



“MAVB Services”

Parte 1 – Análisis Estratégico Y De Mercado

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

**Alumno: Jorge Zamora Coronado
Profesor Guía: Javier Ignacio Achondo Bauzá**

Santiago, septiembre 2016

Tabla de Contenido

Página

Resumen Ejecutivo	5
Capítulo I	1
1.1 La Idea de Negocio	1
1.2 La Necesidad	2
1.3 Oportunidad de Negocio	3
1.4 Modelo de Negocio	10
1.5 A qué Mercado Apunta esta Oportunidad de Negocio.	11
1.6 Clientes	12
1.7 Recursos, Capacidades y Competencias Centrales	12
Capitulo II	14
2.1 Descripción de la Industria	14
2.1.1 Automóviles nuevos y usados	14
2.1.2 Servicio técnico automotriz	15
2.1.3 Repuestos y lubricantes	15
2.2 Análisis del Entorno de la Industria	16
2.2.1 Análisis y respaldo de las tendencias de la industria	22
2.2.2 Según escenario comportamiento futuro	23
2.3 Identificación de Actores Claves	24
2.4 Identificación y Caracterización de Segmentos	25
2.4.1 Macro segmentación mercado	25
2.4.2 Micro segmentación de mercado	27
2.4.3 Micro segmentación de clientes	27
2.5 Tamaño de Mercado	28
2.5.1 Dimensionamiento del mercado total	28

2.5.2	Dimensionamiento del mercado objetivo	29
2.6	Fuerzas Competitivas de la Industria	30
2.6.1	Análisis FODA	31
2.6.2	Análisis FODA MAVB	31
2.6.3	Análisis del atractivo de la industria	31
2.7	Competidores	33
2.7.1	Identificación y caracterización de los competidores	34
2.7.2	Identificación de competidores	34
2.7.3	Caracterización de los competidores	35
2.8	Propuesta de Valor de MAVB	36
2.8.1	Que hacemos distinto y mejor	36
2.8.2	Canvas MAVB	38
2.8.3	Cadena de valor MAVB	38
2.8.4	Análisis VRIO	38
	Capitulo III	39
3.1	Identificación de la Empresa	39
3.2	Visión	39
3.3	Misión	39
3.4	Objetivo General	39
3.4.1	Objetivos cualitativos	40
3.4.2	Objetivos cuantitativos	41
	Capitulo IV	42
4.1	Plan Estratégico de Marketing	42
	Capítulo V	43
5.1	Plan de Operaciones	43

Capítulo VI	44
6.1 Equipo del Proyecto	44
Capítulo VII	45
7.1 Plan Financiero	45
Capítulo VIII	46
8.1 Riesgos Críticos	46
Propuesta Inversionista	47
Conclusiones	49
Bibliografías y Fuentes	50
Anexos	51
Anexo 1: ¿Que es el Chile 3D?	51
Anexo 2: Parque Automotor de Chile	52
Anexo 3: Mercado de Vehículos Usados	55
Anexo 4: Ubicación Privilegiada para el Segmento de Lujo	57
Anexo 5: Mercado Automotor Global año 2015, CAVEM	59
Anexo 6: PIB por actividad económica en Chile	62
Anexo 7: Composición de Vehículos Medianos y Livianos	63
Anexo 8: Análisis 5 Fuerzas de Porter	64
Anexo 9: Definición de Mantenimientos	66
Anexo 10: Aplicación Apps	68
Anexo 11: Análisis FODA	69
Anexo 12: CANVAS	72
Anexo 13: Cadena de Valor MAVB	74
Anexo 14: Análisis VRIO	77
Anexo 15: Plan de Marketing	78
Anexo 16: RSE y Sustentabilidad	96

Resumen Ejecutivo¹

En la industria de servicio para el sector automotriz, el comportamiento del consumidor y la adaptabilidad del mercado a sus necesidades representan claramente un desafío. En Chile, un país donde vivir con lujo está acompañado de la adquisición de vehículos costosos siendo el top of mind² Mercedes Benz, Audi, Volvo y BMW cuyas prestaciones son sinónimo de un buen mantenimiento, representando un desafío y una oportunidad para el servicio de mantención de vehículos.

El siguiente plan de negocio tiene como propósito crear una empresa en la comuna de Las Condes, Región Metropolitana, respondiendo a las necesidades de los propietarios de las marcas Mercedes Benz, Audi, Volvo y BMW sobre el mantenimiento de sus vehículos, principalmente fuera de garantía, con respaldo y flexibilidad.

El crecimiento automotriz vivido en años anteriores potencia la cantidad de vehículos que están quedando fuera de garantía, sumado a la incertidumbre que experimenta la economía actual y una baja en las ventas de vehículos nuevos, que por consiguiente incrementa las ventas de vehículos usados y/o mantiene la permanencia de los vehículos en los propietarios, aplazando la decisión de la renovación. El mercado de servicios automotrices ligados al mantenimiento se posiciona principalmente en dos grupos, los concesionarios y talleres multimarca, enfrentando a los propietarios de las marcas antes mencionadas al concepto tiempo, garantía y sin garantía, siendo factores claves en este mercado que llaman a una necesidad de servicio personalizado y dedicado para vehículos usados fuera de garantía y de la envergadura de las marcas mencionadas.

Bajo este escenario emerge MAVB Services, con foco en la entrega de un servicio de gestión automotriz en la Región Metropolitana como nuevo modelo de negocio para el mantenimiento e inspección de vehículos livianos, de manera personalizada, directa, rápida y confiable, mediante una estrategia de diferenciación, proporcionando una opción para los propietarios de vehículos Mercedes Benz, Audi, Volvo y BMW que se encuentren fuera de

¹ Tal como se señala en la estructura original y representada en la parte 1 y 2 de este estudio.

² Top of mind, aquella marca que ocupa una posición privilegiada en la memoria del público.

garantía. De esta forma posicionarse entre los concesionarios y los talleres multimarca, utilizando lo mejor de ambos mundos como la flexibilidad en la atención y el respaldo en la calidad de repuestos. Para MAVB la satisfacción al cliente es clave para el desarrollo de la propuesta de valor, se enfoca en una estrategia de diferenciación en aquellas actividades críticas que agreguen valor a los clientes.

Su misión es ayudar a nuestros clientes a mantener el performance de sus vehículos, proveyéndoles de un servicio de gestión integral automotriz a través de la excelencia, efectividad, flexibilidad e innovación de nuestros procesos. Teniendo como objetivo el crecimiento sostenido de la compañía basado en sólidos principios y valores corporativos.

Los aspectos financieros son indispensables como el análisis del sector industrial y las potencialidades del proyecto dentro de su análisis de viabilidad evaluado a diez años, obteniendo un valor actual neto positivo de \$365.017.499, asociado a una tasa interna de retorno de 31%, un retorno sobre la inversión de 59% y con un estimado de recuperación de la inversión de 5,4 años.

Capítulo I

1.1 La Idea de Negocio

Formar una empresa de gestión automotriz para satisfacer los servicios de mantenimiento y reparación de los vehículos fuera de garantía del segmento de clientes en su mayoría ABC1 que incluye las marcas Mercedes Benz, Audi, Volvo y BMW en la Región Metropolitana, entregando un servicio simplificado y flexible que permita una afinidad con el cliente para agendar los servicios de mantenimiento, posicionándose como una nueva opción diferenciada entre los talleres de los concesionarios y los talleres multimarca presentes en la región. De esta forma presentar al cliente lo mejor de ambos mundos, por una parte, el respaldo entregado por los concesionarios y la flexibilidad en el servicio de los talleres multimarca, sumado a un modelo de negocio tecnológico que permite la conectividad con el cliente a través de una aplicación para smartphone logrando capturar las necesidades en el instante que lo requiera el cliente. A continuación, es presentada de forma esquematizada la idea de negocio.

Ilustración 1: Idea de negocio



Fuente: Elaboración propia

1.2 La Necesidad

Para los chilenos, vivir con lujo es sinónimo de andar en autos caros. Así se desprende del reporte Chile3D 2014-2015,³ el que indica que cuando se habla de marcas suntuarias el top of mind⁴ lo ocupan Mercedes Benz, Audi, Volvo y BMW. Hoy el crecimiento automotriz sumado a la tendencia de las personas a preferir servicios personalizados que les permitan distribuir su tiempo, generan un nicho de necesidades por cubrir y en el rubro automotriz se acentúa en los mantenimientos, inspecciones y necesidades de los vehículos de propietarios que no quieren permanecer cautivos en garantías extendidas y servicios que pueden tardar uno o dos días en conceptos simples, pero que por rigidez del servicio de las grandes empresa estos se extienden. El concepto tiempo, garantía y sin garantía son factores claves en este mercado que llaman a una necesidad de servicio personalizado y dedicado para vehículos usados fuera de garantía.

Otro aspecto relevante identificado, hace referencia a la necesidad de estar siempre conectados, permitiendo a los consumidores gestionar sus necesidades a través de su smartphone en forma directa. Es en este punto, que cualquier emprendimiento debe considerar la conectividad y acceso a las redes digitales que hoy existen, según un estudio de ComScore⁵ el 78,8% del tráfico fuera de un PC en Chile se realiza desde un smartphone y en mayor medida para estos segmentos de vehículos de lujo y sus propietarios.

Hoy en día, optar por las dos opciones que entrega el mercado para el mantenimiento de vehículos, concesionarios y talleres multimarca significa interactuar con representantes de los vehículos, con el costo asociado que esto significa, no solo monetario, si no, más bien el tiempo invertido debido que es una opción poco flexible producto del crecimiento que experimentaron estas empresas en los últimos cinco años según cifras de Info Cavem llegando a 1,32%, la otra opción, es arriesgarse en un taller multimarca, donde los repuestos alternativos pueden provocar un bajo performance de estos vehículos que resulta por decirlo menos, poco ventajoso.

³ Anexo 1: Chile 3D, estudio cuantitativo de la sociedad chilena y sus tendencias.

⁴ Top of mind, aquella marca que ocupa una posición privilegiada en la memoria del público.

⁵ Compañía de investigación de marketing en Internet.

1.3 Oportunidad de Negocio

Desde el año dos mil diez en Chile el parque automotriz ha aumentado un 40,6%, hoy hay un vehículo cada cuatro habitantes en Chile, la Región Metropolitana concentra el 41%.⁶ Según el anuario del parque de vehículos en circulación del Instituto Nacional de Estadísticas, ni la desaceleración económica, ni la mayor congestión, ni la mayor instalación de pódicos de "TAG"⁷, ni las restricciones a los vehículos catalíticos en la Región Metropolitana propuesta para el año 2017 disuaden a los nuevos compradores de automóviles dándole dinamismo al mercado. En este mismo contexto, los vehículos livianos usados, fueron la alternativa de compra de los consumidores con un incremento del 13,4% comparado entre 2013 y 2014 apoyado en parte por el alza del dólar durante todo el año registró un aumento acumulando para septiembre del 2015 un 6,6%.⁸

De acuerdo con el anuario automotriz 2015 - 2016 referenciado en este estudio Chile está dentro de los tres primeros países de Sudamérica que registran los mayores volúmenes de ventas en el mercado automotor, a pesar de la caída de estas, sigue siendo un mercado en crecimiento considerando los vehículos livianos, medianos, camiones y buses, ascendiendo a 353 mil unidades, aproximadamente. Los primeros dos puestos son ocupados por Brasil y Argentina con 3.498 y 613 mil unidades, respectivamente.

La concentración de vehículos livianos y la relación PIB per cápita v/s motorización inversa del 2014 nos indican la representatividad de la RM en el mercado automotriz, siendo esta de 4,3 personas por vehículos en relación a un PIB per cápita de la RM de US\$16.158.⁹

Otro aspecto relevante sobre los vehículos livianos en el mercado nacional es la representatividad y la antigüedad del parque automotriz, a nivel nacional los vehículos livianos que circulan en país tienen menos de diez años representando el 60% del total país. Solo para la RM el promedio es de 6,8 años.¹⁰

⁶ Anexo 2: ilustración 2, anuario ANAC 2015 - 2016

⁷ Representa el sistema de cobros de autopistas urbanas en Chile.

⁸ Anexo 3: Mercado de vehículos usados, CAVEM

⁹ Anexo 2: ilustración 4, anuario ANAC 2015 - 2016

¹⁰ Anexo 2: Ilustración 5, anuario ANAC 2015 - 2016

Las proyecciones que existen actualmente, con un índice de motorización proyectado al 2030 situado en 43,8¹¹ vehículos por cada 100 personas, esto representa un 55% más de lo proyectado solo para el 2016. Para diciembre del 2015 el mercado automotriz de los vehículos livianos usados registro un avance considerable llegando a un total de ventas de 854.998 unidades transferidas en Chile.¹²

Al analizar el registro ventas anuales de vehículos nuevos y usados en Chile entregado por Info Cavem para el año 2015, se observa un potencial crecimiento del mercado de vehículos usados y una clara atractividad de este mercado para los servicios de mantenimiento asociados, considerando un aumento porcentual de un 28,6% del 2010 al 2015 respectivamente - Ver Tabla 1.

Tabla 1: Registro ventas anuales de vehículos nuevos y usados en Chile

AÑO	VENTA ENERO - DICIEMBRE		RAZÓN
	USADOS	NUEVOS	U/N (AUTOS)
2010	610.415	276.608	2.2
2011	736.587	334.261	2.2
2012	724.635	340.216	2.1
2013	765.107	382.612	2.0
2014	867.734	339.806	2.6
2015	854.998	294.866	2.9

Fuente: Info Cavem Cifras, publicación 2015

La Región Metropolitana continúa teniendo la mayor participación si de transferencias de vehículos usados se trata, actualmente representa el 47,9% con 409.368 unidades vendidas al cierre del año 2015. Siendo por si solo un segmento atractivo para emprendimientos que presten servicios de mantenimiento automotriz¹³ – Ver Tabla 2.

¹¹ Anexo 2: Ilustración 6, anuario ANAC 2015 - 2016

¹² Anexo 5: Mercado automotor global año 2015, CAVEM.

¹³ Anexo 9: Definición de mantenimientos

Tabla 2: Registro ventas anuales de vehículos usados por región

SEGMENTO	XV	I	II	III	IV	V	XIII	VI	VII	VIII	IX	XIV	X	XI	XII	TOTAL
Pasajeros	4.769	6.643	11.298	3.915	14.781	44.819	222.109	23.088	25.975	47.685	19.337	7.198	19.441	1.587	6.413	459.058
Camionetas	1.073	1.361	3.818	2.031	6.662	11.124	72.863	8.340	12.574	19.986	11.053	3.213	10.090	1.675	2.116	167.979
Comerciales	169	315	931	296	1.083	3.409	28.864	2.366	2.393	4.074	2.052	714	1.713	157	305	48.841
Suv	7.133	9.515	5.456	1.765	5.426	12.287	85.532	6.033	6.499	16.729	6.527	2.406	6.745	2.668	4.399	179.120
Total	13.144	17.834	21.503	8.007	27.952	71.639	409.368	39.827	47.441	88.474	38.969	13.531	37.989	6.087	13.233	854.998
Participación	1,5%	2,1%	2,5%	0,9%	3,3%	8,4%	47,9%	4,7%	5,5%	10,3%	4,6%	1,6%	4,4%	0,7%	1,5%	

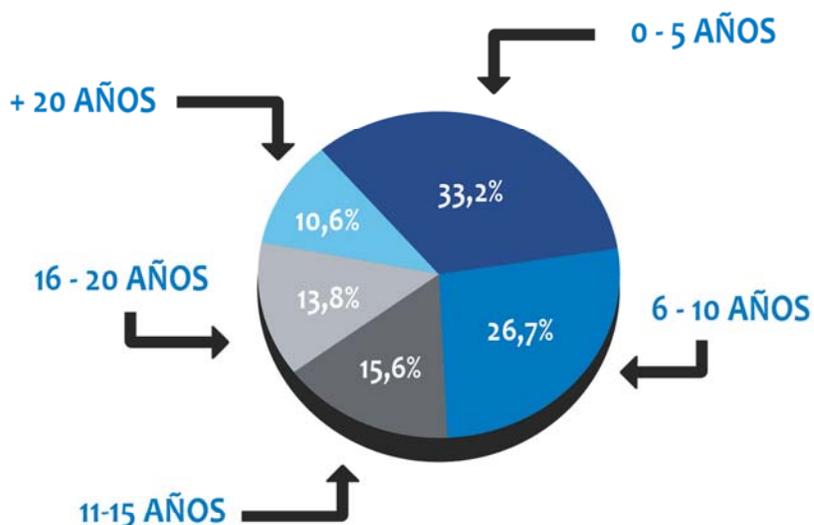
Fuente: Info Cavem Cifras, publicación 2015

Respecto a la antigüedad del segmento, a diciembre del 2015 varió la distribución del segmento en cuanto a antigüedad. De las unidades transferidas, 33,5% representa vehículos con hasta 5 años de antigüedad, el 26,7% entre 6 y 10 años, 15,6% unidades entre 11-15 años, 13,7% entre 16 y 20. Por último 10,5% de las ventas corresponde a unidades con más de 20 años de fabricación, es decir, más de 89 mil unidades – Ver Ilustración 2.

En este mercado, la antigüedad es sinónimo de oportunidad y el segmento objetivo está directamente relacionado con la antigüedad de los vehículos livianos usados luego del cuarto y quinto año desde la transferencia del concesionario, representando los vehículos que van quedando fuera de garantía, esto demuestra que existe un volumen considerable de vehículos que necesitan de un servicio de mantenimiento para su operación constante, llegando a un total de 361.822 unidades - Ver Anexo 5, registro histórico de vehículos usados.

Ilustración 2: Antigüedad del segmento de vehículos usados

ANTIGÜEDAD DE TRANSFERENCIAS



ANTIGÜEDAD DE TRANSFERENCIAS	
ANTIGÜEDAD	TRANSFERENCIAS
0 - 5 años	286.693
6 - 10 años	228.363
11 - 15 años	133.459
16 - 20 años	117.069
Más de 20 años	89.414
Total	854.998

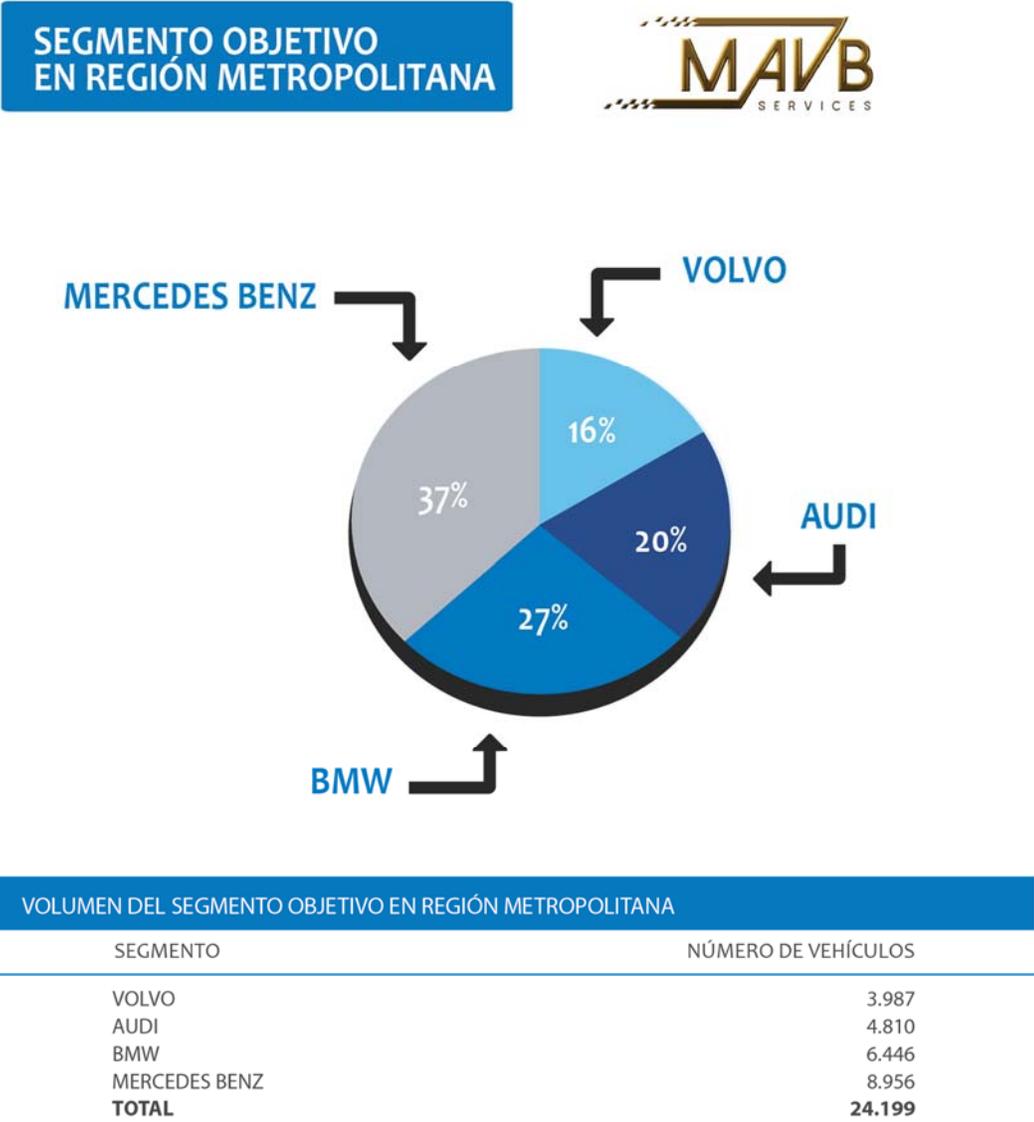
Fuente: Info Cavem Cifras, publicación 2015

Al realizar un análisis de los vehículos livianos¹⁴ asociados a las marcas segmentadas (Mercedes Benz, Audi, Volvo y BMW) se observa un crecimiento constante de 1,26% de vehículos usados, tomando como ejemplo las referencias solo entre el 2008 y el 2013, esto

¹⁴ Anexo 7: Composición de vehículos, Cavem.

para dejar fuera los vehículos que a la fecha siguen en garantía, y plasmándolos en la ilustración simple representada a continuación para cuantificar la magnitud del mercado objetivo y volumen de vehículos, por consiguiente oportunidades de mantenimiento para la estrategia de captación y fidelización de los clientes representada más adelante en el plan estratégico de marketing de este estudio – Ver Ilustración 3.

Ilustración 3: Volumen del segmento objetivo en la Región Metropolitana



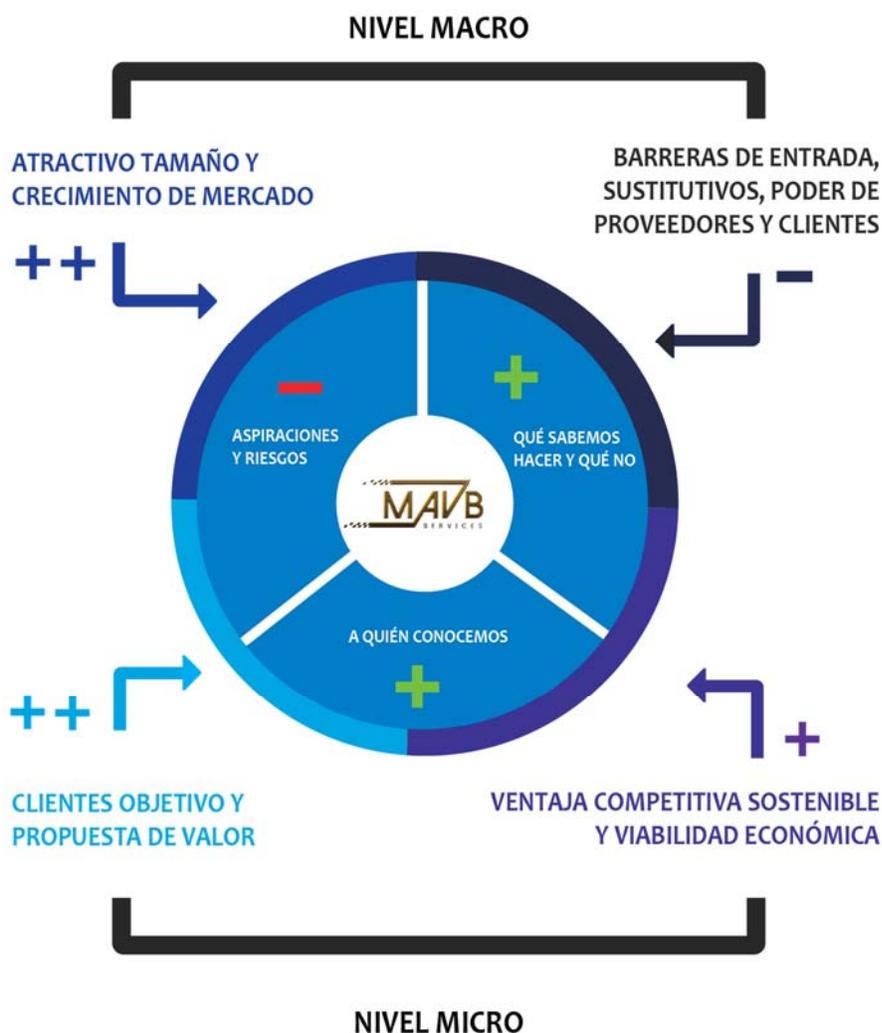
Fuente: Elaboración propia

Los 24.199 vehículos que considera el mercado objetivo y las tasas de crecimiento de vehículos usados crean claramente esta oportunidad de negocio, la forma en que MAVB capte a estos clientes representa el desafío. Considerando que los actuales servicios de mantenimiento e inspección para vehículos livianos fuera de garantía de las marcas ya indicadas, se encuentran divididos en dos grupos, por un lado, los líderes de los segmentos de marca y aquellos talleres multimarca, los cuales son un grupo fragmentado y con un enfoque claro en los costos, mientras que el primer grupo es un grupo casi monopolístico que no entrega opciones a los dueños de los vehículos que se encuentran fuera de garantía, lo que deja una oportunidad para generar y presentar una tercera opción diferenciada que se encuentre entre los representantes de las marcas y los talleres multimarca. Es decir, entregar la flexibilidad de los talleres multimarca y la seguridad y calidad de repuestos que entregan los talleres de los concesionarios. Para poder concentrar las distintas variables que componen la oportunidad de negocio, se propone en este punto realizar una matriz de evaluación de oportunidad permitiendo condensar de manera esquematizada cada componente y cómo influyen en la idea de negocio – Ver Ilustración 4.

En el nivel macro encontramos el atractivo, tamaño y crecimiento del mercado, MAVB valora de manera apositiva la existencia de un mercado atractivo en la Región Metropolitana y con una tasa de crecimiento de 1,26% relevante en el segmento de vehículos de lujo. Actualmente este mercado de vehículos usados se ve potenciado por los vaivenes económicos y nuevas normativas medioambientales del país que influyen en decisión de compra y renovación de vehículos usados. En este nivel macro, también encontramos las barreras de entrada, sustitutivo, poder de proveedores y clientes, proyectando una rentabilidad media en la oportunidad de negocio.

En el nivel micro, encontramos los clientes objetivos y la propuesta de valor de MAVB relacionada al servicio de gestión automotriz para los propietarios de los vehículos de marca Mercedes Benz, Audi, Volvo y BMW que se encuentren fuera de garantía, la cual será profundizada más adelante en este estudio. En este mismo nivel encontramos de manera esquematizada las ventajas competitivas sostenibles y variabilidad económica que se podrían presentar.

Ilustración 4: Matriz evaluación oportunidad



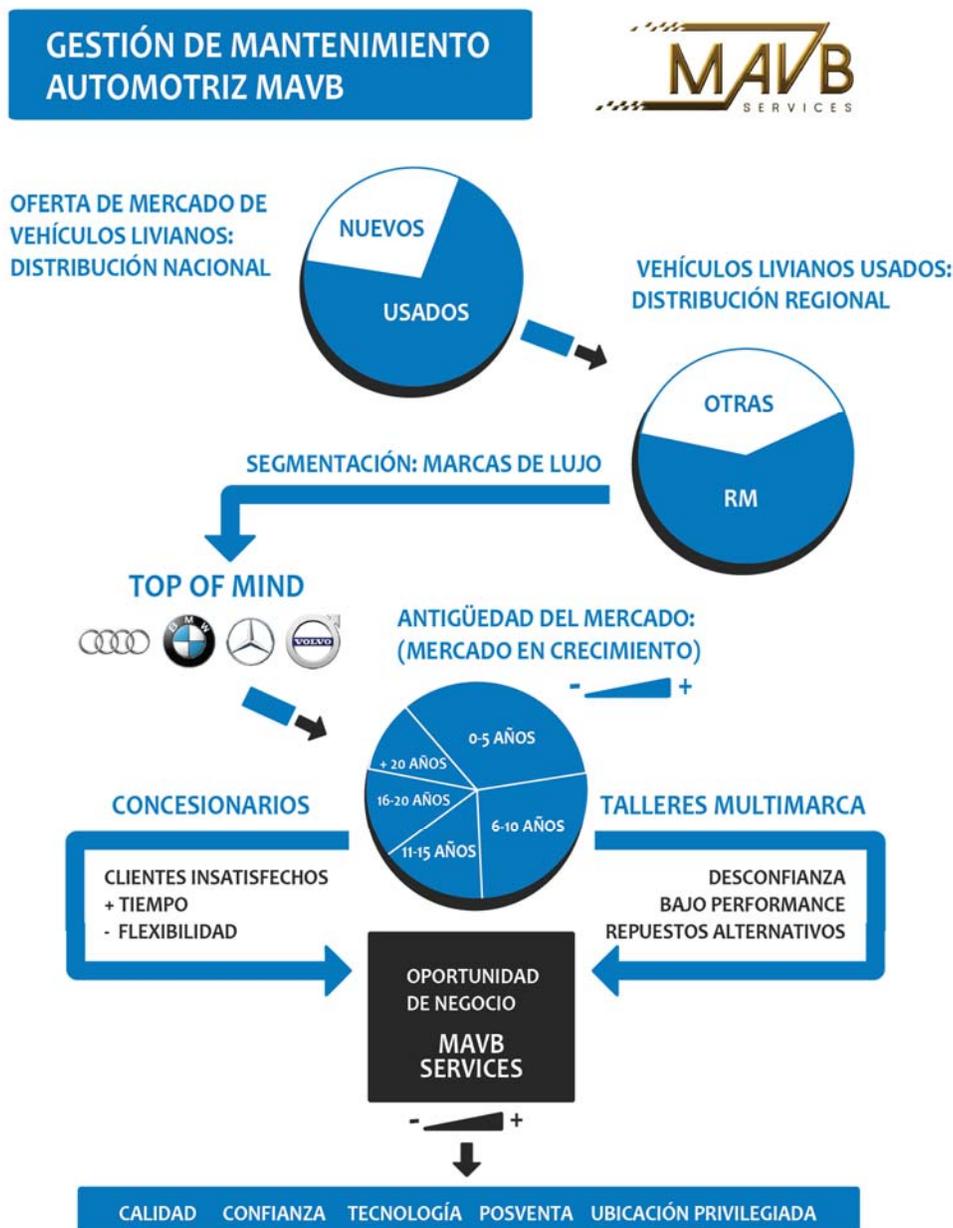
Fuente: Elaboración propia

Los cuatro grupos antes mencionados, se relacionan con MAVB en el centro de la ilustración número cuatro, a través de la adversidad al riesgo, las capacidades para llevar a cabo el proyecto y las distintas relaciones de proveedores, clientes y stakeholders. Esta forma esquematizada de la matriz de evaluación de oportunidad es un condensador que invita a la profundización del análisis de la oportunidad de negocio propuesta por MAVB.

1.4 Modelo de Negocio

Utilizando una ilustración esquematizada para describir a grandes rasgos el modelo de negocio propuesto por MAVB y que será fundamentado en este estudio.

Ilustración 5: Modelo de negocio de MAVB



Fuente: Elaboración propia

Para entender el modelo de negocios de MAVB, es clave el identificar el mercado de interés, para este caso, es el mercado de vehículos livianos del mercado nacional, el cual se divide en vehículos nuevos y usados. Al evaluar este, se observa que al año 2015 existen 2,9¹⁵ vehículos usados por cada 1 vehículo nuevo en Chile. Al analizar la distribución regional de los vehículos usados, se observa que la Región Metropolitana concentra el 47,9 % con 409.368 unidades al cierre del año 2015. Según el estudio realizado por Chile 3D del año 2014-2015 Para los chilenos, vivir con lujo es sinónimo de andar en autos caros y para esto, el estudio habla de las marcas top of mind las cuales están compuestas por las marcas Mercedes Benz, Audi, Volvo, y BMW.

Es en este punto donde MAVB observa una gran oportunidad para armar su modelo ya que, al segmentar estas marcas de lujo según antigüedad, se observa que aquellos vehículos con más de tres años de usos, pierden la garantía del concesionario quedando sometidos a la casi nula flexibilidad de estos para entregar un servicio diferenciado, sumado a los altos costos no solo monetario si no del tempo que significa este tipo de servicios. Por otro lado, existe la posibilidad de ser atendido por talleres multimarca que entregan la flexibilidad de atención, pero no el respaldo de calidad de repuestos que el cliente espera.

Para este caso, el modelo de negocio de MAVB presenta al cliente lo mejor de ambos mundos sumado al modelo de negocio propuesto con claros rasgos tecnológicos que permite la conectividad, minuto a minuto permitiendo capturar las necesidades de calidad, confianza, tecnología, ubicación privilegiada y un servicio post venta a toda prueba.

1.5 A qué Mercado Apunta esta Oportunidad de Negocio.

Al mantenimiento automotriz de vehículos livianos en la Región Metropolitana para un segmento de clientes definidos. Este mercado se caracteriza por los tipos de mantenimiento o servicios de inspección y reparación que son realizados en su función operacional y por una captación comercial de clientes. Por otra parte, el mercado de servicios automotrices es variado y muy segmentado desde talleres mecánicos, eléctricos, hidráulicos, escape,

¹⁵ Anexo 5: Tabla 2, Info Cavem 2015

carrocería, lubricentros y la lista sigue y se complejiza, por lo cual, para este estudio se agruparon en dos unidades definidas como talleres multimarca y concesionarios, de esta forma es posible definir un mercado de servicios de mantenimiento de forma amplia en la Región Metropolitana que permita la segmentación de clientes.

1.6 Clientes

La propuesta de valor está acotada en un campo de acción referido a un grupo definido, como los dueños de vehículos de marcas Mercedes Benz, Audi, Volvo, y BMW que necesiten contratar los servicios de un gestor de mantenimiento automotriz de aquellos vehículos que no cuenten con garantía preferentemente. Las variables de segmentación que permiten determinar el segmento de mercado están asociadas a variables demográficas, geográficas, clase social y estilo de vida. Permitiendo dividir el mercado en grupos relacionados formando el segmento objetivo, este proceso es abordado en la identificación y caracterización de segmentos de clientes de este estudio.

1.7 Recursos, Capacidades y Competencias Centrales

Los principales recursos de MAVB están asociados al modelo de gestión de servicio propuesto con base en la flexibilidad, apoyada de tecnología de punta tanto en nivel de equipo e infraestructura como a nivel de conectividad para los clientes (aplicación), también el personal idóneo para desarrollar las distintas actividades y desafíos ofrecidos en la propuesta de valor. Los recursos para el proceso de inspección de vehículos tales como: máquinas de balanceos, alineación, lubricadores, racks, equipos, etc. Son parte de la inversión fundamental de activos. Dentro de los recursos intangibles podemos mencionar la Marca MAVB junto a la combinación de técnicas de estandarización de los procesos sumado a la experiencia y el modelo preventivo de gestión para el correcto funcionamiento de los vehículos de los clientes.

Las capacidades de MAVB se encuentran dadas principalmente por la experiencia de los empleados y fundadores, junto a la gran experiencia de los operadores quienes son profesionales especializados en el proceso de mantenimiento de las marcas segmentadas.

Dicho personal cuenta con experiencia en el rubro, permitiendo generar herramientas y el traspaso de conocimientos para asegurar una capacitación continua entre los operarios del área de operaciones. En base a esto, se pueden identificar oportunidades de negocio asociado a las mejoras de proceso que nos puedan dar directrices para mejorar la estrategia de implementación del proyecto.

Para MAVB las competencias centrales están dadas por el activo máspreciado que tenemos, el recurso humano, el cual está compuesto por los profesionales y personal operativo que está involucrado en los servicios ofrecidos por MAVB. Para lo anteriormente descrito es fundamental la capacitación y especialización de cada una de las personas encargadas de plasmar la propuesta de valor de MAVB en un resultado tangible para nuestros clientes. Es de suma importancia el nivel de competencia que tenga el equipo de la fuerza de venta y marketing ya que se encuentran dentro de las actividades primarias de la cadena de valor, siendo determinante para alcanzar las metas de ingreso de la compañía.

Capítulo II

2.1 Descripción de la Industria

La empresa MAVB interactuando con distintos actores con foco en entregar un servicio de mantenimiento automotriz.

El análisis de la industria contempla la utilización del análisis PESTEL para la planificación estratégica, definiendo el contexto de la compañía. Es importante entender y comprender los elementos externos del entorno, ya que de ellos se derivarán oportunidades y amenazas que la empresa puede aprovechar o prepara planes de mitigación que reduzcan o anulen su impacto. El análisis presentado para efecto de este estudio será revisado constantemente por la empresa para detectar singularidades debido al constante cambio del entorno.

La utilización del modelo de análisis de las cinco fuerzas de Porter permitirá a la gerencia estratégica detectar y caracterizar que tan atractiva es la industria en la cual se pretende competir con el modelo de negocio.

2.1.1 Automóviles nuevos y usados

Un auto nuevo es aquel automóvil destinado al transporte de personas, con al menos cuatro ruedas y un máximo de nueve plazas incluido el conductor, adquirido nuevo y recién matriculado del concesionario de una marca de automóviles. El auto nuevo tiene el contador de kilómetros en cero, y requiere una conducción cuidadosa los primeros kilómetros, hasta que el motor se asiente (rodaje) y el conductor se habitúe a sus reacciones.

Un auto usado es aquel que tiene las mismas características técnicas de los vehículos nuevos a acepción de que ya ha perdido la garantía ofrecida por el concesionario debido a que él cuenta kilómetros ya supero el periodo garantizado por la marca, sumado al desgaste de sus piezas y partes debido al uso de este por parte del propietario.

2.1.2 Servicio técnico automotriz

Es aquel servicio destinado a solucionar problemas vinculados al mal funcionamiento de los vehículos y a los servicios de mantenimiento preventivo que necesiten con el fin de asegurar el correcto performance de funcionamiento. Las marcas de los vehículos suelen contar con un servicio técnico oficial que incluso cubre los fallos que se producen durante el periodo de garantía, pero existen empresas o profesionales que también ofrecen servicio técnico, pero de forma independiente con el fin de solucionar problemas o también prestar servicios de mantenimiento preventivo.

2.1.3 Repuestos y lubricantes

Los Repuestos representan todas aquellas piezas y partes que podemos reemplazar en un vehículo para mantener la continuidad operativa del mismo. Funcionalmente es la parte más pequeña en la que se puede subdividir un vehículo. Los repuestos son muy importantes dentro de cualquier vehículo ya que simplemente, si no lo tienes disponible cuando lo necesites, no podrás reestablecer el estado operativo del vehículo, en otras palabras, si el repuesto es crítico, el vehículo no cumplirá su función hasta que no reemplaces el repuesto.

El lubricante es una sustancia que, colocada entre dos piezas móviles, no se degrada, y forma asimismo una capa que impide su contacto, permitiendo su movimiento incluso a elevadas temperaturas y presiones.

La lubricación consiste en intercalar entre dos superficies que están dotadas de un movimiento relativo, una película de un material (lubricante) y de un espesor adecuado. Para evitar el contacto en superficies. Para los vehículos tanto el lubricante como la lubricación son clave para asegurar el buen funcionamiento del vehículo.

2.2 Análisis del Entorno de la Industria

PESTEL es el instrumento de planificación estratégica utilizado a continuación:

Factores políticos:

Las actuales tendencias políticas y reformas asociadas al cuidado del medioambiente están desincentivando la adquisición de vehículos nuevos, lo cual impacta positivamente en la industria de servicios automotrices debido al aumento en las adquisiciones de vehículos usados. Tal como lo establece la reforma tributaria, el llamado impuesto verde es un gravamen que se aplica a todos los automóviles nuevos.¹⁶

Otro aspecto político relevante, está ligado a los anuncios sobre las restricciones a los vehículos con sellos verde en la Región Metropolitana, previsto para el año 2017. Este aspecto adquiere relevancia debido que, si bien motivara el uso de otras tecnologías de transporte, tales como, vehículos eléctricos, para los cuales se analiza una ventaja impositiva cualquiera sea el caso la necesidad de servicios de mantenimiento seguirá en ascenso.

Factores económicos:

Los factores económicos permiten el entendimiento de la movilidad y tendencias de los componentes de la economía chilena y como estos son impactados por factores mundiales debido a la apertura económica del país a la globalización y esa incómoda verdad que en un mundo globalizado todo está interconectado y más fuerte aun a nivel económico.

Hoy analizar los factores económicos chilenos es también entender las implicancias de los factores económicos globales que afectan la economía interna del país. Los actuales precios de la libra de cobre, desempleo, presupuesto, PIB y demanda interna son temas recurrentes en la sociedad debido al proceso de ajuste que realiza la economía chilena en donde la combinación de políticas económicas (grandes depreciaciones del tipo de cambio,

¹⁶ Fuente: Chile atiende, descripción de la normativa vigente, www.chileatiende.gob.cl

consolidación fiscal paulatina y políticas monetarias acomodaticias) ha evitado una contracción económica mayor¹⁷ y se espera su recuperación gradual en los próximos años.

Según la revisión de las Cuentas Nacionales, la última parte del 2015 la economía creció menos que lo esperado dado el impulso fiscal de dicho año cerrando con un PIB de 2,1 %. El escenario base del IPoM¹⁸ contempla que el PIB crecerá entre 1,25 y 2,25% en el 2016, y que en el 2017 aumentará entre 2 y 3%. Esto implica que la economía se mantendrá creciendo a un ritmo lento, pero seguro, dando oportunidad a la inversión privada y a la demanda interna. Esto se apalanca a las actividades económicas ligadas a servicios que representan en conjunto el 60% del PIB y a pesar de lo decaída de la economía siguen en crecimiento, representando una clara oportunidad de inversión.

El sector automotriz ha sido uno de los sectores que ha tenido mayor dinamismo durante la última década en el mercado nacional, siendo este, un poco más de 3 puntos porcentuales por sobre el crecimiento promedio anual de la actividad total (PIB) al cierre del 2014.¹⁹ Actualmente el mercado automotriz experimenta una caída en la venta de vehículos nuevos y un aumento de las ventas de vehículos usados, esto es afectado por los efectos cambiarios derivados de la depreciación de la moneda local dejando las ventas en términos porcentuales secanos al 3% del PIB de la nación y también por las razones impositivas que impulso el gobierno durante el año 2014.

Como podemos apreciar los factores económicos permiten el entendimiento, pero también relacionan las oportunidades que pueden existir en distintos mercados que lo componen. MAVB se ubica en el sector de servicio empresarial el cual representa 2,5% del PIB – Ver Anexo 6.

¹⁷ Fuente: Diario financiero, actualidad internacional, edición 22 de enero del 2016.

¹⁸ Fuente: Banco Central de Chile, Informe de Política Monetaria publicación marzo 2016.

¹⁹ Datos extraídos del anuario ANAC 2015-2016

Factores sociales:

La actual desconfianza social hacia las empresas y la marcada tendencia de la sociedad chilena sobre el respeto social y comportamiento ético hacia nuestro entorno están presionando a las compañías hacia una mayor responsabilidad social empresarial dentro del contexto político, económico y social, en el cual están inmersos. El compromiso medioambiental que el estado chileno reafirmo el 12 de diciembre del 2015 en París como parte de los miembros del COP21²⁰ para combatir los efectos del cambio climático, solo reafirman la conducta de la sociedad chilena sobre la supervivencia del ser humano en el planeta tierra y la responsabilidad de la sociedad.

En relación al punto anterior, nacen propuestas para la protección del cuidado del medioambiente mediante la disminución de la contaminación que emiten los vehículos motorizados en cuanto a material particulado y dióxido de carbono. Entre ellos el mantenimiento preventivo de los vehículos que como personas presentes en esta sociedad realizamos para evitar estar por sobre los niveles permitidos de contaminación medioambiental. Actualmente los vehículos livianos aportan con un 11% del total de Toneladas de material particulado PM 2,5 solo en la Región Metropolitana.²¹

Otro aspecto relevante es la tendencia de la sociedad hacia la tercerización de actividades que puedan aumentar el tipo libre de las personas, es en ese punto donde encontramos tendencias de compras online que se masifican desde un simple delivey, hasta supermercados y tiendas comerciales, y claro, todo con despacho a domicilio.

Estos aspectos de los factores sociales identificados abren oportunidades a MAVB ya que se está incentivando al mayor uso de los vehículos usados que deben ser mantenidos para evitar el aumento de contaminación ambiental y la búsqueda de gestores de servicio exigidos por la sociedad.

²⁰ La Conferencia de las Partes (COP), La Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático

²¹ Fuente: ANAC, Conferencia de prensa del 20 de enero del 2016.

Factores tecnológicos:

Un concepto tecnológico está ligado a la necesidad de estar conectado siempre a través de dispositivos móviles, nuestra sociedad paso de tener algunos mecanismos de comunicación a un universo de conectividad ilimitada desde el internet, hasta el internet de las cosas. Es en este medio que un Chile tecnológico adsorbe casi de manera inmediata todos los adelantos tecnológicos.

Cuando se habla de factores tecnológicos, siempre se piensa en la innovación como herramienta para satisfacer las necesidades de las personas. A medida que nacen nuevas necesidades siempre se analizan resolver estas aplicando nueva tecnología, permitiendo en muchos casos mejorar el cuidado del medio ambiente y facilitar la forma en que las personas desarrollan sus actividades. Chile si bien no es un gran desarrollador de tecnología si es un país muy influenciado por ella y sus aportes al crecimiento económico. Para el caso del sector automotriz el cambio tecnológico se observa en la implementación de utilización de energías limpias y el surgimiento de los vehículos eléctricos como un deseo de convivencia ambiental necesario.

Según estudios realizados por ANAC. El 19% de los ejecutivos encuestados de los países TRIAD²² y 23% de los países BRIC²³ cree que el segundo campo de inversión hasta el 2020 serán los vehículos eléctricos con células de combustible (Fuel Cell), por delante de los sistemas híbridos convencionales, en comparación al 11% y 8% respectivamente que pensaba esto en 2014. El 3% de los vehículos producidos para el 2020 será de propulsión eléctrica, los cuales serán totalmente eléctricos, parcialmente híbridos o ligeramente electrificados.

Hasta junio de 2015 se vendieron unos 11 millones de automóviles de baja o cero emisiones, siendo Japón con 4.15 millones de unidades, y Estados Unidos con 3.54 millones, los países que concentran el mayor parque de este tipo de vehículos.

²² Países TRIAD: Estados Unidos, Canadá, México, Alemania, España, Francia, Inglaterra, Italia, Bélgica, Holanda, Suiza, Suecia, Noruega, Japón, Corea.

²³ Países BRIC: Brasil, Rusia, India y China.

En el primer semestre del 2015, se vendieron 72.711 unidades de vehículos cero o bajas emisiones en China, cifra que aumentó 2.4 veces en comparación al mismo período del año pasado.²⁴

En Chile la incorporación de vehículos eléctricos y vehículos híbridos es relativamente nueva y no cuenta con fuertes incentivos fiscales para potenciar su utilización. Desde el punto de vista tecnológico se observan grandes oportunidades para MAVB ya que según proyecciones las nuevas tecnologías que se implementarán en el sector de transporte requerirán de igual forma una gestión de mantenimiento.

Factores ecológicos:

La creciente preocupación sobre las consecuencias del cambio climático a nivel mundial ha generado la promulgación de leyes de protección ambiental, regulaciones que de alguna u otra manera ha obligado a las empresas a preocuparse entre otras cosas sobre el consumo de energía, reciclaje de residuos y disposición final de residuos peligrosos. Si bien los productos asociados al mantenimiento automotriz no son en su mayoría biodegradables y con una alta huella de carbono existen procesos en los servicios de manteamientos que conviven con el ecosistema, como lo son las disposiciones finales de residuos. MAVB observa una oportunidad al asociarse a aquellas empresas que cumplan las normativas y acrediten una disposición adecuada de residuos.

Factores legales:

Hoy en día los factores legales en el mercado automotriz son de gran relevancia ya que concentra el marco regulatorio que deben cumplir las empresas de prestación de servicio del mercado. La normativa actual obliga a las entidades a cumplir con un sin número de exigencias entre las cuales se encuentra la normativa medioambiental, disposición final de residuos, patente obligatoria, permisos de funcionamiento, derecho de propiedad.

²⁴ Datos extraídos de ANAC Asociación Nacional automotriz de Chile.

Todas y cada una de las características propias del sector automotriz se convierten en factores claves para MAVB, transformando cada una de estas obligaciones legales en oportunidades, como es el caso del derecho a la propiedad intelectual donde la propuesta de valor ofrecida al cliente puede ser protegida legalmente.

Plan de mitigación para los riesgos:

Cambios políticos:

Sabemos a grandes rasgos los cambios políticos y es posible incluir estas variables en el análisis financiero y estructura de colaboradores en la compañía.

Fluctuaciones económicas:

Enfoque estrados medios y altos, lo cual permite absorber las fluctuaciones económicas sin mayores alteraciones.

Cambio tecnológico:

El paulatino cambio tecnológico en el largo plazo desde vehículos que utilizan combustibles fósiles a híbridos y totalmente eléctricos representa un riesgo que es posible mitigar considerando que todos los vehículos necesitaran mantenimiento de sus partes móviles y que la tecnología es de adquisición directa en una económica abierta al mundo como la chilena.

Análisis de la oportunidad:

La disminución de las adquisiciones de vehículos nuevos y el aumento de las compras de vehículos usados, los cuales ya fuera de garantía generan una clara oportunidad para emprender un negocio que preste servicios de mantenimiento en sectores acotados de marcas y vehículos.

Los vehículos de las marcas que apunta MABV tienen un estándar garantizados por 80.000 km o tres años, lo que se cumpla primero, obligando a los propietarios mantener en el concesionario el plan de asistencia técnica, esto representa una constante oportunidad considerando que gran parte del parque automotriz actual tienen más de seis años de antigüedad y un claro aumento de vehículos usados que están quedando sin garantía años tras año.

La necesidad de estar conectado siempre a través de dispositivos móviles tecnológicos y la tendencia de la sociedad hacia la tercerización de actividades que puedan aumentar el tipo libre de las personas.

Crecimiento de sector de servicios:

La relevancia del sector servicio que en conjunto representa el 60% del PIB y a pesar de lo decaída de la economía actual, se proyecta que mejorara en los próximos tres años.

Exigencias:

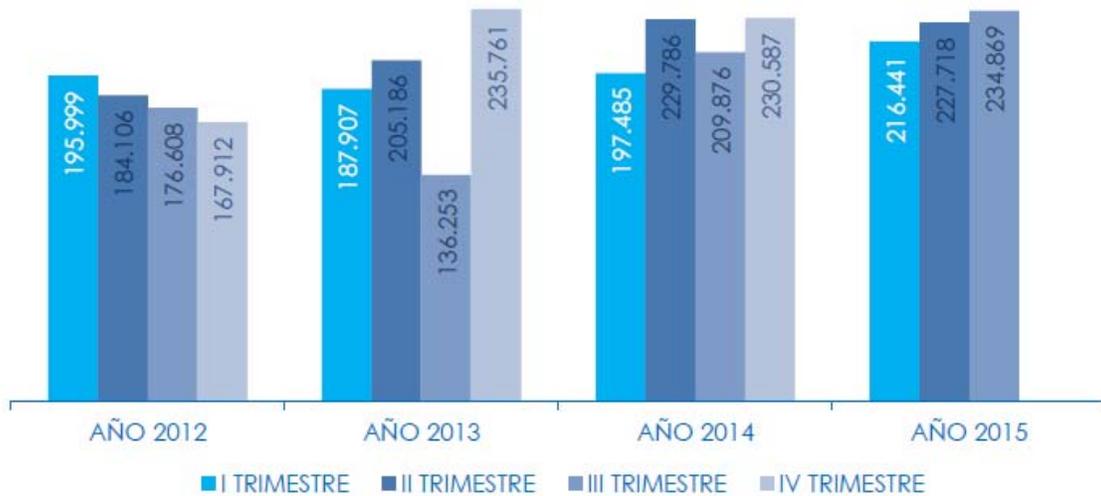
Las exigencias legales tienen un único plan de acción ético, el cumplimiento.

2.2.1 Análisis y respaldo de las tendencias de la industria

La tendencia de la industria mirada desde el punto de vista del crecimiento de las ventas de vehículos usados y la falta de una opción intermedia entre el concesionario y los talleres multimarca simbolizan la clara tendencia de la industria y necesidad de los clientes que conviven en este segmento.

El segmento de vehículos livianos usados en Chile está en alza, el año 2014 las ventas de vehículos livianos usados finalizó con resultados positivos, manteniendo la tendencia alcista observada desde el año 2012 en el mercado automotor chileno. El contexto de desaceleración económica junto con una incertidumbre generalizada de las personas y empresas, así como la devaluación de la moneda local, tuvo efectos negativos en la venta de unidades cero kilómetros.

Ilustración 6: Evolución venta trimestral de vehículos livianos usados, 2012 - 2015



Fuente: Info Cavem Cifras

La falta de una opción intermedia entre los concesionarios de las marcas Audi, Volvo, Mercedes Benz y BMW y los talleres multimarca, está generando una opción real para una empresa que quisiera posicionarse de manera diferenciadora y romper los paradigmas actuales que predominan en esta industria de mantenimiento y reparación de vehículos. Esta separación no es trivial y apalanca el postulado de este proyecto sobre proponer un elemento diferenciador al mercado y a los clientes que poseen estos vehículos, en términos simples operando la tendencia de la industria MAVB se propone posicionarse entre los concesionarios y los talleres de multimarca.

2.2.2 Según escenario comportamiento futuro

Para la determinación del comportamiento futuro del tamaño de mercado objetivo, se utilizaron datos estadísticos del mercado automotriz publicado por ANAC²⁵ 2015-2016 y CAVEM,²⁶ donde se tomó la información de los vehículos usados de las marcas

²⁵ Fuente: Asociación Nacional Automotriz Chile

²⁶ Fuente: Cámara Nacional de Comercio Automotriz de Chile

segmentadas vendidas en los últimos años y las proyecciones de venta de las mismas marcas. El crecimiento promedio de los últimos ocho años de las marcas objetivas fue de un 15% y según las proyecciones del banco central contempla que el PIB crecerá entre 1,25% y 2,25% en el 2016, y que en el 2017 aumentará entre 2% y 3% lo que permitiría mantener el crecimiento promedio del mercado – Ver Tabla 3.

Tabla 3: Crecimiento promedio de las marcas segmentadas

ESCENARIO DE COMPORTAMIENTO (PROYECCIÓN FUTURO MERCADO NACIONAL)								
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
VOLVO	717	681	1200	1834	1905	1987	1867	1560
AUDI	900	979	1717	1863	2259	2324	2173	1557
BMW	1464	1078	1969	2767	2842	3338	3272	2656
MERCEDES BENZ	1682	1513	2565	3843	3475	5620	5305	4109
SUMATORIA	4.763	4.251	7.451	10.307	10.481	13.269	12.617	9.882
CRECIMIENTO PROM. (%)		-0,11	0,75	0,38	0,02	0,27	-0,05	-0,22

0,15

Fuente: Elaboración propia

Si bien los últimos dos años fueron negativos, la tasa de motorización proyectada al año 2030, no indica que a dicho año existirán 43,8 vehículos por cada 100 personas - Ver Anexo 5, Ilustración 6.

2.3 Identificación de Actores Claves

Clientes:

Los principales clientes son los dueños de vehículos de marcas Audi, Volvo, Mercedes Benz y BMW que necesiten contratar los servicios de un gestor de mantenimiento automotriz de aquellos vehículos que no cuenten con garantía preferentemente.

Competidores:

Los competidores corresponden a las empresas que presten el servicio de mantenimiento de vehículos sin garantía asociados a las marcas antes descritas.

Proveedores de repuestos OEM²⁷:

Proveedores de repuestos originales que no llevan la marca descrita, pero son de calidad de fabricante original. Los proveedores de repuestos son un elemento clave de este proyecto debido que complementan la estrategia de calidad y diferenciación.

Proveedor de aplicaciones y publicidad:

Permitirán el desarrollo de las aplicaciones y ofimática necesaria para la gestión empresarial y conexión con el cliente, así como la publicidad focalizada.

2.4 Identificación y Caracterización de Segmentos

MAVB define el mercado de referencia a la satisfacción de las necesidades de mantenimiento automotriz, enmarcado en las actividades de mantenimiento predictivo, preventivo y correctivo, con enfoque primario en el mantenimiento preventivo – Ver Anexo 9.

2.4.1 Macro segmentación mercado

Dentro de la Macro segmentación realizada por MAVB se identifican dos grandes grupos de segmentos dentro del mercado automotriz. Por un lado, se encuentran los dueños de vehículos livianos nuevos y por el otro, los dueños de vehículos livianos usados. Los primeros cuentan con la garantía de los concesionarios. Por el otro lado existen aquellos vehículos que no cuentan con la garantía de los concesionarios y están obligados a buscar otro tipo de alternativa de servicio de mantenimiento para sus vehículos. Según información del

²⁷ Fabricante de equipos originales

informe Cavem al cierre del año 2015 existe una razón de 2,9 vehículos usados por cada un vehículo nuevo – Ver Tabla 4.

Tabla 4: Resumen de ventas globales año 2015

SEGMENTO	DICIEMBRE 2015	DICIEMBRE 2014	VARIACIÓN MENSUAL	AÑO 2015	AÑO 2014	VARIACIÓN ACUMULADA
Livianos N	34.325	27.970	22,7%	294.866	339.806	-13,2%
Camiones N	801	1.267	-36,8%	13.329	12.176	9,5%
Nuevos	35.126	29.237	20,1%	308.196	351.982	-12,4%
Livianos u	106.886	75.457	41,7%	854.998	867.734	-1,5%
Camiones U	4.557	2.755	65,4%	32.909	33.136	-0,7%
Usados	111.443	78.212	42,5%	887.907	900.870	-1,4%
Global	146.569	107.449	36,4%	1.196.102	1.252.852	--4,5%

Fuente: Informe Cavem Cierre año 2015

Para la ejecución de la macro segmentación de mercado se utilizaron variables claves del mercado tales como:

Volumen de ventas:

Para esta variable se utilizó el volumen de ventas de vehículos nuevos y usados del mercado nacional.

Crecimiento del parque:

Se utiliza la información de crecimiento y proyección de ventas de vehículos tanto nuevos como usados para asegurar la tendencia de crecimiento.

La macro segmentación realizada por MAVB, está enfocada en la antigüedad de los vehículos livianos usados luego de tres años desde la transferencia del concesionario. Esta, representa a los vehículos que van quedando fuera de garantía y no cuentan con la flexibilidad de atención en los concesionarios de marca.

2.4.2 Micro segmentación de mercado

Se utilizó una variable clave para MAVB que es la distribución regional del mercado automotriz de los vehículos livianos usados. Como segmento objetivo se contempló concentrarse en la Región Metropolitana quien concentra el 47,9% del parque de vehículos particulares en Chile – Ver Anexo 5.

La distribución regional del mercado nacional de vehículos livianos se puede observar en el Anexo 5, tabla 3, donde la Región Metropolitana continúa siendo la de mayor venta en el segmento con 409.368 unidades al cierre del año 2015. Posteriormente se ubica la Región del Bio-Bio (10,3%) y Valparaíso con (8,4%).

2.4.3 Micro segmentación de clientes

Para la realización de la Micro segmentación de Clientes, MAVB se enfocó en los nuevos enfoques de los estilos de vida que están presentado los chilenos hoy en día. Según el reporte de Chile 3D 2014-2015²⁸ el vivir a asociado al lujo es sinónimo de andar en autos caros.

Según la macro y micro segmentación de mercado existe una gran oportunidad en los vehículos usados que pierden la garantía después del cuarto y/o quinto año de uso. Para este caso, MAVB se enfoca en las marcas top of mind²⁹ de la Región Metropolitana Mercedes Benz, Audi y BMW que se encuentren fuera de garantía. Para esto la micro segmentación de clientes se enfoca en aquellos dueños de vehículos fuera de garantía de las marcas antes descritas que necesiten de un servicio personalizado y de calidad que no quieren permanecer cautivos en garantías extendidas y servicios que pueden tardar uno o dos días en conceptos simples y que por rigidez del servicio no cubran las necesidades que este segmento de cliente necesita – Ver Tabla 5.

²⁸ Estudio cuantitativo de la sociedad chilena y sus tendencias.

²⁹ Top of mind, aquella marca que ocupa una posición privilegiada en la memoria del público.

Tabla 5: Venta de vehículos usados de las marcas segmentadas

REGIÓN METROPOLITANA						
	2008	2009	2010	2011	2012	2013
VOLVO	343	326	575	878	912	952
AUDIO	431	469	822	892	1082	1113
BMW	701	526	943	1325	1361	1599
MERCEDES BENZ	806	725	1229	1841	1665	2692
SUMATORIA	2281	2036	3569	4937	5020	6356

Fuente: Elaboración propia

En la tabla número cinco se observa un crecimiento promedio de 1,26% anual considerando los años 2008 – 2013 de la venta de vehículos usados que se encuentran fuera de garantía de las marcas segmentadas y que necesitan de una alternativa diferente de servicio de gestión automotriz.

2.5 Tamaño de Mercado

2.5.1 Dimensionamiento del mercado total

Tal como se comentó en la macro y micro segmentación de mercado en los puntos 2.4.1 y 2.4.2 de este trabajo, la dimensión total del mercado está dada por la antigüedad de los vehículos usados en el mercado nacional donde MAVB enfoca sus esfuerzos en los vehículos usados de las marcas objetivos Mercedes Benz, Audi, Volvo y BMW del mercado nacional con más de cuatro y cinco años de antigüedad. En la tabla número seis se muestra el volumen de las unidades que cumplen con esta característica en el mercado nacional considerando todas las regiones del país desde el año 2008 al 2013 como volumen de mercado total, de esta forma obtener una vista global de un mercado nacional para luego segmentar en la Región Metropolitana donde se enfocaran los esfuerzos del negocio principalmente – Ver Tabla 6.

Tabla 6: Dimensionamiento del Mercado Total de Marcas Segmentadas.

MACRO SEGMENTACIÓN DE VEHÍCULOS USADOS DEL MERCADO NACIONAL						
	2008	2009	2010	2011	2012	2013
VOLVO	717	681	1200	1834	1905	1987
AUDI	900	979	1717	1863	2259	2324
BMW	1464	1078	1969	2767	2842	3338
MERCEDES BENZ	1682	1513	2565	3843	3475	5620
SUMATORIA	4.763	4.251	7.451	10.307	10.481	13.269

Fuente Elaboración propia

2.5.2 Dimensionamiento del mercado objetivo

El mercado objetivo está directamente relacionado con la antigüedad de los vehículos livianos usados luego del cuarto y quinto año desde la transferencia del concesionario, que representa los vehículos que van quedando fuera de garantía, esto demuestra que existe un volumen considerable de vehículos que necesitan de un servicio de mantenimiento para su operación constante, llegando a un total de 361.822³⁰ unidades.

Crecimiento de Ventas del mercado Automotriz años 2000 - 2014 (datos extraídos del INE³¹) Al realizar una separación y enfocarnos en el mercado de vehículos livianos y medianos donde se encuentra el mercado objetivo, es posible observar que existe una gran oportunidad en un mercado con medianas proyecciones de crecimiento pese a la contracción económica que vive el país y con mayor razón el en segmento de vehículos usados que en estas situaciones económicas aumenta considerablemente su atractivo.

El 90,9% de los vehículos particulares compuestos por vehículos livianos y medianos, es posible observar que la Región Metropolitana concentra 61% de las ventas de livianos y medianos logrando una participación del PIB nacional del 49% el año 2014 incluye usados y nuevos como marco general.

³⁰ Ver anexo 5: Tabla 4 Anuario Cavem 2015

³¹ Instituta Nacional de Estadística

Al realizar la macro segmentación en la Región Metropolitana, la información extraída del análisis estadístico del parque automotriz INE 2014 contempla una tasa de motorización de 4,34 habitantes/vehículos lo que nos da una luz de sobre la posible oportunidad de negocio para el área de servicios involucrado con los mantenimientos.

Al analizar el estudio estadístico del anuario automotriz 2015-2016 de ANAC, las ventas de vehículos de marcas segmentadas ascendían al 2014 en 5.305 unidades para Mercedes Benz, 3.272 unidades para BMW, 2.173 unidades para Audi y 1.867 unidades para Volvo incluyendo dentro de este dato vehículos nuevos y Usados respectivamente.

Considerando la información referida es posible estimar el volumen del segmento objetivo en la Región Metropolitana que hace referencia a los vehículos usados con más de tres años de antigüedad, esto representa 24.199 vehículos que considera el mercado objetivo y las tasas de crecimiento de vehículos usados apalancan claramente esta oportunidad de negocio – Ver tabla 7.

Tabla 7: Volumen de segmento objetivo

VOLUMEN DEL SEGMENTO OBJETIVO EN REGIÓN METROPOLITANA		
SEGMENTO	NÚMERO DE VEHÍCULOS	PORCENTAJE EN SEGMENTO
VOLVO	3.987	16%
AUDI	4.810	20%
BMW	6.446	27%
MERCEDES BENZ	8.956	37%
TOTAL	24.199	100%

Fuente: Elaboración propia

2.6 Fuerzas Competitivas de la Industria

El conformar un cuadro de la situación actual, permite la obtención de un diagnóstico para la toma de decisiones, pasando de lo puntual a lo particular del estudio para las decisiones estratégicas.

Todas las compañías están rodeadas de cinco factores fundamentales dentro de la industria y es claramente importante su identificación, magnitud y control que es posible ejercer. Esto gatillara la sobrevivencia en el mercado. A si es postulado por el profesor Michael Porter del Harvard Business School. En este punto del estudio la relación de la situación actual y los factores claves, así como la competencia positiva y destructiva a la que se verá enfrentado MAVB adquieren relevancia en el estudio de situación previo a la inversión.

2.6.1 Análisis FODA

Por otro lado, es indispensable el realizar un análisis FODA que nos permita evaluar la competencia directa e indirecta de MAVB en este mercado, con el fin visualizar oportunidades y debilidades de ambas competencias que podríamos transformarse en fortalezas para la compañía. Se presentará un análisis FODA de los concesionarios y talleres multimarca, lo que evidencia la existencia de un mercado insatisfecho con la posibilidad de capturar la cuota de mercado tomando lo mejor de ambos mundos y ofrecerlo al segmento objetivo de MAVB – Ver Anexo 11.

2.6.2 Análisis FODA MAVB

En relación a los servicios que ofrece MAVB Services – Ver Anexo 11.

2.6.3 Análisis del atractivo de la industria

Después de realizar el análisis de las cinco fuerzas del modelo estratégico elaborado por Michael Porter – Ver Anexo 8. Es posible indicar que MAVB se encuentra frente una industria de rentabilidad media con una demanda de sus clientes por soluciones flexibles y respaldo a toda prueba, podemos concluir que es un mercado medianamente atractivo al considerar la amenaza de los nuevos competidores representando una amenaza alta debido a que las barreras de entrada son bajas producto de la fragmentación del mercado para las opciones de multimarca y el nivel de inversión necesario para atender los servicios del

mercado, adicionalmente a lo anterior, la lealtad de los clientes de los concesionarios de los vehículos dura hasta que finaliza la garantía y para los autos usados esta afirmación es claramente mayor, los segundos dueños nos siguen con la garantía y buscan opciones o permanecen cautivos así que las opciones de clientes se incrementan a mayor antigüedad del vehículo, el parque de vehículos usados tiene promedio más de seis años, lo cual es muy conveniente. Es en este punto donde nace la interactividad del negocio para MAVB. Ahora desde el punto de vista de las amenazas de productos y servicios sustitutos, la amenaza es baja debido a que el ingreso de los vehículos eléctricos al parque automotriz se encuentra en vías de desarrollo, siendo el 0,048% de los vehículos livianos a nivel nacional. Si bien no es un competidor directo esta renovación tecnológica en el largo plazo se espera sustituya el auto convencional, sin embargo, se considera que los nuevos vehículos también deberán recibir un mantenimiento preventivo ya que los sistemas mecánicos mantienen la misma tecnología lo que hace nuevamente una opción atractiva de inversión.

Desde el punto de vista del poder de negociación de los proveedores, esta constituye una media-alta amenaza debido a la relación que ejercen los proveedores a los competidores de la industria y la dependencia de ellos para los proveedores. El modelo de negocio de MAVB se enfoca en realizar alianzas estratégicas con los proveedores claves con la finalidad de manejar esta fuerza para mantenerla en control y de ser posible direccionarla.

Al analizar el poder de negociación de los clientes, se observa un poder medio-bajo de negociación que ejercen los clientes sobre los competidores dado que no existe una alternativa que este entre el concesionario y los talleres multimarca para el segmento de clientes de este estudio, lo que significa que las alternativas de servicio de mantenimiento para este segmento de clientes existe en mantener el vehículo en el concesionario aunque este sin garantía dada la inversión realizada o arriesgarse en talleres mecánicos en un mercado fragmentado donde predomina la competencia por precio y desconfianza, lo anterior está presionando a los clientes de estas marcas de lujo hacia la renovación del vehículo o mantener garantías bajo términos poco flexibles y con costos muy elevados.

La rivalidad competitiva que vive actualmente el mercado es media-alta, siendo una oportunidad clara de apropiarse de valor está en relación de presentar una alternativa a los clientes que este posicionada entre los talleres de los concesionarios y los talleres

multimarca. Al existir una media-alta rivalidad, es importante diferenciarse del resto para asegurar la rentabilidad del negocio. Para esto es clave generar una estrategia que diferencie fuertemente el servicio entregado por MAVB generando una oportunidad clara de negocio que posiciona MAVB no en alguno de estas dos partes del mercado, si no, más bien creando un intermedio entre el concesionario y el taller multimarca ofreciendo una clara diferenciación que entregue lo mejor de ambos mundos, calidad y flexibilidad. En la siguiente tabla es posible apreciar el grado de intensidad de las cinco fuerzas de Porter para el servicio de mantenimiento automotriz en la Región Metropolitana - Ver Tabla 8 sobre el análisis de las fuerzas competitivas.

Tabla 8: Análisis de las cinco fuerzas del modelo estratégico de Michael Porter

5 FUERZAS DE PORTER	GRADO
Amenazas de nuevos entrantes	Media - Alta
Presión de productos sustitutos	Baja
Rivalidad entre compañías existentes	Alta
Poder de negociación de los compradores	Baja
Poder de negociación de los proveedores	Media - Alta

Fuente: Elaboración propia

Para competir en esta industria MAVB propondrá una estrategia de diferenciación y eficiencia en los procesos, integrando lo mejor de ambos mundos en lo que a mantenimiento automotriz se refiere con flexibilidad y calidad bajo una estructura que respalde que entregue un respaldo a toda prueba.

2.7 Competidores

El mercado de servicios para vehículos está compuesto de manera global por dos grupos claramente identificados, por una parte, los concesionarios y por el otro lado, los talleres multimarca. Es importante misionar que MAVB no pretende competir bajo el mismo modelo de negocio de estos grupos, más bien, proponer una nueva opción intermedia entre los concesionarios y los talleres de marca. Bajo esta primicia es que la identificación de competidores se reduce y encontrar actualmente un competidor directo que incluya la

propuesta de valor entregada por MAVB es actualmente alejada, por lo cual, la siguiente caracterización de competidores considerara la identificación de las mejores opciones en los dos grupos para el segmento de clientes y sus vehículos de lujo en lo que a mantenimiento se refiere, y de esta forma mostrara una posible competencia si alguno de ellos adoptara el modelo de gestión y enfoque de MAVB.

2.7.1 Identificación y caracterización de los competidores

En la Región Metropolitana existen varias empresas dedicadas al mantenimiento de vehículos livianos en formato multimarca, lo que representa un mercado fragmentado y enfocado en la competencia por costos, palabras como cambio de aceite más barato, repuestos alternativos, mecánica en general son recurrentes y demuestran la especialización que entregan estas empresas a sus clientes. En este estudio agrupamos las empresas por su especialización hacia marcas específicas y todo tipo de marcas, más que por el tipo de servicio que prestan.

Los talleres multimarca son un grupo dispar de empresas, su enfoque no está en marcas específicas más bien en el tipo de servicio que entregan, en ellos podemos apreciar lubricentros, talleres eléctricos, talleres mecánicos, electromecánicos. Si bien, existen talleres que incorporan en sus procesos tecnología y calidad de servicios son más los talleres que mantienen su nivel tecnológico medio bajo.

2.7.2 Identificación de competidores

Si consideramos la propuesta de MAVB como un nuevo planteamiento que no pretende competir bajo el mismo modelo de negocio de estos grupos, más bien, proponer una nueva opción intermedia entre los concesionarios y los talleres multimarca, limitando los competidores directos en una mirada actual, pero que debe ser constantemente revisada debido al benchmarking que busca el reconocimiento de las mejores prácticas y su aplicación. De esta forma la identificación de competidores se limita a competidores indirectos que tengan potencialidad de ser competidores directos en el mediano plazo o que,

por su presencia, tecnología, antigüedad en el mercado puedan competir al modelo de gestión de MAVB adaptándose a los actuales tiempos tecnológicos y los enfoques al cliente que como desafío representa el mercado de servicios para vehículos livianos usados.

2.7.3 Caracterización de los competidores

Klassikcar:

Ubicado en avenida Vitacura 8092, Vitacura, Santiago representa un taller de alta tecnología con enfoque en los clientes de las marcas Volkswagen, Audi, Skoda, entregando un servicio similar al comisionario, lo cual, lo limita como un competidor directo de MAVB debido a su poca flexibilidad para entregar una opción real entre los concesionarios y los talleres multimarca.

Autokai:

Taller multimarca, ubicado en avenida Carmen 659, Santiago, con más de 30 años en el mercado, enfocados en el segmento de lujo, cuenta con servicios especializados y un buen nivel tecnológico. Su potencial le permitiría convertirse en una competencia directa pero su ubicación y amplia segmentación de mercado lo alejan de la propuesta de MAVB. Es un competidor a considerar por este proyecto en la planificación estratégica.

BMW Carmona:

Taller multimarca, ubicado en avenida Las Condes 9225, Las Condes, Santiago representa una opción para los propietarios de BMW, con trabajos tanto de mecánica, desabolladora, pintura, y repuestos OEM y alternativos, esta última opción y la poca integración tecnológica de cara al cliente para su accesibilidad representa un distanciamiento de la propuesta de MAVB, ubicándolo solo como un competidor indirecto.

Argomedo Performance:

Taller multimarca, ubicado en María Eugenia 3454, Recoleta, Santiago con más de 30 años de experiencia, sus instalaciones cuentan con la más alta tecnología, sumado a un servicio personalizado bajo una propuesta de valor definida como ingeniería automotriz y mecánica de alta calidad. Su enfoque al súper lujo lo limitan como un competidor directo pero su respaldo y nombre en el mercado de servicios automotriz lo dejan como un competidor indirecto relevante.

2.8 Propuesta de Valor de MAVB

Entregar un servicio de gestión automotriz en la Región Metropolitana ubicado preferentemente en la comuna de las Condes como nuevo modelo de negocio para el mantenimiento e inspección de vehículos livianos, de manera personalizada, directa y confiable, mediante una estrategia de diferenciación, proporcionando una opción para los propietarios de vehículos Mercedes Benz, Audi, Volvo y BMW que se encuentren fuera de garantía. De esta forma posicionarse entre los concesionarios y los talleres multimarca, utilizando lo mejor de ambos mundos como la flexibilidad en la atención y el respaldo en la calidad de repuestos. El proceso será simplificado, los clientes se registrarán en la página web de la empresa www.mavb.com donde podrán descargar a sus smartphone una aplicación sencilla que les permitirá agendar sus servicios, indicando: qué servicio requiere, como lo requiere y cuando lo requiere. Fundamentos para la decisión de ubicación - Ver Anexo 4.

2.8.1 Que hacemos distinto y mejor

Para MAVB la satisfacción al cliente es clave para el desarrollo de la propuesta de valor, se enfoca en una estrategia de diferenciación de aquellas actividades críticas que agreguen valor a los clientes. Entre las actividades claves ofrecidas por MAVB se encuentra la flexibilidad de servicio, la cual ofrece al cliente la atención cuando lo requiera y donde lo requiera, todo esto asociado a una serie de posibilidades de atención que busque facilitar la

gestión de mantenimiento que en muchas ocasiones se vuelve muy engorroso por la no disponibilidad de tiempo y lugar donde ejecutar este.

MAVB ofrecerá una atención de calidad, utilizando repuestos originales y flexibilidad en la atención junto a un sin número de beneficios convenientes para los clientes entre los cuales se encuentran las asesorías personalizadas según el modelo y marca del vehículo, garantías extendidas, asociarse al club MAVB donde encontrara beneficios en la compra de repuestos y accesorios para sus vehículos junto a las atenciones de mantenimiento futuros.

Por lo cual de manera esquematizada es posible plantear la propuesta de valor en un resultado tangible para el cliente – Ver Ilustración 9.

Ilustración 9: Claves de la propuesta de valor



Fuente: Elaboración propia

2.8.2 Canvas MAVB

Utilizando un modelo CANVAS para describir la lógica de como MAVB Services crea, entrega, y captura valor para profundizar el modelo de negocio – Ver Anexo 12.

2.8.3 Cadena de valor MAVB

Estructura simple sobre las actividades de apoyo donde se contemplan: las infraestructuras Gerenciales, RRHH y Supply Chain, todos apoyados del área de soporte y TI quien administra todos los sistemas de información de MAVB Services. Dentro de las actividades primarias la cadena se basa en la entrega de un servicio integrado, personalizado y flexible al cliente bajo las áreas de fuerza de venta, logística de entrada, operaciones y el servicio de post venta quien se encarga de la relación con los clientes post intervención – Ver Anexo 13.

2.8.4 Análisis VRIO

Las principales fuentes de ventaja competitiva sostenibles en el tiempo para la propuesta de valor ofrecida por MAVB Services, son esquematizadas de manera ilustrativa logrando una mejor asociación y comprensión de los recursos, capacidades y competencias y sus implicancias para la empresa – Ver Anexo 14.

Capítulo III

3.1 Identificación de la Empresa

MAVB nace con la finalidad de satisfacer las necesidades de gestión automotriz que hoy en día se observa en un segmento del mercado automotriz. El proyecto busca cubrir las necesidades de los dueños de los vehículos de marcas Mercedes Benz, Audi, Volvo y BMW que se encuentran fuera de la garantía de los concesionarios y que necesiten de un gestor automotriz que se encargue de los mantenimientos y la gestión del cumplimiento legal de sus vehículos tales como revisión técnica, pago de patentes, bajo una estructura flexible y de calidad.

3.2 Visión

Consolidar el liderazgo de MAVB en la Región Metropolitana, expandiendo su penetración de servicios de gestión integral automotriz de vehículos livianos fuera de garantía a nivel nacional para los propietarios de las marcas de lujo Mercedes Benz, Audi, Volvo y BMW.

3.3 Misión

Ayudar a nuestros clientes a mantener el performance de sus vehículos, proveyéndoles de un servicio de gestión integral automotriz a través de la excelencia, efectividad, flexibilidad e innovación de nuestros procesos. Teniendo como objetivo el crecimiento sostenido de la compañía basado en sólidos principios y valores corporativos.

3.4 Objetivo General

Lograr el crecimiento sostenido de la compañía mediante la fidelización de nuestros clientes a través de la excelencia operacional y la innovación constante como una propuesta

de servicio de gestión integral automotriz de vehículos livianos fuera de garantía para los propietarios de las marcas de lujo del segmento objetivo.

3.4.1 Objetivos cualitativos

- Impactar positivamente a nuestros clientes, liberando parte valiosa de su tiempo.
- Lograr que MAVB se posicione como un proveedor de servicios de gestión integral y especializada para las marcas segmentadas.
- Promover el servicio de gestión de mantenimiento automotriz como un servicio seguro y clave para asegurar la disponibilidad de los vehículos.
- Introducir al mercado el servicio de gestión automotriz para vehículos fuera de garantía.
- Dar a conocer la imagen de MAVB como un partner para cada uno de nuestros clientes y no solo como un servicio.
- Estar siempre alineados a las regulaciones y cumplimiento de las normativas gubernamentales.
- Implementar estándares de clase mundial para la seguridad y salud ocupacional dentro de la empresa.
- Plasmar una relación a largo plazo con los proveedores estratégicos.
- Mantenerse a la vanguardia en la tecnología para los equipos de mantenimiento automotriz.
- Llevar de palabras a hechos la RSE³² de la compañía – Ver Anexo 16.
- Tener un modelo de gestión que incluya de manera transversal la identificación, priorización y gestión de residuos ambientales.

³² Responsabilidad Social Empresarial.

3.4.2 Objetivos cuantitativos

- Lograr el mantenimiento de 200 vehículos mensuales los primeros 12 meses.
- Lograr un crecimiento anual de un 5% respecto de año anterior.
- Lograr una captación del 20% de los vehículos fuera de garantía para el tercer año.
- Obtener un TIR superior a la tasa de descuento exigida por el proyecto.
- Obtener un periodo de recuperación de la inversión no mayor a sexto años.
- Alcanzar una rentabilidad positiva al tercer año.
- Lograr la certificación de ISO 14.001³³ al tercer año de operación.
- Lograr implementar TPM³⁴ en los procesos operativos de la compañía.
- Reducir los costos totales en 1% por periodo.
- Lograr una asertividad del 95% en la entrega a tiempo de nuestros servicios.
- Obtener un 98% en la encuesta de satisfacción de cliente.

³³ Norma Internacional de Sistema de Gestión Ambiental (SGA)

³⁴ TPM: Acrónimo de Total Performance management

Capítulo IV

4.1 Plan Estratégico de Marketing

Basado en el tamaño del mercado, tendencia y dimensionamiento del segmento objetivo, la macro y micro segmentación de mercado y cliente, fue desarrollado el plan estratégico de marketing para MAVB Services, cuya propuesta de valor es definida como: Entregar un servicio de gestión automotriz en la comuna de Las Condes, Región Metropolitana, respondiendo a las necesidades de los propietarios de las marcas Mercedes Benz, Audi, Volvo y BMW sobre el mantenimiento de sus vehículos principalmente fuera de garantía con Respaldo y flexibilidad, agrupando la flexibilidad del servicio y el respaldo de marca en los repuestos utilizados sumado a la gestión de servicio bajo una estrategia de diferenciación, considerando los conceptos claves de calidad, flexibilidad, retención y captación de clientes para el análisis y estructura del plan estratégico de marketing, la cultura organizacional, las políticas de palabras a hechos y los valores de la empresa están presentes en el plan estratégico de marketing – Ver Anexo 15.

Estructura de desarrollo considerando los siguientes puntos clave:

- Posicionamiento
- Ejes de la propuesta de valor
- Estrategia de crecimiento o escalamiento
- Política de producto
- Política de promoción y comunicación
- Relación con los clientes
- Estrategia de fidelización de clientes
- Factores críticos de éxito
- Métodos de control
- Indicadores de eficiencia MAVB
- Satisfacción de los clientes MAVB
- Fidelización de los clientes MAVB

Capítulo V

5.1 Plan de Operaciones³⁵

Esta descripción es a modo de resumen y considera los aspectos más relevantes del plan de operaciones, el cual se encuentran en la parte número dos de este estudio.

El plan de operaciones está ligado a la estrategia y magnitud de las operaciones de la empresa MAVB asociado a la búsqueda de los objetivos compañía, representado en las tácticas para el cumplimiento de los objetivos de corto y mediano plazo, con una orientación de las operaciones de manera eficiente y limpia para su efectividad.

En este capítulo serán dispuestos las estructuras sobre los flujos de operaciones, los alcances, desarrollo, planificación, financiamiento, ámbito legal, políticas y controles, lo cuales se complementa en un plano operacional sobre las distintas actividades de la empresa para el cumplimiento de sus objetivos.

Los aspectos relevantes sobre la ubicación que representa una variable clave para el cliente permitiendo la flexibilidad, el análisis de activos y las instalaciones, así como el layout de las instalaciones para su funcionamiento eficiente, son aspectos relacionados al flujo de operaciones en fusión a la propuesta de valor presentada.

³⁵ Plan de trabajo MAVB Services, Parte 2, página 3.

Capítulo VI

6.1 Equipo del Proyecto³⁶

Un buen plan de negocio solo será exitoso si posee un equipo a la altura de los desafíos, alineados, comprometidos y por sobre manera calificados desde un sentido empírico, intuitivo, filosófico y científico. Las personas harán la diferencia y esa es la primicia al conformar un equipo de proyecto bajo una visión común. Es la expresión con la que fue iniciada la parte dos de este plan de negocio y que representa claramente la variable de éxito sobre el proyecto.

El equipo gestor y la estructura organizacional son claves para cualquier compañía y en una empresa dinámica su definición no es algo trivial, más bien, es producto de un análisis adecuado sobre dinamismo, estructura, departamentalización, organigrama, incentivos y compensaciones, los cuales, en su conjunto apoyan los procesos internos y proyectan de palabras a hechos los compromisos de la empresa bajo una visión común y transversal dentro de MAVB Services.

Esta descripción es a modo de resumen y considera los aspectos más relevantes de la estructura de equipo de trabajo, el cual se encuentran en la parte número dos de este estudio.

³⁶ Plan de trabajo MAVB Services, Parte 2, página 19.

Capítulo VII

7.1 Plan Financiero³⁷

Un plan financiero es una evaluación completa de los hechos concretos sobre la factibilidad del proyecto analizado y es bajo este concepto empírico que fue desarrollado el plan financiero de MAVB Services, logrando una estructura de presentación adecuada. Es posible mencionar los resultados financieros, puntos de equilibrio, Indicadores financieros claves, estructura de financiamiento, análisis de sensibilidad, estructura societaria y estructura de capitales como estepas relevantes y complementarias a las definiciones de capitales y flujos del proyecto.

Los principales resultados del proyecto son presentados como valor actual neto positivo de \$365.017.499, asociado a una tasa interna de retorno de 31%, un retorno sobre la inversión de 59% y con un estimado de recuperación de la inversión de 5,4 años proyectan la evaluación financiera a una aceptación del proyecto en términos cuantitativos y de ganancia económica.

Esta descripción es a modo de resumen y considera los aspectos más relevantes del plan financiero, el cual se encuentran en la parte número dos de este estudio en detalle y amplitud para el soporte y respaldo de las decisiones futuras sobre la implementación del plan de negocio y creación de la empresa MAVB Services, respondiendo a las necesidades de los clientes de las marcas segmentadas con flexibilidad y respaldo bajo una estructura financiera adecuada y sustentable en el tiempo.

³⁷ Plan de trabajo MAVB Services, Parte 2, página 26.

Capítulo VIII

8.1 Riesgos Críticos³⁸

Los factores críticos de éxitos, su análisis y estructuras de mitigación permiten estar en sintonía con los aspectos diversificables y no diversificables de cualquier proyecto. Sin duda un correcto análisis y una actualización constante de los riesgos permiten la sintonía de cualquier estudio. La toma de conocimiento de los riesgos es importante debido a su carácter evolutivo y dinámico, los cuales marcan la base para un buen funcionamiento y proyección de cualquier proyecto.

El análisis de los factores externos y los factores internos permiten la generación de planes de mitigación que soportan la evolución del proyecto y su adaptabilidad al entorno, estas consideraciones son abordadas en profundidad en la parte dos de este estudio, permitiendo una descripción de los momentos económicos del mercado donde estará inserto este proyecto, así como sus potencialidades de gestión y recursos internos.

Dentro del análisis es posible destacar el momento económico que vive el país, el cual presiona el mercado de vehículos usados al alza, permitiendo un mayor número de clientes potenciales para el mercado objetivo en la industria de servicio para la gestión automotriz.

³⁸ Plan de trabajo MAVB Services, Parte 2, página 42.

Propuesta Inversionista³⁹

La propuesta del proyecto MAVB Services tiene como objetivo crear una empresa que entregue un servicio de gestión automotriz con la finalidad de satisfacer los servicios de mantenimiento y reparación de los vehículos fuera de garantía del segmento de clientes en su mayoría ABC1 que incluye las marcas Mercedes Benz, Audi, Volvo y BMW en la Región Metropolitana, entregando un servicio simplificado y flexible que permita una afinidad con el cliente para agendar los servicios de mantenimiento, posicionándose como una nueva opción diferenciada entre los talleres de los concesionarios y los talleres multimarca presentes en la Región Metropolitana. De esta forma presentar al cliente lo mejor de ambos mundos, por una parte, el respaldo entregado por los concesionarios y la flexibilidad en el servicio de los talleres multimarca, sumado a un modelo de negocio tecnológico que permite la conectividad con el cliente a través de una aplicación para smartphone logrando capturar las necesidades en el instante que lo requiera el cliente.

La propuesta considera reunir un equipo multidisciplinario de profesionales ligados al ámbito del servicio automotriz, que compartan el deseo sobre el cambio de paradigmas planteado por MAVB, afinidad a los valores de la empresa, junto a los conocimientos técnicos necesarios que permitan transmitir la propuesta de valor de la empresa en un resultado tangible para los clientes.

El segmento objetivo, está constituido por las marcas consideradas top of mind del mercado nacional automotriz, donde la Región Metropolitana concentra el 47,9% del parque nacional de vehículos usados, llegando a un total de 409.368 Unidades, donde la demanda del segmento objetivo está constituida del 6% de este parque, Siendo para MAVB atractivo él quedarse con el 10% de este segmento en la etapa de estabilización del proyecto, desde el quinto año en adelante.

Este estudio, nos indica que el parque automotriz de los vehículos usados sigue creciendo considerablemente a una razón de 2,9 vehículos usados por cada un vehículo nuevo a diciembre del 2015, dando seguridad y estabilidad a la propuesta del proyecto.

³⁹ Tal como se señala en la estructura original y representada en la parte 1 y 2 de este estudio.

El proyecto considera tener una inversión inicial de \$200.030.000 las cuales se distribuirán entre la compra de activos fijos y capital de trabajo, generando flujos positivos al tercer año de operación, considerando un escenario conservador, ofreciendo un retorno sobre la inversión de un 59% al quinto año de estabilización y una tasa interna de retorno de 31% con un valor actual neto que ascendiente a \$365.017.499 al décimo año de operación.

A lo anteriormente descrito, el análisis financiero nos muestra un retorno sobre el patrimonio promedio al décimo año de un 25%, un retorno sobre los activos de un 15% considerando un EBITDA sobre las ventas de un 14% como promedio de los diez años de evaluación del proyecto.

Referente a los resultados financieros antes expuestos, se concreta que el proyecto MAVB Services representa una oportunidad altamente atractiva y segura para invertir en ella, una buena fuente de empleo para la sociedad, y de prestigio para sus inversionistas.

Conclusiones⁴⁰

Los mercados de servicios más allá de su intangibilidad, son mercados dinámicos que incrementan su participación según la economía en la cual convivan y fluctúan como una clara representación del cambio constante hacia la búsqueda de entregar propuestas de valor que se ajusten en tiempo y forma a las necesidades de los clientes a los cuales apunta.

En los servicios orientados a la industria automotriz apreciamos una clara competitividad y tendencia a mantener un sistema de trabajo sin mayores cambios y es ese aspecto el que capta MAVB para su planteamiento referenciado sobre la existencia del cambio continuo, desarrollando adaptaciones, actualizaciones y mejoras del proceso inicial, este significado no solo es definido dentro de los procesos industriales, también lo encontramos en nuestro entorno, la vida está en constante cambio y movimiento, la naturaleza nos demuestra su dinamismo siendo algo evolutivo. Es por esto, que entender que todo cambia nos permitió emprender este proyecto sin prejuicios y con una mirada analítica y abierta, escuchado a los distintos actores.

MAVB nace a través de la búsqueda constante de oportunidades que el mercado de servicios de gestión automotriz va dejando a medida que el sector evoluciona, tanto en tecnología como en la forma de generar valor para aquellas personas que lo necesiten, por lo cual, la propuesta ofrece una solución diferenciada e integral para los dueños de los vehículos del segmento objetivo del proyecto, entregándoles confiabilidad, seguridad y por sobre todo calidad de servicio permitiéndoles traspasar el cuidado de uno de sus activos a un experto.

Finalmente se concluye que el proyecto MAVB Services es un proyecto viable y atractivo con un mercado futuro que a través del tiempo no ha dejado de crecer, tanto en volumen como en tecnología y por, sobre todo, respaldado por un análisis técnico económico positivo y una proyección financiera estable en el tiempo.

⁴⁰ Tal como se señala en la estructura original y representada en la parte 1 y 2 de este estudio.

Bibliografías y Fuentes

Bibliografía:

- Roger J. Best. Marketing Estratégico. Editorial Pearson Educación (2008, Edición 4).
- Kotler P., Lane K. Dirección de Mkt. Editorial Pearson Educación (2012, Edición 14).
- Maquieira C. Finanzas Corporativas, Teoría y Práctica. Editorial Thomson Reuters (2015, Edición 1).
- Puchol Luis, Puchol Isabel. El Libro de la Negociación. Editorial Diaz de Santos (2014, Edición 4).
- Velázquez Manuel G. Ética en los Negocios, Conceptos y Casos. Editorial Pearson (2012, Edición 7).

Fuentes:

- Informe Anual del Mercado Automotor. (2014). CAVEM. Recuperado en enero de 2016, www.cavem.cl
- Anuario Estadístico Automotor. (2012 - 2013). CAVEM. Recuperado en enero de 2016, www.cavem.cl
- Anuario Automotriz. (2015 - 2016). ANAC. Recuperado en enero de 2016, www.anac.cl
- Informe del Mercado Automotor Diciembre (2015). ANAC. Recuperado en diciembre de 2015, www.anac.cl
- Informe del Mercado Automotor noviembre 2015. (2015). ANAC. Recuperado en noviembre de 2015, www.anac.cl
- Tipos de Mantenimiento. Extraídos de Curso de Mantenimiento Planeado TPM2 (Total Performance Magnament) dictado por IM&C International, www.imci.com.br
- Descripción de la normativa vigente. (2016). ChileAtiende. Recuperado en febrero de 2016, www.chileatiende.gob.cl
- Índices IGPA e IPSA (2007-2016). Recuperado en mayo de 2016, www.bolsadesantiago.com
- Boletín de tasa de Libre Riesgo. (2016). CAVEM. Recuperado en mayo de 2016, www.bcentral.cl
- Informe de Índice de precios al consumidor IPC (2016). ANAC. Recuperado en junio 2016, www.ine.cl
- Beta by Sector (2016) Damodaran On-Line. Recuperado en junio de 2016, www.damodaran.com

Anexos

Anexo 1: ¿Que es el Chile 3D?⁴¹

Chile3D es un estudio cuantitativo que consolida tres dimensiones; Estilos de Vida de los chilenos. Capital de Marca de 430 marcas (pertenecientes a 73 categorías) y la relación de causalidad entre el capital de marca versus su inversión publicitaria en medios tradicionales (TV. radio. Vía Pública y Prensa). Chile3D identifica segmentos de interés. Tendencias y permite entender mejor los cambios conductuales y perceptuales de los chilenos a través de los últimos diez años de historia.

Ilustración 1: Enfoque de Chile 3D



Fuente: Chile3D

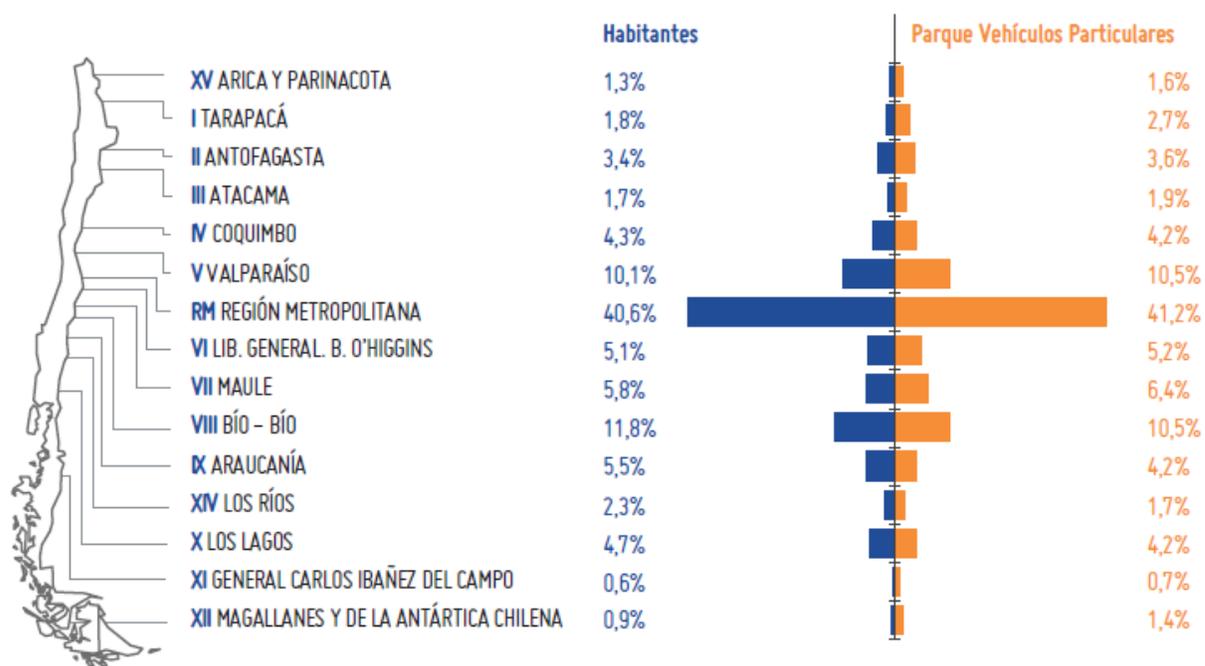
Utilizamos esta herramienta por su enfoque identificado en la ilustración 1 sumado a su relación en la identificación de oportunidades, indicadores objetivos, desarrollo y posicionamiento diferenciado que entrega y porque incluye las marcas de vehículos y propietarios a los que apunta la propuesta de valor de este plan de negocio.

⁴¹ Información obtenida de la página oficial, www.chile3d.cl

Anexo 2: Parque Automotor de Chile

El parque de vehículos en circulación en el país supera los 4,5 millones, según registros del INE para el 2014⁴², esto se desprende del anuario parque de vehículos en circulación. La Región Metropolitana concentra el 41% del total y a nivel de vehículos particulares livianos, station wagon, todo terreno representa el 35% del nivel nacional – Ver Ilustración 2.

Ilustración 2: Parque vehicular regional en Chile



Fuente: Anuario ANAC 2015 - 2016

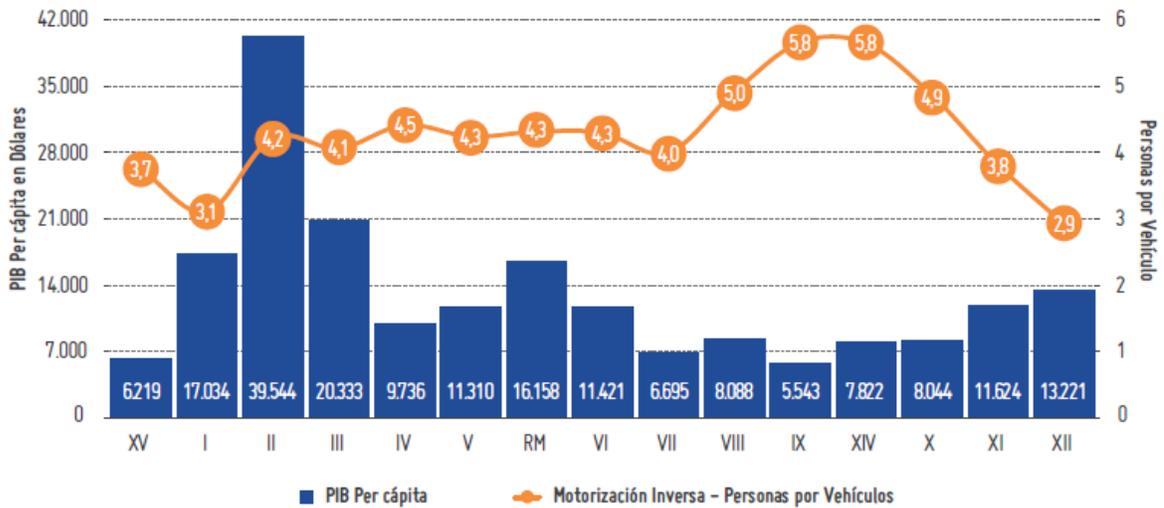
⁴² Información obtenida de la página oficial, www.ine.cl/sección/anuarios

Ilustración 3: Evolución del parque de vehículos livianos y medianos en Chile



Fuente: Anuario ANAC 2015 - 2016

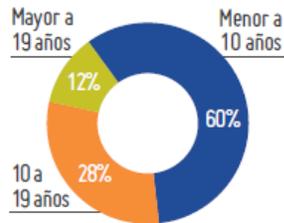
Ilustración 4: PIB per cápita v/s motorización inversa 2014



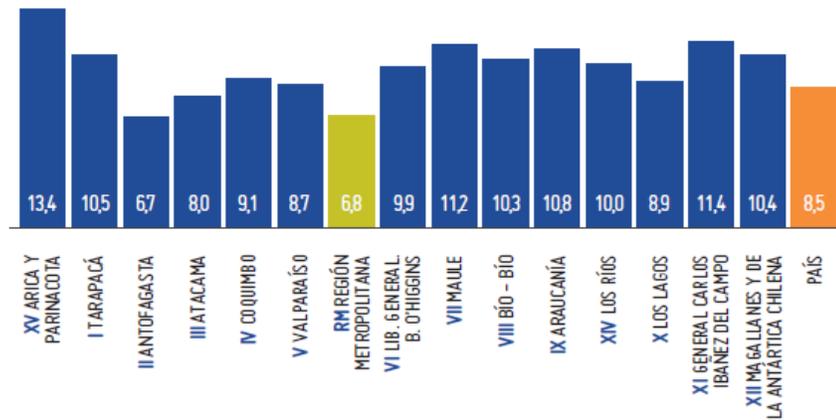
Fuente: Anuario ANAC 2015 - 2016

Ilustración 5: Antigüedad del parque automotor

Antigüedad del Parque de Livianos y Medianos en Chile

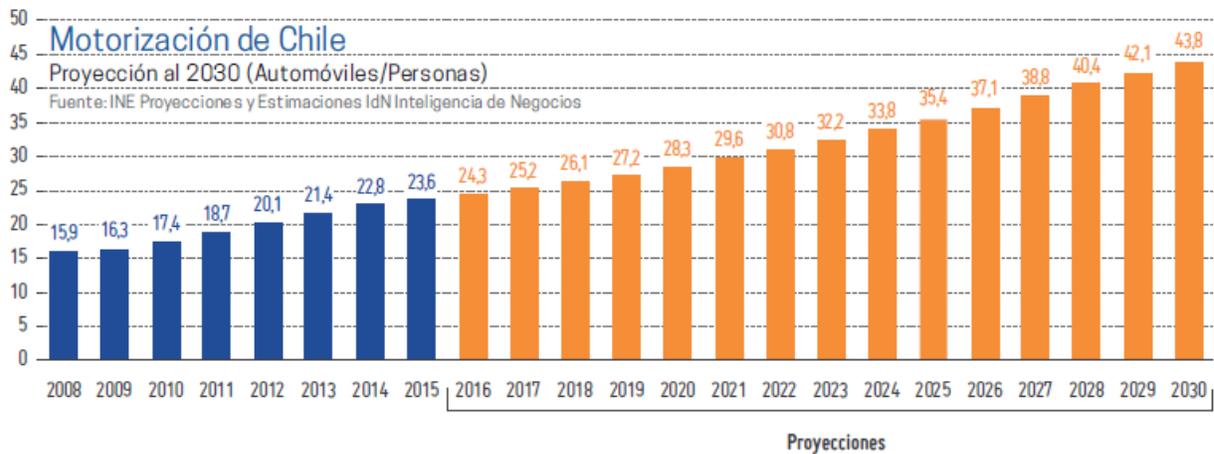


Antigüedad Promedio por Región Parque de Livianos y Medianos



Fuente: Anuario ANAC 2015 - 2016

Ilustración 6: Motorización de Chile, proyección 2030

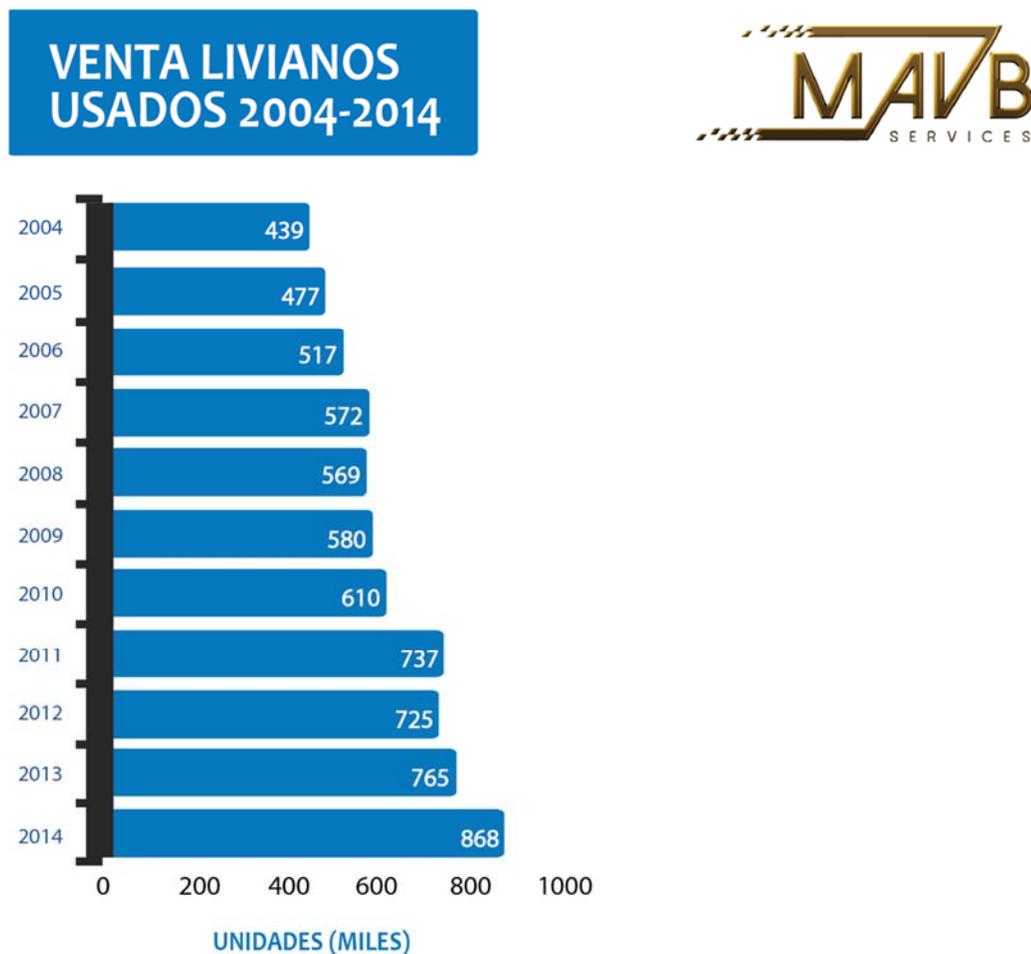


Fuente: Anuario ANAC 2015 - 2016

Anexo 3: Mercado de Vehículos Usados

Las ventas de vehículos livianos usados el año 2014 fueron cercana a las 868 mil unidades. Con este resultado, por segundo periodo consecutivo se registró un avance anual, manteniéndose así la tendencia vista en la última década. En diez años, el segmento ha crecido prácticamente un 100%, desde las 439 mil transferencias del año 2004, hasta los niveles actuales.⁴³

Ilustración 7: Ventas de vehículos livianos usados 2004 – 2014



Fuente: Anuario CAVEM 2014

⁴³ Información obtenida del departamento de estudio CAVEM, Anuario 2014

Ilustración 8: Transferencias vehículos livianos usados enero septiembre 2015

TRANSFERENCIAS ENERO-SEPTIEMBRE				
SEGMENTO	2014	2015	DIFERENCIA	VARIACIÓN
PASAJEROS	340.941	364.730	23.789	7,0%
CAMIONETAS	135.651	134.062	-1.589	-1,2%
COMERCIALES	37.108	39.088	1.980	5,3%
SUV	123.447	141.148	17.701	14,3%
TOTAL	637.147	679.028	41.881	6,6%

AÑO	DISTRIBUCIÓN POR SEGMENTO			
	PASAJEROS	CAMIONETAS	COMERCIALES	SUV
2011	55,0%	21,7%	5,8%	17,5%
2012	55,6%	19,6%	6,1%	18,6%
2013	54,7%	20,1%	5,9%	19,4%
2014	53,5%	20,9%	5,9%	19,7%
2015 Ene-Sep	53,7%	19,7%	5,8%	20,8%

PARTICIPACIÓN
Pasajeros

364.730 53,7%



PARTICIPACIÓN
Camionetas

134.062 19,7%



PARTICIPACIÓN
Por Tipo



PARTICIPACIÓN
SUV

141.148 20,8%



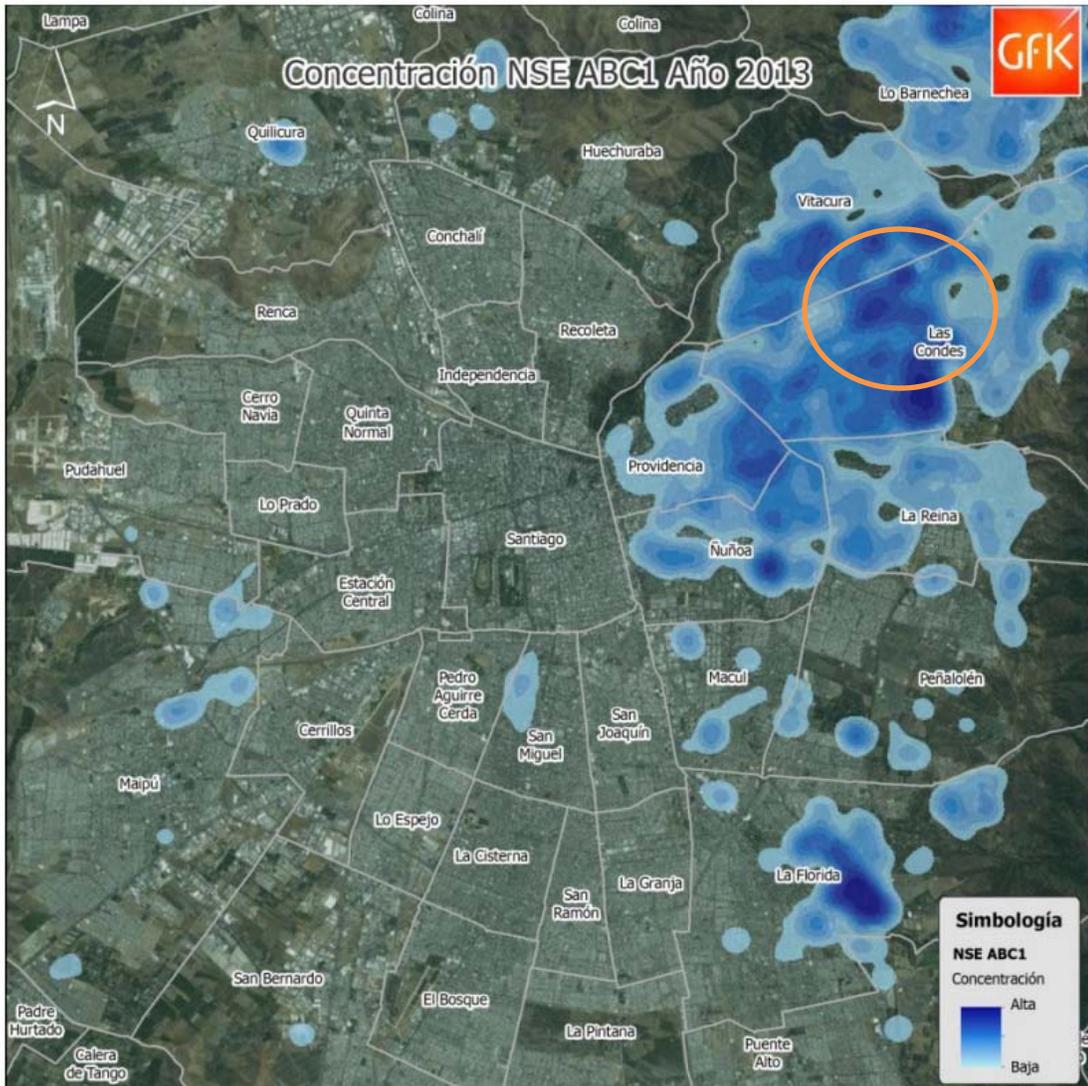
PARTICIPACIÓN
Comerciales

39.088 5,8%



Fuente: Info Caven Cifras

Ilustración 10: Concentración NSE ABC1 Año 2013



Fuente: Chile 3D, MCM 2015

Este análisis nos permite identificar desde la concentración del segmento objetivo las posibles ubicaciones estratégicas para la construcción de las instalaciones de MAVB, siendo una clara alternativa la comuna de Las Condes.

Anexo 5: Mercado Automotor Global año 2015, CAVEM⁴⁴

Vehículos livianos:

En diciembre, este particular segmento del mercado tuvo excelentes resultados, registró un avance de 41,7%, con 106.886 unidades transferidas, el nivel más elevado del año. Sin embargo, el resultado del último mes del año no fue suficiente para revertir la baja que se ocasionó tras el paro del Registro Civil.

La venta anual llegó a 854.995 (-1,5%), versus las 867.734 unidades de 2014. La venta anual llegó a 854.995 (-1,5%), versus las 867.734 unidades de 2014.

Tabla 1: Variación Acumulada para vehículos livianos usados

LIVIANOS USADOS	Diciembre 2014	Diciembre 2015	Variación Mensual	Ene-Dic 2014	Ene-Dic 2015	Variación Acumulada
Total Livianos	75.457	106.886	41,7%	867.734	854.998	-1,5%
Pasajeros	40.166	57.756	43,8%	464.328	459.058	-1,1%
Camionetas	14.780	20.501	38,7%	181.166	167.979	-7,3%
Comerciales	4.394	5.962	35,7%	51.199	48.841	-4,6%
SUV	16.117	22.667	40,6%	171.041	179.120	4,7%

Fuente: Anuario CAVEM 2015

Como se observa en la tabla superior, de las 4 categorías consideradas, solo SUV mantuvo el crecimiento del segmento; la categoría transfirió 179 mil unidades, con un avance cercano a 5%. Por el contrario, camionetas fue la que más deterioro su nivel durante 2015, cayendo 7,3% anual.

⁴⁴ Información obtenida del informe CAVEM año 2015

Tabla 2: Razón venta vehículos usados versus nuevos

Año	VENTA ENERO-DICIEMBRE		RAZÓN U/N (autos)
	USADOS	NUEVOS	
2010	610.415	276.608	2,2
2011	736.587	334.261	2,2
2012	724.635	340.216	2,1
2013	765.107	382.612	2,0
2014	867.734	339.806	2,6
2015	854.998	294.866	2,9

Fuente: Anuario CAVEM 2015

La Región Metropolitana continúa siendo la de mayor venta en el segmento, actualmente posee 47,9% de participación con 409.368 unidades. Posteriormente se ubica la Región del Bío-Bío (10,3%) y Valparaíso (8,4%).

Tabla 3: Ventas regionales de vehículos usados

SEGMENTO	XV	I	II	III	IV	V	RM	VI	VII	VIII	IX	XIV	X	XI	XII	TOTAL
PASAJEROS	4.769	6.643	11.298	3.915	14.781	44.819	222.109	23.088	25.975	47.685	19.337	7.198	19.441	1.587	6.413	459.058
CAMIONETAS	1.073	1.361	3.818	2.031	6.662	11.124	72.863	8.340	12.574	19.986	11.053	3.213	10.090	1.675	2.116	167.979
COMERCIALES	169	315	931	296	1.083	3.409	28.864	2.366	2.393	4.074	2.052	714	1.713	157	305	48.841
SUV	7.133	9.515	5.456	1.765	5.426	12.287	85.532	6.033	6.499	16.729	6.527	2.406	6.745	2.668	4.399	179.120
TOTAL	13.144	17.834	21.503	8.007	27.952	71.639	409.368	39.827	47.441	88.474	38.969	13.531	37.989	6.087	13.233	854.998
Participación	1,5%	2,1%	2,5%	0,9%	3,3%	8,4%	47,9%	4,7%	5,5%	10,3%	4,6%	1,6%	4,4%	0,7%	1,5%	

Fuente: Anuario CAVEM 2015

Tabla 4: Histórico de vehículos usados

Antigüedad		Pasajeros	%	Camionetas	%	Comerciales	%	SUV	%
0-5 años	2011-2016	141.672	30,9%	63.391	37,7%	17.115	35,0%	64.515	36,0%
6-10 años	2006-2010	123.614	26,9%	41.916	25,0%	13.783	28,2%	49.050	27,4%
11-15 años	2001-2005	75.702	16,5%	19.277	11,5%	7.626	15,6%	30.854	17,2%
16-20 años	1996-2000	68.536	14,9%	22.262	13,3%	6.316	12,9%	19.955	11,1%
+ 20 años	1995 y ant.	49.534	10,8%	21.133	12,6%	4.001	8,2%	14.746	8,2%
TOTAL		459.058		167.979		48.841		179.120	

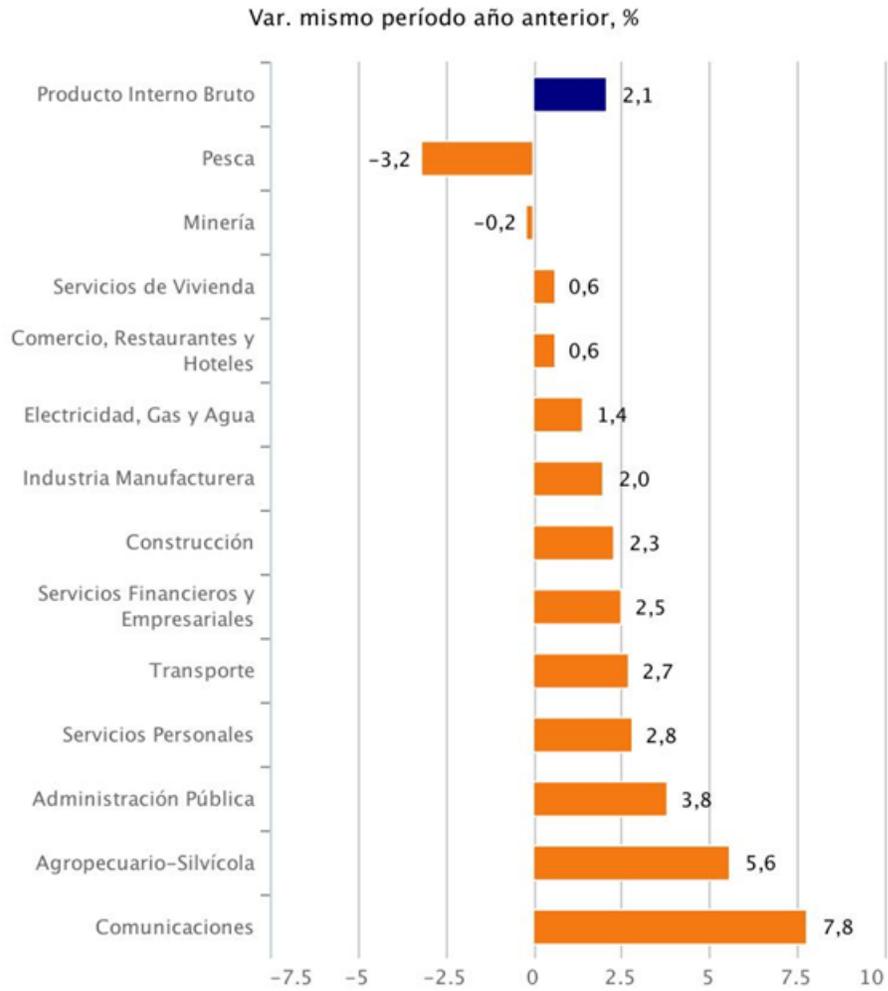
Antigüedad	PASAJEROS	CAMIONETAS	COMERCIALES	SUV
0	0,064%	0,007%	0,180%	0,033%
1 año	2,1%	1,5%	0,8%	4,0%
2 años	7,6%	9,0%	7,1%	8,9%
3 años	7,6%	11,2%	10,4%	8,2%
4 años	7,8%	11,1%	10,1%	8,1%
5 años	5,7%	7,0%	7,0%	6,4%
6 años	4,3%	4,2%	4,5%	4,8%
7 años	6,5%	5,6%	6,0%	6,1%
8 años	5,4%	4,2%	5,4%	5,3%
9 años	5,0%	4,0%	5,3%	4,8%
10 años	4,8%	3,1%	4,5%	4,3%
+ 10 años	43,1%	39,1%	38,8%	39,1%

Fuente: Anuario CAVEM 2015

La Sumatoria de los vehículos usados del mercado nacional con una antigüedad de 6 a 15 años corresponde a 361.822 unidades disponibles. Es importante recalcar que la información anexada es extraída del anuario CAVEM 2015.

Anexo 6: PIB por actividad económica en Chile⁴⁵

Ilustración 11: PIB por actividad económica oct – dic 2015



Fuente: Sofofa, indicadores 2015

⁴⁵ Información obtenida de la web. sofofa.cl/información-económica/indicadores

Anexo 7: Composición de Vehículos Medianos y Livianos

Ilustración 12: Descripción vehículos medianos y livianos

Autos	Citycar	Vehículo de pasajeros de dos volúmenes -capó y habitáculo de pasajeros- que pueden tener tres o cinco puertas, considerando el portalón trasero como una puerta de largo menor a 360 centímetros.	
	Hatchback	Vehículo de pasajeros de dos volúmenes -capó y habitáculo de pasajeros- que pueden tener tres o cinco puertas, considerando el portalón trasero como una puerta con un largo superior a 361 centímetros.	
	Sedán	Vehículo de pasajeros de cuatro puertas y tres volúmenes -capó, habitáculo de pasajeros y maletero-.	
	Station Wagon	Vehículo de pasajeros de dos volúmenes -capó y habitáculo de pasajeros de cinco puertas, considerando el portalón trasero y que cuenta con mayor espacio de carga trasera.	
	Coupé	Vehículo de pasajeros de tres o dos volúmenes con dos puertas.	
	Cabrióle	Vehículo de pasajeros con techo abatible.	
	Mini Van	Vehículo monovolumen con un mínimo de tres corridas de asientos y para un máximo de nueve pasajeros, incluyendo al conductor.	
	Suv (Sport Utility Vehicle)	Vehículo de dos volúmenes, 3 o 5 puertas, considerando el portalón trasero y con apariencia de vehículo todoterreno.	
Comerciales Livianos	Camioneta	Vehículo provisto de cabina simple o doble, dotado de dos o cuatro puertas, y con una caja de carga de hasta 2.000 kilos separada de la cabina. Son utilizadas principalmente en las flotas de minería, agrícolas, pesquera, forestales e industria y también tienen un importante protagonismo en el comercio urbano.	
	Furgón	Vehículo compuesto de cabina y caja para el transporte de carga en un solo cuerpo, provisto de dos puertas delanteras; lateral(es) o posterior para el movimiento de la carga. Son principalmente utilizados en actividades de logística urbana y prestación de servicios urbanos.	
	Minibus	Vehículo para el transporte de personas, entre 10 y 20 asientos, carrocería en un solo cuerpo, con vidrios en sus paneles laterales. Tienen como principal objetivo el transporte de personas, transporte de turismo, transporte de escolares, y otros, tanto urbano como interurbano.	
	Minitrucks	Vehículo de carga similar en sus características al segmento de camiones, pero con un peso bruto vehicular menor a 3.860 kilos. Son utilizados en gran medida para el transporte urbano de bienes y servicios.	

Fuente: CAVEM

Anexo 8: Análisis 5 Fuerzas de Porter

Amenaza de nuevos entrantes:

Al analizar minuciosamente este tipo de amenaza se puede establecer que las barreras de entrada son media-baja ya que es un mercado de fácil acceso y por lo que se observa, es un mercado en crecimiento volviéndose atractivo para el inversionista. Por otro lado, los requerimientos de capital para desarrollar una empresa de prestación de servicios como MAVB, es media por los activos involucrados y la diferenciación sería la clave para sacudir la estructura de dos grandes bloques que existe actualmente para el mantenimiento de vehículos livianos, la clave es romper los paradigmas y estar a la vanguardia de los cambios tecnológicos en la sociedad y los quipos involucrados.

Poder de negociación de los proveedores:

Analizando el poder de negociación de los proveedores, es clara la apreciación de que existes muchos distribuidores de insumos o kit de recambio para los vehículos del segmento, se cree que es una poder medio-alto debido a los precios que puedan ofrecer por los insumos ya que MAVB trabajara con insumos originales de la marca que contrate el servicio de mantención. Al ser insumos originales pueden modificar los precios ofrecidos por los proveedores, pero dependen del mercado de servicios para sus ventas debido que los márgenes son mayores, lo cual los mantiene abiertos a negociar contratos marco de repuestos.

Productos y servicios sustitutos:

Al analizar este tipo de amenaza, el resultado del análisis, fue una amenaza de nivel bajo, ya que los sistemas de transporte en el segmento donde MAVB está apuntando siempre necesitaran de mantenimiento preventivo. Esto es independiente de los avances de la tecnología ya que todos los sistemas se deben mantener para asegurar la buena disponibilidad de piezas y partes.

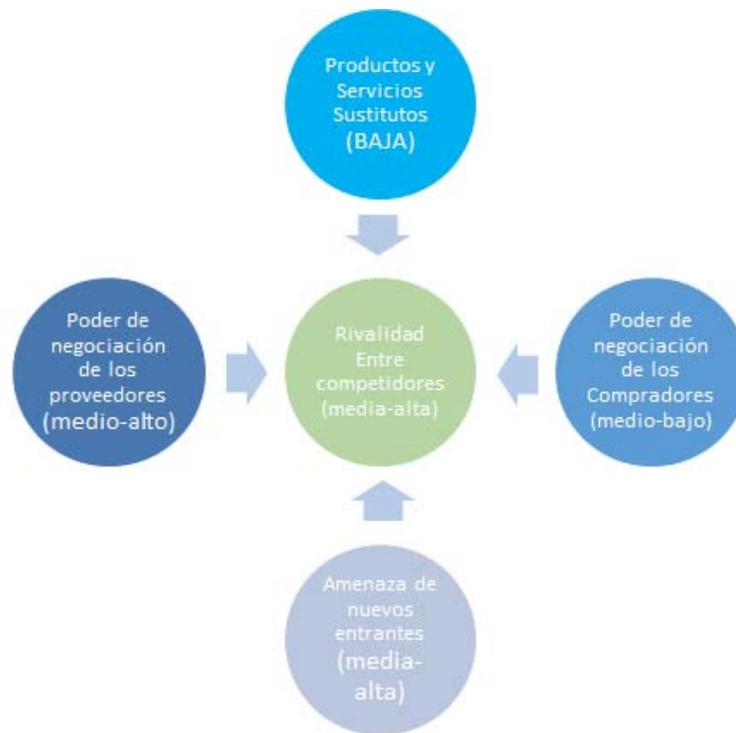
Poder de negociación de los compradores:

Para esta industria se observa un medio-bajo poder de negociación que ejercen los clientes sobre los competidores dado que no existe una alternativa que este entre el concesionario y los talleres multimarca para el segmento de clientes de este estudio.

Rivalidad entre competidores:

Media-alta, producto que el mercado se divide en dos grupos no enfocados en competir directamente pero que dividen a los clientes por costo y respaldo de marca. Los concesionarios consideran a los talleres multimarca como la última opción que tomara su cliente debido que no tendrán otra, lo cual, para vehículos de alta inversión coloca al cliente en una posición desfavorable sobre la elección del mantenimiento de su vehículo, es en este punto donde la propuesta de MAVB se enfoca en captar a los clientes y entregarles una opción intermedia adaptada a ellos y con respaldo de repuestos a toda prueba y con un servicio de primer nivel.

Ilustración 13: Análisis del atractivo de la industria



Fuente: Elaboración propia

Anexo 9: Definición de Mantenimientos

Mantenimiento correctivo:

Es el conjunto de tareas destinadas a corregir los defectos que se van presentando en los vehículos una vez que la falla ya se presentó en el vehículo.

Mantenimiento preventivo:

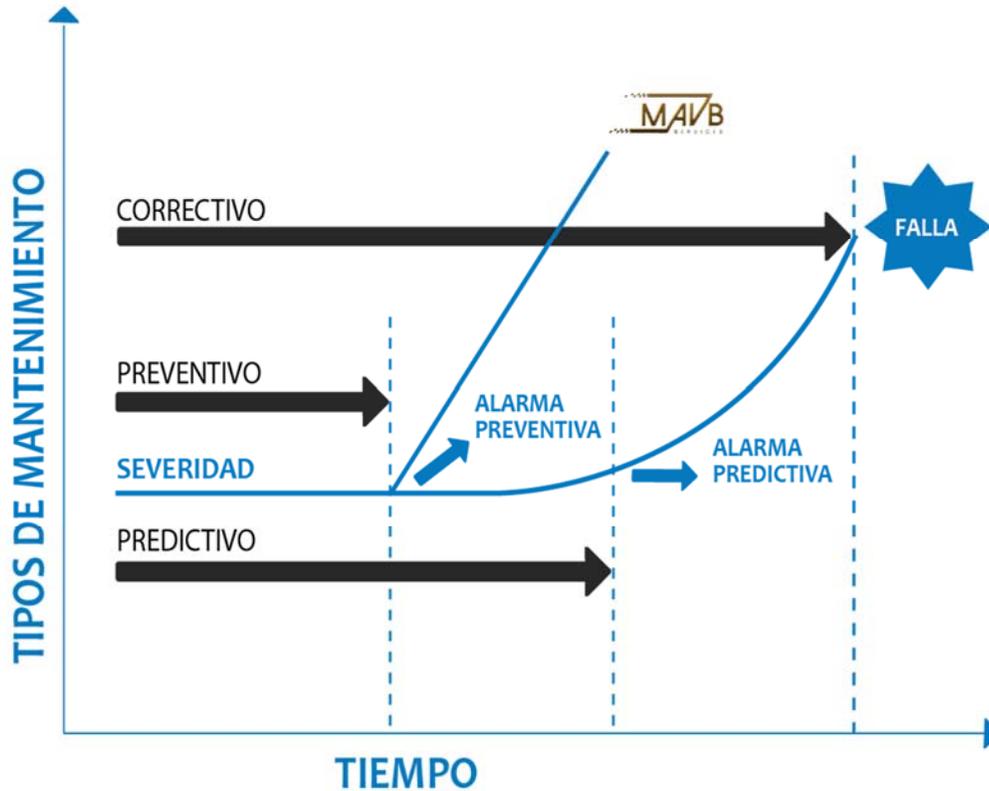
Es el mantenimiento que tiene por misión mantener un alto nivel de performance en los vehículos, programando las intervenciones de sus puntos vulnerables en el momento más oportuno según las recomendaciones de kilometraje del fabricante. Suele tener un carácter sistemático, es decir, se interviene, aunque el vehículo no haya dado ningún síntoma de tener un problema.

Mantenimiento predictivo:

Es el que persigue conocer e informar permanentemente del estado y operatividad del vehículo mediante el conocimiento de los valores de determinadas variables, representativas de tal estado y operatividad. Para aplicar este mantenimiento, es necesario identificar variables físicas (temperatura, vibración, consumo de combustible, análisis de aceite, niveles de gases, etc.) cuya variación sea indicativa de problemas que puedan estar apareciendo en el vehículo. Es el tipo de mantenimiento más tecnológico, pues requiere de medios técnicos avanzados, y en ocasiones, de fuertes conocimientos, físicos y/o técnicos.

La siguiente ilustración refleja los tipos de mantenimiento que se aplican a los sistemas mecánicos y eléctricos relacionados con los vehículos en un contexto general, siendo el mantenimiento correctivo el que presenta mayor riesgo ya que el vehículo no se mantiene hasta que ocurre la falla pudiendo provocar fallas graves en el vehículo.

Ilustración 14: Esquema de mantenimiento MAVB



Fuente: Elaboración propia

El mantenimiento predictivo pretende alargar el tiempo entre intervenciones mediante análisis que ratifiquen la necesidad de intervención, sin embargo, este tipo de servicio es muy caro provocando que los costos de mantenimiento sean muy elevados. MAVB se enfoca en el mantenimiento preventivo, donde la curva de severidad mantiene una pendiente horizontal hasta antes que se genera una pendiente ascendente que provoque el llegar a realizar un mantenimiento correctivo. Para esto el punto de intervención es la alarma de mantenimiento preventivo de cada vehículo.

Anexo 10: Aplicación Apps

Ilustración 15: Idea de funcionamiento aplicación apps MAVB Services



Todo Comienza cuando al cliente se le presenta la necesidad de realizar mantenimiento a su vehículo



El cliente se pone más nervioso cuando aparece la alarma de necesidad de mantenimiento y no cuenta con el tiempo suficiente para gestionar este.



Es en este minuto donde la aplicación juega un papel fundamental ya que se puede descargar en cualquier Smartphone y con solo tocar la pantalla se comienza a solucionar el problema del cliente.



La aplicación fue pensada para satisfacer cualquiera sea la necesidad de gestión de mantenimiento que necesite el cliente en el minuto. Para esto, se despliega un menú con distintas opciones de necesidades que el cliente necesite cubrir con la ayuda de MAVB.

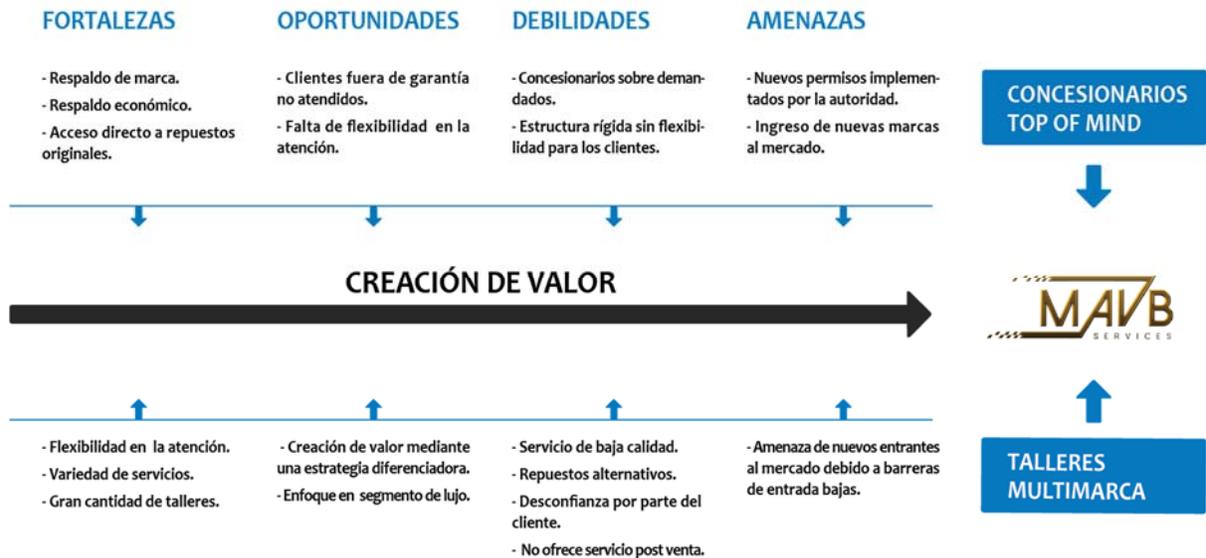


Para este caso, se muestra una ilustración de necesidad de cambio de aceite indicando cuando lo necesita y donde lo necesita.



Anexo 11: Análisis FODA

Ilustración 16: Análisis FODA de concesionarios y talleres multimarca



Fuente: Elaboración propia

El bajo poder de negociación de los compradores para los servicios de gestión automotriz de MAVB producto de un mercado insatisfecho, se presenta como una gran oportunidad ya que hoy en día no existen más alternativas. O te sumerges en la inflexibilidad de los concesionarios o te arriesgas en los talleres multimarca quienes no garantizan el buen desempeño del vehículo, generando una enorme oportunidad a favor de MAVB.

Con la finalidad de alcanzar los objetivos propuestos, MAVB sustentara su estrategia focalizando está, en la entrega de un servicio diferenciado mediante la integración de calidad y especialización en el servicio de gestión automotriz junto a la disponibilidad de tecnología de punta de sus equipos y excelencia operacional.

En resumen, podemos comentar que en base a la oferta existente producto del crecimiento del mercado de vehículos usados de las marcas segmentadas y la insatisfacción

existente por parte de los clientes en este nicho de mercado hacia los concesionarios y los talleres multimarca, hacen que la estrategia diferenciadora de MAVB les ofrezca a aquellos clientes una alternativa asociado a la flexibilidad y conectividad que hoy en día existe mediante la tecnología de comunicación asociada al servicio de mantenimiento.

11.1 Análisis FODA MAVB

En relación a los servicios que ofrece MAVB, se realiza un análisis FODA basado en los siguientes puntos de interés:

- La actualidad económica por la cual está atravesando hoy en día el país.
- Responsabilidad social empresarial.
- Dinamismo, evolución y tendencia del mercado y la industria automotriz en Chile.
- La cantidad, experiencia y capacidad de cobertura que tienen la competencia directa e indirecta en el mercado.
- Propuestas de valor poco flexibles para el caso de los concesionarios y propuestas de valor basado en bajos precios que no garantiza un servicio de calidad.
- La falta de alternativas de servicio en el segmento objetivo.

Después de realizar un detallado análisis FODA, se observa que MAVB Services cuenta con grandes fortalezas ligadas a aspectos intangibles, los cuales calzan apropiadamente para las oportunidades que se observan en el mercado de servicio de gestión automotriz. Todo esto sumado a las nuevas normativas medioambientales y político-legales que hoy en día el gobierno en ejecución ha planteado junto crecimiento sostenible de los sectores económicos atinentes al servicio propuesto por MAVB genera grandes oportunidades asociadas a este nicho de mercado.

Ilustración 17: Análisis FODA de MAVB

FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> Excelente capacidad para gestionar alianzas y contratos con proveedores OEM. Estructura de empresa con foco en la flexibilidad. Empresa con claros objetivos en el desarrollo de conocimientos y capacidad de gestión. Experiencia y conocimiento en el rubro de gestión de mantenimiento automotriz. Inclusión de aplicación app para la comunicación rápida con el cliente. Propuesta de valor con foco en la flexibilidad y la calidad. 	<ol style="list-style-type: none"> Marca que todavía no está posicionada en el mercado. Se necesita de inversión para la compra de activos. Como es un nuevo negocio, no se cuenta con una cartera de clientes. 	<ol style="list-style-type: none"> Ofrecer al mercado una alternativa de gestión de mantenimiento que toma lo mejor de los concesionarios de las marcas segmentadas y la flexibilidad de los talleres multi marca. Crecimiento sostenido del parque automotriz en el país. El desincentivo del gobierno a la compra de vehículos nuevos mediante la aplicación del impuesto verde. Crecimiento del mercado de los vehículos usados. La creciente iniciativa de los chilenos por adquirir vehículos de la línea top of mind. Bajo poder de negociación de los compradores al no tener otra alternativa que les asegure la flexibilidad y calidad que ofrece este modelo de negocio. 	<ol style="list-style-type: none"> Alto poder de negociación de los proveedores. Modelo de negocio muy atractivo, por lo que se pueden sumar nuevos competidores debido a las bajas barreras de entrada. Tener un bajo posicionamiento de la marca cuando esta se lance al mercado.

ESTRATEGIA (DO)	ESTRATEGIA (FO)	ESTRATEGIA (FA)	ESTRATEGIA (DA)
<ul style="list-style-type: none"> - Generación de un plan de Marketing integrado de manera de generar un posicionamiento fuerte y atractivo para los clientes. - Evaluar todas las opciones de financiamiento, ya sea público o privado que nos permitan dar inicio al negocio. - Armar y capacitar un equipo de venta que sea capaz de generar una cartera de clientes no más allá de 3 meses. 	<ul style="list-style-type: none"> - Generación de un plan estratégico de marketing para dar a conocer el servicio de gestión de mantenimiento de MAVB y las ventajas del modelo a potenciales clientes. - Escoger geográficamente un lugar estratégico para que MAVB monte sus instalaciones. - Lanzar campañas de captación de clientes. - Dar a conocer a nuestros clientes objetivos la aplicación app para que se familiaricen con ella. - Generación de alianzas estratégicas con los proveedores claves. - Promocionar los servicios de flexibilidad y calidad mediante publicidad. 	<ul style="list-style-type: none"> - Generación de un plan de retención de talentos enfocado al personal de venta y personal técnico. - Desarrollar un marketing relacionado y directo, con el fin de customizar la oferta y la generación de las relaciones a largo plazo con nuestros proveedores. 	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar una estrategia fuerte de diferenciación que permita posicionar la marca MAVB en el mercado de gestión de mantenimiento. - Realizar todo de tipo de evaluaciones económicas para optar a la mejor herramienta de financiamiento.

Fuente: Elaboración propia

Anexo 12: CANVAS

Utilizando un modelo CANVAS para describir la lógica de como MAVB crea, entrega, y captura valor para profundizar el modelo de negocio – Ver Ilustración 10.

Ilustración 10: Modelo CANVAS de MAVB



CÓMO		QUÉ	PARA QUIÉN	
SOCIOS CLAVES	ACTIVIDADES CLAVES	PROPUESTAS DE VALOR	RELACIÓN CON CLIENTES	SEGMENTACIÓN DE CLIENTES
Proveedores de repuestos e insumos originales OEM.	<p>Relación con el cliente (APP, servicio Pos venta)</p> <p>Relación con el proveedor de repuestos originales.</p> <p>Marketing y atracción del cliente.</p> <p>Gestión, registro y segmentación de clientes.</p> <p>Búsqueda de nuevas oportunidades</p>	Entregar un servicio de gestión automotriz de manera flexible, personalizada, directa y confiable, mediante una estrategia de diferenciación, proporcionando una opción para los propietarios de vehículos Mercedes Benz, Audi, Volvo y BMW que se encuentren fuera de garantía.	<p>Comunicación vía Web, APP, on time</p> <p>Fidelización</p> <p>Calidad de servicio</p> <p>Atención al cliente</p> <p>Servicio Pos venta</p> <p>Promociones vía Web</p> <p>Línea 800 Help</p>	Dueños de vehículos livianos de las marcas marcas Audi, Volvo, BMW y Mercedes Benz, que estén fuera de garantía y necesiten un servicio de gestión integral de mantenimiento.
	<p><u>RECURSOS</u></p> <p>Recurso financiero.</p> <p>Aplicación APP.</p> <p>Recurso Humano.</p>		<p><u>CANALES</u></p> <p>Plataforma Web – App,</p> <p>línea 800 Help.</p> <p>Avisos publicitarios</p> <p>Referencias</p> <p>Asesores en terreno.</p>	
ESTRUCTURA DE COSTOS			FUENTES DE INGRESO	
Costos operacionales propios del negocio (operaciones, administración, finanzas, legales y tributarios).			Ingresos por venta de gestión de servicio	

Fuente: Elaboración propia

Para la gestión del mantenimiento automotriz hay que tener claro actividades claves tales como la comunicación directa y personalizada con el cliente. En este aspecto es fundamental la cercanía con los clientes para la creación de confianzas. Dentro de los recursos claves es fundamental contar con proveedores que cuenten con repuestos de calidad certificados por MAVB de forma de asegurar la confianza que los clientes depositan en nuestra empresa. Por otro lado, el contar con procesos estandarizados y documentados en pautas de mantenimiento para cada una de las marcas segmentadas es clave junto a la planificación de las actividades de mantenimiento solicitadas por cada uno de los clientes.

Desde el punto de vista de la relación con los clientes el tener una comunicación constante, directa y en línea como es el caso de la aplicación web, genera lazos de confianza que busca la fidelización de estos, generando la presencia de MAVB las 24 horas del día disponibles para el cliente junto a los avisos publicitarios, asesores de terreno, etc. - Ver Anexo 10.

Dentro de la segmentación de clientes, el modelo de MAVB se enfoca claramente en la generación de una propuesta de valor para los dueños de vehículos de las marcas Mercedes Benz, Audi, Volvo y BMW que se encuentren fuera de garantía dentro de la Región Metropolitana y sin posibilidad de obtener un servicio flexible por parte de los concesionarios y a sus vez no cuentan con el respaldo de la confianza de los repuestos utilizados en los talleres multimarca quienes no aseguran un servicio de calidad.

Desde el punto de vista de la propuesta de valor, esta es clara en la búsqueda de entregar un proceso de gestión de mantenimiento flexible y que garantice la utilización de repuestos de calidad con el fin de lograr la satisfacción de los dueños de vehículos de las marcas segmentadas por MAVB.

Anexo 13: Cadena de Valor MAVB

Dentro de las actividades primarias la cadena se basa en la entrega de un servicio integrado, personalizado y flexible al cliente bajo las áreas de fuerza de venta, logística de entrada, operaciones y el servicio de post venta quien se encarga de la relación con los clientes post intervención – Ver Ilustración 11.

Ilustración 11: Cadena de valor de MAVB



Fuente: Elaboración propia

Dentro de las actividades secundarias, el área de operaciones es fundamental en la entrega del valor que MAVB pretende entregar a sus clientes, en este sentido la generación de los estándares de procesos de mantenimiento es clave en el desarrollo de las competencias y habilidades operacionales para que el valor de MAVB se plasme en resultados tangibles para el cliente.

Por otro lado, los soportes de abastecimiento también son fundamentales ya que tiene como finalidad el abastecimiento constante de repuestos e insumos de MAVB con la finalidad de asegurar la operatividad de operaciones. Esto es fundamental en la creación de valor de MAVB. En base a lo anterior la relación con los proveedores es clave para asegurar la disponibilidad de repuestos e insumos.

A lo anteriormente descrito, dentro de las actividades primarias es de suma importancia la interacción de las siguientes áreas:

Fuerza de venta y marketing:

Ambas actividades trabajan en conjunto con la finalidad de generar sinergias y focalizar los esfuerzos en un objetivo en común “captación de Clientes” En este aspecto es de vital importancia mostrar al cliente los beneficios tangibles que traería consigo elegir los servicios ofrecidos por MAVB en el servicio de gestión de mantenimiento automotriz.

Logística de entrada:

Para los servicios ofrecidos por MAVB se requiere de un sin número de actividades previas de abastecimiento que permitan asegurar la disponibilidad de todo lo necesario en cuanto a insumos, suministros y repuestos para que operaciones plasme el valor agregado de nuestro servicio al cliente. Para esto es fundamental la generación de sinergias con el área de operaciones quien es el encargado de plasmar el valor entregado por MAVB.

Operaciones:

Los servicios de operaciones de MAVB requieren de actividades centrales catalogadas como claves dentro de la organización entre las cuales se encuentran: planificación, estandarización de procesos, continuidad operacional, calidad y flexibilidad de atención. Todo esto soportado mediante la metodología japonesa TPM⁴⁶, la cual asegura la continuidad operacional logando altos estándares de calidad y optimización de procesos junto a la implementación de 5S⁴⁷ en las instalaciones de MAVB.

Post venta:

El área de post venta tiene como finalidad el acercamiento con los clientes de manera de generar lazos de confianza mediante a la generación de evaluaciones objetivas que permitan mejorar constantemente los servicios ofrecidos por MAVB con un foco claro en la satisfacción de estos. Esta actividad es clave dentro del proceso de generación de valor de MAVB ya que es de suma importancia es saber que piensan nuestros clientes de los servicios entregados y que deberíamos cambiar para mantenerlos cautivos.

En Resumen, la cadena de valor es determinante al momento de plasmar la propuesta de valor entregada por MAVB en resultados tangibles para sus clientes. Para esto es de suma importancia la generación de sinergias entre las actividades secundarias de la cadena de valor (fuerza de venta y marketing, logística de entrada, operaciones y servicio de post venta) quienes son las encargadas de transformar las intenciones en resultados tangibles para los clientes del segmento Top of Mind⁴⁸ de la Región Metropolitana.

⁴⁶ Total Performance Management.

⁴⁷ Herramienta de mejora de calidad.

⁴⁸ Top of mind, aquella marca que ocupa una posición privilegiada en la memoria del público.

Anexo 14: Análisis VRIO

Ilustración 12: Fuente de ventajas competitivas de MAVB⁴⁹



RECURSO / CAPACIDAD / COMPETENCIA	V	R	I	O	IMPLICANCIA PARA MAVB
RECURSOS FINANCIEROS					
- Acceso a fuentes de financiamiento.	SÍ	NO			DC
RECURSOS FÍSICOS					
- Máquinas y equipos.	SÍ	NO	SÍ	SÍ	PC
- Local de atención.	SÍ	NO	SÍ	SÍ	VCT
- Lay-out de instalaciones.	SÍ	NO	SÍ	SÍ	VCS
- Sistema de información hardware y software.	SÍ	SÍ	SÍ	NO	VCT
RECURSOS HUMANOS					
- Experiencia de equipo gerencial de la industria.	SÍ	NO	SÍ	SÍ	VCS
- Competencias y conocimientos del personal de ventas de la industria.	SÍ	NO	SÍ	SÍ	DC
- Competencias y habilidades del personal de operaciones.	SÍ	NO	SÍ	NO	VCS
RECURSOS ORGANIZACIONALES					
- Base de datos de clientes y proveedores.	SÍ	NO	NO	NO	VCS
- Modelo de gestión MAVB.	SÍ	SÍ	NO	SÍ	VCS
- Cultura organizacional con conocimientos en el desarrollo y orientación al cliente.	SÍ	NO	SÍ	NO	DC
- Plataforma Web para comunicación directa y rápida.	SÍ	SÍ	NO	SÍ	VCT

Fuente: Elaboración propia

⁴⁹ V = Valor, R = Raro, I = Imitable, O = Organización, VCS= Ventaja competitiva sostenible, VCT = Ventaja competitiva temporal, PC = Paridad competitiva, DC = Desventaja Competitiva.

Anexo 15: Plan de Marketing

Basado en el tamaño del mercado, tendencia y dimensionamiento del segmento objetivo definido en el punto 1.2-1.3 y en la macro y micro segmentación de mercado y cliente, MAVB ha definido su plan estratégico de marketing considerando los siguientes conceptos claves.

Calidad:

Orientar el servicio y los procesos de MAVB hacia la satisfacción constante de las necesidades y expectativas esperadas por los clientes. Con esto, se busca obtener un servicio de calidad y flexible permitiendo diferentes alternativas de atención para los clientes.

Flexibilidad de atención:

Tiene como finalidad el entregar una solución que signifique cubrir las necesidades de atención de mantenimiento, cualquiera que esta sea. El foco de la flexibilidad es entregar más que solo un producto o un servicio si no que una propuesta de valor concreta.

Retención e incorporación de clientes:

Este corresponde a la capacidad que tendrá MAVB para mantener a sus clientes en el tiempo y la incorporación de nuevos clientes. Para lo anteriormente descrito, la segmentación, posicionamiento, propuesta de valor, junto a la definición de objetivos claros y las estrategias de marketing nos mostraran cuales son los factores críticos de éxito para MAVB y los métodos de control necesarios que se deben implementar para alcanzar el éxito en la implementación del proyecto.

13.1 Posicionamiento

El posicionamiento de la marca MAVB busca posicionarse en la mente de los clientes respecto del resto de sus competidores, otorgando a la compañía una imagen propia en los clientes y usuarios permitiendo diferenciarse del resto de las empresas, esto es relevante en los mercados competitivos, con bajas barreras de entrada. La estrategia es lograr que el posicionamiento esperado sea igual que el posicionamiento percibido. Al considerar el análisis de la industria del servicio de gestión de mantenimiento automotriz tomado en cuenta concesionarios, competencia y talleres multimarca podemos clasificar a MAVB en el actual posicionamiento y las brechas detectadas para poder lograr el posicionamiento deseado – Ver Tabla 5.

Tabla 5: Identificación de posicionamiento de MAVB



POSICIONAMIENTO ACTUAL	GAP	POSICIONAMIENTO DESEADO
<ul style="list-style-type: none"> - La marca MAVB no es conocida aún en el mercado. - Modelo de negocio innovador en el mercado. - Propuesta de valor innovadora y atractiva. - Sistema de comunicación con el cliente novedosa (Aplicación App). 	<ul style="list-style-type: none"> - Aumentar la presencia de la marca en el segmento objetivo. - Dar a conocer y aumentar la percepción de calidad de servicio. - Diferenciarse por experiencia, calidad y flexibilidad de servicio. - Aplicación de estrategias de posicionamiento de la marca. 	<ul style="list-style-type: none"> - Diferenciación basada en la flexibilidad y calidad. - La marca MAVB reconocida en el servicio de gestión automotriz. - Calidad Superior de servicio. - Innovación en el servicio, con foco claro en las necesidades de los clientes. - Instalaciones con tecnología de punta.

Fuente: Elaboración propia

Al considerar cada uno de los puntos mencionados, se destaca la brecha entre el posicionamiento actual y el deseado, el cual se puede lograr con estrategias particulares de corto plazo. Sin embargo, para lograr la buena implementación es necesaria una propuesta de valor clara y enfocada en la real necesidad del cliente como la Planteada por MAVB.

13.1.1 Ejes de la propuesta de valor

La propuesta de valor que MAVB propone para sus clientes, está enfocada en dos ejes centrales, la flexibilidad y respaldo de calidad sobre la necesidad que actualmente se percibe en ellos. La propuesta busca agrupar los esfuerzos de marketing en estos dos ejes de valor en sintonía con el cliente como una propuesta de valor focalizada - Ver Tabla 6.

Tabla 6: Ejes de valor de MAVB



EJE DE VALOR	FÍSICAS	INTANGIBLES	PSICOLÓGICAS
FLEXIBILIDAD	Disponibilidad de servicio	Asesoría	Servicio cumple con las expectativas del cliente
	Fácil de planificar	Respaldo (Garantía)	Buena atención a la hora de recepción del vehículo
	Servicio a la medida	Servicio técnico especializado	Asesoría en todo minuto
RESPALDO DE CALIDAD	Calidad de Servicio	Respaldo (Garantía)	Servicio innovador
	Repuestos originales	Servicio técnico especializado	Tranquilidad
	Alto performance del vehículo	Utilización de tecnología de punta	Satisfacción ante la pronta respuesta

Fuente: Elaboración propia

Lo que busca MAVB Services, es entregar un servicio completo, proporcionando no solo un servicio de calidad, si no que un servicio de alto nivel representando tangiblemente en accesorias, servicio técnico, respaldo de calidad, performance del vehículo y conectividad directa con el cliente. La diferenciación ofrecida en la propuesta de valor, busca la entrega de un servicio superior que sirva de alternativa a todos aquellos dueños de los vehículos de las marcas segmentadas que necesiten de un gestor de mantenimiento automotriz.

El compromiso de MAVB Services con sus clientes, es ofrecer repuestos originales apoyados de un servicio flexible y de calidad apoyado de un servicio profesional capacitado para asesorar y ayudar en la entrega de una solución integral a sus necesidades.

13.1.2 Estrategia de crecimiento o escalamiento

La estrategia de crecimiento de MAVB considera como hito inicial el instalar su centro de operaciones en la comuna que concentra el segmento objetivo, que para este caso será la comuna de las Condes que según el estudio Chile 3D MCM 2015⁵⁰ concentra el segmento social alto. Los esfuerzos del área de ventas y marketing estarán enfocados en captar el cliente objetivo de este segmento, utilizando los recursos que sean necesarios para asegurar la captación de dicha oferta. Para esto las instalaciones de MAVB deben estar preparadas y acondicionadas para el ingreso esperado de 200 vehículos mensuales el primer año de operación.

Para el segundo año, tanto los procesos como las instalaciones de MAVB ya deben haber tomado la experiencia necesaria para experimentar un aumento de demanda de un 5% respecto al año anterior logrando la atención de 210 vehículos mensuales.

Ya al tercer año de operación, se estima que las instalaciones de MAVB se deben adecuar para la recepción del 20% de la demanda disponible en el mercado, llegando a un total de atención mensual de 418 vehículos de las 25.125 unidades disponibles en el mercado objetivo de vehículos usados de las marcas segmentadas.

13.1.3 Política de producto

Respecto al servicio ofrecido por MAVB, los aspectos más relevantes guardan relación con la innovación, solución integral y calidad.

⁵⁰ Estudio cuantitativo de la sociedad chilena y sus tendencias.

Innovación:

En este aspecto, la innovación fue clave para el desarrollo de la propuesta de valor de MAVB, la cual es valorada por el mercado del servicio de gestión de mantenimiento de las marcas segmentadas al ofrecer un servicio alternativo que reúna lo mejor de los concesionarios y los talleres multimarca junto a la conectividad ofrecida mediante una App que permita al cliente agendar sus propios mantenimientos cuando lo requiera y como lo requiera.

Para lo anterior MAVB debe continuar desarrollando proyectos de innovación que le permita mantener la diferenciación ofrecida a sus clientes en el tiempo.

Solución integral:

El entregar una solución integral a aquellas personas que no cuentan con una alternativa en este mercado, ofrece la posibilidad de entregar un servicio diferenciado que el cliente desea percibir al entregar flexibilidad y principalmente atención, ayuda y asesoría.

El mantener la propuesta de valor de MAVB en el tiempo permitirá desarrollar nuevas alternativas de servicio que se pueden entregar a los clientes.

Calidad:

Como ya definimos en la propuesta de valor, la compañía se enfoca en procesos de calidad a la primera, utilizando procesos estandarizados, tecnología de punta, personal especializado y repuestos originales. Todo lo anterior, sumado a la entrega de un servicio de calidad soportado bajo la metodología TPM⁵¹ - Ver Tabla 7.

⁵¹ TPM: Acrónimo de Total Performance Management.

Tabla 7: Estrategias para la política de productos



ESTRATEGIA	ACCIÓN	RESPONSABLE	TIMELINE	PRESUPUESTO
INNOVACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> - Investigación de necesidades (Encuestas, entrevistas, etc). - Definición de procesos para la importación de tecnología de punta en cuanto a maquinarias. - Mejoramiento constante de la aplicación App. 	GERENCIA DE OPERACIONES	6-8 MESES	\$ 1.200.000
				\$ 150.000
				\$ 2.500.000
SOLUCIÓN INTEGRAL	<ul style="list-style-type: none"> -Definición de estándares de proceso. - Establecer contratos de largo plazo con distribuidores de repuestos e insumos. - Análisis de servicios ofrecidos V/S necesidades de clientes. 		2 MESES	-
				\$ 500.000
			3-4 MESES	\$ 1.200.000
CALIDAD	<ul style="list-style-type: none"> - Lograr certificación de procesos. - Implementar metodologías de gestión integrada. 		6-8 MESES	\$ 2.500.000
			12 MESES	\$ 550.000

Fuente: Elaboración propia

13.1.4 Política de promoción y comunicación

Para MAVB el mensaje principal para promoción, debe ser transversal a la organización en todo ámbito, basado en la calidad del servicio y sus políticas de palabras a hechos, el cual, está asociado a la flexibilidad del servicio entregado, resaltando el respaldo y solides de la empresa para con sus clientes, lo cual, marcara la diferencia al momento de ofrecer un servicio independiente de su magnitud y marco de acción – Ver Tabla 8.

Estrategia de publicidad:

La estrategia de publicidad debe ser enfocada y esta, debe buscar en el corto plazo nuevos clientes, ya que MAVB será una compañía que se mostrará por primera vez al mercado. Una vez logrando una cartera de cliente, la estrategia se debe enfocar en mantener el posicionamiento para los clientes actuales para retener a estos.

Los medios propuestos para esta estrategia son Internet, principalmente Google, aplicación Apps, publicaciones especializadas, folletos, revistas de negocio, etc. Con esto se pretende llegar a nuestro cliente objetivo.

Estrategia de comunicación:

Esta estrategia tiene como finalidad mantener la comunicación constante con los clientes, de esta forma se sentirá una relación personalizada hacia ellos. Esto a través de una Apps que le permita tener una comunicación fluida y atender las solicitudes minuto a minuto. Dicha estrategia buscar cumplir con los siguientes objetivos:

- Ayudar a alcanzar aquellos objetivos globales de la organización.
- Participar de manera efectiva con los clientes, permitiendo la comunicación real y la adaptabilidad del servicio a sus necesidades y cambios de requerimientos.
- Demostrar y exhibir el éxito de nuestro trabajo para logara fortalecer el sentimiento de pertenecía de nuestros clientes en una empresa exitosa.
- Asegurar que las personas entiendan lo que hacemos en nuestro segmento.
- Cambiar el comportamiento y las percepciones de los clientes sobre el mantenimiento de sus vehículos.

Tabla 8: Estrategias para la promoción y comunicación



ESTRATEGIA	ACCIÓN	RESPONSABLE	TIMELINE	PRESUPUESTO
PUBLICIDAD	<ul style="list-style-type: none"> - Contratar un responsable del Marketing. - Realizar un estudio de los clientes objetivos. - Realizar estudios de publicidad para definir el foco de captación de nuevos clientes. 	GERENCIA COMERCIAL Y MARKETING	6 MESES	\$ 3.000.000
COMUNICACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> - Diseñar la App para que los clientes generen la descarga en sus smartphones. - Diseñar página de internet de MAVB. - Generación de catálogos de nuestros servicios, tanto virtuales como físicos, además de afiches con ofertas especiales. 		2 MESES	\$ 3.500.000
			3-4 MESES	

Fuente: Elaboración propia

13.1.5 Relación con los clientes

Administración y gestión de la base de datos de los clientes:

Como MAVB es una compañía que todavía no ha iniciado sus operaciones, no conoce cabalmente la información relacionada con sus futuros clientes, por lo cual, es de suma importancia implementar un plan de generación de información respecto a las motivaciones de los clientes a través de preguntas sencillas con alternativas que busquen extraer esta información, la cual, será utilizada para realizar una gestión de base de datos que servirá para realizar un seguimiento a la definición de los distintos perfiles de clientes objetivos actualizando y trazando su actividad de mantenimiento respecto de sus vehículos y necesidades especiales para ir enfocando y segmentando necesidades comunes que pueda abordar MAVB de manera proactiva para sorprender y fidelizar a sus clientes – Ver Tabla 9.

Adicionalmente, dicha base de datos se utilizará para generar un historial de atención de clientes. Con esto se podrá identificar a los clientes frecuentes del segmento a quienes se les puede ofrecer servicios gratis por cada cinco clientes nuevos que realicen un servicio con MAVB.

Capacidad de respuesta:

Una de las problemáticas muy comunes en el mercado del servicio de gestión automotriz ha sido la casi nula capacidad de respuesta por parte de los concesionarios quienes no tiene una capacidad adecuada de respuesta debido a que los servicios están colapsados por lo que es fundamental plasmar la propuesta de valor de MAVB la cual se basa en rapidez, gestión de servicio, flexibilidad de atención, calidad y respaldo. En este sentido es fundamental la estandarización de procesos, implementación de protocolos junto a la capacitación de la fuerza de ventas y técnicos para plasmar la propuesta de valor en resultados tangibles para los clientes que deseen contratar nuestros servicios.

Asesorías MAVB:

Se espera que los clientes evalúen de buena manera la asesoría de mantenimiento y cuidado de los vehículos que se entregara durante la prestación del servicio, por lo que esta estrategia se debe mantener e el tiempo. Esto orientado en base a dar una solución flexible a la necesidad que tenga el cliente, así como reforzar la asesoría post servicio, información clara y disponible de los últimos servicios contratados junto a recomendaciones de buen uso de sus vehículos, solución de problemas y técnicos de terreno en caso que se necesite. Para lograr este objetivo es básico contar con una fuerza de venta y técnicos capacitados junto a un departamento de TI⁵² que gestione la información que necesite el cliente en la página web de MAVB.

⁵² TI: Acrónimo de tecnología de información.

Tabla 9: Estrategias para el relacionamiento con los clientes



ESTRATEGIA	ACCIÓN	RESPONSABLE	TIMELINE	PRESUPUESTO
ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE BASE DE DATOS	<ul style="list-style-type: none"> - Compra de software de administración de base de datos. - Establecimiento de protocolos de operatividad del sistema. - Generación de entrenamientos para el uso del sistema. 	DEPARTAMENTO DE TI	3 MESES	\$ 350.000
CAPACIDAD DE RESPUESTA	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitación a vendedores, técnicos y a empleados del servicio de post venta en la orientación al resultado. 	GERENCIA COMERCIAL Y MARKETING	6 MESES	-
ASESORÍAS MAVB	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitación a técnicos, vendedores en gestión con orientación al cliente. - Entrenamiento a técnicos y vendedores en nuevas tecnologías del mercado automotriz. 	GERENCIA DE OPERACIONES	12 MESES	\$ 850.000 \$ 850.000

Fuente: Elaboración propia

13.1.6 Estrategia de fidelización de clientes

Club MAVB Services:

Con la finalidad de generar una fidelización a la marca por parte de los clientes, se propone la generación de un club que les permita a los clientes habituales poder optar a beneficios que MAVB entregara con la finalidad de generar un involucramiento emocional hacia la compañía por parte de los clientes. Una vez manejando al 100% la base de datos se podrá identificar a aquellos clientes que pueden optar a descuentos especiales en servicios, asesorías y regalos especiales.

Trazabilidad de servicios:

Para generar una real fidelización de los clientes a nuestra marca, es de suma importancia el implementar una estrategia de seguimiento de los servicios prestados para determinar los niveles de calidad de los servicios. Para lo anterior se debe trabajar en la implementación de encuestas de calidad y satisfacción que nos ayuden a determinar las percepciones de los clientes y la generación de informes que permitan entender la situación actual de la compañía en estos aspectos y cuáles serían los pasos a seguir para mejorar día a día.

Garantía extendida:

La estrategia busca generar la posibilidad de contratar una extensión de la garantía la cual se enfoca principalmente en mantener un contacto durable en el tiempo con el cliente a través de un monitoreo semestral del vehículo. Los clientes que deseen optar a esta garantía deben realizar a lo menos dos mantenimientos seguidos con nuestra compañía extendiendo los beneficios a aquellos clientes que nos recomienden y de aquellas recomendaciones a los menos uno realice un mantenimiento con MAVB Services. Esto permitirá atraer a nuevos clientes junto con mantener la fidelización a la marca.

En la tabla número catorce que es mostrada a continuación, es posible apreciar las estrategias de fidelización de los clientes de MAVB, permitiendo un entendimiento más acabado de lo propuesto y como es esquematizado por la empresa este importante desarrollo en relación a los objetivos centrales.

Tabla 10: Estrategias para la fidelización de los clientes



ESTRATEGIA	ACCIÓN	RESPONSABLE	TIMELINE	PRESUPUESTO
CLUB MAVB SERVICES	<ul style="list-style-type: none"> - Generar anuncios publicitarios - Incorporar la estrategia a la página Web - Generación de Branding - Establecer las bases 	GERENCIA COMERCIAL	3 MESES	\$ 4.500.000
TRAZABILIDAD DE SERVICIOS	<ul style="list-style-type: none"> - Establecimiento de estándares de trazabilidad 	GERENCIA DE OPERACIONES	6 MESES	-
GARANTÍA EXTENDIDA	<ul style="list-style-type: none"> - Plan de gestión de Beneficios - Desarrollo de contratos - Regulación de bases para el servicio. 	GERENCIA COMERCIAL Y MARKETING	12 MESES	\$ 650.000

Fuente: Elaboración propia

13.1.7 Factores críticos de éxito

Tabla 11: Factores críticos de éxito de MAVB



FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO DE MAVB SERVICES	
PROPUESTA DE VALOR	SEGMENTACIÓN
Uno de los factores críticos de éxito para MAVB, es plasmar la propuesta de valor en sus procesos y que esta, sea reflejada en resultados tangibles para los clientes que deseen contratar nuestros servicios. Para lograr los objetivos propuestos en la propuesta de valor es necesario trabajar en el compromiso organizacional de la compañía que permita contar con el involucramiento en las estrategias por parte de los distintos niveles de la organización.	Con la finalidad de implementar adecuadamente las estrategias propuestas por MAVB, se requiere realizar una segmentación de calidad con el objetivo de enfocar todos los esfuerzos de marketing en obtener el impacto deseado en los clientes objetivos. Si la segmentación no se realiza de forma adecuada es muy probable que las estrategias propuestas por MAVB no funcionen correctamente.
FLEXIBILIDAD	POSICIONAMIENTO DE MARCA
Para MAVB la flexibilidad tienen que ver con dos focos centrales. Por una parte se requiere de la flexibilidad de los procesos para que la propuesta de valor sea atractiva para los clientes y de esta forma transformar la propuesta en resultados tangibles para el cliente. Por otro lado se requiere de la flexibilidad de la organización para la implementación de las estrategias, esto no quiere decir que no se hará lo que se dijo, sino que la estrategia debe ser flexible si no está dando buen resultado. Para esto se implementaran controles para monitorear cada uno de los indicadores propuestos.	Para MAVB, este es uno de los factores más críticos del proyecto ya que debe lograr ocupar rápidamente un lugar en la mente del cliente objetivo. Para esto es clave el desarrollar una buena segmentación junto a las estrategias de marketing descritas anteriormente. Para esto, se implementaran controles estrictos para determinar los resultados obtenidos de cada una de las estrategias de marketing .
CALIDAD DE SERVICIO	COMPROMISO ORGANIZACIONAL
Tal como lo comentamos en el transcurso del proyecto, los ejes principales de MAVB son la flexibilidad y la calidad de servicio. El cómo se gestione cada uno de estos será crítico para lograr el éxito de la propuesta de valor ofrecida por MAVB a sus clientes ya es la base de la comunicación y la diferenciación.	Todo lo propuesto por MAVB no podrá ser logrado si no existe un compromiso organizacional por parte de cada uno de los colaboradores de la compañía. Este es uno de los factores críticos que se debe controlar para asegurar el éxito del proyecto. Para esto, se realizaran encuestas de calidad de laboral y satisfacción interna que permita tener trabajadores contentos prestando un servicio de calidad.

Fuente: Elaboración propia

13.1.8 Métodos de control

El objetivo de implementar una metodología de control, es para identificar el grado de los logros de cada uno de los objetivos planteados anteriormente respecto a las diversas estrategias definidas por MAVB. Para esto, se utilizarán metodologías de control por resultados midiendo numéricamente cada una de las estrategias propuestas.

Crecimiento y escalamiento:

Para controlar los avances de esta estrategia se utilizará una base de cálculo que considera la cantidad de vehículos entendidos mensualmente dividió la demanda disponible del segmento Objetivo - Ver Tabla 12.

Tabla 12: Métodos de control de crecimiento MAVB



	CRECIMIENTO	VENTAS MENSUALES	RENTABILIDAD PUBLICIDAD
DESCRIPCIÓN	Llevar un control del crecimiento de MAVB.	Llevar un control del crecimiento de las ventas mensuales.	Llevar un control de la efectividad de la publicidad.
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Ver las fluctuaciones del mercado de servicios.	Ver la efectividad de las estrategias de ventas del mes.	Búsqueda de nuevos clientes.
MÉTRICA	Número de unidades atendidas / demanda disponible.	Ventas totales del mes(\$) - ventas mes anterior/ventas mes anterior (\$) x100	Ventas a nuevos clientes/Gastos en publicidad.
SEGUIMIENTO	Anual	Mensual	Semestral
DIRECCIÓN	Controlar el crecimiento sostenible de MAVB.	Maximizar	Maximizar

Fuente: Elaboración propia

Política de producto:

Para controlar y asegurar la actualización de las tendencias del mercado automotriz del segmento objetivo es necesario controlar aquellas actividades claves como la innovación, calidad y asegurar el entregar a nuestros clientes una solución integral.

Para lo anterior, se definen indicadores que permitan visualizar mes a mes el comportamiento de cada uno de estos ítems permitiendo a MAVB estar siempre a la vanguardia de las tendencias del mercado – Ver Tabla 13.

Tabla 13: Métodos de control para la política de productos MAVB



	RECLAMO DE CLIENTES	INDICE DE ATENCIÓN DE NUEVOS MODELOS (FUERA DE GARANTÍA)
DESCRIPCIÓN	Llevar un control de las órdenes que presentan reclamos del servicio ofrecido por MAVB.	Llevar un control del crecimiento de las ventas mensuales correspondientes a nuevos modelos de vehículos.
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Lograr el cero reclamo de clientes.	Asegurar el conocimiento y demanda de los vehículos que perderán la garantía.
MÉTRICA	Cantidad de órdenes con reclamo / Cantidad total de Órdenes x100	Ventas totales del mes (\$) - ventas mes anterior /ventas mes anterior (\$)x100 de los vehículos que acaban de perder la garantía del concesionario.
META	X<2%	X>5%
SEGUIMIENTO	Mensual	Mensual
DIRECCIÓN	Minimizar y aplicar planes de acción	Maximizar

Fuente: Elaboración propia

13.1.9 Indicadores de eficiencia MAVB

Para controlar la eficiencia operacional de MAVB se generan indicadores que nos permitan visualizar el comportamiento de las operaciones internas – Ver Tabla 14.

Tabla 14: Métodos de control Indicadores de eficiencia MAVB



	TASA DE REALIZACIÓN	UNIDADES POR HORA/HOMBRE	RENTABILIDAD PUBLICIDAD
DESCRIPCIÓN	Mide el porcentaje de los ingresos efectivamente obtenidos en relación con los ingresos potenciales representados por la lista de precios.	Mide el número servicios (unidades) terminadas realizadas por hora de trabajo.	Mide la velocidad a la que los empleados dejan la organización en un período de tiempo determinado.
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Indica la capacidad de la empresa para facturar a sus precios de catálogo, ya que los clientes por lo general tienden a negociar reducciones de precios.	Para evaluar la productividad del trabajo en términos de producción por hora-hombre.	Para indicar el nivel de satisfacción de los empleados con la organización.
MÉTRICA	Monto de Ingresos en \$ ganado realmente / Monto potencial de ingresos en \$ representado por los precios de lista	Cantidad de unidades de producción / Cantidad de horas hombre.	(N° de empleados que dejan la organización al final del periodo de referencia / N° de empleados de la organización al inicio del periodo de referencia) x 100
META	100% o superior	Lo más alta posible según el estándar de productividad.	Inferior al 5%
SEGUIMIENTO	Mensual	Mensual	Mensual
DIRECCIÓN	Maximizar	Maximizar	Minimizar

Fuente: Elaboración propia

13.1.10 Satisfacción de los clientes MAVB

Para MAVB lo más importante son sus clientes, para lo cual se debe controlar aquellos indicadores que nos digan si estamos bien o mal en cuanto a la relación con ellos – Ver Tabla 15.

Tabla 15: Métodos de control Indicadores de satisfacción al cliente MAVB



	ÍNDICE PEDIDO PERFECTO	CANTIDAD UNIDADES DEVUELTAS	ÍNDICES DE REPETICIÓN DE VENTAS	ÍNDICE RETENCIÓN CLIENTES
DESCRIPCIÓN	Llevar un control de las órdenes que se han desarrollada en tiempo y calidad esperada por el cliente.	Se llevará un control de aquellos vehículos devuelto debido a un mal trabajo desarrollado por MAVB.	Determina la frecuencia de compra de los clientes.	Identificar la cantidad de clientes.
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Asegurar la permanencia de los clientes asegurando un servicio de calidad.	Trazabilidad y control.	Efectividad de las políticas de fidelización.	Mantener un portafolio estable de clientes.
MÉTRICA	Cantidad de órdenes fuera de tiempo de entrega / cantidad total de órdenes x100.	Número de unidades entendidas con reclamos/ cantidad total atendidas en el mes.	Número órdenes de compras puestas por clientes cada 90 días.	Clientes iniciales - Clientes finales.
META	X>90%	X>1%	X>2 solicitudes cada 3 meses	X>0
SEGUIMIENTO	Mensual	Mensual	Trimensual	Mensual
DIRECCIÓN	Minimizar y aplicar planes de acción.	Segmentación clientes y efectividad políticas de ventas.	Maximizar	Maximizar

Fuente: Elaboración propia

13.1.11 Fidelización de los clientes MAVB

Con la finalidad de llevar un control de la fidelización de los clientes a la marca MAVB, se definen indicadores para controlar este ítem –Ver Tabla 16.

Tabla 16: Control de indicadores de fidelización



	GARANTÍA EXTENDIDA	CLUB MAVB
DESCRIPCIÓN	Mide la rentabilidad esperada por concepto de la garantía extendida ofrecida a los clientes.	Mide la cantidad de clientes asociados a Club MAVB y los ingresos por concepto de estos contratos.
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Asegurar la retención de los clientes con la finalidad de mantener los volúmenes futuros.	Asegurar la demanda futura, junto a la retención de clientes.
MÉTRICA	Ingresos por concepto de garantía extendida /Costos de mantenciones.	Ventas Totales/ventas club MAVB. Ventas de Clientes antes de ingresar al Club/ Ventas después de entrar al club.
META	Mayor al 30% o superior	Lo más alta posible según el estándar de productividad.
SEGUIMIENTO	Mensual	Mensual
DIRECCIÓN	Maximizar	Maximizar

Fuente: Elaboración propia

Anexo 16: RSE y Sustentabilidad

La claridad en la RSE⁵³ define la conducta, principios y valores morales de la compañía, esta definición de valores morales debe ir alineada una política de palabras a hechos. Siendo sumamente importante el estar consciente de los valores morales que representa la empresa desde su concepción como proyecto.

Los valores corporativos que representan a MAVB y direccionan nuestro compromiso y comportamiento en el entorno empresarial y social.

- Poner la seguridad primero
- Actuar con integridad
- Cumplir los compromisos
- Esforzarse por la excelencia
- Disfrutar el trabajo

Dentro de la estrategia de MAVB, se considera como punto estratégico la RSE en la búsqueda de aporte a la comunidad, ofreciendo alternativas laborales en la comuna donde desarrollara su actividad económica junto al enfoque medioambiental que significa el mantenimiento de los vehículos reduciendo los niveles de emisión de CO₂⁵⁴ que se emiten al medio ambiente producto de la falta de mantenimiento de los vehículos.

⁵³ Responsabilidad Social Empresarial

⁵⁴ Dióxido de carbono