



***“TRASLADO Y REPARTO DE MERCADERÍA A  
DISTRIBUIDORA RABIÉ, DESDE BODEGA SATÉLITE DE  
PUERTO MONTT A LA ISLA DE CHILOÉ”***

***ALUMNOS:***

Teresa Bustos N.

Cesar Molina O.

Luis Regner B.

***PROFESOR GUIA:***

Macarena Gallardo

---

## INDICE

TÍTULOS	PÁGINA
INTRODUCCIÓN.....	00 1
<b>CAPITULO I ESTUDIO DEL PROYECTO .....</b>	<b>003</b>
Antecedentes del proyecto.....	004
1.1 Definición del negocio.....	005
1.2 Análisis del macroentorno y microentorno.....	006
1.3 Análisis FODA.....	010
1.4 Definición de Objetivos Estratégicos.....	014
1.5 Definición de otras Estrategias importantes para el negocio.....	015
1.6 Análisis de las Cinco Fuerzas Competitivas.....	016
Análisis del Sector Industrial.....	016
Análisis de la Cadena de Valor .....	020
<b>CAPITULO II ESTUDIO DE MERCADO.....</b>	<b>025</b>
2.1 Definición del Producto.....	026
2.2 Definición del Mercado.....	027
2.3 Análisis de la Oferta.....	027
2.4 Análisis de la Demanda.....	028
2.5 Análisis de Precios.....	029
2.6 Formas de Comercialización.....	030
<b>CAPITULO III ESTUDIO TECNICO.....</b>	<b>032</b>
3.1 Proceso Productivo.....	033
3.2 Tamaño del Proyecto.....	037
3.3 Localización.....	038
3.4 Maquinarias y Equipos.....	038
<b>CAPITULO IV “ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL”.....</b>	<b>039</b>
4.1 Estructura organizacional del proyecto.....	040
4.2 Organigrama de la empresa.....	043
4.3 Definición y perfil de cargos.....	044

---

<b>CAPITULO V “ESTUDIO LEGAL DEL PROYECTO.....</b>	<b>048</b>
<b>5.1 Área jurídica.....</b>	<b>049</b>
<b>5.2 Estudio normativas vigentes.....</b>	<b>051</b>
<b>CAPITULO VI “ESTUDIO ECONOMICO Y FINANCIERO”.....</b>	<b>053</b>
<b>6.1 Determinación del capital de trabajo.....</b>	<b>056</b>
<b>6.2 Determinación de la inversión inicial.....</b>	<b>057</b>
<b>6.3 Financiamiento del proyecto.....</b>	<b>058</b>
<b>6.4 Evaluación económica del proyecto.....</b>	<b>058</b>
<b>6.5 Evaluación financiera del proyecto.....</b>	<b>059</b>
<b>6.6 Análisis de sensibilidad del proyecto.....</b>	<b>060</b>
<b>CONCLUSIÓN.....</b>	<b>063</b>
<b>Bibliografía.....</b>	<b>065</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>066</b>

---

UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO  
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
DEPARTAMENTO DE GESTIÓN EMPRESARIAL  
ING. DE EJECUCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

---

<http://www.monografias.com/trabajos5/proesmar/proesmar.shtml>

<http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/mar/36/candistrib.htm>

<http://www.marearoja.cl/spip.php?article267>

[http://www.elclarin.cl/index.php?option=com\\_content&task=view&id=13440&Itemid=3634](http://www.elclarin.cl/index.php?option=com_content&task=view&id=13440&Itemid=3634)

[http://www.anproschile.cl/index.php?option=com\\_content&task=view&id=1164&Itemid=55](http://www.anproschile.cl/index.php?option=com_content&task=view&id=1164&Itemid=55)

<http://www.capital.cl/reportajes-y-entrevistas/la-tragedia-del-salm-n-4.html>

<http://www.plataformaurbana.cl/archive/2008/08/23/inversion-del-mop-en-chiloe-aumento-en-66/>

---

## INTRODUCCION

La elección de un sector de inversión para ejecutar un proyecto, y la consiguiente persecución de objetivos como: permanencia y crecimiento dentro de este mismo, pasa obligadamente por un análisis muy completo y acabado de todos los factores que garanticen la existencia de potenciales ventajas con otros sectores de inversión y a la vez con los participes o competidores cercanos.

Tomando en cuenta el entorno se ha decidido realizar el proyecto, es realmente necesario comenzar remontando a los antecedentes históricos que darán un marco de referencia como orientación y que dejaran de manifiesto el por qué se aprecia como una idea de perspectiva y desarrollo la inversión a realizar.

Desde los tiempos en que los primeros mercaderes, procedentes principalmente de Asia y de los países de Europa Oriental, iniciaron la actividad de distribución a través de las grandes rutas comerciales hasta la actualidad, la distribución ha vivido profundos y constantes cambios. Efectivamente, nadie puede discutir el hecho de que el mundo en que vivimos haya ido convirtiéndose poco a poco en una aldea global, en la que no es necesario desplazarse de un punto a otro para acceder al conocimiento de otras culturas o la posesión de bienes procedentes de países lejanos.

En la actualidad las distribuidoras mayoristas en Chile mueven aproximadamente US\$1.450 millones al año, según la Asociación Chilena de Supermercados (Asach), y tiene grandes posibilidades de seguir creciendo, lo importante es replantear sus estrategias corporativas y de marketing.

Los sistemas y políticas de distribución surgen con el fin de satisfacer un objetivo muy concreto: hacer llegar los productos del fabricante al consumidor a través de los intermediarios, eligiendo el canal más adecuado y los medios o vías capaces de proporcionar el mejor servicio al menor costo posible.

UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO  
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
DEPARTAMENTO DE GESTIÓN EMPRESARIAL  
ING. DE EJECUCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

---

Este proyecto denominado “Traslado y reparto de mercadería a Distribuidora Rabié, desde bodega satélite de Puerto Montt a la Isla de Chiloé” pretende mejorar el servicios de entrega de mercaderías a comerciantes minoristas de la zona, en este seminario se analizará el macroentorno y microentorno de este sector, se determinara la oferta y demanda, las necesidades que revisten de los procedimientos en la entrega del servicio, la estructura organizacional adecuada, basándose en las distintas normativas vigentes. Todo esto permitirá evaluar la factibilidad económica y financiera de éste proyecto.

UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO  
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
DEPARTAMENTO DE GESTIÓN EMPRESARIAL  
ING. DE EJECUCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

---

# **CAPITULO I**

## **“ESTUDIO DEL PROYECTO”**

## ANTECEDENTES DEL PROYECTO

Este proyecto pretende apoyar en la toma de decisiones a un empresario del transporte de Distribuidora Rabié S.A., quién es llamado a participar en el mejoramiento del servicio logístico a los clientes de ésta empresa en la Isla Chiloé, a través de la reducción de los tiempos de traslado y reparto de mercaderías, también conocidos como lead time.

Este empresario gran conocedor de la zona, quiere evaluar la operación con su empresa desde Puerto Montt, en donde será abastecido de mercaderías en la bodega satélite de Distribuidora Rabié S.A., hasta llegar a la comuna de Castro donde estará situada una bodega de traspaso para posteriormente realizar los respectivos repartos a los distintos clientes de la isla, todo esto con el fin de minimizar los tiempos de traslados y repartos de éstas y cumplir con la entrega dentro de las 24 horas.

## 1.1 DEFINICIÓN DEL NEGOCIO

### **¿Qué Necesidad se satisface con este negocio?**

- La necesidad a satisfacer es la de traslado y reparto de mercaderías desde la bodega satélite de Distribuidora Rabié S.A. en la ciudad de Puerto Montt hasta la bodega de traspaso ubicada en la comuna de Castro, en la Isla de Chiloé, esto con el fin de que los comerciantes de ésta zona tengan un abastecimiento seguro, confiable y en un plazo no superior a 24 horas.

### **¿A quién se satisface con este negocio?**

- Se satisface a todos los clientes de Distribuidora Rabié S.A., ubicados en la Isla de Chiloé.

### **¿Cómo se satisface ésta necesidad con este negocio?**

- Con la utilización de camionetas acondicionadas para el traslado de las variedades de mercaderías de Distribuidora Rabié S.A., tales como: abarrotes, confitería, perfumería y aseo personal, higiene del hogar, librería, bazar y paquetería, bebidas alcohólicas, ferretería, línea institucional abarrotes, línea institucional aseo, equipamiento del negocio.
- Con una bodega ubicada en la Isla de Chiloé donde se realizará el traspaso de las mercaderías a las camionetas que realizarán el reparto de éstas a toda la Isla.

Si nos abocamos al proyecto podemos definir que existe una necesidad de traslado y reparto de mercaderías desde Puerto Montt a la Isla de Chiloé, con esto se pretende llegar a todos los clientes de distribuidora Rabié S.A., las herramientas a utilizar será la utilización de camionetas acondicionadas para el traslado de los distintos tipos de mercaderías y una bodega de traspaso que tendrá ubicación en la Isla de Chiloé para hacer el depósito de éstas y hacer más rápido y expedito el reparto a los clientes.

## 1.2 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO Y MICROENTORNO

### MACROENTORNO

Son muchos los factores que inciden en el éxito de una empresa, dentro de ello se hace mención a los siguientes:

El Cobre, es el metal que produce el mayor ingreso al país, que ha tenido en los últimos periodos un retroceso del 45,7%, disminución que podría afectar el presupuesto nacional del año 2009<sup>1</sup> y que puede ver desfavorecida a la agricultura, principal fuente laboral de la Isla de Chiloé, a quienes afectaría por la reducción en sus ingresos, disminuyendo así también la demanda de mercaderías, esto lleva consigo una baja en la cantidad de mercaderías trasladadas.

El Petróleo, es la principal fuente de energía para desarrollar el traslado de mercaderías, los precios del crudo han caído más de un 50% desde que se dispararon a un récord de US\$147,27 el barril hace apenas tres meses, presionados en parte por un debilitamiento de la demanda en Estados Unidos y otros países industrializados. El Ministro de Petróleo de Qatar, Abdullah al-Attiyah,<sup>2</sup> planteó que “espera que la organización recorte su producción en un millón de barriles por día (bpd) o más, esta volatilidad provoca inestabilidad en los precios, que puede favorecer o no en cuanto a los costos al proyecto”.

La crisis mundial podría provocar un empobrecimiento en Latinoamérica, Cerca de 15 millones de personas podrían acabar en los próximos años en la pobreza en América Latina y el Caribe debido al incremento de los precios de los alimentos y al menor crecimiento en la región<sup>3</sup>, al ser así, las empresas de transporte tendrán una disminución en sus traslados y repartos de mercaderías por la merma en la adquisición de éstas.

La producción industrial en EE.UU. registra su mayor caída en 34 años, ésta cayó un 2,8% en el mes de septiembre, la mayor baja desde diciembre de 1974, según un informe del

---

<sup>1</sup>Fuente: Economistas: viernes, 17 de octubre de 2008, Caída del Cobre Podría Afectar Presupuesto de 2009  
[http://www.aminera.cl/index.php?option=com\\_content&task=view&id=13031&Itemid=2](http://www.aminera.cl/index.php?option=com_content&task=view&id=13031&Itemid=2)

<sup>2</sup>Fuente: Invertina, anunciada por Opep, Lunes, 20 de octubre de 2008

<sup>3</sup>Fuente: E.F.E, Jueves, 16 de octubre de 2008, Cepal, crisis mundial empobrecerá 15 millones de latinoamericano

Gobierno<sup>4</sup>, que probablemente intensifique los temores de recesión, al ser el principal socio comercial de Chile hoy en día, esto trae consigo la disminución de las exportaciones de celulosa y salmón, viéndose afectada la región en estudio por ser estos los productos que comercializa.

La empresa automotriz realizará despidos de empleados por baja demanda de autos, la automotriz estadounidense General Motors Corp despedirá a 1.500 trabajadores por hora en plantas de los estados de Michigan y Delaware,<sup>5</sup> donde produce camionetas, grandes automóviles y autos descapotables, debido a una desaceleración de la demanda, esto va a producir un ligero aumento en los precios, y el proyecto debe hacer inversiones en camión y camionetas, la principal herramienta de trabajo, por lo tanto, tendrá un desembolso mayor por este concepto.

---

<sup>4</sup> Fuente: Producción industrial en EE.UU. registra su mayor caída en 34 años . Jueves, 16 de Octubre de 2008, Reuters

<sup>5</sup> Fuente: GM, jueves, 16 de octubre de 2008, GM despedirá a 1500 empleados por baja demanda de autos Reuter

## MICROENTORNO

Las políticas laborales han aumentado hasta en 25% los costos de remuneración, en la celebración de los 70 años, el presidente de Asimet, Arturo Lyon Parot, señaló que: “en los próximos dos años la crisis financiera provocará caídas en la demanda, los precios y el empleo, aquí se verá afectado todo el país disminuyendo el poder adquisitivo”<sup>6</sup>. Los empresarios debido al aumento en las remuneraciones tendrán un desembolso mayor en sus costos, además al bajar la demanda y los precios tendrán una disminución en los ingresos, lo que se traduce en la reducción de personal, aumentando la tasa de desempleo en el país.

Las cuentas de la luz subirán 5,6% entre Tal Tal y Chiloé a partir de noviembre, al experimentar un alza en las tarifas, ésta afectará a todos los empresarios que realizan sus funciones en Chiloé, zona en la que se ubicará la bodega de traspaso de mercaderías, que requerirá de esta energía para llevar a cabo el traspaso de mercaderías desde el camión procedentes de la bodega satélite en Puerto Montt a las camionetas que efectuarán el reparto de éstas a las distintas comunas de la Isla de Chiloé. Esto provoca un aumento en los costos por un desembolso mayor del concepto de energía.

Las tasas de interés estrangulan al sector agrícola, la banca no es muy partidaria por aceptar préstamos a éste sector, por los riesgos que conlleva, y por ello los créditos se han restringido y los proveedores de insumos han tenido que subir sus tasas debido a los nuevos costos financieros que llegaron con la crisis. Chiloé es una zona que su mayor fuente de ingresos es a través de este sector, el agrícola,<sup>7</sup> que al no tener el apoyo económico de los bancos y entidades financieras no podrán tener un rendimiento óptimo, disminuyendo sus recursos.

El fantasma del desempleo reaparece por bajo crecimiento, anuncios de paralización de inversiones y de proyectos de expansión son algunos de los efectos que esto provoca. A menos inversión menos creación de puestos de trabajo y, en el peor de los casos (que la recesión mundial sea más profunda y larga de lo esperado),

---

<sup>6</sup> Fuente: Economía y negocio Online, viernes, 17 de octubre 2008, Gustavo Orellana, Cuentas de la luz subirán 5,6% entre Tal Tal y Chiloé a partir de noviembre.

destrucción de empleos. Los principales mercados en observación son la construcción, el retail y la industria de los servicios financieros. Sectores en los que algunas firmas estudian ya planes de reestructuración laboral, ante un escenario de menores ingresos. La isla de Chiloé no ha estado ausente de esto, especialmente por el despido de 1.200 trabajadores en empresas Salmoneras y el cierre de éstas por el virus que afecta a los salmones.<sup>8</sup>

El acceso a créditos se vuelve más restrictivo por deterioro del entorno económico y aumento de riesgo. De acuerdo a una encuesta realizada por el Banco Central, el 50% de los bancos indicó que las condiciones de otorgamiento de créditos de consumo se han vuelto más restrictivas, y un 61% señala lo propio para créditos hipotecarios.<sup>9</sup> El proyecto en estudio, tendrá que recurrir a la banca para solicitar el financiamiento en las inversiones iniciales, tales como compra de camión y camionetas que utilizará en el traslado de mercaderías, arriendos de bodegas, pago de trabajadores, y otros gastos, que pueden ver restringido el crédito debido a esta incertidumbre financiera.

---

<sup>7</sup> Fuente: Estrategia, 20 de octubre 2008, Tasas de interés estrangulan al sector Agrícola.

<sup>8</sup>FUENTE: Economía y Negocio, el Mercurio domingo, 19 de octubre de 2008, Marcela Velez A. El fantasma del desempleo reaparece por bajo crecimiento.-

<sup>9</sup> FUENTE: Economía y Negocio Online, Miércoles, 15 de octubre de 2008, Acceso a Créditos se vuelve más restrictivo por deterioro del entorno económico y aumento de riesgo

### 1.3 ANALISIS FODA

#### OPORTUNIDADES PARA EL PROYECTO

- La Isla de Chiloé se considera uno de los tres principales destinos turísticos del mundo, según Lonely Planet,<sup>10</sup> una de las guías más importantes del mundo, por lo se espera que este año una buena cantidad de turistas extranjeros visite Chiloé.  
Esto es un importante referente para que los comerciantes mayoristas y minoristas de la zona aumenten su abastecimiento para hacer frente a la demanda, y que en definitiva es un buen pronóstico para las empresas distribuidoras como Rabié S.A que venden productos de consumo masivo en la Isla de Chiloé.
- Inversión del Ministerio de Obras Públicas (MOP) en la Isla de Chiloé aumento en un 66 %, las inversiones de la cartera en la isla de la X Región de los Lagos, pasaron de los US\$ 180 millones estimados inicialmente a cerca de US\$ 300 millones y que contemplan un nuevo embarcadero en Punta Coronel, el mejoramiento de la Ruta 5 entre Chacao y Quellón, un by pass en Castro y la construcción de un puente colgante en Dalcahue, entre otros proyectos<sup>11</sup>, según indica el ministro de Obras Públicas Sergio Bitar.  
Estas obras de infraestructura ayudaran al proyecto de traslado y reparto de mercaderías en la Isla de Chiloé considerablemente.-

---

<sup>10</sup><http://www.visitingchile.com/blog/chiloe-el-tercer-destino-turistico-mas-atractivo-a-nivel-mundial.htm> (octubre, 25 de 2008)

<sup>11</sup> <http://www.vialidad.cl/animacion/chiloe/planchiloe.html>, (octubre, 25 de 2008), Ministro Sergio Bitar.-

## AMENAZAS PARA EL PROYECTO

- El temor de las empresas privadas a que la recesión mundial sea más profunda y larga de lo esperado, nos lleva a una paralización de inversiones y de proyectos de expansión que afectan la creación de puestos de trabajo y una alerta a una posible destrucción de empleos. Esto hace que también las empresas de servicios como Distribuidora Rabié S.A. sientan el efecto y tengan bajas en sus ventas, especialmente en la Isla de Chiloé.<sup>12</sup>
- La caída del cobre podría afectar el presupuesto 2009, este repercute directamente en la elaboración del Presupuesto nacional y determina la acumulación de riquezas públicas en el extranjero. Como consecuencia de esto el ingreso per cápita tendrá una disminución, lo que afecta directamente en la demanda de productos de consumos masivo, por ende aquellas empresas productoras deberán moderar sus niveles de producción, viéndose obligadas a reducir su costos de mano de obra. Se deduce que la mano de obra disponible existente en la Isla de Chiloé también sentirá el efecto negativo de la economía nacional y mundial.<sup>13</sup>
- La producción de salmones en la Isla de Chiloé ha tenido una baja considerable, ya que se ha detectado que tienen el virus anemia infecciosa. Esta información se filtró de un mail enviado de una de las oficinas de Marine Harvest, en la ciudad de Puerto Montt. Esta noticia es desalentadora para la mano de obra de la Isla de Chiloé que trabaja en las salmoneras, ya que se ha traducido en despidos masivos de personal, obligando a las familias a reducir sus gastos y la compra de bienes de consumo masivo será menor, por lo que las empresas distribuidoras de abarrotes como Distribuidora Rabié S.A. disminuirán sus ventas.<sup>14</sup>

---

<sup>12</sup>Fuente: Economía y Negocios, El Mercurio, domingo, 19 de octubre de 2008, reportaje de periodista Marcela Vélez A : <http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=54901>

<sup>13</sup>Fuente: Estrategia, viernes, 17 de octubre 2008,

Entrevista Economistas José Yáñez, Cecilia Cifuentes, y Pablo Wagner

web: [http://www.estrategia.cl/archivo\\_resultados.php?inicio=45&txt\\_fecha=&txtTitulo=libra](http://www.estrategia.cl/archivo_resultados.php?inicio=45&txt_fecha=&txtTitulo=libra)

<sup>14</sup>Fuente: Revista Capital, jueves, 13 de noviembre 2008, entrevista al ex gerente de Marine Harvest, Andrés Johnson, reportaje de Lorena Rubio.

- Las fluctuaciones del último semestre en el precio del petróleo no permiten predecir con mucha antelación las variaciones que se experimentarán a futuro, esto provoca incertidumbre en las empresas comercializadoras por no tener una visión clara en cuanto a sus costos, en particular en este proyecto el uso de los vehículos en el traslado de mercaderías desde Puerto Montt a la Isla de Chiloé.
- El sector agrícola no está ausente de esta crisis, de hecho es uno de los más afectados debido a los riesgos que conlleva, el acceso a créditos está más restringido y los insumos importados incluyen costos financieros más altos. La principal actividad económica que sustenta a la Isla de Chiloé es la agricultura y uno de sus principales productos son las papas o patatas.  
De mantenerse esta crisis, el sector agrícola de la Isla de Chiloé se verá afectado, debido a que sus productores no podrán acceder a créditos con intereses más bajos, debiendo disminuir la producción.<sup>15</sup>
- El aumento en los costos de las remuneraciones, por el reajuste anual gubernamental en un 10%, afecta directamente a los distintos sectores productivos del país y también a los de la Isla de Chiloé, por lo que los empresarios tendrán que incurrir en un mayor desembolso por este concepto, lo que se traduce en el despido de personal para rebajar costos.

---

Página web: <http://www.capital.cl/reportajes-y-entrevistas/la-tragedia-del-salm-n-4.html>

<sup>15</sup> Fuente: Anproschile, martes, 21 de octubre de 2008, Reportaje publicada por la Asociación Nacional de Productores de Semilla A.G., comentario del Presidente De la Sociedad de Agricultura Luis Schmidt y al presidente de Coagra Juan Sutil.  
web: [http://www.anproschile.cl/index.php?option=com\\_content&task=view&id=1164&Itemid=55](http://www.anproschile.cl/index.php?option=com_content&task=view&id=1164&Itemid=55)

## **FORTALEZAS DEL PROYECTO**

- Contar con personal capacitado en la manipulación de mercaderías, ordenamiento de carga, conocimiento geográfico de la Isla de Chiloé y de los procesos de Rabié S.A., que permite hacer más eficaz y eficiente el traslado y reparto de mercaderías.
- Trabajar en una empresa distribuidora que tiene una alta imagen corporativa en la Isla de Chiloé, como lo es Rabié S.A., y que se caracteriza principalmente por entregar un servicio de calidad a sus clientes y confianza en el traslado y reparto de sus mercaderías.
- Tener un excelente acceso a la compra de insumos de calidad, debido a que la empresa de este proyecto, pertenece a una asociación de Transportistas confiable para las empresas proveedoras de insumos en el comercio nacional.
- Apoyo logístico de alta calidad entregado por la empresa principal, Rabié S.A. a sus contratistas del transporte, debido a que maneja software avanzados que permiten organizar rutas lógicas, más eficientes y entendibles por las tripulaciones de reparto.

## **DEBILIDADES DEL PROYECTO**

- La dirección de la empresa esta en manos de los dueños, quienes no poseen los estudios en el área de la gestión y actúan intuitivamente en la toma de decisiones.
- Falta de control más riguroso en los traslados de mercaderías y las cuadraturas de los montos recaudados por los pagos de facturas, ya que se generan pérdidas en esta área.

## 1.4 DEFINICIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Mariza del Carmen Medina Lagos y Aaron Eugenio Sepúlveda Villalobos, conforman la Sociedad de transporte “A. y S. Ltda.” cuyo objeto es el transporte terrestre nacional e internacional de carga en vehículos propios o de terceros. Esta es una Sociedad de Responsabilidad Limitada, en la que su responsabilidad se limita al monto de sus respectivos aportes que es de \$12.000.000 (doce millones) cada uno, formando un capital social por \$24.000.000 (veinticuatro millones de pesos).

### VISION

“Ser una empresa líder en el traslado y reparto de mercaderías en Chile, utilizando vehículos con alta tecnología y personal idóneo para entregar el mejor servicio a nuestros clientes, perseverando en la calidad total”.

### MISION ORGANIZACIONAL

“Ofrecer el servicio de traslado y reparto de mercaderías, iniciándose desde la carga, hasta su entrega a satisfacción en el punto final en lugares indicados por el cliente, ya sea, bodegas o directamente a los puntos de venta, en un plazo no superior a 24 horas, como así también efectuar la cobranza del importe de la venta de la mercadería transportada y la entrega de documentación pertinente y todas aquellas actividades operativas que se requieran en la operación, dando en todo momento un buen trato a clientes, personal del consignante y público en general, que permita mantener una excelente imagen de los servicios que presta el consignante”.<sup>16</sup>

### FILOSOFIA

Considerando que la empresa se relacionará con clientes, proveedores, distribuidores mayoristas, minoristas e instituciones públicas, es importante establecer, mantener y fortalecer las relaciones existentes entre estos distintos entes, con el fin de alcanzar los objetivos trazados.

---

<sup>16</sup> **Visión, Misión: información proporcionada por Sociedad de transporte A. y S. Ltda.**

## **RECURSOS HUMANOS**

Es importante que la empresa tenga especial preocupación por los recursos humanos, teniendo presente que serán los encargados de entregar el servicio a los clientes, y deberán estar permanentemente capacitados y motivados, para así evitar cometer errores, y fidelizar las relaciones con los clientes, ya que de estos depende que se cumplan los objetivos trazados por la Sociedad de transporte A y S Ltda.

## **CLIENTES**

La relación con los clientes es el pilar fundamental para el desarrollo de este proyecto ya que ellos serán los encargados de calificar el servicio otorgado, por lo que debe existir una comunicación clara y confortable entre la empresa principal (Rabié S.A) y el cliente final, y así puedan percibir el valor agregado del servicio otorgado, con el fin de que estos continúen prefiriendo a la Sociedad de transporte A y S Ltda.

## **PROVEEDORES**

El proyecto tendrá un grupo pequeño de proveedores, con quienes se relacionará en forma estable a través del tiempo, existiendo además en el mercado una gran cantidad de sustitutos.

### **1.5 DEFINICIÓN DE OTRAS ESTRATEGIAS IMPORTANTES PARA EL NEGOCIO**

La estrategia principal a utilizar en este proyecto es Justo a Tiempo, que consiste en reducir los tiempos de despacho de mercaderías a solo 24 horas., para ello será necesario complementarla con una estrategia de localización, la que permitirá centralizar las operaciones en Castro; punto central de la Isla de Chiloé, lo que ayudará a disminuir los tiempos de traslado y reparto de mercaderías, como así también, reducir los costos.

## **1.6 ANÁLISIS DEL SECTOR INDUSTRIAL**

### **FUERZAS COMPETITIVAS**

#### **A) AMENAZAS DE NUEVOS PARTICIPANTES**

##### **BARRERAS A LA ENTRADA**

##### **DIFERENCIACIÓN DEL PRODUCTO**

El servicio de traslado y reparto de mercaderías es similar al que entrega toda la industria, ahora bien, la diferencia de este proyecto es el buen manejo de los tiempos de entrega (lead time) los que se espera reducir de 96 horas a 24 horas.

##### **COSTO DE CAMBIO**

El costo de cambio para la empresa principal y sus clientes, será alto debido a que en este rubro existen pocos empresarios del transporte que tengan un conocimiento geográfico de la zona de Chiloé, además del manejo de los procesos comerciales de la empresa Rabié S.A.

Por otra parte el proyecto pretende funcionar con la entrega de servicio de calidad total, con recursos humanos experimentados.

##### **REACCIÓN ESPERADA**

##### **PODER FINANCIERO**

Para ingresar a este sector industrial no se requiere de un alto financiamiento, considerando que la inversión inicial está al alcance de los empresarios del transporte, además de tener las alternativas de financiamiento que ofrece el mercado.

#### **B) PODER NEGOCIADOR DE LOS PROVEEDORES**

El poder negociador con los proveedores es mediano en este proyecto, ya que se pretende estar inserto en los convenios existentes entre la Asociación de Dueños de Camiones de Chile y los proveedores de insumos, que son negociaciones colectivas que benefician a todos los asociados.

## **C) PODER NEGOCIADOR DE LOS CLIENTES**

### **NUMERO DE CLIENTES DE IMPORTANCIA**

El sector industrial de las empresas de transporte tiene un conocimiento de los clientes finales, dominio de las rutas de despacho lo que los califican para tener un alto poder negociador con sus clientes que en este proyecto será Distribuidora Rabié S.A.

### **AMENAZA DE INTEGRACIÓN DE LOS CLIENTES HACIA DELANTE**

No existe una amenaza de integración de los clientes hacia delante, puesto que estos incurrirían en altos costos, si nos abocamos al proyecto en sí, nuestro principal cliente es Rabié S.A. que abarca una gran dimensión geográfica en nuestro país, quien no tiene contemplado dentro de sus políticas realizar el despacho de mercaderías a través de una propia empresa de transporte.

## **D) INTENSIDAD DE LA RIVALIDAD DE LOS ACTUALES PARTICIPANTES EN EL SECTOR**

### **CONCENTRACIÓN Y EQUILIBRIO**

Este sector es analizado sólo en el territorio nacional el que se concentra en al menos 300 empresas que operan en el sector logístico, en él funcionan 48 que son socias de la Asociación de los principales Operadores Logísticos (ALOG), y reúnen entre el 80% ó 90% del mercado.

### **CRECIMIENTO DEL SECTOR**

El sostenido crecimiento del comercio exterior chileno permite asegurar razonablemente que este mercado logístico también seguirá creciendo.

Al mismo tiempo, todo parece prever que la demanda de transporte va a aumentar. La mentalidad de la empresa chilena está cambiando hacia una mayor conciencia de los beneficios de la subcontratación. Esto ocurre principalmente por dos razones. La primera de ellas radica en el mismo crecimiento del comercio. La empresa chilena, que no era eficiente en el control de su propia logística, está viendo cómo sus recursos son limitados y

se ve forzada a recurrir a expertos para que se encarguen de lo que ella misma no puede hacer.

La segunda razón radica en el proceso cada vez más intenso de apertura de la economía chilena al exterior. La apertura al exterior no sólo se está realizando en términos de comercio, sino también de mentalidad. Las grandes empresas multinacionales europeas y norteamericanas y su forma de gestión están sirviendo de ejemplo a la empresa chilena para que comience a comportarse de forma similar.

### **DIFERENCIACIÓN DEL PRODUCTO**

El traslado y reparto de mercaderías no se caracteriza por diferenciarse en cuanto a su funcionamiento, sino más bien la diferenciación está basada en el valor agregado que esta puede otorgar en los servicios adicionales tales como, cumplimiento en los períodos de entrega, buen trato a los clientes, buena disposición entre otros.

### **BARRERAS DE SALIDA**

Las barreras de salida en este sector son bajas, debido a que la principal herramienta de trabajo son camionetas, que tienen una fácil movilidad dentro del sector del transporte.

### **E) AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS**

#### **DISPONIBILIDAD DE SUSTITUTOS CERCANOS**

La Isla de Chiloé es una zona cuyo clima es lluvioso y por ende sus rutas periféricas no son de la mejor calidad, por lo que es necesario la utilización de productos sustitutos, tales como lanchas, carretelas que permiten terminar con los traslados de mercaderías hacia las zonas más alejadas del punto central de la isla que es la ciudad de Castro, donde se ubica la bodega de traspaso de las mercaderías.

#### **VALOR PRECIO DEL SUSTITUTO**

El valor de los sustitutos queda sujeto al medio por el cual se puede efectuar el traslado de las mercaderías, que está sujeto a un tiempo superior en la entrega de las mercaderías, es el ejemplo de una carretela (tirada por caballos) que es el medio de transporte mayormente

utilizado en la Isla de Chiloé hacia las zonas rurales más aisladas donde los caminos son inaccesibles para camionetas y camiones, o puede ser a través de lanchas que permiten el traspaso de mercaderías hacia islas aledañas a Chiloé.

El camión con el carro para llegar a la Isla de Chiloé desde Puerto Montt debe tomar la ruta a Parga, en el Km. 60 llega al puerto de transbordadores que continuamente están zarpano en una navegación de 40 minutos que lo llevará hasta el puerto de Achao, ubicado en la Isla de Chiloé.

## 1.7 ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR

### **CADENA DE VALOR EMPRESA DE TRANSPORTE DE CARGA POR CARRETERA “TRASLADO Y REPARTO DE MERCADERÍA”**

El principal objetivo de realizar una evaluación interna de la empresa, es obtener el conjunto de factores que determinan la posición competitiva que adoptará la empresa a fin de obtener una ventaja sostenible.

La ventaja competitiva de una empresa proviene principalmente de cuatro factores genéricos, que son: eficiencia, calidad, innovación y capacidad de satisfacer al cliente. Estos factores son genéricos, en el sentido que representan cuatro formas básicas de reducción de costos y de logro de diferenciación que cualquier empresa puede adoptar, independientemente de la industria a la cual pertenezca o los productos o servicios que ofrezca.

Ahora, una empresa debe desarrollar una habilidad distintiva en base a los recursos (medios financieros, físicos, humanos, tecnológicos y organizacionales) y capacidades (habilidades para coordinar los recursos y destinarlos al uso productivo) que posea, con el fin de lograr una condición superior en eficiencia, calidad, innovación y capacidad de satisfacer al cliente.

Se analizará a la empresa en su dinámica interna, de acuerdo a la principal metodología que corresponde a la "Cadena del Valor" [Porter,1994].

**Figura N° 1. Cadena de Valor del traslado y reparto de mercaderías.**

<b>Infraestructura</b>	_ Empresa con historia y tradición en el rubro del transporte _ Presencia a nivel regional (10° Región)				
	_ Seguridad en el empleo _ Buena participación de los trabajadores en la realidad empresarial		_ Especializar tripulaciones de reparto _ Empleo de comisiones como Incentivo por no devoluciones y no malas entregas		_ Entrenamiento en atención al cliente
<b>Manejo de Recursos Humanos</b>	_ Cuenta con operarios de basta trayectoria y con buen nivel de especialización				
<b>Investigación y Desarrollo</b>	_ Adopción de tecnología de acuerdo con recursos de la empresa	_ Investigación en rendimiento de insumos de operación (aceites, neumáticos)		_ Desarrollo de nuevas metodologías para mejorar y fortalecer relación con la cartera de cliente . _ Mejoramiento en el manejo de información de la base de datos del cliente .	_ Creación de nuevos servicios
	<b>Adquisiciones</b>				
	_ Insumos de muy buena calidad _ Ampla variedad de proveedores				
	_ Buena accesibilidad a los servicios. _ Centros de venta y distribución cerca de los clientes.	_ Búsqueda continua por mejorar la calidad en el servicio. _ Nuevas inversiones en capital para elevar la calidad.	_ Atención a post venta al servicio.	_ Imagen de marca con trayectoria y responsable. _ Una política publicitaria en desarrollo . _ Fuerza de venta experimentada.	_ Servicio rápido y de buena calidad _ Ampla cobertura de servicios _ Garantías por alteraciones impredecibles en el programa
	<b>Logística de Entrada</b>	<b>Operaciones</b>	<b>Logística de Salida</b>	<b>Marketing y ventas</b>	<b>Servicio</b>

Fuente: elaboración propia en base [Porter, 1994]

La cadena del valor se divide en **actividades primarias** y **actividades de apoyo**. Cada actividad agrega valor al producto.

**Las actividades de apoyo** son las tareas funcionales que permiten llevar a cabo las actividades primarias de Operación y Marketing, y estas son:

**Infraestructura:** “A y S Ltda.” es una sociedad que tiene trayectoria en el rubro del transporte, por el conocimiento en el traslado y reparto de mercaderías y la permanente

capacitación de sus empleados que les permite tener adecuadas formas de relacionarse con los clientes, además del alto compromiso que tienen éstos con la empresa de transporte.

**Administración de Materiales:** esta fase es la que controla que la transferencia de las mercaderías ya sea desde la bodega satélite en Puerto Montt al camión con carro o a las camionetas sea en forma cuidadosa para evitar la rotura y pérdida de éstas hasta la entrega a los clientes detallistas.

**Investigación y Desarrollo:** el desarrollo de nuevas tecnologías permiten un abastecimiento mayor de productos a la isla, es el caso de los lácteos que necesitan de cámara de refrigeración añadidas en el camión y camionetas para evitar la descomposición de estos productos por la falta de frío.

**Recursos Humanos:** la empresa necesita personal con un alto nivel de especialización, que sea participativo, que permitan la creación de valor, es decir, otorguen un servicio de calidad. Para ello la empresa debe tener un buen sistema para realizar las actividades implícitas en la búsqueda, contratación, entrenamiento, desarrollo y compensaciones de todo el personal necesario para cubrir los puestos de trabajo de la Sociedad.

## **ELEMENTOS DIFERENCIADORES DEL SERVICIO DE TRANSPORTE DE CARGA POR CARRETERA, TRASLADO Y REPARTO DE MERCADERÍAS.**

Se describirán los elementos relevantes que se proponen desarrollar en la Sociedad de Transportes A y S Ltda., ajustándolos a su realidad. Esto se basará en la cadena de valor, la cual entrega un diagnóstico efectivo de la posición del negocio frente a sus competidores, definiendo la base de las acciones que apuntan al sostenimiento de una ventaja competitiva.

A continuación se analizan las actividades más importantes del proyecto de la Sociedad de Transportes A y S Ltda., de manera de diferenciarse de la competencia y generar ventajas competitivas, que permitan el desarrollo de una estrategia comercial orientada a sostener y

potenciar el servicio del transporte de carga por carretera y el traslado y reparto de mercaderías.

**Las actividades primarias** tienen relación con la creación física del producto o servicio, es decir, la Fabricación (operación); y su comercialización y distribución a los compradores, junto con el apoyo y servicio de postventa, es decir, Marketing y estas son las siguientes:

**Logística entrada:**

Esta es la etapa inicial en la que se realiza la recepción de las mercaderías desde la bodega satélite de distribuidora Rabie S.A. ubicada en Puerto Montt, estas mercaderías son acompañadas por los distintos documentos legales, tales como facturas y guías de despacho para la posterior programación de las rutas de los vehículos del servicio de transporte en la Isla de Chiloé.

**Operaciones:**

En la fase de operaciones la empresa encargada del traslado y reparto de las mercaderías realiza la transferencia de éstas desde el camión con acoplado a las camionetas que realizarán los repartos a las distintas comunas de la Isla de Chiloé, según las rutas de destino previamente clasificadas en las facturas de venta, para realizar la descarga y posterior traspaso de las mercaderías a las camionetas se utilizará una traspaleta, la que reduce los tiempos y agiliza este proceso.

**Logística salida:**

Corresponde a la etapa en que la empresa encargada de realizar el traslado y reparto de las mercaderías, llega con los productos al comercio detallista de la Isla de Chiloé, aquí se realiza la entrega y el cobro de las mercaderías, según la formalidad de pago en la factura de venta.

**Marketing y Ventas**

Corresponde a una de las actividades primarias fundamentales dentro de la cadena de valor, que sirve de apoyo para el desarrollo de una estrategia comercial.

Uno de los aspectos relevantes, es el realizar una publicidad clara y atractiva para el cliente, de manera de informarles en forma expedita las garantías y beneficios del servicio de transporte.

**Servicio:**

En este punto se debe diferenciar el servicio de entrega y reparto de mercaderías por la atención al cliente que corresponde a la etapa del cómo son atendidos, hasta que este finaliza. El rol importante de proveer a dicho cliente de un servicio de calidad está dirigido a aumentar la satisfacción de éste con el cumplimiento en los plazos definidos por la empresa.

UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO  
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
DEPARTAMENTO DE GESTIÓN EMPRESARIAL  
ING. DE EJECUCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

---

# **CAPITULO II**

## **“ESTUDIO DE MERCADO”**

## 2.1 DEFINICIÓN DEL PRODUCTO

El canal de distribución es el camino seguido en el proceso de comercialización de un producto desde el fabricante hasta el usuario industrial o consumidor final. Esto se define como el conjunto de funciones y organizaciones interdependientes, involucrados en el proceso de poner un bien o servicio a disposición de sus usuarios o consumidores. En otras palabras, el canal de distribución es el mecanismo por el cual la distribución, como función económica, toma forma y se adapta a las necesidades y características de cada sector económico.

Cuando estos canales existen y funcionan correctamente, traen consigo una mayor eficiencia del sistema, ya que abaratan al fabricante el costo de hacer llegar los productos al consumidor final. Lo esencial en un canal de distribución no es tanto el traslado físico del producto en sí como la transferencia de la propiedad del producto, entre las diversas organizaciones o intermediarios que actúan en el mismo.

Con este proyecto se desea realizar un mejoramiento en el nivel de servicio al cliente como consecuencia de la reducción de la rotura de productos, la reducción de los tiempos de servicios y la mayor fiabilidad en los plazos de entrega. Todo lo cual, redundaría en la mejora de las relaciones a largo plazo de Distribuidora Rabié S.A. con su clientela ubicada en la Isla de Chiloé en aspectos tan importantes como la calidad y el precio.

## 2.2 DEFINICIÓN DEL MERCADO

### MERCADO OBJETIVO

Este proyecto considera como mercado objetivo a todos los comerciantes mayoristas, minoristas, casinos de pesqueras, navieras, instituciones de beneficencia, entidades estatales (bancos, colegios, hospitales, entre otros) establecidos en la Isla de Chiloé atendidos por Distribuidora Rabié S.A.

### 2.3 ANÁLISIS DE LA OFERTA

La oferta en Chiloé de este sector está constituida por el conjunto de distribuidoras, tales como;

- Alvi Supermercados S.A. dueña también de la Distribuidora del Pacífico S.A. (DIPAC), que atiende a través de sus 58 locales de ventas desde la Primera a la Décima Región de los Lagos, proyectando sus ventas a \$234 millones mensuales y con una participación de mercado en la Isla de Chiloé de un 27%.
- Distribuidora Rabié S.A., que atiende desde su centro de Distribución ubicado en Chillán y su bodega satélite ubicada en Puerto Montt, que proyecta sus ventas a \$ 200 millones mensuales, su participación de mercado es de un 23% y es la segunda a nivel local.
- La Abastecedora del Comercio (ADELCO), DIMAC y otros poseen el 50% de participación de mercado de la Isla de Chiloé.

## 2.4 ANÁLISIS DE LA DEMANDA

En el análisis de demanda de este proyecto se trabajará con la información del total real de kilos de mercaderías transportados por Distribuidora Rabié S.A. a la Isla de Chiloé.

Es importante dejar en cuenta, que Rabié S.A se ha propuesto mejorar los tiempos de servicio a sus clientes (lead time), y pretende llegar con sus pedidos dentro de las 24 horas siguientes a la compra, y a propuesto como primera exigencia a su contratista A y S Ltda., que deberá trabajar con vehículos para el reparto que tengan una capacidad de 3.500 kg., mas vehículos para el traslado de rutas con mercaderías desde Bodega Satélite de Puerto Montt a la Isla de Chiloé de 25.000 kilos.

### COMPORTAMIENTO HISTORICO DE LA DEMANDA DE EMPRESAS DE TRANSPORTE DE MERCADERIAS A DISTRIBUIDORA RABIE S.A.

El cálculo se determino en base a las cantidades de kilos de mercaderías transportados a la Isla de Chiloé en los últimos 2 semestres, de septiembre 2007 a septiembre 2008. (ANEXO Nº 1) mediante regresión lineal se obtuvo la siguiente ecuación de demanda:

$$Y = 220629 + 4723,48x$$

La proyección de la demanda para los próximos 5 años, que transportará la empresa contratista A y S Ltda., es la siguiente:

### PROYECCION DE LA DEMANDA EN TONELADAS DE MERCADERIAS

AÑO	KILOS	PROM. MENSUAL KILOS	Nº DE TRASLADOS	CAP. CAMIONETAS	NEC. CAMIONETAS
Año 2009	3.356.070	279.673	20	3.500	4
Año 2010	4.036.251	336.354	20	3.500	5
Año 2011	4.716.432	393.036	20	3.500	6
Año 2012	5.396.613	449.718	20	3.500	6
Año 2013	6.076.794	506.400	20	3.500	7

## 2.5 ANÁLISIS DE PRECIOS

Dentro del estudio realizado, las tarifas de flete, están determinadas por dos variables:

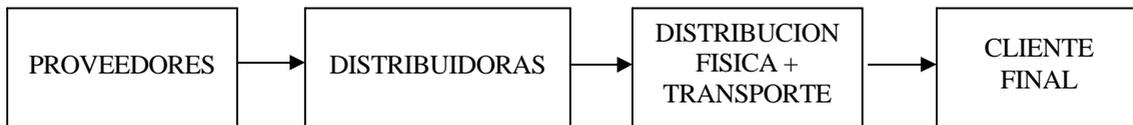
- Tarifa por kilometraje: Es el valor cobrado por kilometro de reparto de acuerdo a un programa de ruta establecida llamado Paragón (Software diseñado para hacer más eficiente la programación de los destinos de cargas).
- Tarifa fija acordada: Es el valor acordado entre la empresa principal y el empresario de transporte.

El valor del kilometro de reparto está dado por un polinomio, que incorpora las siguientes variables: facturas, clientes, kilómetros, metros cúbicos, peso que lleva la ruta, se reajusta por variaciones del I.P.C., cambio en leyes laborales y alzas en precios de los combustibles.

Para este proyecto se trabajará con tarifa fija acordada entre la empresa Distribuidora Rabie S.A. y la Sociedad de Transportes A y S Ltda., que varía solo si hay acuerdo entre la empresa principal y su contratista.

## 2.6 FORMAS DE COMERCIALIZACIÓN

**Figura N°2. Cadena de Comercialización de mercaderías.**



Fuente: elaboración propia en base [Porter, 1994]

La forma de comercialización son los conductos que permiten la distribución más completa, eficiente y económica de productos o servicios, de manera que el consumidor pueda adquirirlos con el menor esfuerzo posible.

Dentro de los canales de distribución podemos mencionar la logística que considera el estudio de la planificación y gestión de todo el movimiento de mercaderías y flujos de información desde el proveedor hasta los clientes finales, es decir, considera todas las operaciones relacionadas con las adquisiciones y distribución de los bienes y servicios que requiere una empresa y que ocupa en la gestión del flujo de estas mercaderías y de información desde el momento mismo en el que el cliente piensa en el producto o servicio hasta que lo recibe.

Para conseguir este proceso se debe pasar por tres eslabones que permiten entregar el servicio de distribución de producto:

**Proveedores:** Son las principales compañías de productos de consumo masivo de Chile y el mundo. Aquí se pueden mencionar empresas tan importantes como Unilever, Carozzi, Nestlé, CMPC, Córpora Tres Montes, Procter & Gamble, Jhonson, Watts, Arrocería Tucapel, Reckitt Benckiser, Kimberly Clark, Cía. Manufacturera Aconcagua, y muchas más.

**Distribuidoras:** son todas aquellas empresas intermediarias entre los proveedores y el consumidor final, tales como Distribuidora Adelco Ltda., Distribuidora Rabié S.A., Distribuidora del Pacífico, entre otras.

**Distribución Física y Transporte de Mercaderías:** Para hacer posible este eslabón es necesario que el distribuidor cumpla fielmente su misión y para ello debe conocer las políticas de las Distribuidoras, por lo que hay que dárselas a conocer preferentemente por escrito. Podemos definir la distribución física y transporte de mercaderías como todas aquellas empresas cuya finalidad es hacer llegar las mercaderías desde las distribuidoras al comercio detallista. Estas empresas pueden ser sub contratadas por las empresas distribuidoras con el fin de reducir sus costos.

Para obtener una visualización más amplia del sector, se analizará la forma de comercialización, para ello se debe considerar que la filosofía que mueve este proyecto es el cumplimiento en los tiempos de entrega de las mercaderías, la calidad del producto y la calidad en la atención del cliente.

Los trabajadores serán el principal medio por el cual se dará a conocer las características que se mencionan en el párrafo anterior, y para eso los trabajadores usarán uniforme con un logo distintivo de la empresa de transporte, esto pretende dar a conocer el servicio que se prestará.

Para comercializar sus servicios las empresas de reparto de mercaderías a las distribuidoras, sus principales clientes, desarrollan publicidad a través de entrevistas con los empresarios, y catálogos con las cualidades de los servicios otorgados.

UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO  
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
DEPARTAMENTO DE GESTIÓN EMPRESARIAL  
ING. DE EJECUCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

---

# **CAPITULO III**

## **“ESTUDIO TECNICO”**

El presente estudio técnico permitirá determinar tanto los costos del proyecto, como así también el detalle de las maquinarias y equipos, que este proyecto requerirá. Además se determinarán los costos totales que se requieren para la puesta en marcha de este proyecto (costo de inversión y capital de trabajo), que es necesario para evaluar la factibilidad del proyecto en estudio.

### **3.1 SERVICIO DE TRANSPORTE**

Se ha realizado un análisis al servicio que realizan las empresas de transportes y tenemos lo siguiente,

El traslado y reparto de mercaderías en la Isla de Chiloé comienza con la asignación de carga en la bodega satélite de Puerto Montt, a un camión con capacidad de 10.500 kilos y un carro para 14.500 kilos, que se programa de acuerdo a la venta realizada por vendedores de Rabie S.A. a los clientes de la zona el día anterior.

Los programas de cargas traen número de ruta, destino, kilos, clientes, facturas y metros cúbicos, y una hoja con el recorrido lógico que debe hacer una camioneta de reparto, de una capacidad de 3.500 kilos, esto con el fin de hacer más eficaz y eficiente la entrega de mercaderías (estos vehículos serán comprados por la empresa A y S Ltda.).

Las rutas que se armen según el programa serán cargadas en un camión con acoplado, siempre y cuando la carga amerite utilizar ambos transportes, y completamente separadas, embaladas en pallet para ser posteriormente cargadas con montacargas y transpaletas.

Una vez cargadas las rutas en el camión de traspaso serán trasladadas a la Isla de Chiloé.

La primera ruta será entregada al vehículo de reparto en la ciudad de Ancud, y los destinos posibles serán Chacao, Ancud, Manao, Linao, Quemchi. Este traspaso se realizará en media hora y se le entregará a la tripulación las mercaderías conjuntamente con toda la documentación tributaria como facturas, notas de créditos, guías, más la hoja de ruta lógica.

La siguiente y última parada del camión alimentador de rutas será en Castro, donde se encuentra la bodega de traspaso, y que es el corazón de la Isla de Chiloé, allí se cargarán las camionetas con destino a Castro, Rilán, Chonchi, Teupa, Quellón, Queilen, Puqueldon, Tenaun, San Juan, Dalcahue, Curaco de Velez, Achao.

Es importante destacar que los vendedores tienen un día de visita para los clientes de cada ciudad, por lo que el reparto de mercaderías se realizará en función de las ciudades que se visiten.

Al comenzar el reparto las tripulaciones deberán tener en claro las condiciones de venta a los clientes de Rabié S.A., como son las ventas cobranza directa, contra entrega al camión con documentos y en efectivo, como así también los días plazo. Las tripulaciones recaudarán documento o dinero en efectivo cuando las ventas sean contra entrega a 0, 7, 15, 30, 45 y 60 días.

Al final de la ruta se deberán realizar dos cuadraturas, primero la que corresponde a la documentación y dineros recaudados de acuerdo a las condiciones de venta ya mencionadas, y la segunda de las mercaderías que fueron devueltas en forma parcial o completas por la no aceptación de los pedidos o de aquellos que se dañaron en la ruta por la mala manipulación de la tripulación.

Ambas cuadraturas deberán rendirse, la primera deberá entregarse en el departamento de recaudación y la segunda en el departamento de devoluciones de la empresa Rabié S.A.

Una vez rendido se considerará que el traslado y reparto de estas rutas ha concluido.

Dentro del proceso para entrega el servicio de traslado y reparto de mercaderías, es necesario describir y cuantificar los costos de entregar el servicio de reparto y traslado de mercaderías (costos de producción), los que se dividen en costos de fijos y costos variables.

UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO  
 FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
 DEPARTAMENTO DE GESTIÓN EMPRESARIAL  
 ING. DE EJECUCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Para cubrir la demanda de mercaderías en la Isla de Chiloé, determinada según el estudio previo, la Soc. de Transportes A y S., ya cuenta con un camión año 2009 y un carro de arrastre año 2009, solo falta la adquisición de las camionetas que desarrollen el reparto en todas las comunas de la Isla.

Estos vehículos deben ser acondicionados según las necesidades del proyecto, para ello se debe incurrir en la compra de equipos y la instalación de los mismos, con los costos que esto conlleva.

Además para los trabajadores se arrienda una casa amoblada en la ciudad de Castro con capacidad para nueve personas.

<b>OBRAS DE INFRAESTRUCTURA E INSTALACION</b>			
<b>DETALLE DE INSTALACIONES</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>COSTO TOTAL</b>	<b>VIDA UTIL</b>
Equipos de aire de arrastre	1	\$ 150.000	10
Instalación de Muela	1	\$ 20.000	
Instalación Eléctrica equipo de arrastre	1	\$ 80.000	
<b>TOTAL NETO DE OBRAS FISICAS E INST.</b>		<b>\$ 250.000</b>	

El personal necesario para realizar los traslados y repartos de las mercaderías es el siguiente,

<b>CALCULO DE NECESIDAD DE PERSONAL POR AÑO</b>						
<b>AÑO</b>	<b>NEC. VEHICULOS POR AÑO</b>		<b>CONDUC. POR VEHICULO</b>		<b>AUXILIARES POR VEHICULO</b>	<b>TOTAL POR AÑO</b>
	<b>CANT. C/CARRO</b>	<b>CANT. CAMIONETAS</b>	<b>CAMION C/CARRO</b>	<b>CAMIONETAS</b>		
Año 2009	1	4	1	4	4	9
Año 2010	1	5	1	5	5	11
Año 2011	1	6	1	6	6	13
Año 2012	1	6	1	6	6	13
Año 2013	1	7	1	7	7	15
<b>TOTAL PROYECTO</b>	<b>5</b>	<b>28</b>	<b>5</b>	<b>28</b>	<b>28</b>	<b>61</b>

El conductor del camión con carro debe tener licencia clase A5.

Los conductores de las camionetas deben tener licencia clase A4

UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO  
 FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
 DEPARTAMENTO DE GESTIÓN EMPRESARIAL  
 ING. DE EJECUCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**PRESUPUESTO DE REMUNERACIONES PERSONAL OPERATIVO**

	AÑO 2009			AÑO 2010			AÑO 2011			AÑO 2012			AÑO 2013		
	Nº TRAB.	MENSUAL	ANUAL												
Chofer camión-ca	1	\$ 350.000	\$ 3.850.000	1	\$ 350.000	\$ 4.200.000	1	\$ 350.000	\$ 4.200.000	1	\$ 350.000	\$ 4.200.000	1	\$ 350.000	\$ 4.200.000
Choferes camion	4	\$ 1.000.000	\$ 11.000.000	5	\$ 1.250.000	\$ 15.000.000	6	\$ 1.500.000	\$ 18.000.000	6	\$ 1.500.000	\$ 18.000.000	7	\$ 1.750.000	\$ 21.000.000
Auxiliares	4	\$ 840.000	\$ 9.240.000	5	\$ 1.050.000	\$ 12.600.000	6	\$ 1.260.000	\$ 15.120.000	6	\$ 1.260.000	\$ 15.120.000	7	\$ 1.470.000	\$ 17.640.000
<b>TOTAL</b>		\$ 2.190.000	\$ 24.090.000	11	\$ 2.650.000	\$ 31.800.000	13	\$ 3.110.000	\$ 37.320.000	13	\$ 3.110.000	\$ 37.320.000	15	\$ 3.570.000	\$ 42.840.000

**PRESUPUESTO DE LEYES SOCIALES PERSONAL OPERATIVO**

	AÑO 2009		AÑO 2010		AÑO 2011		AÑO 2012		AÑO 2013	
	MENSUAL	ANUAL								
Ley 16.744 Accidentes del tr	\$ 77.745	\$ 855.195	\$ 94.075	\$ 1.128.900	\$ 110.405	\$ 1.324.860	\$ 110.405	\$ 1.324.860	\$ 126.735	\$ 1.520.820
Seguro de Cesantía 2,4 %	\$ 52.560	\$ 578.160	\$ 63.600	\$ 763.200	\$ 74.640	\$ 895.680	\$ 74.640	\$ 895.680	\$ 85.680	\$ 1.028.160
<b>TOTAL</b>	\$ 130.305	\$ 1.433.355	\$ 157.675	\$ 1.892.100	\$ 185.045	\$ 2.220.540	\$ 185.045	\$ 2.220.540	\$ 212.415	\$ 2.548.980

**PRESUPUESTO DE PAGO INSTITUCIONES PREVISIONALES PERSONAL OPERATIVO**

	AÑO 2009		AÑO 2010		AÑO 2011		AÑO 2012		AÑO 2013	
	MENSUAL	ANUAL								
AFP.Provida 12,64%	\$ 276.816	\$ 3.044.976	\$ 334.960	\$ 4.019.520	\$ 393.104	\$ 4.717.248	\$ 393.104	\$ 4.717.248	\$ 451.248	\$ 5.414.976
salud 7%	\$ 153.300	\$ 1.686.300	\$ 185.500	\$ 2.226.000	\$ 217.700	\$ 2.612.400	\$ 217.700	\$ 2.612.400	\$ 249.900	\$ 2.998.800
seguro de cesantía 0,6%	\$ 13.140	\$ 144.540	\$ 15.900	\$ 190.800	\$ 18.660	\$ 223.920	\$ 18.660	\$ 223.920	\$ 21.420	\$ 257.040
<b>Total descuentos previsionales</b>	\$ 443.256	\$ 4.875.816	\$ 536.360	\$ 6.436.320	\$ 629.464	\$ 7.553.568	\$ 629.464	\$ 7.553.568	\$ 722.568	\$ 8.670.816

**UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO  
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
DEPARTAMENTO DE GESTIÓN EMPRESARIAL  
ING. DE EJECUCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

<b>PRESUPUESTO DE GASTOS GENERALES</b>										
	AÑO 2009		AÑO 2010		AÑO 2011		AÑO 2012		AÑO 2013	
	MENSUAL	ANUAL								
Arriendo de camioneta	\$ -	\$ -	\$ 476.000	\$ 5.712.000	\$ 952.000	\$ 11.424.000	\$ 952.000	\$ 11.424.000	\$ 1.428.000	\$ 17.136.000
Arriendo de casa amoblada	\$ 200.000	\$ 2.200.000	\$ 200.000	\$ 2.400.000	\$ 200.000	\$ 2.400.000	\$ 200.000	\$ 2.400.000	\$ 200.000	\$ 2.400.000
Arriendo Bodega + Sitio	\$ 170.000	\$ 1.870.000	\$ 170.000	\$ 2.040.000	\$ 170.000	\$ 2.040.000	\$ 170.000	\$ 2.040.000	\$ 170.000	\$ 2.040.000
Electricidad - Iluminación	\$ 20.000	\$ 220.000	\$ 20.000	\$ 240.000	\$ 20.000	\$ 240.000	\$ 20.000	\$ 240.000	\$ 20.000	\$ 240.000
Agua Potable	\$ 20.000	\$ 220.000	\$ 20.000	\$ 240.000	\$ 20.000	\$ 240.000	\$ 20.000	\$ 240.000	\$ 20.000	\$ 240.000
Gas Licuado	\$ 40.000	\$ 440.000	\$ 40.000	\$ 480.000	\$ 40.000	\$ 480.000	\$ 40.000	\$ 480.000	\$ 40.000	\$ 480.000
Mantenimiento camión y camionetas	\$ -	\$ 8.210.000	\$ -	\$ 8.210.000	\$ -	\$ 8.210.000	\$ -	\$ 8.210.000	\$ -	\$ 15.210.000
Teléfono uso administración	\$ 25.000	\$ 275.000	\$ 25.000	\$ 300.000	\$ 25.000	\$ 300.000	\$ 25.000	\$ 300.000	\$ 25.000	\$ 300.000
Útiles de aseo y hornato	\$ 20.000	\$ 220.000	\$ 20.000	\$ 240.000	\$ 20.000	\$ 240.000	\$ 20.000	\$ 240.000	\$ 20.000	\$ 240.000
Útiles de Oficina	\$ 15.000	\$ 185.000	\$ 15.000	\$ 180.000	\$ 15.000	\$ 180.000	\$ 15.000	\$ 180.000	\$ 15.000	\$ 180.000
Internet	\$ 26.000	\$ 286.000	\$ 26.000	\$ 312.000	\$ 26.000	\$ 312.000	\$ 26.000	\$ 312.000	\$ 26.000	\$ 312.000
Seguro vehículos	\$ 475.000	\$ 5.225.000	\$ 475.000	\$ 5.700.000	\$ 475.000	\$ 5.700.000	\$ 475.000	\$ 5.700.000	\$ 475.000	\$ 5.700.000
Seguros de carga y valores	\$ 150.000	\$ 1.650.000	\$ 150.000	\$ 1.800.000	\$ 150.000	\$ 1.800.000	\$ 150.000	\$ 1.800.000	\$ 150.000	\$ 1.800.000
Gastos permisos de circulación + seguro obligatorio		\$ 621.000		\$ 621.000	\$ -	\$ 621.000	\$ -	\$ 621.000	\$ -	\$ 621.000
Gastos revisión Técnica	\$ 39.000	\$ 78.000	\$ 39.000	\$ 78.000	\$ 39.000	\$ 78.000	\$ 39.000	\$ 78.000	\$ 39.000	\$ 78.000
Documentos mercantiles	\$ 35.000	\$ 35.000	\$ 35.000	\$ 35.000	\$ 35.000	\$ 35.000	\$ 35.000	\$ 35.000	\$ 35.000	\$ 35.000
Transbordadores	\$ 1.544.000	\$ 16.984.000	\$ 1.544.000	\$ 18.528.000	\$ 1.544.000	\$ 18.528.000	\$ 1.544.000	\$ 18.528.000	\$ 1.544.000	\$ 18.528.000
Viaticos	\$ 600.000	\$ 6.600.000	\$ 600.000	\$ 7.200.000	\$ 600.000	\$ 7.200.000	\$ 600.000	\$ 7.200.000	\$ 600.000	\$ 7.200.000
Parquímetros	\$ 50.000	\$ 550.000	\$ 50.000	\$ 600.000	\$ 50.000	\$ 600.000	\$ 50.000	\$ 600.000	\$ 50.000	\$ 600.000
<b>Total gastos generales</b>	<b>\$ 3.429.000</b>	<b>\$ 45.849.000</b>	<b>\$ 3.905.000</b>	<b>\$ 54.916.000</b>	<b>\$ 4.381.000</b>	<b>\$ 60.628.000</b>	<b>\$ 4.381.000</b>	<b>\$ 60.628.000</b>	<b>\$ 4.857.000</b>	<b>\$ 73.340.000</b>

- Los permisos de circulación y seguro obligatorio se renuevan 1 vez al año.
- Los gastos de revisión técnica se realizan 2 veces al año.
- Las mantenciones del camión y camionetas contempla gastos de cambio de aceite y filtros, baterías y alternador, balatas y frenos y neumáticos.

<b>PRESUPUESTO DE PAGO DE PROVEEDORES CONSUMO COMBUSTIBLE POR AÑO</b>										
DESTINOS	AÑO 2009		AÑO 2010		AÑO 2011		AÑO 2012		AÑO 2013	
	VALOR DIESEL	KM. AL AÑO	VALOR DIESEL	KM. AL AÑO	VALOR DIESEL	KM. AL AÑO	VALOR TARIFA	KM. AL AÑO	VALOR TARIFA	KM. AL AÑO
Camión con carro	\$ 598	34.144	\$ 598	37.248	\$ 598	37.248	\$ 598	37.248	\$ 598	37.248
camioneta A	\$ 598	12.320	\$ 598	13.440	\$ 598	13.440	\$ 598	13.440	\$ 598	13.440
camioneta B	\$ 598	13.347	\$ 598	14.560	\$ 598	14.560	\$ 598	14.560	\$ 598	14.560
camioneta C	\$ 598	9.533	\$ 598	10.400	\$ 598	10.400	\$ 598	10.400	\$ 598	10.400
camioneta D	\$ 598	4.253	\$ 598	4.640	\$ 598	4.640	\$ 598	4.640	\$ 598	4.640
camioneta E extra	\$ 0	-	\$ 598	11.520	\$ 598	11.520	\$ 598	11.520	\$ 598	11.520
camioneta F extra	\$ 0	-	\$ 0	-	\$ 0	11.520	\$ 598	11.520	\$ 598	11.520
camioneta G extra	\$ 0	-	\$ 0	-	\$ 0	-	\$ 0	-	\$ 598	11.520
Total de un traslado	\$ 598	73.597	\$ 598	91.808	\$ 598	103.328	\$ 598	103.328	\$ 598	114.848
<b>TOTAL PROYECTO</b>	<b>\$ 44.011.205</b>		<b>\$ 54.901.184</b>		<b>\$ 61.790.144</b>		<b>\$ 61.790.144</b>		<b>\$ 68.679.104</b>	

### 3.2 TAMAÑO DEL PROYECTO

Basándose en los antecedentes entregados por el estudio de mercado, específicamente en los estudios de oferta y demanda, en el proyecto traslado de mercadería desde bodega satélite de Puerto a Montt y reparto en la Isla de Chiloé, consideramos que el tamaño más óptimo en superficie y capacidad según los kilos a trasladar son los siguientes:

#### DEMANDA KILOS TRASLADADOS

MES	T. KILOS
Total sep-07	206.179
Total oct-07	201.271
Total nov-07	211.148
Total dic-07	245.147
Total ene-08	206.427
Total feb-08	151.743
Total mar-08	218.797
Total abr-08	198.302
Total may-08	182.056
Total jun-08	263.136
Total jul-08	266.463
Total ago-08	274.978

De acuerdo al estudio de demanda proyectada para los 5 años del proyecto se tiene,

CALCULO DE LA DEMANDA					
AÑO	KILOS	PROM. MENSUAL KILOS	Nº DE TRASLADOS	CAP. CAMIONETAS	NEC. CAMIONETAS
Año 2009	3.356.070	279.673	20	3.500	4
Año 2010	4.036.251	336.354	20	3.500	5
Año 2011	4.716.432	393.036	20	3.500	6
Año 2012	5.396.613	449.718	20	3.500	6
Año 2013	6.076.794	506.400	20	3.500	7

Lo que indica que a contar del año dos del proyecto (2010 en las proyecciones), el requerimiento de camionetas aumentará, por lo que se evaluaron dos opciones para cubrir con esta demanda, a) compra de camionetas y b) arriendo de camionetas,

UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO  
 FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
 DEPARTAMENTO DE GESTIÓN EMPRESARIAL  
 ING. DE EJECUCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Para analizar cual de las dos alternativas es más conveniente para la Soc. de Transportes A y S Ltda., se debe considerar la tarifa que se cancelará para cada ruta extra, la cual fue determinada a través del método de promedio de las tarifas acordadas actuales para la Isla de Chiloé, esto es dividiendo la suma de las tarifas 2009 por el número de rutas,

CALCULO DEL VALOR DE LA TARIFA PARA RUTA EXTRA POR AUMENTO DE LA DEMANDA POR METODO DE PROMEDIO TARIFAS DE REPARTO AÑO 2009	
DESTINOS	VALOR TARIFA
Reparto de mercadería en Ancud - Quemchi:	\$ 130.000
Reparto de mercadería en Castro- Puqueldón:	\$ 104.000
Reparto de mercadería en Chonchi – Quellón – Queilen:	\$ 128.000
Reparto de mercadería en Dalcahue – Curaco de Vélez – Achao:	\$ 110.000
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 472.000</b>
<b>N°</b>	<b>4</b>
<b>VALOR TARIFA RUTA EXTRA POR AUMENTO DE LA DEMANDA</b>	<b>\$ 118.000</b>

Otra de las consideraciones para poder evaluar las dos alternativas es determinar la cantidad de kilómetros que recorrerán las camionetas para cada ruta extra, con ello se determinan el consumo de combustible, y para ello también se determino a través del método de promedio de las kilómetros recorridos por las camionetas en las rutas actuales, esto es dividiendo la suma de kilómetros de cada una de la rutas 2009 por el número de rutas,

CALCULO CONSUMO COMBUSTIBLE PARA RUTA EXTRA POR AUMENTO DE LA DEMANDA POR METODO DE PROMEDIO KM DIARIO REPARTO AÑO 2009	
DESTINOS	KM. POR DIA
Reparto de mercadería en Ancud - Quemchi:	336
Reparto de mercadería en Castro- Puqueldón:	364
Reparto de mercadería en Chonchi – Quellón – Queilen:	260
Reparto de mercadería en Dalcahue – Curaco de Vélez – Achao:	190
<b>TOTAL KM</b>	<b>1150</b>
<b>N°</b>	<b>4</b>
<b>CAINT. KM. RECORRIDO RUTA EXTRA POR AUMENTO DE LA DEMANDA</b>	<b>288</b>

Los cálculos para ambas alternativas serán en base al aumento de una camioneta.

**A) COMPRA DE CAMIONETA CON FINANCIAMIENTO EXTERNO POR \$ 15.350.705  
 SEGÚN COTIZACIÓN CAMION HINO, SERIE 300 XZU 5.9**

TABLA AMORTIZACION DE PRESTAMO				
Periodo Años	interés	amortización	cuota	Deuda Residual
				15.350.705
1	3.536.127	1.801.404	5.337.531	13.549.301
2	3.058.867	2.278.664	5.337.531	11.270.637
3	2.444.662	2.892.869	5.337.531	8.377.768
4	1.445.333	3.892.198	5.337.531	4.485.570
5	851.964	4.485.570	5.337.535	- 0
	<b>11.336.954</b>	<b>15.350.705</b>	<b>26.687.659</b>	

**UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**  
**DEPARTAMENTO DE GESTIÓN EMPRESARIAL**  
**ING. DE EJECUCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

DETERMINACION FLUJO						
DETALLE	0	1	2	3	4	5
Ingresos por flete			<b>28.320.000</b>	<b>28.320.000</b>	<b>28.320.000</b>	<b>28.320.000</b>
(-) Costos Fijos			<b>2.723.000</b>	<b>2.723.001</b>	<b>2.723.002</b>	<b>2.723.003</b>
REVISIÓN TÉCNICA			13.000	13.000	13.000	13.000
PERMISO CIRCULACION			105.000	105.000	105.000	105.000
SEGUROS CONTRA TERCEROS			1.140.000	1.140.000	1.140.000	1.140.000
SEGUROS TRANSP. CARGA Y REMESA DE VALORES			360.000	360.000	360.000	360.000
MANTENCIONES			1.105.000	1.105.001	1.105.002	1.105.003
(-) Gastos de Administración y Ventas						
(-) Depreciación			1.842.822	1.842.822	1.842.822	1.842.822
(-) Intereses			3.536.127	3.058.867	2.444.662	1.445.333
Utilidad antes de impuestos			<b>20.218.051</b>	<b>20.695.310</b>	<b>21.309.514</b>	<b>22.308.842</b>
(-) Impuesto a la renta			3.437.069	3.518.203	3.622.617	3.792.503
Utilidad después de impuestos			<b>16.780.982</b>	<b>17.177.107</b>	<b>17.686.897</b>	<b>18.516.339</b>
(+) Depreciación			1.842.822	1.842.822	1.842.822	1.842.822
(-) Inversión	-15.350.705					
(+) Valor de desecho						6.578.874
FLUJO NETO	-15.350.705		18.623.804	19.019.929	19.529.719	26.938.035
FLUJO NETO UF	-722,2		876,2	894,8	918,8	1267,4
VAN (30 % ) =	28.550.716			1343		
TIR =	120			120		
UF 01/02/09	21255,1					

**B) ARRIENDO DE CAMIONETA**

DETERMINACION FLUJO						
DETALLE	0	1	2	3	4	5
Ingresos por flete			<b>28.320.000</b>	<b>28.320.000</b>	<b>28.320.000</b>	<b>28.320.000</b>
ARRIENDOS			5.712.000	5.712.000	5.712.000	5.712.000
<b>FLUJO NETO</b>			<b>34.032.002</b>	<b>34.032.003</b>	<b>34.032.004</b>	<b>34.032.005</b>
<b>FLUJO NETO UF</b>			<b>1601,1</b>	<b>1601,1</b>	<b>1601,1</b>	<b>1601,1</b>
VAN (30 % ) =	73.721.510			3468		
TIR =	0			0		
UF 01/02/09	21255,1					

De acuerdo a lo analizado, la mejor opción es la alternativa b.

Condiciones del arriendo de camionetas son las siguientes,

1° El arrendador deberá entregar la camioneta a la empresa Soc. de Transportes Ay S Ltda.,

En condiciones optimas para hacer el reparto, es decir,

- Revisión técnica al día,
- Permiso de circulación al día,
- Seguros contra terceros,
- Seguros de transportes de carga y remesa de valores,
- Mantenciones al día,

La Soc. de Transportes A y S Ltda., deberá preocuparse de contratar personal para realizar la labor traslado y reparto de mercaderías, como así también de cargar combustible.

### 3.3 LOCALIZACIÓN

Teniendo presente la idea y perfil del proyecto, todos los análisis se han realizado considerando que la bodega de traspaso de la empresa de transporte estará ubicada en la ciudad de Castro, lugar estratégico por ser el punto central de la Isla de Chiloé, donde el traslado y reparto de mercaderías se puede realizar dentro de las 24 horas.

El sitio y la bodega de traspaso, lugar físico donde el camión con carro traspasa las mercaderías a las camionetas de reparto, serán arrendados a través de un contrato notarial a plazo fijo por 6 años, cuyo valor mensual será de \$ 170.000, el cual puede ser renovable por periodos iguales y sucesivos al término de este. Cabe destacar que al momento de firmar el contrato se deberán cancelar 1 mes garantía, el cual será devuelto al término de contrato sin reajuste.

### 3.4 MAQUINARIAS Y EQUIPOS

Las maquinarias y equipos se deben adquirir antes de comenzar con el funcionamiento del proyecto y que dichos costos corresponden al promedio de precios del mercado. El valor de la depreciación anual fue calculado a través del método contable de depreciación lineal.

#### MAQUINARIAS Y EQUIPOS

Cantid	Detalle	V. NETO	IVA	VALOR TOTAL	V. Util	Dep. Anual	Dep. Acum.	V. Libros
1	Equipos de aire de arrast	\$ 150.000	\$ 28.500	\$ 178.500	10	\$ 15.000	\$ 75.000	\$ 75.000
1	Equipo computacional a	\$ 257.000	\$ 48.830	\$ 305.830	5	\$ 51.400	\$ 257.000	\$ 0
1	Hidrolavadora año 2009	\$ 85.000	\$ 16.150	\$ 101.150	5	\$ 17.000	\$ 85.000	\$ 0
1	Traspaletas año 2009	\$ 200.000	\$ 38.000	\$ 238.000	10	\$ 20.000	\$ 100.000	\$ 100.000
1	Maquina soldadora año 2	\$ 150.000	\$ 28.500	\$ 178.500	10	\$ 15.000	\$ 75.000	\$ 75.000
1	Muela año 2009	\$ 250.000	\$ 47.500	\$ 297.500	10	\$ 25.000	\$ 125.000	\$ 125.000
4	Camionetas año 2009	\$ 51.599.008	\$ 9.803.812	\$ 61.402.820	7	\$ 7.371.287	\$ 36.856.434	\$ 14.742.574
<b>TOTAL INVERSION Y DEP</b>		<b>\$ 52.691.008</b>	<b>\$ 10.011.292</b>	<b>\$ 62.702.300</b>		<b>\$ 7.514.687</b>	<b>\$ 37.573.434</b>	<b>\$ 15.117.574</b>

UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO  
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
DEPARTAMENTO DE GESTIÓN EMPRESARIAL  
ING. DE EJECUCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

---

# **CAPITULO IV**

## **“ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL”**

## **ESTUDIO ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

El estudio organizacional define el sistema de comunicación y los sistemas de responsabilidad y autoridad de la Sociedad de transporte A y S Ltda. Además incluye el organigrama, incluye la descripción de cargos y funciones y los gastos administrativos necesarios para el posterior estudio económico y financiero.

### **4.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIÓN DEL PROYECTO**

El análisis desarrollado en el estudio técnico definió según las necesidades de la empresa que el personal requerido a contratar sería de 9 personas (conductores y auxiliares). Pero adicional a estas personas debe haber otras encargadas de desarrollar las funciones administrativas y de representación de la empresa, tales como gerente, secretaria y contador.

La autoridad máxima descansa en el gerente general, quien tiene a su cargo secretaria, conductores y auxiliares.

La empresa se dividirá en dos áreas: administración y reparto las cuales tendrán las siguientes funciones:

#### **ADMINISTRACION**

- Administrar, planificar y controlar las actividades de la empresa.
- Reclutamiento, selección y contratación del personal cuando requiera.
- Elaboración de los contratos de trabajo, así como las liquidaciones de sueldo del personal.
- Elaboración de presupuestos para la empresa.
- Control de rutas de despacho y reparto de mercaderías.
- Compra de materiales, insumos, materias primas y otros necesarios para el funcionamiento de la empresa.
- Desarrollo de estrategias de marketing.

- Control en los pagos del personal de la empresa.
- Control de los períodos de vacaciones, permisos y ausentismos del personal.

### **REPARTOS**

- Recibir las mercaderías en el tiempo y lugar que se le indique y cargarlas en los vehículos.
- Efectuar la conducción de las mercaderías, emprendiendo y concluyendo el viaje en el plazo y por la ruta que se le indique, y en el caso de que no se encuentre establecida esta última, por la que más le acomode, con tal que la elegida se dirija vía recta al lugar en que debe entregar la mercadería.
- Resguardar las mercaderías y valores transportados.
- Cumplir, en el caso de mercaderías que así lo requieran, con las instrucciones especiales acerca de su carga o descarga y conducción especial, así como velar por la calidad del producto que se entrega.
- Observar durante la conducción las leyes, ordenanzas y reglamentos relativos al tránsito y al transporte de mercaderías.
- Conservar y custodiar las mercaderías.
- Entregar las mercaderías en el lugar de destino al consignatario, asumiendo la obligación de su descarga, a menos que expresamente se le haya eximido de ella.
- Comunicar al consignante acerca de cualquier dificultad o inconveniente que haya afectado o pueda afectar a las mercaderías, tanto en la entrega, como en la conducción y recepción.
- Suscribir todos los documentos que se requieran para los efectos de poder realizar la conducción y entrega de las mercaderías.
- Mantener a sus vehículos en óptimas condiciones mecánicas y de seguridad, así como de limpieza y presentación.
- Guardar una estricta reserva acerca de toda la información que adquiera por el presente contrato acerca del consignante y las mercaderías que éste distribuye, como igualmente, sobre las rutas de distribución, tipo de mercadería que adquiere el comerciante, la frecuencia de las mismas, etc.

- Ofrecer en todo momento un buen trato a clientes, personal de empresa distribuidora y público en general, que permita mantener una excelente imagen de los servicios que presta tanto la empresa de transporte como el consignante. Esta obligación es extensiva al personal auxiliar que secunda al transportista.
- Contratar y mantener para la conducción y prestación de servicios auxiliares, una tripulación con antecedentes personales intachables, licencia de conducir acorde con los requerimientos legales, sin antecedentes penales, ni económicos y que tengan capacidad y espíritu para cumplir con el servicio que desarrollan. El transportista es el encargado de crear las condiciones de control con su personal, para evitar un comportamiento desleal con la empresa RABIE S. A., hechos ilícitos o que afecten la moral y las buenas costumbres.

Cada una de estas áreas estará conformada de la siguiente manera:

**ADMINISTRACIÓN:**

- Gerente General (1 persona)
- Secretaria (1 persona)

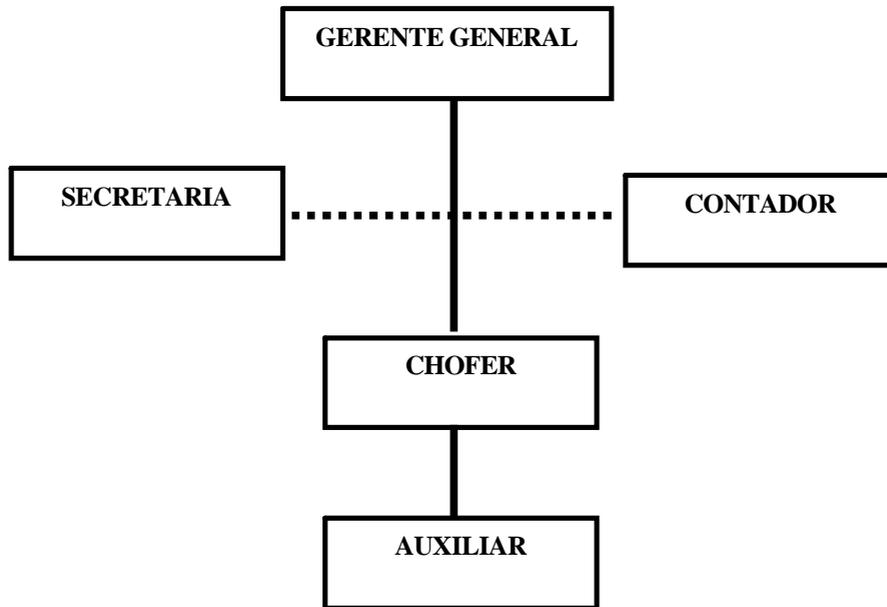
**REPARTO:**

- Conductores (5 personas)
- Auxiliares (4 personas)

Se determinó que para el manejo del área contable, se contratara un contador a honorarios debido a que la empresa se evitará cancelar todos los cargos laborales que representaría la contratación de este profesional.

## 4.2 ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA PROYECTO

La empresa tendrá una organización simple, debido al tamaño, los procesos y las actividades que realiza, su organigrama es el siguiente:



### 4.3 DEFINICIÓN Y PERFIL DE CARGOS

**CARGO** : **Gerente General**  
**REPORTA A** : **Dueños de la empresa**

#### **FUNCIONES DEL CARGO**

- Será el responsable ante los entes controladores del estado, la banca y los proveedores.
- Revisar los estados financieros.
- Autorizar las compras requeridas de la empresa.
- Revisar y aprobar los cheques.
- Supervisar todas las actividades operativas y administrativas.
- Orientar a la empresa hacia el logro de sus objetivos, así como el cumplimiento de sus metas a corto y largo plazo, logrando con ello el éxito de la empresa.
- Presentar a los dueños de la empresa los resultados obtenidos en cada período.
- Selección y contratación de personal.
- Atención a clientes, proveedores y concretar las negociaciones con los mismos.

#### **REQUISITOS DEL CARGO**

- Título universitario (área de administración de empresas).
- Manejo de paquete computacional.
- Conocimiento de leyes del país.
- Liderazgo.
- Sexo masculino o femenino.
- Edad 30 años en adelante.
- Tener 3 años como mínimo de experiencia.

#### **CUALIDADES**

Capacidad para la toma de decisiones y trabajar bajo presión, liderazgo, manejo de personal, con habilidades para negociar, organizar, planear, disponibilidad de tiempo.

UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO  
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
DEPARTAMENTO DE GESTIÓN EMPRESARIAL  
ING. DE EJECUCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

---

**CARGO** : **Secretaria**  
**REPORTA A** : **Gerente General**

**FUNCIONES DEL CARGO**

- Asistir tanto al Gerente General y todo el personal de la empresa.
- Brindar toda la información que estas personas requiera, mismo proyectar una buena imagen de la empresa.
- Reportes a la gerencia.
- Elaboración de cheques.
- Atención de público.
- Atención del teléfono.
- Recepción y envío de documentación.
- Redacción de correspondencia interna y externa.
- Mantener en orden los archivos de la empresa.
- Manejo de caja chica.

**REQUISITOS DEL CARGO**

- Sexo: femenino.
- Edad: 20 a 30 años.
- Educación: secretaria
- Manejo básico de Windows
- Excelente relaciones humanas.
- Experiencia laboral mínimo 2 años.

**CARGO** : **Chofer**  
**REPORTA A** : **Gerente General**

**FUNCIONES DEL CARGO**

- Recibir las mercaderías en el tiempo y lugar que se le indique.
- Efectuar la conducción de las mercaderías, emprendiendo y concluyendo el viaje en el plazo y por la ruta que se le indique.

UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO  
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
DEPARTAMENTO DE GESTIÓN EMPRESARIAL  
ING. DE EJECUCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

---

- Resguardar las mercaderías y valores transportados.
- Cumplir, en el caso de mercaderías que así lo requieran, con las instrucciones especiales acerca de su carga o descarga y conducción especial, así como velar por la calidad del producto que se entrega.
- Observar durante la conducción las leyes, ordenanzas y reglamentos relativos al tránsito y al transporte de mercaderías.
- Conservar y custodiar las mercaderías.
- Entregar las mercaderías en el lugar de destino.
- Comunicar de cualquier dificultad o inconveniente que haya afectado o pueda afectar a las mercaderías, tanto en la entrega, como en la conducción y recepción.
- Suscribir todos los documentos que se requieran para los efectos de poder realizar la conducción y entrega de las mercaderías.
- Mantener a sus vehículos en óptimas condiciones mecánicas y de seguridad
- Guardar una estricta reserva acerca de toda la información que adquiera
- Ofrecer en todo momento un buen trato a clientes, personal de empresa distribuidora y público en general.

### **REQUISITOS DEL CARGO**

- Haber cursado cuarto medio.
- Sexo: masculino.
- Contratar y mantener para la conducción y prestación de servicios auxiliares, una tripulación con antecedentes personales intachables.
- licencia de conducir acorde con los requerimientos legales, sin antecedentes penales, ni económicos y que tengan capacidad y espíritu para cumplir con el servicio que desarrolla.

**CARGO** : **Auxiliar**

**REPORTA A** : **Chofer**

### **FUNCIONES DEL CARGO**

- Encargados directos de la carga y descarga de las camionetas.
- Aseo y limpieza de las camionetas.

**UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO  
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
DEPARTAMENTO DE GESTIÓN EMPRESARIAL  
ING. DE EJECUCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

### REQUISITOS DEL CARGO

- Haber cursado cuarto medio.
- Sexo: masculino.
- Edad entre 19 a 30 años.
- Experiencia no indispensable.
- Dos referencias personales.
- Constancia de antecedentes penales.
- Orientados a trabajar en equipo.
- Proactivos.
- Capacidad para trabajar bajo presión.
- Disponibilidad de horarios.

<b>PRESUPUESTO DE REMUNERACIONES PERSONAL ADMINISTRATIVO</b>															
	AÑO 2009			AÑO 2010			AÑO 2011			AÑO 2012			AÑO 2013		
	Nº. TRAB.	MENSUAL	ANUAL												
Gerente General	1	\$ 450.000	\$ 4.950.000	1	\$ 450.000	\$ 5.400.000	1	\$ 450.000	\$ 5.400.000	1	\$ 450.000	\$ 5.400.000	1	\$ 450.000	\$ 5.400.000
Secretaria	1	\$ 240.000	\$ 2.640.000	1	\$ 240.000	\$ 2.880.000	1	\$ 240.000	\$ 2.880.000	1	\$ 240.000	\$ 2.880.000	1	\$ 240.000	\$ 2.880.000
<b>TOTAL</b>		\$ 690.000	\$ 7.590.000		\$ 690.000	\$ 8.280.000		\$ 690.000	\$ 8.280.000		\$ 690.000	\$ 8.280.000		\$ 690.000	\$ 8.280.000

<b>PRESUPUESTO DE LEYES SOCIALES PERSONAL ADMINISTRATIVO</b>													
	AÑO 2009		AÑO 2010		AÑO 2011		AÑO 2012		AÑO 2013				
	MENSUAL	ANUAL											
Ley 16.744 Accidentes del tr.	\$ 24.495	\$ 269.445	\$ 24.495	\$ 293.940	\$ 24.495	\$ 293.940	\$ 24.495	\$ 293.940	\$ 24.495	\$ 293.940			
Seguro de Cesantía 2,4 %	\$ 16.560	\$ 182.160	\$ 16.560	\$ 198.720	\$ 16.560	\$ 198.720	\$ 16.560	\$ 198.720	\$ 16.560	\$ 198.720			
<b>TOTAL</b>	\$ 41.055	\$ 451.605	\$ 41.055	\$ 492.660	\$ 41.055	\$ 492.660	\$ 41.055	\$ 492.660	\$ 41.055	\$ 492.660			

<b>PRESUPUESTO DE PAGO INSTITUCIONES PREVISIONALES PARA PERSONAL ADMINISTRATIVO</b>													
	AÑO 2009		AÑO 2010		AÑO 2011		AÑO 2012		AÑO 2013				
	MENSUAL	ANUAL											
AFP Provida 12,64%	\$ 87.216	\$ 959.376	\$ 87.216	\$ 1.046.592	\$ 87.216	\$ 1.046.592	\$ 87.216	\$ 1.046.592	\$ 87.216	\$ 1.046.592			
salud 7%	\$ 48.300	\$ 531.300	\$ 48.300	\$ 579.600	\$ 48.300	\$ 579.600	\$ 48.300	\$ 579.600	\$ 48.300	\$ 579.600			
seguro de cesantía 0,6%	\$ 4.140	\$ 45.540	\$ 4.140	\$ 49.680	\$ 4.140	\$ 49.680	\$ 4.140	\$ 49.680	\$ 4.140	\$ 49.680			
<b>Total descuentos previsionales</b>	\$ 139.656	\$ 1.536.216	\$ 139.656	\$ 1.675.872	\$ 139.656	\$ 1.675.872	\$ 139.656	\$ 1.675.872	\$ 139.656	\$ 1.675.872			

Es importante destacar que los empleados administrativos tienen oficinas en las mismas dependencias de la casa habitación, cuyas oficinas están completamente equipadas con muebles, sillas, equipos computacionales, teléfonos, fax.

Los auxiliares y conductores contratados para el traslado y reparto de mercaderías a contar del año 2 del proyecto (2010 en las proyecciones), por motivo de aumento de la demanda, es personal de la Isla de Chiloé, por lo tanto, no tienen derecho a viáticos y no están considerados para vivir en la casa arrendada.

# CAPITULO V

## “ESTUDIO LEGAL DEL PROYECTO”

## 5.1 ÁREA JURÍDICA

### **SOCIEDAD DE RESPONSABILIDAD LIMITADA**

La Sociedad de transporte A y S Ltda. se rige bajo las normas de las sociedades colectivas comerciales consagradas en los artículos 349 y siguientes del Código de Comercio y al artículo 2.014 del Código Civil.

Esta sociedad esta constituida por dos socios: Mariza del Carmen Medina Lagos y Aaron Eugenio Sepúlveda Villalobos, quienes se dedican al transporte terrestre nacional e internacional de carga en vehículos propios o de terceros. Cuyo aportes de los socios es de \$12.000.000 (doce millones) cada uno, formando un capital social por \$24.000.000 (veinticuatro millones de pesos).

### **LA SOCIEDAD A Y S LIMITADA TIENE LAS SIGUIENTES CARACTERÍSTICAS:**

- Es una sociedad de personas (naturales o jurídicas).
- Es una sociedad solemne que se constituyó a través de escritura pública, la que fue debidamente inscrita en el Registro de Comercio y publicada por una sola vez en el Diario Oficial.
- Se limita la responsabilidad de los socios a los montos de sus respectivos aportes.

### **LEY 20.271 ART. ÚNICO Nº 2 D.O. 12.07.2008 DEL CÓDIGO DEL TRABAJO**

La Sociedad de transporte A y S Ltda. se basa principalmente en la norma del código del trabajo, en su artículo 25 bis que dice lo referente a la jornada de chóferes de vehículos de carga terrestre interurbana, la que no debe exceder de ciento ochenta horas mensuales y que no puede ser distribuida en menos de veintiún 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. Con todo, los tiempos de espera no podrán exceder de un límite máximo de ochenta y ocho horas mensuales.

Los chóferes deberán 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. En todo caso, esta obligación se cumplirá en el lugar habilitado más próximo en que el vehículo pueda ser detenido, sin obstaculizar la vía pública. El camión deberá contar con una litera adecuada para el descanso, siempre que éste se realice total o parcialmente a bordo de aquél mientras dure la labor de traspafo, pasando el resto de las horas no trabajadas en la casa de arriendo, que sirve de acogida para todos los trabajadores de la empresa A y S Ltda..

<b>CALCULO DE ARRIENDOS</b>	
<b>MENSUAL</b>	<b>ANUAL</b>
200.000	2.400.000

### **REVISIONES TÉCNICAS**

La Revisión Técnica es un proceso mediante el cual se controla el estado de mantenimiento de las partes y piezas de los vehículos, su seguridad, presentación, el estado mecánico en general junto a sus emisiones. Esto con el objetivo de minimizar el riesgo de accidentes por motivos técnicos y constatar la adecuada aptitud de los vehículos para circular por las vías.

La Sociedad de transporte A y S Ltda. en la actualidad cuenta con un camión con carro (ambos del año 2009), pero es necesario la adquisición de cuatro camionetas nuevas al comienzo del proyecto (año 2009), esto por decisión de los representantes de la Sociedad contratista, las que deben acudir según sus características a la Planta A2 de Revisión Técnica, donde les serán autorizadas éstas por un plazo de seis meses.

UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO  
 FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
 DEPARTAMENTO DE GESTIÓN EMPRESARIAL  
 ING. DE EJECUCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Debido al aumento de demanda en el año 2, 3, 4, 5 y del proyecto, La Sociedad A y S Ltda., decide arrendar camionetas, donde el arrendador debe entregar el vehículo funcionando y con su revisión técnica al día.

**REVISIONES TÉCNICAS AÑO 2009**

TIPO DE CAMIÓN	VALOR R <sup>o</sup> TÉCNICA	N <sup>o</sup> REVISIONES AL AÑO	TOTAL ANUAL
Camión	6.500	2	13.000
Carro de arrastre	6.500	2	13.000
camioneta A	6.500	2	13.000
camioneta B	6.500	2	13.000
camioneta C	6.500	2	13.000
camioneta D	6.500	2	13.000

**5.2 ESTUDIO NORMATIVAS VIGENTES**

**SEGURO OBLIGATORIO DE ACCIDENTES PERSONALES (SOAP)**

Es un seguro de carácter obligatorio que deben contratar todos los propietarios de vehículos motorizados. El objetivo de este seguro es indemnizar a las personas que resulten lesionadas en un accidente en el que participen vehículos motorizados.

Este seguro debe ser contratado por los propietarios de vehículos en conjunto con el pago del permiso de circulación de la Municipalidad respectiva., contratado para el camión, acoplado y camionetas, se renuevan en Septiembre de cada año y para las camionetas es anual cancelado en Marzo de cada año.

PERMISO DE CIRCULACION Y SEGUROS AÑO 2009			
TIPO DE VEHICULO	VALOR PERMISO + SEGURO	N <sup>o</sup> VECES AL AÑO	TOTAL ANUAL
Camión	145.000	1	145.000
Carro de arrastre	56.000	1	56.000
camioneta A	105.000	1	105.000
camioneta B	105.000	1	105.000
camioneta C	105.000	1	105.000
camioneta D	105.000	1	105.000
<b>TOTALES</b>	<b>621.000</b>	<b>6</b>	<b>621.000</b>

Para los años 2, 3, 4 y del proyecto, La Sociedad A y S Ltda., arrendará camionetas, con los seguros de carga y remesa de valores.

**SEGURO DE TRANSPORTES DE CARGA POR CARRETERA Y REMESA DE VALORES.**

UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO  
 FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
 DEPARTAMENTO DE GESTIÓN EMPRESARIAL  
 ING. DE EJECUCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

---

Ambos seguros son exigidos por Rabié S.A., en forma obligatoria a todos los empresarios del transporte. Estos seguros son vendidos únicamente por la Aseguradora MAPFRE, y cubren lo siguiente,

Para camión con acoplado cubre la carga hasta 900 UF.

Para camionetas cubre la carga hasta 300 UF.

<b>SEGUROS DE TRANSPORTE DE CARGA Y REMESA DE VALORES AÑO 2009</b>		
<b>TIPO DE CAMION</b>	<b>TOTAL MENSUAL</b>	<b>TOTAL ANUAL</b>
Camión con carro	50.000	550.000
camioneta A	25.000	275.000
camioneta B	25.000	275.000
camioneta C	25.000	275.000
camioneta D	25.000	275.000
<b>TOTALES</b>	<b>150.000</b>	<b>1.650.000</b>

Para los años 2, 3, 4 y del proyecto, La Sociedad A y S Ltda., arrendará camionetas, con los seguros de carga y remesa de valores.

# CAPITULO VI

## “ESTUDIO ECONOMICO Y FINANCIERO”

## ESTUDIO ECONOMICO FINANCIERO DEL PROYECTO

Considerando el principal requerimiento que ha hecho Rabie S.A. a esta empresa del transporte, que es optimizar los tiempos de atención a sus clientes, la Soc. A y S Ltda., aprovechando su vasta experiencia en la zona y el apoyo tecnológico entregado por Rabie S.A., ha diseñado la ruta crítica. Esta secuencia de actividades distribuidas en cada una de las unidades de la empresa contratista, logran cumplir sinérgicamente el traslado y reparto de mercadería en 24 horas.

### DETALLE ACTIVIDADES DE TRASLADO Y REPARTO DE MERCADERIAS

N°Act.	Nombre de la Actividad	Tiempo Act. hrs			Duración Act. No críticas	Km. Rec.T.
		Inicio	Término	Duración Act. crítica		
1	Cargar camión carro en bodega satélite de Pto. Montt	4:00	5:00	1	====	0
2	Traslado de carga a Ancud	5:00	7:00	2	====	113
3	Traspaso carga ruta Ancud Quemchi vehiculo A	7:00	7:30	0,5	====	0
4	Traslado resto cargas a Castro	7:30	9:30	2	====	80
5	Reparto de mercaderías camioneta A	7:30	18:00	====	10,5	170
6	Traspaso mercaderías camioneta B, Chonchi Quellón Queilén	9:30	10:00	0,5	====	0
7	Reparto de mercaderías camioneta B	10:00	22:00	12,0	====	364
8	Traspaso mercaderías camioneta C Dalcahue Curaco Achao	10:00	10:30	====	0,5	0
9	Reparto de mercaderías camioneta C	10:30	21:30	====	11,0	130
10	Traspaso mercaderías camioneta D Castro Puqueldón,	10:30	11:00	====	0,5	0
11	Reparto de mercaderías camioneta D	11:00	21:00	====	10,0	88
12	Recepción ruta terminada camioneta D	21:00	21:30	====	0,5	0
13	Recepción ruta terminada camioneta C	21:30	22:00	====	0,5	0
14	Recepción ruta terminada camioneta B	22:00	22:30	0,5	====	0
15	Camión con carro viaja devuelta a Ancud	0:00	0:30	2	====	80
16	Recepción ruta terminada camioneta A	0:30	1:00	0,5	====	0
17	Camión con carro continua rumbo a Bodega Puerto Montt	1:00	3:00	2	====	113
18	Recepción de mercaderías al c/con carro Pto. Montt	3:00	04:00	1	====	0
<b>TOTAL KM RECORRIDOS Y RUTA CRITICA</b>				<b>24</b>		<b>1.138</b>

La tabla de actividades de traslado y reparto de mercaderías, es la base para el estudio de la ruta crítica, y detalla cada una de las actividades con sus horarios de inicio y término, pudiendo determinar los tiempos por actividad, como así también los kilómetros de recorrido entre una actividad y otra.

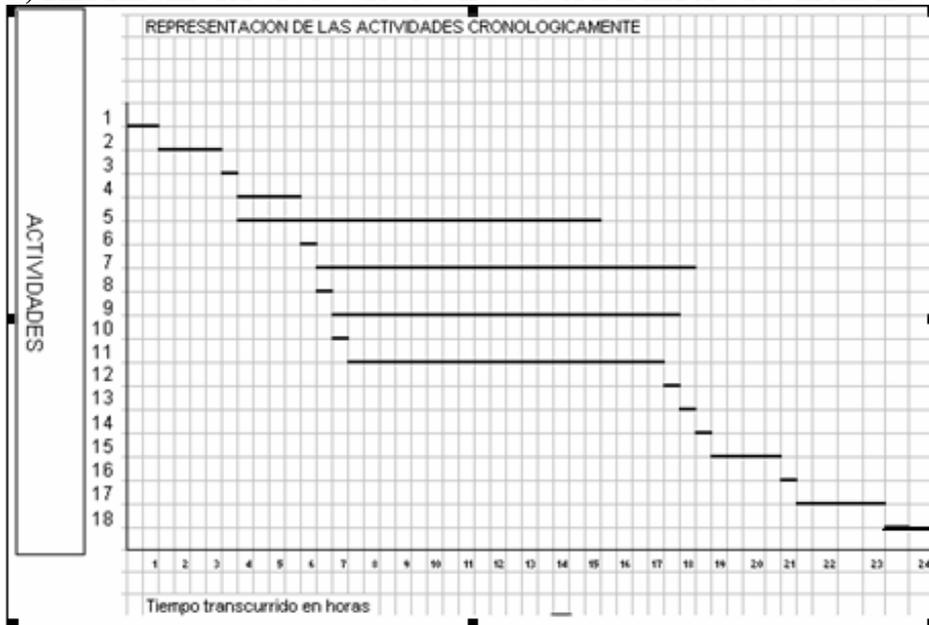
## B) CALCULO DE LA RUTA CRÍTICA

### CALCULO DE LA RUTA CRITICA

VEHÍCULO	SUMA DE TIEMPO ACTIVIDADES	TOTAL TIEMPO
<b>CAMION CON CARRO</b>	1+2+0,5+2+0,5+11+0,5+2+0,5+2+1	<b>24</b> RC
CAMIONETA B	0,5+12+0,5+2+0,5+2+0,5	18
CAMIONETA C	0,5+11+0,5+2+0,5+2+0,5	17
CAMIONETA D	0,5+10+0,5+2+0,5+2+0,5	16
CAMIONETA A	0,5+10,5+0,5	11,5

El cálculo de la ruta crítica tiene la finalidad de determinar en forma detallada los tiempos de cada uno de los vehículos, en este caso, el vehículo de traspaso es el que tiene mayor tiempo registrado, ya que es el encargado de iniciar el traslado y terminarlo.

## C) REPRESENTACION CRONOLOGICA DE LA ACTIVIDADES



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO  
 FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
 DEPARTAMENTO DE GESTIÓN EMPRESARIAL  
 ING. DE EJECUCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Esta gráfica detalla la representación cronológica de las actividades de traslado y reparto de mercaderías, con el tiempo de cada actividad, y el tiempo que pasa entre una actividad y otra.

La empresa RABIE S.A. ha ofrecido el siguiente plan tarifario por cada traslado y reparto de mercadería en la Isla de Chiloé a la empresa transportista,

**TARIFAS ACORDADAS PARA EL AÑO 2009**

DESTINOS	VALOR TARIFA
<b>Traslados de Bodega satélite de Puerto Montt a Castro Chiloé</b>	<b>\$ 450.000</b>
Reparto de mercadería en Ancud - Quemchi:	\$ 130.000
Reparto de mercadería en Castro- Puqueldón:	\$ 104.000
Reparto de mercadería en Chonchi – Quellón – Queilen:	\$ 128.000
Reparto de mercadería en Dalcahue – Curaco de Vélez – Achao:	\$ 110.000
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 922.000</b>

En el mes son 20 traslados que se realizan a la Isla de Chiloé, cada uno tiene un valor de \$ 922.000.

PROYECCIÓN DE LOS INGRESOS PARA LOS PRÓXIMOS 5 AÑOS										
DESTINOS	AÑO 2009		AÑO 2010		AÑO 2011		AÑO 2012		AÑO 2013	
	VALOR TARIFA	Nº RUTAS	VALOR TARIFA	Nº RUTAS	VALOR TARIFA	Nº RUTAS	VALOR TARIFA	Nº RUTAS	VALOR TARIFA	Nº RUTAS
Traslados de Bodega satélite de Puerto	\$ 450.000	20	\$ 450.000	20	\$ 450.000	20	\$ 450.000	20	\$ 450.000	20
Reparto de mercadería en Ancud -	\$ 130.000	20	\$ 130.000	20	\$ 130.000	20	\$ 130.000	20	\$ 130.000	20
Reparto de mercadería en Castro-	\$ 104.000	20	\$ 104.000	20	\$ 104.000	20	\$ 104.000	20	\$ 104.000	20
Reparto de mercadería en Chonchi –	\$ 128.000	20	\$ 128.000	20	\$ 128.000	20	\$ 128.000	20	\$ 128.000	20
Reparto de mercadería en Dalcahue –	\$ 110.000	20	\$ 110.000	20	\$ 110.000	20	\$ 110.000	20	\$ 110.000	20
<b>Rutas extra por aumento demanda</b>	<b>\$ 0</b>		<b>\$ 118.000</b>	<b>20</b>	<b>\$ 118.000</b>	<b>40</b>	<b>\$ 118.000</b>	<b>40</b>	<b>\$ 118.000</b>	<b>60</b>
Total de un traslado y reparto	\$ 922.000	20	\$ 1.040.000	20	\$ 1.158.000	20	\$ 1.158.000	20	\$ 1.276.000	20
TOTAL INGRESOS MENSUALES	\$ 18.440.000		\$ 20.800.000		\$ 23.160.000		\$ 23.160.000		\$ 25.520.000	
TOTAL ANUAL	\$ 202.840.000		\$ 249.600.000		\$ 277.920.000		\$ 277.920.000		\$ 306.240.000	

**DETERMINACIÓN DEL CAPITAL DE TRABAJO.**

La política de pagos de fletes de la empresa principal a sus empresas contratistas es semanal, por lo que esta empresa del transporte demuestra tener necesidad de capital de trabajo solo en la primera semana de \$ 2.312.755.

UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO  
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
DEPARTAMENTO DE GESTIÓN EMPRESARIAL  
ING. DE EJECUCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CAPITAL DE TRABAJO				
FEBRERO				
DETALLE	SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3	SEMANA 4
Ingresos	-	5.485.900	5.485.900	5.485.900
Remuneraciones	-	-	-	2.297.088
Honorarios	-	-	-	45.000
Pago de Leyes Sociales	-	-	-	171.360
Gastos generales	- 1.312.500	- 548.500	- 548.500	- 639.500
Instituciones previsionales		-	-	582.912
pago de impuestos		-	-	189.400
pago a proveedores	- 1.000.255	- 1.000.255	- 1.000.255	- 1.000.255
SUPERAVIT (DEF)	- 2.312.755	3.937.145	3.937.145	560.385
SUPERAVIT (DEF) ACUMUL	- 2.312.755	1.624.391	5.561.536	6.121.921

NOTA: El criterio utilizado para escoger el capital de trabajo necesario es el método de déficit acumulado máximo

La tabla anterior muestra que esta empresa contratista de transportes tendrá necesidad de capital de trabajo solo la primera semana.

## 6.1 DETERMINACIÓN DE LA INVERSIÓN INICIAL

La inversión inicial ha sido estructurada a partir del estudio técnico del proyecto, y considerando que esta empresa de transporte ya contaba con importantes bienes, como lo es un camión y acoplado.

INVERSIÓN INICIAL								
Cant	Detalle	VALOR NETO	IVA	VALOR TOTAL	Vida Útil	Dep. Anual	Dep. Acum.	V. Libros
1	Camión	\$ 19.952.126	\$ 3.790.904	\$ 23.743.030	7	\$ 2.850.304	\$ 19.952.126	\$ 0
1	Acoplado	\$ 9.500.000	\$ 1.805.000	\$ 11.305.000	7	\$ 1.357.143	\$ 9.500.000	\$ 0
<b>TOTAL INVERSIÓN Y DEPRECIACIÓN</b>		<b>\$ 29.452.126</b>	<b>\$ 5.595.904</b>	<b>\$ 35.048.030</b>		<b>\$ 4.207.447</b>	<b>\$ 29.452.126</b>	<b>\$ 0</b>

El resto de los bienes necesarios para el desarrollo de la actividad serán obtenidos en el año cero del proyecto.

Ver página 41, detalle de maquinarias y equipos.

## 6.2 FINANCIAMIENTO DEL PROYECTO

El 67 % de este proyecto será financiado con capital externo, a través de la banca privada por un monto total de \$ 61.402.820 a 5 años, con una tasa de interés anual de un 5,83% más UF, tasa efectiva de un 2%. Actualmente la empresa de transporte solo consta con un camión y un acoplado avaluado ambos en \$ 35.048.030, los que serán dejados en prenda. El crédito será utilizado principalmente para la compra de 4 camionetas para el reparto.

UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO  
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
DEPARTAMENTO DE GESTIÓN EMPRESARIAL  
ING. DE EJECUCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

total crédito	61.402.820
tasa de interés	5,83 anual más UF
tasa efectiva	2%
plazo	5 Años

TABLA AMORTIZACIÓN DE PRESTAMO

Período	interés	amortización	cuota	Deuda Residual
				61.402.820
1	14.144.509	7.205.615	21.350.124	54.197.205
2	12.235.469	9.114.655	21.350.124	45.082.550
3	9.778.647	11.571.477	21.350.124	33.511.073
4	5.781.332	15.568.792	21.350.124	17.942.281
5	3.407.857	17.942.281	21.350.138	-
	45.347.814	61.402.820	106.750.634	

### 6.3 EVALUACIÓN ECONÓMICA DEL PROYECTO

En la determinación de los flujos netos de caja del proyecto puro se obtiene un VAN de \$ 144.561.077, y una TIR de una 92%. Este proyecto tiene un costo de capital de un 30%, exigencia del empresario del transporte a este proyecto debido a que tiene ofrecimientos de los Mayoristas ADELCO Y DIMAC, para realizar el reparto en la Isla de Chiloé.

DETERMINACIÓN FLUJO DE CAJA PURO						
DETERMINACIÓN FLUJO CAJA PURO						
DETALLE	0	1	2	3	4	5
Ingresos por flete		241.379.600	297.024.000	330.724.800	330.724.800	364.425.600
(-) Costos Fijos		39.787.720	51.056.478	58.022.166	58.022.166	64.977.854
(-) Costos Variables		44.011.205	54.901.184	61.790.144	61.790.144	68.679.104
(-) Gastos de Administración y Ventas		67.313.949	78.798.526	84.793.726	84.793.726	97.547.326
(-) Depreciación		11.722.133	11.722.133	11.722.133	11.722.133	11.722.133
Utilidad antes de impuestos		78.564.593	100.545.679	114.396.631	114.396.631	121.499.183
(-) Impuesto a la renta		13.355.981	17.092.765	19.447.427	19.447.427	20.654.861
Utilidad después de impuestos		65.208.612	83.452.913	94.949.203	94.949.203	100.844.322
(+) Depreciación		11.722.133	11.722.133	11.722.133	11.722.133	11.722.133
(-) Inversión	- 91.800.329					
(-) Capital de Trabajo	- 2.312.755					
(+) Valor de desecho						23.532.467
(+) Recuperación del capital de trabajo						2.312.755
FLUJO NETO	- 94.113.084	76.930.745	95.175.047	106.671.337	106.671.337	138.411.677
FLUJO NETO UF	- 4.428	3.619	4.478	5.019	5.019	6.512
VAN (30%) =	144.561.077					
TIR =	92,00					
PRI	2,00					
UF 01/02/09	21255,1					

#### ANEXO N° 2 (INGRESOS POR FLETE)

UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO  
 FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
 DEPARTAMENTO DE GESTIÓN EMPRESARIAL  
 ING. DE EJECUCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

## 6.4 EVALUACIÓN FINANCIERA DEL PROYECTO

En la determinación de los flujos netos de caja del proyecto financiado se obtiene un VAN de \$ 153.964.177, y una TIR igual a 192,73%, lo que hace que el proyecto siga siendo aceptable.

DETERMINACIÓN FLUJO DE CAJA PROYECTO FINANCIADO						
DETERMINACIÓN FLUJO CAJA PROYECTO FINANCIADO						
DETALLE	0	1	2	3	4	5
Ingresos por flete	-	241.379.600	297.024.000	330.724.800	330.724.800	364.425.600
(-) Costos Fijos	-	39.767.720	51.056.478	58.022.166	58.022.166	64.977.854
(-) Costos Variables	-	44.011.205	54.901.184	61.790.144	61.790.144	68.679.104
(-) Gastos de Administración y Ventas	-	67.313.949	78.798.526	84.793.726	84.793.726	97.547.326
(-) Depreciación	-	11.722.133	11.722.133	11.722.133	11.722.133	11.722.133
(-) Intereses	-	14.144.509	12.235.469	9.778.647	5.781.332	3.407.857
Utilidad antes de impuestos	-	64.420.084	88.310.210	104.617.984	108.615.299	118.091.326
(-) Impuesto a la renta	-	13.355.981	17.092.765	19.447.427	19.447.427	20.654.861
Utilidad después de impuestos	-	51.064.103	71.217.444	85.170.556	89.167.871	97.436.465
(+) Depreciación	-	11.722.133	11.722.133	11.722.133	11.722.133	11.722.133
(-) Prestamo	61.402.820	7.205.615	9.114.655	11.571.477	15.568.792	17.942.281
(-) Inversión	- 91.800.329	-	-	-	-	-
(-) Capital de Trabajo	- 2.312.755	-	-	-	-	-
(+) Valor de desecho	-	-	-	-	-	23.532.467
(+) Recuperación del capital de trabajo	-	-	-	-	-	2.312.755
FLUJO NETO	- 32.710.264	55.580.621	73.824.923	85.321.213	85.321.213	117.061.539
FLUJO NETO UF	- 1.539	2.615	3.473	4.014	4.014	5.507
VAN (30%) =	153.964.177				1.904	
TIR =	192,73				192,73	
UF 01/02/09	21255,1					

### VER ANEXO 2: Inversión del proyecto

## 6.5 ANÁLISIS DE SENSIBILIZACIÓN DEL PROYECTO

A través del modelo unidimensional de la sensibilización del VAN aplicado a este proyecto, considerando solo la variable de la demanda, suponiendo de que los ingresos disminuyan en un 80,4 % el VAN se hace cero.

DETERMINACIÓN FLUJO DE CAJA SENSIBILIZADO						
SENSIBILIZACIÓN DEL 80,4 % DE LA DEMANDA						
DETALLE	0	1	2	3	4	5
Ingresos por flete	-	194.243.716	239.022.044	266.141.853	266.141.853	293.261.662
(-) Costos Fijos	-	39.767.720	51.056.478	58.022.166	58.022.166	64.977.854
(-) Costos Variables	-	44.011.205	54.901.184	61.790.144	61.790.144	68.679.104
(-) Gastos de Administración y Ventas	-	67.313.949	78.798.526	84.793.726	84.793.726	97.547.326
(-) Depreciación	-	11.722.133	11.722.133	11.722.133	11.722.133	11.722.133
Utilidad antes de impuestos	-	31.428.708	42.543.723	49.813.684	49.813.684	50.335.245
(-) Impuesto a la renta	-	17.005.022	17.092.765	19.447.427	19.447.427	20.654.861
Utilidad después de impuestos	-	14.423.686	25.450.958	30.366.257	30.366.257	29.680.384
(+) Depreciación	-	11.722.133	11.722.133	11.722.133	11.722.133	11.722.133
(-) Inversión	- 91.800.329					
(-) Capital de Trabajo	- 2.312.755					
(+) Valor de desecho	-					23.532.467
(+) Recuperación del capital de trabajo	-					2.312.755
FLUJO NETO	- 94.113.084	26.145.820	37.173.091	42.088.390	42.088.390	67.247.739
FLUJO NETO UF	- 4.428	1.230	1.749	1.980	1.980	3.164
VAN (30%) =	0				0	
TIR =	30,00				30,00	
UF 01/02/09	21255,1					

UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO  
 FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
 DEPARTAMENTO DE GESTIÓN EMPRESARIAL  
 ING. DE EJECUCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Usando el mismo modelo unidimensional de la sensibilización del VAN aplicado a este proyecto, considerando solo la variable costos, suponiendo que los costos Variables aumenten a un 205%, este dejaría de ser rentable para la empresa de transportes A y S Ltda.

DETERMINACIÓN FLUJO DE CAJA SENSIBILIZADO

SENSIBILIZACIÓN DEL 205 % DE LOS COSTOS VARIABLES						
DETALLE	0	1	2	3	4	5
Ingresos por flete		241.379.600	297.024.000	330.724.800	330.724.800	364.425.600
(-) Costos Fijos		39.767.720	51.056.478	58.022.166	58.022.166	64.977.854
(-) Costos Variables		90.362.618	112.721.628	126.865.854	126.865.854	141.010.081
(-) Gastos de Administración y Ventas		67.313.949	78.798.526	84.793.726	84.793.726	97.547.326
(-) Depreciación		11.722.133	11.722.133	11.722.133	11.722.133	11.722.133
Utilidad antes de impuestos		32.213.180	42.725.235	49.320.920	49.320.920	49.168.206
(-) Impuesto a la renta		17.005.022	17.092.765	19.447.427	19.447.427	20.654.861
Utilidad después de impuestos		15.208.158	25.632.470	29.873.493	29.873.493	28.513.345
(+) Depreciación		11.722.133	11.722.133	11.722.133	11.722.133	11.722.133
(-) Inversión	- 91.800.329					
(-) Capital de Trabajo	- 2.312.755					
(+) Valor de desecho						23.532.467
(+) Recuperación del capital de trabajo						2.312.755
<b>FLUJO NETO</b>	- 94.113.084	26.930.292	37.354.603	41.595.627	41.595.627	66.080.700
<b>FLUJO NETO UF</b>	- 4.428	1.267	1.757	1.957	1.957	3.109
VAN (30 %) =	0					0
TIR =	30,00					30,00
UF 01/02/09	21255,1					

## 6.6 ANÁLISIS DE ESTADOS DE RESULTADOS

ESTADO DE RESULTADO					
DETALLE	1	2	3	4	5
Fletes	202,840,000	249,600,000	277,920,000	277,920,000	306,240,000
(-) costo de venta	77,366,893	95,521,184	107,930,144	107,930,144	120,339,104
Remuneraciones	31,680,000	40,080,000	45,600,000	45,600,000	51,120,000
Honorarios	540,000	540,000	540,000	540,000	540,000
Combustibles	44,011,205	54,901,184	61,790,144	61,790,144	68,679,104
Costos fijos	1,135,688				
<b>margen de contribución</b>	125,473,107	154,078,816	169,989,856	169,989,856	185,900,896
(-) gastos de administración y venta					
gastos generales	67,313,949	78,798,526	84,793,726	84,793,726	97,547,326
depreciación	11,722,133	11,722,133	11,722,133	11,722,133	11,722,133
<b>resultado operacional</b>	46,437,025	63,558,157	73,473,997	73,473,997	76,631,437
otros ingresos fuera explotación	0	0	0	0	0
gastos financieros	14,144,509	12,235,469	9,778,647	5,781,332	3,407,857
<b>resultado antes de imptos.</b>	32,292,516	51,322,688	63,695,350	67,692,665	73,223,580
impuesto a la renta	5,489,728	8,724,857	10,828,209	11,507,753	12,448,009
<b>resultado neto</b>	26,802,788	42,597,831	52,867,140	56,184,912	60,775,571

ANEXO N° 3 (REMUNERACIONES)

ANEXO N° 4 (HONORARIOS)

ANEXO N° 5 (COMBUSTIBLE)

ANEXO N° 6 (GASTOS GENERALES)

UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO  
 FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
 DEPARTAMENTO DE GESTIÓN EMPRESARIAL  
 ING. DE EJECUCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

## 6.7 ANÁLISIS DE BALANCE

El presente balance fue confeccionado con la información aportada por los presupuestos de operación del proyecto,

BALANCE PROYECTADO					
DETALLE	1	2	3	4	5
<b>ACTIVO CIRCULANTE</b>					
Disponible	2.312.755	2.312.755	2.312.755	2.312.755	2.312.755
Deposito a plazo	61.265.365	85.095.558	102.376.010	104.220.612	79.691.864
PPM	2.028.402	2.496.002	2.779.202	2.779.202	3.062.402
Total activo circulante	65.606.522	89.904.315	107.467.967	109.312.569	85.067.021
<b>ACTIVO FIJO</b>					
vehículos	\$ 90.500.849	90.500.849	90.500.849	90.500.849	90.500.849
maquinarias y equipos	1.299.480	1.299.480	1.299.480	1.299.480	1.299.480
depreciación acumulada	-11.722.133	-23.444.267	-35.166.400	-46.888.534	-46.888.534
total activo fijo	80.078.196	68.356.063	56.633.929	44.911.796	44.911.796
<b>OTROS ACTIVOS</b>					
		0	0	0	0
total otros activos	0				
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	145.684.718	158.260.377	164.101.896	154.224.365	129.978.817
<b>PASIVO CIRCULANTE</b>					
proveedores	4.001.019	4.001.019	4.001.019	4.001.019	4.001.019
PPM por pagar	184.400	208.000	231.600	231.600	255.200
honorarios por pagar	45.000	45.000	45.000	45.000	45.000
préstamo por pagar	9.114.655	11.571.477	15.568.792	17.942.281	0
remuneraciones por pagar	2.297.088	2.663.984	3.030.880	3.030.880	3.397.776
impuesto por pagar	1.127.000	1.407.741	1.688.481	1.688.481	7.018.431
impuestos a la renta por pagar	14.446.026	17.092.765	19.447.427	19.447.427	20.654.861
leyes sociales por pagar	171.360	198.730	226.100	226.100	253.470
instituciones previsionales por pagar	587.912	681.016	774.120	774.120	867.224
total pasivo circulante	31.974.460	37.869.732	45.013.419	47.386.908	36.492.981
<b>PASIVO LARGO PLAZO</b>					
préstamo bancario	54.197.205	45.082.550	33.511.073	17.942.281	0
total pasivo largo plazo	54.197.205	45.082.550	33.511.073	17.942.281	0
<b>PATRIMONIO</b>					
capital	32.710.264	32.710.264	32.710.264	32.710.264	32.710.264
utilidad (pérdida) del ejercicio	26.802.788	42.597.831	52.867.140	56.184.911	60.775.571
Utilidad (pérdida) acumulada	0	26.802.788	69.400.619	122.267.759	178.452.670
total patrimonio	59.513.052	75.308.096	85.577.404	88.895.176	93.485.836
<b>TOTAL PASIVO</b>	145.684.718	158.260.377	164.101.896	154.224.365	129.978.817

ANEXO N° 7 (PRESUPUESTO DE CAJA)

## CONCLUSIÓN

Los mercados a nivel mundial están muy variables, lo que produce un riesgo mayor al normal al momento de querer iniciar un nuevo negocio.

Este proyecto, los factores que en él inciden son muy inestables, sin embargo, si se piensa en un escenario positivo se predicen tiempos favorables, que reactivara la economía. Lo que distribuidora Rabie exige a la empresa de transporte es la reducción de los tiempos de traslados y despacho de las mercaderías a sus clientes en la isla de Chiloé, esto si se mira desde la empresa de transporte es una ventaja debido a que sería la única empresa que realizaría este servicio en esta área, donde tiene un conocimiento exhaustivo de las rutas, y de no aceptar esta propuesta, deberá a otras rutas que no conozca tanto y que presenta ciertos inconvenientes (económicos y de tiempo).

El aumento de ventas de Distribuidora Rabie en esta zona permitirá el aumento de despacho de mercaderías para la empresa de transporte, siendo esta la única que funcione en la Isla de Chiloé, y que de acuerdo a la proyección de la demanda esta debe aumentar en el transcurso de los años.

Este proyecto lleva consigo una serie de gastos e inversiones los que permiten hacer funcionar de acuerdo a las normas vigentes estipuladas por los distintos Ministerios del Estado, tales como Transporte, Trabajo, entre otros.

Este proyecto si bien posee una alta inversión inicial, sus flujos contables arrojan buena rentabilidad en el futuro, por lo que es recomendable realizar dicho proyecto ya que su VAN es de \$142.294.701, lo que es favorable para la inversión.

El proyecto soporta hasta una disminución del 21.5 % de sus ingresos, lo que significa que se deben realizar como mínimo 18 traslados para llegar al punto de quiebra.

En caso del costo del combustible el proyecto soportaría un incremento del valor del petróleo de hasta un 203%.

**UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO  
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
DEPARTAMENTO DE GESTIÓN EMPRESARIAL  
ING. DE EJECUCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

---

Por lo tanto se recomienda a la empresa A y S Ltda. que ejecute el proyecto y que generaría un aumento en la riqueza de la empresa de \$ 151.697.801 (1.904 UF).

## BIBLIOGRAFIA

### Libros:

- [Porter,1994] "Estrategia Competitiva. Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia". Compañía Editorial Continental S.A., México 1994.
- [Porter,1994] "Ventaja Competitiva. Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior". Compañía Editorial Continental S.A. México 1994.
- [Nasir Sapag Chain] "Preparación y Evaluación de Proyectos", Cuarta edición. Año 2003.
- [Hamdy A.4 taha] "investigación de operaciones, quinta edición de alfa omega grupo editor SA. Arkanzas, sayeeteville,año 1995

### Páginas Web:

- <http://books.google.cl/books?pg=PA15&lpg=PA5&dq=definici%C3%B2n+de+empresa+de+distribuci%C3%B3n&id=HLwXz-NvVoEC#PPA11,M1>
- <http://www.monografias.com/trabajos5/proesmar/proesmar.shtml>
- <http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/mar/36/candistrib.htm>
- <http://www.marearoja.cl/spip.php?article267>
- [http://www.elclarin.cl/index.php?option=com\\_content&task=view&id=13440&Itemid=3634](http://www.elclarin.cl/index.php?option=com_content&task=view&id=13440&Itemid=3634)
- [http://www.anproschile.cl/index.php?option=com\\_content&task=view&id=1164&Itemid=55](http://www.anproschile.cl/index.php?option=com_content&task=view&id=1164&Itemid=55)
- <http://www.capital.cl/reportajes-y-entrevistas/la-tragedia-del-salm-n-4.html>
- <http://www.plataformaurbana.cl/archive/2008/08/23/inversion-del-mop-en-chiloe-aumento-en-66/>
- <http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=56539>

UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO  
 FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
 DEPARTAMENTO DE GESTIÓN EMPRESARIAL  
 ING. DE EJECUCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**ANEXO N° 1: COMPORTAMIENTO HISTÓRICO DE LA DEMANDA DE MERCADERIAS**

	<b>mes</b>	<b>y</b>	<b>xy</b>	<b>x2</b>
Total sep-07	-6	206.179	-1.237.074	36
Total oct-07	-5	201.271	-1.006.355	25
Total nov-07	-4	211.148	-844.592	16
Total dic-07	-3	245.147	-735.441	9
Total ene-08	-2	206.427	-412.854	4
Total feb-08	-1	151.743	-151.743	1
Total mar-08	0	218.797	0	0
Total abr-08	1	198.302	198.302	1
Total may-08	2	182.056	364.112	4
Total jun-08	3	263.136	789.408	9
Total jul-08	4	266.463	1.065.852	16
Total ago-08	5	274.978	1.374.890	25
Total sep-08	6	242.528	1.455.168	36
<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>2.868.175</b>	<b>859.673</b>	<b>182</b>