



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

**PLAN DE NEGOCIO PARA UNA ESCUELA DE CONDUCTORES CLASE B EN
COMUNA DE RENCA**

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

JORGE BICHARA HAZIN CHAVEZ

**PROFESOR GUÍA:
IVAN MIGUEL BRAGA CALDERÓN**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
DANIEL ANTONIO ESPARZA CARRASCO
MANUEL ROJAS VALENZUELA**

**SANTIAGO DE CHILE
2017**

RESUMEN

PLAN DE NEGOCIO PARA UNA ESCUELA DE CONDUCTORES CLASE B EN COMUNA DE RENCA

La escuela de conductores Chávez Veliz fue formada en Renca el año 2008, y aunque gracias a sus ventas, alcanzó a tener una sucursal en Colina y otra en el Bosque, debió cerrar sus puertas, por una inadecuada e ineficiente administración que trajo consigo grandes deudas a la sociedad.

En este escenario se observó un nuevo desafío, que permita mayores beneficios y una vuelta al modelo de negocios manteniendo el mercado actual estableciendo una nueva organización, en la cual se han logrado insertar nuevos y mejores procesos operacionales, con el fin de gestionar las actuales barreras de entrada a este mercado particular y generar un nuevo modelo de negocios, el cual se puede congeniar en conjunto con una excelente relación con el cliente.

Es fundamental enfatizar que el presente diseño de modelo de negocios para una escuela de conductores identifica las realidades del mercado, los aspectos positivos y negativos de una nueva entrada a él, donde además se establece un diseño operacional que brinda mayores posibilidades en cómo alcanzar una mayor rentabilidad en el futuro para esta organización.

El presente trabajo, ha permitido establecer la viabilidad del nuevo modelo de negocios en conjunto con una mirada integral que posibilita determinar aquellas actividades a seguir para permitir que la nueva empresa inicie actividades comerciales, considerando un nuevo enfoque estratégico y un más eficiente modelo de negocios.

En el presente trabajo se logró generar los lineamientos estratégicos que permiten impulsar una nueva organización, utilizando el lienzo de CANVAS a fin de definir un nuevo modelo de negocios basado en la excelencia en el servicio al cliente, así mismo se establece una mirada del entorno de la nueva organización y se realiza la segmentación del mercado estableciendo además una mirada financiera para generar beneficios en el largo plazo. Lo anterior con el interés de rescatar los aspectos favorables de la antigua empresa incorporando un conjunto de mejoras basado en las nuevas tendencias permitiendo mejorar los procesos que se realizan en la empresa, para impulsar una mayor eficacia, con miras de crecimiento, y alcanzar mayor rentabilidad basada en las mejoras planteada.

Tras el estudio realizado, se logró demostrar según el modelo de negocio planteado y la nueva estrategia definida, que es posible mantener una organización en el mismo sector industrial a pesar de los deficientes resultados financieros iniciales, así mismo la nueva evaluación financiera permite generar una mirada de largo plazo esperanzadora generando una empresa más exitosa sustentable en el tiempo.

Dedicatoria

Dedicado a mi familia, la fuente de mi amor, energía y la impulsora de mi vida

Agradecimientos

Gracias Ana María Ferrera Martínez por acompañarme en cada proyecto profesional y sobre todo personal, por ser comprensiva, una excelente madre y mi gran compañera de vida.

Gracias a mis hijos Javiera Antonia Hazin Ferrera, Nicolás Ignacio Hazin Ferrera mi fuente de amor y energía, quienes hacen que la vida tenga un bello sentido.

A todas las personas que rodean mi vida de forma diaria por permitirme crecer, ser escuchado y aprender de cada uno de ustedes

Tabla de contenido

Introducción	1
CAPITULO I. Problema de investigación	2
1.1 Presentación de la escuela	2
1.2 Presentación del problema	3
1.3 Justificación del problema.....	4
1.4 Objetivos	5
1.4.1 Objetivo General	5
1.4.2 Objetivos específicos.....	5
CAPITULO II. MARCO TEORICO CONTEXTUAL.....	6
2.1 Licencia de conducir	6
2.2 Datos de Licencias de conducir clase B	7
2.2.1 Datos de Chile	7
2.2.2 Datos de la Región Metropolitana.....	7
2.2.3 Licencias de conducir Clase B en Renca.....	8
CAPITULO III. MARCO METODOLÓGICO	9
CAPITULO IV. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA Y EL MEDIO	12
4.1 Análisis Pestal	12
4.2 Análisis Porter.....	13
4.2.1 Barreras de Entrada.	13
4.2.2 Barreras de Salida.....	14
4.2.4 Poder de los compradores.	15
4.2.5 Poder de los proveedores.....	15
4.2.6 Disponibilidad de los productos sustitutos.	15
4.2.7 Poder de los competidores.....	15
4.3 Actores relevantes de la industria.....	16
4.4 Stakeholders	18
CAPITULO V. MODELO DE NEGOCIOS.....	19
5.1 Segmentos de mercado:.....	19
5.2 Propuestas de valor.....	21
5.3 Canales	23
5.4 Relaciones con clientes	24
5.5 Fuentes de ingresos	25

5.6	Recursos clave.....	25
5.7	Actividades clave:	27
5.8	Asociaciones clave:	36
5.9	Estructura de costes:.....	37
5.9.1	Inversión Inicial.....	37
5.9.2	Estimación de ingresos.....	38
5.9.3	Estimación de Costos fijos y Variables	38
5.9.4	Evaluación Económica del negocio	39
5.9.5	VAN y TIR Escuela de conductores	39
5.9.6	Análisis de Sensibilidad con respecto al precio.	40
5.9.7	Flujo Caja.....	40
5.9.8	ROI (Return on Investment).....	40
5.10	Factores críticos de éxito y evaluación de riesgo del negocio evaluado	41
CONCLUSIONES		43
ANEXOS Y APENDICES.....		44
	Anexo 1: Check List de Instructor Práctico	44
	Anexo 2: Ficha de Alumno Drive Club	45
	Anexo 3: EERR y Flujo de Caja Drive Club.....	47
	Anexo 4. Variación IPSA últimos 5 años.	48
	Anexo5. Descripción general de las responsabilidades de trabajadores.	49
BIBLIOGRAFÍA.....		50

Índice de tablas

Tabla 1: Cantidad de licencias de conducir clase B otorgadas en Chile	7
Tabla 2: Cantidad de licencias de conducir clase B otorgadas en Región Metropolitana.....	7
Tabla 3: Cantidad de licencias de conducir clase B otorgadas en Renca	8
Tabla 4 Valoración de clientes clase B en elección de escuela	19
Tabla 5. Rango etario clientes escuela de conductores Renca	20
Tabla 6. Nombres para la escuela.....	31
Tabla 7. Proyección de ingresos por venta Drive Club	38
Tabla 8. Estimación de costos fijos y variables.....	38
Tabla 9: Calculo Beta	39
Tabla 10: Van & TIR.....	39
Tabla 11. Sensibilidad con respecto al precio	40
Tabla 12. Resumen flujo de caja	40
Tabla 13. Prioridades.....	41
Tabla 14. Matriz de riesgo.....	42

Índice de ilustraciones

Ilustración 1: Logo Drive Club.....	2
Ilustración 2: Mapa de Drive Club. Domingo Santa MARía 4190	3
Ilustración 3: Porcentaje de distribución por tipo de licencias obtenidas en Renca.....	8
Ilustración 4: Ubicación de competidores en la comuna de Renca.	16
Ilustración 5: Actores de la industria. Escuela de conductores Drive Club	17
Ilustración 6. Distribución clientes según sexo	20
Ilustración 7: Producto autoescuela Drive Club	22
Ilustración 8: Programa de entrenamiento ofrecido por Drive Club	22
Ilustración 9. Ubicación Canal de distribución.	23
Ilustración 10. Relaciones con clientes autoescuela Drive Club	24
Ilustración 11: Fuentes de ingreso	25
Ilustración 12. Organigrama autoescuela Drive Club	26
Ilustración 13: Proceso de venta de curso de conducir clase B	28
Ilustración 14. Proceso programa de conducción.....	29
Ilustración 15. Estandarización de clases teóricas. Rutina de entrenamiento módulo práctico Drive Club	30
Ilustración 16: Plataforma E-Learning	31
Ilustración 17: Logo corporativo autoescuela Drive Club.....	32
Ilustración 18Color emotion guide:.....	33
Ilustración 19: Fan Page @autoescueladriveclub.....	33
Ilustración 20. Promociones @Autoescueladriveclub.....	35
Ilustración 21: Diseño Letrero @Autoescueladriveclub	35
Ilustración 22: Vista real Letrero @Autoescueladriveclub	36
Ilustración 23. Formula CAPM	39

Introducción

La administración deficiente de la escuela de conductores Chávez Veliz hizo que esta quebrara, cerrando la sociedad y haciendo que los activos debieran ser repartidos a sus correspondientes dueños.

Dado este contexto, se abrió una nueva razón social cuyo nombre de fantasía es Drive Club, con miras a continuar con el negocio, que si bien anteriormente tenía una administración deficiente que le provoco endeudamiento, tenía un alto nivel de ingresos. Pero, esta vez, se espera contar con un nuevo modelo de negocio, que posibilite el establecimiento de directrices claras para poder ejecutarlo de forma eficiente.

En la comuna de renca donde se Opera hay 2 competidores que son débiles frente a la anterior ECHV. La escuela de conductores cerró la sociedad por problemas de administración y deudas más que por problemas de ventas (50% participación de mercado en renca).

Dado este contexto se pensó que era correcto operar en la misma comuna y ubicación para poder generar un proceso de transición hacia la nueva escuela de conductores. Con la finalidad de operar con el nuevo modelo de negocios y nombre, se debe generar un nuevo plan de estudios para el Ministerio de transporte, iniciar actividades y lograr las patentes comerciales para la nueva organización.

El presente estudio pretende determinar las actividades a seguir para permitir que la empresa Chávez Veliz, inicie actividades con otra razón social, bajo un nuevo y más eficiente modelo de negocios.

CAPITULO I. Problema de investigación

1.1 Presentación de la escuela

Autoescuela Drive Club, nace de la prestigiosa Escuela de Conductores Chávez Veliz que opera en la comuna de renca desde el año 2008 y en la comuna de El bosque desde el año 2013.



Ilustración 1: Logo Drive Club

Drive Club es la renovación de dicho establecimiento, con la finalidad de impulsar una nueva forma de operar de cara a las nuevas necesidades de sus clientes.

La visión de esta escuela es ser la autoescuela líder de mercado y la más reconocida por los clientes en las comunas de Santiago donde operan.

Por otra parte, se plantea como misión diaria, formar y desarrollar conductores que tengan un alto sentido de responsabilidad, confiabilidad y que sean respetuosos con las normas de educación vial.

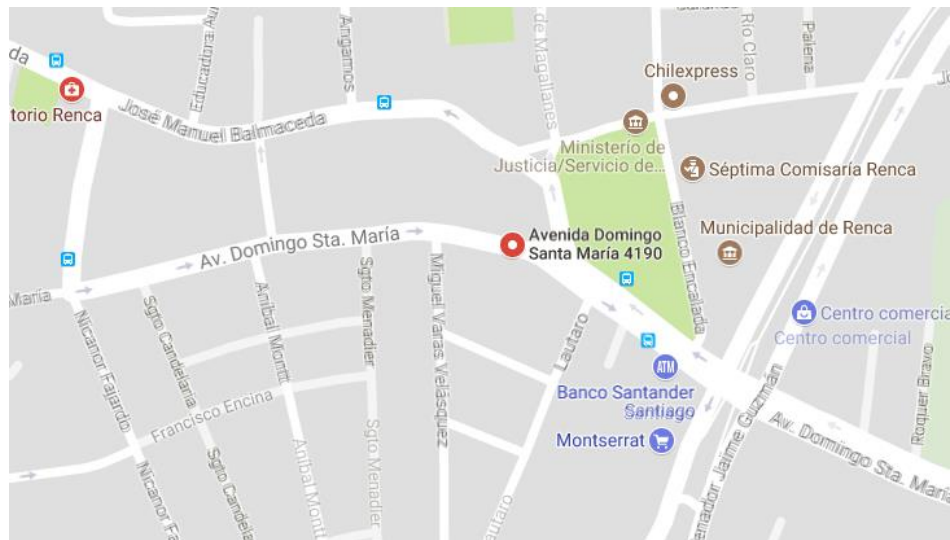


Ilustración 2: Mapa de Drive Club. Domingo Santa María 4190

Fuente: www.driveclub.cl

La ubicación de Drive Club esta al costado de plaza de Renca en avenida principal permite una alta visibilidad a las personas que transitan en la zona. El proyecto de implementación de tecnologías Online permitirá incrementar alcance de nuevos clientes junto con satisfacer sus necesidades actuales de tiempo.

1.2 Presentación del problema

La Escuela de Conductores Chávez Veliz fue formada el Año 2008 con sede en la comuna de Renca, como fruto de un proyecto de negocio entre dos Hermanas. La empresa tuvo un gran crecimiento en la comuna lo que llevó a que se abrieran dos sucursales adicionales en las comunas de El Bosque y Colina.

Esta apertura fue realizada separando los negocios quedando la participación de la casa matriz como sociedad, repartida en partes iguales. Por otra parte, la sucursal de Colina quedo en poder de Irene Chávez y la sucursal de El Bosque en poder de Ximena Chávez. La mala administración de la empresa, generó el cierre de la sociedad, por lo que se repartieron los activos de la sociedad.

En base a dicho escenario, se inicia la generación de una nueva escuela de conductores para que inicie la operación de forma estructurada.

En este contexto, para evitar que el fracaso anterior vuelva a repetirse, se hace necesario identificar el entorno competitivo y el macro entorno para poder definir un modelo de negocios que permita mantener inicialmente el posicionamiento logrado por la anterior escuela de conductores, aumentar la rentabilidad y operar de forma sustentable.

1.3 Justificación del problema

Para lograr esto, la nueva escuela de conductores debe generar en parte un liderazgo en control de costos para poder atraer clientes con mejores precios (Aumentar demanda) pero a la vez dejando un espacio para invertir en diferenciación con respecto a la competencia (infraestructura superior a los competidores).

Al revisar los datos de INE actualizados hasta el 2014 y 2015, podemos notar que tanto a nivel nacional como a nivel comunal, hay una tendencia a la baja en la demanda de nuevas Licencias de conducir. La tendencia es al Alza en renovaciones más que en nuevas licencias de conducir. También notamos que la competencia en la comuna se puede incrementar, hay 3 Operadores actualmente y pueden entrar 2 competidores de forma libre en la comuna. Si bien es cierto hay menos aperturas de Licencias de conducir, el parque automotriz es creciente y el acceso a la compra de vehículos es más factible. Apuntamos a que nuestra población de nuevos conductores Jóvenes son más propensos a sacar su licencia de conducir a través de un curso de conducción más que aprender a través de algún familiar u amigo.

En base a los antecedentes preliminares, es necesario definir una reestructuración del negocio y definir la propuesta de Valor que debe entregar la compañía para buscar la ventaja competitiva en el sector. Se espera con el nuevo modelo de negocios tener un incremento en participación de mercado de un 10% en el segundo período, tener un Ebitda positivo, una estructura de costos bien definida junto con el desarrollo e incorporación de nuevas plataformas tecnológicas que permitan facilitar el proceso de aprendizaje teórico y práctico.

Es importante mencionar, que el negocio ha sido recientemente creado, puesto que el que antes existía quebró. Por tanto desde ahí hay que instaurar el modelo de negocio ya que actualmente solo se realizan las operaciones por experiencia más que por un análisis de cómo debe ser para ser exitoso. Esta forma de trabajo, ha sido capaz de captar clientes hasta el momento, pero esto no asegura la satisfacción ni la fidelización del cliente, menos, que los resultados económicos serán exitosos.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo General

Determinar las actividades a seguir para permitir que la empresa Drive Club inicie actividades bajo un nuevo y más eficiente modelo de negocios.

1.4.2 Objetivos específicos

Lograr que la nueva razón social cuente con un excelente servicio al cliente, en pro de la fidelización del mismo hacia la empresa.

Mejorar los procesos que se realizan en la empresa para mayor eficacia, con miras de crecimiento.

Alcanzar una más alta rentabilidad basada en las mejoras planteadas.

CAPITULO II. MARCO TEORICO CONTEXTUAL

2.1 Licencia de conducir

La comisión Nacional de Seguridad de Transito (CONASET), tiene como misión “Reducir los accidentes de tránsito y sus consecuencias, controlando factores de riesgo en el desplazamiento a través de cambios en normativa y mejoramiento de la infraestructura. Asimismo, promover buenas prácticas de convivencia vial entre los usuarios y relevar la importancia de la temática de seguridad vial, aumentando el conocimiento de los fenómenos del tránsito” (Conaset, 2016)

Es por ello que con este fin, actualmente en Chile es obligación para cualquier persona de 17 años y sugerido para una persona mayor de 18 años, que quiera obtener su licencia de conducir por primera vez, realizar y aprobar un curso en una escuela de conductores, el cual no solo le enseñará a conducir práctica, sino también teóricamente.

En general, la primera licencia que sacan las personas es de clase B, la cual:

“Permite conducir vehículos motorizados de tres o más ruedas para el transporte particular de personas, con capacidad de hasta nueve asientos, excluido el del conductor, o de carga cuyo peso bruto vehicular sea de hasta 3.500 kilogramos, tales como automóviles, motocoupsés, camionetas, furgones y furgonetas. Estos vehículos sólo podrán arrastrar un remolque cuyo peso no sea superior a la tara de la unidad motriz y siempre que el peso combinado no exceda de 3.500 kilos” (Conaset, 2016)

Para obtener esta licencia, se requiere:

- a) Tener mínimo 18 años de edad.
- b) Haber egresado de enseñanza básica.
- c) Si tienes 17 años de edad, contar con el curso y el permiso de los padres, apoderados o representantes legales.
- d) Contar con idoneidad moral. Para ello se revisan los antecedentes personales, por el Director de Tránsito de su municipio.
- e) Aprobar examen médico, principalmente visual evaluado por el municipio.
- f) Examen teórico, el cual solo se rinde cuando se saca licencia por primera vez
- g) Examen práctico, el cual se rinde solo una vez.

2.2 Datos de Licencias de conducir clase B

2.2.1 Datos de Chile

En Chile del total de licencias clase B otorgadas, en promedio un 25% corresponden a nuevas licencias de conducir. (INE, 2015)

Tabla 1: Cantidad de licencias de conducir clase B otorgadas en Chile

Descripción	2012	2013	2014	2015
Nuevas Licencias	291.768	197.109	186.657	194.553
Renovaciones	631.326	627.634	718.924	696.504
Total Licencias	923.094	824.743	905.581	891.057

Fuente: INE (2015) Estadísticas de licencias de conducir. Chile

2.2.2 Datos de la Región Metropolitana

En la región metropolitana del total de licencias clase B otorgadas, en promedio un 25% corresponden a nuevas licencias de conducir.

Tabla 2 Cantidad de Licencias de conducir clase B otorgadas en Región Metropolitana

Tabla 2: Cantidad de licencias de conducir clase B otorgadas en Región Metropolitana

Descripción	2012	2013	2014	2015
Nuevas Licencias	128.536	87.802	82.263	84.530
Renovaciones	278.126	279.577	316.844	302.618
Total Licencias	406.662	367.379	399.107	387.148

Fuente: INE (2015) Estadísticas de licencias de conducir. Chile

2.2.3 Licencias de conducir Clase B en Renca

En la comuna de Renca del total de licencias clase B otorgadas, en promedio un 24% corresponden a nuevas Licencias de conducir.

Tabla 3: Cantidad de licencias de conducir clase B otorgadas en Renca

Descripción	2012	2013	2014	2015
Nuevas Licencias	1.548	1.316	1.109	1.299
Renovaciones	3.350	4.191	4.273	4.649
Total Licencias	4.898	5.507	5.382	5.948

Fuente: INE (2015) Estadísticas de licencias de conducir. Chile

En la comuna de Renca el 22 % de las nuevas Licencias de conducir anuales son el Mercado máximo a conquistas de la escuela de conductores en Renca.

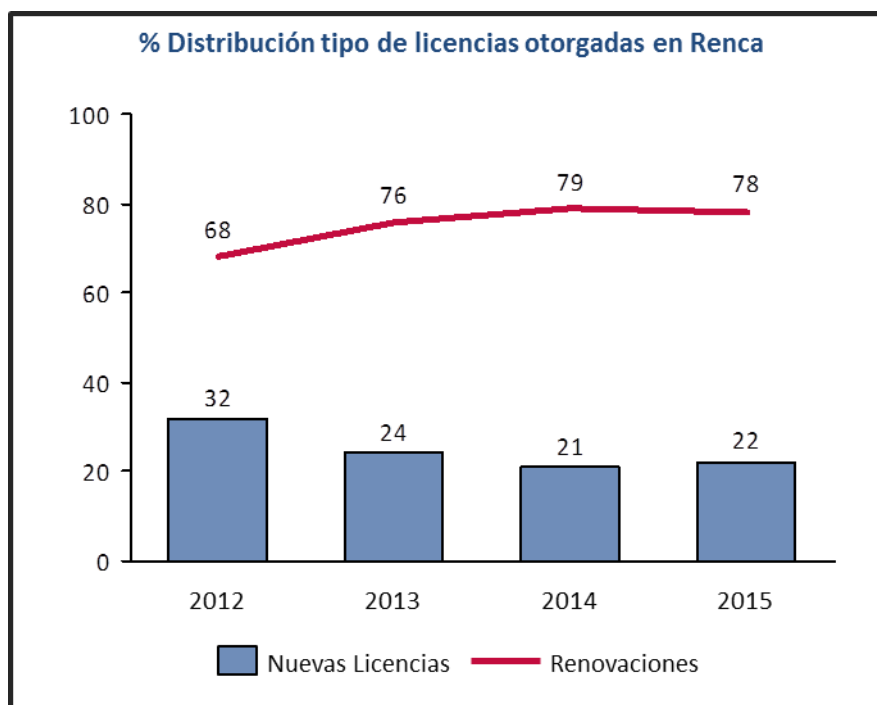


Ilustración 3: Porcentaje de distribución por tipo de licencias obtenidas en Renca

Fuente: INE (2015) Estadísticas de licencias de conducir. Chile

CAPITULO III. MARCO METODOLÓGICO

La metodología es un capítulo que describe los aspectos principales de cómo se realizó la presente investigación, con el fin de dejar en claro la forma en que se realizó cada procedimiento.

La presente investigación es de carácter cualitativo. Este tipo de investigaciones: *“trata de identificar la naturaleza profunda de las realidades, su estructura dinámica, aquella que da razón plena de su comportamiento y manifestaciones. De aquí, que lo cualitativo (que es el todo integrado) no se opone a lo cuantitativo (que es sólo un aspecto), sino que lo implica e integra, especialmente donde sea importante”* (Martínez, M; 2007)

En el caso que se presenta, el aspecto cualitativo se define la realidad actual en términos de características, y las mejoras posibles de realizar en dichos términos.

Por otra parte, es un estudio descriptivo, que busca *“busca especificar las propiedades, características y los perfiles, importantes de personas, grupos comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis”* (Danhke, 1989). En este caso, se analiza la empresa Drive Club, en su realidad y sus posibilidades de mejora.

Además, es una investigación de carácter transversal, debido a que se lleva a cabo en un momento único, aunque la información que esta arroje podrá ser utilizada en otros tiempos.

El diseño de investigación es la estrategia general que adopta el investigador para responder al problema planteado (Arias, 2006). El diseño de la presente investigación es de tipo no experimental, puesto que se realiza sin la manipulación de variables. No se constituye aquí una situación, sino que solo se observa la realidad y se propone una nueva realidad, pero no se interviene directamente la existente.

En cuanto al nivel de captación de datos es bibliográfico, que consiste en un proceso basado en la búsqueda, recuperación y análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, aquellos obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales, ya sean impresas, audiovisuales o electrónicas.

La revisión bibliográfica *"permite la consulta de las fuentes bibliográficas y documentales para explorar y conocer lo que otros han hecho en relación al problema elegido"* (Chavarría y Villalobos, 1998).

En este caso, se utilizarán fuentes primarias y secundarias. Las primeras, son el objetivo de la revisión y proporciona datos de primera mano, son ejemplo de estos: libros, revistas científicas, conferencias, entre otras. Las segundas, contribuyen a detectar las referencias necesarias, permiten localizar las fuentes primarias y habitualmente es la estrategia más frecuentemente utilizada. Son compilaciones, resúmenes y listados de referencias publicadas en un área del conocimiento en particular.

Con respecto a las etapas que se llevará a cabo para el cumplimiento de la presente investigación, se realizará la descripción del problema, la justificación, objetivos y antecedentes del tema, se revisan antecedentes de la empresa para contextualizar el tema y la problemática, se realizará la revisión bibliográfica, y el análisis de dichos documentos, para posterior construcción del Marco Teórico, y se planteara el nuevo modelo de negocio con la finalidad de mejorar los procesos en la empresa, procediendo finalmente a la formulación del modelo de negocios, conclusiones y recomendaciones.

El modelo de negocios estará basado en la metodología de Alexander Osterwalder. Para él, "Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor"

El autor, presenta nueve ámbitos que un modelo de negocio debe cumplir, los cuales se describen a continuación:

1. Segmentos de mercado: Definir a que segmento de mercado atiende la empresa, recordando que una empresa atiende a uno o varios segmentos de mercado.
2. Propuestas de valor: Tiene como objetivo solucionar los problemas de los clientes y satisfacer sus necesidades mediante propuestas de valor.

3. Canales: Las propuestas de valor deben ser conocidas por los clientes para que tengan el efecto esperado, por lo que se deben definir los canales de comunicación, distribución y venta.
4. Relaciones con clientes: Las relaciones con los clientes se establecen y mantienen de forma independiente en los diferentes segmentos de mercado.
5. Fuentes de ingresos: Estas se generan cuando los clientes adquieren las propuestas de valor ofrecidas.
6. Recursos clave: Los recursos clave son los activos necesarios para ofrecer y proporcionar los elementos antes descritos, los cuales pueden ser materiales, tecnológicos, humanos, entre otros.
7. Actividades clave: Se formulan actividades a seguir para lograr lo esperado.
8. Asociaciones clave: Algunas actividades se externalizan para que sean más económicas o más perfectas y determinados recursos se adquieren fuera de la empresa.
9. Estructura de costes: Los diferentes elementos del modelo de negocio conforman la estructura de costes, que debe llevarse a valores. (Osterwalder, A. & Pigneur, Y. 2016)

CAPITULO IV. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA Y EL MEDIO

4.1 Análisis Pestal

a) Factor Político.

Ambiente político estable por períodos de 4 años. Riesgo leve en cambios de aceptación de patentes en los municipios. Puede haber cambios en metodología de pruebas generando mayores exigencias. A su vez en la cámara de diputados está una ley congelada hace 8 años que implicaría la obligación de realizar un curso de conducción para obtener el permiso de conducir, esto generaría una importante alza en la demanda de cursos de conducir, pero a su vez un mercado muy atractivo para la entrada de nuevos competidores.

b) Factor económico.

El desempleo en la región metropolitana se ha incrementado lo que representa un riesgo de pérdida de clientes dispuestos a pagar un curso de conducción. La tasa de desocupación se encuentra en torno al 7%

c) Factor social

Actualmente existe mayor conciencia a nivel nacional de los problemas que puede causar una conducción deficiente, debido a las campañas que ha realizado el gobierno, con respecto a cuidar la vida, respetar las señales del tránsito, no manejar con alcohol en el cuerpo, entre otras cosas. Esto, favorece al negocio en cuestión, puesto que la gente busca perfeccionarse.

d) Factor tecnológico

Nuevas tecnologías en desarrollo pueden afectar el futuro sustentable del negocio - Automóviles de conducción autónoma que están en proceso de diseño van a afectar a mediano plazo el desarrollo de este negocio

e) Factor ambiental

Existe restricción vehicular en la comuna de Santiago afecta la disponibilidad de vehículos para operar. Durante los meses de julio y agosto en general, esta normativa afecta la disponibilidad de vehículos para poder realizar clases prácticas generando reprogramación de alumnos. El impacto de igual forma es menor dado que se cuenta con vehículos con placas patentes distintas y hay holgura de programación para poder recuperar programa. Una buena alternativa de solución a mediano /largo plazo es implementar una flota eléctrica en la escuela de conductores para evitar este impacto a nivel Operaciones.

f) Factor legal

El Funcionamiento de las escuelas de conductores para vehículos particulares está regulado por el Decreto 39, Publicado el 14 de mayo 1985, promulgado el 20 de marzo 1985 por el ministerio de transportes y telecomunicaciones. El ministerio de transporte realiza fiscalizaciones esporádicas a las escuelas de conductores donde revisa que se cumplan los requisitos para operar como tal.

4.2 Análisis Porter

4.2.1 Barreras de Entrada.

En el negocio de escuela de conductores las barreras de entrada son variables según el municipio. Para el caso de la comuna de Renca, pueden operar hasta 5 Escuelas de conductores. Actualmente están operando 3 Escuelas de conductores y perfectamente se pueden agregar nuevos competidores.

Otra barrera de entrada es la obtención de permiso del Ministerio de transportes de Chile. El programa para la obtención de este permiso debe ser presentado una vez que el negocio en su totalidad está armado.

Debe contar como requisitos claves:

- Sala de Clases habilitada
- Director de escuela con Habilitación SEMEP
- 2 instructores con Habilitación SEMEP
- 2 vehículos Habilitados con Doble Comando
- Programa de enseñanza y entrenamiento.
- Programa de rutas aprobado por Municipio
- Patente comercial otorgada

Posterior a toda esta inversión y documentos se puede presentar solicitud de aprobación a Ministerio. Esta barrera hace también que nuevos inversionistas no corran el riesgo de entrar a este mercado.

4.2.2 Barreras de Salida.

No existen muchas restricciones para salir del mercado. Solo se exige finalizar el proceso de los clientes activos, lo que implica en promedio 45 días.

4.2.3 Rivalidad entre competidores.

Existen 3 competidores en el mercado, la industria no ha representado un crecimiento. Los últimos años ha tenido bajas en torno a un 3% anual en personas que adquieren licencias de conducir por primera vez. Los competidores representan actualmente el 50% del mercado entre ambos.

4.2.4 Poder de los compradores.

No existen mayores compradores en este rubro, si existe venta de franquicias de Automóvil club de Chile a escuelas que actualmente están operando, aunque el alto importe de la franquicia hace que escuelas de conductores no encuentren tan atractivo el cambio, sobre todo tratándose se una comuna de bajos ingresos.

4.2.5 Poder de los proveedores

Bajo poder de proveedores. Los insumos principales están asociados a impresiones, mantenimiento de vehículos, Operadores de WIFI, insumos automotrices quienes no tienen gran poder de negociación contra el negocio. Es fácil cambiar proveedor.

4.2.6 Disponibilidad de los productos sustitutos.

Se podría entender como un producto sustituto, las personas que le enseñan a conducir a sus familiares directos. Cada vez son menos por razones de tiempo, disponibilidad. En medición realizada en escuela de conductores en Noviembre 2016 se detecta que el 25% de los inscritos durante ese mes, se matricularon en la escuela por problemas en la enseñanza de un familiar cercano.

4.2.7 Poder de los competidores

En la comuna de Renca existen 3 Escuelas de Conductores. Existe un límite de entrega de permisos municipales de 5 Patentes comerciales para este rubro. Dado ese contexto hay espacio para la entrada de 2 competidores adicionales en la comuna.

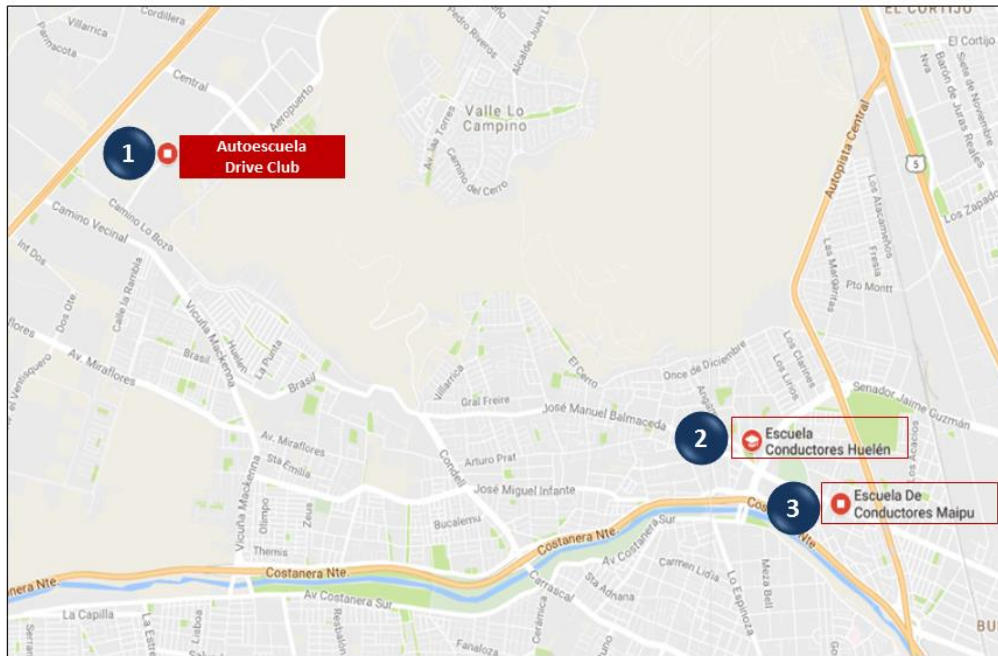


Ilustración 4: Ubicación de competidores en la comuna de Renca.

Fuente: Elaboración propia, con base google map.

4.3 Actores relevantes de la industria

Es importante considerar que los actores relevantes de la industria son:

Clientes: Personas Naturales que desean aprender a conducir. Alumnos de Institutos de formación técnica, Alumnos cursando 4 año medio.

Competidores: Escuelas de conductores Clase B en la comuna y alrededores.

Proveedores: Instructores habilitados, Proveedor de equipo Psicotécnico, Proveedor de imprenta, Proveedor de red de telefonía y WIFI, Soporte TI

Organismos Reguladores: Dentro del rubro de escuela de conductores Clase B, se encuentran una serie de organismos reguladores.

- Ministerio de Transporte y Telecomunicaciones: Regula y autoriza el programa teórico y práctico de las escuelas de conductores Clase B. A su vez realiza fiscalizaciones a los establecimientos de enseñanza
- Ministerio del trabajo: Regula la jornada horaria de trabajo
- Municipalidades: Otorga Patente comercial para establecimiento de escuela de conductores y controla el rendimiento de los alumnos presentados por ellas.
- Sernac: Informa, educa, y protege al consumidor, velando por que se respeten sus derechos en todo momento.

La ilustración N°5 que se presenta a continuación, esquematiza los actores de la industria de escuela de conductores clase B.

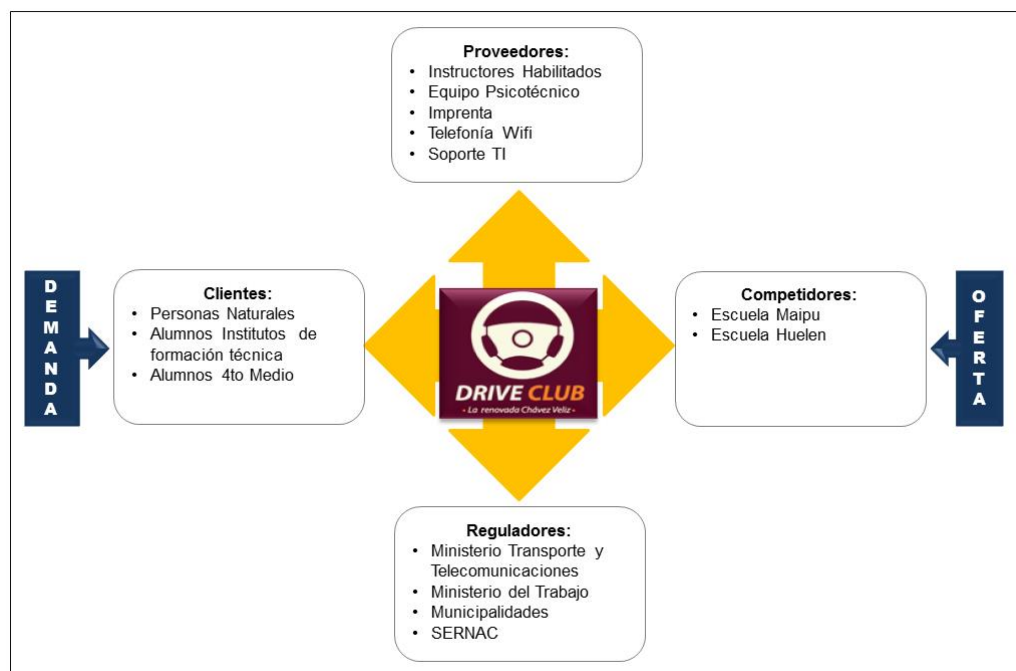


Ilustración 5: Actores de la industria. Escuela de conductores Drive Club

Fuente: Elaboración propia

Por otra parte, la macro segmentación permite definir el mercado en términos de qué ámbitos la empresa debiera estar presente y en cuales no:

- Servicio: Capacitación Teórica y práctica Clase B
- Alcance del Servicio: Entrenamiento para obtención de Licencia de conducir Clase B
- Modalidad de Enseñanza: Presencial 100%, Presencial Práctico/Online Teórico, Domicilio Práctico/Online Teórico

4.4 Stakeholders

Dentro del rubro de escuela de conductores Clase B en la comuna de renca se identifican los siguientes Stakeholders.

- Dueño de la escuela de Conductores: Son los interesados en que la rentabilidad y la sustentabilidad permitan el desarrollo de este negocio. Son quienes brindan instalaciones de capital para que el negocio funcione.
- Colegios e Institutos de formación Técnica: Adicional a las personas naturales, identificamos potenciales clientes en dichos establecimientos.
- Organismos Reguladores: Corresponden a aquellos organismos que regulan el funcionamiento de las escuelas de conductores Ejemplo: Ministerio de Transporte y telecomunicaciones, SERNAC, Carabineros de Chile, Municipios

CAPITULO V. MODELO DE NEGOCIOS

El modelo de negocio es solamente aquella planificación que realiza la empresa, en relación a los ingresos y beneficios a obtener. En el modelo de negocio, debe haber pautas para seguir, que logren atraer clientes, definir diversas promociones u ofertas, implementar estrategias de publicidad, entre otras cuestiones que se vinculan a la configuración de recursos.

El modelo de negocios tiene como objetivo abarcar el 60 % de los clientes en la comuna de Renca (Meta 2 Trimestre 2018), implementar actividades en Clase Profesional (diciembre 2018) e implementar sistema de venta de franquicias Drive Club.

5.1 Segmentos de mercado:

La segmentación de los mercados es una estrategia realmente eficaz, que permite conocer muy cercanamente las características comunes de sus consumidores.

Para el presente estudio, se realizó, entre el primero y el quince de agosto del 2017, una encuesta a 119 alumnos de la nueva escuela de conductores “Drive Club”, para poder entender cuál es su mayor interés en el momento de seleccionar una escuela de conductores clase B para realizar su curso de conducir.

Se ha podido establecer, que los clientes valoran las facilidades de pago, la cercanía y fácil acceso. Además, valoran el precio como ente determinante en la intención de compra como también realizar un curso rápido y con flexibilidad, viven en la comuna de renca y sus alrededores.

Por otra parte, es posible apreciar que la Variable Precio lidera las opciones en la comuna de renca, seguido por curso rápido y flexible.

Tabla 4 Valoración de clientes clase B en elección de escuela

Valoración	Porcentaje
Curso rápido y Flexible	34,45%
Buena infraestructura, automóviles	21,01%
Exclusividad, programa Ejecutivo	5,04%
Precio bajo	39,50%

Fuente: Propia, en base a resultados de encuesta clientes Renca

Según un análisis de los inscritos en la escuela CHV, se ha podido establecer que el segmento del mercado al cual debe apuntar Drive Club está formado por hombres y mujeres que no conducen. Los clientes son personas entre 17 y 55 años que pertenecen al GSE C2 C3 y que desean aprender a conducir. Están ubicados en la comuna de Renca principalmente, y sus alrededores: Independencia, Pudahuel, Quinta Normal.

Tabla 5. Rango etario clientes escuela de conductores Renca

Edad	%
Menores de 55 Años	97%
Mayores de 55 Años	3%

Fuente: Propia, en base a resultados de encuesta clientes Renca

El 78 % de los clientes en total son menores a 36 años y mayores a 16%. Por otra parte, el 59% de los clientes son Mujeres.

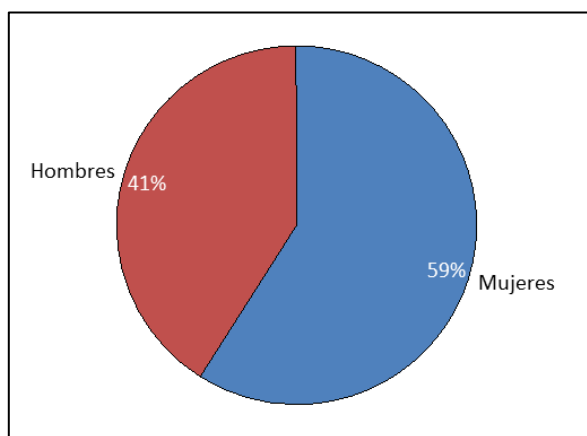


Ilustración 6. Distribución clientes según sexo

Fuente: Análisis clientes escuela CHV Renca años 2013-14-15-16.

Los requisitos generales para obtener su licencia de conducir son:

- Certificado de educación básica.
- Cédula de identidad.
- 18 años de edad cumplidos (excepcionalmente, se puede optar con 17).

- Examen teórico-práctico.
- Examen médico psicotécnico y de la vista.

Parece interesante mencionar que, a pesar de que la segmentación que se pretende realizar es la que ha sido parte del marketing por años, esta se complementara con la neurosegmentación. , que consiste en conocer las inclinaciones de los consumidores hacia un tipo de producto, basándose en el cerebro de cada persona. Por ejemplo, la estructura de los cerebros de las mujeres y los hombres son muy diferentes, por lo que no se podría vender y esperar que ellos piensen igual. Para cada segmento la forma de promocionar el producto debe ser diferente, debido a que cada segmento piensa diferente.

La neurosegmentación tiene su base en que los consumidores cambian en el tiempo, por lo que es primordial tomar en cuenta características comunes de un momento único para poder agruparlos. Los segmentos entonces deben ser “**Medible:** segmentos que se puedan cuantificar; **Accesibles:** que se cuente con los recursos suficientes para acceder a los segmentos; **Rentables:** que al segmentar brinden la oportunidad de obtener ganancia a costos razonables”. (Quijano, 2013)

5.2 Propuestas de valor

Esta propuesta es el factor que logra que un cliente se incline por una u otra organización, lo que busca este tipo de propuesta es solucionar un problema del cliente y satisfacer además las necesidades de manera innovadora.

El Producto ofrecido a los clientes son Clases de Conducción Clase B. La enseñanza de conducir se basa en 4 Etapas



Ilustración 7: Producto autoescuela Drive Club

Fuente: Elaboración propia

Se ha definido la siguiente propuesta de valor:

- a) *Cursos teóricos dinámicos e interactivos*, nuestro instructor utiliza Power point, Pizarra y videos de apoyo en la realización de las clases Teóricas.
- b) *Flexibilidad en Programas de entrenamiento*, 4 Programas.



Ilustración 8: Programa de entrenamiento ofrecido por Drive Club

Fuente: Elaboración propia

- c) *Enseñanza Práctica garantizada con nuestro modelo de entrenamiento*, 12 Clases estandarizadas paso a paso para lograr un exitoso aprendizaje

Estas propuestas, están basadas en los siguientes valores:

- **Responsabilidad y Confianza.** Cumplimos con nuestros clientes, desarrollamos lazos de confianza con ellos durante el proceso de entrenamiento.

- **Cuidado y Valoración de las Personas.** Valoramos a nuestros clientes y Personas, respetándolas integralmente
- **Servicio al cliente:** El cliente es la persona más importante para la empresa, puesto que gracias al existe la empresa. Todas las acciones que se tomen serán pensando en lo que quiere el cliente, en lo que espera recibir, en lo que necesita.

La propuesta de valor y las actividades, siempre apuntaran a la solución de las necesidades de los clientes. Por ejemplo, como no todos pueden asistir, se diseñara la modalidad e-learning; como muchos tienen otros quehaceres, los horarios presenciales se adaptaran a sus posibilidades y las fechas de examen también. Los exámenes teóricos de módulos, podrán ser tomados individualmente, y así otras tantas acciones que se enfocan en la necesidad del cliente, bajo el modelo delta arnoldo hax. Todas las acciones se presentan en las siguientes páginas.

5.3 Canales

Para que esta se efectiva, la propuesta de valor debe ser conocida por los clientes y para ello se deben establecer canales de distribución. El principal canal de distribución es el Local ubicado en Avenida Domingo Santa María #4190, Renca.

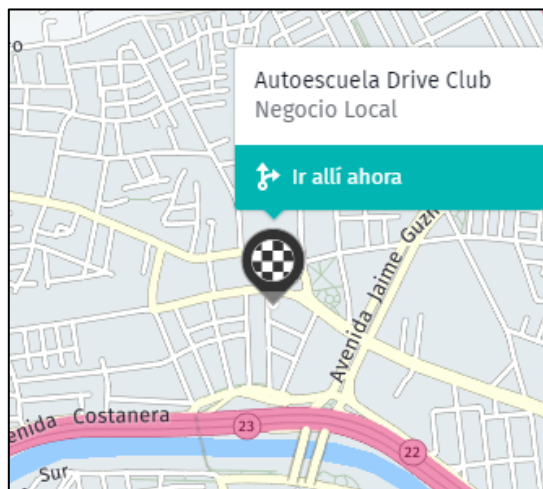


Ilustración 9. Ubicación Canal de distribución.

Fuente: Página @autoescueladriveclub

Por otra parte, se desarrollara la implementación de Venta a través de la página Web que ya ha sido creada por la empresa, dándole énfasis a esta, poniendo en ella promociones a simple vista y toda la información que el cliente pueda requerir.

Además, se realizarán campañas publicitarias que se focalizaran en colegios en meses de Octubre y Noviembre.

5.4 Relaciones con clientes

Se ofrece un servicio de calidad, con un trato cálido y comprometido, adaptándonos a las necesidades y aptitudes de cada uno de ellos. El programa es transparente y comunicado a cada cliente en el momento de inscripción generando desde el inicio del programa lazos de confianza.



Ilustración 10. Relaciones con clientes autoescuela Drive Club

Fuente: Elaboración propia

Se instaurará en la plataforma digital una sección para que el cliente pueda contactarse directamente con los ejecutivos, ya sea para resolver sus dudas o para acoger sus reclamos y/o felicitaciones.

Para resolver los reclamos se contará con “Postventa”, que estará encargada de resolver los problemas que los clientes puedan presentar en torno al servicio, buscando una solución eficiente en un plazo no mayor a tres días hábiles.

5.5 Fuentes de ingresos

Se recibirán todos los medios de Pago. Estos son efectivo, tarjetas bancarias, cheques. El Valor del curso está fijado en 98.000 quedando en un rango muy similar a la competencia.



Ilustración 11: Fuentes de ingreso

Fuente: Elaboración propia

La página web contará con la posibilidad de pago en línea, pero también se podrá realizar pago presencial del curso.

5.6 Recursos clave

Los recursos clave son los activos necesarios para ofrecer y proporcionar los elementos antes descritos, los cuales pueden ser materiales, tecnológicos, humanos, entre otros.

Entre ellos, se contarán con:

- a) Recursos Humanos: Directora junto con 2 instructores teóricos prácticos Habilitados con Credencial SEMEP (Credencial otorgada por Carabineros de Chile una vez aprobado examen que habilita a persona para ser instructor teórico práctico clase B)

Los recursos humanos de la estructura organizacional para la nueva Escuela de conductores estará compuesta por:

- Gerente General: El gerente general estará a cargo, entre otras cosas, de realizar lobby con los posibles clientes que pudieran generar un flujo importante de efectivo para la empresa. Por ejemplo, empresas o instituciones grandes, que pudiesen contratar servicios para varios o todos sus colaboradores.
- Director: El director velara por el funcionamiento correcto del negocio, en todos los aspectos, sobre todo en lo operacional, administrativo y financiero.
- Administración: Dentro de la administración se encontraran los ejecutivos encargados de la venta y las post venta, además de finanzas.
- Instructor Teórico Práctico: Es aquel que imparte el programa y luego lo lleva a la practica con los alumnos.

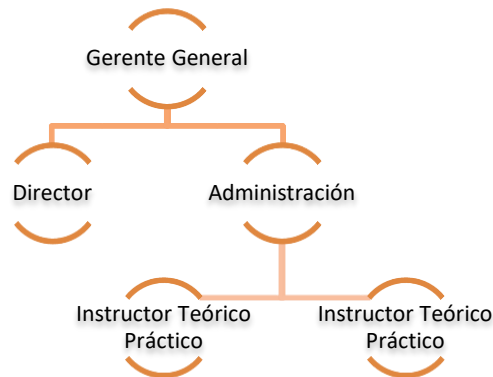


Ilustración 12. Organigrama autoescuela Drive Club

Fuente: Elaboración propia

b) Recursos materiales:

b.1 Vehículos: Dos vehículos habilitados con doble comando para la enseñanza práctica de conducción.

b.2 Infraestructura. Escuela de conductores debe contar con

- Sala de clases
- Equipos psicotécnicos.
- Sala de computación y acceso a WIFI

c) Permisos Legales: Dentro de ellos se cuentan la patente comercial y programa aprobado por Ministerio de Transporte; y los seguros para los vehículos, incluyendo de responsabilidad civil.

5.7 Actividades clave:

A continuación se presentan las actividades clave a realizar para el logro de lo esperado por la empresa:

a) Actividades de operaciones: Se debe implementar un nuevo sistema Operativo estándar que permita que el nivel de servicio y calidad eliminen fuentes de variabilidad existentes en el proceso actual y que permita que el objetivo de aprobación de los alumnos en el primer intento sea exitoso.

El cliente contacta la escuela de conductores telefónicamente, a través de redes sociales, Mail, Formulario de contacto www.driveclub.cl, presencialmente para solicitar información de programas y valores. Usualmente asiste a canal de venta donde se muestra programa, valores e infraestructura de la Escuela de conductores. Al concretarse la venta del programa, el nuevo alumno recibe Libro del nuevo conductor, Ficha de Alumno con su respectivo número de registro, la programación de su módulo teórico y práctico (módulo práctico adecuado a la disponibilidad del cliente). Los Test Online y Psicotécnicos son de libre disposición debiendo realizar al menos 3 de cada uno para poder entrar en módulo práctico.

La finalizar su programa la escuela de conductores facilita vehículo para rendir Test municipal. Si el proceso es exitoso, el alumno retira su licencia al día siguiente de realizado su test. (Un alumno que no haya completado su programa y aprobado ambos módulos no es presentado por la Escuela de conductores).

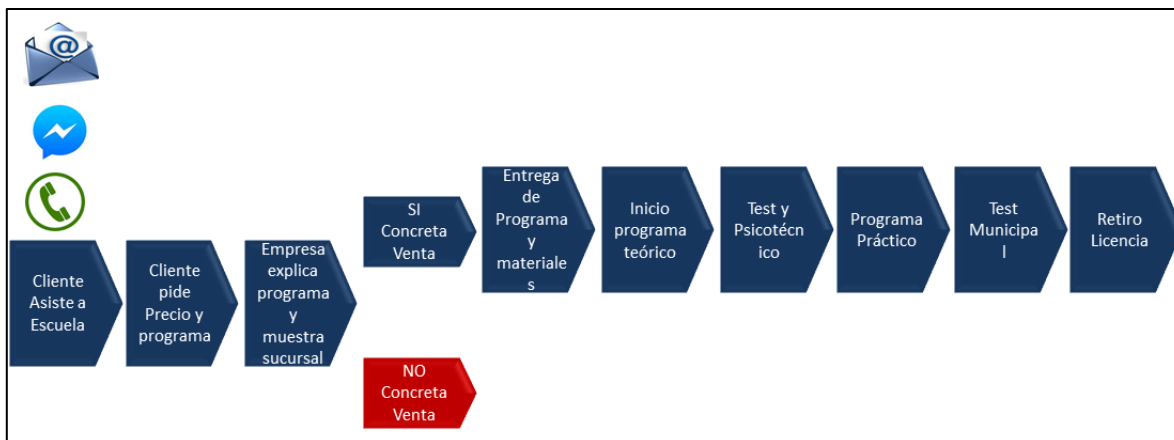


Ilustración 13: Proceso de venta de curso de conducir clase B

Fuente: Elaboración propia.

En base al Know how del negocio, se diseña proceso teórico y práctico con estructura que ha resultado exitosa en la organización anterior. Se define mantener este proceso dado el alto grado de aprobación que existía en negocio anterior (97% de aprobación en primer intento)

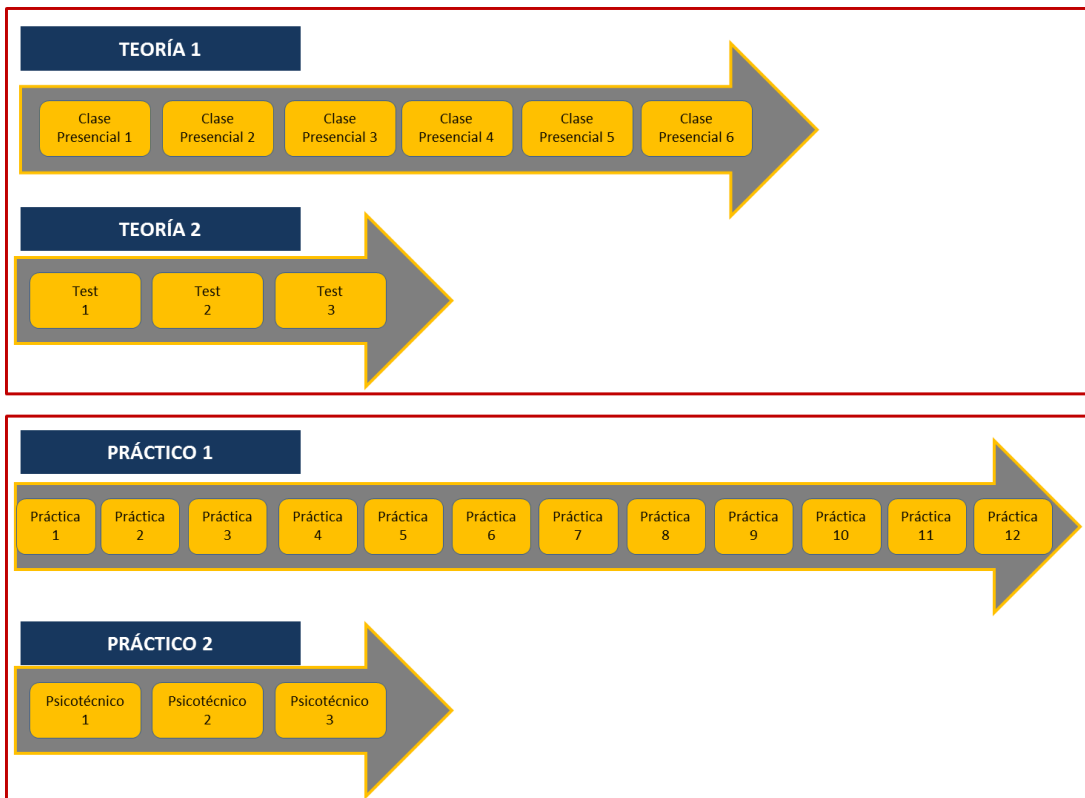


Ilustración 14. Proceso programa de conducción

Fuente: Elaboración propia

En cuanto al programa teórico, la disciplina y estandarización de la enseñanza son claves para un éxito en la rutina de aprendizaje, dado este contexto, se estandarizan Clases Teóricas en 6 Módulos de acuerdo al Libro del nuevo conductor, las cuales se realizan con 3 Frecuencias semanales en sesiones de 1:30 horas, Lunes – Miércoles – Jueves a las 10:00 y a las 20:00 donde se repite diariamente el módulo de turno.

Módulo 1. Páginas 5 a 8, 163 a 165

Módulo 2. Páginas 9 a 29

Módulo 3. Páginas 30 a 66

Módulo 4. Páginas 67 a 73

Módulo 5. Páginas 74 a 112

Módulo 6. Páginas 114 a 151

Por otro lado, en cuanto al programa práctico, se estandariza capacitación de cada clase práctica para asegurar una enseñanza con una rutina que facilite el aprendizaje del cliente y que tenga una rutina de avance lógica y exitosa, considerando siempre los niveles de servicio y calidad

Clase	Tarea		A/R
1	a)	Revisión Vehículo	
	b)	Revisión Motor	
	c)	Revisión Tablero	
	d)	Revisión comandos	
	e)	Movimiento Vehículo Milimétrico	
	f)	Dirección y Virajes 1	
2	a)	Dirección y Virajes 2	
3	a)	Conducción Primera y Segunda	
	b)	Frenado Suave	
4	a)	Conducción Primera, segunda , tercera y frenado Suave	
5	a)	Conducción Primera, Segunda, Tercera, reducción a Segunda	
	b)	Frenado Suave y Virajes	
6	a)	Conducción Primera, Segunda, Tercera, cuarta y reducción a Segunda	
	b)	Frenado Suave y Virajes	
7	a)	Ruta 4 Cambios en avenidas Principales y pistas de Circulación	
	b)	Cambio de pistas	
8	a)	Ruta 4 Cambios en avenidas Principales y pistas de Circulación	
9	a)	Estacionamiento Perpendicular y Pendientes	
10	a)	Estacionamiento Lineal y procedimiento reversa	
11	a)	Reforzamiento Instructor	
12	a)	Reforzamiento / Ruta Examen	

Ilustración 15. Estandarización de clases teóricas. Rutina de entrenamiento módulo práctico Drive Club

Fuente: Elaboración Propia.

Finalmente, ante la necesidad de los clientes actuales, se diseñará plataforma ONLINE para que los clientes puedan elegir realizar proceso Teórico de forma remota. Etapa contemplada para 2018.



Ilustración 16: Plataforme E-Learning

Fuente: Imágenes google

b) Actividades de promoción e identidad

b.1 Identidad

La escuela de conductores opera desde el año 2008 Bajo el nombre de escuela Chávez Veliz Ltda. Nombre que no refleja relación con el core del negocio en el cual está haciendo. La Marca debe ser un nombre, término, imagen, símbolo, diseño o una combinación de parte de ellos que identifica los productos o servicios de una empresa y que los diferencia con los competidores.

Para poder definir el nuevo nombre de fantasía de la nueva escuela de conductores, se realiza dinámica de lluvia de ideas vía Whatsapp a compañeros de clase MBA Universidad de Chile. A partir de ello, se reciben ideas como:

Tabla 6. Nombres para la escuela

Corre	DriveClub	Conductor Feliz	Maneja Seguro
Toretto	SafeDrive	Pro Drive School	Escuela JH
Rápido	Express Car	Conduce	Renca Drive

Fuente: Consulta a compañeros MBA para nombre de la empresa

Se lleva propuestas a equipo de trabajo y se selecciona Drive Club dado lo que implica. Drive club evoca a un club de conductores, nuevos conductores. El concepto club implica personas con intereses comunes y Drive refleja la conducción.

Por otro lado, se diseña nuevo logo corporativo con soporte de Diseñador gráfico. Se solicita mantener paleta de colores actual ya que la flota de vehículos mantiene el color granate como distintivo y reconocido en la zona.



Ilustración 17: Logo corporativo autoescuela Drive Club

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a los colores, se explica su significancia a continuación:

- Granate: Identifica a los clientes de la anterior Escuela Chávez veliz, se mantiene el color y el mensaje La renovada Chávez Veliz para que los clientes vivan un periodo de transición hacia la nueva Marca.
- Blanco: Se elige color blanco que refleja la transparencia y el cumplimiento de las normas vigentes en el proceso de enseñanza de conducción y se refleja muy bien en contraste
- Naranja: El color naranja resalta conceptos de entusiasmo, es asociado a empresas Amistosas.

En cuanto al diseño del volante, se diseña volante para identificar el proceso de conducción dentro del logo corporativo. Drive Club representa el Balance, la creatividad, la Amistad.



Ilustración 18 Color emotion guide:

Fuente: Olachea, 2013

b.2 Marketing

La publicidad que se implementará para promocionar la escuela de conductores se basará en:

- Fan Page Facebook

Se crea fan page Autoescuela Drive Club @autoescueladriveclub. Actualmente, se cuenta con 278 seguidores con quien estamos comenzando a interactuar. Con esto interactuamos con los clientes en base a promociones que se lanzan, comunicaciones directas a través de mensajes internos y masivos, junto con ir presentando promociones, eventos, clases en la plataforma.



Ilustración 19: Fan Page @autoescueladriveclub

Se selecciona esta plataforma de publicidad dado las ventajas que resalta esta plataforma (Macías, sin año)

- Capacidad de Segmentación: La capacidad que de segmentación que ofrece la plataforma es muy detallada y difícil de lograr con otros medios.
- Baja inversión: Herramienta de bajo costo y con alto ROI, solo se pagan los clicks que se obtienen.
- Viralidad: La red social potencia la propagación de nuestros anuncios, a través de recomendaciones, etc.
- Interacción: Se ofrece una característica que lo diferencia de los sistemas publicitarios más comunes, y es la capacidad de interactuar con el público objetivo.
- Audiencia: Millones de usuarios y la red social más utilizada.
- Diseño: Flexible y con capacidad de incluir textos, imágenes, videos, etc.
- Capacidad de análisis: Informes detallados que entrega Facebook ADS.
- Campañas publicitarias en red Social Facebook, Instagram, twitter.

Permite a precio bajo poder promocionar el servicio realizando segmentación de mercado por ubicación y por rango etario.

Según Estudio de base de datos de clientes en escuela de conductores, el 97% de los clientes de la escuela son menores a 55 años. En base a estos datos, se segmenta la publicidad mensual de la Escuela de conductores a personas hombres y mujeres entre 17 y 55 años. A su vez el radio definido de alcance de la publicidad se define en 5 KM a la redonda desde la ubicación de la escuela de conductores.

Promociones recientes en Autoescuela Drive Club				+ Crear promoción
	Publicación promocionada Finishes in 5 days En Autoescuela DRIVE CLUB nos volvimos Lo... Promocionada por Jorge Hazin el 06/28/2017	2.818 Personas alcanzadas	28 Interacciones con publicaciones	\$2.097 Gasto total: \$6.700 Ver resultados
	Publicación promocionada Finalizada Solo por pocos días, no te pierdas esta gran ofe... Promocionada por Jorge Hazin el 06/15/2017	4.243 Personas alcanzadas	50 Interacciones con publicaciones	\$2.900 Gasto total: \$2.900 Ver resultados
	Promoción continua de negocio local Continua Drive Club Renca, nace de la renovación de la ... Promocionada por Jorge Hazin el 06/05/2017	22.658 Personas alcanzadas	49.936 Impresiones locales	\$18.000 Por mes Ver resultados

Ilustración 20. Promociones @Autoescueladriveclub

Fuente: Elaboración propia con base en las promociones.

- Publicidad en punto de venta

Se implementa Letrero luminoso de 4 MT ancho por 1 Alto en escuela de conductores. De esta forma se aprovecha la Avenida Domingo santa María que tiene un alto flujo vehicular en la comuna de renca.



Ilustración 21: Diseño Letrero @Autoescueladriveclub

Fuente: Elaboración propia



Ilustración 22: Vista real Letrero @Autoescueladriveclub

Fuente: Fotografía propia

- Publicidad en Automóviles de la Escuela

Se diseña Logo y mensajes que deben brandear los automóviles, Actualmente cuentan solamente con teléfono de contacto y letrero Alumno en Práctica. Deben ser publicidad móvil.

- Página WEB

Se diseña página WEB corporativa la que permitirá que los interesados puedan acceder a nuestros programas e interactúen con nosotros www.driveclub.cl Actualmente, se encuentra en proceso de creación.

5.8 Asociaciones clave:

Algunas actividades de la empresa serán externalizadas en los siguientes lugares

- Taller mecánico y servicio técnico para automóviles. Cercano y con rápido tiempo de respuesta.
- Servicio técnico de Equipos Psicotécnico. Programa de mantenimiento de equipos de forma trimestral.

- Imprenta. Imprenta con buen nivel de servicios y precios para entrega de Tarjetas de identificación, Libro del nuevo conductor, convenios de inscripción, Boletas de Venta.
- Telefonía y WIFI. Proveedor con buena red y capacidad de soporte para telefonía y WIFI

5.9 Estructura de costes:

Se debe generar y definir un presupuesto y estructura de control de costos clara y anual, con control de gestión implementado, de tal forma que se pueda medir el rendimiento real de la organización versus la proyección realizada. Entre ellos, gasto operacional y mano de obra, gastos en servicios de tecnología, costos de mantención de equipos, costos de insumos, permisos, patentes, etc.

5.9.1 Inversión Inicial.

La inversión inicial es de un Total de 31 Millones de pesos los cuales son obtenidos en Activos existentes y material de apoyo.

- Existencias escuela de conductores
 - 03 Vehículos doble comando Marca Susuki Alto año 2013
 - 05 PCs
 - 05 Teclados PC
 - 05 Mouse
 - 05 LCD 22 Pulgadas
 - 01 Equipo Psicotécnico
 - 01 LCD 42 Pulgadas
 - 01 Laptop Lenovo
 - 01 Sistema de Audio
 - 40 Sillas de Clase
 - 01 Sofá
 - 05 Sillas de Escritorio
 - Refrigerador
 - Sistema de cámaras de vigilancia
 - 400 Libros del Nuevo Conductor

- Stock de Material de Oficina

5.9.2 Estimación de ingresos.

Para la estimación de los ingresos de la empresa, se utilizó la historia de venta año 2016 de la extinta escuela de conductores para dar por supuesto que el primer año de venta como meta, sería vender la misma cantidad de alumnos con el precio ajustado al cálculo actual. Se proyectó crecimiento de ventas porcentuales para los siguientes 4 Períodos (10%, 8%,5%,5%).

Esto quiere decir que las ventas para el período 1 se estimaron con el supuesto de replicar las mismas ventas que se realizaron el período -1 de la extinta escuela de conductores.

De esta forma se estiman las proyecciones de venta en base a esos datos rescatados de la anterior administración:

Tabla 7. Proyección de ingresos por venta Drive Club

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Precio		98.000	98.000	98.000	98.000	98.000
Alumnos		702	772	834	876	920
Ventas	0	68.805.000	75.685.500	81.740.340	85.827.357	90.118.725

Fuente: Elaboración propia

5.9.3 Estimación de Costos fijos y Variables

Para la definición de los costos Variables de la escuela de conductores, se utilizó registro contable de anterior escuela de conductores definiendo los costos variables el Consumo de combustible, Mantenciones varias relacionadas con el vehículo junto con la actualización del total de costos

Tabla 8. Estimación de costos fijos y variables

Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
\$ 39.120.250	\$ 39.513.275	\$ 42.910.872	\$ 42.257.763	\$ 62.414.461

Fuente: Elaboración propia

5.9.4 Evaluación Económica del negocio

Se utilizará modelo CAPM para estimar la tasa libre de riesgo. Para estos efectos se utiliza el Beta de la industria de transporte Damodaran septiembre 2017. Para estimar la prima por riesgo, se utiliza información de bonos a 5 años de Banco Central, para el cálculo de la prima por riesgo, se utiliza el promedio del IPSA mensual en 5 años plazo.

$$\text{CAPM}$$
$$R_s = R_f + \beta (R_m - R_f)$$

Ilustración 23. Formula CAPM

Fuente: Elaboración propia

Tabla 9: Calculo Beta

Beta	0,8
Tasa Bono Libre Riesgo BC 5 años	1,14%
Prima por Riesgo	4,74%
Riesgo empresa	2%
Tasa Libre de Riesgo	7,25 %

Fuente: Elaboración propia

5.9.5 VAN y TIR Escuela de conductores

Para el cálculo de VAN y TIR se utilizan Flujos Netos proyectados a 5 años los que generan los siguientes resultados.

Tabla 10: Van & TIR

VAN	\$ 83.645.930,64
TIR	82%

Fuente: Elaboración propia

5.9.6 Análisis de Sensibilidad con respecto al precio.

Al realizar análisis de sensibilidad con respecto a variaciones de precio entre 10% y -10% podemos concluir que el negocio sigue siendo rentable en todos los escenarios.

Tabla 11. Sensibilidad con respecto al precio

Sensibilidad con Respecto al Precio			
Variación Precio	Precio	VAN	TIR
10%	\$ 107.800	\$ 106.210.594	98%
5%	\$ 102.900	\$ 94.928.264	90%
-5%	\$ 93.100	\$ 72.363.560	73%
-10%	\$ 88.200	\$ 61.081.269	64%

Fuente: Elaboración propia

5.9.7 Flujo Caja

El flujo de caja proyectado a 5 años genera resultados positivos y recuperando el total de la inversión inicial a partir del año 2.

Tabla 12. Resumen flujo de caja

Flujo Caja	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo Neto	-31.000.000	22.574.412	29.666.825	31.040.883	34.688.153	23.309.661
Flujo Acumulado	-31.000.000	-8.425.588	21.241.237	52.282.120	86.970.273	110.279.934

Fuente: Elaboración propia

5.9.8 ROI (Return on Investment)

El retorno de la inversión es positivo desde el primer año. La inversión inicial declarada corresponde a \$31.000.000, Las ingresos proyectados al año 1 equivalen a \$68.805.000.

$$((68.805.000-31.000.000)/31.000)*100 = 121,95\%.$$

5.10 Factores críticos de éxito y evaluación de riesgo del negocio evaluado

En primer lugar, se considera que saber llevar a cabo todos los puntos anteriormente descritos, de la forma en que se han establecido, es el factor crítico más importante para determinar el éxito o fracaso

Se realizó una reunión con los stakeholders, quienes podían aportar información y ayudar en el análisis del origen de los riesgos. A partir de ello, se definió la siguiente tabla de prioridades:

Tabla 13. Prioridades

Columna	Parámetro	Valor
Valoración Global del Riesgo	Ponderación Alcance	0,1
	Ponderación Tiempo	0,8
	Ponderación Costo	0
	Ponderación Calidad	0,1
Prioridad	Umbral Prioridad Baja	0
	Umbral Prioridad Media	0,4
	Umbral Prioridad Alta	0,7

Fuente: Elaboración propia

Además se construyó la matriz que se presenta a continuación, y que analiza riesgos y estrategias:

Tabla 14. Matriz de riesgo

Descripción del problema	Riesgo	Tipo de Riesgo		Categoría de Riesgo	Probabilidad	Valoración Global del Riesgo	Prioridad	Plan de Respuesta predeterminado
		Amenaza	Oportunidad					
Externos. El parque automotriz crece, la demanda aumenta, el mercado es más tentador para los competidores	Alcance no aceptado por el cliente		X	economicos	0,4	0,048	Baja	Enfocar todas las iniciativas a a solución de necesidades del cliente
Políticos. Por políticas ambientales se decida modernizar los autos "en práctica"	Costos mayores a los esperados	X		politicos	0,5	0,26	Baja	En el precio están cubiertos los costos y el porcentaje de ganancia, del cual se puede invertir a futuro, si fuese necesario.
Servicio	Fallos en la calidad	x		Equipo de trabajo	0,5	0,45	Media	Capacitaciones constantes al personal
Organización y gestión	Fallos en la administración	x		clientes	0,5	0,45	Media	Revisiones constantes de la estrategia.
Tecnología. Disponibilidad de tecnología	Fallos de calidad		X	tecnologia	0,4	0,144	Baja	Comprar pizarras interactivas y diseñar con prontitud modalidad e-learning

Fuente: Elaboración propia

Es muy frecuente y hasta necesario innovar los modelos de negocios, ya que todos los sectores de la economía son muy dinámicos. Encontrar el modelo de negocio que más se acomoda a las necesidades de la organización es fundamental para poder encontrar ventajas competitivas que realmente realcen el valor del emprendimiento.

Es posible que, bajo un buen modelo de negocios, se encuentre el éxito, que haya ingresos y rentabilidades mayores y sustentables, por ello hay no solo hay que hacerlo, sino que además hay que comprenderlo y ponerlo en práctica.

CONCLUSIONES

El desarrollo del presente proyecto no solo ha servido para enfrentar una carencia, sino que de acuerdo a lo evaluado, es posible ser establecido como una solución posible y viable en el sector, siempre y cuando se apliquen las innovaciones del servicio y mantener una buena calidad del mismo, para lo que se requiere siempre un estudio de las alternativas a las que se puede ver enfrentado y a sus posibles soluciones.

En el presente trabajo se han evaluado diferentes variables como mercado, tendencias, propuestas de valor, canales, estrategias y modelos de negocios junto con analizar los riesgos posibles para una adecuada gestión de un proyecto y particularmente de un negocio, como el que se está proponiendo, es posible indicar que existe una viabilidad del mismo de la iniciativa, tanto por el sector como por la necesidad, lo que permite estimar la posibilidad de obtener una rentabilidad estable a mediano plazo.

Para la creación y desarrollo de la presente iniciativa de establecer un nuevo modelo de negocio para una empresa en problemas financieros, existen diferentes alternativas, donde el diseño del modelo de negocios es una de estas alternativas, en este contexto el diseño propuesto y el plan de negocio posibilitan una evaluación integral de un negocio, de esta manera se ha convertido en una herramienta relevante de seguir para la consecución de objetivos estratégicos en organizaciones iniciales..

Iniciar un proyecto como la creación de una escuela para conductores, se enmarca no solo en un proyecto a nivel personal o profesional, para quienes están involucrados en él, sino que a su vez considera también de una alternativa para el segmento de clientes que recibirá este servicio, debido a que es posible concebirlo como una herramienta que permite un beneficio para la comunidad, lo que permitirá sin duda un mayor flujo de clientes, donde es factible favorecer a otros emprendedores del sector.

De acuerdo a la evaluación financiera es conveniente operar en la comuna con la nueva marca. Todas las proyecciones financieras y de flujo de caja demuestran que el negocio es rentable y sustentable y que la mala administración por exceso de retiros de utilidades fueron la principal causa del cierre de la anterior sociedad. El retorno de la inversión inicial se logra en su totalidad en el primer año de operación.

Debido a que el negocio que se materializó anteriormente en la comuna de Renca, presentó problemas diversos para continuar con el servicio, esta nueva generación de negocio, diseñada desde una mirada integral debe velar por establecer un funcionamiento siempre bajo una recia estructura, limitando por cierto, aquellos problemas operacionales que causaron el fracaso anterior. En este contexto es fundamental reconocer el entorno, analizar la competencia y establecer un modelo de operaciones y de negocio viable genere una ventaja competitiva y que permita su funcionamiento sustentable en el largo plazo.

ANEXOS Y APENDICES

Anexo 1: Check List de Instructor Práctico

Clase	Tarea	Detalle
1	a) Revisión Vehículo	Se debe mostrar Luces Delanteras y traseras, Neumáticos, Punto ingreso combustible
	b) Revisión Motor	Se debe Mostrar Sistema de refrigeración (Depósito líquido refrigerante y Radiador), Lubricación (Punto ingreso de aceite, Revisión de niveles) y Eléctrico (Alternador y batería)
	c) Revisión Tablero	Odometro, tacómetro, velocímetro, marcador Bencina, Marcador Temperatura
	d) Revisión comandos	Acomodación Asiento, Encendido Luces (Alta, Bajas, Viraje, Retroceso, Advertencia de Peligro), Funcionamiento Freno de Mano, Espejo retrovisor, Espejo Izquierdo, Espejo Derecho
	e) Movimiento Vehículo Milimétrico	Ejercicio de control de embriague: Hacia Adelante y Hacia atrás, se debe priorizar movimientos milimétricos
	f) Dirección y Virajes 1	El instructor hara induccion al control del volante.
2	a) Dirección y Virajes 2	El instructor debe trabajar el control del volante y virajes sin traspazar eje de calzada evitando golpes con cuneta, reforzando la correcta utilización de espejos y señalizadores de viraje. No debe entregar pedales y cambios hasta asegurar el control de ambos pasos
3	a) Conducción Primera y Segunda	El instructor debe ejercitar con el alumno el correcto uso de las velocidades Primera y Segunda
	b) Frenado Suave	El instructor debe ejercitar con el Alumno el correcto uso del frenado suave
4	a) Conduccion Pimera, segunda , tercera y frenado Suave	El instructor debe ejercitar con el alumno el correcto uso de velocidades Primera , Segunda , tercera y el uso correcto del frenado suave.
5	a) Conducción Primera, Segunda, Tercera, reducción a Segunda	El instructor debe reforzar con el alumno el correcto uso de las velocidades Primera , Segunda y tercera. Además debe incorporar la reduccion a segunda.
	b) Frenado Suave y Virajes	El instructor debe reforzar con el Alumno el correcto uso del frenado suave
6	a) Conducción Primera, Segunda, Tercera, cuarta y reducción a Segunda	El instructor debe reforzar con el alumno el correcto uso de las velocidades Primera, Segunda, Tercera, cuarta. Además deberá incorporar la reducción a segunda
	b) Frenado Suave y Virajes	El instructor debe enseñar la maniobra de viraje mezclando la reducción de marcha. Se debe lograr maniobra sin traspasar eje de la calzada ni golpes a Cuneta
7	a) Ruta 4 Cambios en avenidas Principales y pistas de Circulacion	El instructor debe entrenar con el alumno la conducción libre utilizando las 4 velocidades transitando por avenidas principales y cambios de pista.
	b) Cambio de pistas	El instructor debe entrenar con el alumno la conducción libre utilizando las 4 velocidades transitando por avenidas principales y cambios de pista.
8	a) Ruta 4 Cambios en avenidas Principales y pistas de Circulacion	El instructor debe entrenar con el alumno la conducción libre utilizando las 4 velocidades transitando por avenidas principales y cambios de pista.
9	a) Estacionamiento Perpendicular y Pendientes	El instructor debe realizar procedimientos de retencion en subida para recuperar vehiculo y procedimiento de estacionamiento perpendicular (recomendamos Líder)
10	a) Estacionamiento Lineal y procedimiento reversa	El instructor debe practicar el estacionamiento Lineal. Asegurando la correcta ejecución del procedimiento.
11	a) Reforzamiento Instructor	El instructor realiza con el alumno conducción Libre reforzando todos los conceptos aprendidos en clases
12	a) Reforzamiento / Ruta Examen	El instructor realiza con el alumno conducción Libre reforzando todos los conceptos aprendidos en clases y ruta examen si es necesario incluyendo estacionamiento.

Anexo 2: Ficha de Alumno Drive Club



Avenida Domingo Santa María 4190
Renca, Santiago
22-6464190
@autoescueladriveclub

DATOS DE ALUMNO

Nombre	<input type="text"/>	Registro	<input type="text"/>
Teléfono	<input type="text"/>	Forma Pago	<input type="text"/>
Plan	<input type="text"/>		

TEORÍA

Módulo	1	2	3	4	5	6
Fecha	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

PRUEBAS

Test	1	2	3
Fecha	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

PSICOTÉCNICO

	1	2
	<input type="text"/>	<input type="text"/>

PRÁCTICA

Módulo	1	2	3	4	5	6	7
Fecha	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
	8	9	10	11	12	R	R
	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

DOCUMENTOS PARA EL EXÁMEN

- Cedula de Identidad - Certificado de Residencia - Certificado de Estudios

FECHA EXÁMEN:

COMUNA DE EXÁMEN:

Seguimiento módulo Práctico

Clase	Tarea	A/R
1	a) Revisión Vehículo	
	b) Revisión Motor	
	c) Revisión Tablero	
	d) Revisión comandos	
	e) Movimiento Vehículo Milimétrico	
	f) Dirección y Virajes 1	
2	a) Dirección y Virajes 2	
3	a) Conducción Primera y Segunda	
	b) Frenado Suave	
4	a) Conduccion Pimera, segunda , tercera y frenado Suave	
5	a) Conducción Primera, Segunda, Tercera, reducción a Segunda	
	b) Frenado Suave y Virajes	
6	a) Conducción Primera,Segunda, Tercera, cuarta y reducción a Segunda	
	b) Frenado Suave y Virajes	
7	a) Ruta 4 Cambios en avenidas Principales y pistas de Circulacion	
	b) Cambio de pistas	
8	a) Ruta 4 Cambios en avenidas Principales y pistas de Circulacion	
9	a) Estacionamiento Perpendicular y Pendientes	
10	a) Estacionamiento Lineal y procedimiento reversa	
11	a) Reforzamiento Instructor	
12	a) Reforzamiento / Ruta Examen	

Anexo 3: EERR y Flujo de Caja Drive Club

EERR - Flujo Caja

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	0	68.805.000	75.685.500	81.740.340	85.827.357	90.118.725
Costo de Ventas	0	2.500.000	2.716.875	2.952.564	3.208.699	3.487.053
Utilidad Bruta	0	71.305.000	78.402.375	84.692.904	89.036.056	93.605.778
Sueldos		28.200.000	29.328.000	30.501.120	31.721.165	32.990.011
Arriendo Oficina	0	600.000	621.000	642.735	665.231	688.514
Agua	0	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000
Luz	0	450.000	450.000	450.000	450.000	450.000
Telefonía / Internet	0	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000
Suministros	0	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000
Limpieza	0	180.000	180.000	180.000	180.000	180.000
Uniformes	0	800.000	800.000	800.000	800.000	800.000
Software (Mantenición)	0	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000
Tecnología	0	500.000	400.000	300.000	200.000	100.000
Inmobiliario	0	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000
Gastos de Marketing y Publicidad	0	688.050	756.855	817.403	858.274	901.187
Prima Seguros	0	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000
Depreciación	0	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000
Reinversión activo Fijo		1.000.000		2.000.000		18.750.000
Imprevistos	0	2.752.200	3.027.420	3.269.614	3.433.094	3.604.749
Total Gastos	0	39.120.250	39.513.275	42.910.872	42.257.763	62.414.461
Utilidad (1)	0	32.184.750	38.889.100	41.782.032	46.778.292	31.191.317
EBITDA	0	27.432.550	36.889.100	39.782.032	44.778.292	29.191.317
UAI	0	27.432.550	36.889.100	39.782.032	44.778.292	29.191.317
Impuesto (25%)	0	-6.858.138	-9.222.275	-10.741.149	-12.090.139	-7.881.656
UDI	0	20.574.412	27.666.825	29.040.883	32.688.153	21.309.661
Utilidad Neta	0	20.574.412	27.666.825	29.040.883	32.688.153	21.309.661
Depreciación	0	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000
Inversión Oficina Central	-30.000.000	0	0	0	0	0
Imprevistos	-1.000.000	0	0	0	0	0
Flujo Neto	-31.000.000	22.574.412	29.666.825	31.040.883	34.688.153	23.309.661
Flujo Acumulado	-31.000.000	-8.425.588	21.241.237	52.282.120	86.970.273	110.279.934

Anexo 4. Variación IPSA últimos 5 años.

Fecha	Último	Apertura	Máximo	Mínimo	Vol.	% var.
sep-17	5.091,81	5.152,67	5.181,25	5.076,85	-	-1,19%
ago-17	5.153,15	5.062,50	5.194,08	5.020,26	-	1,75%
jul-17	5.064,62	4.749,57	5.082,46	4.740,88	-	6,69%
jun-17	4.747,24	4.855,88	4.920,01	4.717,80	-	-2,23%
may-17	4.855,75	4.796,69	4.911,46	4.769,71	-	1,26%
abr-17	4.795,13	4.786,14	4.904,81	4.772,53	-	0,24%
mar-17	4.783,42	4.364,50	4.877,00	4.359,77	-	9,71%
feb-17	4.359,88	4.202,50	4.384,75	4.202,11	-	3,82%
ene-17	4.199,50	4.150,52	4.315,11	4.141,54	-	1,16%
dic-16	4.151,39	4.210,47	4.276,45	4.028,61	-	-1,33%
nov-16	4.207,24	4.290,43	4.326,08	4.101,19	-	-1,92%
oct-16	4.289,78	4.015,26	4.321,02	4.014,05	-	6,84%
sep-16	4.015,25	4.123,26	4.150,33	4.006,69	-	-2,53%
ago-16	4.119,28	4.117,47	4.183,35	4.081,01	-	0,04%
jul-16	4.117,47	3.995,65	4.161,42	3.992,02	-	3,04%
jun-16	3.995,91	3.938,93	4.036,96	3.847,19	-	1,56%
may-16	3.934,71	4.008,84	4.027,32	3.926,94	-	-1,68%
abr-16	4.002,07	3.937,20	4.084,61	3.866,42	-	1,64%
mar-16	3.937,49	3.717,68	3.978,96	3.713,48	-	5,97%
feb-16	3.715,84	3.702,71	3.774,02	3.573,13	-	0,27%
ene-16	3.705,92	3.678,32	3.713,75	3.418,77	-	0,70%
dic-15	3.680,20	3.657,90	3.697,83	3.490,34	-	0,68%
nov-15	3.655,31	3.827,99	3.902,74	3.643,99	-	-4,51%
oct-15	3.827,99	3.685,18	3.943,60	3.662,27	-	3,88%
sep-15	3.685,18	3.838,84	3.845,60	3.647,96	-	-4,04%
ago-15	3.840,21	3.867,44	3.893,61	3.541,79	-	-0,78%
jul-15	3.870,35	3.898,23	3.926,97	3.752,00	-	-0,69%
jun-15	3.897,10	4.038,52	4.042,93	3.847,94	-	-3,67%
may-15	4.045,62	4.044,97	4.148,23	4.012,05	-	0,05%
abr-15	4.043,45	3.916,92	4.133,67	3.908,41	-	3,23%
mar-15	3.916,92	3.983,72	3.991,51	3.824,99	-	-1,68%
feb-15	3.983,72	3.836,33	4.037,87	3.832,45	-	3,83%
ene-15	3.836,73	3.852,21	3.900,74	3.725,67	-	-0,37%
dic-14	3.850,96	3.991,78	3.994,64	3.717,22	-	-3,53%
nov-14	3.991,78	3.851,10	4.005,78	3.847,13	-	3,66%
oct-14	3.850,97	3.943,56	3.954,32	3.751,73	-	-2,35%
sep-14	3.943,56	3.997,15	4.120,17	3.915,20	-	-1,33%
ago-14	3.996,63	3.875,44	3.999,26	3.874,63	-	3,13%
jul-14	3.875,44	3.875,73	3.985,85	3.858,78	-	-0,01%
jun-14	3.875,73	3.903,81	3.945,18	3.823,59	-	-0,72%
may-14	3.903,81	3.910,38	3.972,55	3.867,45	-	-0,15%
abr-14	3.909,64	3.782,10	3.918,91	3.757,82	-	3,63%
mar-14	3.772,76	3.720,03	3.786,73	3.607,26	-	1,45%
feb-14	3.718,88	3.442,67	3.722,86	3.383,64	-	8,13%
ene-14	3.439,41	3.704,16	3.728,87	3.369,63	-	-7,02%
dic-13	3.699,19	3.783,35	3.783,79	3.642,44	-	-2,37%
nov-13	3.789,06	3.915,85	3.941,42	3.667,32	-	-3,15%
oct-13	3.912,44	3.823,85	3.940,55	3.774,72	-	2,32%
sep-13	3.823,85	3.628,73	4.414,61	3.513,99	-	5,38%
ago-13	3.628,73	3.732,54	3.855,89	3.531,18	-	-2,78%
jul-13	3.732,54	4.029,67	4.038,35	3.708,66	-	-7,37%
jun-13	4.029,67	4.191,26	4.210,42	3.723,89	-	-3,86%
may-13	4.191,26	4.292,14	4.367,02	4.122,94	-	-2,35%
abr-13	4.292,14	4.432,14	4.439,91	4.212,39	-	-3,16%
mar-13	4.432,14	4.558,46	4.600,89	4.228,89	-	-2,77%
feb-13	4.558,46	4.552,40	4.618,59	4.458,73	-	0,13%
ene-13	4.552,40	4.301,38	4.554,96	4.301,38	-	5,84%
dic-12	4.301,38	4.139,99	4.305,67	4.123,09	-	3,90%
nov-12	4.139,99	4.266,35	4.279,35	4.103,67	-	-2,96%
oct-12	4.266,35	4.230,42	4.324,08	4.214,33	-	0,85%
sep-12	4.230,42	4.155,68	4.237,96	4.103,69	-	1,80%

Anexo5. Descripción general de las responsabilidades de trabajadores.

A) Gerente General :

Responsable del diseño e implementación de modelos operativos y comerciales de la organización. Velará por el correcto cumplimiento de los planes operativos, comerciales, tecnológicos y de personas definidos por la compañía. También será el responsable de la gestión del director de Operaciones y los resultados de la compañía

B) Directora de operaciones:

Responsable del proceso operativo y de los niveles de servicio de la compañía. Será la responsable de hacer seguimiento y control al sistema de operaciones definido y el control a través de Kpis de proceso que se ejecutan dentro de la organización. Deberá dar las directrices al equipo de trabajo y retroalimentar oportunamente brechas de servicio o desempeño a cada integrante de la organización, Será responsable de implementar modelo de gestión de desempeño.

C) Ejecutivo Clientes:

- Responsable de los procesos de:
- Atención de clientes en la Escuela de conductores
- Inscripción de alumnos
- Administración de caja Chica
- Comunicaciones telefónicas, Mail, Redes Sociales
- Programación de módulos prácticos

D) Instructor

El instructor de la escuela de conductores es el responsable de la ejecución del programa de entrenamiento teórico y práctico definido por la organización velando por el cumplimiento exitoso del proceso de enseñanza.

BIBLIOGRAFÍA

Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2016) Generación de un modelo de negocio. Un manual para revolucionarios, visionarios y retadores. Deusto

Olachea, 2013. Paraedro. El color naranja como moda en la publicidad.
<https://www.paredro.com/el-color-naranja-como-moda-en-la-publicidad/>

Conaset (2016) Comisión Nacional de Seguridad de Transito. Extraído el 20 de noviembre de 2017 de <https://www.conaset.cl/nosotros/>

INE (2015) Estadísticas de licencias de conducir. Chile

Macias, R. (sin año) <https://www.tooltyp.com/por-que-hacer-publicidad-en-facebook-ads>

http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html

<http://si3.bcentral.cl/Boletin/secure/boletin.aspx?idCanasta=1MRMW2951>

<https://es.investing.com/indices/ipsa-historical-data>