



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

**FACTIBILIDAD ESTRATÉGICA, TÉCNICA Y ECONÓMICA DE LA
IMPLEMENTACIÓN DE UNA ASOCIACIÓN DE TALLERES DE CARROCERÍA Y
PINTURA EN SANTIAGO DE CHILE PARA UN PLAN DE REDUCCIÓN DE COSTOS
OPERACIONALES EN UNA COMPAÑÍA DE SEGUROS GENERALES**

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

CLAUDIO ANDRÉS GUERRERO MUÑOZ

**PROFESOR GUÍA:
RICARDO ALONSO FLORES BARRERA**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
ANTONIO AGUSTÍN HOLGADO SAN MARTÍN
ANAMORELLA PEÑALBA BARRERO**

**SANTIAGO DE CHILE
2017**

RESUMEN

FACTIBILIDAD ESTRATÉGICA, TÉCNICA Y ECONÓMICA DE LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA ASOCIACIÓN DE TALLERES DE CARROCERÍA Y PINTURA EN SANTIAGO DE CHILE PARA UN PLAN DE REDUCCIÓN DE COSTOS OPERACIONALES EN UNA COMPAÑÍA DE SEGUROS GENERALES

El presente estudio tiene como finalidad determinar la factibilidad estratégica, técnica y económica de la implementación de una asociación de talleres multimarcas de carrocería y pintura en Santiago de Chile, para un plan de reducción de costos operacionales del 20% al término de 2 años, en una compañía de seguros generales (CSG).

La CSG es una empresa de origen colombiano líder en el mercado nacional, siendo 5º en el ramo de vehículos. La CSG indemniza a sus clientes a través de la reparación de vehículos en 350 talleres concesionarios y multimarcas a nivel nacional. La CSG presenta problemas en los costos operacionales y en la fidelización de talleres. El costo medio (CM) de repuestos para un concesionario es de UF 26 y para el multimarca es de UF 16. Éste último, se diferencia porque la CSG realiza la compra directa del repuesto. El CM de reparación de un vehículo es de UF 11 para ambos tipos de talleres.

El mercado de talleres multimarcas en la Región Metropolitana (RM) corresponde a 722 empresas con UF 2,2 millones en ventas anuales. Una encuesta realizada a 20 talleres, indica que el 50% les gustaría ser parte de una red de talleres gestionado por una compañía, notable oportunidad para la materialización de esta iniciativa ya que la competencia no utiliza un modelo de asociación.

Para la elaboración de la estrategia se utilizaron variables como especialidad y tipo de servicio, las que llevaron a definir el segmento objetivo. Este último, se compone de talleres con servicio de desabolladura y pintura, especializado en todo tipo de marcas y localizados en la RM. Los talleres presentan una superficie de 1000 a 1500 m², una capacidad mensual de 127 reparaciones con un CM de reparación de 12 UF y un 46% de exclusividad.

La estrategia diseñada se orienta a la atracción de talleres en base a un plan operacional financiado por la CSG. El cual consiste, en remodelar las fachadas y estandarizar los procesos utilizando la misma infraestructura. Esto sumado a un plan de incentivo que se basa en regular el CM de reparación en UF 14, por medio del salvataje de piezas. Además de mejorar el volumen y distribución de las asignaciones para cada taller en un 78% promedio.

El modelo al final de los 2 años proyecta una disminución en los costos operacionales en un 22,52%. Por otro lado, con una tasa de descuento de 9,82% y una inversión inicial de MM\$85, la evaluación del proyecto cifra un VAN de MM\$110 y una tasa TIR del 64% si la iniciativa se financia a través de préstamo bancario, y un VAN de MM\$204 y una tasa TIR de 101% si se financia con recursos propios.

Con lo mencionado anteriormente, se concluye que el proyecto cumple con los objetivos propuestos y además es factible estratégica, técnica y económicamente para su implementación. Además, Se recomienda que el proyecto sea implementado asumiendo el estudio del control y la mitigación de riesgo por la variación de la siniestralidad, afectando directamente el volumen y los costos asociados en el servicio y sustentabilidad de los talleres.

DEDICATORIA

Este trabajo está dedicado a mi familia, en una demostración de ganas, perseverancia, orgullo y dedicación, agradeciendo su infinito apoyo sacrificando celebraciones y momentos cotidianos.

También va dirigido a Nicolle Flores por su gran amor y paciencia, quien me apoyó en todos los momentos buenos y difíciles, dejando de lado viajes, celebraciones, salidas al cine, al parque, a comer, y un montón lugares, pero que sin duda serán el sacrificio de muchas cosas buenas que vendrán a ser parte de nuestras vidas.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a papá, mamá y a mi hermano por su incondicional apoyo en esta etapa de mi vida, junto a mis familiares cercanos y amigos.

Agradezco a mis colegas del MBA por su perseverancia a ser mejor profesional y persona, que con largas tardes y noches de estudio llevamos a cabo un salto en nuestras carreras y en nuestras vidas.

Agradezco a mis colegas de mi trabajo por su apoyo en todo momento, por soportar un rostro cansado y con la cabeza en cualquier lado, pero fueron un pilar importante para el desarrollo profesional de mi carrera y como persona en el día a día.

Agradezco a mis profesores del programa por dame una formación objetiva en conocimientos y experiencias junto a grandes profesionales que tuve la oportunidad de conocer.

Agradezco a Nicolle Flores por su paciencia, apoyo y amor incondicional, por ayudarme en el desarrollo de mi carrera, en mis trabajos, en mis problemas, y acompañándome siempre en mis alegrías y en las decisiones para un futuro lleno de cosas buenas.

TABLA DE CONTENIDO

1	INTRODUCCIÓN	1
2	DESCRIPCIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL TEMA	2
3	OBJETIVO GENERAL	5
4	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	5
5	ALCANCE	5
6	RESULTADOS ESPERADOS.....	5
7	MARCO CONCEPTUAL	6
8	DIAGNÓSTICO	8
8.1	ANÁLISIS INTERNO.....	8
8.1.1	Antecedentes Compañía de Seguros Generales:	8
8.1.2	Estructura organizacional	8
8.1.3	Participación de mercado	10
8.1.4	Proceso de venta de seguros e indemnizaciones Compañía de Seguros Generales.....	10
8.1.5	Productos y servicios vehículos motorizados	11
8.1.6	Análisis de clientes	13
8.1.6.1	Distribución de ventas por planes Autoclick	13
8.1.6.2	Asignaciones a talleres por siniestros denunciados	13
8.1.6.3	Encuesta Net Promoter Score (NPS)	13
8.1.7	Gestión de talleres Compañía de Seguros Generales	14
8.1.8	Costos operacionales relacionados a talleres	16
8.2	ANÁLISIS DE MERCADO.....	17
8.2.1	Estructura de negocios y procesos de un taller de desabolladura y pintura	17
8.2.2	Organización de talleres	18
8.2.3	Análisis del mercado potencial	19
8.2.4	Caracterización de mercado de talleres en la Región Metropolitana	20
8.2.5	Segmentación de mercado.....	24
8.3	ANÁLISIS COMPETIDORES.....	26
8.3.1	Participación de mercado competidores.....	26
8.3.2	Venta de seguros de vehículos competencia	27
8.3.3	Mix de talleres en convenio con la competencia	28
8.4	ANÁLISIS DE ENTORNO	31
8.4.1	Situación macroeconómica	31
8.4.1.1	Evolución de los consumidores en Chile	31
8.4.1.2	Evolución del crecimiento de prima directa, pólizas vigentes y siniestralidad.....	31
8.4.1.3	El mercado de los seguros y la relación con el PIB nacional	32
8.4.2	Legislación vigente en Chile	33
8.4.2.1	Entidades regulatorias en Chile para la Compañía de Seguros Generales y talleres de desabolladura y pintura.....	33
8.4.3	Tecnología.....	34
8.5	SÍNTESIS DE LAS VARIABLES DEL DIAGNÓSTICO APLICANDO MATRIZ FODA 35	

8.5.1	Análisis FODA para talleres y competidores	35
8.5.2	Análisis FODA para segmento potencial de mercado	38
9	ESTRATEGIA	40
9.1	DEFINICIÓN DEL SEGMENTO OBJETIVO	40
9.2	PROPUESTA DE VALOR.....	40
9.3	ELABORACIÓN DE LA ESTRATEGIA	41
9.3.1	Plan operacional.....	42
9.3.1.1	Infraestructura y herramientas.....	42
9.3.1.2	Proceso de reparación	46
9.3.1.3	Organización	47
9.3.1.4	Control y gestión	49
9.3.2	Plan de incentivos	51
9.3.2.1	Estrategia económica para Compañía de Seguros Generales y talleres 51	
9.3.3	Estrategia y plan de atracción para talleres.....	55
10	EVALUACIÓN ECONÓMICA	59
10.1	Estructura de costos CSG.....	59
10.2	Estructura de inversiones.....	62
10.3	Proyección de los estados de resultados	63
10.4	Evaluación de la implementación del proyecto	64
10.4.1	Financiamiento con préstamo bancario	64
10.4.2	Financiamiento con recursos propios	65
10.5	Indicadores financieros	66
10.6	Valor residual	66
10.7	Análisis de sensibilidad	67
11	CONCLUSIONES	69
12	BIBLIOGRAFÍA	71
13	ANEXOS	72

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Organización Regional Compañía de Seguros Generales.....	8
Figura 2 - Organigrama Compañía de Seguros Generales Chile.....	9
Figura 3 - Organigrama Dirección de Indemnizaciones Compañía de Seguros Generales Chile.....	9
Figura 4 - Proceso de Indemnizaciones y Reparación de Vehículos	18
Figura 5 - Organigrama de un Taller	18
Figura 6 - Precios Mercado Seguro Toyota Corolla 2015, Cliente 29 Años	27
Figura 7 - Recepción de Vehículos	42
Figura 8 – Área de Desarme y Desabollado.....	42
Figura 9 - Laboratorio de Pinturas.....	43
Figura 10 - Área de Desabollado, Armado y Pintura	44
Figura 11 - Prototipo Taller asociado a la Red CSG	45
Figura 12 - Oficina de Clientes (Ilustrativo)	46
Figura 13 - Proceso Alto Nivel Gestión de Reparación Desabolladura y Pintura ..	46
Figura 14 - Organización CSG Propuesta.....	48
Figura 15 - Organigrama Taller	48
Figura 16 - Tablero de Control Nivel General (Ilustrativo)	49
Figura 17 - Vista Detalle del Tablero de Control.....	50
Figura 18 - Plan de Acción Indicador de Semáforo	50
Figura 19 - Planes Estandarizados Producto Vehículo	72

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Distribución de Ramos en Compañía de Seguros Generales	10
Gráfico 2 - Distribución de Ventas en Planes Autoclick.....	13
Gráfico 3 - Reclamos vs Asignaciones Talleres Concesionarios.....	15
Gráfico 4 - Reclamos vs Asignaciones Talleres Multimarcas	15
Gráfico 5 - Número de Empresas y Ventas con el Rubro "Mantenimiento y Reparación de Vehículos Automotores"	19
Gráfico 6 - Tipo de Servicio del Taller	21
Gráfico 7 - Distribución por Superficie de Taller	22
Gráfico 8 - Reparaciones vs Ingresos Medios Mensuales	22
Gráfico 9 - Fortalezas y Debilidades Talleres.....	23
Gráfico 10 - Market Share Mercado Asegurador en Chile.....	26
Gráfico 11 - Participación de Mercado Ramo Vehículos	26
Gráfico 12 - Pólizas Vigentes vs Cantidad de Siniestros.....	27
Gráfico 13 - Talleres en Convenio por Compañía de Seguros.....	29
Gráfico 14 - Experiencia con Compañías de Seguros.....	30
Gráfico 15 - Atributos Mejor Evaluados por la Competencia	30
Gráfico 16 - Evolución de Consumidores de Vehículos y Seguros en Chile	31
Gráfico 17 - Evolución de la Prima Directa.....	32
Gráfico 18 - Nº Pólizas Vigentes vs Siniestralidad	32
Gráfico 19 - Penetración de la Industria (Prima Directa/PIB)	33
Gráfico 20 - Talleres en Convenio con CSG año 2015	52
Gráfico 21 - Talleres en convenio con CSG año 1	54
Gráfico 22 - Talleres Exclusivos CSG Año 2	55

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 - Costos Medios por Tipo de Taller y Tramo de Antigüedad	16
Tabla 2 - Marcas de Vehículos.....	21
Tabla 3 - Valoración de Atributos	23
Tabla 4 - Segmentos del Mercado de Talleres.....	25
Tabla 5 - Cantidad de Talleres de Principales Competidores	29
Tabla 6 - Fortalezas	35
Tabla 7 - Debilidades	35
Tabla 8 - Oportunidades.....	36
Tabla 9 - Amenazas	37
Tabla 10 - Valorización de Características.....	38
Tabla 11 - Segmentos del Mercado de Talleres.....	38
Tabla 12 - Talleres en Convenio con CSG.....	51
Tabla 13 - Primera Clasificación de Talleres año 1	53
Tabla 14 - Talleres en Convenio con CSG Año 2.....	54
Tabla 15 - Estado de Resultado Proyectado Taller B.....	57
Tabla 16 - Estado de Resultado Proyectado Taller F.....	57
Tabla 17 - Estado de Resultado Proyectado Taller K.....	58
Tabla 18 - Estado de Resultados CSG Año 2015	59
Tabla 19 - Desglose de Ramos de Seguros de la CSG	60
Tabla 20 - Supuestos de Costos de Siniestros para el Segmento Objetivo	61
Tabla 21 - Cuadro de Inversiones y Proyección por Remodelación Oficinas de Clientes	62
Tabla 22 - Cuadro de Inversiones y Proyección por Remodelación de Taller y Vestimenta	62
Tabla 23 - Cuadro de Inversiones por Servicio de Medición de KPI's.....	63
Tabla 24 - Estados de Resultados Proyectado	63
Tabla 25 - Flujo de Caja	64
Tabla 26 - Indicadores Financieros del Proyecto	66
Tabla 27 - Escenarios para Análisis de Sensibilidad.....	67
Tabla 28 - Escenario Pesimista.....	67
Tabla 29 - Escenario Optimista	67
Tabla 30 - Talleres en Estudio CSG.....	73

1 INTRODUCCIÓN

El poseer un vehículo motorizado pasó de ser un lujo a una necesidad, quedando plasmado en el último balance realizado por la Asociación de Aseguradoras de Chile (AACH)¹, la cual muestra que el mercado automotriz entre el 2014 y 2015 aumentó un 4%, alcanzando los 4,7 millones de unidades en el año 2015 en todo el territorio nacional. Además, el número de vehículos por cada 100 habitantes pasó de 16,3% el año 2006 a un 26,4% el año 2015. Lo que se debió al aumento del poder adquisitivo de la población y al aumento del Producto Interno Bruto (PIB)².

Según el balance de la AACH, las compañías de seguros generales se han visto beneficiadas por la creciente demanda de aquellas personas que necesitan asegurar su vehículo. El 2015 alcanzó un total de 2.137.222 pólizas vigentes, lo que se reflejó en un aumento de un 4,5% con respecto al año 2014. Del total de vehículos asociados a pólizas vigentes en el año 2015, 548.997 vehículos fueron siniestrados.

Dentro del mercado de seguros automotrices, se encuentra la Compañía de Seguros Generales (CSG), que es una empresa multilatina de servicios financieros con sede en Medellín, Colombia y que ingresó al mercado nacional a partir de Marzo del 2016 con la compra de la cartera sudamericana de una Compañía Multinacional con sede en Londres.

Durante el transcurso del proceso de compra de cartera, se generó un fuerte cambio en la estrategia de la compañía. Comenzando con la transformación de nuevas unidades de negocios como los: Negocios Masivos, Negocios Corporativos y Negocios para Empresas y Personas, los cuales funcionan a través de sus intermediarios (Corredores de Seguros). Principales socios estratégicos que atraen nuevos negocios o renovaciones de productos a la compañía.

Posterior a este importante hito, la compañía comenzó a trabajar en la adaptación y mejoramiento de los procesos operativos y estratégicos para entregar un mejor servicio a los clientes asegurados, ya sea en relación a la venta de productos o a la gestión de indemnizaciones y asistencias.

La compañía, como parte de la nueva estrategia comercial en diciembre del año 2015 comenzó con la venta de planes estandarizados de seguros de vehículos, con enfoque en cuatro segmentos de clientes³: Premium, Full, Classic y Pérdida Total +

1 Fuente: <http://portal.aach.cl/Estudios.aspx?M=7&T=Boletines%20Estad%C3%ADsticos>

2 Fuente: <http://www.plataformaurbana.cl/archive/2016/03/16/explosivo-aumento-del-parque-automotor-la-mayoria-de-los-chilenos-tiene-auto-propio/>

3 Ver planes en Anexo 1

Responsabilidad Civil. Dejando atrás la venta de productos con coberturas muy diversificadas.

Debido a que los clientes se han visto enfrentados a numerosos problemas en la cadena de reparación de su vehículo, el área de indemnizaciones se encuentra en un plan de mejora de sus procesos para brindar un servicio de mayor calidad a sus asegurados, a través de los talleres de carrocería y pintura.

La compañía dentro de su cartera de talleres, presenta un mayor poder de negociación con los multimarcas, los cuales se caracterizan por ser empresas medianas, que concentran reparaciones para todo tipo de vehículos mayor a 3 años de antigüedad y con distintos estándares de calidad de servicio. En donde, su mayor incentivo son las asignaciones de carga de vehículos a trabajar. Distinto es el proceso de negociación con los talleres concesionarios, ya que ellos, aparte del servicio de reparación de carrocería y pintura, tienen otras unidades de negocios rentables e independientes, tales como, importación y venta de vehículos nuevos y usados, venta de repuestos y servicio técnico automotriz.

A raíz de los antecedentes planteados anteriormente, se propone como tema de tesis el estudio de la factibilidad estratégica, técnica y económica de la implementación de una asociación de talleres de carrocería y pintura en Santiago de Chile, con el fin de generar una propuesta de valor a la compañía con una nueva gestión con socios estratégicos exclusivos alineando incentivos y objetivos para un mejor servicio al cliente con la calidad y respaldo de una gran compañía basada en el servicio y la confianza de sus clientes.

A continuación se mostrará una breve descripción del tema, el alcance, los objetivos, los resultados esperados, el marco conceptual, la metodología y el plan de actividades que se llevarán a cabo en este trabajo, con el fin de analizar la factibilidad estratégica, técnica y económica de esta iniciativa.

2 DESCRIPCIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL TEMA

Según una encuesta de realizada por la CSG⁴, el 57% de los reclamos por parte de los clientes se enfoca en el proceso de reparación. De éste porcentaje, un 42% se encuentra insatisfecho porque no está conforme con el arreglo de su vehículo, un 24% considera que existe una gran demora en la entrega y un 18% no está de acuerdo con la atención entregada por el taller.

⁴ Fuente: Estudio Proyecto LEAN Indemnizaciones, RSA Seguros Generales Chile 2015.

En relación a la misma encuesta, un 33% de los reclamos están orientados a los repuestos. Este punto ha sido difícil de resolver por dos motivos: el primero es que los proveedores no están alineados a la estrategia de la compañía de cara al cliente, solo les importa la rotación de repuestos y el margen afecto a ello. Lo segundo, es que la logística de distribución es compleja, ya que un vehículo tiene aproximadamente entre 70.000 y 90.000 piezas⁵, las cuales son clasificadas dependiendo de la marca, por lo que una pieza específica puede tener una o más nomenclaturas en promedio.

Con estos resultados se infiere que los clientes en general creen que los talleres en Chile entregan un mal servicio y que no cumplen en un 100% con lo que corresponde hacer al vehículo.

En la CSG, el 58% de los talleres de carrocería y pintura equivalen a los concesionarios, los cuales representan a la marca y tienen un nivel de servicio superior al de un taller multimarca. Estos talleres por lo general atienden a clientes con exclusividad de póliza y con vehículos menores a 3 años posterior a la compra. Su tasa de reclamos por asignaciones de vehículos alcanza el 4%.

Por otro lado, los talleres multimarcas y/o especializados representan el 42%, y son quienes prestan el mismo servicio pero sin la representación de la marca, teniendo una tasa de reclamos por asignaciones del orden del 11%⁶. Una cifra mayor, en donde las diferencias se podrían asociar a que los talleres concesionarios manejan de una mejor forma la gestión de repuestos y el servicio al cliente, impactando claramente en los tiempos de entrega del vehículo, además de respaldar y fidelizar al cliente en el servicio de mantenciones del vehículo como parte de su estrategia comercial. Distinto es el caso de los talleres multimarca, que están sujetos a la gestión de compra de repuestos por parte de la compañía de seguros a través de distintos proveedores, lo que aumenta los tiempos de entrega del vehículo.

En el mercado asegurador y específicamente en la CSG, la gestión de proveedores de talleres en el ámbito de convenios y políticas ha sido un tema difícil de manejar. Debido a que los talleres no han podido ser sometidos a acuerdos contractuales con políticas operacionales y comerciales definidas, indicadores, SLA⁷ transparentados, estándares de calidad y servicio al cliente. Ya que por ejemplo, los talleres concesionarios trabajan en base a sus propias reglas, justificándose en que sus principales ingresos vienen dado por sus líneas de negocios de importación de repuestos, venta y mantención de los vehículos, no por las reparaciones de carrocería y pintura.

Según una encuesta⁸ realizada en la compañía el año 2016, los talleres multimarcas asumen de que el servicio entregado al asegurado, tiene responsabilidad compartida entre la compañía y el taller, por lo que estarían dispuestos a realizar una alianza

5 Fuente: <http://www.muyinteresante.es/curiosidades/preguntas-respuestas/icuantas-piezas-tiene-un-coche>.

6 Fuente: Base de reclamos Pivotal 2015 -2016, RSA Seguros Generales Chile

7 SLA: Service Level Agreement

8 Fuente: Encuesta interna a talleres multimarca 2016, RSA Seguros Chile.

estratégica con el fin de alinear los incentivos que son básicamente las asignaciones y la rotación de vehículos por mes.

Por otro lado, la CSG tiene un mayor poder de negociación con los talleres multimarcas en cuanto a gestión y definición de precios de reparación, por lo que trabajando en una modalidad de convenios independientes, la compañía gasta menos en costos de repuestos, ya que son comprados a través de un sistema de cotización interna, a diferencia de los talleres concesionarios, en donde ellos son los que fijan el precio de un repuesto original alterando fuertemente los costos de la compañía.

La hipótesis planteada en este estudio, es: ¿Será factible crear una asociación de talleres exclusivos multimarca respaldada por la Compañía de Seguros Generales para la reducción de costos operacionales?

Otras preguntas a responder durante el desarrollo de este trabajo, serían las siguientes:

- ¿Cómo funciona el proceso de asegurar un vehículo?
- ¿Cómo funciona el proceso de indemnización de un vehículo asegurado?
- ¿Que se entiende por un buen nivel de servicio?
- ¿Cuántas pólizas vigentes existen en la Compañía de Seguros Generales Chile en la región metropolitana?
- ¿Cuál es la tendencia de siniestros en un año?
- ¿Cómo es el nivel de servicio de la compañía?
- ¿Que reclaman los clientes asegurados?
- ¿Cuál es la estimación de talleres vigentes en la Región Metropolitana?
- ¿Cuál es la distribución de demanda de talleres concesionarios y multimarcas?
- ¿Cuál es el nivel de servicio de talleres concesionarios y multimarcas?
- ¿Cuál es la ventaja de negociar con un taller multimarca?
- ¿Cuáles son las ventajas de una asociación de talleres multimarca exclusivos?
- ¿Qué beneficios económicos trae la implementación de una asociación de red de talleres?.
- ¿Qué desventajas y riesgos trae la implementación de una asociación de red de talleres?.
- ¿Qué talleres se deben elegir para ser parte de esta asociación de red de talleres?.

Estas interrogantes, ayudarán a comprender el proceso de reparación de un vehículo, y la necesidad de implementar una asociación de talleres exclusivos de carrocería y pintura seleccionados para un plan de reducción de costos operacionales en una Compañía de Seguros Generales en Chile.

3 OBJETIVO GENERAL

Determinar la factibilidad estratégica, técnica y económica de la implementación de una asociación de talleres de carrocería y pintura en Santiago de Chile para un plan de reducción de costos operacionales de un 20% al término de 2 años.

4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un diagnóstico de la situación actual de la Compañía de Seguros Generales considerando un análisis interno de la compañía, análisis de sus clientes, análisis mercado, socios estratégicos, competidores y entorno.
- Diseñar una estrategia operativa que permita atraer a potenciales socios estratégicos con el fin de armar una asociación de una red de talleres multimarca en Santiago de Chile.
- Evaluar la factibilidad económica y financiera de la implementación de una asociación de talleres en Santiago de Chile mediante indicadores de VAN, TIR y análisis de sensibilidad.

5 ALCANCE

El alcance se enfocará en el estudio de factibilidad estratégica, técnica y económica de la implementación de una asociación de talleres Multimarca en Santiago de Chile que presten el servicio de reparación de carrocería y pintura considerando pólizas de seguro de vehículos livianos mayores a 3 años de antigüedad según planes estandarizados Full y Classic en la Región Metropolitana.

6 RESULTADOS ESPERADOS

Se espera cumplir con los objetivos propuestos con la finalidad de determinar la factibilidad estratégica, técnica y económica para la implementación de una asociación de talleres multimarca de carrocería y pintura en Santiago de Chile.

7 MARCO CONCEPTUAL

A continuación se mostrarán algunos conceptos que serán mencionados a lo largo de este estudio.

- **Compañía de Seguros Generales:** Nombre que llevará la compañía de seguros en estudio por factores de confidencialidad con la organización original.
- **Póliza de Seguros:** Es un contrato entre un asegurado y una compañía de seguros, que establece los derechos y obligaciones de ambos, en relación al seguro contratado.⁹
- **Compañía de Seguros:** Son organizaciones que ofrecen el servicio de asegurar un riesgo a cambio del pago de una prima por un tiempo determinado.¹⁰
- **Asegurado:** Son las personas o empresas que contratan seguros¹¹.
- **Prima:** Es el costo del seguro o aportación económica que ha de pagar un asegurado o contratante a una compañía.¹²
- **Talleres Concesionarios:** Son empresas representantes de la marca del vehículo, que ofrecen servicios de importación y venta de vehículos nuevos y usados, venta de repuestos automotrices y servicio técnico mecánico. Se caracterizan porque cumplen con estándares preestablecidos y exigidos por la marca y concentran reparaciones que vienen de clientes de compañías de seguros con exclusividad de póliza y vehículos con garantía.¹³
- **Talleres Multimarcas:** Son empresas que ofrecen servicio de reparación de carrocería y pintura para múltiples marcas, carecen de un sistema estándar de reparación y concentran reparaciones de clientes que vienen de compañías de seguros con vehículos mayores a tres años de antigüedad.¹⁴
- **RC:** Seguro de Responsabilidad Civil, es un seguro que cobre el daño que se puede causar a un tercero ya sea material o corporal.

9 <https://www.consortio.cl/aprenda-de/educacion-en-seguros/poliza-de-seguros/que-es-la-poliza>

10 <http://www.svs.cl/educa/600/w3-propertyvalue-1162.html>

11 <http://www.svs.cl/educa/600/w3-propertyvalue-1162.html>

12 <http://www.svs.cl/educa/600/w3-propertyvalue-1162.html>

13 Fuente propia

14 Fuente propia

- **Plan Estandarizado Premium:** Plan de seguro para vehículos que requieran cobertura completas, desde taller de marca, hasta las mejores condiciones de Responsabilidad Civil y Auto de Reemplazo Premium.¹⁵
- **Plan Estandarizado Full:** Plan de seguro para vehículos que requieran coberturas completa incluyendo reparación en taller de marca si el vehículo se encuentra con garantía.¹⁶
- **Plan Estandarizado Classic:** Plan de seguro para vehículos que requieran de todas las coberturas necesarias, incluyendo taller exclusivo de la compañía.¹⁷
- **Plan Estandarizado Responsabilidad Civil + Pérdida Total:** Plan de Seguros para personas, cuya principal preocupación es la pérdida total del vehículo o tener la cobertura para el daño que pueda causar a un tercero.¹⁸
- **Vehículos Livianos:** Autos, Camionetas, Furgones y Minibuses.¹⁹
- **Costos Medio:** Es el costo promedio por concepto de órdenes de reparaciones realizadas. Existe el costo medio por reparación y repuestos.
- **Desabolladura y Pintura:** Es el rubro que gestiona la reparación de carrocería y pintura de un vehículo cuando se siniestra. Su siglas son DyP.

15 <https://sucursalvirtual.rsa.cl/portal/seguros-de-veh-culos-personales/auto-click-4-planes-flexibles>

16 <https://sucursalvirtual.rsa.cl/portal/seguros-de-veh-culos-personales/auto-click-4-planes-flexibles>

17 <https://sucursalvirtual.rsa.cl/portal/seguros-de-veh-culos-personales/auto-click-4-planes-flexibles>

18 <https://sucursalvirtual.rsa.cl/portal/seguros-de-veh-culos-personales/auto-click-4-planes-flexibles>

19 <https://sucursalvirtual.rsa.cl/portal/seguros-de-veh-culos-comerciales/veh-culo-comercial-liviano>

8 DIAGNÓSTICO

8.1 ANÁLISIS INTERNO

8.1.1 Antecedentes Compañía de Seguros Generales:

La CSG, es una compañía de seguros multilatina de origen colombiano con sede en Medellín, que opera en Chile desde el 29 de abril del 2016²⁰ con la aprobación de la Superintendencia de Valores y Seguros para su operación en Chile con la compra de activos a la multinacional RSA Seguros Chile.

8.1.2 Estructura organizacional

La CSG está conformada con una organización regional con sede en Medellín y local con sede en Santiago de Chile tal como muestra la Figura 1.



Figura 1 - Organización Regional Compañía de Seguros Generales

Dentro las operaciones que se realizan en Chile, la CSG se conforma a través de direcciones que componen el Business Core y el Back Office liderado por el Gerente General (Figura 2). El área en donde se relaciona el presente estudio es la de Gestión de Talleres, liderado por la Subgerencia de Proveedores, Gerencia de Vehículos y la Dirección de Indemnizaciones (Figura 3).

²⁰ http://www.svs.cl/documentos/hes/hes_2016050058278.pdf

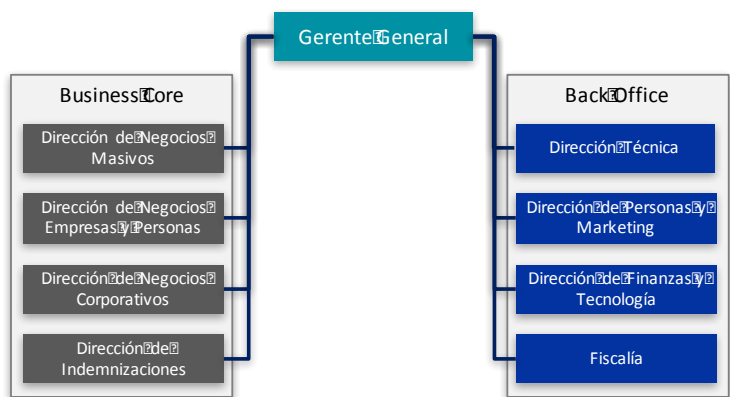


Figura 2 - Organigrama Compañía de Seguros Generales Chile

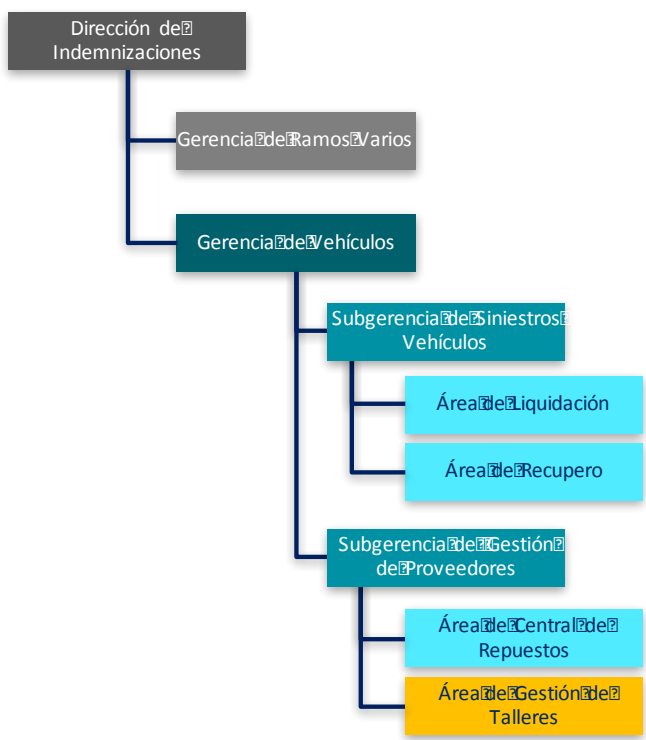


Figura 3 - Organigrama Dirección de Indemnizaciones Compañía de Seguros Generales Chile

Es importante mencionar que el área de gestión de talleres que actualmente posee la compañía está conformada por: el subgerente de proveedores, a cargo de la gestión y grande negociaciones con los talleres, y el jefe de talleres, a cargo del correcto funcionamiento de aproximadamente de 400 proveedores entre concesionarios y multimarcas.

8.1.3 Participación de mercado

La CSG es líder del mercado en Chile con un 12,6%²¹ de participación, con un total de prima directa de UF 7.347.146, ofreciendo productos de seguros generales para vehículos personales y comerciales, seguros de hogar, seguros de carga y transporte, seguros de construcción e ingeniería, seguros industriales y seguros especiales. Según el Gráfico 1, el liderazgo de mercado de la compañía está compuesta principalmente por la venta de seguros de incendio (39%), terremoto (25%), vehículos (18%) e incendio sin terremoto (14%).

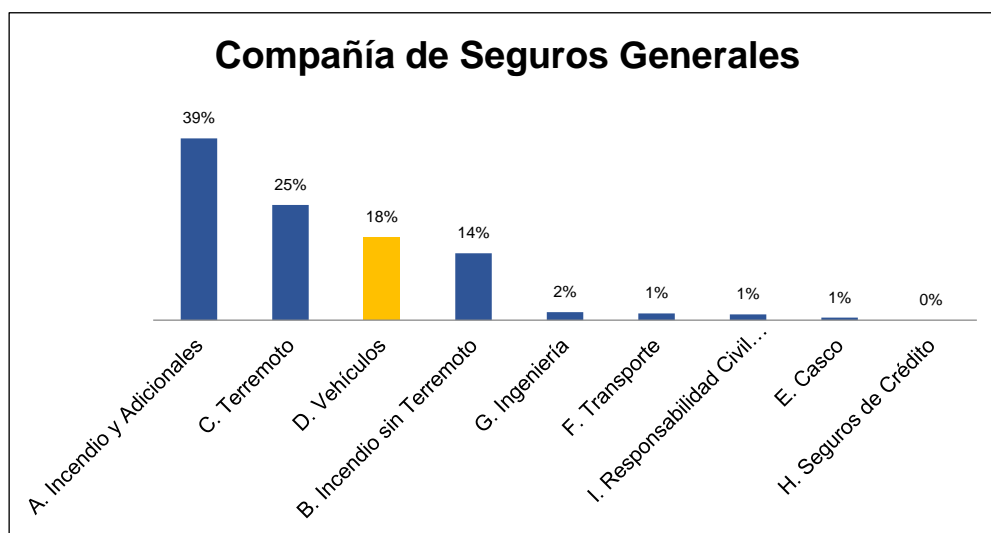


Gráfico 1 - Distribución de Ramos en Compañía de Seguros Generales

La CSG en el ramo de vehículos motorizados tiene un ingreso por prima directa de UF 1.298.425, situándose en el 5º lugar del mercado asegurador. Con respecto a las pólizas vigentes, la compañía presenta 82.000 pólizas que se han renovado durante el año 2015. En relación a la siniestralidad, ésta presenta 31.257 siniestros de los cuales el 58% corresponde a daños y el 42% a responsabilidad civil.

8.1.4 Proceso de venta de seguros e indemnizaciones Compañía de Seguros Generales

La CSG, vende seguros a través de dos tipos de canales: tradicional y masivos. La venta de seguros masivos se compone de una negociación que existe entre un partner y la compañía de seguros. El partner es una entidad que utiliza su “Core Business” como canal de venta de seguros, los que pueden ser bancos, casas comerciales, cajas de compensación y retail en general. Una vez que la negociación técnica y comercial entre las partes haya concluido, el producto masivo se emite a través de pólizas

21 <http://portal.aach.cl/Estudios.aspx?M=2&T=Informaciones%20Trimestrales>, Informe y Resumen Trimestral Seguros Generales y de Vida Junio 2016 - UF, US\$, Pesos

colectivas dentro de la compañía, en donde el partner procede a la venta de pólizas a sus clientes.

La venta de seguros a través de canales tradicionales se realiza por la gestión de un corredor de seguros, un agente o por la venta directa a través de un ejecutivo o por tele ventas. Una vez que el negocio llega a la compañía, ésta procede a la cotización y emisión de póliza del asegurado. Ésta tiene 100% de cobertura una vez que el vehículo haya sido inspeccionado, ya que existen preexistencias que deben estar declaradas para efectos de coberturas ante un eventual siniestro.

El proceso de indemnización se compone de las siguientes etapas: Denuncio, Liquidación, Pago y Recupero. Esto aplica para daño parcial, pérdida total, robo o hurto y responsabilidad civil.

El proceso de indemnizaciones para daños parciales, comienza cuando el asegurado presenta un siniestro y realiza la denuncia a través del call center, mail o denuncia web. Luego se procede al proceso de liquidación, en donde el liquidador aprueba o no la cobertura del siniestro. Posteriormente, se procede a la reparación por parte del taller autorizado para luego ser entregado al cliente. El proceso interno de reparación dentro del taller se puede ver en más detalle en el análisis de mercado dentro de este estudio.

8.1.5 Productos y servicios vehículos motorizados

La CSG ofrece dentro de su cartera de seguros, los productos asociados a vehículos motorizados tales como²²:

- **RC Argentina:** Dirigido a aquellas personas que tengan planeado viajar a Argentina en vehículo, y en donde es obligatorio contar con un seguro de responsabilidad civil requerido en la aduana. El seguro entrega protección ante indemnización a terceros o de ser civilmente responsable a pagar. Cubre además, los costes judiciales y honorarios del abogado defensor.
- **Ubimatics:** Es un innovador sistema que monitorea variables del comportamiento de manejo de quienes posean un seguro. En la medida que se refleja un buen comportamiento de conducción, se puede ganar puntos que se traducen en descuentos trimestrales en la prima del seguro. El producto tiene 3 acciones que hacen sumar puntos: puntaje por kilometraje, por velocidad y por horario y zonas. Ubimatics cuenta por un lado, con un dispositivo instalado en el vehículo y por el otro, una plataforma web donde se puede ingresar y revisar el comportamiento automovilístico y los puntos que se han ganados.

22 <https://sucursavirtual.rsa.cl/portal/>

- **Auto Solidario:** Es un producto que protege al vehículo contra pérdida total o parcial y que además, el 3% de la cuota de la prima es aportada a “Un Techo para Chile”. Tiene cobertura para robos o hurtos y daños a terceros, además cuenta con cobertura de asistencia al vehículo cuando se encuentra con algún desperfecto.
- **Autoclick:** Es un producto dirigido a personas que necesiten asegurar su vehículo de acuerdo a cuatro planes estandarizados (Anexo 1)
 - **Premium:** Plan de seguro para vehículos que requieran cobertura completas, desde taller de marca, hasta las mejores condiciones de responsabilidad civil y auto de reemplazo premium.²³
 - **Full:** Plan de seguro para vehículos que requieran coberturas completa incluyendo reparación en taller de marca si el vehículo se encuentra con garantía.²⁴
 - **Classic:** Plan de seguro para vehículos que requieran de todas las coberturas necesarias, incluyendo taller exclusivo de la compañía.²⁵
 - **Responsabilidad Civil + Pérdida Total:** Plan de seguros para personas, cuya principal preocupación es la pérdida total del vehículo o tener la cobertura para el daño que pueda causar a un tercero.

23 <https://sucursalvirtual.rsa.cl/portal/seguros-de-veh-culos-personales/auto-click-4-planes-flexibles>

24 <https://sucursalvirtual.rsa.cl/portal/seguros-de-veh-culos-personales/auto-click-4-planes-flexibles>

25 <https://sucursalvirtual.rsa.cl/portal/seguros-de-veh-culos-personales/auto-click-4-planes-flexibles>

8.1.6 Análisis de clientes

8.1.6.1 Distribución de ventas por planes Autoclick

La venta de Autoclick en la CSG, tal como se menciona anteriormente, se divide en 4 planes estructurados. Para efectos de este estudio solo se analizó el Classic, Full y Premium, los que presentan la siguiente distribución (Gráfico 2):

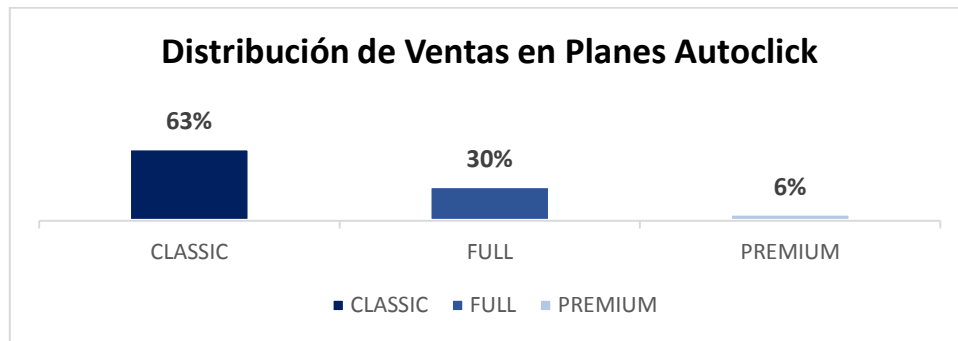


Gráfico 2 - Distribución de Ventas en Planes Autoclick

El plan Full contiene el 61% con vehículos menores o iguales a 3 años de antigüedad y 39% mayores a 3 años.

De lo anterior, y según lo estipulado en las pólizas y planes técnicos vendidos, la distribución de talleres para satisfacer su demanda en caso de siniestro es de 44% para multimarcas y 56% para concesionarios.

8.1.6.2 Asignaciones a talleres por siniestros denunciados

Según datos obtenidos por este estudio, del total de denuncios por siniestros que recibe la compañía y su posterior asignación a los talleres, un 40% de la carga se asigna a un multimarca y el 60% a talleres concesionarios.

8.1.6.3 Encuesta Net Promoter Score (NPS)

La CSG realizó una encuesta²⁶ denominada NPS (Net Promoter Score)²⁶, con el objetivo de medir la experiencia de los clientes. Se encuestaron a 400 personas de forma aleatoria compuestas por promotores, detractores y neutros. Los parámetros de análisis van desde una nota -100 (100% detractor) a +100 (100% promotor), en donde una nota de 50 es excelente. Los resultados de esta encuesta arrojaron una nota de 47, teniendo a 68 detractores, 39 neutros y 293 promotores.

²⁶ Encuesta NPS Agosto 2016, Compañía de Seguros Generales.

Aprovechando esta instancia, se realizaron encuestas de satisfacción de clientes. Para efectos de este estudio, se seleccionaron dos preguntas relacionadas a la gestión del taller:

1. Evalúe de 1 a 7 el servicio entregado por el taller.
2. Evalúe de 1 a 7 la facilidad para comunicarse con el taller.

Para efectos del análisis, se tomó la muestra de detractores (68 personas), en donde el 74% evaluó con nota mayor o igual a 4 en la pregunta 1, y un 75% con la misma nota para la pregunta 2.

Con respecto a las otras preguntas relacionadas con el servicio entregado, información durante todo el proceso y facilidad para comunicarse con el call center. En promedio el 56% de las personas evaluaron con nota mayor o igual a 4, indicador inferior al entregado por las preguntas en relación a talleres en general.

Estos antecedentes nos pueden indicar a priori que, aunque el cliente sea de la compañía, el taller tiene una mayor cercanía y relación con el cliente. Lo que muestra la necesidad de establecer mejoras en cuanto a la comunicación, alineación de incentivos y gestión de reparación con los talleres.

8.1.7 Gestión de talleres Compañía de Seguros Generales

La CSG actualmente tiene convenio con 350 talleres²⁷ a nivel nacional, de los cuales el 58% corresponde concesionarios, con 204 talleres y el 42% a multimarcas con 146 talleres. Con respecto a la distribución de talleres por regiones, la Región Metropolitana concentra el 61% con 34 talleres concesionarios y un 39% con 22 talleres multimarcas.

Del total de talleres registrados en la Región Metropolitana, se cuantificaron 18 talleres concesionarios y 16 talleres multimarcas que contenían historial para ser analizados (Anexo 1). Los demás no son contemplados por motivos de permanencia (Aproximadamente 2 meses) y de los cuales, no existen registros en términos de reclamos o consultas.

En el Gráfico 3 y 4 se muestra una medición de los reclamos sobre el número de asignaciones promedios entregados a los concesionarios y multimarcas:

²⁷ Planilla de talleres en convenio Agosto 2016, Compañía de Seguros Generales

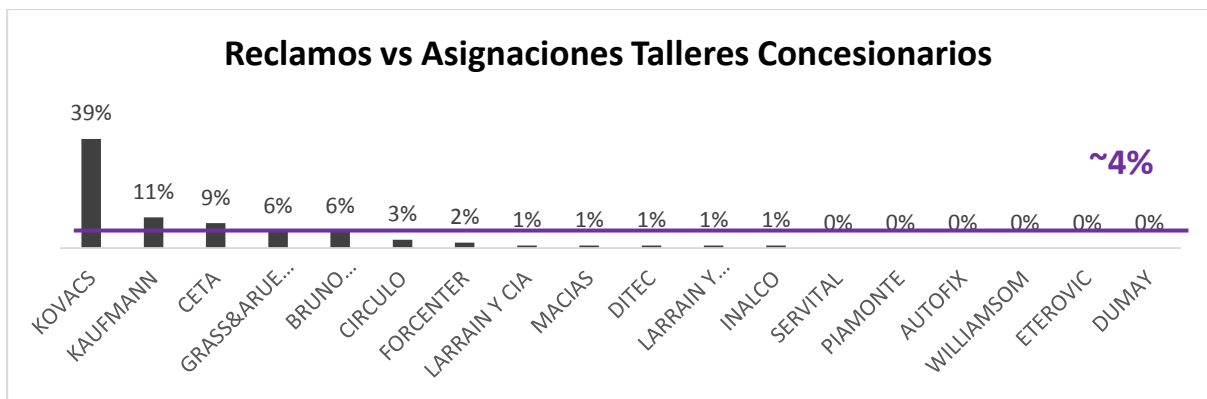


Gráfico 3 - Reclamos vs Asignaciones Talleres Concesionarios

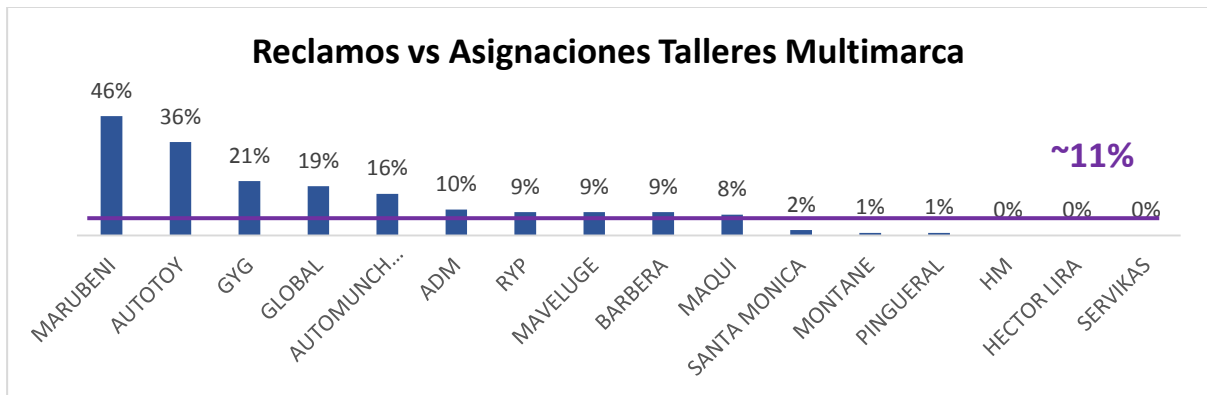


Gráfico 4 - Reclamos vs Asignaciones Talleres Multimarcas

Para los talleres concesionarios el promedio de reclamos sobre asignaciones es de 4% y para los multimarcas la cifra se eleva a un 11%. De éstos resultados se infiere que los talleres concesionarios son organizaciones que trabajan bajo estándares de calidad impuestas por la marca representada, además de complementarse con otras unidades de negocios (Importación y venta de vehículos y repuestos, servicio de reparación y mantenimiento mecánica de vehículos). En cambio, los talleres multimarcas, carecen de un estándar claro para la reparación de desabolladura y pintura, ya que todos lo realizan con distintas formas y técnicas de reparación, sin certificaciones que representen un respaldo a diferencia de los talleres concesionarios.

La principal razón por las cuales se justifica el estudio de este tema, es porque los talleres multimarcas presentan un potencial que puede ser mejorado en cuanto a servicio, calidad y rapidez, ya que en estos talleres tienen un mejor poder de negociación del cual la compañía se beneficia a través de la compra de repuestos y el salvataje de piezas. Este enfoque se analizará a continuación con el análisis de costos medios de reparación de los cuales la compañía maneja sus resultados.

8.1.8 Costos operacionales relacionados a talleres

Los costos asociados al pago de mano de obra y pintura (reparación) y repuestos se manejan de forma promedio, es decir, el total de la suma de los pagos se distribuye en el total de órdenes de reparación que genera la compañía en conjunto con el taller.

Tabla 1 - Costos Medios por Tipo de Taller y Tramo de Antigüedad

Concesionario		Multimarca	
Reparación	Repuestos	Reparación	Repuestos
UF 11	UF 24	UF 11	UF 16

Como se puede apreciar en la Tabla 1, los costos medios de reparaciones por concepto reparación (Mano de obra y Pintura) es de 11 UF para talleres concesionarios y talleres multimarcas. Esto quiere decir, que la mano de obra y pintura en el mercado se comporta similar para ambos tipos de talleres. La diferencia radica principalmente en los costos medios relacionados a la compra de repuestos, que para talleres concesionarios es de 24 UF y para talleres multimarcas es de 16 UF.

El diferencial de 8 UF correspondiente a la compra de repuestos. Se puede explicar con el ejemplo de reparación media de una puerta de un Toyota Corolla LE Año 2015: Si el vehículo es reparado en un taller concesionario, los costos medios asociados suman el total de 35 UF que son por la compra de la puerta y sus accesorios (original), el desmontaje y montaje (mano de obra), y la pintura. En cambio, si el mismo vehículo es reparado en un taller multimarca, si el daño no amerita cambiar la puerta completa, el taller salva la pieza reparándola, por lo que solo cobra la mano de obra y pintura adicional y algunos repuestos como manillas, autoadhesivos, etc. bajando considerablemente el costo medio entre las 10 UF a 20 UF por vehículo en promedio.

8.2 ANÁLISIS DE MERCADO

8.2.1 Estructura de negocios y procesos de un taller de desabolladura y pintura

Los talleres de reparación de vehículos poseen distintas clasificaciones según su especialidad, rubro, tamaño, etc.²⁸ Además, pueden contener varias unidades de negocios, las cuales ofrecen servicios como:

- Mecánica general
- Importación y venta de vehículos
- Importación y venta de repuestos
- Servicios de mantención básica (Alineación, lubricentro, balanceo, etc.)
- Desabolladura y pintura
- Rent a car
- Servicio de grúas

Según la Figura 4, el proceso de reparación de un vehículo en el taller se compone de la siguiente manera:

- **Recepción y evaluación del vehículo:** Una vez que el asegurado realiza el denuncia, la compañía le asigna un taller en donde debe ingresar el vehículo para ser evaluado por un liquidador, quien es la persona facultada para dar cobertura de acuerdo a lo estipulado en la póliza de seguros. Una vez aprobado el siniestro, se procede a la compra de repuestos.
- **Desarme y reparación:** El servicio lo realiza el taller a través del desmontaje de piezas, desabolladura, lijado, instalación de repuestos, pintado de piezas, cuadro de chasis, entre otros.
- **Armado y terminaciones:** Una vez reparado, se procede al armado de piezas, en donde se siguen realizando ajustes pero enfocado en las terminaciones, secado, pulido, lavado y aspirado.
- **Control de calidad y entrega del vehículo:** Existen controles de calidad dentro del proceso dependiendo de la fase. En general se realiza en la etapa final, en donde se asegura que la reparación corresponde a lo solicitado por el liquidador de seguros. Una vez finalizado el control de calidad, se procede al contacto del cliente asegurado, quien se cita para su aprobación visual y posterior firma del recibo de conformidad procediendo a la entrega del vehículo.

28 www.mercantil.com



Figura 4 - Proceso de Indemnizaciones y Reparación de Vehículos

8.2.2 Organización de talleres

Los talleres se encuentran estructurados de acuerdo a lo representado en la Figura 5:



Figura 5 - Organigrama de un Taller

Dependiendo del tipo de sociedad, los talleres dedicados a desabolladura y pintura, generalmente son liderados por el Dueño o el Gerente/Jefe, y bajo esa estructura está el staff administrativo y técnico de reparación.

8.2.3 Análisis del mercado potencial

Para considerar el mercado potencial, se utilizó la base de datos del Servicio de Impuestos Internos de Chile (SII), de la cual se analizó el rubro de "Mantenimiento y Reparación de Vehículos Automotores", en donde se aprecia un mercado que ha crecido un 90% durante los últimos 10 años llegando a las 12.934 empresas en el año 2015 a nivel nacional (Gráfico 5)²⁹

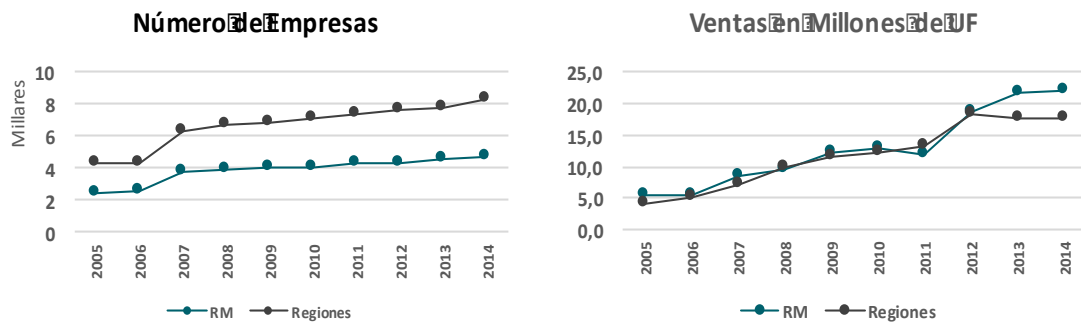


Gráfico 5 - Número de Empresas y Ventas con el Rubro "Mantenimiento y Reparación de Vehículos Automotores"

La Región Metropolitana (RM) concentra el 43% de los talleres, con un total de 4.665 empresas al año 2015 y de UF 22.093.234 en ventas.

Estos datos incluyen a todo tipo de talleres, ya sean de desabolladura y pintura, mecánicos, mantención, lubricentros, entre otros. Por lo que fue necesario determinar el mercado potencial de talleres con la especialidad de desabolladura y pintura a través de los siguientes supuestos:

1. Determinar los talleres de desabolladura y pintura, y otras especialidades a través del portal www.mercantil.com.
 - ⇒ Se encontró que el 19% de los talleres corresponden únicamente a desabolladura y pintura, mientras que el 81% de las empresas está contenido dentro de todas sus especialidades como un todo.
2. Determinar el porcentaje que corresponde la especialidad de desabolladura y pintura dentro de los talleres multi-especialidad.
 - ⇒ Se determinó a través de un análisis interno con talleres multi-especialidad de la compañía de seguros generales, que el 30% incluye la especialidad de desabolladura y pintura.

²⁹ http://www.sii.cl/estadisticas/rubro/rubro_subr_acteco_tramo.xls

⇒ Con estos parámetros, el cálculo indica que en Chile existen 5.601 talleres de desabolladura y pintura.

3. Determinar la concentración de talleres en la RM.

⇒ Dada la información proporcionada por el SII, el 43% de los talleres a nivel nacional están localizados en la RM, con un total de 2.408 talleres de desabolladura y pintura.

4. Determinar la concentración de talleres multimarcas.

⇒ Según los datos recopilados, se tiene que el 30% de los talleres corresponden a multimarcas.

Como resultado final apoyado por los supuestos anteriores, se concluyó que los talleres de desabolladura y pintura en la RM representan un mercado de 722 empresas, con un total de UF 2.221.485 en ventas anuales equivalente a 58.256.230.896 pesos chilenos³⁰.

8.2.4 Caracterización de mercado de talleres en la Región Metropolitana

Con el fin de caracterizar y conocer el comportamiento del mercado de talleres ubicados en la RM, se realizó una encuesta a los talleres multimarcas (ver anexo 3)³¹, en donde se obtuvieron los siguientes resultados:

- El 78% de los encuestados son dueños del taller y el resto son gerentes o jefes, de los cuales el 50% llevan más de 25 años en el mercado automotriz.

30 Unidad de Fomento (UF) al 30 Septiembre 2016 = CLP \$26.224

31 Cantidad recopilada hasta el 21 de Octubre 2016 a través de datos calculados con muestra conocida: $n = \frac{N \cdot Z_{\alpha}^2 \cdot P \cdot Q}{e^2 \cdot (N-1) + Z_{\alpha}^2 \cdot P \cdot Q}$. La muestra arrojó 20 talleres.

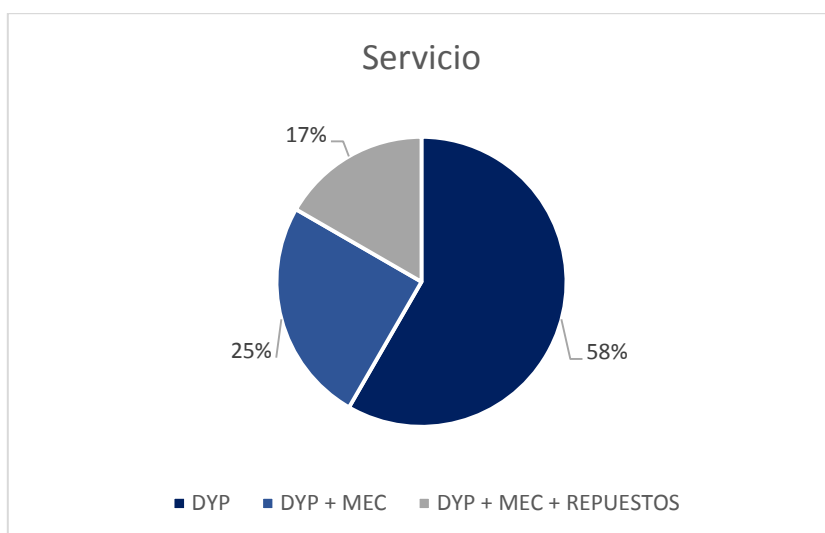


Gráfico 6 - Tipo de Servicio del Taller

- El 58% se dedica exclusivamente a desabolladura y pintura, el 25% además tiene servicio mecánico y el 17%, además tiene venta de repuestos. Según lo reflejado en el Gráfico 6.
- El 83% de los talleres trabaja cualquier tipo de marcas, mientras que el 17% se especializa en las marcas mostradas en la Tabla 2.

Tabla 2 - Marcas de Vehículos

Marcas Específicas			
Audi	Honda	Mercedes Benz	Subaru
BMW	Hyundai	MG	Suzuki
Chevrolet	Jeep	Mitsubishi	Volkswagen
Chrysler	KIA	Opel	Volvo
Dodge	Land Rover	Peugeot	Nissan
Fiat	Lexus	Renault	Toyota
Ford	Mazda	Ssangyong	

- En relación a la superficie, el 44% de los talleres tiene entre 1000 m² y 1500 m², el 33% mayor a 2500 m² y el 25% tiene de 2000 m² a 2500 m², como se muestra en el Gráfico 7. Un 34% de éstos se concentran en la comuna de Santiago. Los demás están distribuidos en distintas comunas de la región como en Colina, Independencia, La Florida, La Reina, Macul y Ñuñoa, de los cuales solo el 22% tiene una sucursal de recepción de vehículos en Santiago y Providencia para comodidad de los clientes.

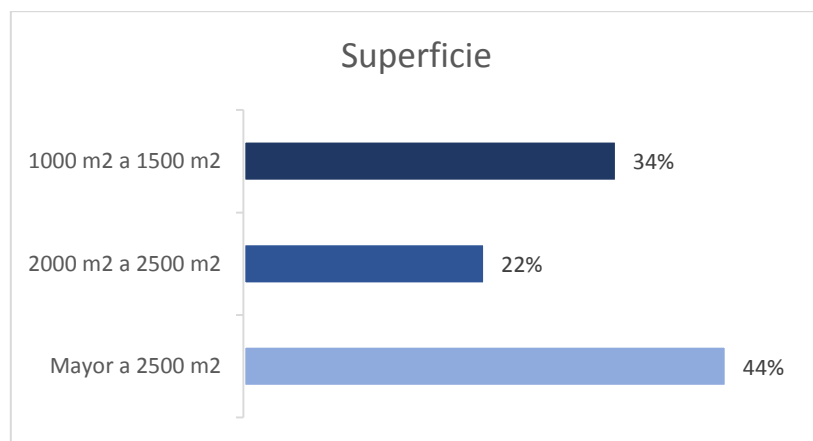


Gráfico 7 - Distribución por Superficie de Taller

- Al preguntar por la capacidad media de reparaciones mensuales, el 50% de los talleres repara 150 vehículos en donde el 60% tiene una superficie mayor a 2500 m². El 33% repara 80 vehículos mensuales y el 100% tiene una superficie de 1000 a 1500 m². Ambos segmentos de talleres tienen ingresos por concepto de reparación promedio de 11 UF por vehículo (también llamado costo medio). El 17% restante tiene un ingreso promedio mensual de 19 UF. (Gráfico 8)

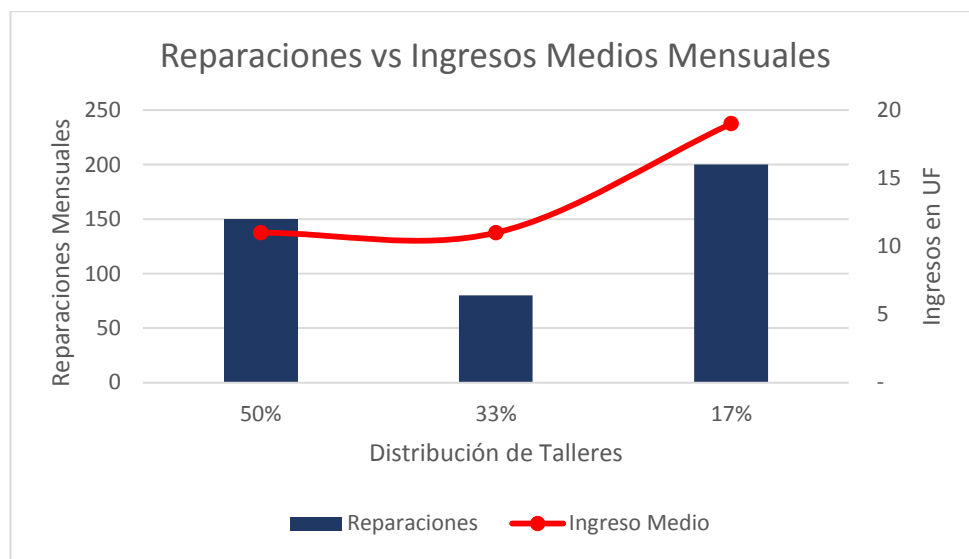


Gráfico 8 - Reparaciones vs Ingresos Medios Mensuales

- El 44% de los talleres indica que pueden comprar repuestos con un margen a favor del 20%.
- El 50% de los talleres prefiere ser parte de una red de talleres gestionada por la compañía, el 25% siendo parte de una franquicia, adquiriendo los derechos y guiarse por las reglas de la compañía y el 25% siendo independiente, sin un convenio o contrato con la compañía.

- Los atributos que valoran los talleres están ordenados en la siguiente Tabla 3 (Del mayor al menor valorado):

Tabla 3 - Valoración de Atributos

Preferencia	Atributos
1	Transparencia y confianza
2	Precios de mano de obra y pintura
3	Asignaciones de vehículos
4	Delegación compra de repuestos
5	Fidelidad con el taller
6	Pronto pago
7	Correcta gestión de los reclamos
8	Gestión compra de repuestos (Cía.)
9	Experiencia y trayectoria

- De la tabla 3, se puede apreciar que los talleres tienen 3 formas de ser atraídos como el punto 2, 3 y 4. El punto 1, sólo se infiere que su atributo es más una respuesta política de un asunto relacional entre el taller y la CSG, en cambio los otros mencionados (2,3 y 4) son los atributos que sirven como la principal herramienta para poder negociar y formalizar contratos de servicios con los talleres, siendo utilizada actualmente por la CSG como variables de atracción.
- El 100% de los talleres en general tienen como fortaleza la confianza y la calidad en la reparación. Como debilidad el 56% apunta a los sistemas informáticos y el 22% a la infraestructura. (ver Gráfico 9)

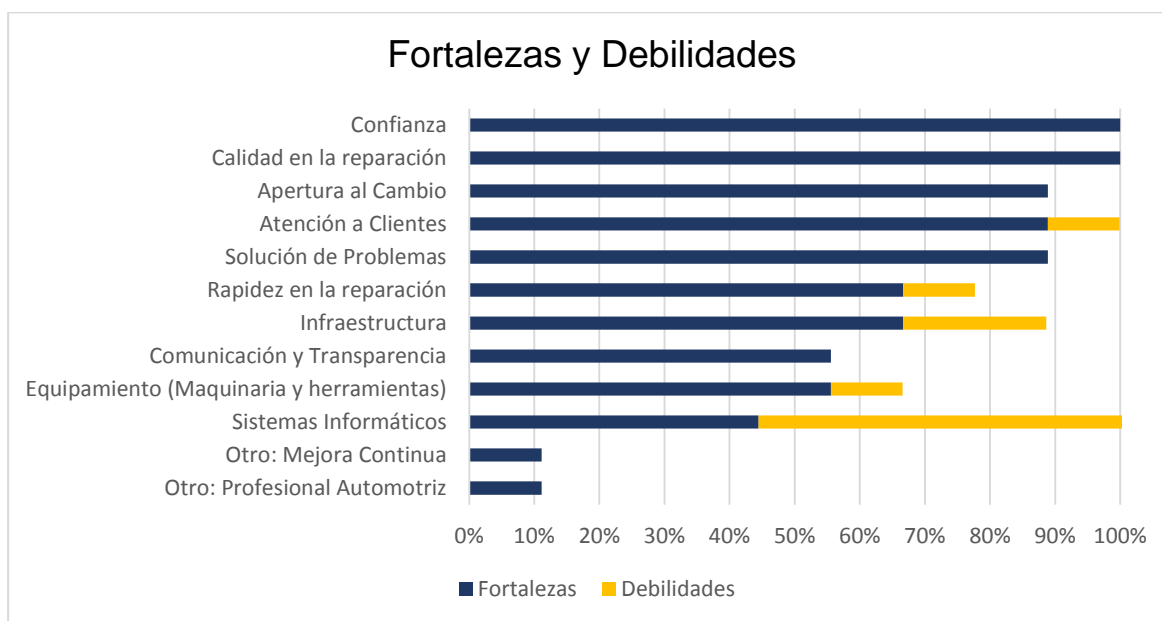


Gráfico 9 - Fortalezas y Debilidades Talleres

8.2.5 Segmentación de mercado

Con información recopilada en la encuesta a talleres (ver anexo 3), se realizó la segmentación de mercado de talleres multimarcas en la Región Metropolitana de acuerdo a las siguientes variables:

- Especialidad
 - Todo tipo de marcas
 - Marcas específicas

- Tipo de Servicio
 - Desabolladura y Pintura (DyP)
 - DyP y Servicio mecánico
 - DyP, Servicio mecánico y Venta de repuestos

Dada las variables anteriores, se identificaron 5 segmentos que fueron caracterizados en base al tamaño del taller (superficie), capacidad de reparación de vehículos mensuales, ingresos promedios por vehículo, exclusividad con CSG y la distribución de los talleres afectos a los segmentos.

Para efectos de simplificar el análisis, se definieron las siguientes nombres para el tamaño del taller según su superficie:

- **Pequeño:** 1000 m² a 1500 m²
- **Mediano:** 2000 m² a 2500 m²
- **Grande:** Mayor a 2500 m²

En la Tabla 4, se muestran los 5 segmentos caracterizados, que más adelante serán de utilidad para definir el segmento objetivo.

Tabla 4 - Segmentos del Mercado de Talleres

S	Servicio	Especialidad	Superficie	Capacidad [Vh x Mes]	Ingreso Medio [UF]	Exclusividad CSG	Talleres [%]
1	DyP	Todo Marcas	Pequeño	127	12	46%	58%
2	DyP + Servicio Mecánico	Todo Marcas	Grande	175	17	25%	18%
3	DyP + Servicio Mecánico + Venta Repuestos	Todo Marcas	Pequeño	80	7	25%	8%
4	DyP + Servicio Mecánico	Marcas Específicas	Grande	150	8	33%	8%
5	DyP + Servicio Mecánico + Venta Repuestos	Marcas Específicas	Mediano	150	14	25%	8%

8.3 ANÁLISIS COMPETIDORES

8.3.1 Participación de mercado competidores

Como se mencionó anteriormente, la CGS tiene el liderazgo de mercado en seguros generales³² con un 12,6%. Sus principales competidores como HDI Seguros y MAPFRE le siguen con un 18,8% y 10,6% respectivamente. (Gráfico 10)

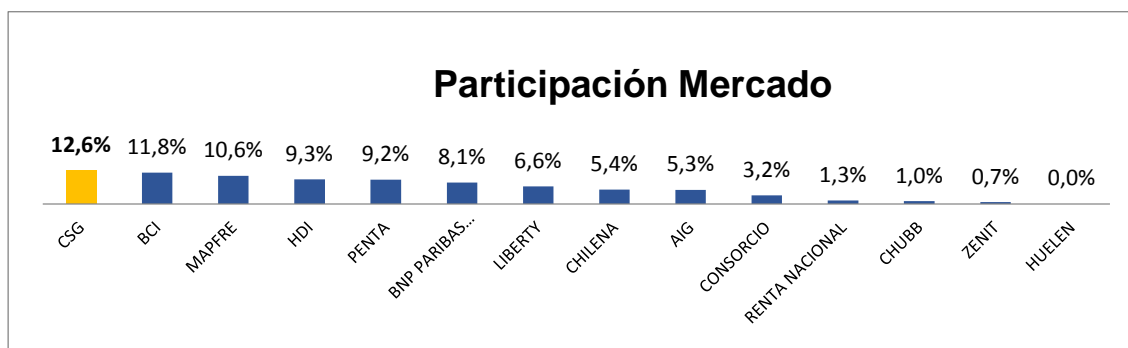


Gráfico 10 - Market Share Mercado Asegurador en Chile

En relación al ramo de vehículos, el liderazgo lo tiene la compañía BCI con el 21% de participación de mercado por concepto de prima directa, HDI presenta el 18%, PENTA el 13%, Liberty el 12% y CGS un 10%, quedándose en el 5º lugar tal como lo muestra el Gráfico 11.

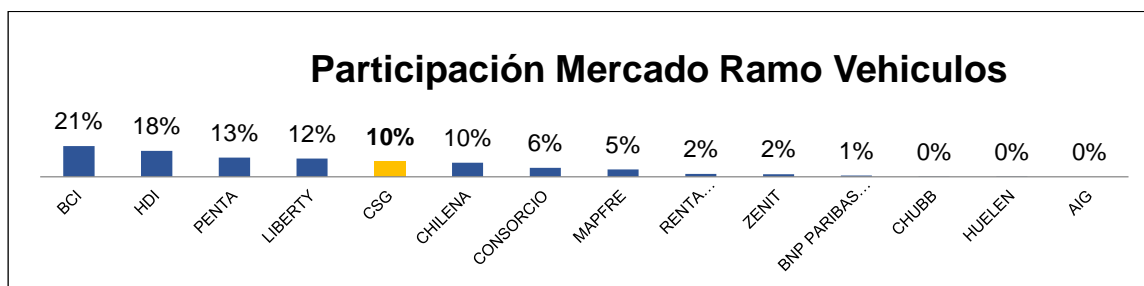


Gráfico 11 - Participación de Mercado Ramo Vehículos

Con respecto a las pólizas vigentes según el Gráfico 12, BCI y HDI Seguros siguen liderando el mercado de vehículos motorizados con 707 y 477 mil pólizas renovadas, en los cuales la CGS sólo tiene el 8º lugar con 82 mil pólizas vigentes.

32 <http://portal.aach.cl/Estudios.aspx?M=2&T=Informaciones%20Trimestrales>, Informe y Resumen Trimestral Seguros Generales y de Vida Junio 2016 - UF, US\$, Pesos

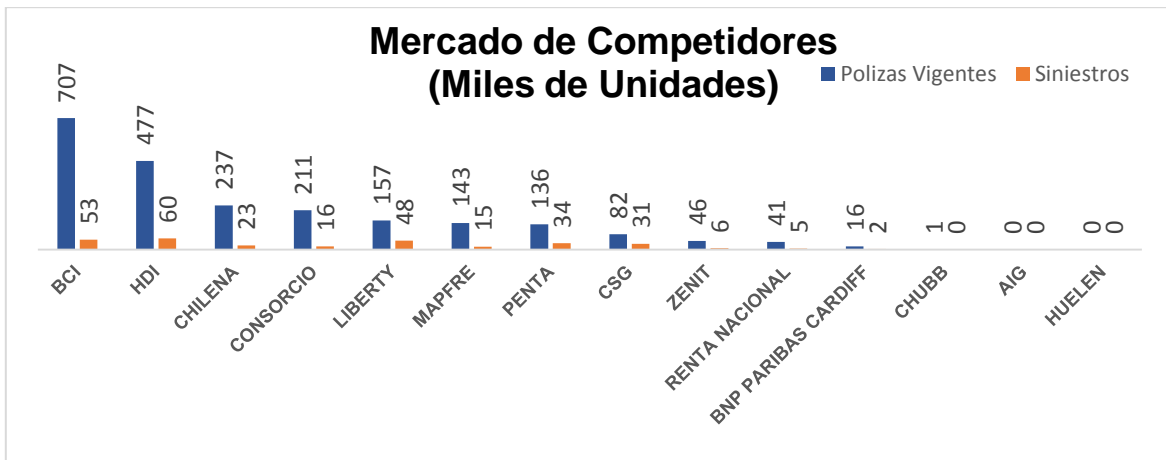


Gráfico 12 - Pólizas Vigentes vs Cantidad de Siniestros

Si bien, BCI es el líder de mercado en vehículos motorizados, tanto en ventas por concepto de prima directa y pólizas vigentes, HDI es el que supera con respecto a cantidad de siniestro con 60 mil siniestros anuales, BCI con 52 mil y Liberty con 47 mil. La CSG con 31 mil se mantiene en el 5to Lugar. (Gráfico 12).

8.3.2 Venta de seguros de vehículos competencia

Antes de realizar un análisis de los competidores en base al precio de sus productos, se debe tener presente que el valor está sujeto al factor de riesgo del asegurado y de la materia asegurada,³³ lo que es variable para cada uno de los casos.

Se realizaron cotizaciones³⁴ a través Comparaonline, sucursales virtuales de páginas de competidores (HDI, MAPFRE, CHILENA y CSG) y llamados telefónicos, utilizando como referencia un vehículo Toyota Corolla LE año 2015, con deducible (copago) de UF 10 para un cliente de 29 años de edad, las que se muestran en la Figura 6. De ésta se deduce que la CGS ofrece un precio por debajo de la competencia.

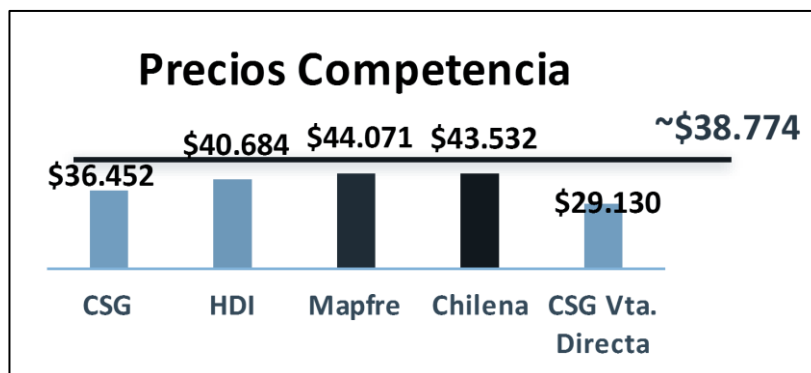


Figura 6 - Precios Mercado Seguro Toyota Corolla 2015, Cliente 29 Años

33 <http://telepoliza.com/como-se-calcula-la-prima-de-un-seguro/>

34 Cotización realizada el 3 de Octubre del 2016 en www.comparaonline.com, Portales de Seguros Generales con venta telefónica y online.

La CSG adicionalmente del valor mostrado anteriormente, se diferencia de las demás compañías por las siguientes coberturas:

- **Porcentaje de pérdida total:** Si el vehículo tiene un 65% de daños con respecto al valor comercial, se procede a la indemnización por pérdida total. Los demás competidores comienzan con un mínimo del 70% de daños.
- **Reposición a nuevo:** Por parte de los competidores, si el vehículo supera el año de antigüedad y presenta un siniestro, pasa por el proceso directo de indemnización por daños parciales. En cambio, la CSG bajo las mismas condiciones, indemniza con un vehículo cero kilómetros de forma inmediata.
- **Auto de reemplazo:** La CSG ofrece el mejor mix de cobertura para este ítem, con cobertura de 45 días y con copago de \$4.000 chilenos diarios. En cambio, la mejor oferta de la competencia mantiene los \$4.000, pero cubre sólo 30 días.
- **Asistencia revisión técnica:** La CSG, es la única en ofrecer servicio para obtener la revisión técnica del vehículo con retiro y entrega en punto acordado con el cliente.

8.3.3 Mix de talleres en convenio con la competencia

Con información proporcionada a través de portales de las compañías de seguros en Chile, se identificaron tres empresas de la competencia con información de los talleres que tienen un convenio activo a la fecha de agosto del 2016.

Según la Tabla 6, HDI Seguros³⁵ posee el 2º lugar de participación de mercado en vehículos (18%), y concentra la mayor cantidad de talleres con 135 unidades, la CGS con 56 unidades, Chilena Consolidada³⁶ con 53 unidades y MAPFRE³⁷ con 42 unidades. En promedio, la distribución total para concesionarios es de 66,75% y para los multimarcas es de 33,25%.

La CSG tiene en común 6 talleres con HDI Seguros, 5 con Chilena Consolidada y 3 con MAPFRE, los demás son potenciales talleres que ofrece el mercado que dejaron de trabajar con la compañía, talleres exclusivos de la competencia o simplemente talleres nuevos.

35 <https://www.hdi.cl/zona-clientes/>

36 https://www.mapfre.cl/seguros-cl/.../talleres%20_marca_agosto_tcm864-230676.pdf

37 <http://www11.chilena.cl/Corporate/Web/talleres/home/814/-33.4378439/-70.6504796>

Tabla 5 - Cantidad de Talleres de Principales Competidores

		CSG	HDI	CHILENA	MAPFRE
Talleres	Market Share	10% (5º)	18% (2º)	10% (6º)	5% (18º)
	Concesionario	34 61%	84 63%	41 76%	30 67%
	Multimarca	22 39%	51 37%	12 24%	12 33%
	En Común	-	6	5	3

Por otro lado, a través de una encuesta realizada a talleres multimarcas³⁸ en la RM, se pueden apreciar las siguientes cifras de acuerdo a los competidores de la CSG:

- Según el Gráfico 13, del total de talleres encuestados el 35% trabaja con CSG, abarcando un 78% de exclusividad de mercado. Adicionalmente, el 10% de los talleres de existe en el mercado son 100% exclusivos de CSG y el resto solamente un 35%.

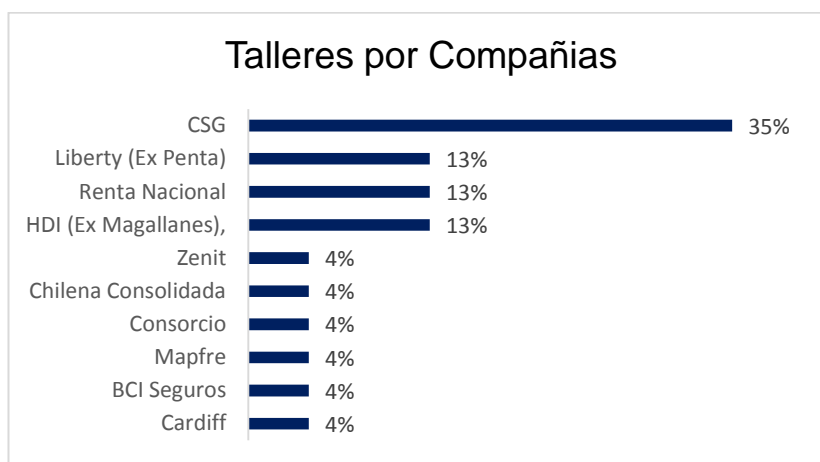


Gráfico 13 - Talleres en Convenio por Compañía de Seguros

- Si bien, anteriormente se dice que los principales atributos que valora el taller en términos prácticos son los precios de mano de obra y pintura, asignaciones de vehículos y delegación de compra de repuestos, en la competencia se tiene el mismo comportamiento para poder negociar con un taller. Estos 3 atributos son la principal fuente para que un taller se sienta atraído por una compañía de seguros, ya sea la CSG o la competencia. Actualmente se negocian de forma particular los 3 atributos mencionados dentro del mercado asegurador no generando una oferta a través de un mix propuesto.
- En general, los talleres seleccionan a la CSG como aquella con la que han tenido mejor experiencia (67%). Por el contrario, señalan a Mapfre, Consorcio y Cardiff como las de peor experiencia, con un 11% cada una, tal como lo indica el Gráfico 14.

38 Cantidad recopilada hasta el 21 de Octubre 2016 de un total de 20 Encuestas

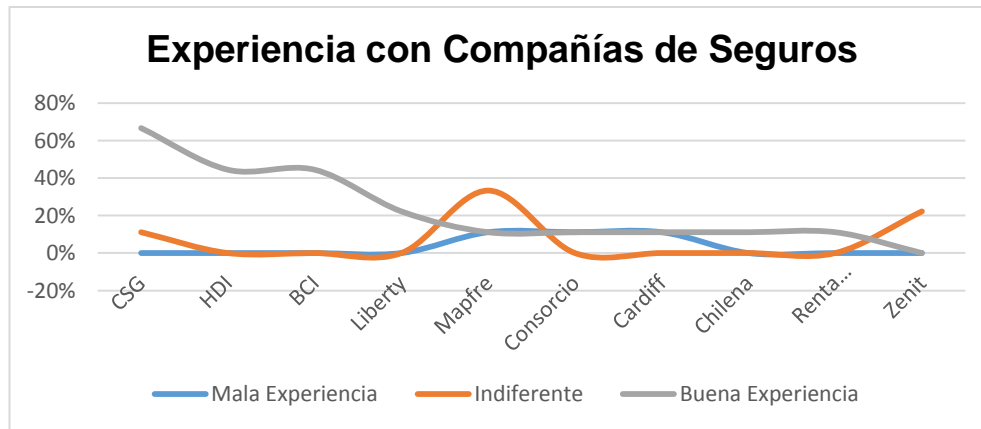


Gráfico 14 - Experiencia con Compañías de Seguros

- Dada la valoración en la Tabla 3, en el Gráfico 15, se puede visualizar los mejores atributos seleccionados por los talleres para la CGS son: transparencia y confianza, con un 67%, fidelidad con un 56% y pagos en plazos adecuados con un 44%. Las otras compañías no sobrepasan el 22 % en relación a estos puntos.

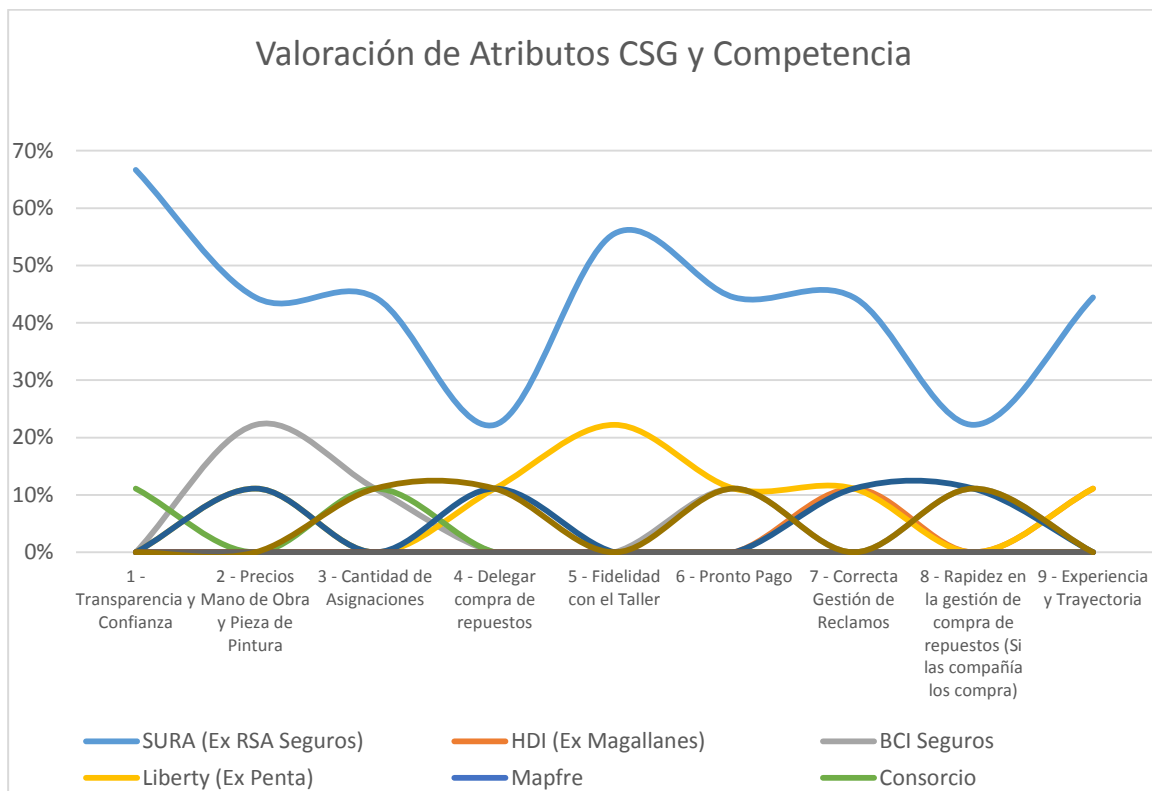


Gráfico 15 - Atributos Mejor Evaluados por la Competencia

8.4 ANÁLISIS DE ENTORNO

8.4.1 Situación macroeconómica

8.4.1.1 Evolución de los consumidores en Chile

Como se mencionó en un comienzo, el parque automotriz está en aumento, lo que se ve reflejado en el Gráfico 16. Donde se muestra que desde el año 2006 se ha mantenido un promedio de 31% de la relación VA/PA (vehículos asegurados / parque automotriz), es decir, de 100 personas que compran vehículos, ya sean usados o nuevos, sólo 31 compran un producto de seguros para el vehículo.

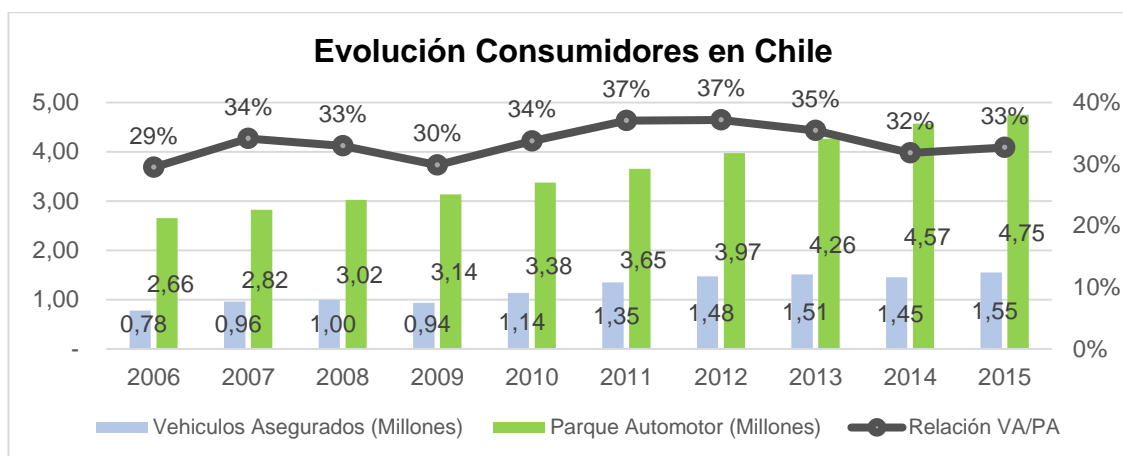


Gráfico 16 - Evolución de Consumidores de Vehículos y Seguros en Chile

La Región Metropolitana ha tenido una concentración del 61,2% ³⁹ del parque automotriz nacional, mostrando un mercado tentativo para empresarios del rubro automotor y de seguros.

8.4.1.2 Evolución del crecimiento de prima directa, pólizas vigentes y siniestralidad

La evolución de la prima directa en el mercado asegurador, según el Gráfico 17, ha crecido durante los últimos 10 años, alcanzando un 6,5% en el año 2015 respecto al año 2014.

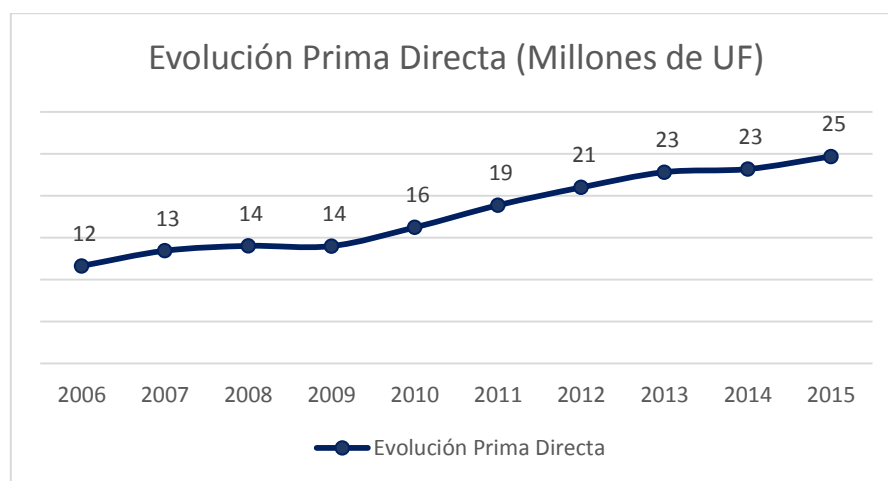


Gráfico 17 - Evolución de la Prima Directa

Por otro lado, se muestra en el Gráfico 18, que la siniestralidad bajó en un 1,2% en el año 2015 y en el número de pólizas vigentes la tendencia va al alza con un 4,5%.

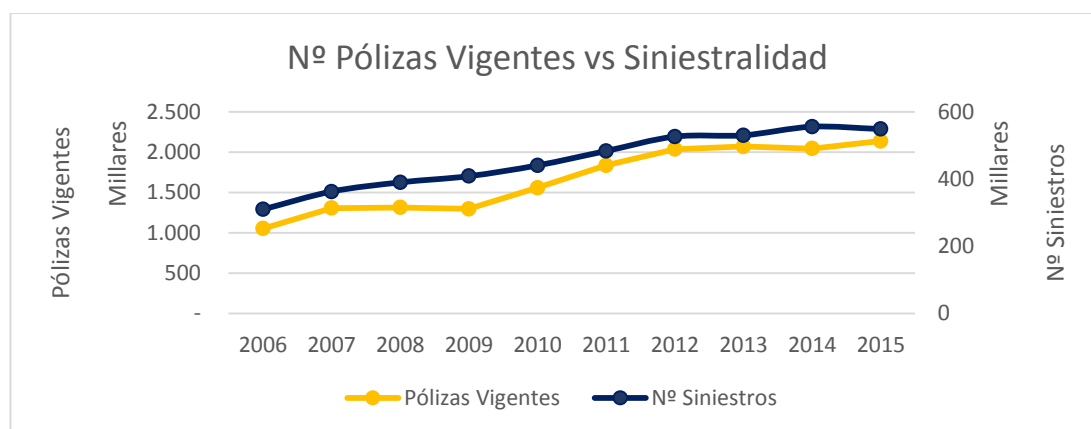


Gráfico 18 - Nº Pólizas Vigentes vs Siniestralidad

8.4.1.3 El mercado de los seguros y la relación con el PIB nacional

La economía en Chile se caracteriza por ser una de las más estables de Latinoamérica, específicamente en el rubro financiero. Una entrevista realizada el 11 de Septiembre del 2015 a Gonzalo Pérez a través del diario el Pulso⁴⁰, en donde analiza el ambiente de reformas y momento económico que vive Chile. Destaca la solidez y seriedad que ha identificado a este país durante las últimas décadas para realizar negocios de largo plazo.

Adicionalmente, en la misma entrevista y según datos proporcionados por la AACH⁴¹, Gráfico 19. La prima directa sobre el PIB Nacional está en el orden del 4,7%, mientras

40 <http://static.pulso.cl/20150910/2180918.pdf>

41 <http://portal.aach.cl/Estudios.aspx?M=7&T=Boletines%20Estad%C3%ADsticos>

que el promedio en el mundo es de 6,1% llegando a 14% en países altamente desarrollados. Este nivel de estabilidad y tranquilidad en el rubro asegurador, mantiene un mercado estable para todos los actores que trabajan con las compañías de seguros, desde corredores, partners, dealers, proveedores hasta los talleres de reparación de vehículos en Chile.

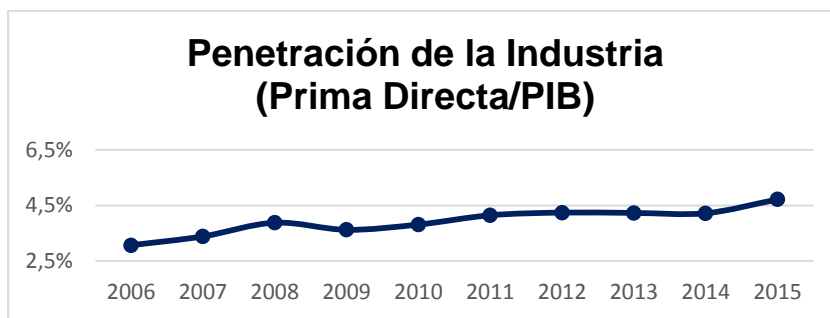


Gráfico 19 - Penetración de la Industria (Prima Directa/PIB)

8.4.2 Legislación vigente en Chile

8.4.2.1 Entidades regulatorias en Chile para la Compañía de Seguros Generales y talleres de desabolladura y pintura

Compañías de Seguros:

La Superintendencia de Valores y Seguros (SVS) es la única entidad que regula a las compañías de seguros a través de sus tres funciones: sancionadora, supervisora y normativa.⁴²

Las leyes que regulan los seguros en Chile son las Siguietes:

- Código de Comercio
- Ley de seguro obligatorio de accidentes personales causados por vehículos motorizados. Ley No 18.490 de 1986.
- Legislación sobre mutualidades de seguros.
- Ley sobre Compañías de Seguros D.F.L. 251 de 1931 y sus modificaciones.

⁴² <http://www.svs.cl/portal/principal/605/w3-propertyname-591.html>

Talleres:

Los talleres según su tamaño necesitan ser regulados por entidades como:

- Servicio de Impuestos Internos (SII).
- Municipalidad, para patentes comerciales y otros derechos.
- Superintendencia de Electricidad y Combustibles (SEC).
- Sesma, para empresas de carácter industriales.
- Ministerio de Salud.

8.4.3 Tecnología

- **Softwares de gestión de talleres:** Actualmente con la penetración de la tecnología dentro del sector industrial, también se puede aplicar para la gestión de talleres de reparación de desabolladura y pintura. Actualmente existen distintos softwares que ayudan a gestionar desde la agenda de ingreso de vehículos, cuantificación de horas de trabajo por vehículos, gestión de planillas y nóminas del personal, fijación de precios de mano de obra y pintura entre el taller y un tercero (por ejemplo una compañía de seguros), y muchas otras herramientas que brinda un mayor control sobre la gestión de un taller en general.
- **Herramientas:** En el mundo automotriz, las herramientas cada día se han perfeccionado para brindar la mayor seguridad a los operadores y a los componentes que son intervenidos, actualmente en los talleres de desabolladura y pintura, las compañías de seguros exigen mejores herramientas en reemplazo de herramientas con técnicas antiguas y obsoletas de reparación.
- **Maquinarias:** Al igual que las herramientas, las maquinarias son una parte fundamental de un taller profesional que brinda calidad y servicio, por ejemplo cabinas de pinturas y equipos de trabajos certificados.
- **Suministros:** Otro ítem importante son los suministros de pintura y abrasivos en los cuales son utilizados para la reparación de los vehículos en desabolladura y pintura, marcas como Sherwin Williams, 3M, entre otros. Éstos, han sido capaces de innovar en el desarrollo de nuevas tecnologías más sustentables y menos contaminantes con una mayor calidad, con permanentes cursos de certificación para personas del rubro automotriz.⁴³

43 http://www.3mchile.cl/3M/es_CL/automotriz/

8.5 SÍNTESIS DE LAS VARIABLES DEL DIAGNÓSTICO APLICANDO MATRIZ FODA

8.5.1 Análisis FODA para talleres y competidores

De acuerdo a los antecedentes mostrados anteriormente, se realizó una síntesis del diagnóstico con la finalidad de analizar los elementos centrales a los cuales debe enfrentarse la creación de una asociación de talleres multimarcas de desabolladura y pintura. Se utilizó la herramienta matriz FODA para poder formular la estrategia de cara a los aspectos internos y externos, y que son representados en las Tablas 6, 7, 8 y 9.

Tabla 6 - Fortalezas

FORTALEZAS	ANÁLISIS DIAGNÓSTICO
La compañía tiene la experiencia y el liderazgo de mercado en seguros generales.	Primer lugar en seguros generales con una participación del 12,6% con 7,3 mil millones de unidades de fomento (UF) en prima directa (ventas).
Talleres en convenio con alto potencial de ser parte de una red de talleres.	El 10% de los talleres son 100% exclusivos de CSG y el resto de los talleres solo un 35% en promedio.
Buena experiencia con talleres en convenio con la CSG.	El 67% de los talleres encuestados han tenido una buena experiencia con la CSG.
Los atributos mejores evaluados para la CSG fueron la transparencia y confianza, precios mano de obra y pintura, asignaciones, pronto pago y fidelidad con el taller.	En promedio, el 50 % de los talleres evaluaron de forma positiva a la CSG con respecto a su competencia.

Tabla 7 - Debilidades

DEBILIDADES	ANÁLISIS DIAGNÓSTICO
Baja participación en prima directa en el ramo de vehículos motorizados.	5º Lugar en el ramo de vehículos motorizados con el 10% de participación de mercado.
Los atributos peor evaluados para la CSG fueron la rapidez en la gestión de la compra de repuestos (para la CSG) y la delegación de compra de repuestos (para el Taller)	En relación a la competencia, el 78% de los talleres en promedio evaluaron de forma negativa a la CSG.

Tabla 8 - Oportunidades

OPORTUNIDADES	ANÁLISIS DIAGNÓSTICO
Estabilidad del mercado asegurador y crecimiento en el parque automotriz.	En promedio, los vehículos asegurados con respecto al mercado automotriz representan el 31%.
Alta demanda de seguros con cobertura para reparaciones en talleres multimarca.	En promedio, de 100 Vehículos, 74 tienen cobertura para ser reparados en un taller multimarca según condiciones en póliza.
No existe un modelo de asociación de talleres en el mercado gestionado por una compañía de seguros.	El 50% de los talleres encuestados le gustaría ser parte de una red de talleres gestionado por una compañía de seguros.
Plan de fidelización en base a un mix de atributos más valorados por los talleres para el servicio de reparación y pintura	El mercado asegurador (CSG y Competencia), ofrece de forma particular los atributos mejor evaluados por los talleres.
Alta oferta de talleres multimarcas en la RM.	722 talleres dedicados exclusivamente a desabolladura y pintura en la RM (UF 2.221.485 (MM\$ 58.2)).
Los talleres han tenido una mala experiencia con las compañías de seguros.	El 89% de los talleres ha tenido una mala experiencia con el 70% del mercado asegurador.
Existe variedad de talleres con respecto a superficie, especialidad y servicio.	EL 44% de los talleres tiene entre 1000 m ² y 1500 m ² de superficie, el 33% tiene una superficie mayor a 2500 m ² y el 25% tiene de 2000 m ² a 2500 m ² .
	El 83% trabaja todo tipo de marcas.
	El 58% solo desabolladura y pintura (DYP), el 25% DYP + mecánica y el 17% DYP + mecánica + venta de repuestos.

Tabla 9 - Amenazas

AMENAZAS	ANÁLISIS DIAGNÓSTICO
Número de siniestros a la baja, lo que podría generar bajas asignaciones a talleres.	La frecuencia siniestral ha bajado un 20% desde el año 2006 y respecto al año anterior un 5%.
Aumento de precios de insumos de DYP afectando la estructura de costos del taller y compañía.	En el año 2015 hubo un aumento de un 7% en insumos de pinturas y abrasivos.
Creación de una red de talleres por parte de la competencia.	No existe una red de talleres en el mercado gestionada por una compañía de seguros.
Creación de una red de talleres por parte del empresariado de talleres.	DERCO tiene un modelo para talleres concesionarios
Competencia aseguradora líder de mercado en ramo de vehículos aportando mayor una experiencia.	BCI, HDI y PENTA concentran el 52% en participación en el mercado.

8.5.2 Análisis FODA para segmento potencial de mercado

Según la Tabla 5 y de acuerdo a las características mencionadas anteriormente, se realizó una valorización para identificar el segmento con mejor potencial para ser analizado a través de la herramienta FODA mostrada en la Tabla 10:

Tabla 10 - Valorización de Características

Características	Segmentos				
	1	2	3	4	5
Superficie					
Capacidad					
Ingreso Medio					
Exclusividad					
Talleres					

Según las características mencionadas, el segmento 1 presenta la mejor valoración con respecto a los otros según el siguiente detalle y análisis FODA (Tabla 11).

Tabla 11 - Segmentos del Mercado de Talleres

S	Servicio	Especialidad	Superficie	Capacidad [Vh x Mes]	Ingreso Medio [UF]	Exclusividad CSG	Talleres [%]
1	DyP	Todo Marcas	Pequeño	127	12	46%	58%

Fortalezas:

- Mayor capacidad de reparación (127 vehículos mensuales).
- Importante oferta de talleres (58 % multimarcas).
- Talleres 100% operativos y regulados por SII, SEREMI, SEC y Municipalidad.
- Experiencia en el rubro automotriz con 18 años en promedio.
- Capacidad para todo tipo de marcas.
- El 57% de los talleres están centralizados en la comuna de Santiago y Ñuñoa (El 43% está localizado en la periferia).
- El 85% de los talleres cree que la CGS paga un precio a valor de mercado.
- El 71% de los talleres tiene la infraestructura y equipamiento para operar al 100%.
- En promedio, trabajan 21 personas dedicadas a la reparación de carrocería y pintura.

Debilidades:

- Personal técnico no está calificado para cumplir con la demanda.
- El 14% de los talleres tiene una sucursal de recepción (Cercano a Metro o Van de Acercamiento)

Oportunidades:

- Regularización del costo medio de reparación en los talleres con las asignaciones ya que existe alta variabilidad entre los indicadores.
- El 54% está interesado en ser parte de una red de talleres gestionada por la compañía.
- El 56% de los talleres compra repuestos con una licencia de hasta \$100.000 (lo demás es comprado por la compañía)
- Mejor poder de negociación a talleres que tienen en promedio 46% de exclusividad con CSG.
- Posicionar a la compañía al liderazgo en el ramo vehículos (actualmente se sitúa en el quinto lugar).
- Profesionalizar a talleres con capacitaciones para aumentar eficiencia y calidad.
- Ofrecer una propuesta de valor atractiva en base a los 3 principales atributos de negociación (Precio de mano de obra y pintura, asignaciones de vehículos y delegación de compra de repuestos) para la fidelización de los talleres potenciales.

Amenazas:

- Puede haber una baja en la siniestralidad, exponiendo la demanda de asignaciones en talleres afectando sus ingresos.
- Mejor oferta de negocios por parte de la competencia.
- Crisis macroeconómica que afecte a talleres.
- Nuevas normativas que afecten al estructura de costos

9 ESTRATEGIA

9.1 DEFINICIÓN DEL SEGMENTO OBJETIVO

Según los antecedentes proporcionados por el diagnóstico, el segmento objetivo hacia donde apunta la estrategia es para el 58% de los talleres del mercado que realicen servicios exclusivamente de desabolladura y pintura, con especialidad en todo tipo de marcas, con una superficie promedio de 1000 m² a 1500 m², con capacidad para 127 reparaciones mensuales con un ingreso promedio de 12 UF por vehículo y con una exclusividad vigente del 46% con la CSG.

9.2 PROPUESTA DE VALOR

A través del diagnóstico se realizaron una serie análisis, por ejemplo se hace mención al modelo de negocio de los talleres concesionarios, en donde sobresalen los estándares predeterminados por la marca para ofrecer un mejor servicio, pero es más costoso para la compañía por su bajo poder de negociación, teniendo como fortaleza variadas unidades de negocios como desabolladura y pintura, venta de automóviles, repuestos, servicio de mantención y reparación mecánica, entre otros.

Por otro lado, los talleres multimarcas, son empresas que prestan el mismo servicio que los concesionarios pero de forma independiente y limitada, ya que al tener menos unidades de negocios, están sujetas a un mayor poder de negociación, siendo éste un gran atractivo para comenzar con una optimización en la estructura de costos por parte de la CSG.

Además, dada la estructura del taller multimarca, se puede ofrecer la estrategia de salvataje de piezas, que básicamente es un incentivo para que el taller pueda generar ingresos por reparación evitando así, la compra de un repuesto que puede ser reparable. (Esto no aplica para repuestos que por estándares de seguridad deben ser reemplazados obligatoriamente por repuestos certificados),

La propuesta de valor planteada en este estudio está dirigida para la CSG y para los talleres multimarcas, en donde se les propone un plan de atracción para ser parte de una red de talleres gestionado por la compañía con la finalidad de alinear objetivos estratégicos de servicio a clientes, incentivar económicamente para la fidelización del taller, garantizando mejoras en la distribución de asignaciones con un mayor volumen de órdenes de reparación, ajuste de precios por concepto de reparación, compra de repuestos y estandarización de procesos (Eficientar el flujo de vehículos entrantes y salientes), entre otros.

La elaboración de la estrategia para llevar a cabo esta iniciativa, se basará en la creación de un plan operacional y un plan de incentivos para la puesta en marcha de la asociación de talleres CSG.

9.3 ELABORACIÓN DE LA ESTRATEGIA

En el diagnóstico visto anteriormente, se estimó un mercado potencial de talleres de desabolladura y pintura en la RM de 722 empresas, con un total de UF 2.221.485 en ventas anuales equivalente a 58.256.230.896 pesos chilenos. Pero para efectos de este estudio y basándose en la propuesta de valor, los talleres a considerar para la elaboración de la estrategia serán los que actualmente tienen un convenio activo con la CSG con una experiencia reconocida como valor agregado.

El segmento objetivo al que apunta la estrategia está dentro de la muestra de talleres en convenio, que tienen un 46% de exclusividad promedio con la CSG. Siendo una característica que brinda una mayor probabilidad de acertar en las negociaciones con los talleres.

Dicho lo anterior, los talleres seleccionados en el segmento objetivo tienen la infraestructura y equipamiento operativo necesario para poder soportar la demanda de vehículos siniestrados que la compañía maneja, evitando así una inversión en maquinaria y herramientas para iniciar la operación de la asociación.

Por otro lado, con el fin de garantizar una fidelización de los actores del segmento objetivo, la propuesta de valor se enfocará en un plan de atracción para los talleres en base a los atributos mejor valorados, ofreciendo una estrategia que contemple un **plan operacional y de incentivos** capaces de normalizar los procesos y la estructura económica entre el taller y la CSG.

El nombre que recibirán los talleres asociados será: “**Red de Talleres CSG**”.

9.3.1 Plan operacional

9.3.1.1 Infraestructura y herramientas

A continuación, se muestra el estado actual de los talleres en convenio contenidos dentro del segmento objetivo, en donde se visualiza la infraestructura que poseen, garantizando los estándares mínimos para un trabajo de calidad.

- **Recepción de vehículos:** Es el espacio físico que se utiliza para que el cliente realice el ingreso del vehículo para proceso de evaluación de daños (Figura 7).



Figura 7 - Recepción de Vehículos

- **Área de desarmado y desabolladura:** Esta superficie se dedica al desarme de piezas de carrocería y motor en conjunto con maquinaria de levante, herramientas neumáticas, eléctricas y manuales (Figura 8).



Figura 8 - Área de Desarme y Desabollado

- **Laboratorio de pinturas:** Sector fundamental en el taller, ya que se necesita de un especialista llamado colorista, en donde en base a los códigos originales del vehículo o muestras físicas, procede a la mezcla del color exacto del vehículo a pintar. El laboratorio debe ser un lugar limpio, ordenado y regulado por las entidades fiscalizadoras chilenas para su correcto funcionamiento (Figura 9).



Figura 9 - Laboratorio de Pinturas

- **Área de desabollado, armado y pintura:** Superficie dedicada al desabollado y armado de piezas. Al final de la Figura 10, se puede apreciar el horno utilizado para pintar los vehículos. Herramienta fundamental que garantiza calidad en la reparación al evitar el contacto con la polución de las áreas de desarme, lijado, desabollado y ambiente, entre otras.



Figura 10 - Área de Desabollado, Armado y Pintura

La estrategia se fundamenta en utilizar la misma infraestructura de los talleres, pero se necesita estandarizar y mejorar la fachada Por lo que CSG estima una inversión inicial para la contratación de los siguientes requerimientos:

- Servicio de pintado de taller completo para una superficie de 1000 m² a 1500 m².
- Instalación de letreros y pendones en entrada e interior del taller con el nombre de “**Red de Talleres CSG**”.
- Uniforme a los empleados administrativos y técnicos del taller.

Un ejemplo de lo anterior se puede visualizar en la Figura 11, en donde se muestra el prototipo de taller estandarizado en cuanto a imagen corporativa de la red de talleres CSG.



Figura 11 - Prototipo Taller asociado a la Red CSG

Si bien, la compañía tiene como objetivos estratégicos brindar el mejor servicio al cliente asegurado, es importante considerar una oficina de atención, recepción y espera cuando el cliente visita el taller, con las comodidades suficientes para que se sienta conforme con el servicio partiendo por la recepción y estadía mientras espera el vehículo (Figura 12).

De acuerdo a lo anterior, es necesario remodelar las actuales salas de espera y estandarizar el ambiente para que sea homogéneo en toda la red de talleres con una inversión inicial que contempla la compra y contratación de los siguientes servicios:

- Mobiliario: Sofás, mesa de centro, dispensador de agua purificada, aire acondicionado, televisor de 40 pulgadas, lámparas, alfombra y baño acondicionado para clientes.
- Servicio de pintado y ambientación para la oficina de clientes.

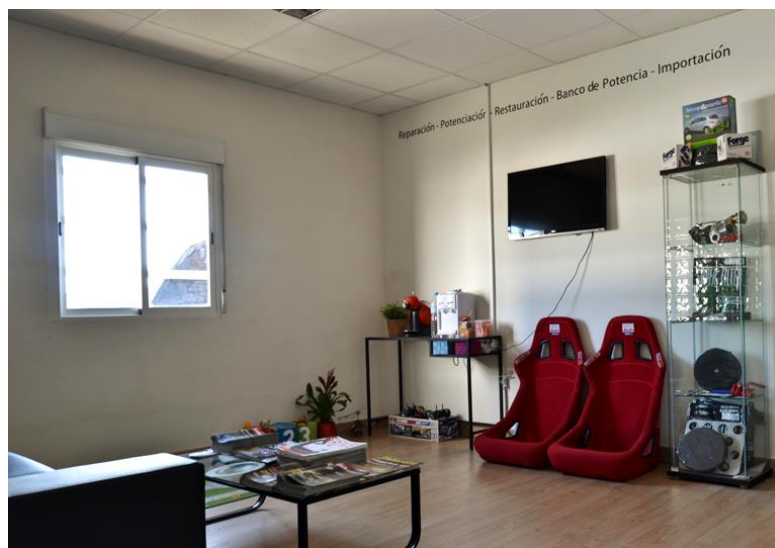


Figura 12 - Oficina de Clientes (Ilustrativo)

9.3.1.2 Proceso de reparación

Utilizando los mismos recursos, infraestructura y herramientas del taller, ya que las características del segmento son similares para las reparaciones de un vehículo. Se elaboró un flujo de proceso estándar para los talleres parte de esta asociación con el fin de normalizar, medir y controlar el correcto funcionamiento de cada uno de ellos. El proceso de alto nivel que se debe considerar para un correcto funcionamiento se muestra en la Figura 13:

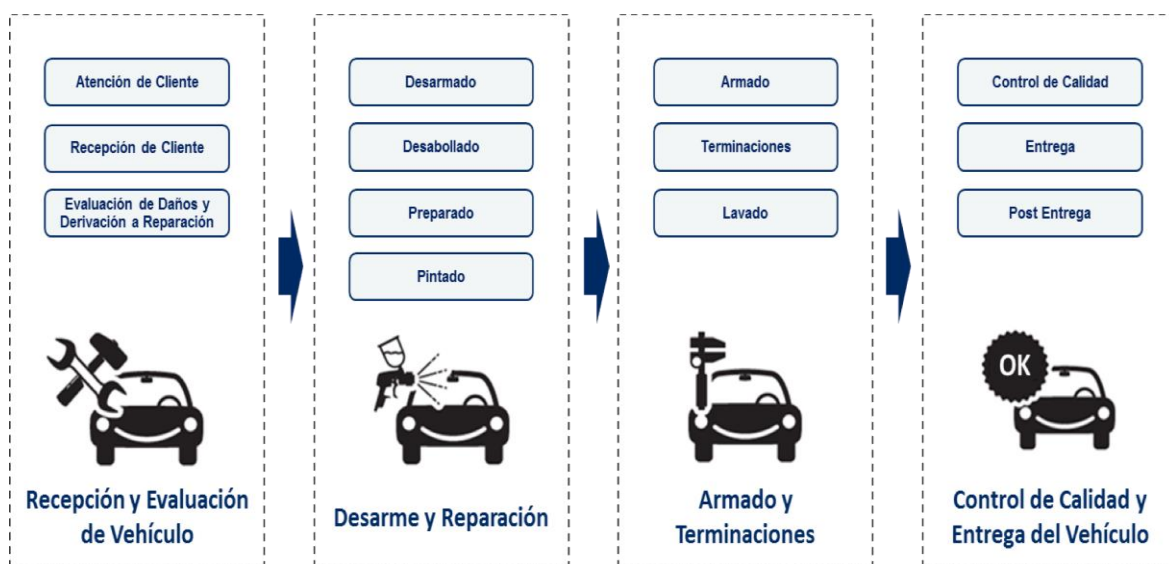


Figura 13 - Proceso Alto Nivel Gestión de Reparación Desabolladura y Pintura

El proceso comienza cuando el cliente, una vez realizado el denuncia de su siniestro en la CSG, procede al contacto telefónico con el taller para la reserva de hora y posterior

ingreso del vehículo. Luego se procede a la recepción e inspección de los daños para valorizar y generar la orden de reparación por parte del liquidador de seguros. Una vez aprobado el presupuesto, se comienza el desarme, desabollado, preparación de pintura, preparación de las piezas a pintar, pintado, armado, ajuste de terminaciones, lavado, control de calidad y por último, finalizando con la entrega del vehículo.

Cada uno de estos pasos está detallado en el Anexo 4, en donde el control de calidad es imprescindible en cada etapa (recepción y evaluación de daños, desarme y reparación, armado y terminaciones, control de calidad y entrega del vehículo, en donde el cliente es el validador final de la reparación.

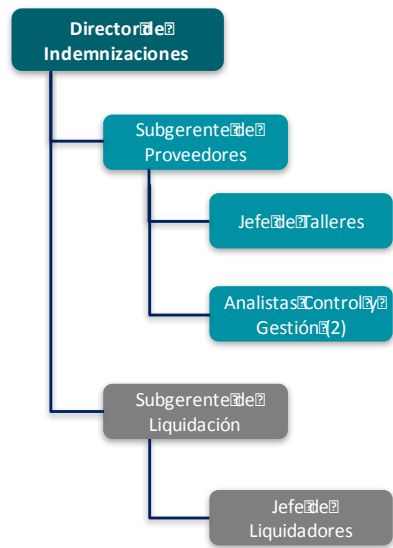
Una vez realizado el servicio, el taller genera la facturación de forma electrónica a la CSG, siendo pagado en un periodo no mayor a 4 días hábiles por medio de transferencia electrónica.

Para el servicio de post entrega relacionado con la gestión de reclamos, se utilizarán tres únicos canales de comunicación: llamado telefónico, sucursal virtual y presencial. En donde el equipo encargado de la atención del servicio, guiará y brindará asesoría permanente para solucionar los problemas de forma óptima.

9.3.1.3 Organización

Como se mencionó anteriormente, la estructura actual de la gestión de talleres de la compañía consta del Subgerente de proveedores y el Jefe de talleres. Por lo que para efectos de la estrategia operativa, se requiere la contratación de dos recursos adicionales para hacerse cargo del control de los talleres de la asociación y de los concesionarios, tal como lo muestra la Figura 14:

Organización Actual



Organización Propuesta

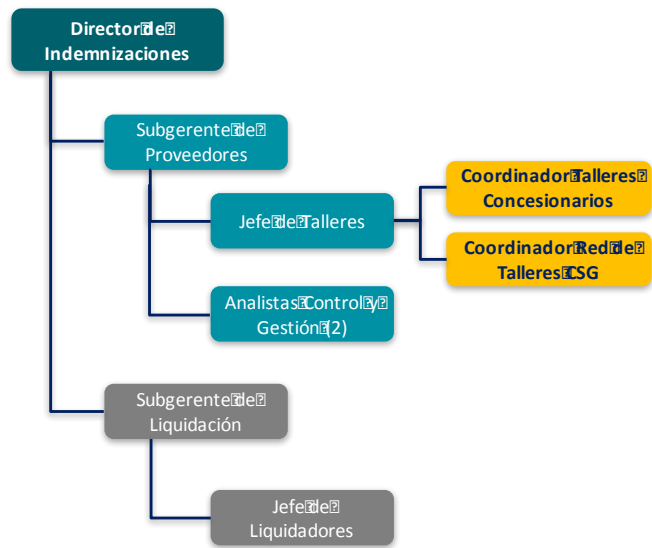


Figura 14 - Organización CSG Propuesta

La estructura del taller quedaría sujeta al nuevo proceso definido (Anexo 4) utilizando los mismos recursos, pero con la figura de un representante, que generalmente es el Gerente/Jefe de taller o el dueño. (Figura 15)

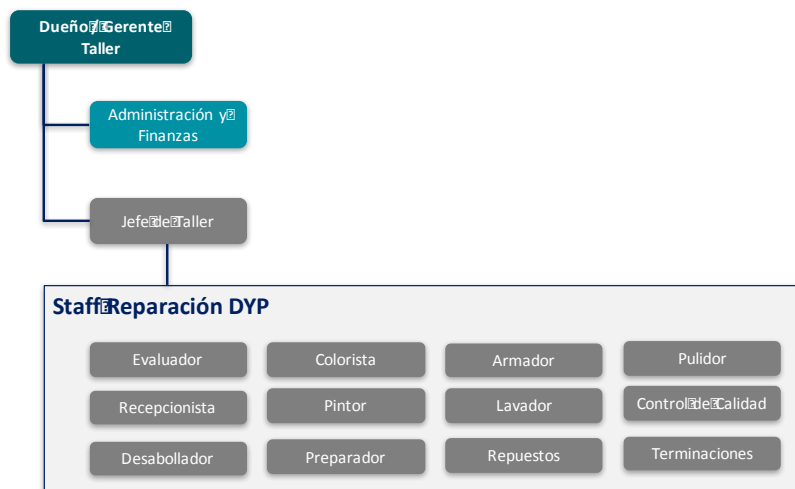


Figura 15 - Organigrama Taller

9.3.1.4 Control y gestión

Para supervisar el comportamiento de los talleres asociados se construyó un tablero de control que consiste en recopilar información del servicio contratado de medición a través de las tabletas como los reclamos realizados por los clientes asegurados, el costo medio por vehículo reparado, los tiempos de reparación promedios y el cumplimiento de las asignaciones de vehículos.

Para mejorar la eficiencia entre el taller y la compañía, el tablero se dispondrá de forma online para realizar las gestiones de forma proactiva ante eventuales problemas o reclamos por parte del cliente, reparaciones o proveedores de repuestos, entre otros.

En la Figura 16 se visualizan los indicadores generales para analizar la tendencia mensual y su comportamiento anual:

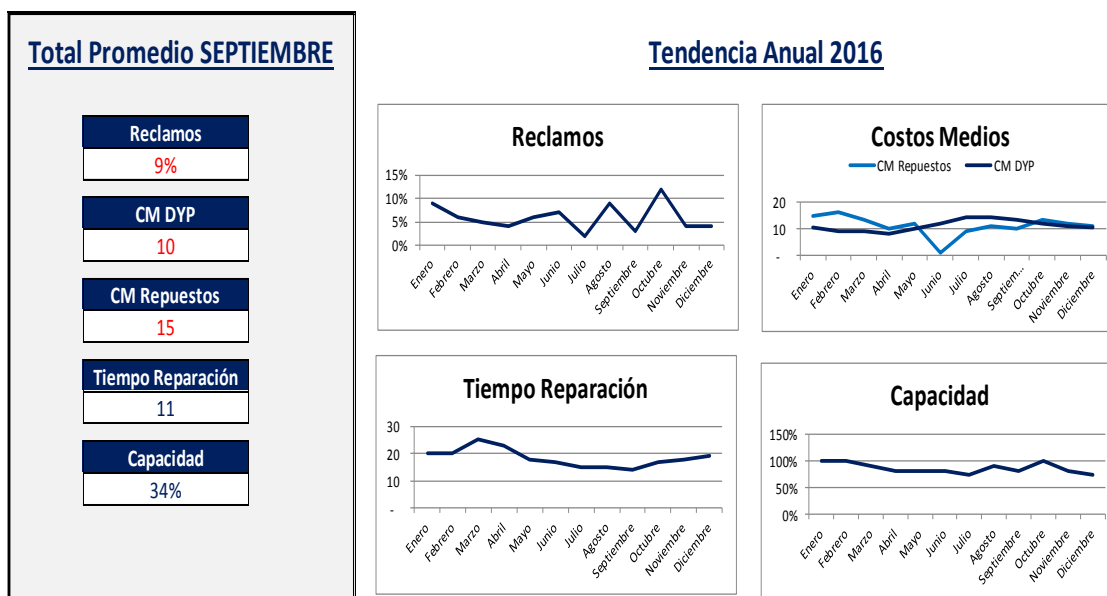


Figura 16 - Tablero de Control Nivel General (Ilustrativo)

En la Figura 17, se muestra una segunda perspectiva para medir el comportamiento de cada taller con un mayor nivel de detalle, facilitando la búsqueda de oportunidades de mejora continua durante el proceso.

PANEL DE CONTROL DE TALLERES

Límites: 4% 10 10 15 80%

Rut	Taller	Tipo de Taller	Reclamos	CM DYP	CM Repuestos	Tiempo Reparación	Capacidad	Estado
76510830	Marubeni Auto Ltda.	Multimarca	Sin Asig.	10	17	12	0%	Alerta
76469285	Maveluge	Multimarca	6%	11	13	12	64%	Alerta
76366145	Ryp	Multimarca	5%	11	14	17	101%	Amonestado
96965900	Global Autos S.a.	Multimarca	21%	9	16	7	18%	Alerta
76297337	Servihernández	Multimarca	6%	14	17	5	93%	Alerta
76159765	Montane Y Cia. Limitada	Multimarca	3%	9	11	5	31%	Normal
76270386	Servikas S.a	Multimarca	0%	8	19	20	21%	Alerta
76356254	Ragusa	Multimarca	11%	9	9	11	14%	Alerta
76180311	Baeza Santander	Multimarca	3%	11	10	11	26%	Alerta
88832200	Comercial Autovisión Ltda.	Multimarca	0%	9	17	11	1%	Normal
76213841	Automotriz Maqui Limitad	Multimarca	0%	10	13	11	67%	Alerta
77138030	Héctor Lira Y Cia. Ltda.	Multimarca	2%	7	9	11	36%	Normal
96888160	Automotora Britanica S. A	Multimarca	0%	16	29	11	14%	Alerta
77226740	Comercial Hm Limitada	Multimarca	6%	13	9	10	18%	Alerta
5710107	Leopoldo	Multimarca	67%	10	15	10	1%	Alerta
85070200	Sergio Gaete Y Cia Ltda	Multimarca	3%	10	18	10	31%	Normal

Figura 17 - Vista Detalle del Tablero de Control

Además, en la Figura 18 se muestran los indicadores claves para una mejor gestión sobre los talleres de la asociación. Esto consiste en semáforos de control para poder tomar decisiones de acuerdo al comportamiento de cada taller.

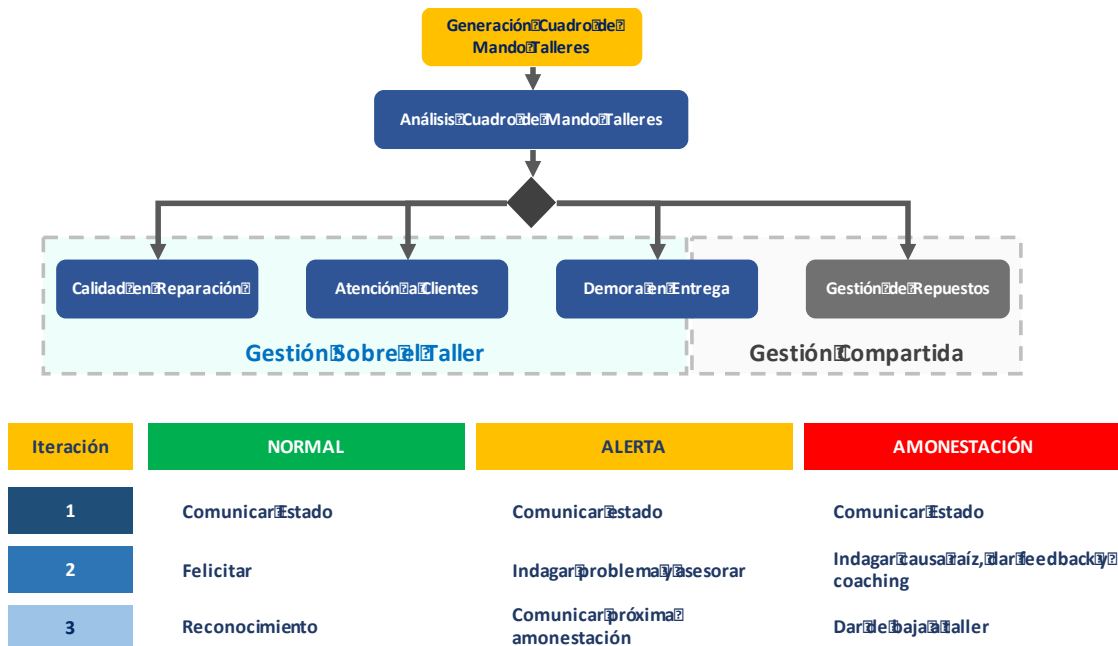


Figura 18 - Plan de Acción Indicador de Semáforo

9.3.2 Plan de incentivos

Según lo mencionado en el plan de operacional, para efectos de este estudio, los talleres a considerar para la elaboración de la estrategia serán los que actualmente tienen un convenio activo con la CSG, y para aquello, se definió el siguiente supuesto para materializar el proyecto y construir los incentivos económicos:

- Según el informe de la AACH mencionado en el diagnóstico, la siniestralidad disminuyó un 1,2% en el año 2015, lo que se utilizará como supuesto para proyectar a dos años la estrategia según los objetivos de este estudio. Los vehículos siniestrados son los vehículos que serán asignados a los talleres:
 - **Hoy:** 4.516 vehículos asignados
 - **Año 1:** 4.491 vehículos asignados
 - **Año 2:** 4.390 vehículos asignados

9.3.2.1 Estrategia económica para Compañía de Seguros Generales y talleres

A continuación se muestra la lista de talleres multimarcas con los que actualmente trabaja la compañía en base a la exclusividad, asignaciones anuales promedio, costo promedio en repuestos y reparación en unidades de fomento y en pesos chilenos por año (Tabla 12):

Tabla 12 - Talleres en Convenio con CSG

Taller	Exclusividad	Asignaciones	Costo repuestos	Costo reparación	Costo Total	Total en pesos año
A	100%	661	UF 14	UF 10	UF 24	\$413.763.278
B	100%	430	UF 14	UF 11	UF 24	\$274.047.591
C	40%	425	UF 20	UF 11	UF 31	\$340.624.058
D	30%	379	UF 16	UF 12	UF 28	\$273.353.063
E	20%	377	UF 16	UF 13	UF 29	\$290.900.263
F	70%	360	UF 13	UF 11	UF 24	\$229.884.414
G	20%	251	UF 16	UF 10	UF 26	\$171.519.814
H	20%	232	UF 9	UF 12	UF 21	\$128.944.654
I	10%	193	UF 11	UF 11	UF 22	\$110.199.862
J	8%	184	UF 20	UF 10	UF 30	\$144.548.112
K	30%	169	UF 10	UF 9	UF 19	\$85.345.776
L	8%	144	UF 19	UF 12	UF 31	\$116.777.353
M	40%	140	UF 13	UF 9	UF 22	\$80.760.569
N	10%	137	UF 18	UF 11	UF 29	\$102.575.130

Ñ	10%	95	UF 36	UF 15	UF 51	\$127.064.322
O	5%	95	UF 18	UF 10	UF 28	\$69.663.429
P	5%	79	UF 22	UF 13	UF 35	\$71.920.153
Q	30%	64	UF 10	UF 11	UF 21	\$35.150.182
R	30%	53	UF 12	UF 10	UF 21	\$30.109.246
S	5%	49	UF 20	UF 16	UF 36	\$46.045.144
TOTAL		4.516	UF 16	UF 11	UF 28	\$3.143.196.413

El Gráfico 20, ilustra una alta variación entre los indicadores de los 20 talleres en convenio, notando una pérdida del control en los costos en talleres que tienen menos asignaciones por concepto de exclusividad (Talleres desde la I a la S) teniendo en total, un costo de \$3.143.196.413 pesos para CSG.

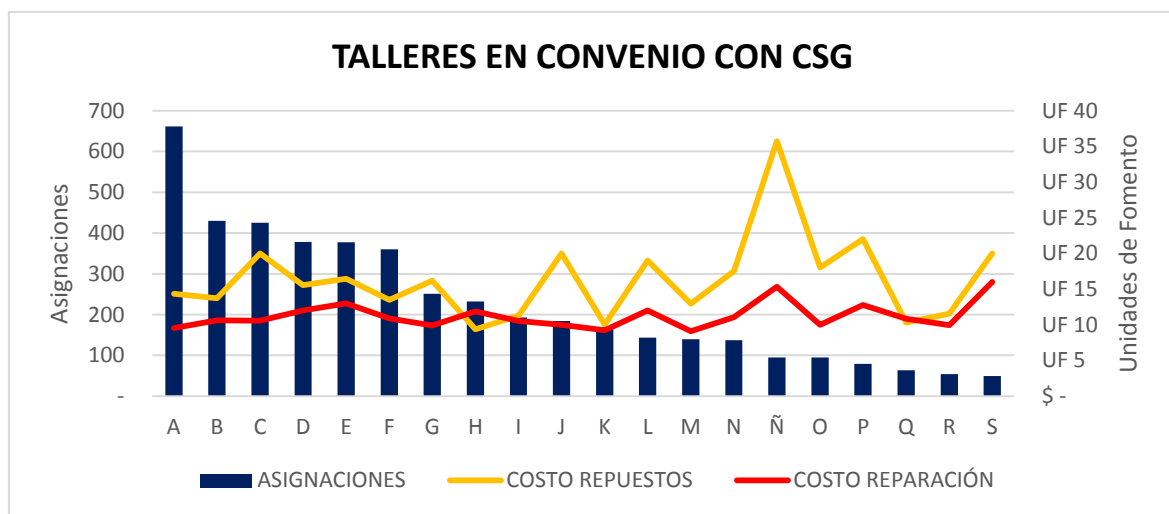


Gráfico 20 - Talleres en Convenio con CSG año 2015

La estrategia de incentivos, estará basada en ajustes a los costos medios de reparación y de asignaciones de vehículos.

Se utilizará el costo medio porque es una medida más realista y fácil de controlar desde el punto estratégico para la toma de decisiones tanto para la compañía como para el taller, a diferencia de la fijación de precios a nivel de partes y piezas del vehículo, que es una técnica que varía de acuerdo a cada parte reparada..

De acuerdo a la definición del segmento objetivo (talleres dedicados exclusivamente a desabolladura y pintura, con servicio para reparar todas las marcas), se seleccionarán de forma progresiva y anual los talleres que clasifiquen para la asociación de talleres CSG, dejando fuera a los que no agreguen valor dentro de la estrategia ajustando así, las asignaciones entre los talleres restantes, priorizando a los 100% exclusivos.

Según los antecedentes registrados los talleres tentativos serán los siguientes (Tabla 13):

Tabla 13 - Primera Clasificación de Talleres año 1

Taller	Exclusividad	Costo repuestos	Costo reparación	Costo Total	Nuevas Asignaciones	% Carga	Total con aumento de carga
A	100%	UF 11	UF 12	UF 23	880	33%	\$530.288.000
B	100%	UF 11	UF 12	UF 23	880	105%	\$530.288.000
F	70%	UF 11	UF 12	UF 23	500	39%	\$301.300.000
H	20%	UF 11	UF 12	UF 23	500	115%	\$301.300.000
I	10%	UF 11	UF 12	UF 23	500	160%	\$301.300.000
K	30%	UF 11	UF 12	UF 23	391	131%	\$235.616.600
M	40%	UF 11	UF 12	UF 23	280	100%	\$168.728.000
Q	30%	UF 11	UF 12	UF 23	280	341%	\$168.728.000
R	30%	UF 11	UF 12	UF 23	280	423%	\$168.728.000
TOTAL		11	12	23	4.491		\$2.706.276.600

Se realizó una selección de talleres de acuerdo a las variables mostradas en la tabla 14, quedando solamente los nueve mejores para el año 1, y que serán parte de una negociación con el fin de atraer e incentivar la participación en la asociación de talleres a través de las siguientes propuestas:

- **Incentivo de salvataje de piezas de reparación:** Aumento del valor de reparación (mano de obra y pintura) a 12 UF y fijar un límite máximo de 11 UF por concepto de repuestos (el liquidador de seguros, al momento de la generación del presupuesto estará alineado con la estrategia de salvataje de piezas)
- **Aumento de asignaciones a talleres con mayor porcentaje de exclusividad:** Distribuir la carga entre los talleres del seleccionados con mayor grado de exclusividad para lograr fidelizarlo. Los talleres del segmento objetivo tienen una capacidad media de 127 reparaciones mensuales.

El Gráfico 21, muestra la negociación de los puntos anteriores para los talleres A y B, que son los únicos 100% exclusivos de la compañía, en donde se les aumenta e igualan las asignaciones a cambio de la fijación de precios como incentivo.

Luego los demás talleres, no siendo exclusivos, se les incentiva de la misma forma con más asignaciones a cambio de la fijación de precios por concepto de “salvataje de piezas”.

Los talleres A y B serán los que comenzarán a operar bajo el nombre de “Red de Talleres CSG” por lo que se les realizará la inversión inicial para estandarizar el formato del taller.

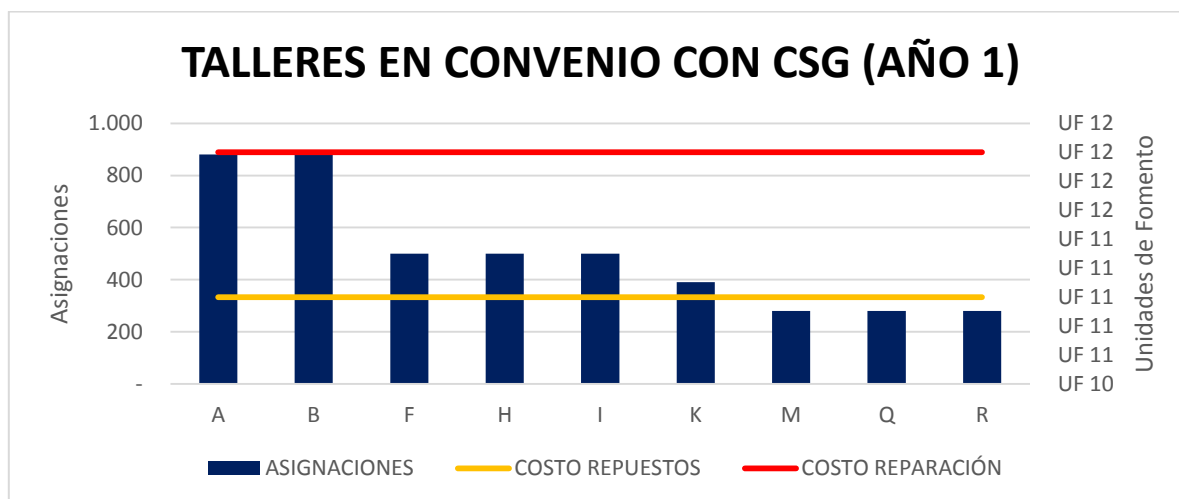


Gráfico 21 - Talleres en convenio con CSG año 1

Analizando el comportamiento de los talleres en el año 1, se realiza nuevamente una selección identificando tres talleres adicionales para ser parte de la asociación, quedando así una red 100% exclusiva con la CSG.

En la Tabla 14 y Gráfico 22 se muestra el modelo con los 5 talleres seleccionados para operar en el año 2:

Tabla 14 - Talleres en Convenio con CSG Año 2

Taller	Exclusividad	Costo repuestos	Costo reparación	Costo Total	Asignaciones	% carga	Total con aumento de carga
A	100%	UF 8,5	UF 13	UF 22	950	8%	\$535.135.000
B	100%	UF 8,5	UF 13	UF 22	950	8%	\$535.135.000
F	100%	UF 8,5	UF 13	UF 22	830	66%	\$467.539.000
K	100%	UF 8,5	UF 13	UF 22	830	112%	\$467.539.000
M	100%	UF 8,5	UF 13	UF 22	830	196%	\$467.539.000
TOTAL		9	13	22	4.390	~78%	\$2.472.887.000

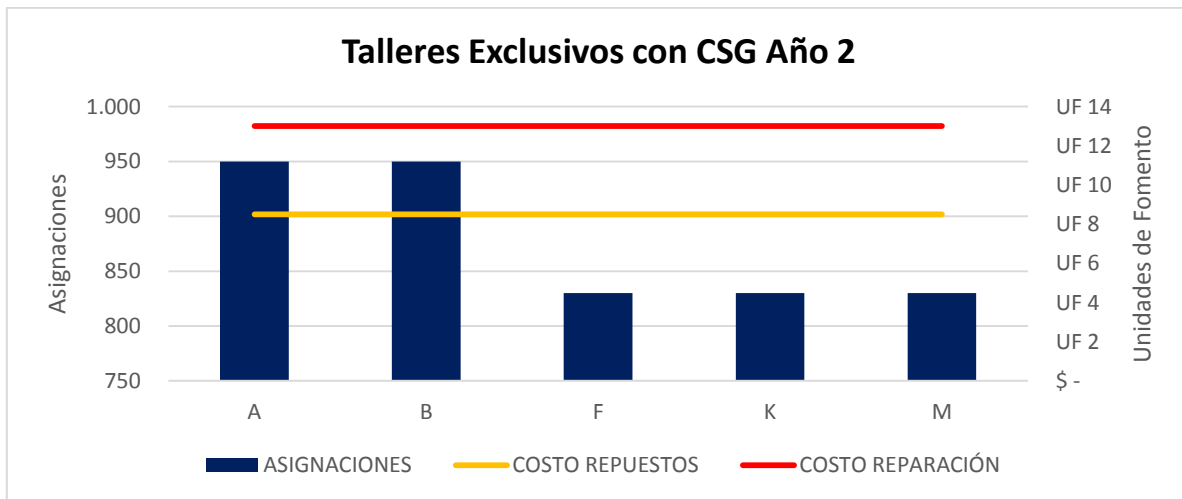


Gráfico 22 - Talleres Exclusivos CSG Año 2

El convenio para formar parte de la red de talleres consiste en aumentar aún más las asignaciones a los talleres A y B en un 14%. Para los talleres F, K y M se les aumentó en un 100% la carga de vehículos adicionales en promedio, quedando con exclusividad total para la CSG y un 78% de aumento del volumen de asignaciones en promedio.

Por otro lado, se aumentó el límite de costo medio por salvataje de piezas en 13 UF en reparación y para repuestos se fijó un máximo de 8,5 UF, holgura en donde podrían realizar el trabajo y ganar por concepto de salvataje de piezas ahorrando a la compañía la compra de repuestos reparables. (Esto no aplica para repuestos que por estándares de seguridad deben ser reemplazados obligatoriamente)

Este grupo de talleres asociados y administrados por la CSG proyecta un total de \$2.472.887.000 de pesos en costos para la CSG (o ingresos para los talleres).

9.3.3 Estrategia y plan de atracción para talleres

Si bien, en el plan operacional y de incentivos hace mención a la estrategia conjunta entre la compañía y los talleres asociados, es fundamental revisar el plan de atracción que se debe tener en cuenta para que un taller se fidelice con la CSG a través de sus dos planes mencionado anteriormente:

Plan operacional

Utilizando la misma infraestructura del segmento objetivo, los talleres estarán exentos de participar en la inversión económica, ya que es parte de la estrategia de la CSG, pero se verán beneficiados de tener un lugar de trabajo con un estándar de calidad para

la atención de los clientes asegurados, desde el servicio de pintura completo del taller, instalación de letreros y pendones, uniformes al personal técnico y administrativo y mobiliario de oficinas.

Además de mejorar la fachada, se estandarizarán los procesos de reparación, ayudando al taller a optimizar sus tiempos de trabajo, eliminando tiempos muertos y garantizando un trabajo de calidad evitando retrabajos por ineficiencias en los procesos, siendo monitoreados por un tablero de control de gestión en donde el taller podrá revisar en línea sus resultados de reclamos y tiempos de reparación, indicadores que hoy en día no existen para la visualización directa de los talleres.

Finalmente habrá un beneficio mutuo entre la CSG y el taller teniendo responsables directos capaces de administrar, gestionar y controlar el servicio conjunto de reparación de un vehículo siniestrado.

Plan de incentivos

Una variable importante para llamar la atención de un taller y poder fidelizarlo a ser parte de la red de talleres es ofrecer mix de incentivos económicos en donde se realizó el siguiente ejercicio para demostrar el beneficio a los talleres en base a las asignaciones y al costo medio de reparación.

Se seleccionarán tres talleres que comenzaron con distintas exclusividades en el año 2015 y terminaron siendo parte de la red en el año 2.

Se utilizó el siguiente supuesto para estructurar los estados de resultados del taller:

- Del total de ingresos recibidos por parte de la compañía, los talleres destinan un tercio para cubrir los costos de ventas (insumos y abrasivos), un tercio para gastos de administración y el tercio restante de utilidad para el taller.
- Los talleres del segmento objetivo tienen una capacidad promedio de 127 vehículos reparados mensuales, en los cuales cumplen con lo asignado en las Tablas 12, 13 y 14.

De acuerdo a lo anterior se presenta la proyección para los talleres B, F y K ilustradas en las Tablas 15, 16 y 17 respectivamente para el año 1 y 2:

Tabla 15 - Estado de Resultado Proyectado Taller B

Estado de Resultado - TALLER B			
AÑO	Real	Proyección	Proyección
	2015	Año 1	Año 2
(+) Ingresos por Ventas	274.047.591	530.288.000	535.135.000
(-) Costos de Ventas	-91.349.197	-176.762.667	-178.378.333
Margen Bruto	182.698.394	353.525.333	356.756.667
(-) Gastos de Administración	-91.349.197	-176.762.667	-178.378.333
Resultado Operacional	91.349.197	176.762.667	178.378.333

Aumentando el volumen de asignaciones de 430 a 950 anuales (35 a 80 mensuales) el taller aumentó sus ingresos de 274 millones a 535 millones de pesos anuales y en 91,3 a 178,3 millones su resultado operacional, con los incentivos mencionados anteriormente.

Tabla 16 - Estado de Resultado Proyectado Taller F

Estado de Resultado - TALLER F			
AÑO	Real	Proyección	Proyección
	2015	Año 1	Año 2
(+) Ingresos por Ventas	229.884.414	301.300.000	467.539.000
(-) Costos de Ventas	-76.628.138	-100.433.333	-155.846.333
Margen Bruto	153.256.276	200.866.667	311.692.667
(-) Gastos de Administración	-76.628.138	-100.433.333	-155.846.333
Resultado Operacional	76.628.138	100.433.333	155.846.333

De igual manera para el taller F, el volumen de asignaciones aumentó de 360 a 830 anuales (30 a 70 mensuales) el taller aumentó sus ingresos de 230 a 468 millones de pesos anuales y en 76,6 a 155,8 millones su resultado operacional. Cabe destacar que el aumento de los ingresos es por la administración de la carga que recibía de otros talleres y ajustando la política de costos medios ya mencionada.

Tabla 17 - Estado de Resultado Proyectado Taller K

Estado de Resultado - TALLER K			
AÑO	Real	Proyección	Proyección
	2015	Año 1	Año 2
(+) Ingresos por Ventas	85.345.776	235.616.600	467.539.000
(-) Costos de Ventas	-28.448.592	-78.538.867	-155.846.333
Margen Bruto	56.897.184	157.077.733	311.692.667
(-) Gastos de Administración	-28.448.592	-78.538.867	-155.846.333
Resultado Operacional	28.448.592	78.538.867	155.846.333

Finalmente para el taller K, al igual que el taller F, el volumen de asignaciones aumentó de 169 a 830 anuales (14 a 70 mensuales) el taller aumentó sus ingresos de 85,3 a 468 millones de pesos anuales y en 28,4 a 155,8 millones su resultado operacional.

En promedio, los ingresos aumentaron un 149% con respecto al año 2015, impactando directamente sus resultados operacionales.

Finalmente con el ejemplo se puede demostrar que aplicando una estrategia de salvataje de piezas con un mix de variables como las asignaciones y el costo medio. Esto garantiza al taller, ganancias por volumen de reparaciones al ser exclusivos por la CSG.

10 EVALUACIÓN ECONÓMICA

De acuerdo a los antecedentes entregados por la estrategia, a continuación se evaluará económica y financieramente la iniciativa a través de indicadores VAN, TIR y análisis de sensibilidad.

10.1 Estructura de costos CSG

A continuación se mostrará información recopilada de la memoria anual de la CSG⁴⁴ en el año 2015 que servirán de base para la evaluación económica del proyecto, compuesta por una serie de supuestos que se mencionan a continuación partiendo por el estado de resultados de la CSG en el año 2015 (Tabla 18):

Tabla 18 - Estado de Resultados CSG Año 2015

Margen de contribución	\$52.081.807.000
Prima retenida	\$168.934.725.000
Variación de reservas técnicas	\$13.815.290.000
Costo de siniestros	\$66.003.863.000
Resultado de intermediación	\$14.599.220.000
Gastos por reaseguro no proporcional	\$22.330.054.000
Deterioro de seguros	\$104.491.000
Costos de administración	\$57.426.131.000
Remuneraciones	\$18.525.290.000
Otros	\$38.900.841.000
Resultado de inversiones	\$1.082.267.000
Resultado neto inversiones realizadas	\$142.465.000
Inversiones inmobiliarias	\$29.786.000
Inversiones financieras	\$112.679.000
Resultado neto inversiones no realizadas	-\$1.102.786.000
Inversiones financieras	-\$1.102.786.000
Resultado neto inversiones devengadas	\$2.042.588.000
Inversiones financieras	\$2.535.275.000
Depreciación	\$377.778.000
Gastos de gestión	\$114.909.000
Resultado técnico de seguros	-\$4.262.057.000
Otros ingresos y egresos	\$4.469.121.000
Otros ingresos	\$4.615.478.000
Otros egresos	\$146.357.000
Diferencia de cambio	\$3.918.269.000
Utilidad (pérdida) por unidades reajustables	\$3.016.200.000
Resultado de operaciones continuas antes de renta	\$7.141.533.000
Impuesto renta	\$1.038.289.000
Total resultado del periodo	\$6.103.244.000
Impuesto diferido	\$462.791.000
Total otro resultado integral	\$462.791.000
Total del resultado integral	\$6.566.035.000

En la Tabla 18 se puede observar que el costo de siniestros es de \$66.003.863.000, y que corresponden a todos los ramos que la compañía ofrece a su cartera de clientes.

⁴⁴ <https://www.segurossura.cl/portal/quienes-somos/memoria-rsa>

El desglose de los costos por ramo se puede ver en la Tabla 19:

Tabla 19 - Desglose de Ramos de Seguros de la CSG

RAMO	PRIMA DIRECTA M\$	COSTO SINIESTRO (M\$)
Incendio	37.114.938	-6.898.752
Pérdida de beneficios por incendio	5.726.324	283.986
Otros riesgos adicionales a incendio	5.457.925	-1.411.445
Terremoto y tsunami	91.073.183	-696.491
Pérdida de beneficios por terremoto	13.389.698	-58.299
Otros riesgos de la naturaleza	4.484.422	-1.711.974
Terrorismo	5.847.312	-17.259
Robo	24.012.295	-8.259.935
Cristales	297.767	-308.993
Daños físicos vehículos motorizados	51.334.254	-27.775.919
Casco marítimo	6.730.634	-387.872
Casco aéreo	-	-
Responsabilidad civil hogar y condominios	354.104	-15.841
Responsabilidad civil profesional	1.457	-66
Responsabilidad civil industria, infraestructura y comercio	6.846.853	-1.711.652
Responsabilidad civil vehículos motorizados	10.233.623	-4.458.512
Transporte terrestre	1.685.293	-957.034
Transporte marítimo	9.771.753	-451.677
Transporte aéreo	77.397	-61.022
Equipo contratista	3.599.906	-2.197.547
Todo riesgo construcción y montaje	7.820.672	-506.188
Avería de maquinaria	1.233.984	-172.891
Equipo eléctrico	919.377	-696.549
Garantía	743	0
Fidelidad	105.207	-19.276
Seguro extensión y garantía	-	114
Seguro de crédito por ventas a plazo	-	-
Seguro de crédito a la exportación	-	-
Otros seguros de crédito	-	-
Salud	-	-
Accidentes personales	3.314.035	-336.977
Seguro obligatorios de accidentes personales (SOAP)	1.551.711	-840.410
Seguro cesantía	7.577.900	-3.139.362
Seguro de título	-	-
Seguro agrícola	-	-
Seguro de asistencia	6.910.440	-3.190.303
Otros seguros	10.234.446	-5.489
TOTALES	317.707.653	-66.003.635

Dada la información de la Tabla 20, se aprecia que el 42% de la estructura de costos de siniestros corresponde a vehículos motorizados. (excluye a Responsabilidad civil vehículos motorizados, ya que la cobertura de pólizas corresponde sólo a la indemnización en dinero a los asegurados y no la gestión de reparación en un taller).

Del costo de siniestro de vehículos señalado anteriormente, el 62% corresponde a daños por pérdida parcial (los vehículos siniestrados por pérdida total no aplican porque el vehículo se va directo a una casa de remate para su liquidación).

Luego, con información proporcionada en el diagnóstico, se infiere que el 40% del parque automotor siniestrado en la compañía corresponde a coberturas de reparación en talleres multimarcas y el 73% de aquello, corresponde a vehículos livianos.

Finalmente, se tiene que el 59% de los vehículos livianos se sitúan en la RM.

Tabla 20 - Supuestos de Costos de Siniestros para el Segmento Objetivo

Desglose del costo de siniestro		
100%	\$66.003.863.000	Costo de Siniestro EERR 2015
42%	\$27.721.622.460	El 42% corresponde al ramo de daños físicos motorizados
65%	\$18.019.054.599	El 62% corresponde a daños por pérdida parcial
40%	\$7.292.866.959	El 40% corresponde a taller multimarca
73%	\$5.323.792.880	El 73% corresponde a vehículos livianos
59%	\$3.141.037.799	El 59% corresponde a la región metropolitana

El costo promedio de reparación para el segmento objetivo es del orden de los 3,1 mil millones de pesos chilenos.

Por otro lado, lo supuestos anteriores también aplicarían para los ingresos por concepto de siniestros asociados a vehículos, que son del orden de 51,3 mil millones de pesos, pero para el segmento objetivo se cifra en un monto de 5.5 mil millones de pesos.

Para poder estimar la proyección de las ventas, se asume un 6,5% de crecimiento anual según fuentes de la AACH y la proyección de siniestralidad es de 1,2% a la baja.

10.2 Estructura de inversiones

Para efectos de la implementación de la estrategia, a continuación se cuantificarán las inversiones que se necesitarán para la puesta en marcha de forma progresiva de la asociación, comenzando con dos talleres para el primer año y luego sumando tres talleres más para el segundo año (Tablas 21, 22 y 23).

- **Remodelación de oficinas de clientes**

Tabla 21 - Cuadro de Inversiones y Proyección por Remodelación Oficinas de Clientes

Inversiones	Costos	VU (Años)	Depreciación	Año 0 (2 Talleres)	Año 1 (3 Talleres)
Sofás	\$ 500.000	5	\$ 100.000	\$ 2.000.000	\$ 1.500.000
Mesa centro	\$ 150.000	3	\$ 50.000	\$ 300.000	\$ 450.000
Dispensador de agua purificada	\$ 200.000	3	\$ 66.667	\$ 400.000	\$ 600.000
Aire Acondicionado	\$ 800.000	3	\$ 266.667	\$ 1.600.000	\$ 2.400.000
Televisor 55	\$ 500.000	5	\$ 100.000	\$ 1.000.000	\$ 1.500.000
Pintura y Ambientación	\$ 3.500.000	5	\$ 700.000	\$ 7.000.000	\$ 10.500.000
Total	\$ 5.650.000		\$ 1.283.333	\$ 12.300.000	\$ 16.950.000
			Depreciación	\$ 2.566.667	\$ 6.416.667

- **Remodelación de taller y vestimenta de empleados**

Tabla 22 - Cuadro de Inversiones y Proyección por Remodelación de Taller y Vestimenta

Inversiones	Costos	VU (Años)	Depreciación	Año 0 (2 Talleres)	Año 1 (3 Talleres)
Pintado taller	\$ 5.500.000	4	\$ 1.375.000	\$ 22.000.000	\$ 16.500.000
Instalación letreros y pendones	\$ 2.000.000	4	\$ 500.000	\$ 4.000.000	\$ 6.000.000
Uniforme corporativo	\$ 600.000	1	\$ 600.000	\$ 1.200.000	\$ 3.000.000
Total	\$ 8.100.000		\$ 2.475.000	\$ 27.200.000	\$ 25.500.000
			Depreciación	\$ 4.950.000	\$ 12.375.000

- **Servicio de medición de KPI's a través de servicios de encuestas**

Tabla 23 - Cuadro de Inversiones por Servicio de Medición de KPI's

Servicio	Costos	VU (Años)	Depreciación	Año 0 (2 Talleres)	Año 1 (3 Talleres)
Tablet	\$ 144.000	6	\$ 24.000	\$ 1.152.000	\$ 1.728.000
Servicio proveedor (Mantenión)	\$ 100.000	-	-	\$ 100.000	\$ 100.000
Total	\$ 244.000			\$ 1.252.000	\$ 1.828.000
Depreciación				\$ 48.000	\$ 120.000

La inversión requerida total al final de los dos años es de \$ 85.030.000.

10.3 Proyección de los estados de resultados

Con los antecedentes de la estructura de costos y de inversiones mencionados anteriormente, se muestra el estado de resultados proyectado hasta el año 2 en la Tabla 24:

Tabla 24 - Estados de Resultados Proyectado

Estado de Resultado	Real 2016	Proyección Año 1	Proyección Año 2
(+) Ingresos por Ventas	5.548.046.676	5.908.669.710	6.292.733.241
(-) Costos de Ventas	-3.143.196.413	-2.706.276.600	-2.472.887.000
Margen Bruto	2.404.850.263	3.202.393.110	3.819.846.241
Margen Bruto / Ingresos	43,35%	54,20%	60,70%
(-) Gastos de Publicidad y Marketing	-400.000.000	-1.000.000.000	-1.000.000.000
(-) Gastos de Administración	-1.700.000.000	-1.700.000.000	-1.700.000.000
Resultado Operacional	304.850.263	502.393.110	1.119.846.241
Resultado Operacional / Ingresos	5,49%	8,50%	17,80%

Con una aumento anual del 6,5% en las ventas y una baja de 1,2% anual de siniestros, se observa que los costos de ventas asociados al ramo de siniestros de vehículos definidos para segmento objetivo, proyectan una baja de un 22,52% acumulada al término de dos años. Esto quiere decir, que se cumple el objetivo de la disminución de costos operacionales en un 20%.

10.4 Evaluación de la implementación del proyecto

Con una inversión requerida de \$ 85.030.000, se trabajó en dos opciones de financiamiento:

- 100% financiamiento con préstamo bancario
- 100% financiamiento con recursos propios

10.4.1 Financiamiento con préstamo bancario

El préstamo solicitado de \$ 85.030.000 será pagado en 12 cuotas mensuales con una tasa anual del 19,32%⁴⁵. En la Tabla 25, se muestra el flujo de caja para la evaluación del proyecto en pesos chilenos:

Tabla 25 - Flujo de Caja con Financiamiento Bancario

Flujo de Caja	Año 0	Año 1	Año 2
(+) Ingresos por Ventas		5.548.046.676	5.908.669.710
(-) Costos de Ventas		-3.143.196.413	-2.706.276.600
(-) Gastos de Publicidad y Marketing		-400.000.000	-1.000.000.000
(-) Gastos de Administración		-1.700.000.000	-1.700.000.000
(-) Depreciación		-7.564.667	-18.911.667
Resultado Operacional		297.285.596	483.481.443
(+/-) Ganancia/Perdida de Capital			
(+) Ingresos financieros			
(-) Intereses		-59.158.788	-50.000.000
(-) Perdidas del ejercicio anterior			
Resultado No Operacional = (B)		-59.158.788	-50.000.000
Utilidad antes de impuestos (A+B)		238.126.808	433.481.443
(-) Impuestos a las empresas 25%		-72.031.702	-120.870.361
Utilidad después de impuesto		166.095.106	312.611.082
(+) Depreciación		7.564.667	18.911.667
(+) Perdidas del ejercicio anterior			
(+/-) Ganancia/Perdida de Capital			
Flujo Operacional C		173.659.773	331.522.749
(-) Inversión fija*	-85.030.000		
(+) Valor residual de los activos			7.000.000
(-) Capital de trabajo	-20.000.000		
(+) Recuperación del capital de trabajo			
(+) Préstamos			
(-) Amortizaciones		-194.188.788	-100.000.000
Flujo de Capitales (D)	-105.030.000	-194.188.788	-73.000.000
Flujo de caja privado (C+D)	-105.030.000	-20.529.015	258.522.749

⁴⁵ <https://banco.itau.cl/wps/portal/BICPublico/app/SimularCreditoConsumoNormal/>

10.4.2 Financiamiento con recursos propios

La segunda opción para la evaluación de proyectos, es a través de la inversión con recursos propios, en donde se tiene el siguiente flujo de caja en la tabla 26.

Tabla 26 - Flujo de Caja con Financiamiento Bancario

Flujo de Caja	Año 0	Año 1	Año 2
(+) Ingresos por Ventas		5.548.046.676	5.908.669.710
(-) Costos de Ventas		-3.143.196.413	-2.706.276.600
(-) Gastos de Publicidad y Marketing		-400.000.000	-1.000.000.000
(-) Gastos de Administración		-1.700.000.000	-1.700.000.000
(-) Depreciación		-7.564.667	-18.911.667
Resultado Operacional		297.285.596	483.481.443
(+/-) Ganancia/Perdida de Capital			
(+) Ingresos financieros			
(-) Intereses		-50.000.000	-50.000.000
(-) Perdidas del ejercicio anterior			
Resultado No Operacional = (B)		-50.000.000	-50.000.000
Utilidad antes de impuestos (A+B)		247.285.596	433.481.443
(-) Impuestos a las empresas 25%		-72.031.702	-120.870.361
Utilidad después de impuesto		175.253.894	312.611.082
(+) Depreciación		7.564.667	18.911.667
(+) Perdidas del ejercicio anterior			
(+/-) Ganancia/Perdida de Capital			
Flujo Operacional C		182.818.561	331.522.749
(-) Inversión fija*	-85.030.000		
(+) Valor residual de los activos			7.000.000
(-) Capital de trabajo	-20.000.000		
(+) Recuperación del capital de trabajo			
(+) Préstamos			
(-) Amortizaciones		-100.000.000	-100.000.000
Flujo de Capitales (D)	-105.030.000	-100.000.000	-73.000.000
Flujo de caja privado (C+D)	-105.030.000	82.818.561	258.522.749

10.5 Indicadores financieros

Para obtener de la tasa de descuento para el cálculo de los indicadores VAN y TIR, se utilizó la fórmula CAPM con los siguientes datos:

- *Beta Sector Seguros Generales* : $\beta = 0,3$
- *Tasa libre de riesgo* : $r_f = 4\%$
- *Rendimiento de Mercado* : $r_m = 24\%$
- *Rendimiento esperado*: $Re = r_f + \beta(r_m - r_f) = 9,82\%$

Para una tasa de descuento de 9,82%, con una inversión inicial de 85.030.000 millones de pesos, se obtiene un VAN positivo de 110.707.482 millones de pesos, con una tasa de retorno del 47% al año 2 (Tabla 27)

Tabla 27 - Indicadores Financieros del Proyecto

Financiamiento	Préstamo bancario	Recursos Propios
Tasa de descuento	9,82%	9,82%
Inversión	-\$85.030.000	-\$85.030.000
VAN	\$110.707.482	\$204.830.957
TIR	47%	101%

En conclusión, el proyecto de la asociación de talleres gestionado por la CSG para ser implementado es factible para cada una de las opciones de financiamiento.

10.6 Valor residual

Para realizar el cálculo del valor residual, se consideró el valor del flujo de caja proyectado al año 3, equivalente a \$ 261.457.561, dando como resultado \$454.990.164 para ambos tipos de financiamiento:

Se calculó bajo la siguiente fórmula:

$$VR = FC * \frac{(1 + k)^n - 1}{(1 + k)^n * k}$$

10.7 Análisis de sensibilidad

Lo más sensible que tiene una compañía de seguros es cuando varía la estructura de costos por concepto de siniestralidad. De acuerdo a lo anterior, se realizará un análisis de sensibilidad para distintos escenarios de acuerdo a la cantidad de vehículos que se siniestran para el año 1 y 2. (Tabla 28)

Tabla 28 - Escenarios para Análisis de Sensibilidad

Escenarios	Siniestros	Año 1	Siniestros (- 1,2%)	Año 2
Realista	4.516	\$3.143.196.413	4.462	\$2.706.276.600
Pesimista	4.584	\$3.190.344.359	4.529	\$2.729.175.400
Optimista	4.448	\$3.096.048.467	4.395	\$2.648.427.000

El análisis para los escenarios será calculando con un diferencial del 1,5%, o sea para el escenario optimista serán 4.584 vehículos y para el pesimista de 4.448 vehículos siniestrados que serán reparados. (Año 1)

Para el año 2, además se asume que existe una variación a la baja de la siniestralidad del 1,2%.

De acuerdo a lo anterior, a continuación se indica las variaciones que sufren los indicadores para VAN y TIR según los siguientes flujos de cajas indicados en las Tablas 20 y 30.

Tabla 29 - Escenario Pesimista

Financiamiento	Préstamo bancario	Recursos Propios
Tasa de descuento	9,82%	9,82%
Inversión	-\$85.030.000	-\$85.030.000
VAN	\$48.774.007	\$142.897.482
TIR	21%	68%

Tabla 30 - Escenario Optimista

Financiamiento	Préstamo bancario	Recursos Propios
Tasa de descuento	9,82%	9,82%
Inversión	-\$85.030.000	-\$85.030.000
VAN	\$201.631.238	\$287.413.377
TIR	87%	140%

Para el escenario pesimista (Tabla 29), desde el punto de vista de los talleres se tiene una baja de vehículos siniestrados, afectando directamente en los ingresos del taller (recordar que los costos de la compañía son los ingresos del taller). Para el caso de la compañía, el escenario afecta directamente en el VAN del proyecto de forma positiva, siendo factible para el periodo al término de dos años pero con una tasa de retorno esperado del 21% para el proyecto financiado por préstamo bancario y un 68% con recursos propios.

Para el caso optimista (Tabla 30), el taller se verá beneficiado al aumentar sus ingresos, pero la compañía cifra un VAN altamente superior con una tasa de retorno esperado de 87%, para el proyecto financiado por préstamo bancario y un 140% con recursos propios, por lo que sigue siendo factible al término de dos años.

11 CONCLUSIONES

Se realizó un diagnóstico con un análisis interno de la Compañía de Seguros Generales, análisis de los competidores, análisis del mercado de talleres y un análisis del entorno.

Se identificó que el mercado asegurador en Chile se comporta de manera estable, llegando al 31% de vehículos asegurados con respecto al parque automotor, un indicador importante para desarrollar una propuesta de valor para la implementación de una asociación de talleres multimarcas de desabolladura y pintura en la RM, además la CSG es el líder de mercado en seguros generales, lo cual representa una gran experiencia y solidez para atraer a potenciales socios estratégicos al negocio.

Según el estudio, no existe el modelo de una asociación de talleres en el mercado asegurador ni por parte de gremios relacionados a talleres, por lo que existe una gran ventaja para ofrecer una propuesta de valor atractiva para un mercado potencial de talleres multimarcas en la RM con ventas anuales de 58,2 millones de pesos.

Al realizar una encuesta a una muestra de 20 talleres que trabajan con las compañías aseguradoras en Chile, se identificaron una serie de variables y características como especialidad, tipo de servicio, superficie, capacidad de reparación mensual y exclusividad con CSG, que fueron fundamentales para poder identificar el segmento objetivo para cual está dirigida la elaboración de la estrategia del proyecto.

El segmento objetivo seleccionado está compuesto por talleres situados en la RM con servicio de desabolladura y pintura, con especialidad “todo marcas” teniendo una superficie de 1000 m² a 1500 m², y una capacidad promedio de 127 reparaciones mensuales, con un costo promedio en reparación de 12 UF y con exclusividad promedio del 46%.

La estrategia para este segmento objetivo se definió a través de dos componentes: plan operativo y plan de incentivos. El primero, está diseñado para utilizar la misma infraestructura de los talleres, pero realizando un inversión en la fachada de oficinas y en galpones de trabajos, generando una estandarización corporativa en imagen, en flujos de procesos y en control y gestión. Para el segundo plan, se definió una estrategia de incentivos dirigida al “Salvataje de Piezas” definiendo límites de costos medios para los talleres como 13 Uf por vehículo para reparación y 8,5 UF para repuestos. Esto quiere decir, que el taller decide ganar por la reparación o cobrar sólo el cambio de piezas por repuesto comprado. Esto no aplica para repuestos que por estándares de seguridad deben ser reemplazados obligatoriamente.

Además del incentivo económico relacionado al costo, se suma el aumento de las asignaciones para los talleres. Estrategia que modifica la logística de convenios con los talleres que la compañía ya trabaja actualmente, teniendo que reducir la cartera y enfocarse en talleres que serán parte de la red.

Dada la nueva estrategia, al término de dos años la CSG genera un ahorro en los costos operacionales del alcance definido en un 22,52% al definir la estructura de costos, y al taller genera un alza de un 149% en los ingresos elevando sus resultados operacionales con el plan de aumento de asignaciones.

La evaluación del proyecto fue calculada en base a dos opciones de financiamiento. Para una inversión inicial de \$85.030.000 financiado a través de préstamo bancario, con una tasa de descuento de 9.82%, se obtiene un VAN positivo de \$110.707.482 con una tasa de retorno del 47% al término de dos años. La segunda opción, para un financiamiento con recursos propios para la misma inversión y tasa de descuento, se tiene un VAN positivo de \$204.830.957 con una tasa de retorno del 101% al término de dos años.

Cabe señalar, que los indicadores son altamente sensibles al número de siniestros anuales afectando directamente en el retorno esperado de acuerdo a los distintos escenarios y modos de financiamiento. Por lo que se recomienda que el proyecto sea implementado asumiendo el estudio del control y la mitigación de riesgo por la variación de la siniestralidad, afectando directamente el volumen y los costos asociados en el servicio y sustentabilidad de los talleres.

Finalmente, el estudio comprueba que se cumplieron los objetivos propuestos, determinando que la implementación de una asociación de talleres multimarca de carrocería y pintura en Santiago de Chile es factible estratégica, técnica y económicamente.

12 BIBLIOGRAFÍA

- <http://portal.aach.cl/Estudios.aspx?M=7&T=Boletines%20Estad%C3%ADsticos>, 2015.
- <http://www.plataformaurbana.cl/archive/2016/03/16/explosivo-aumento-del-parque-automotor-la-mayoria-de-los-chilenos-tiene-auto-propio>, 2016.
- Estudio Proyecto LEAN Indemnizaciones, RSA Seguros Generales Chile 2015.
- <http://www.muyinteresante.es/curiosidades/preguntas-respuestas/icuantas-piezas-tiene-un-coche>.
- Base de reclamos Pivotal 2015 -2016, RSA Seguros Generales Chile.
- Encuesta interna a talleres multimarca 2016, RSA Seguros Generales Chile.
- Encuesta NPS Agosto 2016, Compañía de Seguros Generales.
- <https://sucursalvirtual.rsa.cl/portal/seguros-de-veh-culos-personales/auto-click-4-planes-flexibles>, 2016.
- <https://sucursalvirtual.rsa.cl/portal/seguros-de-veh-culos-comerciales/veh-culo-comercial-liviano>, 2016.
- http://www.sii.cl/estadisticas/rubro/rubro_subr_acteco_tramo.xls

13 ANEXOS

- Anexo 1: Oferta de planes AUTOCLICK

OFERTA DE PLANES AUTO CLICK				
PLAN BASE	PT + RC	CLASSIC	FULL	PREMIUM
Daños propios al vehículo		✓	✓	✓
Daños totales al vehículo	✓	✓	✓	✓
Robo, Hurto, Uso no autorizado		✓	✓	✓
Resp. Civil: Daño Emergente, Daño Moral, Lucro Cesante	UF 500 c/u	UF 500 c/u	UF 700 c/u	UF 1.000 c/u
Actos Maliciosos	✓	✓	✓	✓
Huelga y Terrorismo	✓	✓	✓	✓
Riesgo de la Naturaleza Sismo y Granizo	✓	✓	✓	✓
Daños Propios por la propia carga	✓	✓	✓	✓
Daños a terceros por la propia carga		UF 500	UF 700	UF 1.000
Asiento pasajero	✓	✓	✓	✓
Defensa penal y Constitución de Fianza. Tope 50 UF	✓	✓	✓	✓
Asistencia al vehículo	✓	✓	✓	✓
Deducible Responsable		✓	✓	✓
Robo de Accesorios		✓	✓	✓
Taller		Taller RSA	Taller Marca Durante Garantía	Taller Marca
Auto de reemplazo		15 días	30 días	Ilimitado
Daños propios en el extranjero			✓	✓
Auto de Reemplazo Premium				✓

Figura 19 - Planes Estandarizados Producto Vehículo⁴⁶

⁴⁶ <https://sucursalvirtual.rsa.cl/portal/sites/default/files/TABLA%20Comparativa%20Planes.jpg>

- **Anexo 2: Talleres en estudio**

Tabla 31 - Talleres en Estudio CSG

Talleres Multimarca	Talleres Concesionarios
RYP	CETA
MARUBENI	KOVACS
MAVELUGE	GRASS&ARUESTE
BARBERA	SERVITAL
MAQUI	DITEC
GLOBAL	INALCO
AUTOFIX	FORCENTER
MONTANE	CIRCULO
AUTOTOY	BRUNO FRITSCH
GYG	DUMAY
SANTA MONICA	LARRAIN Y CIA
ADM	PIAMONTE
HECTOR LIRA	ETEROVIC
HM	WILLIAMSOM
PINGUERAL	KAUFFMAN
SERVIKAS	LLARAIN Y VALDES
MACIAS	AUTOFIX

- **Anexo 3: Encuesta dirigida al mercado potencial de talleres en la Región Metropolitana**

Encuesta Talleres Desabolladura y Pintura

Buenos días/tardes, lo invitamos a participar en una encuesta para la evaluación de un proyecto de tesis de postgrado, le agradeceremos que destine 10 minutos de su tiempo para responder las preguntas que vienen a continuación:

El objetivo de la encuesta, tiene como finalidad, recopilar información para fines de investigación del comportamiento entre la gestión que existe entre las compañías de seguros y los talleres de desabolladura y pintura.

Nota: Sus respuestas son confidenciales y solo serán utilizadas para los fines de esta investigación.

1. Indique nombre de Taller *

2. ¿Cuál es su cargo en el Taller? *

- Dueño de Taller
- Jefe de Taller
- Otro: _____

3. ¿Cuál es el rubro de la empresa? *

- Desabolladura y pintura
- Servicio técnico mecánico
- Venta de vehículos
- Venta de repuestos
- Arriendo vehículos de reemplazo
- Servicio de Grúa y remolque

4. Si el taller pertenece al rubro de Desabolladura y Pintura ¿En qué Comuna de la región metropolitana se encuentra? *

5. ¿Tiene sucursal(es) para recepción de vehículos? *

- Si
- No

6. Si su respuesta es sí, ¿En qué Comuna se encuentra la sucursal para la recepción de vehículos?

7. ¿Cuenta con autorización legal de funcionamiento? *

- Si
- No

8. Si su respuesta es sí, seleccione las entidades regulatorias que aprobaron su funcionamiento.

- Patente Comercial (Municipalidad)
- Superintendencia de Electricidad y Combustibles (SEC)
- Servicio de Impuestos Internos (SII)
- Otro: _____

9. ¿El taller cuenta con seguros comprometidos en caso de siniestro? *

- Si
- No

10. Si su respuesta es Sí, ¿Qué seguro tiene contratado?

- Responsabilidad Civil Garage
- Otro: _____

11. ¿Cuál es su especialidad en Desabolladura y Pintura? *

- Marcas específicas
- Todo tipo de marcas

12. Si trabaja con marcas específicas, selecciónelas a continuación:

- ALFA ROMEO
- AUDI
- B M W
- BRILLIANCE
- BYD
- CHANGAN
- CHERY
- CHEVROLET
- CHRYSLER
- CITROEN
- DAIHATSU
- DFM

- DFSK
- DODGE
- DONGFENG
- FAW
- FIAT
- FORD
- FOTON
- GEELY
- GREAT WALL
- HAIMA
- HAVAL
- HONDA
- HYUNDAI
- INFINITI
- JAC
- JEEP
- KIA MOTORS
- LAND ROVER
- LEXUS
- LIFAN
- MAHINDRA
- MAZDA
- MERCEDES BENZ
- MG
- MINI
- MITSUBISHI
- NISSAN
- OPEL
- PEUGEOT
- RENAULT
- SAMSUNG
- SKODA
- SSANGYONG
- SUBARU
- SUZUKI
- TATA
- VOLKSWAGEN
- VOLVO
- ZNA
- ZOTYE
- ZX
- Otra: _____

13. ¿Cuántos años lleva en el rubro de Desabolladura y Pintura? *

- Menor a 5 años
- Entre 5 y 10 años
- Entre 10 y 15 años
- Entre 15 y 25 años
- Mayor a 25 años

14. ¿Cuántas personas trabajan en el área de Desabolladura y Pintura? *

- 1 a 5 personas
- 5 a 10 personas
- 10 a 20 personas
- 20 a 40 personas
- 40 a 60 personas
- Sobre 60 personas

15. ¿Cuál es la superficie del taller dedicado a Desabolladura y Pintura? *

- Menor a 1000 m²
- Entre 1000 y 1500 m²
- Entre 1500 y 2000 m²
- Entre 2000 y 2500 m²
- Mayor a 2500 m²

16. ¿Cuántos vehículos se reparan de forma mensual? *

- Menor a 20 Unidades
- Entre 20 y 60 Unidades
- Entre 60 y 100 Unidades
- Entre 100 y 200 Unidades
- Mayor a 200 Unidades

17. ¿Cuánto es su costo promedio mensual en reparación aproximado en pesos? *

- Menos a 10 millones
- Entre 10 y 20 millones
- Entre 20 y 40 millones
- Entre 40 y 70 millones
- Entre 70 y 100 millones
- Sobre 100 millones

18. En el costo promedio mensual seleccionado en la pregunta anterior, están incluidos los repuestos?

- Sí, yo compro el 100% de los repuestos
- Sí, yo compro repuestos hasta cierto monto, lo demás lo compra la compañía
- No, yo no compro repuestos, la compañía compra el 100% de repuestos

19. ¿Cuánto tiempo en promedio demora en reparar un daño leve? *

- 1 día
- Entre 2 y 3 días
- Entre 3 y 5 días
- Entre 5 y 8 días
- Mayor a 8 días

20. ¿Cuánto tiempo en promedio demora en reparar un daño medio? *

- 3 días
- Entre 3 y 5 días
- Entre 5 y 10 días
- Entre 10 y 15 días
- Mayor a 15 días

21. ¿Cuánto tiempo en promedio demora en reparar un daño grave? *

- 5 días
- Entre 5 y 10 días
- Entre 10 y 15 días
- Entre 15 y 20 días
- Mayor a 20 días

22. Seleccione los atributos que representan sus fortalezas *

- Infraestructura
- Calidad en la reparación
- Rapidez en la reparación
- Equipamiento (Maquinaria y herramientas)
- Sistemas informáticos
- Confianza
- Solución de problemas
- Atención a clientes
- Comunicación y Transparencia
- Apertura al cambio y mejora continua
- Otro: _____

23. Seleccione los atributos que representan sus debilidades

- Infraestructura
- Calidad en la reparación
- Rapidez en la reparación
- Equipamiento (Maquinaria y herramientas)
- Sistemas informáticos
- Confianza
- Solución de problemas
- Atención a clientes
- Comunicación y Transparencia
- Apertura al cambio y mejora continua
- Otro: _____

24. ¿Trabaja con algunas compañías de seguros? *

- Si
- No
- Dejé de trabajar con compañías de seguros

25. Si no trabaja actualmente con una compañía de seguros, ¿Estaría dispuesto a trabajar con ella?

- Estoy dispuesto a trabajar con más de 1 Compañía
- Estoy dispuesto a trabajar solo con 1 Compañía
- No estoy dispuesto a trabajar con ninguna compañía

26. Si trabaja actualmente con una o más compañía(s) de seguros, selecciónelas a continuación.

- SURA (Ex RSA Seguros)
- HDI (Ex Magallanes)
- BCI Seguros
- Liberty (Ex Penta)
- Mapfre
- Consorcio
- Cardiff
- Chilena Consolidada
- Renta Nacional
- Zenit
- Otro: _____

27. Si ha trabajado con varias compañías, ¿Con cuál o cuáles ha tenido una mejor experiencia? (1 Mala experiencia - 2 Indiferente - 3 Excelente experiencia).

EXPERIENCIA	1	2	3
SURA (Ex RSA Seguros)			
HDI (Ex Magallanes)			
BCI Seguros			
Liberty (Ex Penta)			
Mapfre			
Consortio			
Cardiff			
Chilena Consolidada			
Renta Nacional			
Zenit			
Otra			
SURA (Ex RSA Seguros)			
HDI (Ex Magallanes)			
BCI Seguros			
Liberty (Ex Penta)			
Mapfre			
Consortio			
Cardiff			
Chilena Consolidada			
Renta Nacional			
Zenit			
Otra			

28. Si dejó de trabajar con compañías de seguros, por favor seleccione el motivo:

- Mala comunicación
- Reclamos en contra el taller
- Asuntos personales
- Incumplimiento de contratos
- Bajas asignaciones por parte de la compañía
- La compañía no paga lo que corresponde por el servicio ofrecido
- Otro: _____

29. ¿Qué atributos usted cree que son importantes para trabajar con una compañía de seguros? (Enumere del 1 al 18, como el 1 el más importante y el 18 el menos importante).

ATRIBUTOS	IMPORTANCIA
Cantidad de asignaciones de vehículos	
Experiencia y trayectoria	
Transparencia y confianza	
Correcta gestión de reclamos	
Fidelidad con el taller	
Rapidez en la gestión de compra de repuestos (Si la compañía los compra)	
Delegar compra de repuestos al taller.	
Pronto Pago	
Precios Mano de Obra y Pieza de Pintura	
Cantidad de asignaciones de vehículos	
Experiencia y trayectoria	
Transparencia y confianza	
Correcta gestión de reclamos	
Fidelidad con el taller	
Rapidez en la gestión de compra de repuestos (Si la compañía los compra)	
Delegar compra de repuestos al taller.	
Pronto Pago	
Precios Mano de Obra y Pieza de Pintura	

30. Si usted ha trabajado con una o varias compañías (s) de seguros, seleccione los atributos que MEJOR representan a cada una.

	SURA	HDI	BCI	LIBERTY	MAPFRE	CONSORCIO	CARDIFF	CHILENA	RENTA	ZENIT	OTRA
Cantidad de asignaciones de vehículos											
Experiencia y trayectoria											
Transparencia y confianza											
Correcta gestión de reclamos											
Fidelidad con el taller											
Rapidez en la gestión de compra de repuestos (Si la compañía los compra)											
Delegar compra de repuestos al taller.											
Pronto Pago											
Precios Mano de Obra y Pieza de Pintura											
Cantidad de asignaciones de vehículos											
Experiencia y trayectoria											
Transparencia y confianza											
Correcta gestión de reclamos											
Fidelidad con el taller											
Rapidez en la gestión de compra de repuestos (Si la compañía los compra)											
Delegar compra de repuestos al taller.											
Pronto Pago											
Precios Mano de Obra y Pieza de Pintura											

31. Si usted ha trabajado con una o varias compañías (s) de seguros, seleccione los atributos que PEOR representan a cada una.

	SURA	HDI	BCI	LIBERTY	MAPFRE	CONSORCIO	CARDIFF	CHILENA	RENTA	ZENIT	OTRA
Cantidad de asignaciones de vehículos											
Experiencia y trayectoria											
Transparencia y confianza											
Correcta gestión de reclamos											
Fidelidad con el taller											
Rapidez en la gestión de compra de repuestos (Si la compañía los compra)											
Delegar compra de repuestos al taller.											
Pronto Pago											
Precios Mano de Obra y Pieza de Pintura											
Cantidad de asignaciones de vehículos											
Experiencia y trayectoria											
Transparencia y confianza											
Correcta gestión de reclamos											
Fidelidad con el taller											
Rapidez en la gestión de compra de repuestos (Si la compañía los compra)											
Delegar compra de repuestos al taller.											
Pronto Pago											
Precios Mano de Obra y Pieza de Pintura											

32. ¿Cómo cree usted, que sería la mejor forma de trabajar con una compañía de seguros?

- Siendo parte de una red de talleres gestionada por la compañía.
- Siendo parte de una franquicia, adquiriendo los derechos y guiarse por las reglas de la compañía.
- Trabajar con varias compañías de seguros de forma simultanea sin ser parte de una red.
- Siendo independiente, sin un convenio o contrato con la compañía.
- Otro: _____

33. ¿Qué atributos cree usted, que son importantes para el cliente? (1 Sin Importancia - 2 Indiferente - 3 Importante)

ATRIBUTOS	1	2	3
Calidad en la reparación (Desabolladura y pintura de piezas)			
Tiempo de entrega del vehículo			
Atención al cliente			
Comunicación durante todo el proceso			
Calidad en la reparación (Desabolladura y pintura de piezas)			
Tiempo de entrega del vehículo			
Atención al cliente			
Comunicación durante todo el proceso			

34. ¿Cuánto cree usted que debe pagar una compañía por pieza de pintura? (En Pesos Chilenos)

- Entre 18.000 y 20.000
- Entre 20.000 y 23.000
- Entre 23.000 y 25.000
- Entre 25.000 y 28.000
- Entre 28.000 y 30.000
- Entre 30.000 y 33.000
- Entre 33.000 y 35.000
- Otro: _____

35. Usted cuanto cree que debe pagar la compañía por “hora” por concepto de Mano de Obra (En Pesos Chilenos)

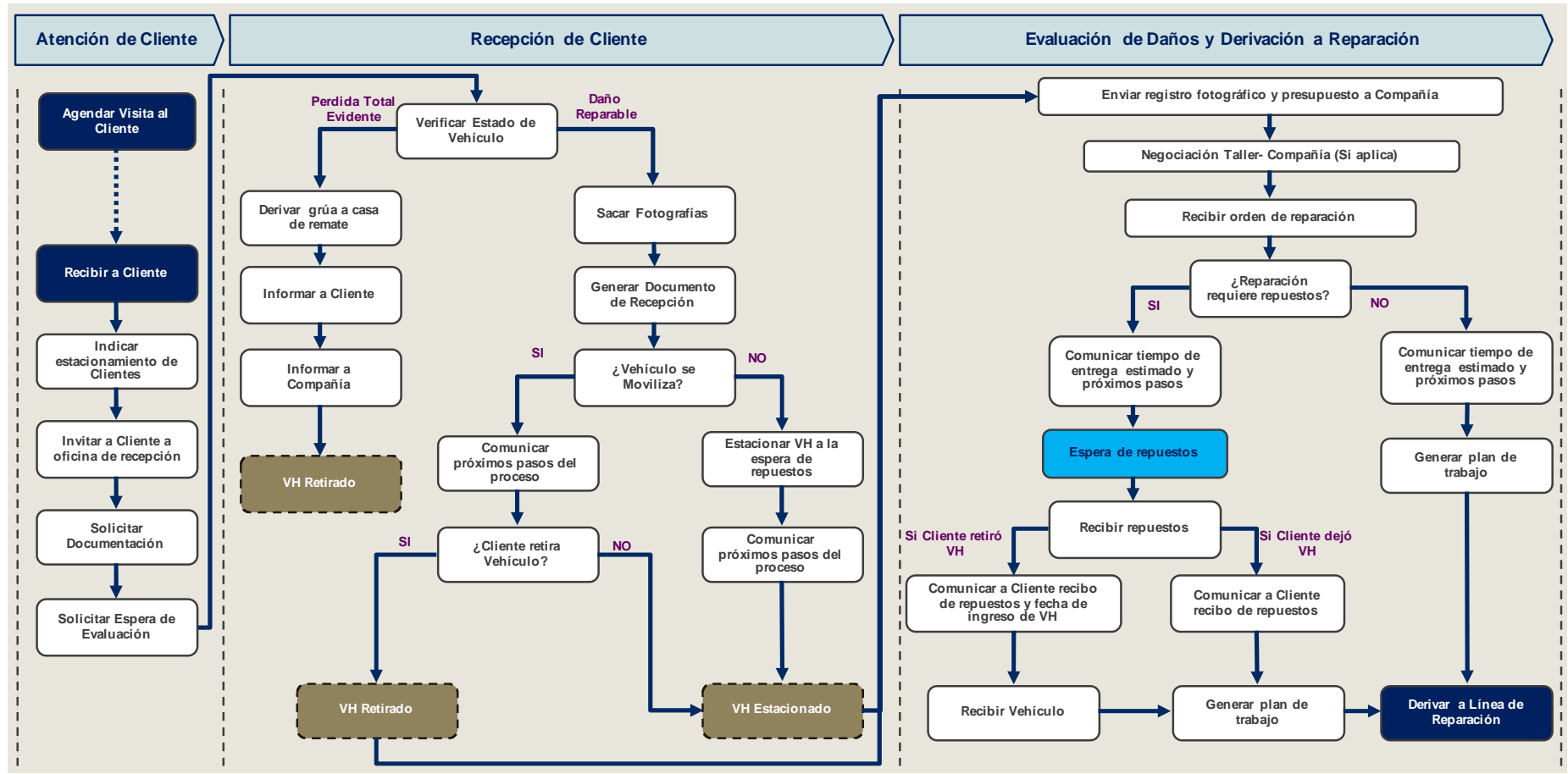
- Entre 5.000 y 8.000
- Entre 8.000 y 10.000
- Entre 10.000 y 13.000
- Entre 13.000 y 15.000
- Entre 15.000 y 18.000
- Entre 18.000 y 21.000
- Otro: _____

36. Si usted puede comprar repuestos, ¿Cuánto cree que debe ser la comisión por concepto de compra?

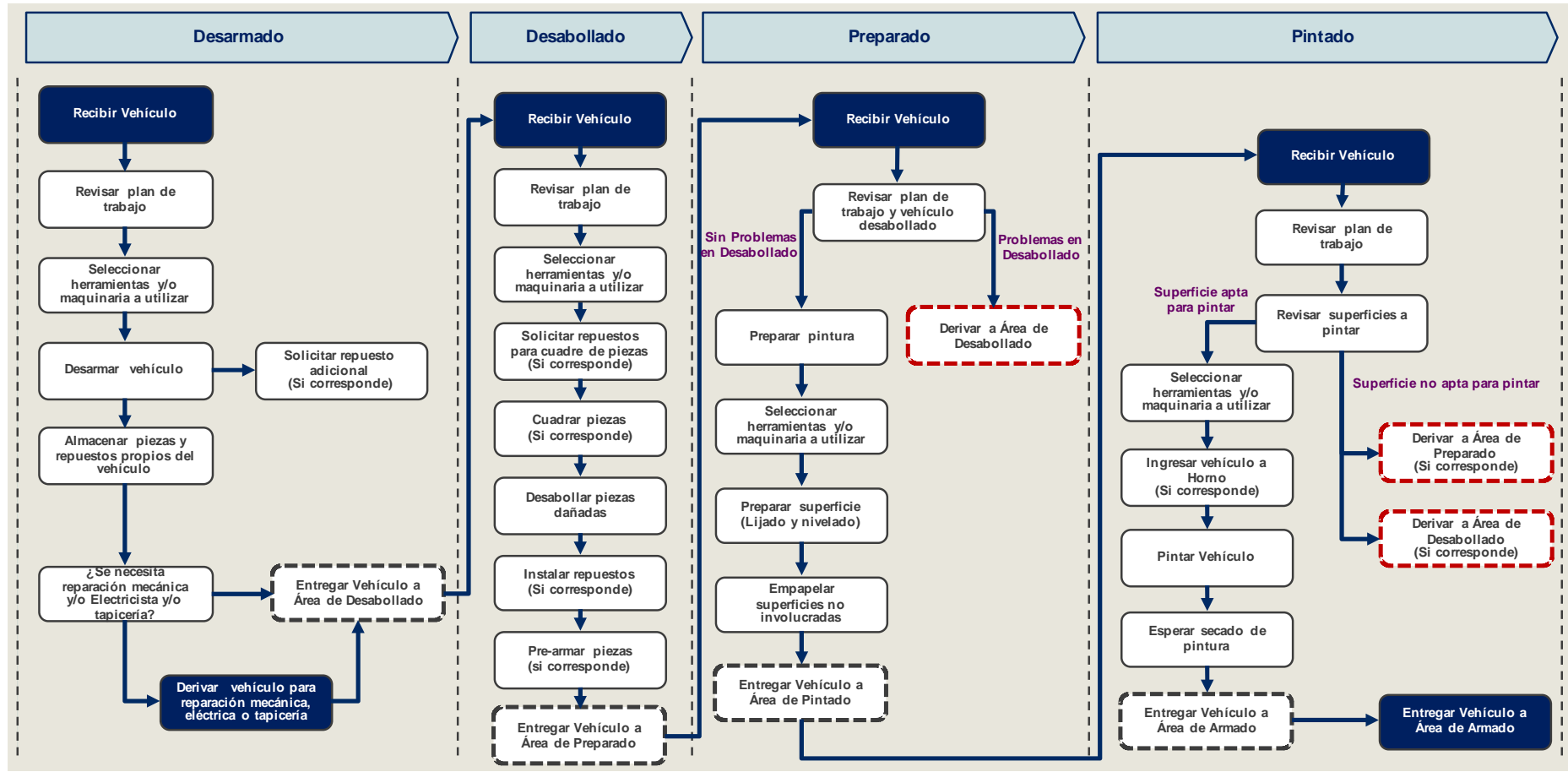
- 10%
- 12%
- 15%
- 18%
- 20%
- 25%
- Otro: _____

• Anexo 4: Flujo de procesos estandarizado Asociación de Talleres CSG

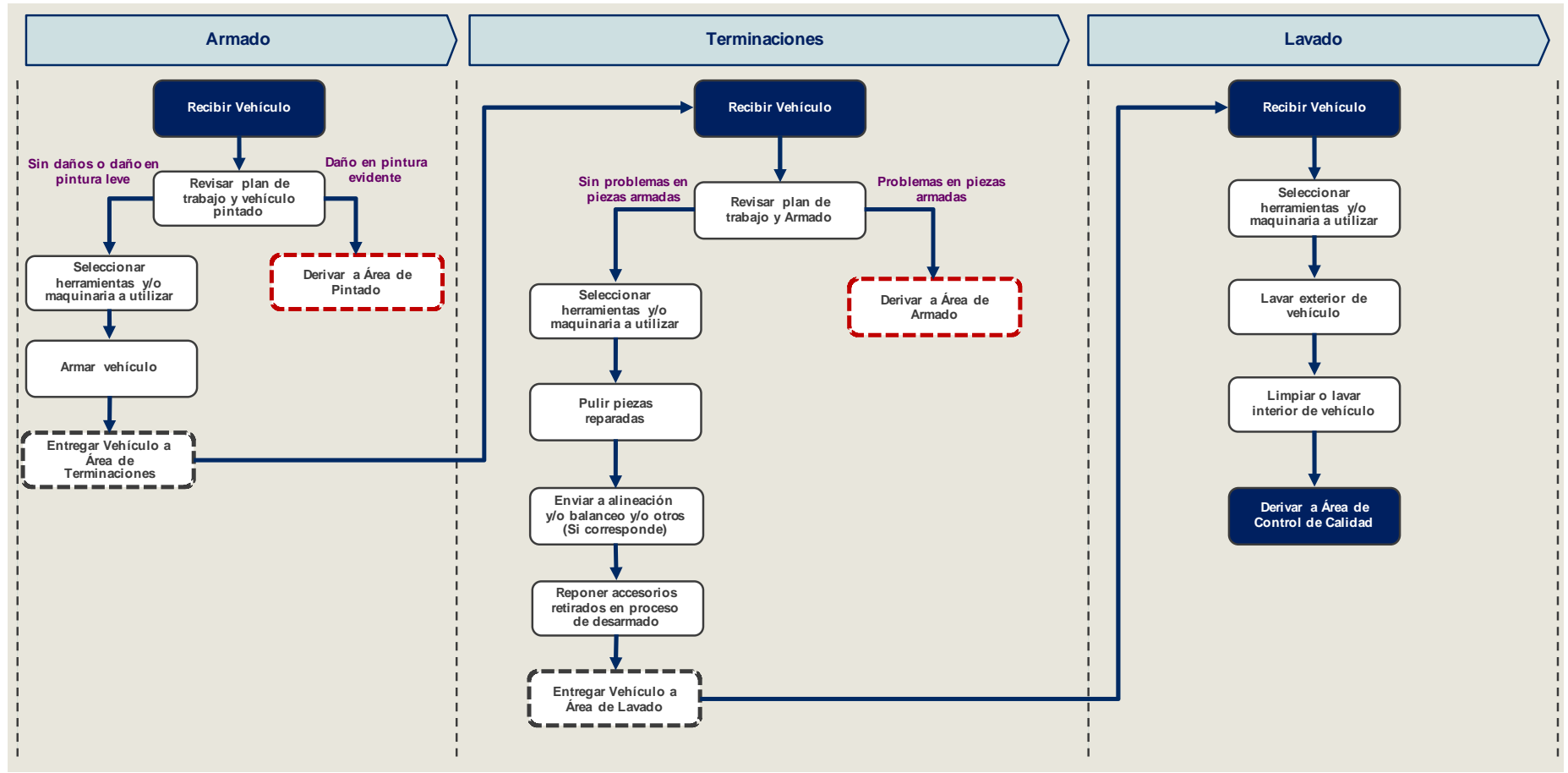
RECEPCIÓN Y EVALUACIÓN DE VEHÍCULO



REPARACIÓN DEL VEHÍCULO ETAPA I



REPARACIÓN DEL VEHÍCULO ETAPA II



CONTROL DE CALIDAD Y ENTREGA DEL VEHÍCULO

