones a tu medida

- Proporcionar horarios flexibles, las mejores rutas para el/los requerimientos/os que tengas y manejo del transporte por choferes especialistas en el rubro, cercanos en trato, con atención que te harán sentir como que estuvieras hablando con el mismo dueño.
- Contaremos con el resguardo y tracking de la mercadería de alto valor por medio de GPS.
- Ampliamos nuestra flota de camiones, para una mayor frecuencia según tus requerimientos tendremos un total de 4 camiones de 2 ejes y uno opcional de 3 ejes.
- Mantendremos nuestra palabra en cumplimiento de plazos de entrega, resguardo de la mercadería de alto valor en base a la confiabilidad de nuestro personal y seguros asociados contra robos, junto con ser eficientes, rápidos y de trato cercano a la hora de entregar la mercadería.
- Extenderemos nuestro servicio de atención de lunes a sábado, especialistas en la atención diurna. También tendremos servicios opcionales nocturnos.
- Adicional contaremos con servicio almacenamiento y de descarga mercadería o trasvasijé de mercadería desde un camión a otro, a bodega o domicilio, si desea agregar este servicio como un adicional, tendrá que ser solicitado el mismo día en que confirmé el trato con nuestra empresa, con el fin de poder generar la logística idónea a la solicitud.

Relación con los clientes

- La relación con los clientes será principalmente a través de la página web, apta para móviles, será una atención automatizada en casi todo el proceso de información, para contactarnos dispondrán de la casilla de contacto y número de teléfono/ whatsapp, donde podrán realizar las preguntas asociadas y recaudar información de interés.
- Con aquellos clientes que se logre acuerdos comerciales, la atención no será automatizada, sino más bien presencial de trato cercano y personal, con el fin de generar relaciones sólidas, colaborativas y de largo plazo.

Canales

- Sitio web para ofrecer servicios, saber cómo contactarnos y obtener información de la empresa.
- Casilla de correo y línea telefónica/ whatsapp dedicada para consultas, acordar tratos y soporte.
- Tarjetas de presentación, para que el mercado potencial nos conozca y sepa quienes somos, también ayudará al boca a boca y referencia entre los mismos compradores indirectos empresa.
- Acuerdos comerciales en donde podamos tener un tipo “canal socio”, es decir, serán contratos con los rubros del segmento de “Rapidez y alta frecuencia”.

Flujo de Ingresos

El mecanismo de fijación de precios será a 30 días y podrá componerse de:

- Tarifas bases, según rutas asociadas entre los puertos de San Antonio, Valparaíso y Santiago.
- Tarifas incrementales sobre el precio base, respecto al sector en que iría la carga y si es con despacho a domicilio del cliente.
- Tarifas incrementales sobre el precio base, en caso de que la devolución del contenedor sea en recintos de depósitos del puerto de San Antonio.
- Tarifas incrementales sobre el precio base, en caso de esperas superiores a 3 horas en carguío de contenedor en puerto o extraportuario de San Antonio o Valparaíso, sobre 2 horas de espera para descarga de mercadería en destino.
- Tarifa adicional si se requiere almacenar el contenedor, esta tarifa de cobra por hora de almacenaje, incrementada en un 30% si se requiere de un segundo día de almacenamiento.
- Tarifas especiales, para compradores de canales indirectos con acuerdos comerciales definidos.

Recursos Clave

- Físico: 4 camión para contenedor de 20' de dimensiones de 2 ejes y un 5° camión opcional de dimensiones de 3 ejes. Un sitio en la comuna de Valparaíso para guardar los camiones y a la vez que sirva para almacenamiento de contenedor.
- Humano: 1 contador a honorario dedicado para temas de SII, 1 abogado a honorario por temas de contratos y formación de empresa, 2 a 3 persona que administren la empresa, dividiéndose las labores de ámbitos financieros, marketing, respuestas a consultas de casilla y llamado/whatsapp, revisión de camiones, seguimiento de la mantención, capacitaciones y búsqueda de mejoras continuas, 1 persona dedicada a temas comerciales, publicidad, acuerdos y venta en terreno; al menos 4 chofer con licencia A4.
- Documentos: Se requiere tener licencia A4, además cada vehículo debe contar con seguro para la carga que transportan y debe poseer papeles del camión al día, papeles de mantención al día y libreta de conducción al día.

Actividades Clave

- Posicionar el servicio a través de medios digitales – gestión SEM y SEO.
- Realizar acuerdos comerciales y marketing de la empresa, online y de terreno.
- Gestionar y coordinar las rutas despacho según necesidad del cliente dependiendo si es a media milla o última milla.
- Gestionar la gantt de viajes ya planificado a diario, para cumplir con indicadores de on time, nps, ns, entre otros, control de la disponibilidad diaria para nuevos traslados, entre otras cosas.
- Control de mantenimiento de la flota de camiones.
- Herramientas de trabajo al día para choferes incluida la libreta de conducción.
- Cursos y capacitaciones a trabajadores de la empresa.
- Tecnología que genere seguimiento al camión y mercadería que traslada.

Asociados Clave

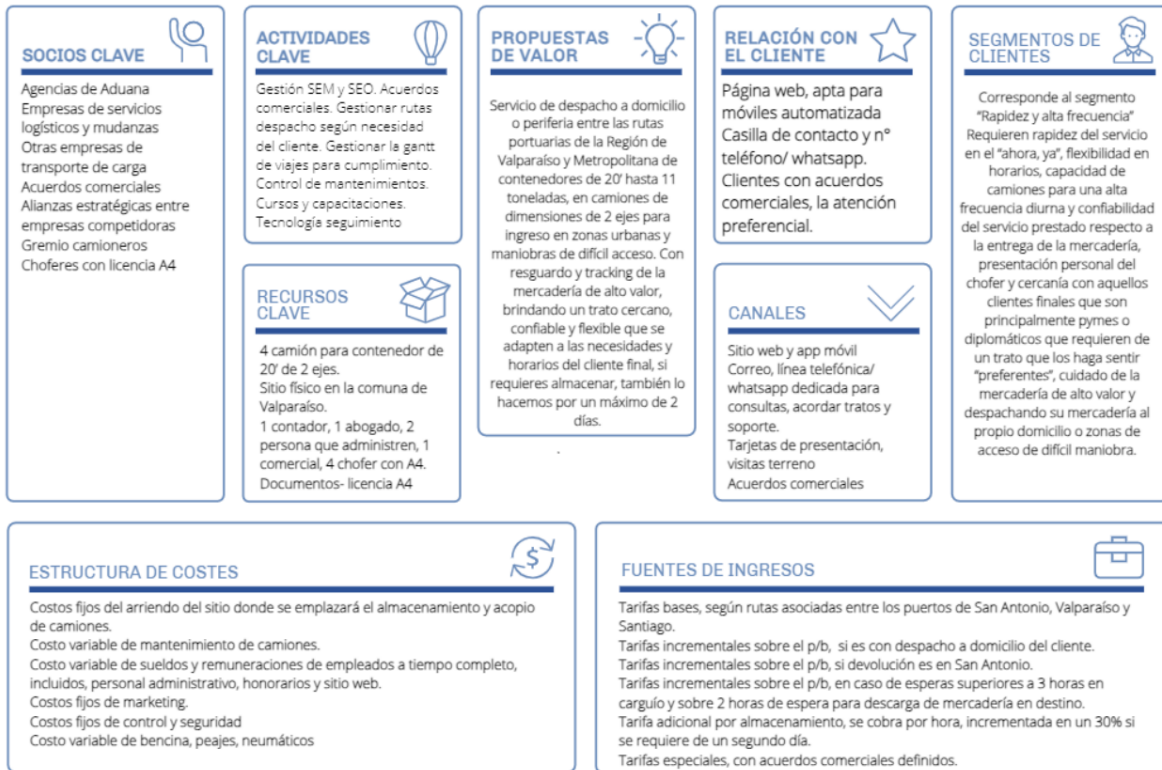
- Agencias de Aduana
- Empresas de servicios logísticos y mudanzas
- Otras empresas de transporte de carga
- Acuerdos comerciales
- Alianzas estratégicas entre empresas competidoras
- Gremio camioneros
- Choferes con licencia A4

Estructura de Costos

- Costos fijos del arriendo del sitio donde se emplazará el almacenamiento y acopio de camiones.
- Costo variable de mantenimiento de camiones.
- Costo variable de sueldos y remuneraciones de empleados a tiempo completo, incluidos, personal administrativo, honorarios y sitio web.
- Costos fijos de marketing.
- Costos fijos de control y seguridad
- Costo variable de bencina, peajes, neumáticos

Este modelo de negocios se resume en la ilustración 8 utilizando el Business Model Canvas.

Ilustración 8: Modelo de negocios representado en CANVAS



Fuente: Elaboración propia

7.8. Lineamientos de implementación

Para comenzar a operar con el nuevo modelo operativo se hace necesario generar ciertos lineamientos que servirán como guía a la hora de implementar los cambios mencionados en este capítulo.

Estructura Legal y Tributación: La empresa actualmente opera como una persona natural en la modalidad de primera categoría. Esto limita significativamente su capacidad de crecimiento y expansión, así como su acceso a financiamiento preferencial. Para superar esta limitación, se debe considerar la creación de una persona jurídica, como una sociedad por acción, en búsqueda de socios que permitiría una mayor flexibilidad financiera y una separación de activos personales y empresariales.

Gestión Financiera: La empresa debe asesorarse por expertos en gestión financiera con el fin de transparentar los ingresos, costos y todo lo que respecta al ámbito económico y contractual de la empresa.

Trazabilidad de Costos: La falta de trazabilidad de los costos durante la última década es un problema importante. Un sistema de contabilidad adecuado y un análisis retrospectivo pueden ayudar a identificar áreas donde se pueden reducir los gastos y mejorar la eficiencia operativa. Además, se deben implementar prácticas de control de costos en tiempo real para garantizar una gestión financiera sólida.

Gestión de Clientes: Priorizar y mantener una relación sólida con los clientes es fundamental para cualquier empresa de transporte de carga. Se debe realizar un análisis de la cartera de clientes para identificar a los clientes más rentables y desarrollar estrategias para retenerlos y expandir la base de clientes. Esto puede incluir acuerdos de largo plazo, servicios personalizados o la búsqueda de nuevos segmentos de mercado.

Con estos 4 puntos claves para la empresa se deberá disponer de una carta Gantt, para gestión y control interno de la empresa, así como la gestión de activos actuales, redefiniciones y búsqueda de crecimiento.

A continuación de muestra una carta Gantt tentativa de la implementación de este nuevo modelo operativo, la cual puede ser modificable dependiendo de los socios y forma a operar.

Ilustración 9: Carta Gantt lineamientos de implementación modelo operativo

Carta Gantt Tentativa para Implementación operatividad	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4				Mes 5				Mes 6				Mes 7						
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3
A tener en consideración																															
1. Catastro de la situación actual empresa	■	■	■	■																											
2. Contratación personal externo para gestión financiera (trasparencia)		■	■	■	■																										
3. Revisión de alternativas según conclusiones del análisis financiero			■	■	■	■																									
4. Contratación de abogado para temas legales y creación SPA		■	■	■	■																										
5. Venta de activos que no vayan con la estrategia de negocio			■	■	■	■	■																								
6. Compra de 1 camión								■	■	■	■																				
7. Compra de 2 camiones									■	■	■	■																			
8. Búsqueda de choferes									■	■	■	■																			
9. Contratación de choferes									■	■	■	■																			
10. Contratación de tecnología para patrocinio y seguridad camión									■	■	■	■																			
11. Contratación de camaras de seguridad para terreno									■	■	■	■																			
12. Generar contrato para uso del sitio en Placilla									■	■	■	■																			
13. Asesoramiento financiero, comercial, cursos a fin para búsqueda de oportunidades									■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
14. Revisión de flujo de caja, ajustes monetarios, revisión de lineamientos carta gantt																															
15. Asistir a convocatorias, conversatorios y ferias de TCC																															

Fuente: Elaboración propia

En resumen, se hace necesario contar con lineamientos de implementación para el nuevo modelo operativo, buscando comenzar saneados y con claridad de los focos y puntos necesarios a considerar para iniciar el desarrollo del plan de negocio de la empresa.

8. EVALUACIÓN DE LA FACTIBILIDAD ECONÓMICA

La evaluación económica tiene por objetivo determinar la viabilidad económica del proyecto, considerando las condiciones de satisfacción planteada en el objetivo general, para ello se analizarán las distintas variables que inciden en el negocio, así como su proyección en el tiempo.

8.1. Proyección de inversión inicial

Dentro de las inversiones necesarias para comenzar con esta nueva propuesta de empresa encontramos todo lo que respecta a vehículos pesados, herramientas de trabajo, sitio para el transporte, artículos de oficina que posibiliten el trabajo administrativo, a lo cual llamaremos capital de trabajo necesario para el funcionamiento inicial del proyecto.

Tabla 25: Variables del capital de trabajo

Variables	mensual
Arriendo Terreno placilla	\$ 400.000
EPP- otros gastos	\$ 1.200.000
página web	\$ 39.568
Tarjeta de presentación y otros	\$ 20.833
Gastos de administración y puesta en marcha	\$ 7.050.000
Servicio de GPS y corta corriente	\$ 31.450
Computadores Administrativos	\$ 300.000
Total Capital de trabajo mensual	\$ 9.041.851
Total Capital de trabajo (7 meses)	\$ 63.292.956

Fuente: Elaboración propia

Además del capital de trabajo se le debe sumar la compra de vehículos pesados, la cual se detalla a continuación:

Tabla 26: Inversión vehículos pesados

Valor estimativo camiones a comprar	
1 camión año 2017	\$27.500.000
2 camiones año 2016	\$65.000.000
Inversión	\$92.500.000

Fuente: Elaboración propia

En resumen, la inversión inicial necesaria para comenzar con el desarrollo del plan de negocio para la empresa de transporte sumando la inversión de vehículos pesados más el capital de trabajo es de CLP MM 155.792.956.

8.2. Proyección de costos

Primero se estimó una proyección de demanda en base a lo mínimo atendido exigible a la empresa en el año 2024 con 4 camiones trabajando 21 días al mes y 2 vueltas diarias, al 70% de su capacidad real. Para el año 2025 se debe incrementar la demanda atendida en un 19%, dado que la empresa cambiara la modalidad de trabajo de los camiones a 26 días al mes operativos con 2 vueltas diarias, utilizando el 70% de su capacidad real, desde el año 2026 en adelante se realizará todos los esfuerzos comerciales para el incremento del 6% y posterior 7% de demanda atendida, lo que se traduce en generar que los camiones aumenten su capacidad real de trabajo a 74% en el año 2026, 79% en el año 2027 y 85% durante el año 2028, a un futuro y con mayor análisis de la demanda se debe buscar aumentar a 3 vueltas en el día.

Tabla 27: Cantidad de vueltas anuales según capacidad máxima- media y mínima mensual

	TEUs (42 vueltas)	TEUs (52 vueltas)	TEUs (78 vueltas)
Días de trabajo L-S	21	26	26
Vueltas en el día	2	2	3
1 Camión	42	52	78
4 Camiones mensual	168	208	312
4 Camiones anual	2.016	2.496	3.744
Capacidad utilizada real al 70%	1.411	1.747	2.621

Fuente: Elaboración propia

Hay que considerar que el Q de equilibrio para poder llegar a aumentar en 40% el EBITDA al 5° año, exige transportar como mínimo 2.030 TEUs, para efectos de cálculos se debió convertir de TEUs a kilómetros debido a que el costo es por kilómetro, se logra alcanzar al 5° año el mínimo de demanda exigida.

Tabla 28: Proyección de demanda

	2024	2025	2026	2027	2028
Incremento de la demanda atendida		19%	6%	7%	7%
Proyección demanda (TEU)	1.411	1.747	1.852	1.982	2.120
Proyección demanda (KM)	338.688	419.328	444.488	475.602	508.894
Uso de recursos anual (camiones)	70%	70%	74%	79%	85%
Exigencia de incremento de capacidad productiva anual			4%	5%	6%

Fuente: Elaboración propia

Teniendo claridad de la demanda, se estimó el costo según las diversas variables a considerar en el apartado del precio en el marketing mix. Considerando el desglose de todos los costos variables que se ven afectados, tales como: desgaste neumático, mantención vehículo, remuneración variable chofer, valor petróleo según rendimiento del camión por kilómetro (se trabajó con el supuesto del camión de menor rendimiento), tarifas de peajes y TAG. Se llegó a la determinación que el costo por kilómetro recorrido es de \$753 para el año 2024, aumentará conforme IPC anual los siguientes años. Por lo cual, la proyección del costo unitario y total por año es de:

Tabla 29: Proyección de costo unitario y total por año incluye IPC proyectado

	2024	2025	2026	2027	2028
Demanda Total	338.688	419.328	444.488	475.602	508.894
Costo unitario	\$753	\$776	\$802	\$829	\$855
Costo total	\$255.050.899	\$325.250.623	\$356.602.614	\$394.071.643	\$435.305.841

Fuente: Elaboración propia

Además del costo anual de venta, se deben añadir los gastos de administración y costos operacionales conjunto a las remuneraciones, a continuación se realiza el desglose de estos:

Tabla 30: Gastos administrativos y costos operacionales

Gastos Adm. y operacionales	mensual	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Arriendo Terreno placilla	\$ 400.000	\$ 4.800.000	\$ 4.944.000	\$ 5.113.744	\$ 5.281.361	\$ 5.452.321
Remuneración choferes	\$ 2.750.000	\$ 33.000.000	\$ 33.990.000	\$ 35.156.990	\$ 36.309.358	\$ 37.484.705
Remuneración adm. 1	\$ 1.100.000	\$ 13.200.000	\$ 13.596.000	\$ 14.062.796	\$ 14.523.743	\$ 14.993.882
Remuneración adm. 2	\$ 1.100.000	\$ 13.200.000	\$ 13.596.000	\$ 14.062.796	\$ 14.523.743	\$ 14.993.882
Remuneración adm. terreno	\$ 1.100.000	\$ 13.200.000	\$ 13.596.000	\$ 14.062.796	\$ 14.523.743	\$ 14.993.882
Remuneración abogado free lance	\$ 500.000	\$ 6.000.000	\$ 6.180.000	\$ 6.392.180	\$ 6.601.701	\$ 6.815.401
Remuneración contador free lance	\$ 500.000	\$ 6.000.000	\$ 6.180.000	\$ 6.392.180	\$ 6.601.701	\$ 6.815.401
EPP- otros gastos- caja chica	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.236.000	\$ 1.278.436	\$ 1.320.340	\$ 1.363.080
página web	\$ 39.568	\$ 474.810	\$ 489.054	\$ 505.845	\$ 522.426	\$ 539.337
Tarjeta de presentación y otros	\$ 20.833	\$ 250.000	\$ 257.500	\$ 266.341	\$ 275.071	\$ 283.975
Servicio de GPS y corta corriente	\$ 31.450	\$ 377.400	\$ 388.722	\$ 402.068	\$ 415.247	\$ 428.689
Computadores Administrativos	\$ 2.100.000	\$ 2.100.000				
Total		\$ 93.802.210	\$ 94.453.276	\$ 97.696.172	\$ 100.898.436	\$ 104.164.555

Fuente: Elaboración propia

8.3. Proyección de ingresos

Los ingresos son estimados en base a 2 precios, uno correspondiente al de clientes antiguos en donde como empresa se tendrá la política de un precio preferencial que se mantendrá para el 2024 de \$900 (mismo precio año anterior) por lo cual el aumento anual no será según ajuste IPC, sino que de un aumento anual del 2%. Para los clientes nuevos se aplicará el aumento de precio anual del año 2024 de \$1.205 con ajuste según IPC anual para los siguientes años, también se generó el supuesto de que la demanda actual de clientes antiguos se mantiene constante en el tiempo, a continuación se muestra la proyección de ingresos a un horizonte de 5 años.

Tabla 31: Proyección de ingresos anuales

	2024	2025	2026	2027	2028
Proyección demanda con clientes nuevos	303.168	383.808	408.968	440.082	473.374
Proyección de demanda con clientes antiguos	35.520	35.520	35.520	35.520	35.520
Precio antiguo	\$900	\$918	\$936	\$955	\$974
Precio nuevo	\$1.205	\$1.241	\$1.284	\$1.326	\$1.369
Ingreso total	\$397.251.782	\$508.926.770	\$558.228.636	\$617.349.768	\$682.478.671

Fuente: Elaboración propia

8.4. Financiamiento

Se evaluará el proyecto puro (sin préstamo) y también se evaluará con financiamiento de terceros, para ello se ha considerado la solicitud de un crédito bancario de CLP MM 70.000.000, lo que corresponde al 47% de la inversión inicial. La tasa anual de este crédito es de 17% en un plazo de 60 cuotas mensuales (5 años), la información fue obtenida a través de Banco Chile para los periodos antes mencionados.

Tabla 32: Descomposición cuota anual crédito bancario

Montos en CLP	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Capital adeudado	\$ 70.000.000	\$ 60.245.592	\$ 48.720.183	\$ 35.102.228	\$ 19.011.809	\$ -
Amortización		\$ 9.754.408	\$ 11.525.409	\$ 13.617.955	\$ 16.090.419	\$ 19.011.809
Interés		\$ 11.031.524	\$ 9.260.523	\$ 7.167.977	\$ 4.695.513	\$ 1.774.123
Cuota		\$ 20.785.932	\$ 20.785.932	\$ 20.785.932	\$ 20.785.932	\$ 20.785.932

Fuente: Elaboración propia

8.5. Tasa de descuento

Para el cálculo de la tasa de descuento del proyecto, se estimará mediante dos formas, primero será determinando el costo de capital mediante el modelo CAPM, y luego por medio del WACC debido al financiamiento con terceros.

El modelo CAPM, trata de la siguiente formula:

$$R_e = R_f + \beta * (R_m - R_f)$$

En donde,

R_e = Rentabilidad exigida por los accionistas o costo del capital

R_f = Tasa libre de riesgo

R_m = Tasa del portafolio de mercado

β = Beta de la empresa

Una vez calculado cada una de las variables, nos da como resultado un R_e de un 22%⁴⁶. Cabe notar que este valor corresponde a la tasa de descuento del proyecto puro, es decir, sin endeudamiento.

Ahora al realizar el mismo ejercicio para el cálculo del WACC, tenemos que reemplazar el la siguiente formula:

$$WACC = \left(\frac{D}{D + P} \right) * R_d * (1 - T) + \left(\frac{P}{D + P} \right) * R_e$$

En donde,

D = Deuda de corto y largo plazo

P = Patrimonio

R_d = Rentabilidad exigida por los acreedores

R_e = Rentabilidad exigida por los accionistas

T = Tasa de impuesto

Una vez calculado cada una de las variables, nos da como resultado un WACC del 17%⁴⁷. Cabe notar que este valor corresponde a la tasa de descuento del proyecto con endeudamiento. Por tanto, este el valor porcentual a utilizar para evaluar el proyecto con endeudamiento.

8.6. Flujos de cajas proyectados

Con la información presentada entre las secciones 8.1 a la 8.5, se elaboró el flujo de caja para los 5 años proyectados de operación, se consideró este plazo, dado que es el tiempo planteado en el objetivo general del desarrollo del plan de negocios.

Primero se consideró el proyecto puro, el cual se presenta en la Tabla 31. Cabe notar que para este caso se utilizó una tasa de descuento del 22%, tal como se señaló en la sección 8.5.

⁴⁶ Revisión de datos en ANEXO F

⁴⁷ Revisión de datos en ANEXO F

Tabla 33: Flujo de caja proyecto puro, sin endeudamiento

Montos en CLP	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Proyección demanda empresa con clientes nuevos		303.168	383.808	408.968	440.082	473.374
Proyección de demanda empresa con clientes antiguos		35.520	35.520	35.520	35.520	35.520
Demanda Total		338.688	419.328	444.488	475.602	508.894
(1) Ingresos por ventas con precio antiguo		\$31.968.000	\$32.607.360	\$33.259.507	\$33.924.697	\$34.603.191
(2) Ingresos por ventas con nuevo precio		\$365.283.782	\$476.319.410	\$524.969.129	\$583.425.071	\$647.875.480
(+) Ingreso Total (1)+(2)		\$397.251.782	\$508.926.770	\$558.228.636	\$617.349.768	\$682.478.671
(-) Costo de Ventas		\$-255.050.899	\$-325.250.623	\$-356.602.614	\$-394.071.643	\$-435.305.841
(-) Gastos de Administración y Ventas		\$-93.802.210	\$-94.453.276	\$-97.696.172	\$-100.898.436	\$-104.164.555
(-) Depreciación		\$-18.966.667	\$-18.966.667	\$-18.966.667	\$-18.966.667	\$-18.966.667
(=) Resultado Operacional	\$0	\$29.432.006	\$70.256.204	\$84.963.183	\$103.413.023	\$124.041.609
(+/-) Ganancia/ Pérdida de Capital						\$ 15.766.667
(+) Ingresos financieros						
(-) Interés						
(-) Pérdidas ejercicio anterior						
(=) Resultado no Operacional	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$15.766.667
(=) Utilidad antes de impuesto	\$0	\$29.432.006	\$70.256.204	\$84.963.183	\$103.413.023	\$139.808.275
(-) Impuesto a las empresas 27%		\$-7.946.642	\$-18.969.175	\$-22.940.059	\$-27.921.516	\$-37.748.234
(=) Utilidad después de impuesto	\$0	\$21.485.365	\$51.287.029	\$62.023.124	\$75.491.507	\$102.060.041
(+) Depreciación		\$18.966.667	\$18.966.667	\$18.966.667	\$18.966.667	\$18.966.667
(+) Pérdidas ejercicio anterior						
(-/+) Ganancia/ Pérdida de Capital						\$-15.766.667
(=) Flujo Operacional	\$0	\$40.452.031	\$70.253.696	\$80.989.790	\$94.458.173	\$105.260.041
(-) Inversión fija	\$-92.500.000					
(+) Valor Residual de los activos						\$15.766.667
(-) Capital de Trabajo	\$-63.292.956					
(+) Recuperación Capital de Trabajo						\$63.292.956
(+) Prestamos						
(-) Amortizaciones						
(=) Flujo de Capitales	\$-155.792.956	\$0	\$0	\$0	\$0	\$79.059.623
(=) Flujo de Caja Privado	\$-155.792.956	\$40.452.031	\$70.253.696	\$80.989.790	\$94.458.173	\$184.319.664
(-) Costo de Oportunidad						
(=) Flujo de Caja Privado Económico	\$-155.792.956	\$40.452.031	\$70.253.696	\$80.989.790	\$94.458.173	\$184.319.664

Fuente: Elaboración propia

En tanto, para el caso con un 47% de financiamiento con crédito, se obtuvo el flujo de caja presentado en la Tabla 32. Se utilizó una tasa de descuento del 17%, correspondiente al WACC determinado en la sección 8.5.

Tabla 34: Flujo de caja proyecto con 47% de financiamiento

Montos en CLP	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Proyección demanda empresa con clientes nuevos		303.168	383.808	408.968	440.082	473.374
Proyección de demanda empresa con clientes antiguos		35.520	35.520	35.520	35.520	35.520
Demanda Total		338.688	419.328	444.488	475.602	508.894
(1) Ingresos por ventas con precio antiguo		\$31.968.000	\$32.607.360	\$33.259.507	\$33.924.697	\$34.603.191
(2) Ingresos por ventas con nuevo precio		\$365.283.782	\$476.319.410	\$524.969.129	\$583.425.071	\$647.875.480
(+) Ingreso Total (1)+(2)		\$397.251.782	\$508.926.770	\$558.228.636	\$617.349.768	\$682.478.671
(-) Costo de Ventas		\$-255.050.899	\$-325.250.623	\$-356.602.614	\$-394.071.643	\$-435.305.841
(-) Gastos de Administración y Ventas		\$-93.802.210	\$-94.453.276	\$-97.696.172	\$-100.898.436	\$-104.164.555
(-) Depreciación		\$-18.966.667	\$-18.966.667	\$-18.966.667	\$-18.966.667	\$-18.966.667
(=) Resultado Operacional	\$0	\$29.432.006	\$70.256.204	\$84.963.183	\$103.413.023	\$124.041.609
(+/-) Ganancia/ Pérdida de Capital						\$ 15.766.667
(+) Ingresos financieros						
(-) Interés		\$-11.031.524	\$-9.260.523	\$-7.167.977	\$-4.695.513	\$-1.774.123
(-) Pérdidas ejercicio anterior						
(=) Resultado no Operacional	\$0	\$-11.031.524	\$-9.260.523	\$-7.167.977	\$-4.695.513	\$13.992.544
(=) Utilidad antes de impuesto	\$0	\$18.400.482	\$60.995.681	\$77.795.206	\$98.717.510	\$138.034.152
(-) Impuesto a las empresas 27%		\$-4.968.130	\$-16.468.834	\$-21.004.706	\$-26.653.728	\$-37.269.221
(=) Utilidad después de impuesto	\$0	\$13.432.352	\$44.526.847	\$56.790.500	\$72.063.782	\$100.764.931
(+) Depreciación		\$18.966.667	\$18.966.667	\$18.966.667	\$18.966.667	\$18.966.667
(+) Pérdidas ejercicio anterior						
(+/-) Ganancia/ Pérdida de Capital						\$-15.766.667
(=) Flujo Operacional	\$0	\$32.399.019	\$63.493.514	\$75.757.167	\$91.030.449	\$103.964.931
(-) Inversión fija	\$-92.500.000					
(+) Valor Residual de los activos						\$15.766.667
(-) Capital de Trabajo	\$-63.292.956					
(+) Recuperación Capital de Trabajo						\$63.292.956
(+) Prestamos	\$70.000.000					
(-) Amortizaciones		\$-9.754.408	\$-11.525.409	\$-13.617.955	\$-16.090.419	\$-19.011.809
(=) Flujo de Capitales	\$-85.792.956	\$-9.754.408	\$-11.525.409	\$-13.617.955	\$-16.090.419	\$60.047.814
(=) Flujo de Caja Privado	\$-85.792.956	\$22.644.611	\$51.968.105	\$62.139.212	\$74.940.030	\$164.012.745
(-) Costo de Oportunidad						
(=) Flujo de Caja Privado Económico	\$-85.792.956	\$22.644.611	\$51.968.105	\$62.139.212	\$74.940.030	\$164.012.745

Fuente: Elaboración propia

Para mayor entendimiento de los cálculos realizados, revisar ANEXO G.

8.7. Indicadores financieros

A partir de los flujos de caja de la sección 8.6 se determinaron los indicadores financieros VAN, TIR y PRI. En la Tabla 33 se presenta dicha información.

Tabla 35: Indicadores financiero proyectos

Proyecto	Tasa de dcto.	VAN	TIR	PRI
Proyecto puro	22%	\$ 80.003.370	39%	3 años
Proyecto financiado (47%)	17%	\$ 125.122.504	54%	3 años

Fuente: Elaboración propia

Se puede observar que el VAN y la TIR se incrementan con el financiamiento externo, por efecto del apalancamiento financiero. En ambos casos el período de recuperación de la inversión es de 3 años; para efectos de inversionista, resulta más atractivo invertir en el proyecto con financiamiento, dado su rentabilidad y TIR.

8.8. Conclusiones sobre el EBITDA

El indicador EBITDA desempeña un papel importante tanto en la gestión interna de una empresa como en su evaluación por parte de organizaciones externas. Proporciona información sobre la rentabilidad de las actividades de la empresa, por lo que se utiliza también a la hora de evaluar la solvencia de las empresas.

Si bien la empresa en la actualidad no posee un estado resultado sobre sus últimos años para poder comparar entre los estados resultados, se generaron supuestos de como se ha desempeñado la empresa para el cierre del año 2023, en base a un seguimiento de 2 meses sobre la cantidad de vueltas y días trabajados, entonces con esta información más una entrevista realizada a quien lleva el registro de clientes en un cuaderno, se buscó generar al menos un estado resultado aterrizado, distinto a lo que se declara en el diagnóstico, con el fin de poder generar comparativa.

Para el año 2023, el EBITDA es de CLP MM -4.804.920, traducido a un margen de EBITDA del -19%.

Para 5 años de realizado el proyecto, con todas las modificaciones en estrategia diferenciadora, posicionamiento, proyección de costos, ingresos, gastos en búsqueda de aumentar en al menos un 40% el margen del EBITDA, por medio de la diferenciación de servicio, expansión de la flota, aumento de seguridad, y aumento de la demanda atendida, es que flujo operacional con financiamiento al 5º año del horizonte es de un VAN de CLP MM 125.122.504, un TIR del 54%, un PRI a 3 años y con un margen de EBITDA del 21%.

Con el resultado obtenido se cumple con el objetivo propuesto, al buscar entre los estados resultados de grandes empresas, el promedio del margen de EBITDA en el último año es de un 14%⁴⁸. Si bien esta super exigido el plan de negocio para esta empresa, es necesario de un comienzo compararse con las grandes empresas, esto pudiese tener modificaciones a futuro, considerando las exigencias y presión para rentabilizar la empresa.

8.9. Sensibilizaciones

Se analizó la variación que se produce en el VAN, TIR y MARGEN DEL EBITDA frente a cambios en la variable de precio, recordar que en la actualidad al año 2023, la empresa posee un EBITDA del -19%.

El análisis de sensibilidad se hace sobre el proyecto puro sin financiamiento para no considerar los efectos entregados tributariamente por el pago de intereses y deuda.

⁴⁸ Revisión de empresas tomadas como ejemplo- ANEXO H

Tabla 36: Sensibilización del VAN, TIR y margen EBITDA, afectando la variable precio

VARIACIÓN PRECIO	VAN (\$)	TIR (%)	MARGEN EBITDA
-15%	\$-84.920.389	1,7%	7,0%
-10%	\$-29.945.803	15,2%	12,2%
-5%	\$25.028.784	27,5%	16,8%
0%	\$80.003.370	39,2%	21,0%
5%	\$134.977.956	50,4%	24,7%
10%	\$189.952.543	61,1%	28,1%
15%	\$244.927.129	71,7%	31,3%

Fuente: Elaboración propia

Es posible observar que ante variaciones mayores al -10% en el precio, el VAN se vuelve negativo, pero el margen de EBITDA sigue siendo positivo, por tanto, se puede variar hasta en un -10% para cumplir en positivo con los tres indicadores.

Ahora al comparar con variaciones en los costos nos encontramos que con aumentos de hasta un 10% en los costos actuales se sigue obteniendo un VAN- TIR y margen de EBITDA positivo.

Tabla 37: Sensibilización del VAN, TIR y margen EBITDA, afectando la variable costos

VARIACIÓN COSTOS	VAN (\$)	TIR (%)	MARGEN EBITDA
-15%	\$290.881.035	80,3%	40,1%
-10%	\$115.149.647	46,4%	24,1%
-5%	\$150.295.925	53,4%	27,3%
0%	\$80.003.370	39,2%	21,0%
5%	\$44.857.093	31,8%	17,8%
10%	\$9.710.815	24,2%	14,6%
15%	\$-25.435.462	16,2%	11,4%
20%	\$-60.581.740	7,8%	8,2%
30%	\$-130.874.295	-10,8%	1,8%

Fuente: Elaboración propia

9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

9.1. Conclusiones

En el presente trabajo de tesis se realizaron los análisis y estudios pertinentes que resultaron finalmente en la evaluación de factibilidad estratégica, técnica y económica para desarrollar un plan de negocio en la empresa de Transportes de carga por carretera Scarlett que permita aumentar el margen de EBITDA en al menos un 40% al término de un periodo de 5 años.

Se identificó en el diagnóstico de la situación actual que cuentan con varios desafíos desde la perspectiva de formalizar y darle crecimiento a la empresa que hoy en día poseen. En la actualidad posee un margen de EBITDA negativo de un -19%, dado que cuentan solo con un camión de 2 ejes para transporte de TEU's, si bien poseen un modelo de negocio, éste no se ha priorizado para actualizarlo conforme pasan los años, a excepción de los precios, ni tampoco se le ha dado el sentido y enfoque que se busca con alguna propuesta diferenciadora y de valor, con el fin de desmarcarse del resto de la competencia en base a lo que realizan en su día a día. Con respecto al ámbito financiero, este posee oportunidades urgentes de revisión y mejora, dado que en la actualidad no cuentan con aplicativo de control diario, así como tampoco se lleva a cabo la rendición exacta ni el respaldo de cada viaje, con el fin de poder tener cada año un estado de resultado basado en la realidad de la empresa y así analizar el comportamiento financiero con revisión de oportunidades y planes de acción, por último cabe mencionar que a modo tributario la empresa en la actualidad tiene por actividad económica "Transporte de Carga por Carretera", con tributación en primera categoría, persona natural.

Con respecto al estudio de mercado realizado por medio de una encuesta refleja la existencia de tres segmentos de compradores con conductas heterogéneas en cuanto al requerimiento y necesidad del servicio, los criterios a evaluar fueron básicamente que requirieran el servicio dentro de las rutas asociadas al transporte, es decir, entre zonas portuarias de la quinta región y región metropolitana, un segundo criterio fue saber la frecuencia en que requieren del servicio, conjunto a si utilizarían un servicio boutique, es decir, con algún elemento diferenciador, especialista en su propuesta de valor y por último era necesario saber qué tipo de comprador busca los servicios de la empresa; comprador directo clientes, comprador indirecto empresas u otro. Una vez teniendo esta claridad, se procedió a caracterizar a cada segmento, quedando finalmente compuesto por: "Rapidez y alta frecuencia", "Lento, pero seguro" y "Dispuestos, pero no tanto", cabe destacar que el 62% de los encuestados que respondieron corresponden al primer tipo de segmento, 26% al segundo tipo y 12% al tercer tipo.

A nivel de competidores, existe una gran cantidad en el mercado, del total de empresas que tiene esta actividad económica, se visualiza que el 73% lo concentran las microempresas y un 24% las pequeñas empresas para el año 2021 a nivel nacional y de ese total, un 11% se concentra en Valparaíso y un 39% en Santiago.

Al comparar con el año anterior nos encontramos con que en total año hubo un aumento del 8% en la cantidad de empresas del rubro de transporte de carga por carretera, por tanto del tipo microempresa con formalización de actividades tenemos un 11% de competencia.

Con respecto al segmento objetivo, en búsqueda del que tenga mayor atractivo se prioriza el correspondiente a “Rapidez y alta frecuencia”. Esto se da principalmente porque el tamaño de mercado presente en este segmento requiere de empresas boutique y especialistas en el rubro, para representación de la misma empresa, cuando posee clientes pymes, es decir que requieren un trato más cercano, cuidando de la mercadería de alto valor y dándole un plus de “preferente” con el despacho a domicilio o bodega que pueda poseer en la misma tienda. También se refleja que la empresa de Transportes Scarlett posee un mercado para explotar que se traduce en ventas de USD MM 13,138,476 anual.

La propuesta de valor que dispondrá la empresa para sus compradores será de un “Servicio de despacho a domicilio o periferia entre las rutas portuarias de la Región de Valparaíso y Metropolitana de contenedores de 20’ hasta 11 toneladas, en camiones de dimensiones de 2 ejes para ingreso en zonas urbanas y maniobras de difícil acceso. Con resguardo y tracking de la mercadería de alto valor, brindando un trato cercano, confiable y flexible que se adapten a las necesidades y horarios del cliente final, si requieres almacenar, también lo hacemos por un máximo de 2 días.” Con respecto a la definición de la estrategia competitiva será por medio del enfoque diferenciador respecto de los servicios ofrecidos, también fue necesario dar lineamientos de implementación del nuevo modelo operativo, dado los entes diferenciadores que tendrá. Para efecto de la evaluación de la factibilidad económica el precio y costo establecido es por kilómetro recorrido.

Bajo los supuestos analizados comercialmente el proyecto es viable y factible estratégica, técnica y económicamente desde el punto de vista en donde se obtiene un VAN de CLP MM 80.003.370, un TIR del 39%, un PRI al 3° año y un margen de EBITDA del 21% en proyecto puro sin endeudamiento.

Desde el punto de vista en donde se revisa el objetivo general, el proyecto cumple, dado que al 5° año se obtiene un margen de EBITDA del 21% en el proyecto puro sin endeudamiento y en el flujo operacional actual se tiene un -19%, por tanto, en total aumenta un margen del 40% exigido para este proyecto al término del 5° año.

De igual modo para un inversionista será más atractiva la opción de invertir en el proyecto con un 47% de financiamiento dado que se obtiene al 5° año un VAN de CL MM 125, un TIR de 54% a un TRI de 3 años, con EBITDA positivo en 21%.

Los riesgos asociados a este proyecto, se encuentran en la operación del día, debido a la inseguridad país en que vivimos y volatilidad en la responsabilidad de choferes como comportamiento del rubro en general, en paralelo también existe un segundo riesgo respecto de la alta competencia de manera informal, lo cual conlleva a precios más bajos, es por ello que la propuesta de valor y enfoque diferenciador

debe ser logrado y clarificador para la toma de decisión de cara al comprador que desee los servicios y por último un tercer riesgo se encuentra en los indicadores de inflación y PIB proyectado en Chile para los próximos 2 años, generando que sea necesario constantemente revisar las sensibilizaciones del precio por kilómetro en base al aumento en el costo por kilómetro.

9.2 Recomendaciones

El estudio de mercado realizado en este trabajo, si bien fue ejecutado con la mayor rigurosidad técnica posible, no cumple con las condiciones de aleatoriedad muestral para realizar una inferencia estadística representativa, de querer profundizar en el tema, se recomienda realizar un estudio que cumpla los requisitos de muestreo aleatorio para establecer conclusiones representativas a la hora de la toma de decisiones.

Sobre la velocidad de ejecución del proyecto, es recomendable comenzar con los lineamientos de implementación dado que se requiere en primera instancia preparar a la empresa y revertir todas las debilidades detectadas para que empiece desde “cero” con la nueva forma de operar y controlar sus procesos.

Dado que el enfoque diferenciador, será por medio de prestar servicios en camiones de 2 ejes para TEU's, de recomienda vender la camioneta que poseen para traslado de carga suelta, en búsqueda de capital de trabajo.

Se hace necesario que como primer punto se modifique la estructura legal y tributaria de la empresa y por tanto, se comience con la búsqueda activa de los futuros inversionistas (socios).

Respecto a la evaluación económica del proyecto, se recomienda revisar las expectativas de las tasas de interés, en cuanto al prestamos recomendado, así como los valores futuros de la renta fija y el cálculo de la tasa de descuento por el método de WACC, ya que al estar en una situación volátil como la que ha generado post crisis sanitaria, estos valores podrían cambiar sustancialmente en el mediano plazo.

El análisis de sensibilidad indica que es fundamental seguir con la estrategia de precios propuesta, dado que una variación muy a la baja o un aumento en los costos sobre un 15% conllevaría a no cumplir con tasas acorde a lo esperado en el VAN, y sobre el 20% en el VAN y TIR del proyecto. Se consideró para el proyecto una un aumento en la demanda atendida bastante conservadora, la cual puede ser modificable, dependiendo del comportamiento del comprador indirecto empresas.

Además de revisar la muestra, también se recomienda volver a revisar todos los costos implicados tanto variables y fijos para el proyecto, con el fin de actualizar los valores en base al año en que se genere la aplicación del nuevo plan de negocios.

10. BIBLIOGRAFÍA

1. OBSERVATORIO LOGISTICO, NUMERO DE CONTENEDORES TRANSFERIDOS EN PUERTOS DE V REGIÓN [en línea] <https://datos.observatoriologistico.cl/dataviews/235552/numero-de-contenedores-transferidos-en-puertos-maritimos-region-de-valparaiso/> [consulta: 3 de marzo 2023]
2. JULIA MUÑOZ, TIPOS DE CAMIONES QUE SE COMERCIALIZAN EN CHILE [en línea] <https://www.autofact.cl/blog/comprar-auto/elegir-tipo/categorias-de-camiones> [consulta: 22 de marzo 2023]
3. ADUANA GUBERNAMENTAL URUGUAYA [en línea] <https://www.aduanas.gub.uy/innovaportal/v/2542/8/innova.front/contenedores-definicion.html> [consulta: 17 de agosto 2023]
4. LOBAL TRANSPORT AND LOGISTICS [en línea] <https://www.dsv.com/es-mx/nuestras-soluciones/modos-de-transporte/transporte-maritimo/tipos-contenedor-maritimo/contenedor-dry> [Consultada 17 agosto 2023]
5. CARLOS DIAZ, REGULACION DEL TRANSPORTE EN SANTIAGO [en línea] https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S071768212003011900001#n1 [consulta: 24 de marzo 2023]
6. GOBIERNO DE CHILE, VIABILIDAD EN CHILE [en línea] <https://vialidad.mop.gob.cl/acercadeladireccion/Paginas/Historia.aspx> [consulta: 24 de marzo 2023]
7. ANUARIO DE TRANSPORTE DE CARGA POR CARRETERA 2010 [en línea] <https://www.ine.gob.cl/estadisticas/economia/transporte-y-comunicaciones/estructura-del-transporte-por-carretera> [consulta: 1 de marzo 2023]
8. PROGRAMA DE EDUCACIÓN FISCAL [en línea] <https://www.sii.cl/destacados/educacion/siieduca/aprende-con-nosotros/que-es-un-contribuyente-de-1a-y-2a-categoria.html> [consulta: 20 de agosto 2023]
9. ROBO DE CARGA EN CHILE 2022 [en línea] <https://fleetup.cl/robo-de-carga-en-chile-2023/> [consulta: 12 de septiembre 2023]
10. DIRECCIÓN DEL TRABAJO- LEGISLACION CHILENA ART. 25 BIS. [en línea] <https://www.dt.gob.cl/legislacion/1624/w3-propertyvalue-145803.html> [consulta: 16 de octubre 2023]
11. INFORMALIDAD EN TCC AÑO 2021 EN CHILE [en línea] <https://revistat.cl/2018/05/02/chiletransporte-fin-a-la-informalidad/> [consulta: 12 septiembre 2023]

12. INE DE LICENCIAS DE CONDUCIR TRAMITADAS AL AÑO 2021 EN CHILE [en línea] <https://www.ine.gob.cl/estadisticas/economia/transporte-y-comunicaciones/licencias-de-conducir> [consulta: 17 de octubre 2023]
13. SERVICIO DE IMPUESTOS INTERNOS, 2021 [en línea] https://www.sii.cl/sobre_el_sii/estadisticas_de_empresas.html [consultar: 20 de enero 2023]
14. EMB, NEGOCIOS GLOBALES 2021 [en línea] <http://www.emb.cl/negociosglobales/noticia.mvc?nid=20211118w16&ni=fatiga-humana-esta-presente-en-un-80-de-los-accidentes-de-camiones> [consulta: 3 de marzo 2023]
15. COLEGIO DE INGENIEROS, PÁGINA 15, AÑO 2019 [en línea] http://doc.ingenieros.cl/transporte_201909.p [consulta: 3 de marzo 2023]
16. DICCIONARIO SEGSAGENT, PAGINA 1, AÑO 2019 [en línea] <http://diccionario.sensagent.com/Rutas%20nacionales%20de%20Chile/es-es/> [consulta: 25 marzo 2023]
17. LOGISTICA Y TRANSPORTE, BEETRACK [en línea], <https://www.beetrack.com/es/blog/tipos-de-cargas-log%C3%ADsticas> [consulta: 24 de marzo 2023]
18. DIARIO FINANCIERO, PROYECCION PIB 2023-2024, [en línea] <https://www.df.cl/economia-y-politica/macro/banco-mundial-recorta-proyeccion-para-el-pib-de-chile-este-ano-y> [consulta: 11 de marzo 2023]
19. EMPRESAS "BOUTIQUES", EL NUEVO MODELO DE SERVICIO PERSONALIZADO AL CLIENTE, [en línea], <https://www.finanzas.com/coyuntura/empresas-boutiques-el-nuevo-modelo-de-servicio-personalizado-al-cliente> [consulta 23 abril 2023]
20. DATOS BANCO MUNDIAL, [en línea], <https://datos.bancomundial.org/indicador/IS.SHP.GOOD.TU> [consulta 31 de mayo 2023]
21. REPORTE CAMPORT ESTADISTICAS 2022, [en línea], <https://www.camport.cl/estadisticas/> [consulta 31 de mayo 2023]
22. BASES DE DATOS ADUANA NACIONAL DE CHILE, [en línea], <https://www.aduana.cl/aduana/site/edic/base/port/estadisticas.html> [consulta 2 de junio del 2023]
23. NOMINA DE AGENTES DE ADUANA VIGENTES, [en línea], <https://www.aduana.cl/nomina-de-agentes-de-aduana/aduana/2022-01-04/161432.html> [consulta 14 de junio del 2023]

24. SII- ESTADISTICAS DE LAS EMPRESAS EN CHILE OCTUBRE 2022, [en línea], https://www.sii.cl/sobre_el_sii/estadisticas_de_empresas.html [consulta 14 de junio 2023]
25. NOTICIA SOBRE RUBRO MARITIMO RESPECTO AL COMEX, [en línea], <https://www.maritimoportuario.cl/mp/las-toneladas-de-comercio-exterior-por-via-maritima-crecieron-16-durante-el-primer-semester-de-2022-de-2022/> [consulta 15 de junio 2023]
26. CANALES DE DISTRIBUCION, ESTRATEGIAS, FORMA DE ENTENDER TU NEGOCIO, [en línea], <https://www.hostingplus.cl/blog/tipos-de-canales-de-distribucion-de-una-empresa/> [consulta el 15 de junio 2023]
27. NOTICIA SOBRE INDICADORES DEL BANCO CENTRAL ACTUALIZADOS A JUNIO 2023, [en línea], <https://www.df.cl/economia-y-politica/macro/mercado-mejora-proyeccion-de-crecimiento-y-corrige-a-la-baja-la-de> [consulta el 1 de julio 2023]
28. ACTUALIZACION DE TRATADOS DE LIBRE COMERCIO CHILE- CHINA, [en línea], <https://www.subrei.gob.cl/sala-deprensa/noticias/detallenoticias/2023/04/06/entra-en-vigor-modernizaci%C3%B3n-del-acuerdo-de-servicios-entre-chile-y-hong-kong-china> [consulta el 30 de junio 2023]
29. MACROTRENDS- STOCK SCREENER GRANDES EMPRESAS [en línea], <https://macrotrends.net/stocks/stock-screener> [consulta 16 de noviembre 2023]

11. ANEXOS

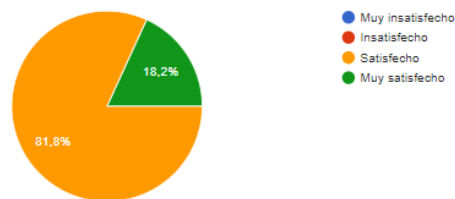
Como parte de la presente propuesta técnica se hicieron referencia a distintos conceptos y gráficas que se encuentran en este apartado para mayor entendimiento por parte del lector.

ANEXO A: Encuesta de percepción compradores actuales

Ilustración 10: Encuesta de percepción compradores actuales

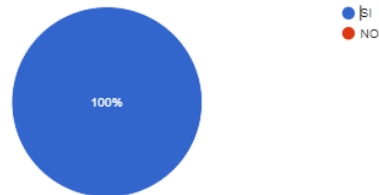
¿Cuál es tu nivel de satisfacción en general con los servicios de transporte de carga proporcionados por nuestra empresa boutique?

11 respuestas



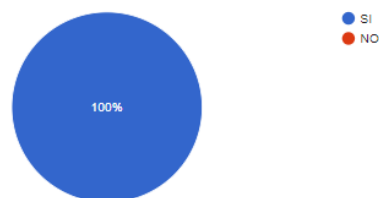
¿Consideras que nuestra empresa ofrece un servicio personalizado y se preocupa por entender tus necesidades específicas de transporte de carga?

11 respuestas



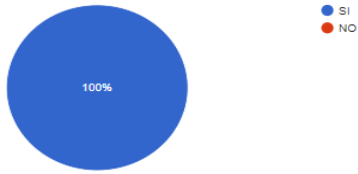
¿Has recibido soluciones personalizadas de nuestro transporte de carga, como horarios flexibles, sistema de pagos, rutas especializadas o transporte de carga sensible?

11 respuestas



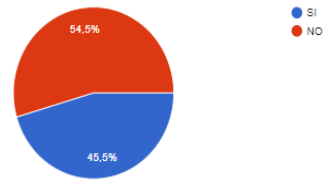
¿Le agregaría valor a la propuesta que te entregamos, si tuviésemos más camiones para ofrecer servicios de contenedores de 20' + carga suelta?

11 respuestas



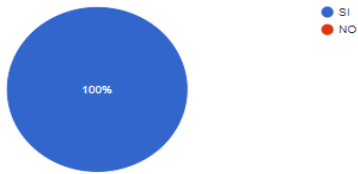
¿Consideras que nuestra empresa brinda actualizaciones regulares sobre el estado de tu envío durante el proceso de transporte?

11 respuestas



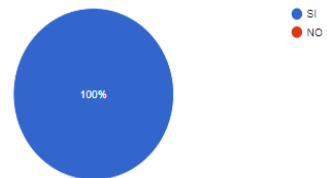
¿Consideras que nuestra empresa se preocupa por el cuidado de la carga durante todo el proceso de transporte?

11 respuestas



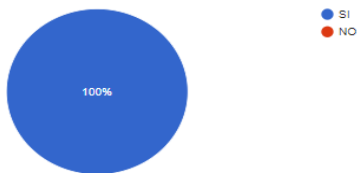
En general, ¿recomendarías nuestra empresa de transporte de carga por carretera boutique a otros conocidos?

11 respuestas



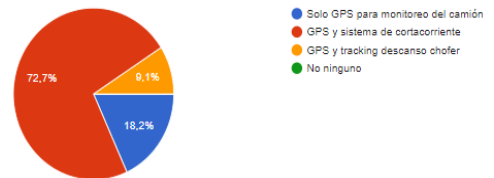
¿Has experimentado eficiencia y confiabilidad en la entrega de tu carga, cumpliendo con los plazos acordados, por parte de nuestra empresa?

11 respuestas



¿Considerarías parte de nuestra propuesta de valor contar con sistemas tecnológicos de monitoreo (GPS), tracking descanso chofer, sistema de cortacorrente u otro?

11 respuestas



Fuente: Elaboración propia

ANEXO B: Flujo de caja económico actual año 0 empresa

Tabla 38: Flujo de caja año 2023 empresa Transporte Scarlett

Montos en CLP	AÑO 0
Proyección demanda empresa	35.520
(+) Ingresos por ventas	\$ 31.968.000
(-) Costo de Ventas	\$-26.640.000
(-) Gastos de Administración y Ventas	\$-11.260.000
(-) Depreciación	
(=) Resultado Operacional	\$ -5.932.000
(+/-) Ganancia/ Pérdida de Capital	
(+) Ingresos financieros	
(-) Interés	
(-) Pérdidas ejercicio anterior	
(=) Resultado no Operacional	\$ -
(=) Utilidad antes de impuesto	\$ -5.932.000
(-) Impuesto a las empresas 19%	\$ 1.127.080
(=) Utilidad despues de impuesto	\$ -4.804.920
(+) Depreciación	
(+) Pérdidas ejercicio anterior	
(-/+) Ganancia/ Pérdida de Capital	
(=) Flujo Operacional	\$ -4.804.920
(-) Inversión fija	
(+) Valor Residual de los activos	
(-) Capital de Trabajo	
(+) Recuperación Capital de Trabajo	
(+) Prestamos	
(-) Amortizaciones	
(=) Flujo de Capitales	\$ -
(=) Flujo de Caja Privado	\$ -4.804.920
(-) Costo de Oportunidad	
(=) Flujo de Caja Privado Económico	\$ -4.804.920

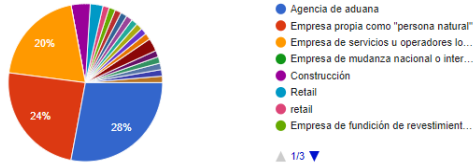
Fuente: Elaboración propia

ANEXO C: Resultados estudio de mercado transporte de carga por carretera

Ilustración 11: Resultados estudio de mercado transporte de carga por carretera

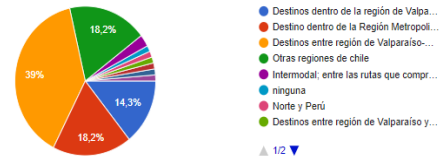
1. ¿En que rubro se desempeña actualmente?

75 respuestas



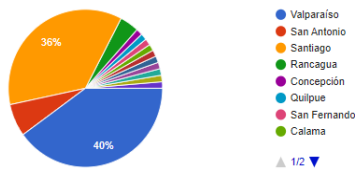
7. ¿Cuáles son los destinos más comunes a donde envía o recibe carga?

75 respuestas



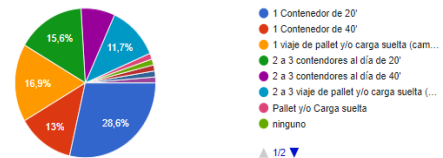
2. ¿En que comuna se encuentra ubicado?

75 respuestas



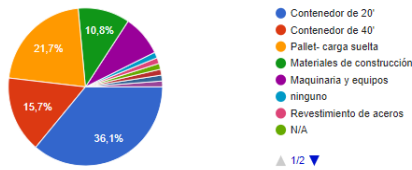
8. ¿Cuál es el volumen aproximado de carga que suele solicitar transportar en una prestación de servicios al día?

75 respuestas



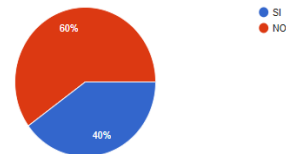
3. Según su rubro, ¿Qué tipo de carga es lo que más transporta?

75 respuestas



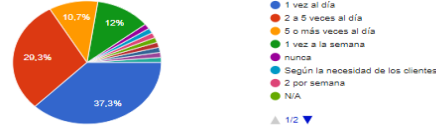
9. Además del transporte de carga por carretera, ¿necesitaría servicios adicionales como almacenamiento?

75 respuestas



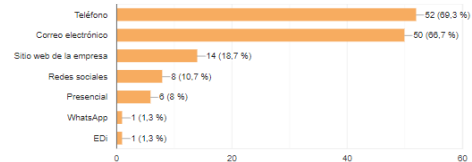
4. De la pregunta anterior ¿Con qué frecuencia requiere servicios de transporte de carga?

75 respuestas



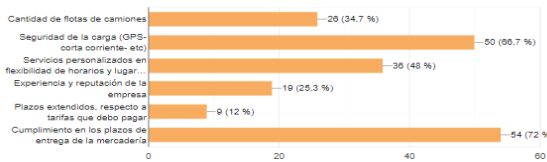
10. ¿Cómo prefiere comunicarse para solicitar servicios de transporte de carga?

75 respuestas



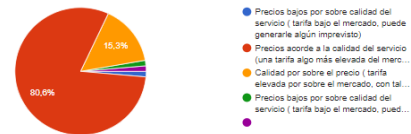
5. ¿Qué aspectos considera importantes para determinar el valor y la calidad de los servicios de transporte de carga por carretera? Marcar máximo 3

75 respuestas



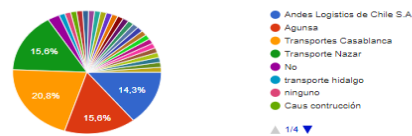
11. Como cliente de Transporte de carga por carretera ¿ Que es lo que busca del servicio entregado?

72 respuestas



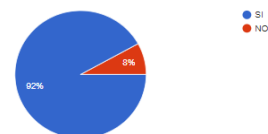
6. ¿Utiliza los servicios de alguna de estas empresas de transportes? si escoge "otra" al menos nombrar 1 empresa

75 respuestas



12. ¿Estaría dispuesto a contratar servicios con una empresa de "Transporte boutique"? Que entrega servicio personalizado según sus necesidades, flexible en horarios, lugares de entrega, seguimiento del transporte con GPS, con 2 a 5 vehículos y tarifas ajustadas lo más posible al mercado.

75 respuestas



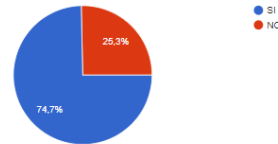
13. Si le dijese que existe una empresa de transporte boutique, que presta servicios para contenedor de 20'-40', pallet y carga suelta. Disponen de 3 a 5 vehículos en el mismo día, controlado por su propio dueño, buscando la cercanía y confiabilidad con el cliente, ubicada en la comuna de Valparaíso, ¿La contrataría?

75 respuestas



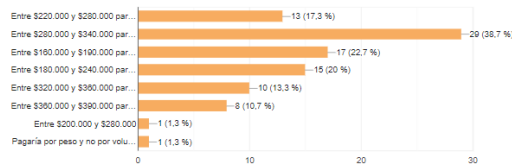
15. ¿Habría opción a generar acuerdos comerciales con transportes de carga "boutique", con trato personalizado según sus necesidades, asegurando un mínimo de viajes semanales para búsqueda de tarifas competitivas?

75 respuestas



14. ¿Cuánto estaría dispuesto/a a pagar por el servicios de transporte de carga por carretera boutique entre las rutas de Valparaíso- San Antonio- Santiago? Dependerá del tipo de carga, escoger una opción por tipo de contenedor*

75 respuestas



Si desea añadir algún comentario adicional que me pueda ayudar o entregar más información, por favor anotarlos acá! Gracias.

4 respuestas

- En la pregunta 11, aún que el servicio sea a un costo más bajo, igual se tiene que exigir responsabilidad en la fecha de entrega! Saludos
- Logística inversa
- Buena la idea
- Las tarifas deben estar en USD o UF, La integración EDI es fundamental

Fuente: Elaboración propia

Para la aplicación de la encuesta se utilizó la plataforma del "formulario" de Google, llegando a la siguiente síntesis y resumen de los resultados arrojados:

- El 29,3% de quienes contestaron pertenecen al rubro de agencia de aduana, 24% demanda orgánica, 20% a empresas de servicios logísticos y mudanza, 6,6% empresas del sector retail- manufacturero y el 20,1% corresponde a otros tipos de rubros.

- 44% de las empresas encuestadas se ubican en la comuna de Valparaíso, 5% en la comuna de San Antonio, 40% en Santiago y el 11% corresponde a otras regiones.

- 36,1% transporta con mayor frecuencia el tipo de carga seca contenedores de 20', 21,7% carga suelta y/o pallet, 15,7% contenedores de 40' y 26,5% otros.

- El 37,7% requiere transportar carga al menos 1 vez al día, 29,3% de 2 a 5 veces al día, 10,7% 5 veces o más, 12% 1 vez a la semana, 10,3% otra opción.

- Los aspectos que consideran más importante para determinar el valor y calidad del servicio en orden descendente son:

- ✓ Cumplimiento en los plazos de entrega del pedido **72%**
- ✓ Seguridad en la carga (GPS- corta corriente) **66,7%**
- ✓ Servicio personalizado en la flexibilidad de horario y lugar de entrega **48%**
- ✓ Cantidad de flotas de camiones **34,7%**
- ✓ Experiencia y reputación de la empresa **25,3%**
- ✓ Plazos extendidos respecto al pago de la tarifa **12%**

- Algunos de los transportes que más conocen a nivel local es

- ✓ Transporte Casablanca **20,8%**

- ✓ Transporte Nazar **15,6%**
 - ✓ Agunsa **15,6%**
 - ✓ Andes Logistic **14,3%**
 - ✓ Otros **23,7%**
- Los destinos más recurrentes de origen- destino de la carga son
- ✓ Rutas entre Valparaíso y Santiago **43%**
 - ✓ Rutas dentro de Santiago **18,2%**
 - ✓ Ruta entre Valparaíso y San Antonio **14,3%**
 - ✓ Otros destinos **24,5%**
- El 60% de los encuestados indica que no requiere servicio adicional de almacenamiento, mientras que el 40% sí.
- Con respecto a que canal de comunicación utilizan para contactar a la empresa transportista para cotizar o solicitar un servicio, el 70% prefiere teléfono, 66,7% prefiere el correo, un 18,7% sitio web de la empresa, 10,7% redes sociales, 8% presencial, 1,3% Whatsapp y 1,3% otro medio.
- Respecto a que es lo que busca del servicio entregado por una empresa de transporte de carga por carretera es 80,6% precio acorde a la calidad del servicio, un 15,3% calidad por sobre servicio y un 4,1% otra opción.
- Al consultar si estarían dispuesto a contratar servicios de una empresa de transporte boutique de transporte, un 92% si, mientras que un 8% no estaría dispuesto.
- Consultado si estuviesen dispuestos a contratar servicios de la empresa de boutique ya existe, un 53,3% estaría dispuesto a pagar por el servicio, un 46,7% antes de contratarla le interesaría conocer más los servicios de la empresa.
- Respecto a valores que estaría dispuesto a pagar por transportar la mercadería con una empresa de transporte de carretera boutique en descendente según tipo de carga es:
- ✓ Contenedor de 20' valores entre \$280.000 a \$340.000 **38,7%**
 - ✓ Contenedor de 20' valores entre \$220.000 a \$270.000 **18,6%**
 - ✓ Contenedor de 40' valores entre \$320.000 a \$360.000 **13,3%**
 - ✓ Contenedor de 40' valores entre \$370.000 a \$390.000 **10,7%**
 - ✓ Carga suelta y/o pallet entre \$160.000 a \$180.000 **22,7%**
 - ✓ Carga suelta y/o pallet entre \$190.000 a \$240.000 **20%**
 - ✓ N/A **1,3%**
- Generarías acuerdos comerciales con empresas de transporte de carga boutique, para consensuar tarifas más competitivas al mercado, debido a la exclusividad y viajes acordados en el acuerdo, un 74,7% respondió que sí, mientras que un 25,3% no.

ANEXO D: Encuesta a compradores de “Canal Indirecto empresas”

Ilustración 12: Encuesta a compradores de “Canal Indirecto empresas”

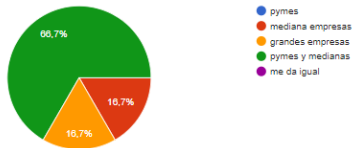
Utilizas el servicio de Transportes Scarlett debido a:
6 respuestas



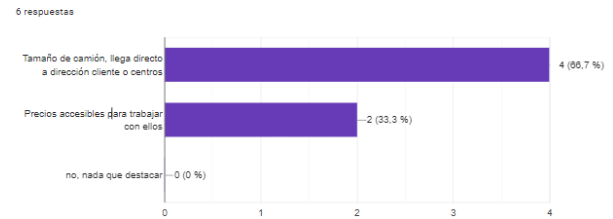
En que tipo de carga prefieres sus servicios
6 respuestas



Para que tipos de clientes prefieres solicitar el servicios de transporte
6 respuestas



Tiene alguna otra cualidad por el que prefieras este transporte
6 respuestas



Te sirve más sus servicios entre
6 respuestas



Fuente: Elaboración propia

ANEXO E: Valor de la tarifa adicional según tramo de despacho, hora de espera y almacenamiento unitario.

Tabla 39: Tarifa según tramo de despacho- costo por km

Comuna de despacho	Tramo	Remuneración variable por km según tramo chofer	Costo Tag por km en horario normal por ruta 68	Costo Tag por km en horario punta por ruta 68
Las Condes-Vitacura-Barnechea- Puente Alto- Ñuñoa- Chicureo- Colina	A1	\$51	\$45	\$88
Huechuraba-Providencia- San Bernardo- Lampa- Recoleta- Conchali	A2	\$46	\$33	\$67
Santiago Centro-Estación Central- Maipu	A3	\$38	\$25	\$53
Pudahuel y periferia con desvío	A4	\$41	\$15	\$33

Fuente: Elaboración propia

Tabla 40: Valores por almacenamiento y horas de espera

Valores	
Almacenamiento contenedor por día	\$ 260.000
Cobro por tiempo de espera carguío o descarga cada 3 horas de intervalos.	\$ 60.000

Fuente: Elaboración propia

ANEXO F: Cálculo de la tasa de descuento Modelo CAPM y WACC

Tabla 41: Variables y cálculo del Modelo CAPM

RM	-7,30%
RM-RF	13,98%
RF	6,7%
BETA TRANSPORTE	1,06
Re	22%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 42: Variables y cálculo del WACC

(D/D+P)	47%
(P/D+P)	47%
Re	21,50%
Rd	17,00%
T	27%
WACC	17%

Fuente: Elaboración propia

ANEXO G: Detalle costos variables unitarios

Tabla 43: Costo unitario, según tramo- Tramo A1 utilizado para cálculos

KILOMETRO POR RUTA 68	COSTO VARIABLE UNITARIO
Costo x kilometro tramo A1	\$ 753
Costo x kilometro tramo A2	\$ 608
Costo x kilometro tramo A3	\$ 564
Costo x kilometro tramo A4	\$ 552

Fuente: Elaboración propia

Tabla 44: Desglose de costos unitarios asociados al costo final por kilometro

Desglose de costos variables por kilometro	
Petróleo	\$300
Neumático	\$21
Peajes carretera ruta 68	\$94
Peaje carretera ruta 68/78 dev. San Antonio	\$71
Peaje carretera ruta 68/78 dev. Valpo	\$72
Remuneración variable por km según tramo chofer- tramo A1	\$51
Remuneración variable por km según tramo chofer- tramo A2	\$46
Remuneración variable por km según tramo chofer- tramo A3	\$38
Remuneración variable por km según tramo chofer- tramo A4	\$41
Mantenimiento vehículo	\$37
Costo Tag por km en horario punta por ruta 68- tramo A1	\$88
Costo Tag por km en horario punta por ruta 68- tramo A2	\$67
Costo Tag por km en horario punta por ruta 68- tramo A3	\$53
Costo Tag por km en horario punta por ruta 68- tramo A4	\$33
Costo Tag por km en horario normal por ruta 68- tramo A1	\$45
Costo Tag por km en horario normal por ruta 68- tramo A1	\$33
Costo Tag por km en horario normal por ruta 68- tramo A1	\$25
Costo Tag por km en horario normal por ruta 68- tramo A1	\$15

Fuente: Elaboración propia

Tabla 45: Costo total y por km asociado a ruta 68- Dev. Tarro Valpo

RUTA 68: Valpo- Stgo (Devolución tarro Valpo) 240 KM TOTAL	IDA	VUELTA
Zapata	\$ 5.650	\$ 11.300
Lo Prado	\$ 5.650	\$ 11.300
TOTAL 1 VIAJE		\$ 22.600
TOTAL POR KILOMETRO		\$ 94

Fuente: Elaboración propia

Tabla 46: Costo total y por km asociado a ruta 68/78- Dev. Tarro S.A.

Ruta 68/78: Valpo- San Antonio- Stgo (Devolución tarro san antonio) 412 KM TOTAL	IDA	VUELTA
Melipilla	\$ 10.450	\$ 20.900
Ruta F962-G	\$ 2.350	\$ 4.700
Lateral ruta 68	\$ 1.800	\$ 3.600
TOTAL 1 VIAJE		\$ 29.200
TOTAL POR KILOMETRO		\$ 71

Fuente: Elaboración propia

Tabla 47: Costo total y por km asociado a ruta 68/78- Dev. Tarro Valpo

Ruta 68/78: Valpo- San Antonio- Stgo (Devolución tarro Valpo) 326 KM TOTAL	IDA	VUELTA
Melipilla // Zapata	\$ 10.450	\$ 4.500
Ruta F962-G // Lo Prado	\$ 2.350	\$ 4.500
Lateral ruta 68	\$ 1.800	
TOTAL 1 VIAJE		\$ 23.600
TOTAL POR KILOMETRO		\$ 72

Fuente: Elaboración propia

Tabla 48: Tarifa TAG promedio horario normal y punta por kilómetro recorrido

promedio x kilómetro HORARIO PUNTA	\$558
promedio x kilómetro HORARIO NORMAL	\$390

Fuente: Elaboración propia

Tabla 49: Mantenimiento full service- referencia

FULL SERVICE	\$36,90
---------------------	----------------

Fuente: Cotización Concesionaria Mercedes Benz

Tabla 50: Referencia valor neumático camión- desgaste unitario 50.000 km

valor neumático por kilómetro	\$1.036.000	\$21
--------------------------------------	--------------------	-------------

Fuente: Goodyear

ANEXO H: EBITDA de grandes empresas de transporte y logística mundial

Ilustración 13: Margen de EBITDA DHL 2022: 13%

DHL Group Income Statement 2010-2023 | DHLGY

Prices	Financials	Revenue & Profit	Assets & Liabilities	Margins	Price Ratios	Other Ratios	Other Metrics		
Income Statement		Balance Sheet	Cash Flow Statement	Key Financial Ratios					
Format: Annual		Search for ticker or company name...						View Annual Reports	
Annual Data Millions of US \$ except per share data		2022-12-31	2021-12-31	2020-12-31	2019-12-31	2018-12-31	2017-12-31	2016-12-31	2015-12-31
Revenue	Ltd	\$102,579.5	\$99,425.36	\$78,705.61	\$73,575.04	\$74,950.98	\$70,737.56	\$65,831.53	\$68,427.29
Cost Of Goods Sold	Ltd	\$55,800.76	\$51,522.82	\$38,269.34	\$35,650.72	\$37,303.06	\$37,045.58	\$33,884.09	\$36,831.97
Gross Profit	Ltd	\$46,778.79	\$47,902.54	\$40,436.27	\$37,924.32	\$37,647.92	\$33,691.98	\$31,947.54	\$31,595.32
Research And Development Expenses		-	-	-	-	-	-	-	-
SG&A Expenses	Ltd	\$27,430.48	\$28,251.24	\$25,397.9	\$24,203.2	\$24,594.32	\$22,687.38	\$21,680.51	\$21,808.26
Other Operating Income Or Expenses	Ltd	\$-6,059.253	\$-5,754.598	\$-5,126.643	\$-4,971.68	\$-5,431.419	\$-5,113.477	\$-4,880.106	\$-5,261.075
Operating Expenses	Ltd	\$37,890.62	\$38,463.77	\$34,899.55	\$33,300.96	\$33,913.6	\$29,463.53	\$28,084.41	\$28,918.15
Operating Income	Ltd	\$8,888.172	\$9,438,773	\$6,536,719	\$4,623,359	\$3,734,328	\$4,228,453	\$3,863,137	\$2,677,172
Total Non-Operating Income/Expense	Ltd	\$-553.14	\$-732.339	\$-772.195	\$-732.48	\$-880.256	\$-464.553	\$-397.269	\$-393.082
Pre-Tax Income	Ltd	\$8,335,029	\$8,706,433	\$4,764,533	\$3,890,88	\$3,054,066	\$3,763,899	\$3,465,871	\$2,284,093
Income Taxes	Ltd	\$2,311,568	\$2,290,482	\$1,136,589	\$781.76	\$427,522	\$539,153	\$388,417	\$375,315
Income After Taxes	Ltd	\$6,023,431	\$6,415,951	\$3,627,945	\$3,109.12	\$2,626,544	\$3,224,746	\$3,077,455	\$1,908,778
Other Income		-	-	-	-	-	-	-	-
Income From Continuous Operations	Ltd	\$6,023,431	\$6,415,951	\$3,627,945	\$3,109.12	\$2,626,544	\$3,224,746	\$3,077,455	\$1,908,778
Income From Discontinued Operations		-	-	-	-	-	-	-	-
Net Income	Ltd	\$5,646,242	\$5,978,204	\$3,402,912	\$2,937.76	\$2,450,575	\$3,066,504	\$2,920,317	\$1,710,016
EBITDA	Ltd	\$13,289.06	\$13,896.69	\$9,911,728	\$8,749,439	\$7,622,18	\$5,891,125	\$5,386,925	\$4,525,988
EBIT	Ltd	\$8,888.172	\$9,438,773	\$6,536,719	\$4,623,359	\$3,734,328	\$4,228,453	\$3,863,137	\$2,677,172
Basic Shares Outstanding	Ltd	1,214	1,232	1,236	1,231	1,230	1,210	1,203	1,211
Shares Outstanding	Ltd	1,239	1,262	1,265	1,255	1,252	1,261	1,257	1,263

Fuente: MACROTRENDS

Ilustración 14: Margen de EBITDA FEDEX 2023: 10,2%

FedEx Income Statement 2009-2023 | FDX

Prices	Financials	Revenue & Profit	Assets & Liabilities	Margins	Price Ratios	Other Ratios	Other Metrics			
Income Statement		Balance Sheet	Cash Flow Statement	Key Financial Ratios						
Format: Annual		Search for ticker or company name...						View Annual Reports		
Annual Data Millions of US \$ except per share data		2023-05-31	2022-05-31	2021-05-31	2020-05-31	2019-05-31	2018-05-31	2017-05-31	2016-05-31	2015-05-31
Revenue	Ltd	\$90.155	\$93.812	\$83.959	\$69.217	\$69.693	\$65.400	\$60.319	\$50.365	\$47.453
Cost Of Goods Sold	Ltd	\$27.699	\$29.233	\$24.556	\$20.622	\$20.543	\$18.475	\$16.403	\$12.365	\$12.203
Gross Profit	Ltd	\$62.456	\$64.279	\$59.403	\$48.595	\$49.150	\$46.925	\$43.916	\$38.000	\$35.250
Research And Development Expenses		-	-	-	-	-	-	-	-	-
SG&A Expenses	Ltd	\$31.019	\$32.058	\$30.173	\$25.031	\$24.776	\$23.795	\$21.989	\$18.581	\$17.110
Other Operating Income Or Expenses	Ltd	\$-17.185	\$-17.016	\$-15.309	\$-13.385	\$-12.875	\$-12.452	\$-11.126	\$-9.359	\$-8.790
Operating Expenses	Ltd	\$57.544	\$58.034	\$53.546	\$46.178	\$44.684	\$42.703	\$39.350	\$34.923	\$33.383
Operating Income	Ltd	\$4.912	\$6.245	\$5.857	\$2.417	\$4.466	\$4.272	\$4.566	\$3.077	\$1.867
Total Non-Operating Income/Expense	Ltd	\$451	\$-1,349	\$817	\$-748	\$-3,811	\$81	\$13	\$-337	\$-240
Pre-Tax Income	Ltd	\$5.363	\$4.896	\$6.674	\$1.669	\$6.655	\$4.353	\$4.579	\$2.740	\$1.627
Income Taxes	Ltd	\$1.391	\$1.070	\$1.443	\$383	\$115	\$-219	\$1.582	\$620	\$577
Income After Taxes	Ltd	\$3.972	\$3.826	\$5.231	\$1.286	\$540	\$4.572	\$2.997	\$1.820	\$1.050
Other Income		-	-	-	-	-	-	-	-	-
Income From Continuous Operations	Ltd	\$3.972	\$3.826	\$5.231	\$1.286	\$540	\$4.572	\$2.997	\$1.820	\$1.050
Income From Discontinued Operations		-	-	-	-	-	-	-	-	-
Net Income	Ltd	\$3.972	\$3.826	\$5.231	\$1.286	\$540	\$4.572	\$2.997	\$1.820	\$1.050
EBITDA	Ltd	\$8.205	\$10.215	\$9.650	\$6.467	\$7.819	\$7.747	\$7.561	\$5.708	\$4.478
EBIT	Ltd	\$4.912	\$6.245	\$5.857	\$2.417	\$4.466	\$4.272	\$4.566	\$3.077	\$1.867
Basic Shares Outstanding	Ltd	254	263	264	261	262	267	266	276	283

Fuente: MACROTRENDS

Ilustración 15: Margen de EBITDA XPO 2022: 10% XPO Income Statement 2009-2023 | XPO

Prices Financials Revenue & Profit Assets & Liabilities Margins Price Ratios Other Ratios Other Metrics										
Income Statement Balance Sheet Cash Flow Statement Key Financial Ratios										
Format: Annual Search for ticker or company name... View Annual Reports										
Annual Data Millions of US \$ except per share data		2022-12-31	2021-12-31	2020-12-31	2019-12-31	2018-12-31	2017-12-31	2016-12-31	2015-12-31	2014-12-31
Revenue	Lat	\$7,718	\$7,202	\$6,168	\$10,681	\$17,279	\$15,381	\$14,619	\$7,623.2	\$2,366.6
Cost Of Goods Sold	Lat	\$6,099	\$5,694	\$4,858	\$8,545	\$14,738	\$13,138	\$12,503	\$6,538.4	\$1,975
Gross Profit	Lat	\$1,619	\$1,508	\$1,310	\$2,136	\$2,541	\$2,243	\$2,116	\$1,084.8	\$381.6
Research And Development Expenses	Lat	-	-	-	-	-	-	-	-	-
SG&A Expenses	Lat	\$678	\$756	\$746	\$1,068	\$1,837	\$1,661	\$1,652	\$1,113.4	\$422.5
Other Operating Income Or Expenses	Lat	\$-58	\$-36	\$-67	\$-5	-	-	-	-	-
Operating Expenses	Lat	\$1,242	\$1,196	\$1,213	\$1,575	\$1,837	\$1,661	\$1,652	\$1,113.4	\$422.5
Operating Income	Lat	\$377	\$312	\$97	\$561	\$704	\$582	\$464	\$-28.6	\$-40.9
Total Non-Operating Income/Expense	Lat	\$-119	\$-205	\$-261	\$-260	\$-138	\$-321	\$-357	\$-253.9	\$-48.8
Pre-Tax Income	Lat	\$258	\$107	\$-164	\$301	\$566	\$261	\$107	\$-282.5	\$-89.7
Income Taxes	Lat	\$74	\$11	\$-54	\$60	\$122	\$-99	\$22	\$-90.9	\$-26.1
Income After Taxes	Lat	\$184	\$96	\$-110	\$241	\$444	\$360	\$85	\$-191.6	\$-63.6
Other Income	Lat	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Income From Continuous Operations	Lat	\$184	\$96	\$-110	\$241	\$444	\$360	\$85	\$-191.6	\$-63.6
Income From Discontinued Operations	Lat	\$482	\$245	\$227	\$199	-	-	-	-	-
Net Income	Lat	\$666	\$336	\$110	\$419	\$390	\$312	\$63	\$-245.9	\$-107.4
EBITDA	Lat	\$769	\$697	\$475	\$1,028	\$1,420	\$1,240	\$1,107	\$336.3	\$57.4
EBIT	Lat	\$377	\$312	\$97	\$561	\$704	\$582	\$464	\$-28.6	\$-40.9

Fuente: MACROTRENDS

Ilustración 16: Margen de EBITDA MERCADO LIBRE 2022: 14% MercadoLibre Income Statement 2009-2023 | MELI

Prices Financials Revenue & Profit Assets & Liabilities Margins Price Ratios Other Ratios Other Metrics										
Income Statement Balance Sheet Cash Flow Statement Key Financial Ratios										
Format: Annual Search for ticker or company name... View Annual Reports										
Annual Data Millions of US \$ except per share data		2022-12-31	2021-12-31	2020-12-31	2019-12-31	2018-12-31	2017-12-31	2016-12-31	2015-12-31	2014-12-31
Revenue	Lat	\$10,637	\$7,069	\$3,974	\$2,296,314	\$1,439,653	\$1,216,042	\$644,396	\$661,79	\$566,536
Cost Of Goods Sold	Lat	\$5,374	\$4,064	\$2,265	\$1,194,191	\$742,645	\$496,942	\$307,538	\$214,994	\$158,978
Gross Profit	Lat	\$5,163	\$3,005	\$1,709	\$1,102,123	\$697,008	\$719,5	\$336,858	\$446,796	\$397,558
Research And Development Expenses	Lat	\$1,099	\$590	\$353	\$223,807	\$140,273	\$127,16	\$86,479	\$76,423	\$53.6
SG&A Expenses	Lat	\$1,957	\$1,539	\$1,095	\$1,031,477	\$620,217	\$447,569	\$243,606	\$204,951	\$173,991
Other Operating Income Or Expenses	Lat	\$-1,073	\$-435	\$-133	-	-	\$-88,598	\$-13,717	\$-16,226	\$-49,496
Operating Expenses	Lat	\$4,129	\$2,564	\$1,581	\$1,255,284	\$766,49	\$663,327	\$355,802	\$297.6	\$277,087
Operating Income	Lat	\$1,034	\$441	\$128	\$-153,161	\$-69,482	\$56,273	\$181,056	\$139,196	\$120,471
Total Non-Operating Income/Expense	Lat	\$-254	\$-200	\$-47	\$45,915	\$4.03	\$-2,203	\$4,272	\$11,295	\$1,325
Pre-Tax Income	Lat	\$780	\$241	\$81	\$-107,246	\$-65,452	\$54,07	\$185,328	\$150,491	\$121,796
Income Taxes	Lat	\$298	\$149	\$82	\$64,753	\$-28,867	\$40,29	\$48,962	\$44,702	\$49,143
Income After Taxes	Lat	\$482	\$92	\$-1	\$-171,999	\$-36,585	\$13,78	\$136,366	\$105,789	\$72,653
Other Income	Lat	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Income From Continuous Operations	Lat	\$482	\$92	\$-1	\$-171,999	\$-36,585	\$13,78	\$136,366	\$105,789	\$72,653
Income From Discontinued Operations	Lat	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Net Income	Lat	\$482	\$92	\$-1	\$-170,84	\$-36,585	\$13,78	\$136,366	\$105,789	\$72,651
EBITDA	Lat	\$1,437	\$645	\$233	\$-79,841	\$-12,282	\$97,194	\$210,078	\$162,405	\$137,410
EBIT	Lat	\$1,034	\$441	\$128	\$-153,161	\$-69,482	\$56,273	\$181,056	\$139,196	\$120,471

Fuente: MACROTRENDS