



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

**PLAN DE NEGOCIOS PARA UNA TIENDA PARA AFICIONADOS DEL
AUTOMOVILISMO**

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

CLAUDIO ERIC MUNZER CONTRERAS

**PROFESORA GUÍA:
ANDREA VICTORIA NIETO EYZAGUIRRE**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
DANIEL ANTONIO ESPARZA CARRASCO
MARÍA SOLEDAD CECILIA RETAMAL NEIRA**

**SANTIAGO DE CHILE
2019**

PLAN DE NEGOCIOS PARA UNA TIENDA PARA AFICIONADOS DEL AUTOMOVILISMO

Drivers SpA es una empresa creada el año 2017, que se dedica a la importación y venta de artículos para los aficionados del Automovilismo, algunos de los productos que ofrece son productos químicos para la limpieza y el cuidado de los automóviles, Merchandising asociado a figuras del automovilismo como Ayrton Senna, Autos miniatura de alta gama entre otros. Actualmente vende a través de su sitio web (www.drivers.cl) y su local (Showroom).

El objetivo de este trabajo es proponer un modelo de negocios que permita a Drivers SpA mejorar su desempeño actual, específicamente en lo que respecta a los ingresos por venta. Para entender de mejor manera el segmento al que apunta este, se realizó una investigación de mercado de tipo cualitativa a través de entrevistas en profundidad a potenciales clientes. Los resultados de dicha investigación sumados a los análisis FODA, 5 Fuerzas de Porter y el modelo de negocios actual, permitieron identificar oportunidades de mejora que se tradujeron en propuestas concretas para el negocio.

Las principales propuestas son, vender únicamente a través del canal On-line (lo que implica el cierre del Showroom), realizar una gestión apropiada de la información entregada por Google Analytics, para poder cuantificar y valorizar el impacto de los esfuerzos de marketing digital, implementar nuevas líneas de negocio, como es la venta directa a un partner de Detailing y una nueva categoría de productos a partir de una asociación con una imprenta local. Otra de las propuestas contempla la producción de material audiovisual (videos) que permitan aumentar el atractivo de la categoría de Productos químicos de limpieza y cuidado de los automóviles.

El conjunto de modificaciones propuestas, requiere de una inversión inicial de \$5.692.148, que entrega un VAN (descontados al 12%) del proyecto puro de 35.918.108 pesos a tres años y una Tasa interna de retorno de 172% y Payback al primer año. Mientras que el proyecto financiado ofrece un VAN de más 27.495.033 pesos descontados a una tasa WACC del 10,53%.

Se concluye que Drivers está inserto en un rubro que si bien no es llamativo por sí solo, de acuerdo al análisis de las 5 fuerzas de Porter, se considera atractivo ya que no existe una competencia a nivel local que posea una oferta similar de productos en cuanto a variedad y calidad y además presenta un potencial de crecimiento atractivo en el mediano plazo.

DEDICATORIA

Esta tesis se la dedico a mis padres, Roberto Münzer y Eliana Contreras, quienes me enseñaron el valor de la educación y a esforzarme cada día en ser una mejor persona, les agradezco la paciencia a lo largo de estos años y todo el cariño y apoyo que me han dado.

A mis compañeros, con quienes compartí un año lleno de aprendizajes tanto en lo académico como en lo cultura, aprendiendo cosas de cada uno de ellos que de seguro me servirán en los desafíos del futuro.

A mis amigos, Diego, Víctor y Pedro, por nunca dejarme solo y acompañarme en los momentos difíciles, les estaré siempre agradecido por el regalo que es su amistad.

Tabla de Contenido

1.- INTRODUCCIÓN	1
OBJETIVOS.....	4
2.1.- OBJETIVO GENERAL	4
2.2.- OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	4
2.3.- METODOLOGIA	5
3.- DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO.....	6
3.1.- Descripción e historia de la Empresa.....	6
4.- ESTUDIO DE MERCADO	11
4.1.- Identificación de mercado.	11
4.2.- Entrevistas.....	11
4.3.- Brief de Estudio Cualitativo.....	12
4.5.- Análisis de Resultados.	13
5.- PLAN ESTRATÉGICO.....	16
5.1.- Misión.	16
5.2.- Visión.....	16
5.3.- Objetivos.	16
5.4.- Valores corporativos.	17
5.5.- FODA.....	17
5.5.1.- Fortalezas	17
5.5.2.- Oportunidades	18
5.5.3.- Debilidades.....	18
5.5.4.- Amenazas.....	18
5.5.5.- Conclusión FODA.....	19
5.6.- Fuerzas de Porter.....	19
5.6.1.- Poder de negociación de los Proveedores:	19
5.6.2.- Poder de negociación de los Clientes:.....	19
5.6.3.- Competitividad al interior de la Industria:	20
5.6.4.- Amenaza de nuevos entrantes:	20
5.6.5.- Amenaza de productos/servicios sustitutos:	20
5.6.6.- Conclusión:.....	21
5.7.- Diagnostico y Modificaciones al Modelo de Negocios.....	21
5.8.- Lienzo Modelo de Negocios (Canvas)	26

6.-PLAN DE MARKETING	31
6.1.- MARKETING MIX.....	31
6.1.1.- Producto.....	31
6.1.2.- Precio	33
6.1.3.- Plaza (Punto de Venta)	33
6.1.4.- Promoción	34
7.- PLAN DE RRHH	35
7.1.- Estructura de la empresa.	35
7.2.- Perfiles de Cargo.	36
7.2.1.- Perfil de Cargo: Administrador del Negocio.	36
7.2.2.- Perfil de Cargo: Administrador Web.....	37
8.- PLAN DE OPERACIONES.....	40
8.1.- Pre-Operacional.....	40
8.2.- Operacional	42
8.2.1.- Proceso de Compra	43
8.2.2.- Proceso de Venta.....	45
9.- PLAN FINANCIERO	47
9.1.- Identificación de Ingresos.....	47
9.2.- Identificación de costos fijos y variables	50
9.3.- Identificación de capital de trabajo.....	51
9.4.- Flujo de Caja y Análisis de sensibilidad	52
10.- CONCLUSIÓN	61
10.1.- Conclusiones del proyecto.....	61
11.- BIBLIOGRAFÍA	63
12.- ANEXOS	64

Índice de Ilustraciones y Tablas

Ilustración 1 - Ventas Drivers SPA últimos 12 meses.	7
Ilustración 2 - Clics e Impresiones campañas de marketing digital Drivers SpA.....	10
Ilustración 3 - Datos demográficos de campañas de marketing digital Drivers SpA	10
Ilustración 4 - Organigrama actual Drivers SpA.....	22
Ilustración 5 - Canvas Modelo de Negocios Propuesto a Drivers SpA.....	26
Ilustración 6 - Organigrama propuesto Drivers SpA.....	35
Ilustración 7 - Proceso de Compra Drivers SpA.....	43
Ilustración 8 - Proceso de Venta Drivers SpA.....	45
Tabla 1 - Ventas Drivers SpA Febrero 2018 a Febrero 2019 por Líneas de producto	9
Tabla 2 - Ventas Drivers SpA Febrero 2018 a Febrero 2019 por Líneas de producto	33
Tabla 3 - Propuesta Sueldos Drivers SpA.....	40
Tabla 4 - Ventas de Drivers SpA enero 18'- enero 19'.....	48
Tabla 5 - Ingresos potenciales Drivers SpA enero 18' - enero 19'	48
Tabla 6 - Resultados esperados de Drivers SpA para los próximos tres años con proyecto	49
Tabla 7 - Resultados esperados de Drivers SpA para los próximos tres años sin proyecto.....	49
Tabla 8 - Aporte a los resultados de Drivers SpA del proyecto.....	49
Tabla 9 - Costos Fijos y Variables Drivers SpA.....	50
Tabla 10 - Costos Fijos y Variables Propuesta	50
Tabla 11 - Variación Costos con Propuesta.....	51
Tabla 12 - Calculo Capital de Trabajo.....	52
Tabla 13 - Δ Capital de Trabajo Drivers SpA	52
Tabla 14- Inversiones Propuesta Drivers SpA	53
Tabla 15 - Flujo de Caja Proyecto Puro	55
Tabla 16 - Resultados Flujo de Caja Proyecto Puro	55
Tabla 17 - Tabla de Pago Préstamo Bancario	56
Tabla 18- Flujo de Caja Proyecto Financiado	57
Tabla 19 - Resultados Flujo de Caja Financiado.....	57
Tabla 20 - Escenarios análisis de sensibilidad.....	58
Tabla 21 – Flujo de Caja análisis de Sensibilidad Escenario Pesimista.....	59
Tabla 22 – Flujo de Caja análisis de Sensibilidad Escenario Optimista	60

1.- INTRODUCCIÓN

El importante y sostenido crecimiento económico que ha experimentado la economía chilena (3,8% promedio en los últimos 10 años) (Datos Macro, 2018) y el consecuente PIB per cápita, han impactado en distintos aspectos de la sociedad y en los hábitos de consumo de los chilenos. En ese sentido, se destaca el continuo crecimiento que ha evidenciado el parque automotriz (Gutiérrez, 2018), incluso en años en los que el PIB no ha crecido, este ha aumentado sostenidamente en todo el país, especialmente en la región metropolitana (56% del incremento corresponde a la región metropolitana) (Sottorff, 2016).

En relación a lo anterior, en los últimos 15 años, el parque automotriz se ha septuplicado (Martabit, 2016), no solo eso, sino que los expertos consideran que aún existe espacio para que siga creciendo. A esto se suma al incesante crecimiento que ha experimentado el segmento de Automóviles de lujo (34% en 2017) (Airam, 2018), el que ha mantenido tasas de crecimiento superiores al mercado automotriz en su totalidad, lo que evidencia, que existen conductores chilenos que están optando por autos de alta gama al momento de cambiar su vehículo.

Todo lo anterior ha propiciado la aparición de distintos clubes de fanáticos de los automóviles que se reúnen para disfrutar de sus autos, compartir experiencias y viajes juntos o como menciona un artículo, “pueden pasar tardes enteras hablando de configuraciones de motores...” (Marín, 2018) como el Club Porsche Chile, Club Gran Turismo (más conocido como Club GT) y el Club V8 entre tantos otros.

Es a partir de todo lo anteriormente mencionado que en el año 2017, nace el deseo de 5 socios de formar un negocio que ofrezca productos especializados para el cuidado y protección del automóvil, además de otros artículos que les permitan a los aficionados del automovilismo de disfrutar de su pasión junto a sus amigos, como son autos coleccionables de alta gama, vestimenta identificada con distintos pilotos y agrupaciones de conductores, entre otros. Luego de casi un año de funcionamiento los socios, considerando los resultados del negocio hasta ese momento y las constantes presiones de uno de los socios, deciden darle un giro al negocio, transformando su modelo de negocio de tipo retail especializado, a un negocio de tipo e-commerce; trasladando su tienda a una oficina en una ubicación más centralizada y reestructurando su sitio web para la venta en línea.

La “Clasificación de vehículos Euro-Estándar”, clasifica los distintos vehículos dependiendo de su tamaño, motor, equipamiento entre otros atributos para determinar en qué nivel ubicarlos, para el negocio de Drivers los vehículos que serán considerados de lujo son los segmentos D, E, F, S e incluso J. Para dar un par de ejemplos, se consideran autos de lujo las marcas BMW, Audi, Mercedes-Benz, Porsche, Aston Martin, Ferrari entre otras marcas, además de las versiones de alta gama de marcas como Mazda, Volvo, Subaru, Volkswagen, etc. Más ejemplos y la descripción de cada uno de estos Segmentos se encuentran en el Anexo 1.

Por otra parte, y respecto del crecimiento del e-Commerce a nivel nacional, en el último año las ventas a través de este canal crecieron en un 31,7% (Cámara Nacional de Comercio , Febrero) superando el crecimiento alcanzado en 2016. Al separar las ventas online en los tres sectores que comprenden este canal, consumo/comercio, turismo y entretenimiento y servicios, específicamente en Consumo/comercio donde participa Drivers, muestra un crecimiento real de un 43,4% en 2017 (Cámara Nacional de Comercio , Febrero). Finalmente cabe destacar que el comercio especializado (importadoras, joyerías y regalos, librerías y editoriales, muebles y artículos electrónicos, vestuario y calzado en tiendas especializadas) es el sector que concentra la mayor cantidad de compras a través de canales en línea con un 41,8% (Cámara Nacional de Comercio , Febrero) de las transacciones en el mismo año.

Respecto de la industria de Merchandising Deportivo a nivel mundial, industria relevante para gran parte de los productos ofrecidos por Drivers (Ropa y accesorios Ayrton Senna), el tamaño del mercado en 2015 era de 27 mil millones de Dólares (Market Watch , 2016), destacando como principal producto de la categoría la ropa deportiva (sports apparel) que aporta un 39,8% de los ingresos totales del mercado, y está proyectado que para 2024 llegue a 48 mil millones de dólares a una tasa anual compuesta de crecimiento de 6,4% (Market Watch , 2016). El mercado norteamericano aporta el 54% de las ventas totales, y se prevé que mantenga su predominancia por sobre otros mercados como Europa, Asia y Latino América. Así mismo, se destaca la importancia que ha tenido el canal online (e-commerce) en la penetración de importantes mercados como son India y China. Es importante destacar que la información anteriormente presentada agrupa el merchandising de diversos deportes como Fútbol Americano, Beisbol, Fútbol entre otros, por lo que sirve para hacerse una idea de dicha industria.

Otra de las industrias relevantes para el negocio en el que participa Drivers, es la de productos de limpieza para los automóviles y detailing, al respecto, se observa que, en EEUU, país en que la industria está en una etapa de madurez, los últimos 5 años ha crecido un 3,7% (IBIS World, 2019) y se espera que para 2019 alcance ingresos por 12 Billions USD, mientras que el número de negocios en la industria ha aumentado un 2,5% (IBIS World, 2019).

La realización de distintos eventos automotrices de importancia mundial en Chile han potenciado el crecimiento del automovilismo en Chile, ejemplo de dichos eventos son el Rally Dakar (Dakar, 2019), competencia más importante del mundo del Rally, en la que participan corredores de autos, motos, camiones y cuatrimotos, que se realizó entre los años 2009 y 2015 con la participación de importantes competidores chilenos.

Otro evento de nivel mundial que se ha realizado en los últimos años en el país es la Formula E, que consiste en carreras de monoplasas eléctricos. Chile ha recibido dos veces dicho evento, los años 2018 y 2019 (Federation Internationale de l'Automobile, 2019), la primera vez en el "Circuito Parque Forestal" y la segunda en el "Circuito Parque O'Higgins".

2.- OBJETIVOS Y METODOLOGIA

OBJETIVOS

2.1.- OBJETIVO GENERAL

Desarrollar un plan de negocios para Drivers con el propósito de mejorar el desempeño que ha tenido hasta el momento, principalmente en lo que respecta a los ingresos por venta.

2.2.- OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Estudiar la industria de Merchandising deportivo a nivel mundial.
- Diagnosticar la situación actual de Drivers en términos de gobernanza, financieros, operaciones y marketing.
- Estudiar el segmento de clientes para entender de mejor manera sus preferencias y comportamiento de compra.
- Determinar la viabilidad actual del proyecto analizando el desempeño de cada una de sus líneas de producto.
- Diseñar nuevas políticas comerciales que permitan mejorar el volumen de ventas actual del negocio.
- Analizar la deseabilidad, viabilidad y rentabilidad de introducir nuevas líneas de producto.

2.3.- METODOLOGIA

El desarrollo del Plan de Negocios se realizará a través de las siguientes herramientas y análisis:

Industria y diagnóstico: Se analizará la industria a nivel mundial para poder diagnosticar la situación en la que se encuentra el negocio actualmente.

Investigación de Mercado: Se estudiará el segmento de clientes con el objetivo de entender sus preferencias y expectativas respecto de una tienda on-line específicamente en lo que respecta al proceso de compra.

Análisis estratégico del Negocio: Identificar y potenciar una ventaja competitiva sostenible en el tiempo que le permita al negocio diferenciarse y perdurar en el tiempo.

Análisis del Modelo de Negocio: Se analizará el modelo de negocios actual de la empresa a través del uso de la herramienta Canvas. Además de un análisis FODA y 5 Fuerzas de Porter para estudiar el estado actual de la industria.

Plan de Marketing: Desarrollo de una estrategia de marketing digital a través de los distintos canales a los que tiene acceso la tienda.

Plan Económico y Financiero: Se analizará el desempeño actual de la empresa, para evaluar el desempeño actual del negocio y estudiar alternativas de mejora, las que serán evaluadas definiendo ingresos, costos y gastos adicionales en un horizonte a determinar durante el estudio para establecer la viabilidad de dichas alternativas.

Plan de RRHH: Se analizará la estructura organizacional actual además del personal operativo y comercial.

Plan de Operaciones: Analizar logística In-bound y Out-bound actual (supply chain management).

3.- DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

3.1.- Descripción e historia de la Empresa.

Drivers es una sociedad por acciones que se constituyó el 15 de junio del año 2016. Inicialmente la sociedad estaba conformada por 5 socios que deseaban crear una tienda especializada para los aficionados del automovilismo en Chile, siendo ellos partícipes de distintas agrupaciones de aficionados, consideraban que existía un nicho sin explotar en el mercado nacional.

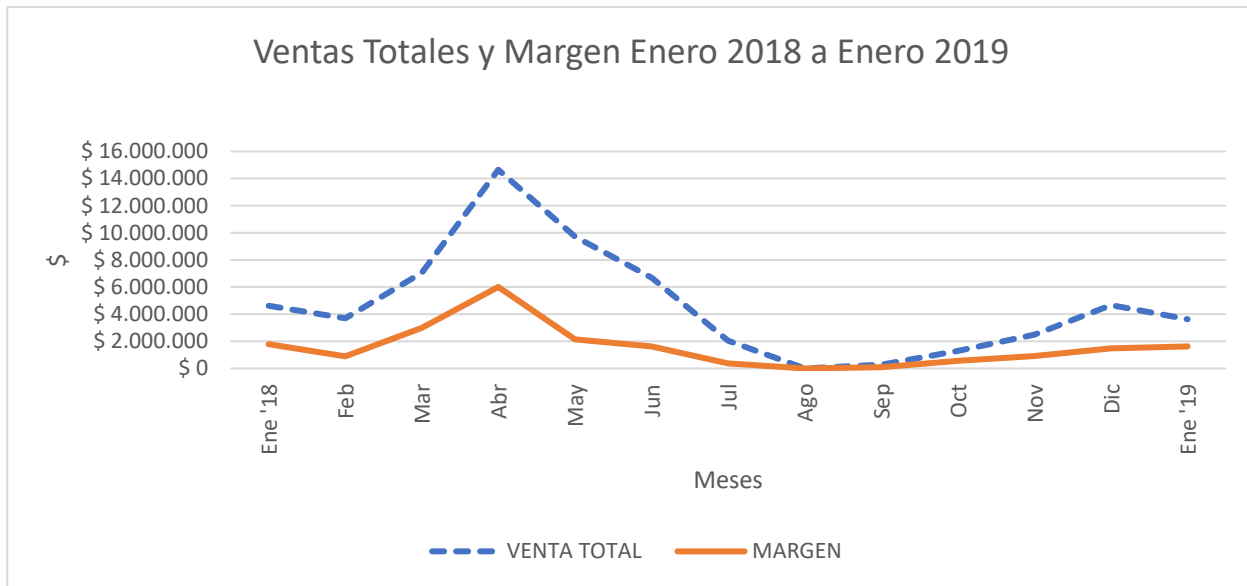
En base a su experiencia profesional en distintos negocios y su conocimiento del segmento de clientes al cual querían abordar, deciden instalar una tienda en un pequeño Strip Center en el sector oriente de la capital, específicamente en Manquehue Oriente 2030, Lo Barnechea, donde comenzaron a atender a fines de noviembre de 2017.

Al cabo de algunos meses, uno de los socios fundadores decidió salir del negocio debido a que no se cumplieron sus expectativas de crecimiento del negocio. El resto de los socios resolvió comprar sus acciones para evitar que el mismo se lo vendiese a alguien desconocido y que no tuviera las mismas intenciones que ellos. A comienzos de 2018 otro de los socios fundadores de Drivers vendió sus acciones a los restantes tres socios, esto debido a que ellos habían perdido la confianza en su hoy, ex socio, el que realizaba compras de productos sin consultar previamente con el resto, lo que generó suspicacia ya que el proveedor de estos productos (autos a escala) había sido conseguido por el mismo, y se desconfiaba de que hubiese intereses o arreglos externos. Luego de esta re estructuración de la sociedad por acciones, quedaron tres de los socios fundadores, los que actualmente están alineados y convencidos de que el negocio puede repuntar.

Con el pasar del tiempo y el escaso crecimiento en las ventas, los socios decidieron darle un giro al negocio, cambiando su modelo de negocios desde una tienda física y convertirse en una tienda online, vendiendo gran parte de sus productos a través de internet, sin embargo, sigue disponible la posibilidad para los clientes de visitar el “Showroom” (oficina desde la que opera actualmente el negocio), para quienes quieran revisar o probarse los productos antes de comprarlos.

Los resultados obtenidos por Drivers SpA en los últimos 12 meses han sido bastante cambiantes, como se puede observar en la ilustración 1, esto debido al cambio de local comercial y en el modelo de negocios, pasando de tener una tienda física a vender principalmente por internet como se explicó anteriormente. Destacan los resultados obtenidos en el mes de abril de 2018, mes en el que se vendieron más de 14 millones de pesos, con un margen promedio de 41%, cabe destacar que estas ventas fueron potenciadas por una venta promocional con “Club de Lectores” del diario El Mercurio, sin embargo, se observan también meses con malos resultados como septiembre, que fue el primer mes de venta únicamente en línea, a través del sitio web de la tienda (www.drivers.cl), donde se vendieron menos de 300 mil pesos, siempre manteniendo un margen superior al 30% esto dado la naturaleza de los productos que se venden.

Ilustración 1 - Ventas Drivers SPA últimos 12 meses.



Fuente: Elaboración propia a partir de la información del negocio.

En el anexo 2 se detallan todos los resultados mes a mes para el año 2018 y el primer mes del año 2019, esta es toda la información histórica que se conserva respecto de los resultados y coincide con la llegada de Patricio Betancourt como el Administrador del Local. La información del año 2017, correspondiente a los dos primeros meses de venta de Drivers no está a disposición del actual administrador del negocio, por lo que no serán considerados en este informe.

Las líneas de productos ofrecidas por Drivers SpA son las siguientes:

Ropa y Accesorios Ayrton Senna: Esta línea incluye productos desde poleras y gorras del famoso piloto brasileño hasta llaveros y banderas. Esta línea de productos es una de las que más aporta a los ingresos por venta de Drivers SpA con un total de ventas de 18.540.997 pesos, entre febrero 2018 y febrero 2019, dejando un margen bruto de 5.249.461 pesos (28% aproximadamente).

Detailing o Detallado: Esta categoría incluye todos los productos químicos para la limpieza y el cuidado de los automóviles. Se comercializan productos de dos proveedores, Chemical Guys (productos químicos para el interior, exterior, llantas, etc.) y Dodo Juice (Ceras de alta gama para el cuidado de la carrocería). Dicha categoría alcanzó 5.323.311 pesos en ventas, entre febrero 2018 y febrero 2019, dejando un margen de 1.066.783 pesos (aproximadamente 20%).

Autos a Escala: Categoría que agrupa todos los autos coleccionables a escala de los distintos proveedores, Minichamps, Auto Art, Greenlight LLC entre otros. Esta categoría es la que más ingresos aporta al negocio de Drivers SpA con ventas entre febrero 2018 y febrero 2019 por un monto de 26.525.262 pesos dejando un margen aproximado de un 38% equivalente a 10.042.842 pesos chilenos.

Lentes: Estos productos son lentes de Porsche Design producidos por la compañía alemana Rodenstock. Dicha línea de productos aporta ventas por 982.783 pesos, en el mismo periodo que las otras categorías, dejando un margen bruto de 283.510 pesos (29% aproximadamente).

Varios: En esta categoría se agrupan todos los productos que no pertenecen a ninguna de las líneas anteriormente mencionadas, con productos como libros, pisa papeles, accesorios de escritorio, extintores en formato spray, tasas entre otros. Esta categoría aportó con ventas por 5.080.157 pesos, dejando un margen de 1.560.981 (31% de margen aproximadamente).

La siguiente tabla (tabla 1) detalla los ingresos, costos de venta y margen de cada una de las categorías anteriormente mencionadas:

Tabla 1 - Ventas Drivers SpA Febrero 2018 a Febrero 2019 por Líneas de producto

Categoría	Venta Total	Costo de Venta	Margen (\$)	Margen (%)
Ropa y Accesorios Senna	\$ 18.540.997	\$ 13.291.536	\$ 5.249.461	28%
Detailing	\$ 5.323.311	\$ 4.256.528	\$ 1.066.783	20%
Autos a Escala	\$ 26.525.262	\$ 16.482.420	\$ 10.042.842	38%
Lentes	\$ 982.783	\$ 699.273	\$ 283.510	29%
Varios	\$ 5.080.157	\$ 3.519.176	\$ 1.560.981	31%
Total	\$ 56.452.510	\$ 38.248.933	\$ 18.203.577	

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del Negocio.

Notas:

* Julio, agosto y septiembre fueron los meses en que Drivers estuvo en el proceso de cambio de local.

** En el mes de septiembre se ajustaron los precios de ventas (rebaja) respecto a los valores iniciales, por lo que el margen fue variando a lo largo del año.

Respecto de los esfuerzos de marketing, Drivers utiliza la estructura de su nuevo sitio web para optimizar su posición en el principal sitio de búsqueda en línea, Google, utilizando métodos SEO o Search Engine Optimization, que consiste en un conjunto de medidas para mejorar el posicionamiento de una página web, en el ranking o posición de los diferentes motores de búsqueda, con el objetivo de situarse por encima de los competidores al realizar una determinada consulta (RyA Marketing, 2018). Al respecto, los esfuerzos se han centrado en posicionar a Drivers.cl como la primera opción no pagada de productos de Ayrton Senna, buscando fortalecer la posición de la principal categoría del negocio.

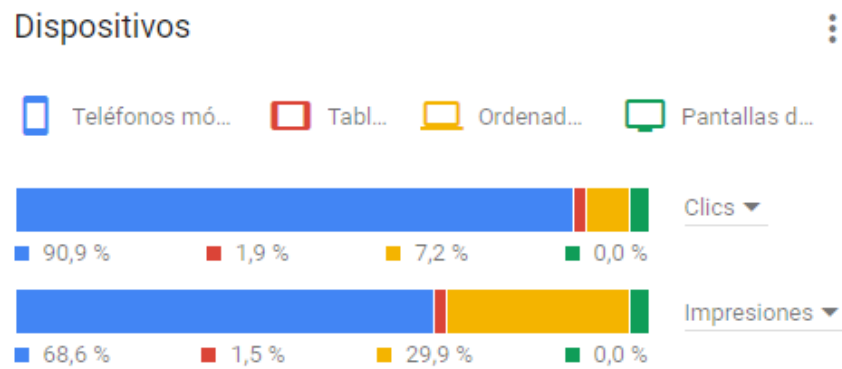
Por otra parte, se realizan esfuerzos publicitarios a través de redes sociales, específicamente en Instagram y Facebook, las que han generado importantes alzas en las visitas al sitio web. Si bien las campañas en Instagram se han considerado efectivas, sin tener información completa de la efectividad de estas campañas en términos de conversión, es decir, de las personas que visitaron el sitio web por medio de los anuncios en dicha red social, cuantos concretaron realmente una compra de los productos anunciados. Esto se debe a que aún no se generan métricas de “conversión” en Google Analytics, para poder así obtener resultados y medir entonces, la efectividad de los esfuerzos de marketing.

Actualmente, Drivers cuenta con un descuento para el “Club de Lectores” de El Mercurio, que consta en un 20% de descuento, esto se realizó debido al éxito que se obtuvo en el mes

de abril de 2018. Este convenio tiene un costo mensual de 180.000 pesos y el acuerdo fue por un plazo de tres meses a partir de marzo de 2019.

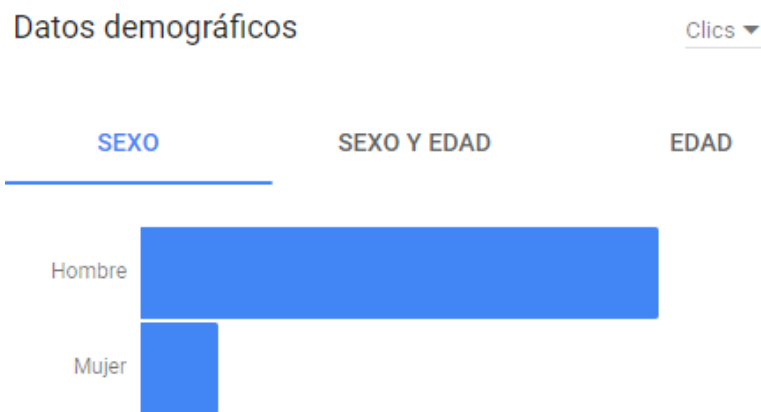
La información entregada por la plataforma de Google Ads, se observa que Drivers cuenta con un público predominantemente masculino, sin embargo destaca el sexo femenino con un 13% de los clics (clics se considera como personas interesadas en el anuncio) en los anuncios realizados hasta dicha fecha. De quienes se interesaron en el anuncio y dieron clic el 90% lo hizo a través de teléfonos móviles, destacando como el dispositivo más importante, es por esto que Drivers ha trabajado desarrollando el sitio web en versión móvil para mejorar la experiencia de la gran mayoría de los navegadores que ingresa por dicho medio. La información anteriormente mencionada se presenta en las Ilustraciones 2 y 3.

Ilustración 2 - Clics e Impresiones campañas de marketing digital Drivers SpA



Fuente: Google Ads Drivers SpA

Ilustración 3 - Datos demográficos de campañas de marketing digital Drivers SpA



Fuente: Google Ads Drivers SpA

4.- ESTUDIO DE MERCADO

Para entender de mejor forma el segmento objetivo de Drivers, sus preferencias y su comportamiento de compra, se realiza un estudio de mercado de tipo cualitativo, específicamente, a través de entrevistas en profundidad, ya que permite entender en forma más profunda y completa, las preferencias y opiniones de cada uno de los entrevistados, además de adaptarse de mejor forma a la disponibilidad de tiempo de los integrantes de la muestra, factor clave para este segmento.

El método de muestreo elegido para esta investigación de mercado será no probabilístico, del tipo bola de nieve, el que consiste en pedirle a los participantes que identifiquen a otros que pertenezcan a la población objetivo, dada la dificultad para encontrar personas que sean del segmento objetivo.

4.1.- Identificación de mercado.

El mercado o segmento que se quiere abordar en este estudio corresponde a aficionados del automovilismo, que posean un automóvil de alta gama y/o que participe de un club de fanáticos de los automóviles, donde comparta con más aficionados y/o que corra/compita en pistas como Las vizcachas o Codegua, que son los autódromos más cercanos a Santiago.

4.2.- Entrevistas.

Si bien, las entrevistas en profundidad, son por definición, una especie de conversación libre, en la que se pretende obtener la mayor cantidad de información del entrevistado, se propondrá una pauta, con la finalidad de obtener información clave respecto a los temas que se desean esclarecer.

Todas las entrevistas serán grabadas para, posterior a la recolección de la información, analizar de forma detallada los resultados y poder caracterizar de mejor manera al segmento objetivo de Drivers.

4.3.- Brief de Estudio Cualitativo.

Objetivos Generales.

Caracterizar al segmento objetivo de Drivers SpA, para entender de mejor manera sus expectativas y en términos generales, lo que esperan de una tienda creada y dedicada a ellos (fanáticos del automovilismo).

Objetivos Específicos.

1. ¿Cómo son los clientes (actuales y potenciales) de Drivers?
2. ¿Cuáles son sus hábitos o conducta de compra?
3. ¿Conocen la tienda Drivers?
4. ¿Qué productos de merchandising o vestuario deportivo (automovilismo) compran o les gustaría comprar?
5. ¿Con qué frecuencia compran un artículo de merchandising o vestuario deportivo?
6. ¿Qué productos de limpieza y/o cuidado del automóvil utilizan?
7. ¿Con qué frecuencia compran productos de limpieza y/o cuidado del automóvil?
8. ¿Existen productos o servicios que no encuentra en el mercado nacional?
9. ¿Dónde compran actualmente los artículos de merchandising o de limpieza para su automóvil?

Diseño Metodológico.

- Población objetivo:

Hombres mayores de 30 años que conduzcan un automóvil de alta gama y/o que pertenezcan a un Club de Fanáticos del Automovilismo.

- Método de recolección de datos:

Estudio de carácter cualitativo a través de entrevistas en profundidad.

- Diseño Muestral:

Muestreo de tipo bola de nieve.

Para mayor información sobre las entrevistas, la pauta para las Entrevistas en Profundidad se encuentra en el anexo 8.

Nota: *La información de los entrevistados y la fecha en que fueron realizadas las entrevistas se encuentran en el anexo 5. Se realizaron un total de 10 entrevistas.*

4.5.- Análisis de Resultados.

Los resultados obtenidos a partir de la investigación de mercado se describen de acuerdo a los objetivos planteados para la entrevista en profundidad. Como cualquier investigación de tipo cualitativa, los resultados no son necesariamente representativos del segmento objetivo, pero busca caracterizarlos para entender de mejor manera sus expectativas y conocimientos respecto del negocio. Tomando en cuenta lo anterior, se presentan los resultados más relevantes que se obtuvieron a partir de las entrevistas:

- Los integrantes del segmento al que apunta Drivers son adultos con altos niveles de ingreso que disfrutan de manejar sus vehículos de alta gama y de pasear, viajar y correr con sus autos, los que cuidan y desean mantener en el mejor estado posible, destaca el frecuente uso de la expresión, “mantenerlos como nuevo” que expresaron varios de los entrevistados. No solo para mantener el valor de los vehículos sino porque lo ven como una extensión de ellos mismos.
Sin embargo, se identificó otro segmento de potenciales clientes interesados en el negocio de Drivers, al respecto, se encuentran jóvenes entre las edades de 28 y 35 años que, si bien en su mayoría no cuentan con ingresos suficientes para comprar un auto de lujo, comparten una pasión e interés por el mundo motor similar al segmento anteriormente mencionado.
- La gran mayoría de los Entrevistados admite que en lo que respecta a su pasión por los automóviles son bastante compulsivos en la compra, de los entrevistados que dijeron conocer y haber comprado en Drivers, declaran que compraron más productos que los que originalmente tenían planificado, a diferencia de las decisiones de compra de los vehículos, donde consideran todas las alternativas y atributos de los diferentes autos de acuerdo a sus preferencias.
- Parte importante de los Entrevistados no conoce a Drivers, ni han escuchado hablar del antiguo local o de la página web actual. De los que conocen Drivers, la mayoría

conoció la tienda a través de las redes sociales, donde encontraron anuncios que le llamaron la atención. Dos de los entrevistados aseguraron haber conocido la tienda durante una promoción que se realizó con el “Club de lectores de El Mercurio” en abril del año pasado.

- Una importante mayoría de los entrevistados ha comprado ropa o artículos de vestuario asociados al automovilismo, para ser más precisos, casi todos dijeron poseer una prenda de vestir o accesorio (Lentes, Gorras, etc.) vinculado a alguna marca en particular o a la Formula 1. De los entrevistados que declararon no poseer una prenda o accesorio de “merchandising” deportivo, dijeron estar interesados en comprar algún producto de esta categoría.

- La respuesta más frecuente, respecto a la frecuencia de compra de merchandising deportivo fue 1 vez cada 3 meses aproximadamente, muchos de los entrevistados compran productos para ellos mismos o para sus familiares y amigos. Un entrevistado en particular dijo que el artículo que posee fue un regalo de su pareja, quien para su aniversario le regalo una polera de Ayrton Senna, en sus palabras, su ídolo.

- Respecto al cuidado de sus vehículos, más de la mitad de los entrevistados dijo que preferían lavar su vehículo en su tiempo libre una vez a la semana en verano y una vez al mes en invierno, para disfrutar del cuidado y mantenerlo en el mejor estado posible. Si bien una porción similar de los entrevistados declaro conocer los servicios de detailing, consideran que su precio es bastante elevado como para contratarlo con la misma frecuencia en la que lavan su vehículo.

Por otra parte, más de un tercio de ellos dijo que no utilizaba ningún producto para limpiar su auto, sino sólo usan agua y productos mecánicos de limpieza (paños, esponjas, etc.). Algunos declararon utilizar las máquinas de auto lavado que se encuentran en algunas estaciones de servicio (gasolineras).

De aquellos que, si dijeron contratar servicios de detailing, contestaron que en promedio lo hacían cada 2 meses, para mantener el estado de la pintura y brillo de fábrica de sus autos.

- Quienes contestaron que utilizaban productos químicos para limpiar y cuidar su automóvil, la mayoría dice comprar una o dos veces al año un producto de este tipo, ya que en su mayoría son productos que vienen en altas concentraciones, por lo que es necesario diluirlos en agua antes de aplicarlos, lo que extiende la su duración y rendimiento.
- Menos de la mitad de los entrevistados dijo conocer productos que no estaban disponibles en el mercado nacional y que les gustaría comprar, un ejemplo de esto son vestimentas de la Formula 1, de las distintas escuderías y/o de pilotos en específico. Otro producto que fue mencionado fueron dashcams de alta gama, cámaras que sirven para grabar continuamente la calle que se transita, estos dispositivos son atractivos para los corredores aficionados quienes quieren documentar sus experiencias frente al volante, además como medida de seguridad en caso de cualquier accidente, se tendría respaldo audiovisual de lo sucedido, si bien estos productos están disponibles en algunos portales de venta online como (www.mercadolibre.cl) no cumplen con todas las características deseadas por los segmentos objetivo de Drivers, además de que este canal de ventas no ofrece garantías fiables en caso de fallas del producto.
- Otra respuesta llamativa de parte importante de los entrevistados fue que si bien poseían a lo menos un auto a escala de alta gama, ya que, como aficionados al automovilismo, no podría faltarles una decoración que resalte su pasión por el mundo motor, pocos declararon coleccionar dichos productos.

5.- PLAN ESTRATÉGICO.

5.1.- Misión.

Respecto a la Misión es importante mencionar que la empresa no cuenta con una definición clara, es por esto, que se propone una Misión la que fue confeccionada conjuntamente con dos de los socios del negocio.

“Brindar los productos de mejor calidad disponibles en el mercado para los aficionados al automovilismo, incorporando las nuevas tendencias y tecnologías buscando maximizar la satisfacción y superando sus expectativas con una atención de primer nivel.”

5.2.- Visión.

Al igual que la Misión, Drivers no se había planteado una visión al momento de constituirse, también se desarrolló con los socios.

“Drivers es la tienda soñada por los amantes del automovilismo en Chile, nuestro objetivo es ser el combustible que enciende la pasión por la velocidad y el mundo motor.”

5.3.- Objetivos.

- Compartir nuestra pasión por los automóviles con todos aquellos que la compartan. Transmitiendo compromiso y calidad en todo lo que hacemos.
- Integrar siempre las tendencias e innovaciones del mercado, brindando siempre los mejores productos disponibles, cuidando siempre nuestro compromiso con la calidad y buscando mejorar continuamente nuestros procesos.
- Ofrecer los productos de la más alta gama para maximizar las exigencias de los amantes del automovilismo, asegurando una entrega expedita y segura.

5.4.- Valores corporativos.

- Transparencia y Honestidad: Entregar la información pertinente respecto de los productos que ofrecemos, buscando siempre la superar las expectativas de nuestros clientes.
- Integridad: Trato excepcional tanto con los colaboradores del negocio, nuestros proveedores y clientes, buscando siempre una relación transparente y respetuosa.

5.5.- FODA.

El análisis FODA permite establecer las limitaciones y ventajas provenientes tanto del entorno como de la realidad interna de una organización y que podrían incidir significativamente en el cumplimiento de su misión, la preservación de su identidad - dentro de límites flexibles, obviamente - y el logro de la visión. En este sentido se realizará el análisis FODA de la empresa Drivers SpA para complementar la descripción del negocio.

5.5.1.- Fortalezas

- Drivers es la primera tienda dedicada para aficionados del automovilismo, lo que le da una ventaja de primer entrante a esta industria, los únicos competidores comparables serían las tiendas de mejoramiento del hogar donde se venden productos para la limpieza de los autos o bien Detailers expertos en el cuidado de los automóviles, pero estos, no ofrecen los productos para uso propio ni menos merchandise.
- Los socios fundadores forman parte del segmento objetivo, no solo eso, si no que interactúan constantemente con grupos de aficionados, lo que les brinda un 'insight' del segmento al que quieren apunta.
- Adicionalmente, los socios cuentan con bastante experiencia en el mundo de los negocios, previo al emprendimiento en conjunto, lo que les da una ventaja al momento de negociar con proveedores tanto de los productos como de los servicios de despacho de los productos.
- Relacionado con lo anterior, los socios tienen una situación económica privilegiada, en este sentido, las tasas de interés que pueden obtener son mucho más favorables que las de cualquier otro emprendimiento de una escala similar.

- La estructura organizacional de carácter liviana, lo que le permite ser más ágil, como en el caso del cambio de modelo de negocio, no fue realmente difícil adaptarse al cambio.

5.5.2.- Oportunidades

- El creciente mercado del Detailing¹ en Chile, les abre una oportunidad de ventas con un importante volumen, el formar relaciones de mediano y largo plazo con estas empresas puede significar un importante incremento en las ventas.

5.5.3.- Debilidades

- De acuerdo a la investigación de mercado, drivers cuenta con un bajo nivel de conocimiento del negocio dentro del segmento objetivo (inicial, adultos dueños de vehículos de alta gama).
- Mix de Productos, la variedad de los productos que ofrece Drivers es relativamente pequeño, lo que limita el share of wallet al que pueden aspirar, eso se refiere a la cantidad de productos que cada cliente puede comprar.

5.5.4.- Amenazas

- Si bien no hay un competidor directo que tenga una oferta de productos similar, existen otros competidores informales de carácter más indirecto como son las ventas en línea a través de plataformas como Mercado Libre, Alibaba e incluso Amazon, lo que podría mermar las posibilidades del negocio de alcanzar mejores niveles de ventas.
- De igual manera, el continuo desarrollo de la industria del Detailing en Chile podría abrirle el apetito a alguno de los participantes de integrarse verticalmente hacia atrás, abriendo tiendas que compitan en muchas de las categorías de productos que se ofrecen actualmente.

¹ El “**Detailing**” o “Detallado” es el conjunto de técnicas y procesos destinados a la limpieza, rejuvenecimiento y protección de las distintas superficies de un vehículo. Otra acepción posible y muy intuitiva es denominarlo cosmética del automóvil.

5.5.5.- Conclusión FODA

Para culminar el estudio es importante mencionar que la mayoría de las amenazas y debilidades que presenta Drivers SpA son abordables en el mediano y largo plazo para asegurar la posición actual de la empresa, se recomienda ejecutar algunas de las Oportunidades en forma planificada y progresiva para mejorar su posición relativa en el mercado y ostentar una mejor situación en caso de que entren nuevos competidores a la industria.

5.6.- Fuerzas de Porter.

El estudio de las fuerzas de Porter permite determinar qué tan atractiva es una industria y si conviene o no ingresar a la misma. Esta nos permite entender la posición relativa en la que está la empresa Drivers SpA actualmente.

5.6.1.- Poder de negociación de los Proveedores:

Respecto al poder de negociación de los proveedores y considerando que tanto los niveles de venta de Drivers como el tamaño del mercado al que apunta son relativamente pequeños en comparación a economías más desarrolladas y/o de mayor tamaño (EEUU, Inglaterra, Brasil, Argentina, entre otras) donde la industria automotriz es más competitiva y compacta, en este sentido, el tamaño promedio de los pedidos que este negocio realiza son bastante pequeños y con una baja frecuencia, por lo mismo, es que los Proveedores de las distintas líneas de productos que ofrece la tienda es **Alto**.

5.6.2.- Poder de negociación de los Clientes:

Si bien, como se mencionó anteriormente, el volumen de ventas alcanzado por Drivers SpA es bajo, la mayoría de sus clientes son de bajo volumen, y normalmente consumidores finales, quienes no tienen un importante poder de negociación. Es por esto que se considera que el poder de negociación de los clientes es **Bajo**.

5.6.3.- Competitividad al interior de la Industria:

La industria en la que se desempeña Drivers es extremadamente pequeña en comparación al mercado disponible, esto se refiere al crecimiento que ha experimentado el parque automotriz chileno y sobre todo el segmento de lujo. Si bien, hoy en día Drivers SpA es el único negocio que ofrece distintas categorías de productos de alta gama a dicho segmento, existen competidores de tipo indirecto, como pueden ser los grandes E-commerce presentes a nivel global como son Amazon, Alibaba y Mercado Libre en la región, quienes ofrecen muchos de los productos de Drivers, pero son de respuesta más lenta, lo que resta atractivo a su oferta, considerando que la mayoría de las compras en esta industria son de tipo impulsivas. Considerando todo lo anteriormente mencionado se considera la competitividad al interior de la industria con un nivel **Bajo**.

5.6.4.- Amenaza de nuevos entrantes:

Considerando toda la información proporcionada anteriormente en la introducción y en la descripción del negocio, esta industria presenta un atractivo relativamente alto, considerando el poder adquisitivo del segmento objetivo, en este sentido, es probable que más de algún conocedor del mercado intente entrar al mercado para competir con Drivers, es por esto que la amenaza de nuevos entrantes es considerada **Alta**.

5.6.5.- Amenaza de productos/servicios sustitutos:

Si bien el negocio cuenta con un número reducido de líneas de productos, las líneas más exitosas de la tienda (Productos Ayrton Senna) tienen múltiples sustitutos que, si bien no son sustitutos perfectos, ya que el valor agregado de estos está en la marca Senna, podrían ser comparables a ropa de alta gama, como Polo, Náutica, La Martina u otras, que en términos de funcionalidad del producto son bastante similares. Sin embargo, en

otras de las categorías de productos comercializados por Drivers, como los autos a escala de alta gama, no existen en el mercado chileno sustitutos (sin considerar grandes comercios en línea como Amazon o Alibaba). Donde si encontramos muchos sustitutos es en los productos químicos para la limpieza y cuidado de los automóviles, aquí se encuentran competidores como SONAX (Prestigioso productor alemán de productos para el cuidado del automóvil) que está presente en grandes canales como Sodimac. Otro servicio que podría ser considerado sustituto de la línea de productos químicos que ofrece Drivers, serían los locales de auto lavado ubicados mayoritariamente en estaciones de servicio, ya sean las máquinas completas que hacen todo el lavado, o la nueva modalidad de lavado ofrecida por las estaciones de servicio, que permite lavar el auto personalmente pagando con fichas por un tiempo determinado de uso. Tomando en cuenta todo lo anteriormente mencionado, la amenaza de productos/servicios sustitutos se considerará **Alta**.

5.6.6.- Conclusión:

A partir del análisis anterior se puede concluir que el atractivo de la industria es reducido, especialmente para nuevos entrantes, en el caso de Drivers Spa, que se encuentra inserto en dicha industria, se recomienda permanecer siempre y cuando las condiciones actuales se mantengan, es decir, que sigan compitiendo con los grandes retailers en línea, de aparecer más competidores, se considera que dejara de ser atractiva. Si bien la competitividad al interior de la industria es baja, otros importantes factores como el poder de negociación de proveedores y amenaza de productos sustitutos son considerablemente altos, limitando las posibilidades del negocio de operar con márgenes altos de venta, factor clave en el éxito de negocios enfocados a segmentos de altos ingresos, que por lo general requieren de mayores márgenes ya que, por lo general, los volúmenes de venta son más bajos.

5.7.- Diagnostico y Modificaciones al Modelo de Negocios.

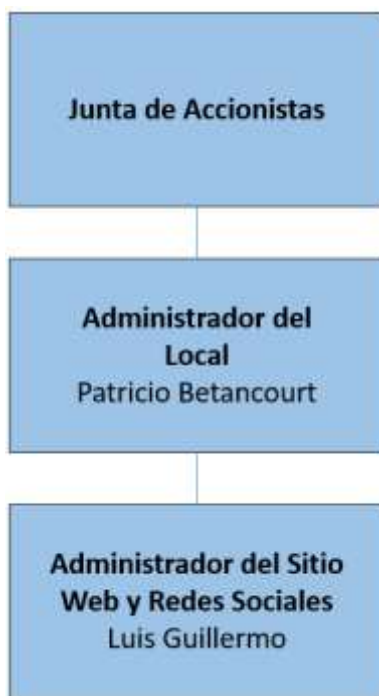
Antes de plantear cualquier modificación al modelo de negocios actual de Drivers SpA se hará un diagnostico respecto de la situación actual en términos de gobernanza, operaciones

y marketing para detectar posibilidades de mejora y de ser necesario modificar el funcionamiento actual de alguna de dichas áreas.

Drivers SpA cuenta con una junta de accionistas, la que está conformada por los tres dueños fundadores que permanecen actualmente en el negocio. Los dueños se reúnen cada tres meses para analizar los resultados del negocio, evaluar la efectividad de las medidas que serían tomadas en la última reunión y para planificar las acciones a tomar a futuro, esto respecto de las líneas de productos nuevas que pretenden agregar o para tomar decisiones respecto de los esfuerzos de Marketing (promoción) y el presupuesto que se le asignara a cada campaña. La estructura organizacional actual de Drivers SpA se puede observar en la Ilustración 4.

A continuación, se detalla el organigrama actual de Drivers SpA incluyendo a los socios dueños del negocio, a pesar de que estos no participan activamente de las operaciones del negocio, toman decisiones tanto estratégicas como operacionales.

Ilustración 4 - Organigrama actual Drivers SpA



Fuente: Elaboración propia a partir de la información del negocio.

En la estructura actual existen dos trabajadores contratados por Drivers SPA. En primer lugar, está el Administrador del Local, Patricio Betancourt, encargado de atender el

Showroom, administrar el inventario, enviar los productos vendidos a correos de Chile una vez al día, comunicar los resultados a los socios y supervisar el trabajo del Administrador del Sitio web y redes sociales.

Por otra parte, Luis Guillermo, el Administrador del Sitio Web (www.drivers.cl) y de las redes sociales del negocio, se hace cargo de actualizar la página web periódicamente, manteniendo el inventario en tiempo real, publicando ofertas y promociones tanto en el sitio como en las redes sociales de Drivers, realizar campañas de marketing digital a través de Facebook e Instagram, además de atender todas las inquietudes de los clientes que se comunican a través de las mismas redes.

En términos de gobernanza o en otras palabras administración del negocio, es donde se encuentran importantes brechas de mejora en cuanto a la gestión del negocio. Esto se debe a que dicho negocio se administra actualmente como si este fuera un Hobby o pasatiempo de los socios, al que le exigen como si fuera alguno de los negocios de gran tamaño en los que trabajaron previamente.

Esto se puede ver en primera instancia y a modo de ejemplo en la apresurada decisión de cambiar el local con el que partieron inicialmente, esto debido a los bajos niveles de ventas alcanzados en los primeros meses de funcionamiento y a las constantes presiones de uno de los socios de obtener resultados que le permitan aumentar sus ingresos. En este sentido, la organización se ve expuesta a una alta exigencia y presión por parte de los socios pero quienes participan escasamente en las operaciones del negocio.

Adicionalmente, se tomaron distintas decisiones como la ubicación del primer local y el mix de productos a trabajar en base a intuiciones y opiniones de los dueños sin necesariamente haber evaluado si la ubicación era la apropiada en términos de cercanía con el segmento objetivo o si las líneas de productos escogida eran las apropiadas para desarrollar este negocio.

Por otra parte, en cuanto a lo operacional, los procesos actuales del negocio son a grandes rasgos, la adquisición de productos, que se hace comprando directamente con los productores de cada categoría y la venta de productos, que actualmente tiene dos vías, la física (en la tienda) y la web (sitio Drivers). En este sentido no hay mayores observaciones

respecto de las operaciones del negocio. Ya que, como se mencionó anteriormente son relativamente sencillas.

Respecto de las actividades de marketing, encontramos un área en la que se trabaja de forma bastante precaria especialmente en cuanto a la información que se utiliza para tomar las distintas decisiones. Por ejemplo, se realizan campañas en redes sociales apuntando al segmento definido por los socios de Drivers SpA sin embargo, y producto del desconocimiento de los socios del funcionamiento de dichos medios, no se aprovecha en su totalidad la información que es capaz de recopilar los sistemas de Google Ads, llevando a malgastar recursos que podrían ser utilizados de mejor manera permitiendo así, que las campañas de marketing sean cada vez más certeras y provechosas.

Se detecta, la ausencia de una política de precios definida, hasta el momento los precios se colocan en base al costo más un margen que se espera ganar. En este sentido, es el área de marketing una de las aristas que más oportunidades de mejora tiene junto con la gobernanza.

A partir de los resultados de la investigación de mercado, el análisis FODA y las 5 fuerzas de Porter y del diagnóstico de las distintas áreas, se propondrán distintas medidas que modifican el funcionamiento actual del negocio con el objetivo de hacerlo más competitivo y mejorar los ingresos por ventas del negocio, de acuerdo a las opiniones de los entrevistados.

En primer lugar, se analizará la posibilidad de eliminar el showroom, esto debido a que las ventas que se generan directamente en el local no justifican necesariamente la mantención del mismo. De acuerdo a los cálculos expuestos en el anexo 4, las ventas concretadas en el local físico no alcanzan para pagar las cuentas asociadas a la mantención del mismo, por lo que, se recomienda cerrar el local físico y vender únicamente a través del sitio web.

Adicionalmente se evaluará la posibilidad de generar un partnership con alguna empresa de Detailing o Detallado en Santiago (como son, Detailing center, Detailing Chile, Full Detailing o Advance Detail, la decisión final de quien será el partner tendrá que definirse de acuerdo a las negociaciones con cada una de las alternativas), ofreciéndoles precios preferenciales en los productos que ofrece Drivers para la limpieza y cuidado de los automóviles, esto con el objetivo de mejorar las ventas de la categoría de productos químicos, además de producir conjuntamente, y con el aporte de los expertos en detallado, contenido audiovisual (videos)

para publicar conjuntamente en redes sociales como Youtube o Instagram, demostrando el uso de los distintos productos que se ofrecen y el terminado que se obtiene al utilizarlos correctamente.

Una propuesta de bajo costo de implementación y que puede generar información importante para el negocio, además de permitir un contacto más ágil y directo de la información con los clientes actuales y potenciales, sería la creación de una cuenta o membresía en el sitio de Drivers, inicialmente se propone el nombre de “Drivers Club” el que podría permitirle al negocio generar ofertas exclusivas para los “miembros” además de un trato más personalizado con clientes de alto valor. Un ejemplo práctico de esta alternativa, sería el caso en que un miembro del “Club” no concretó una compra de un artículo, por ejemplo una polera Ayrton Senna, en este caso, el conocer la etapa del proceso de compra a la que llegó el cliente y el artículo que considero comprar, le permitiría a Drivers “reactivar” el impulso de compra del Cliente, enviándole un correo con una oferta por tiempo limitado por el mismo producto y algunas alternativas similares que el cliente haya evaluado comprar.

Se propone además desarrollar campañas para aprovechar la estacionalidad del consumo en algunas fechas en particular promoviendo distintos productos que puedan ser atractivos de acuerdo a la ocasión, estas fechas son, el “día del padre”, 16 de junio, el “día del niño”, que para el presente año será el 11 de agosto y por último Navidad que cae todos los años el día 25 de diciembre. A modo de ejemplo, para el día del niño se pueden promocionar los autos a escala de menor gama y precio, buscando aumentar la rotación de los mismos, por lo que una promoción de pague dos y lleve tres podría ser una alternativa a analizar. En la propuesta, se espera que el Administrador del Negocio y el Administrador Web (nuevos cargos descritos en el Plan de RRHH) sean capaces de generar campañas similares para dichas fechas, promocionándolas a través del sitio web del negocio y las redes sociales, además de disponer de un presupuesto adicional para promover dichas promociones a través de Google Ads y Facebook Ads.

Por último, se propondrá desarrollar una línea de productos nueva para el negocio, posters personalizados. Los que serán impresos por un nuevo partner (imprenta local) de Drivers, la idea es ofrecer a los aficionados la posibilidad de decorar sus espacios con fotos suyas conduciendo sus “joyitas” o vistas panorámicas de sus pistas de carreras favoritas, o fotos de grupo de sus respectivos “grupos de aficionados” entre otras posibilidades. El proveedor

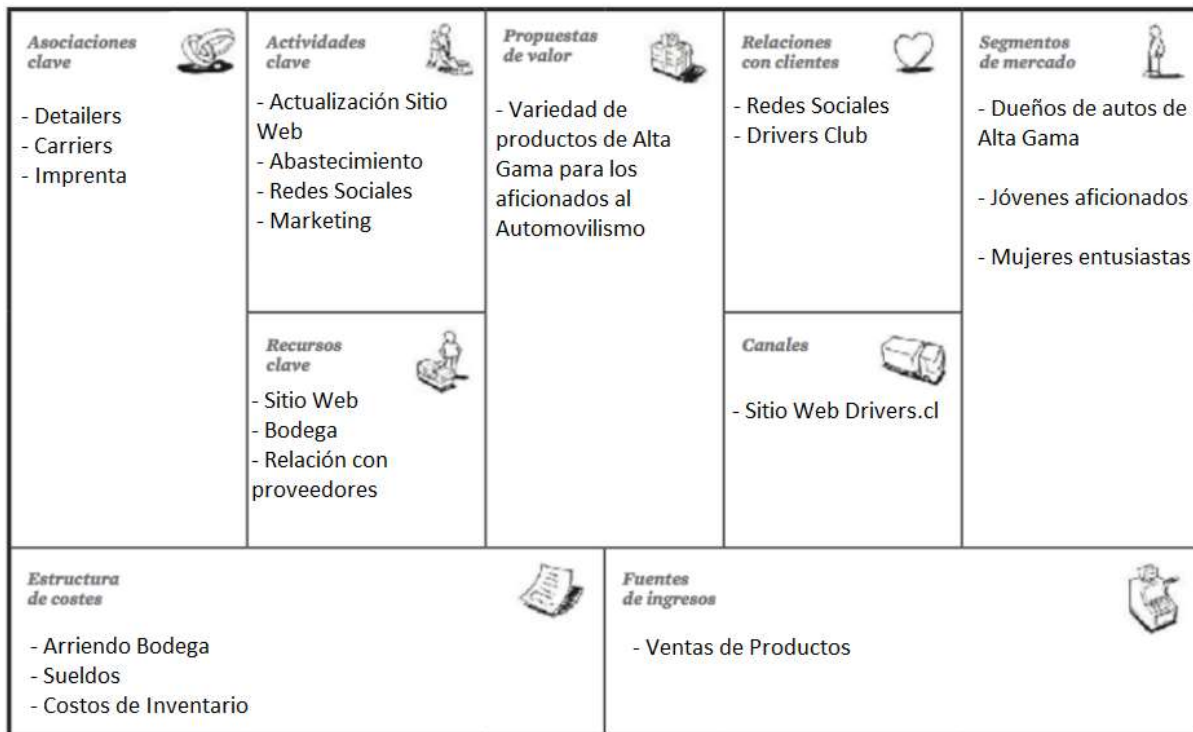
recomendado para este partnership es Eprinting (<https://www.eprinting.cl/poster-digital-30x45/>), que permite colocar los pedidos por internet. El objetivo del partnership sería obtener un descuento en el precio, pero más importante será negociar plazos de entrega más cortos de los que le ofrecen a sus clientes, para poder realizar los envíos con el menor retraso posible considerando los procesos internos de Eprinting.

Se espera que esta nueva categoría alcance ventas por 599.000 pesos (100 unidades vendidas) en el primer año, considerando el precio de venta de 5.990 pesos por producto, dejando un margen aproximado del 35%. Para los siguientes dos años se espera que la categoría crezca a la par del resto de líneas de productos.

5.8.- Lienzo Modelo de Negocios (Canvas)

A continuación, se presenta el Canvas de Drivers SpA (Ilustración 2) considerando las modificaciones al modelo de negocio actual de Drivers, luego se describen en detalle cada uno de los puntos incluidos en el análisis del Modelo de Negocios.

Ilustración 5 - Canvas Modelo de Negocios Propuesto a Drivers SpA



Fuente: Elaboración propia a partir del modelo de negocios actual de Drivers.

- Socios Clave:

Detailer: Un partnership con algún Detailer de autos de lujo, ofreciéndole precios preferenciales, puede permitir mejorar la rotación de productos químicos para la limpieza y el cuidado del automóvil. Además de permitir la producción de material audiovisual para compartir en las redes sociales del negocio y en el mismo sitio web de Drivers, para aumentar el atractivo de los productos de esta categoría. Se sugiere elegir alguno de los siguientes Detailers para gestionar el partnership: Detailing Center, Detailing Chile, Full Detailing

Carriers: Para poder despachar los productos que se venden en el sitio de Drivers, es necesario mantener una relación con carriers a nivel local como son Correos de Chile y Starken. Estos socios son claves para el negocio web ya que serán el canal a través del cual se enviarán los productos. Si bien no se puede negociar tarifas preferenciales considerando los bajos volúmenes de envío del negocio, se consideran claves ya que sin estos no se podría funcionar como un E-commerce.

Imprenta: Para el desarrollo de la nueva línea de productos se propone una alianza con alguna imprenta local que permita ofrecer la línea de Posters y/o Fotos personalizadas. Imprenta sugerida: Eprinting, ya que permite colocar los pedidos en línea, facilitando la interacción entre ambas partes. Además de estar ubicada relativamente cerca a las Bodegas que se proponen arrendar. La idea del partnership es poder acordar precios preferenciales para la producción de los posters o fotografías enviados por Drivers SpA, asegurándoles exclusividad y un flujo adicional de ventas a dicho negocio.

- **Actividades Clave:**

Actualización del Sitio Web: Mantener el sitio web con actualizaciones frecuentes de contenido y mejora continua de la estructura del mismo, para mejorar el tránsito de los visitantes. La importancia de este “recurso” será aún mayor una vez realizados los cambios propuestos para el negocio de Drivers, ya que pasará a ser el único canal de ventas, por lo que mantenerlo actualizado y atractivo será vital para el buen desempeño de Drivers. Por otra parte, será importante utilizar la información que se genera a partir de Google Analytics y que permite mejorar la disposición del sitio, detectar falencias en la estructura del sitio y que dificulte el tránsito de los visitantes.

Abastecimiento: El proceso de compra de productos de las distintas categorías se debe realizar en tiempo y cantidad apropiados para optimizar el uso de los recursos y las cantidades de productos que se mantienen en inventario, además de asegurar disponibilidad de los productos de mayor rotación.

Redes Sociales: Las redes sociales son otra actividad clave para un e-commerce. El mantenerse activo en redes sociales, significa postear frecuentemente contenido atractivo y que genere interés en los potenciales clientes. Esto implica más que postear ofertas en los distintos portales, sino que promover artículos relevantes relacionados con el mundo motor.

Marketing: El marketing es sin duda una de las actividades más importantes para el negocio de Drivers, esto considerando el éxito obtenido en la promoción con el “Club de Lectores” de El Mercurio, que significó una importante alza en las ventas del mes de abril 2018.

- Recursos Clave:

Sitio Web: El sitio Web de Drivers (www.drivers.cl) será uno de los recursos más importantes del negocio, ya que será la plataforma a través de la cual se realizarán todas las ventas.

Bodega: Considerando que se propone abandonar el “Showroom” para disminuir los costos fijos mensuales del negocio, el arrendar una bodega pequeña para almacenar todos los productos será clave para mantener los inventarios de los productos.

Relación con Proveedores: Mantener las relaciones con todos los proveedores internacionales será clave para seguir ofreciendo la variedad actual de productos, además el seguir construyendo nuevas relaciones con nuevos proveedores será clave para el desarrollo del negocio en el mediano plazo.

- Propuesta de Valor:

La propuesta de valor de Drivers consiste en ofrecer una amplia gama de productos para los aficionados del automovilismo, una tienda donde puedan encontrar todo lo necesario para disfrutar al máximo de sus vehículos y de su pasión por el mundo motor. Esto,

asegurando además una entrega expedita y segura de los productos, los que serán recibidos directamente en la comodidad de su hogar.

- Relación con Clientes:

Redes Sociales: Estar presente en redes sociales es vital para cualquier comercio electrónico, publicar frecuentemente ofertas o nuevos productos para despertar el interés de los clientes o potenciales clientes. Adicionalmente, permite mantener un canal abierto de comunicación entre el negocio y sus clientes, a través de estas redes pueden expresar su satisfacción y/o disconformidad con los productos y/o servicio entregado.

Drivers Club: Otra forma de relacionarse con los clientes será a través del club de miembros de la tienda, que se ofrecerá de forma gratuita para las visitas del sitio web de Drivers, este “club” ofrecerá distintos beneficios a los clientes, permitirá mantenerse informados de los nuevos productos y ofertas. Acceder a descuentos exclusivos para miembros. Además de permitirle a Drivers conocer de mejor manera a los clientes y potenciales clientes del negocio.

- Canales:

El canal Online sería el único canal de venta de Drivers. En el sitio web www.drivers.cl donde se encuentran todos los productos y ofertas del negocio.

- Segmentos de Cliente:

Actualmente se identifican tres segmentos distintos:

1. Dueños de Autos de Alta Gama:

Propietarios de automóviles de alta gama entre 35 y 80 años que puedan o no formar parte de algún grupo de aficionados del automovilismo, o que disfruten de sus vehículos en algún autódromo.

2. Jóvenes aficionados:

Adultos jóvenes entre 25 y 34 años que, si bien no poseen un automóvil de alta gama, comparten la pasión por el mundo motor y cuidan sus vehículos como si fueran una “joyita”.

3. Mujeres entusiastas:

De acuerdo a la información recopilada en Google Analytics, se detectó la existencia de un grupo importante de mujeres interesadas en Drivers y los productos que ofrecen. Cerca de un 13% de quienes demostraron estar interesados en las campañas de marketing que se realizaron durante el año 2018, pertenecen al sexo femenino, las que presentaron un especial interés por las campañas de autos en miniatura.

▪ Estructura de Costos:

Los factores más relevantes dentro de la estructura de costos de Drivers, encontramos en primer lugar los costos de mantener a los dos trabajadores que operan el negocio, el “Administrador Web” y el “Administrador del Negocio” lo cual alcanzaría un total de 1.700.000 pesos mensuales fijos más comisiones de cada uno de ellos, que serían un 3 y 4 por ciento respectivamente.

Luego, el costo mensual del arriendo de la Bodega, que sería de 24 m² y donde se alcanzaría a guardar todo el inventario actual, con un costo de 3.009.000 pesos anuales (250.750 pesos mensuales, el detalle de la cotización se encuentra en el anexo 6).

▪ Fuentes de ingresos:

Los ingresos de Drivers provienen única y exclusivamente de la venta de los productos que ofrece. Las ventas del último año de Drivers se encuentran detalladas en el anexo 2.

6.-PLAN DE MARKETING

6.1.- MARKETING MIX

En el siguiente apartado, se explicarán en detalle cada una de las cuatro “P” del negocio de Drivers SpA.

6.1.1.- Producto

Drivers ofrece una amplia gama de Líneas de Productos, desde Autos a escala de alta gama, pasando por productos químicos para la limpieza y cuidado del automóvil hasta prendas de vestuario y merchandising para aficionados al automovilismo.

A continuación, se detallan las principales Líneas que ofrece Drivers actualmente y los ingresos por venta y márgenes obtenidos entre febrero del 2018 y febrero del presente año:

- Ropa y Accesorios Ayrton Senna:

Esta línea de productos engloba todos los productos identificados con el famoso piloto brasileño. Dichos productos van desde poleras y gorras hasta llaveros, banderas, entre otros productos. Se hace la distinción entre estos productos respecto del resto de la categoría ropa, ya que es el principal atractivo de la tienda, por lo que se trata como una línea de productos separada. El proveedor de estos productos es Cologne First Trade GMBH, ubicado en Colonia, Alemania.

- Detailing o Detallado:

En esta categoría se incluyen todos los productos químicos para la limpieza y cuidado de los automóviles, en esta categoría se destacan los productos de Chemical Guys (<https://www.chemicalguys.com/>), productores norteamericanos de productos químicos de alta gama para el cuidado del automóvil.

Otro importante proveedor de esta categoría es, Dodo Juice (<https://dodojuice.net/>), específicamente sus ceras de la mejor calidad para el cuidado del automóvil, específicamente con su línea Supernatural.

- Autos a escala:
Los autos a escala de alta gama ofrecidos por Drivers son comprados a diferentes proveedores, primero esta Paul's Models Art GMBH (Minichamps) productos alemanes provenientes de Aachen. Otro de los proveedores de esta categoría son AA Collection Ltd. (Auto Art), Greenlight LLC, OTTOMOBILE Ltd., GT Spirit y SOLIDO.

- Lentes:
El proveedor de los lentes Porsche Desing es Rodenstock GMBH, empresa alemana, situada en Munich.

- Varios: Esta categoría agrupa varios productos que no tienen relación con las otras categorías y que no conforman una línea de productos en si mismo, es por esto que se agrupan de esta manera. Los proveedores de estos productos son variados, en primer lugar, tenemos editoriales proveedoras de Libros, primero esta Global Editora Brasil, la que provee los libros de Ayrton Senna, la otra editorial es Four B la que publico el libro "rugen los motores".
Otros proveedores de esta categoría son PRYMOS Chile, a quienes se compran los extintores en formato Spray. DPLACE es una imprenta local que provee los cuadros que se ofrecen actualmente en la tienda. Por último, encontramos Motor Sport Merchandise a quienes se les compra la ropa "Isle of Men".

- Poster/Fotos Personalizadas: Se propone la creación de una nueva categoría de productos, la que consiste en posters o fotos personalizadas para los clientes, estos productos serán producidos localmente junto al proveedor local (Imprenta) sugerido anteriormente.

A continuación, una tabla que detalla los ingresos/costos de venta y el margen por categoría de productos (ventas correspondientes al periodo febrero 2018 hasta febrero 2019):

Tabla 2 - Ventas Drivers SpA Febrero 2018 a Febrero 2019 por Líneas de producto

Categoría	Venta Total	Costo de Venta	Margen (\$)	Margen (%)
Ropa y Accesorios Senna	\$ 18.540.997	\$ 13.291.536	\$ 5.249.461	28%
Detailing	\$ 5.323.311	\$ 4.256.528	\$ 1.066.783	20%
Autos a Escala	\$ 26.525.262	\$ 16.482.420	\$ 10.042.842	38%
Lentes	\$ 982.783	\$ 699.273	\$ 283.510	29%
Varios	\$ 5.080.157	\$ 3.519.176	\$ 1.560.981	31%
Total	\$ 56.452.510	\$ 38.248.933	\$ 18.203.577	

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del Negocio.

Notas:

* Julio, agosto y septiembre fueron los meses en que Drivers estuvo en el proceso de cambio de local.

** En el mes de septiembre se ajustaron los precios de ventas (rebaja) respecto a los valores iniciales, por lo que el margen fue variando a lo largo del año.

6.1.2.- Precio

Considerando que Drivers SpA no cuenta con una política de precios definida actualmente, se propone, considerando el tipo de productos que ofrece el negocio, una política de descreme, colocando un alto margen al momento de introducir nuevos productos, para inicialmente, obtener el máximo posible del excedente del consumidor, para posteriormente ir ajustando los precios de acuerdo al comportamiento de la demanda.

6.1.3.- Plaza (Punto de Venta)

Drivers SpA se generan en línea en el sitio web de la empresa (www.drivers.cl) donde los clientes pueden seleccionar los productos que desean comprar para posteriormente realizar el pago a través de transferencias o depósitos o del servicio WebPay. El sitio web de Drivers brinda la opción de envíos de los productos a lo largo de todo Chile por medio de Chilexpress o Starcken, los costos del despacho se les cargan a los clientes.

6.1.4.- Promoción

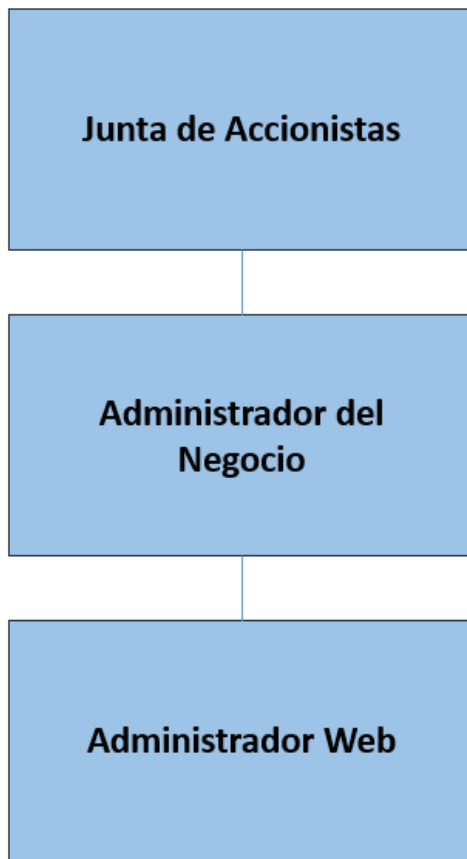
Se propone, adicional a los esfuerzos promocionales actuales, que Drivers realice esfuerzos de promoción en redes sociales, a través de videos realizados en colaboración con un Detailer especializado, publicados en distintas redes sociales como Youtube, Instagram o Facebook, que permiten a los potenciales clientes visualizar tanto el uso como los resultados obtenidos al utilizar adecuadamente los productos Chemical Guys. Específicamente se promocionan, en un comienzo, los productos “Eco Smart Ru”, “Speed Wipe” innovador producto que permite limpiar el auto “en seco” y “Diablo Gel” para la limpieza y cuidado de las llantas del vehículo. Esta propuesta se materializaría en “sesiones de grabación” durante los cuales, y como se mencionó con el apoyo de algún Detailer especializado, en los que se grabarían varios videos, los cuales se irían subiendo paulatinamente a lo largo del año. En este sentido se considera necesario realizar una o dos sesiones de grabación al año, generando contenido suficiente para poder subir un video cada dos meses, esto para mantener a los clientes y potenciales clientes atentos a las nuevas publicaciones y productos que podrían interesarles.

7.- PLAN DE RRHH

7.1.- Estructura de la empresa.

Dentro de las propuestas, se recomienda cambiar la estructura organizacional para reducir los costos fijos del negocio, esto reduciendo el número de trabajadores a solo uno tiempo completo y un trabajador "Part Time", considerando que no se tendrá un local físico para atender al público, solo se necesitaría alguien capaz de administrar las redes sociales y el sitio web, además de alguien capaz de realizar los pedidos y enviar los productos a través de correos de Chile una vez que se concrete una venta, en este sentido se propone el organigrama de la Ilustración 6, si bien la estructura organizacional es la misma, son los cargos y las tareas asociadas al mismo las que cambian, estos cambios se explican en el siguiente punto.

Ilustración 6 - Organigrama propuesto Drivers SpA



Fuente: Elaboración propia a partir de la información del negocio.

7.2.- Perfiles de Cargo.

Para entender plenamente cuales son las funciones, competencias y habilidades que requiere el candidato a cada cargo, se detallarán utilizando un “Perfil de Cargo” el que permitirá comparar las necesidades de la organización con los Perfiles de los postulantes. Considerando que los nuevos cargos necesarios para Drivers SpA son distinto a los que existían previamente, se propondrá un perfil de cargo que permita determinar si los trabajadores actuales del negocio encajan con el perfil que se requiere o no.

7.2.1.- Perfil de Cargo: Administrador del Negocio.

Nombre de Cargo	Administrador del Negocio
Tipo de jornada	Completa
Cargo al que reporta	Junta de Accionistas
Propósito del Cargo	Operar el negocio en cuanto a lo operativo y comercial (ventas y relaciones comerciales con partners y proveedores).
Funciones del Cargo	<ul style="list-style-type: none">• Realizar los pedidos a proveedores• Gestionar el inventario• Realizar los envíos de los productos.• Gestionar partnerships, primero con el Detailer especializado y las sesiones de grabación con los mismos entregar los productos en correos de chile para ser enviados a los clientes, además de la relación con la Imprenta local que actuara como proveedor para la nueva línea de productos (Posters/Fotos)• Informar cada tres meses a los Socios de los resultados del último trimestre.
Competencias del Cargo	Las competencias deseadas para este cargo son: <ul style="list-style-type: none">• Orientación al Logro• Excelencia y Calidad• Pensamiento Analítico y Conceptual

	<ul style="list-style-type: none"> • Iniciativa y Pro actividad • Credibilidad e Influencia • Trabajo en Equipo
Requisitos de Formación	Formación académica Universitaria en carreras como Ingeniería Comercial, Ingeniería Industrial o Administración de Empresas.
Requisitos de Experiencia	Experiencia mínima de 5 años en cargos del área comercial.
Líneas de comunicación Internas y Externas	Internamente se comunicará directa y personalmente con los socios en reuniones trimestrales para informar de los resultados y estudiar la inclusión de posibles nuevas líneas de producto junto con los dueños. Externamente se comunicaría por medio de correo electrónico con los proveedores cada vez que sea necesario colocar pedidos. Con los Partners se mantendrá una línea de comunicación directa ya sea por medio telefónico o presencial.

7.2.2.- Perfil de Cargo: Administrador Web.

Nombre de Cargo	Administrador Web
Tipo de Jornada	Media Jornada
Cargo al que reporta	Administrador del Negocio
Propósito del Cargo	Su propósito será administrar tanto el sitio web como las redes sociales de Drivers, elaborar campañas de marketing digital a través de las redes sociales y mantener los esfuerzos de SEO actuales.
Funciones del Cargo	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener el sitio web de Drivers atractivo y novedoso

	<ul style="list-style-type: none"> • Analizar y proponer cambios en la estructura del sitio, de acuerdo a las métricas que entrega Google Analytics. • Generar métricas de conversión en Google Analytics que permitan visualizar la rentabilidad y el impacto de cada uno de los esfuerzos de marketing digital que se realicen. • Desarrollar nueva funcionalidad para los visitantes del sitio web de Drivers que se unan al “Drivers Club”. • Analizar la información que se genera a partir de los visitantes “miembros” de Drivers Club y generar ofertas especializadas cuando corresponda.
Competencias del Cargo	<p>Las competencias deseadas para postular a este cargo son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Orientación al logro • Excelencia y Calidad • Pensamiento Analítico • Iniciativa y Proactividad • Orientación al Cliente Externo • Aprendizaje e Innovación • Credibilidad e Influencia
Requisitos de Formación	<p>Los postulantes al cargo de Administrador Web deberán contar con una formación en el área de informática y computación. Se consideran las carreras de Ingeniería en Informática, Licenciatura en Ciencias de la Computación u otras similares.</p>
Requisitos de Experiencia	<p>No se requiere mayor experiencia laboral para postular al cargo de Administrador Web, si será necesario que cuente con experiencia en la administración de Sitios Web</p>

	y Redes Sociales, además de conocimientos de Marketing Digital y un uso adecuado de Google Analytics.
Líneas de comunicación Internas y Externas	Internamente se comunicará con el administrador del local para coordinar y realizar las operaciones de Drivers, además de acompañar, en caso de ser necesario, al Administrador del negocio a las reuniones Trimestrales con los Socios. Externamente será el encargado de comunicarse con los clientes y potenciales clientes, por medio de las redes sociales del negocio.

8.- PLAN DE OPERACIONES

8.1.- Pre-Operacional

En primer lugar se detalla todo lo que respecta a las operaciones previas para realizar las modificaciones propuestas al modelo de negocios actual de Drivers SpA.

A continuación, se detallarán todas las actividades e inversiones previas necesarias para realizar dichas modificaciones:

- Reclutamiento y Contratación de nuevos Colaboradores:

De acuerdo a los perfiles de cargo anteriormente mencionados, será necesario cambiar a los actuales colaboradores de Drivers, esto debido a que los perfiles requeridos en este nuevo modelo de negocios son distintos a los perfiles de los actuales colaboradores, sumado a que los trabajadores no estarían dispuestos a cambios salariales actuales, es por esto, que será necesario reclutar, seleccionar y contratar a personas que se adecuen de mejor manera a lo que requiere el negocio.

Es importante mencionar que las remuneraciones de los colaboradores de Drivers SpA estarán conformadas por una parte fija y una parte variable de acuerdo a las ventas que logren cada mes, esto con el objetivo de mantenerlos alineados con el principal objetivo del negocio en el corto plazo que es incrementar las ventas.

Los sueldos propuestos para cada colaborador se descomponen en la tabla 3:

Tabla 3 - Propuesta Sueldos Drivers SpA

Cargo	Sueldo fijo	Variable
Administrador del Negocio	1.350.000	4% Ventas Mensuales
Administrador Web	350.000	3% Ventas Mensuales

Fuente: Elaboración propia.

- Traslado Negocio:

Para cambiar el modelo de negocios de Drivers, será necesario trasladar el inventario actual a las nuevas bodegas donde se mantendrá el mismo. En este sentido, se propone contratar un camión por el día para mover todo el inventario que se tenga

hasta ese momento. Todo esto previamente contabilizado y ordenado para facilitar su traslado.

El costo del traslado corresponde en este caso al arriendo de un Furgón de carga de tamaño mediano. Este arriendo tiene un costo de \$ 89.990 pesos diarios. Considerando la capacidad de carga del furgón, el traslado se podría realizar en un solo día, haciendo dos viajes, por lo que un día de arriendo se considera suficiente. Para más información respecto de la cotización del arriendo del Furgón ver Anexo 7.

Y el costo mensual de arriendo por la bodega será de: \$ 250.750 pesos mensuales, de acuerdo a la cotización enviada por MiBodega.cl en la sucursal de Plaza Egaña, es importante mencionar que el valor del arriendo de la bodega está sujeto a la ubicación que se elija, en este caso se decide arrendar en la bodega ubicada en Av. Ossa 345, La Reina, ya que se considera una posición céntrica. El arriendo de la nueva bodega se considera como pre operacional ya que se deberá pagar por el arriendo previo al traslado de la mercadería. La cotización se encuentra en el anexo 6.

- Reacondicionar el Sitio Web:

Conjuntamente será necesario hacer varias modificaciones en el sitio web y su funcionamiento actual. En primer lugar, será necesario Generar el “Drivers Club” generando una plantilla de registro para quienes deseen inscribirse. Además, será necesario generar métricas de conversión en Google Analytics para poder, de esta manera, medir los resultados de cada una de las campañas de marketing digital.

- Generar Partnerships:

Otro paso clave para la transformación propuesta, será el encontrar a los posibles candidatos para asociarse. En el caso de los Detailers (Como puede ser, Detailing center, Detailing Chile, Full Detailing) será necesario contactarse con ellos para proponer la idea y negociar los términos de la asociación.

Para la Imprenta local (El partner recomendado en este caso es Eprinting, ya que permite colocar los pedidos en línea), se realizarán pedidos a los posibles

proveedores para comparar la calidad de su trabajo, los materiales que utilizan, los tiempos de entrega y los costos asociados a los pedidos, para poder elegir con que proveedor se desea trabajar, para posteriormente negociar con ellos un acuerdo que genere beneficios para ambas partes en términos de costos, tiempos de entrega y calidad del producto.

- Producción Material Audiovisual (videos):

Como se mencionó anteriormente se propone grabar videos junto al partner especialista en detailing. Estas sesiones de grabación se realizarán en el local del partner o en el garaje de alguno de los socios y alguno de los automóviles de los socios, para disminuir los costos, sin embargo, será necesario contratar profesionales capaces de producir videos de alta resolución y con un acabado (edición) que esté alineado con los valores de Calidad Máxima de Drivers, los que serán costeados por Drivers.

Los costos de las sesiones de grabación y los costos de edición de los videos se detallan en el anexo 8.

8.2.- Operacional

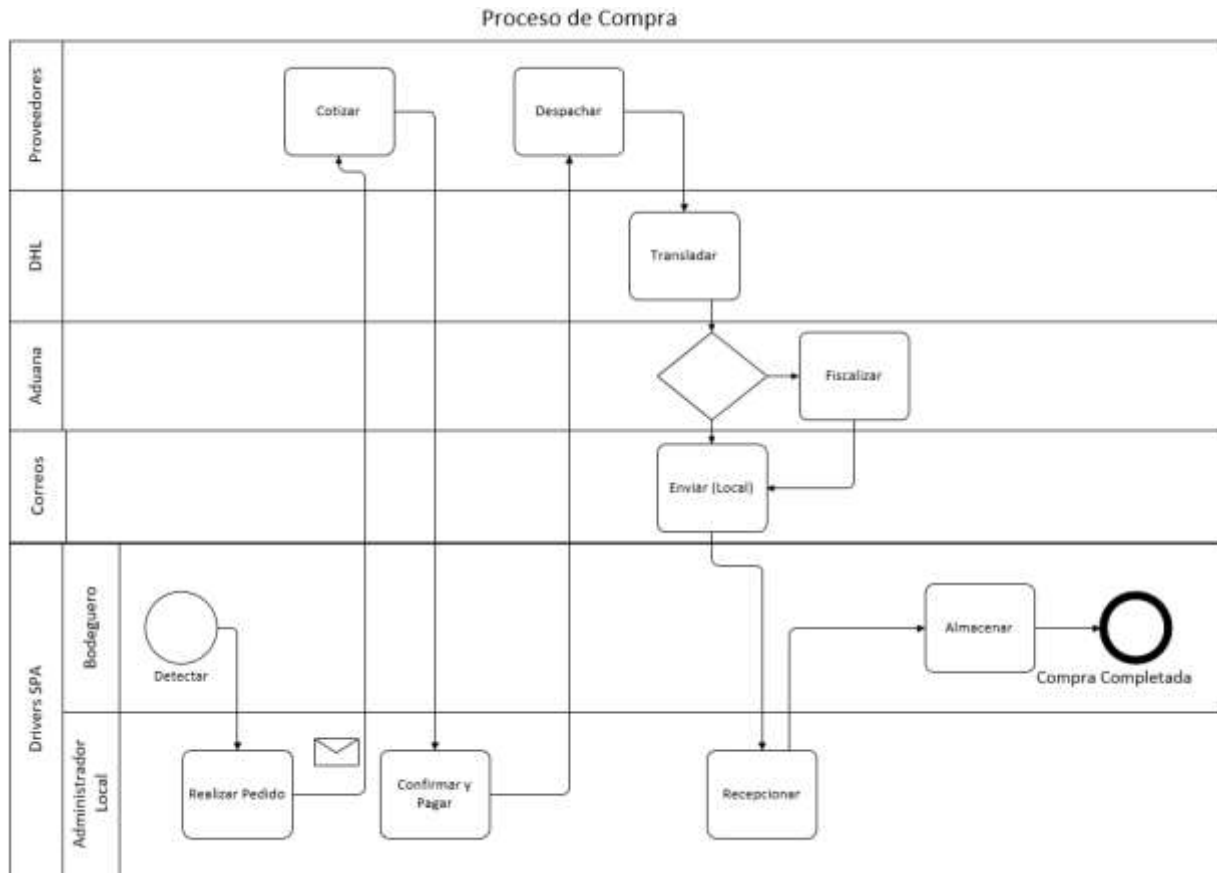
Respecto a lo operacional, se analizarán dos procesos que son claves para el negocio, tanto el “sourcing” o compra de productos, como el proceso de ventas de los productos a través del sitio web del negocio.

En primer lugar, se presentarán ambos procesos utilizando el modelo BPMN (Business Process Modeling Notation) para mostrar gráficamente la lógica y los pasos que sigue cada uno de estos procesos del Negocio. Este modelo permite entender de forma sencilla todas las actividades que conforman el proceso, además de detallar quiénes son los involucrados en dicho proceso.

Posteriormente se profundizará en detalle, una por una, las actividades de los procesos tanto de compra como de venta, así como los entes o personas que participan de los procesos, para facilitar su comprensión.

8.2.1.- Proceso de Compra

Ilustración 7 - Proceso de Compra Drivers SpA



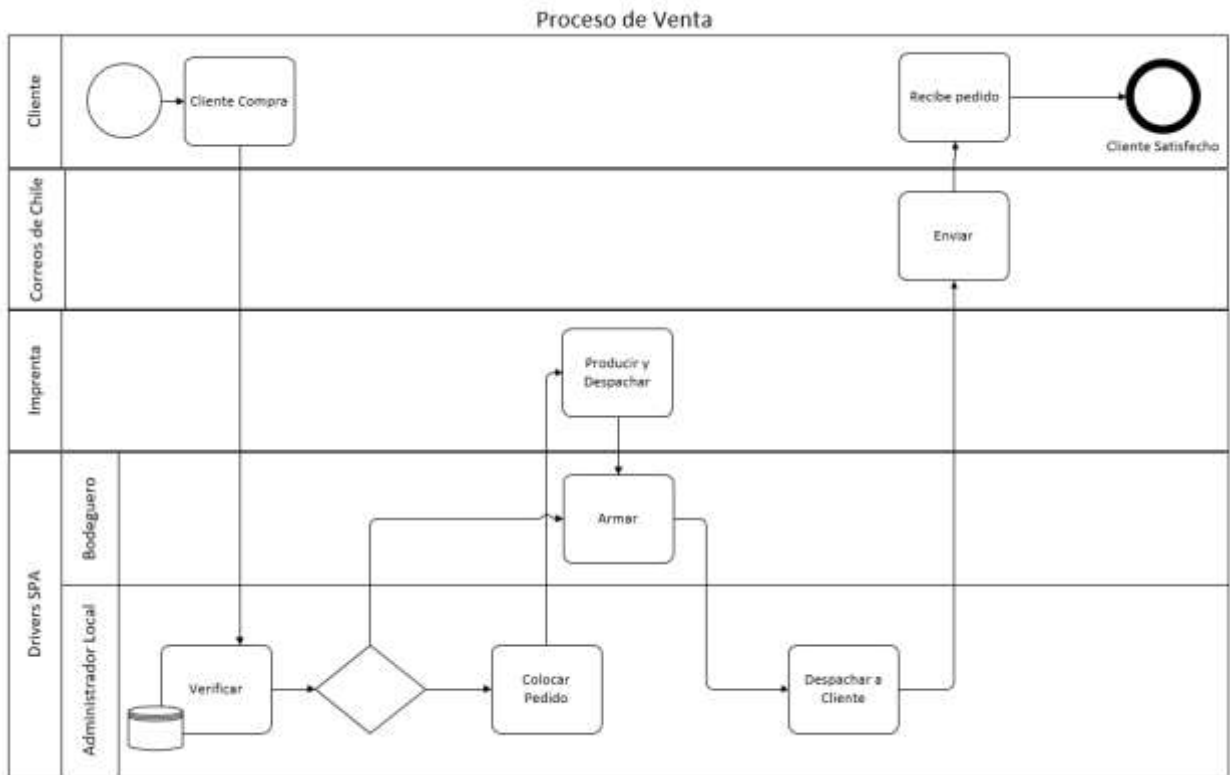
Fuente: Elaboración propia a partir de la información del negocio.

1. Detectar bajo nivel de inventario: El proceso de compra comienza cuando el Bodeguero (Administrador del Negocio) detecta que alguno de los productos está llegando a niveles de stock bajo el inventario mínimo de seguridad, por lo que informa que hay que colocar un pedido.
2. Realizar el Pedido: El Administrador del Negocio determina que es lo que hay que pedir, que productos y en qué cantidades y procede a enviar un correo al proveedor que corresponda.
3. Cotizar el pedido efectuado por Drivers: El proveedor realiza un presupuesto por los productos requeridos y lo envía por correo electrónico.
4. Confirmar el pedido y realizar el Pago: El Administrador del Negocio confirma el pedido y realiza el pago a proveedores.
5. Enviar los productos: El proveedor procede a enviar los productos a través de, DHL.

6. Trasladar los productos: DHL envía los productos desde el origen (Alemania) hasta el destino (Chile) por vía aérea, llegando al aeropuerto Arturo Merino Benítez, en Santiago. Una vez en destino los productos pueden o no ser fiscalizados por Aduanas, cerca de un 30% de los pedidos de Drivers son Fiscalizados.
7. Fiscalizar (Aduanas de Chile): Aduanas de Chile dentro de su rol fiscalizador de las importaciones, procede a calcular y cobrar el impuesto a las importaciones.
8. Enviar los productos a Bodega de Drivers: Correos de Chile envía los productos desde el Aeropuerto a la Bodega de Drivers, ubicadas en Plaza Egaña (Ossa 345, La Reina).
9. Recibir los Productos en Bodega: El Administrador del Negocio recibe y registra los productos recibidos.
10. Almacenar el pedido recibido: Finalmente el Bodeguero (Administrador del Negocio) organiza y almacena los productos de acuerdo al orden interno de la bodega.

8.2.2.- Proceso de Venta

Ilustración 8 - Proceso de Venta Drivers SpA



Fuente: Elaboración a partir de la información del Negocio.

1. Cliente realiza compra: El cliente ingresa al sitio web, elige los productos que desea comprar y realiza la compra en el mismo sitio de Drivers (www.drivers.cl).
2. Verificar el pago: El sistema de ventas de Drivers verifica el pago y envía un comprobante de la compra al cliente detallando los productos que solicitó, el valor pagado por cada producto y el costo de envío. En el mismo proceso, se almacena la información de la venta en las bases de datos de Drivers. El Administrador del Negocio revisa el pedido y verifica si el pedido incluye Poster o Foto, para determinar si debe hacer un pedido al proveedor (Imprenta) o no. En el caso de incluir algún Poster/Foto deberá realizar el pedido correspondiente con el proveedor, en caso contrario, el Administrador procede a armar el pedido.

3. Colocar pedido con Imprenta: En el caso de que el pedido incluya alguno de estos productos, el Administrador dará aviso a la Imprenta proveedora para que produzca y envíe el producto que corresponda.
4. Producir (Imprimir) y Despachar el pedido: La imprenta produce el producto requerido por Drivers. Luego de producir el Poster/Foto el proveedor lo envía a Drivers para consolidarlo con el resto de los productos.
5. Armar el Pedido: El Bodeguero (Administrador del Negocio) arma el pedido de acuerdo al comprobante de venta y lo entrega al Administrador del Negocio listo para ser despachado al cliente.
6. Despachar el pedido a través de Chile express o Starken: El Administrador del Negocio entrega los productos en la oficina más cercana de Chile Express o Starken según corresponda.
7. Chile express o Starken envían el producto: El Courier recibe y envía los productos a la dirección indicada por el cliente al realizar la compra.
8. Recibe el producto: El cliente recibe sus productos en la dirección indicada.

9.- PLAN FINANCIERO

Para poder evaluar la viabilidad y rentabilidad de las modificaciones propuestas al modelo de negocios actual de Drivers SpA se procederá a evaluar financieramente las variaciones en los flujos del negocio que implicarían las distintas propuestas, en este sentido se detallarán todos los valores y los supuestos que se asumirán en cuanto a los ingresos y costos del negocio, y las variaciones en cuanto a incrementos de costos o ahorros (disminuciones) generados por cada propuesta.

Esta evaluación financiera se realizará a 3 años, horizonte de tiempo determinado considerando el poco tiempo que lleva funcionando Drivers. En este sentido, si las inversiones e iniciativas propuestas al negocio no se pagan en dicho horizonte temporal no sería recomendable realizar las propuestas.

9.1.- Identificación de Ingresos

Para poder identificar los ingresos y los incrementos en las ventas esperadas por cada una de las propuestas, se tomarán como base las ventas del último año calendario de Drivers SpA, que están detalladas en el anexo 2.

Se asumirá para el próximo año un crecimiento en las ventas igual al crecimiento esperado del PIB, 3,3% de acuerdo a las últimas proyecciones (Undurraga, 2019)-. Sobre dichos valores se espera que todas las iniciativas comerciales generen un incremento en la demanda de un 5% , dicho porcentaje se obtuvo promediando los valores de las tasas de crecimiento esperadas de las industrias de Merchandising Deportivo (6,4%) y de Productos químicos y Detailing (3,7%), anual adicional al crecimiento “orgánico” de las ventas esperado del crecimiento del PIB.

A continuación, se detallan los valores esperados por mes en el primer año y el incremento anual esperado para los siguientes dos años. Estos ingresos serán calculados tomando como base la información disponible respecto de los ingresos del año 2018. Ahora bien, considerando que durante los meses de agosto, septiembre y octubre, la tienda atravesó un proceso de cierre por traslado de la tienda, se utilizará el promedio de los ingresos de los últimos tres meses (noviembre, diciembre y enero), para proyectar las ventas potenciales de esos meses en los que Drivers no atendió al público y por lo tanto obtuvo ingresos

extraordinariamente bajos. Se considera esta una alternativa conservadora para calcular los ingresos potenciales durante dicho periodo.

Es importante mencionar que las comisiones cobradas por WebPay, que corresponden a un 2,95% en el caso de las compras con tarjeta de crédito y 1,49% de las compras con tarjeta de débito están incluidos en los costos por venta.

A continuación, en la Tabla 6 se presentan los ingresos para el año 2018 sin modificaciones:

Tabla 4 - Ventas de Drivers SpA enero 18'- enero 19'

MES	VENTA TOTAL	COSTO DE VENTA	MARGEN BRUTO
Enero '18	\$ 4.622.757	\$ 2.823.821	\$ 1.798.936
Febrero	\$ 3.695.750	\$ 2.815.961	\$ 879.789
Marzo	\$ 7.048.536	\$ 4.064.689	\$ 2.983.847
Abril	\$ 14.649.376	\$ 8.640.423	\$ 6.008.953
Mayo	\$ 9.719.446	\$ 7.572.833	\$ 2.146.613
Junio	\$ 6.695.467	\$ 5.076.440	\$ 1.619.027
Julio	\$ 2.037.371	\$ 1.673.993	\$ 363.378
Agosto	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Septiembre	\$ 273.035	\$ 176.552	\$ 96.483
Octubre	\$ 1.283.105	\$ 722.552	\$ 560.553
Noviembre	\$ 2.486.545	\$ 1.577.550	\$ 908.995
Diciembre	\$ 4.659.052	\$ 3.168.507	\$ 1.490.545
Enero '19	\$ 3.638.982	\$ 2.026.546	\$ 1.612.436
TOTAL	\$ 60.809.422	\$ 40.339.867	\$ 20.469.555

Fuente: Elaboración propia a partir de la información del Negocio.

A partir de esta información, se construyeron los ingresos potenciales para el año 2018, en caso de que la tienda hubiera operado todo el año 2018, presentados en la tabla 5.

Tabla 5 - Ingresos potenciales Drivers SpA enero 18'- enero 19'

MES	VENTA TOTAL	COSTO DE VENTA	MARGEN BRUTO
Ene '18	\$ 4.622.757	\$ 2.823.821	\$ 1.798.936
Feb	\$ 3.695.750	\$ 2.815.961	\$ 879.789
Mar	\$ 7.048.536	\$ 4.064.689	\$ 2.983.847
Abr	\$ 14.649.376	\$ 8.640.423	\$ 6.008.953
May	\$ 9.719.446	\$ 7.572.833	\$ 2.146.613
Jun	\$ 6.695.467	\$ 5.076.440	\$ 1.619.027
Jul	\$ 2.037.371	\$ 1.673.993	\$ 363.378

Ago	\$ 3.594.860	\$ 2.257.534	\$ 1.337.325
Sep	\$ 3.594.860	\$ 2.257.534	\$ 1.337.325
Oct	\$ 3.594.860	\$ 2.257.534	\$ 1.337.325
Nov	\$ 2.486.545	\$ 1.577.550	\$ 908.995
Dic	\$ 4.659.052	\$ 3.168.507	\$ 1.490.545
TOTAL	\$ 66.398.879	\$ 44.186.820	\$22.212.059

Fuente: Elaboración propia a partir de la información del Negocio.

A partir de estos ingresos se construirán los ingresos para los siguientes 3 años a evaluar, agregando las ventas esperadas para la nueva categoría propuesta (Fotos/Posters) y proyectando un crecimiento de las ventas anuales de un 8.3% (3.3% de acuerdo a las últimas proyecciones como se mencionó anteriormente sumado al 5% de incremento en las ventas que se esperan generar a partir de los esfuerzos comerciales y de marketing propuestos).

Las tablas 8, 9 y 10, presentan los resultados esperados para los siguientes tres años:

Tabla 6 - Resultados esperados de Drivers SpA para los próximos tres años con proyecto

	1	2	3
Ingresos x Vta	\$ 72.558.703	\$ 78.581.075	\$ 85.103.305
Costo de Vta	\$ -47.163.157	\$ -51.077.699	\$ -55.317.148
Margen Bruto	\$ 25.395.546	\$ 27.503.376	\$ 29.786.157

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del negocio.

Tabla 7 - Resultados esperados de Drivers SpA para los próximos tres años sin proyecto

	1	2	3
Ingresos x Vta	\$70.037.861	\$72.349.110	\$74.736.631
Costo de Vta	-\$46.213.366	-\$47.026.922	-\$48.578.810
Margen Bruto	\$23.824.495	\$25.322.188	\$26.157.821

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del negocio.

Tabla 8 - Aporte a los resultados de Drivers SpA del proyecto

	1	2	3
Ingresos x Vta	\$ 2.520.842	\$ 6.231.965	\$ 10.366.674
Costo de Vta	\$ -949.791	\$ -4.050.777	\$ -6.738.338
Margen Bruto	\$ 1.571.051	\$ 2.181.188	\$ 3.628.336

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del negocio.

9.2.- Identificación de costos fijos y variables

El identificar claramente los costos fijos y variables del negocio, permitirá construir los flujos de caja incrementales del negocio en marcha, en este caso será necesario comparar las variaciones entre los costos fijos y variables actuales contra los costos fijos y variables que tendría el negocio una vez implementadas las recomendaciones. Es por esto, que en primer lugar se definirán los costos actuales para luego compararlos con los del nuevo modelo de negocios.

Estructura de Costos Actual:

A continuación, en la tabla 11, se detallan los costos actuales de Drivers, la siguiente tabla presenta los costos tanto fijos como variables.

Tabla 9 - Costos Fijos y Variables Drivers SpA

Concepto	Monto (en CLP) mensual
Arriendo Showroom	\$ 829.865
Gastos Comunes	\$ 176.885
Sueldos	\$ 2.811.802
Internet	\$ 45.574
Agua	\$ 1.548
Luz	\$ 14.740
Total Mensual	\$ 3.880.414

Valor UF al 22/4/19	\$ 27.662
---------------------	-----------

Fuente: Elaboración propia a partir de la información del negocio.

En este caso, los costos fijos son el arriendo, los sueldos y la conexión a internet. Por otra parte, los costos que son variables son los gastos comunes que varían según gasto de la administración del edificio. Las cuentas de Agua y Luz son variables dependiendo del uso de dichos servicios.

Estructura de costos propuesta:

Los costos fijos y variables del modelo de negocios propuesto a Drivers se presentan en la tabla 12.

Tabla 10 - Costos Fijos y Variables Propuesta

Concepto	Monto (en CLP) mensual
----------	------------------------

Arriendo Bodega	\$ 250.750
Sueldo Fijo	\$ 1.700.000
Sueldo Variable*	\$ 466.386
Total Mensual	\$ 2.417.136

Fuente: Elaboración propia a partir de las propuestas para el negocio.

* En este caso se calculó el 4% y 3% de ambos colaboradores suponiendo ventas por 6.662.658 pesos que equivale a las ventas promedio esperadas con proyecto para el primer año.

Los costos fijos en este caso serían el arriendo de la bodega en (www.mibodega.cl) además de la fracción de las remuneraciones de los trabajadores que serían fijas. Los costos variables del negocio corresponden a la parte variable del sueldo de los colaboradores.

Adicionalmente se considerara un aumento de \$600.000 pesos en los costos fijos, los que serán destinados única y exclusivamente para realizar campañas de marketing asociadas a la propuesta de realizar esfuerzos de marketing digital previo a los tres eventos en los que se espera que aumente la demanda (día del Padre, día del Niño y Navidad).

Considerando que la empresa está en marcha, los montos relevantes para la evaluación de las recomendaciones y para la construcción del flujo de caja son las variaciones en los costos, a continuación se presentan las tablas correspondientes a dicha información.

Tabla 11 - Variación Costos con Propuesta

Costos Fijos S/P	\$3.687.241	Costos Fijos C/P	\$1.950.750	Δ Costos Fijos	\$ 1.736.491
Costos Variables S/P	\$193.173	Costos Variables C/P	\$466.386	Δ Costos Variables	-\$273.213

Fuente: Elaboración propia a partir de la información del negocio y las propuestas.

De acuerdo a los cálculos presentados en la Tabla 9, las modificaciones al modelo de negocios generarían un ahorro en costos fijos por \$1.136.491 pesos provenientes del menor costo de arriendo y sueldos fijos. Por otra parte los Costos Variables aumentarían en \$273.213 pesos aproximadamente, este aumento será generado por la parte variable de las remuneraciones de los colaboradores.

9.3.- Identificación de capital de trabajo

Para estimar el capital de trabajo que requiere Drivers SpA para operar considerando el modelo de negocios propuesto, se considerará necesario mantener un capital de trabajo

suficiente para pagar los costos de Drivers durante 3 meses sin considerar ingresos, a continuación se presentan en la tabla 14.

Tabla 12 - Calculo Capital de Trabajo

Costos Fijos Propuesta	\$ 2.550.750
Costos Variables Propuesta	\$ 466.386
Capital de Trabajo	\$ 9.051.408

Fuente: Elaboración propia a partir de las Propuestas.

Considerando que Drivers SpA cuenta con un capital de trabajo de 8.400.000 que corresponde a poco más de meses de costos del negocio actual, la variación en el capital de trabajo necesario para operar se presenta en la tabla 15:

Tabla 13 - Δ Capital de Trabajo Drivers SpA

Capital de Trabajo Actual	\$ 8.400.000
Capital de Trabajo Propuesto	\$ 9.051.408
Δ Capital de Trabajo	\$ - 651.408

Fuente: Elaboración propia a partir de las Propuestas.

De acuerdo al cuadro anterior, Drivers podría reducir el capital de trabajo que mantiene actualmente, esto generado principalmente por los ahorros que generan las propuestas.

9.4.- Flujo de Caja y Análisis de sensibilidad

Considerando que Drivers SpA es una empresa en marcha, se consideraran para la construcción del flujo de caja las variaciones que las distintas propuestas tienen en los flujos futuros del negocio. La evaluación de dichas modificaciones se hará a partir de mayo de 2019.

Se realizarán dos flujos de caja distintos, en primer lugar, el flujo de caja del negocio, realizando las modificaciones al modelo de negocios y la inversión inicial como un proyecto

puro, es decir financiado íntegramente con capital, y luego, se presentarán los flujos del negocio, financiando la inversión necesaria para realizar las modificaciones con deuda.

Para llevar a cabo las modificaciones propuestas al modelo de negocios actual de Drivers SpA será necesario realizar las inversiones presentadas en la tabla 16:

Tabla 14- Inversiones Propuesta Drivers SpA

Inversiones Propuesta Drivers SpA	
Concepto	Monto
Arriendo Furgón	\$ 89.990
Arriendo 1er Mes Bodega	\$ 250.750
Jornada de Rodaje	\$ 1.100.000
Post-Producción	\$ 3.600.000
Δ Capital de Trabajo	\$ 651.408
Total	\$ 5.692.148

Fuente: Elaboración propia a partir de Cotizaciones.

Es importante mencionar que las inversiones de los años 2 y 3 que aparecen en los flujos, incluyen los costos para realizar los videos de dichos años, y en ambos flujos de caja se financiaran 100% con recursos del negocio.

Antes de presentar los flujos de caja es importante mencionar las tasas de descuento que serán utilizadas en cada uno de los flujos de caja. Para el Flujo de Caja Puro, es decir financiado 100% con patrimonio, la tasa de descuento relevante será el Costo de Capital de los Socios, quienes cuentan con alternativas de inversión, que sería en el caso de uno de los socios reinvertirlos en su empresa, que les rentan en promedio un 12% anual. En este sentido, será esta la tasa relevante para dicho Flujo de Caja.

En el caso del Flujo de Caja Financiado, la tasa de descuento para dicho Flujo se calcula utilizando la fórmula WACC (Weighted Average Cost of Capital), que toma en cuenta tanto la tasa de descuento de los socios y la tasa de la deuda, y las pondera de acuerdo al porcentaje del total de la inversión que corresponde.

$$WACC = K_0 \left(\frac{P}{A} \right) + K_b (1 - T_c) \left(\frac{D}{A} \right)$$

Donde:

Kp	Costo de Capital del Patrimonio	12%
Kb	Costo de la Deuda	9,72%*
P	Proporción Financiada con Patrimonio	70%
A	Total de Inversión	100%
D	Proporción Financiada con Pasivos	30%
Tc	Tasa de impuestos	27%

Por lo tanto: $K_0 = 10,53\%$

La tasa de descuento que se utilizara para descontar los flujos del proyecto financiado será de un 10,53%.

A continuación, en la tabla 17, se detalla el Flujo de Caja de Drivers SpA:

Tabla 15 - Flujo de Caja Proyecto Puro

PROYECTO PURO				
Año	0	1	2	3
Δ Ingresos por ventas	\$ -	\$ 3.349.894	\$ 7.088.376	\$ 11.251.346
Δ Costo por ventas	\$ -	\$ -2.177.431	\$ -4.607.444	\$ -7.313.375
Δ Margen Bruto	\$ -	\$ 1.172.463	\$ 2.480.931	\$ 3.937.971
Δ Costos fijos	\$ -	\$ 20.291.004	\$ 20.291.004	\$ 20.291.004
Δ Sueldos	\$ -	\$ 13.341.624	\$ 13.341.624	\$ 13.341.624
Δ Arriendo	\$ -	\$ 6.949.380	\$ 6.949.380	\$ 6.949.380
Δ Costos variables	\$ -	\$ -5.079.109	\$ -5.500.675	\$ -5.957.231
Δ Ganancias de Capital	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Δ Depreciación Legal	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Δ Pérdidas acumuladas	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Δ Utilidad antes de impuestos	\$ -	\$ 16.384.358	\$ 17.271.260	\$ 18.271.744
Δ Impuestos	\$ -	\$ -4.423.777	\$ -4.663.240	\$ -4.933.371
Δ Utilidad después impuestos	\$ -	\$ 11.960.581	\$ 12.608.020	\$ 13.338.373
Δ Depreciación Legal	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Δ Ganancias de Capital	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Δ Pérdidas acumuladas	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Flujo de caja operacional	\$ -	\$ 11.960.581	\$ 12.608.020	\$ 13.338.373
Δ Inversión	\$ -5.692.148		\$ -4.700.000	\$ -4.700.000
Δ Valor residual	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Δ Inv. Capital Trabajo	\$ -651.408	\$ -	\$ -	\$ -
Δ Rec. Capital Trabajo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 9.051.408
Flujo de capitales	\$ -6.343.556	\$ -	\$ -4.700.000	\$ 4.351.408
Flujo de caja	\$ -6.343.556	\$ 11.960.581	\$ 7.908.020	\$ 17.689.781

Dicho flujo de caja genera la entrega los siguientes resultados:

Tabla 16 - Resultados Flujo de Caja Proyecto Puro

Tasa de Descuento	12%
VAN	\$35.918.108
TIR	172%
Payback	1 Año

De acuerdo a estos resultados, se recomienda realizar el proyecto de modificar el modelo de negocios actual de Drivers SpA, considerando que se obtiene un VAN positivo y que la TIR o Tasa interna de Retorno es superior a la tasa de descuento

Para la elaboración del flujo de caja del proyecto financiado en un 30% con deuda al 9,72% anual por tres años, se debe calcular en primer lugar la tabla de pagos correspondiente de dicha deuda, la que se presenta a continuación:

Tabla 17 - Tabla de Pago Préstamo Bancario

Prestamo	\$ 1.707.644	Periodos	3
Cuota	\$ -683.287	Tasa	9,72%

	Deuda	Cuota	Amortización	Interes
Año 1	\$ 1.707.644	\$ 683.287	\$ 517.304	\$ 165.983
Año 2	\$ 1.190.341	\$ 683.287	\$ 567.586	\$ 115.701
Año 3	\$ 622.755	\$ 683.287	\$ 622.755	\$ 60.532

Fuente: Elaboración propia a partir de la simulación de un préstamo en el banco Santander por parte de uno de los socios.

Tabla 18- Flujo de Caja Proyecto Financiado

PROYECTO FINANCIADO				
Año	0	1	2	3
Δ Ingresos por ventas	\$ -	\$ 3.349.894	\$ 7.088.376	\$ 11.251.346
Δ Costo por ventas	\$ -	\$ -2.177.431	\$ -4.607.444	\$ -7.313.375
Δ Margen Bruto	\$ -	\$ 1.172.463	\$ 2.480.931	\$ 3.937.971
Δ Costos fijos	\$ -	\$ 17.559.336	\$ 17.559.336	\$ 17.559.336
Δ Sueldos	\$ -	\$ 13.341.624	\$ 13.341.624	\$ 13.341.624
Δ Arriendo	\$ -	\$ 6.949.380	\$ 6.949.380	\$ 6.949.380
Δ Costos variables	\$ -	\$ -5.079.109	\$ -5.500.675	\$ -5.957.231
Δ Gasto Financiero	\$ -	\$ -683.287	\$ -683.287	\$ -683.287
Δ Ganancias de Capital	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Δ Depreciación Legal	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Δ Pérdidas acumuladas	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Δ Utilidad antes de impuestos	\$ -	\$ 12.969.403	\$ 13.856.305	\$ 14.856.789
Δ Impuestos	\$ -	\$ -3.501.739	\$ -3.741.202	\$ -4.011.333
Δ Utilidad después impuestos	\$ -	\$ 9.467.664	\$ 10.115.103	\$ 10.845.456
Δ Depreciación Legal	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Δ Ganancias de Capital	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Δ Pérdidas acumuladas	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Flujo de caja operacional	\$ -	\$ 9.467.664	\$ 10.115.103	\$ 10.845.456
Δ Inversión	\$ -5.692.148		\$ -4.700.000	\$ -4.700.000
Δ Valor residual	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Δ Inv. Capital Trabajo	\$ -651.408	\$ -	\$ -	\$ -
Prestamo	\$ 1.707.644	\$ -	\$ -	\$ -
Amortizaciones		\$ -517.304	\$ -567.586	\$ -622.755
Δ Rec. Capital Trabajo				\$ 9.051.408
Flujo de capitales	\$ -4.635.912	\$ -517.304	\$ -5.267.586	\$ 3.728.653
Flujo de caja	\$ -4.635.912	\$ 8.950.360	\$ 4.847.517	\$ 14.574.109

Este flujo de caja financiado nos arroja los siguientes resultados:

Tabla 19 - Resultados Flujo de Caja Financiado

Tasa de Descuento	10,53%
VAN	\$27.495.033
TIR	173%
Payback	1 Año

Nuevamente, de acuerdo a estos resultados, se recomienda realizar el proyecto que contempla modificar el modelo de negocios actual de Drivers SpA, tomando en cuenta que

se obtiene un VAN positivo y que la tasa interna de retorno (TIR) es mayor que la tasa de descuento del proyecto. Sin embargo, de acuerdo a los resultados presentados en las tablas 16 y 19, se recomienda a Drivers realizar el proyecto financiándolo íntegramente con aportes de los inversionistas.

El análisis de sensibilidad del proyecto se hará respecto de los ingresos por venta, es decir el 8.3% de crecimiento esperado de las ventas anualmente. Para sensibilizar el proyecto respecto a la demanda se plantearán dos escenarios, uno pesimista (menores ingresos por venta que el escenario conservador) y uno optimista (mayores ingresos por venta que el escenario conservador). La tabla 20 presenta los distintos escenarios y el incremento en los ingresos anuales:

Tabla 20 - Escenarios análisis de sensibilidad

Escenario	Variación esperada en los ingresos
Pesimista	5,3%
Conservador	8,3%
Optimista	11,3%

En primer lugar se presentan las variaciones en las ventas esperadas para cada escenario, para luego analizar los cambios que generan en los indicadores VAN y TIR del proyecto puro.

Flujo de Caja del Proyecto Puro en Escenario Pesimista:

Tabla 21 – Flujo de Caja análisis de Sensibilidad Escenario Pesimista

PROYECTO PURO ESCENARIO PESIMISTA				
Año	0	1	2	3
Δ Ingresos por ventas	\$ -	\$ 709.211	\$ 2.130.975	\$ 3.673.771
Δ Costo por ventas	\$ -	\$ -460.987	\$ -1.385.134	\$ -2.387.951
Δ Margen Bruto	\$ -	\$ 248.224	\$ 745.841	\$ 1.285.820
Δ Costos fijos	\$ -	\$ 20.291.004	\$ 20.291.004	\$ 20.291.004
Δ Sueldos	\$ -	\$ 13.341.624	\$ 13.341.624	\$ 13.341.624
Δ Arriendo	\$ -	\$ 6.949.380	\$ 6.949.380	\$ 6.949.380
Δ Costos variables	\$ -	\$ -4.894.261	\$ -5.153.657	\$ -5.426.801
Δ Ganancias de Capital	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Δ Depreciación Legal	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Δ Pérdidas acumuladas	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Δ Utilidad antes de impuestos	\$ -	\$ 15.644.966	\$ 15.883.188	\$ 16.150.023
Δ Impuestos	\$ -	\$ -4.224.141	\$ -4.288.461	\$ -4.360.506
Δ Utilidad después impuestos	\$ -	\$ 11.420.825	\$ 11.594.727	\$ 11.789.517
Δ Depreciación Legal	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Δ Ganancias de Capital	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Δ Pérdidas acumuladas	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Flujo de caja operacional	\$ -	\$ 11.420.825	\$ 11.594.727	\$ 11.789.517
Δ Inversión	\$ -5.692.148		\$ -4.700.000	\$ -4.700.000
Δ Valor residual	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Δ Inv. Capital Trabajo	\$ -651.408	\$ -	\$ -	\$ -
Δ Rec. Capital Trabajo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 9.051.408
Flujo de capitales	\$ -6.343.556	\$ -	\$ -4.700.000	\$ 4.351.408
Flujo de caja	\$ -6.343.556	\$ 11.420.825	\$ 6.894.727	\$ 16.140.925

Tasa de Descuento	12%
VAN	\$33.525.947
TIR	160%

En este caso, incluso en el escenario pesimista respecto de los ingresos esperados con proyecto, se obtiene un VAN positivo por \$ 33.525.947 pesos por lo que se recomienda realizar el proyecto. Así mismo, el criterio TIR nos confirma que el proyecto es atractivo, ya que la TIR es superior a la tasa exigida al proyecto.

Flujo de Caja del Proyecto Puro en Escenario Optimistas:

Tabla 22 – Flujo de Caja análisis de Sensibilidad Escenario Optimista

PROYECTO PURO ESCENARIO OPTIMISTA				
Año	0	1	2	3
Δ Ingresos por ventas	\$ -	\$ 4.693.143	\$ 10.760.173	\$ 17.695.489
Δ Costo por ventas	\$ -	\$ -3.050.543	\$ -6.994.113	\$ -11.502.068
Δ Margen Bruto	\$ -	\$ 1.642.600	\$ 3.766.061	\$ 6.193.421
Δ Costos fijos	\$ -	\$ 20.291.004	\$ 20.291.004	\$ 20.291.004
Δ Sueldos	\$ -	\$ 13.341.624	\$ 13.341.624	\$ 13.341.624
Δ Arriendo	\$ -	\$ 6.949.380	\$ 6.949.380	\$ 6.949.380
Δ Costos variables	\$ -	\$ -5.173.137	\$ -5.757.701	\$ -6.408.321
Δ Ganancias de Capital	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Δ Depreciación Legal	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Δ Pérdidas acumuladas	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Δ Utilidad antes de impuestos	\$ -	\$ 16.760.467	\$ 18.299.364	\$ 20.076.104
Δ Impuestos	\$ -	\$ -4.525.326	\$ -4.940.828	\$ -5.420.548
Δ Utilidad después impuestos	\$ -	\$ 12.235.141	\$ 13.358.535	\$ 14.655.556
Δ Depreciación Legal	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Δ Ganancias de Capital	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Δ Pérdidas acumuladas	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Flujo de caja operacional	\$ -	\$ 12.235.141	\$ 13.358.535	\$ 14.655.556
Δ Inversión	\$ -5.692.148		\$ -4.700.000	\$ -4.700.000
Δ Valor residual	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Δ Inv. Capital Trabajo	\$ -651.408	\$ -	\$ -	\$ -
Δ Rec. Capital Trabajo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 9.051.408
Flujo de capitales	\$ -6.343.556	\$ -	\$ -4.700.000	\$ 4.351.408
Flujo de caja	\$ -6.343.556	\$ 12.235.141	\$ 8.658.535	\$ 19.006.964

Tasa de Descuento	12%
VAN	\$37.699.102
TIR	180%

En este caso y como era de esperarse, el escenario optimista nos entrega un VAN mayor al del escenario conservador. El VAN del proyecto sería \$37.699.102 pesos, por lo que, se recomendaría realizar el proyecto. Además, la tasa interna de retorno del proyecto es ampliamente superior a la tasa de descuento del proyecto, de nuevo, se recomienda realizar el proyecto.

10.- CONCLUSIÓN

10.1.- Conclusiones del proyecto.

El análisis realizado permitió concluir que el negocio de Drivers se encuentra funcionando de manera deficiente actualmente. Esta gestión ineficiente está asociada a la naturaleza de la inversión desde el punto de vista de los socios, quienes ven el negocio como su “Hobby” o pasatiempo. Esto genera que los mismos no le exijan al máximo. Por lo que será primordial que sean capaces de cambiar su forma de ver el negocio. Este comportamiento se evidencia por ejemplo, en el cambio de local que se realizó durante el año 2018, cambio que tardó innecesariamente más de dos meses en concretarse, lo que significó perder ventas cercanas a los 10 millones de pesos (considerando las ventas promedio de los últimos tres meses) lo que representa más del 16% de las ventas del año 2018.

Las modificaciones propuestas al modelo de negocio actual de Drivers SpA generan importantes ahorros, destacando el ahorro que generará la eliminación del Showroom. Las principales medidas que impactarán los ingresos por ventas serán, nueva línea de productos, además de un incremento en el presupuesto de marketing que unido a la generación de métricas de conversión en Google Analytics y el rastreo del comportamiento de los visitantes en el sitio web del negocio, permitirán evaluar el impacto que las campañas tengan por lo que se mejorará el retorno de los esfuerzos de marketing digital realizados.

Los factores críticos para que las modificaciones al modelo de negocios actual de Drivers SpA, logren los resultados esperados, son principalmente el reclutamiento y selección de los nuevos cargos, quienes serán los encargados de administrar el negocio de mejor manera. Otro factor crítico para alcanzar los resultados proyectados en los flujos de caja será la capacidad de articular el nuevo “Drivers Club” para reactivar o impulsar la demanda de distintas líneas de productos que actualmente no aportan mayormente a los resultados del negocio como son las líneas de Productos Químicos, los Lentes y Varios. También será crítico que los partnership propuestos se mantengan en el mediano plazo, mejorando las relaciones entre ambas partes.

Considerando lo atractivo de la industria, que si bien no es atractiva, Drivers se encuentra compitiendo principalmente con sustitutos, por lo que mientras no aparezcan competidores directos con productos similares, se concluye que podría seguir operando en dicha industria.

Esto, sumado a las tasas de crecimiento del mercado objetivo, es que podemos decir que este negocio tiene un importante potencial de crecimiento. Esto se puede ver reflejado en los resultados obtenidos en los flujos de caja del negocio. Así, solo depende de los socios actuales seguir las recomendaciones aquí planteadas y convertir su pasión en un negocio rentable.

11.- BIBLIOGRAFÍA

- Airam, F. (Abril de 2018). *www.df.cl*. Obtenido de https://www.df.cl/noticias/site/artic/20180410/asocfile/20180410005852/suplemento_autos_de_lujo.pdf
- Cámara Nacional de Comercio . (2018 de Febrero). *www.cnc.cl*. Obtenido de <https://www.cnc.cl/ventas-online-crecieron-329-el-segundo-semester-2017/>
- Dakar. (Febrero de 2019). *www.dakar.com*. Obtenido de <https://www.dakar.com/es/historico> .
- Datos Macro. (Noviembre de 2018). *www.datosmacro.com*. Obtenido de <https://datosmacro.expansion.com/pib/chile>
- De Guzman, M. (Marzo de 2016). *www.autoindustriya.com*. Obtenido de <https://www.autoindustriya.com/features/car-classes-simplified-the-euro-standard-car-segments.html>
- Federation Internationale de l'Automobile. (Febrero de 2019). *www.fiaformulae.com*. Obtenido de <https://www.fiaformulae.com/en/discover/history>
- Gutiérrez, M. (Mayo de 2018). *www.economiaynegocios.cl*. Obtenido de <http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=465336>
- IBIS World. (Enero de 2019). *www.ibisworld.com*. Obtenido de <https://www.ibisworld.com/industry-trends/market-research-reports/other-services-except-public-administration/repair-maintenance/car-wash-auto-detailing.html>
- Marín, A. (Febrero de 2018). *www.elpulso.cl*. Obtenido de <http://www.pulso.cl/fueradeserie/clubes-autos-lujoel-amor-los-clasicos-crece-chile/>
- Market Watch . (Octubre de 2016). *www.marketwatch.com*. Obtenido de <https://www.marketwatch.com/press-release/licensed-sports-merchandise-market-to-reach-us4817-billion-by-2024---a-new-research-report-by-transparency-market-research-2016-10-20>
- Martabit, P. (Marzo de 2016). *www.emol.com*. Obtenido de <https://www.emol.com/noticias/Economia/2016/03/15/793101/Parque-automotor-se-septuplica-15-anos-llego-hasta-los-73-millones-vehiculos-en-2015.html>
- Sottorff, S. (Marzo de 2016). Obtenido de *www.plataformaurbana.cl*: <http://www.plataformaurbana.cl/archive/2016/03/16/explosivo-aumento-del-parque-automotor-la-mayoria-de-los-chilenos-tiene-auto-propio/>
- Undurraga, J. (Abril de 2019). *www.emol.com*. Obtenido de <https://www.emol.com/noticias/Economia/2019/04/10/944156/Economistas-bajan-proyeccion-de-crecimiento-para-Chile-en-2019.html>

12.- ANEXOS

Anexo 1 – Clasificación de Autos Euro-standard por Segmento

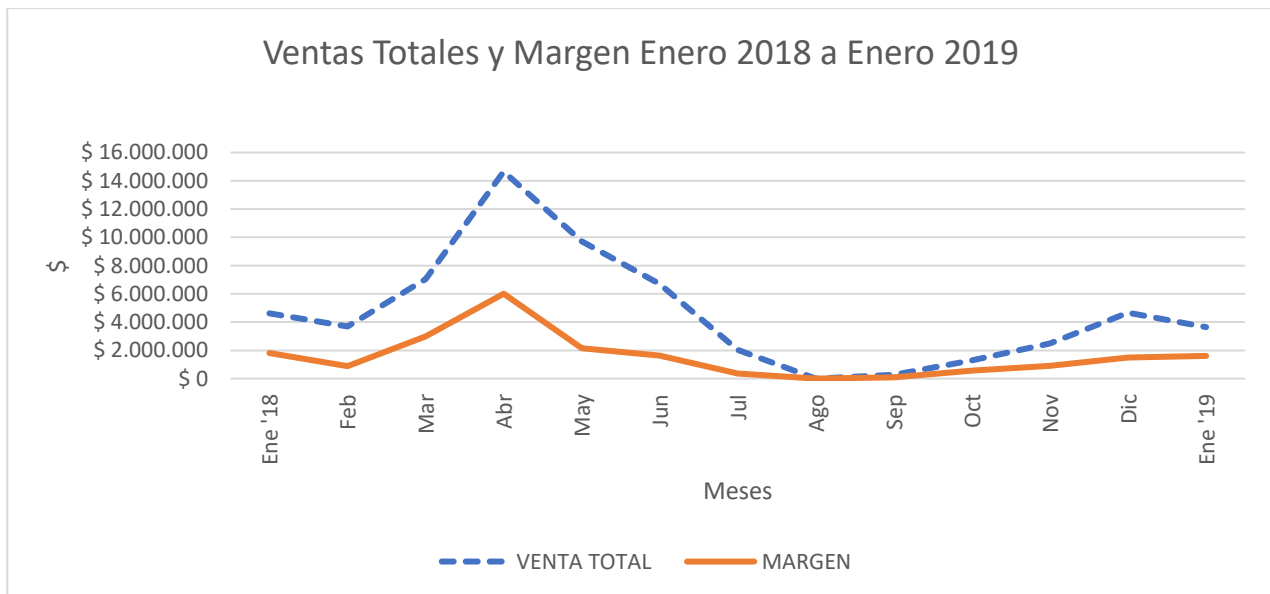
Segmento	Vehículo
A	Micro autos o City Cars, son en su mayoría mini hatchbacks de 3 puertas con motores pequeños y económicos. Ejemplos: Chevrolet Spark – Kia Morning – Nissan March
B	Más pequeños que los autos compactos, que aun ofrecen las características de un sedán de cuatro puertas o un hatchback de 5 puertas con motores económicos, pero más potentes que el segmento A. Ejemplos: Ford Fiesta – Hyundai Accent – Mazda 2
C	Compactos o Sedan de tamaño tradicional, espacio suficiente para 5 personas y un maletero (5 puertas). Denominado “small family car”. Ejemplos: Volkswagen Golf – Opel Astra – Ford Focus
D	Sedan más grande que los de clase C, ocasionalmente con mayor nivel de equipamiento y lujo. Los precios de este segmento varían bastante, desde autos básicos de bajo costo hasta autos de lujo, también llamado el nivel de entrada al lujo. Ejemplos: Kia Optima – VW Passat – BMW 3-series – Audi A4
E	Sedan Ejecutivos, similares en cuanto a tamaño respecto del segmento anterior, pero con mejor equipamiento y lujo además de motores más potentes. Segmento dominado por los tres grandes alemanes (BMW con su serie 5, Mercedes-Benz E-Class y Audi A6) Ej: Dodge Charger – Chevrolet Impala – Volvo V90 – Lexus GS
F	Autos lujosos de tamaño completo, un poco más grandes el segmento E; más lujosos y con motores más potentes. Ej: Mercedes Benz S-Class, BMW 7 Series, Rolls-Royce Ghost, Aston Martin Rapide.
S	Coupés de 2 puertas, autos deportivos, “muscle cars”, convertibles pertenecen a este segmento. Con énfasis en entregar una experiencia completa tanto para el conductor como para el pasajero. Ej: Audi TT – Mazda MX-5 – Porsche 911 – Ford Mustang
M	Van Multipropósito, de carga o mini vans. Ej: Renault Kangoo – Peugeot Partner- Citroën Berlingo
J	4x4, SUV’s, CUV’s y Crossovers. Vehículos más altos con mayor capacidad de carga y motores más potentes en cuanto a su capacidad de remolque. Útiles para transporte en cualquier tipo de clima y superficie. Existen variantes premium de esta categoría en marcas como BMW, Audi entre otros. Ej: Toyota RAV4 – Hyundai Santa Fe – Mazda CX-9 – BMW X1- Audi Q2 y Q3

(De Guzman, 2016)

Anexo 2 - Ventas de Drivers SpA desde enero de 2018 hasta enero de 2019

MES	VENTA TOTAL	COSTO DE VTA	MARGEN
Enero '18	\$ 4,622,757	\$ 2,823,821	\$ 1,798,936
Febrero	\$ 3,695,750	\$ 2,815,961	\$ 879,789
Marzo	\$ 7,048,536	\$ 4,064,689	\$ 2,983,847
Abril	\$ 14,649,376	\$ 8,640,423	\$ 6,008,953
Mayo	\$ 9,719,446	\$ 7,572,833	\$ 2,146,613
Junio	\$ 6,695,467	\$ 5,076,440	\$ 1,619,027
Julio	\$ 2,037,371	\$ 1,673,993	\$ 363,378
Agosto	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Septiembre	\$ 273,035	\$ 176,552	\$ 96,483
Octubre	\$ 1,283,105	\$ 722,552	\$ 560,553
Noviembre	\$ 2,486,545	\$ 1,577,550	\$ 908,995
Diciembre	\$ 4,659,052	\$ 3,168,507	\$ 1,490,545
Enero '19	\$ 3,638,982	\$ 2,026,546	\$ 1,612,436

Al respecto es importante explicar que en los meses de Julio hasta septiembre fue el periodo de transición, en el que se liquidó parte importante del inventario previo al cambio de ubicación y de modelo de negocio, es por esto que en agosto de 2018 no se realizaron ventas, ya que fue en dicho mes que se realizaron todas las gestiones necesarias para el traslado y acondicionamiento del “Showroom”.



Fuente: Elaboración propia a partir de la información del negocio.

Anexo 3 - Fotos del Showroom de Drivers SpA.





Anexo 4 – Rentabilidad Showroom

Para corroborar la necesidad de mantener un local físico para atender a los clientes de Drivers, se analizó los ingresos que aporta el contar con el showroom considerando las ventas que se efectuaron en el local. Para esto, se consideró la relación de ventas Showroom/Web de los últimos 3 meses, las que se ponderaron por la proporción de ventas que se concretaron en el local. Para luego compararlas con los costos asociados a la mantención del mismo. A continuación, se presentan las tablas con la información anteriormente mencionada:

Promedio Ventas últimos 3 meses			
Mes	Ingreso x V	Costo Venta	Margen Bruto
Nov	\$ 2,486,545	\$ 1,577,550	\$ 908,995
Dic	\$ 4,659,052	\$ 3,168,507	\$ 1,490,545
Ene '19	\$ 3,638,982	\$ 2,026,546	\$ 1,612,436
Promedio	\$ 3,594,860	\$ 2,257,534	\$ 1,337,325

Proporción de Ventas Showroom/Web		
Mes	Ventas Showroom	Ventas Web
Nov	37%	63%
Dic	26%	74%
Ene '19	21%	79%
Promedio	28%	72%

Costos Showroom	
Arriendo	\$829,865
G. Comunes	\$176,885
Internet	\$45,574
Agua	\$1,548
Luz	\$14,740
Total	\$1,068,612

Costos Showroom	\$1,068,612
Ventas Promedio Showroom	\$374,451
Diferencia	(\$694,161)

De acuerdo a los cálculos anteriormente expuestos, los costos asociados a mantener el local físico (Showroom) superan considerablemente el aporte a las ventas que este genera. En este sentido se concluye que no se justifica mantener el local.

Anexo 5 – Entrevistados

Nombre	Fecha de Entrevista
J. Alves	28-2-2019
R. Mardones	28-2-2019
F. Córdova	1-3-2019
R. Vidal	1-3-2019
J. Cabrero	2-3-2019
J. Serman	2-3-2019
P. Gallegos	2-3-2019
A. Gerszecvich	2-3-2019
G. Alfero	2-3-2019
D. Dulsic	2-3-2019

Anexo 6 – Cotización Bodega

Mi Bodega <info@mibodega.cl>
para mí: *

18:17 (hace 3 minutos) ☆ 📧 ☰



Estimado(a) Claudio Contreras,

Gracias por cotizar con nosotros, le enviamos los datos del producto que usted ha solicitado:

Sucursal:	Plaza España
Tamaño:	24 m2
Tiempo de Uso:	12 Meses
Valor por mes:	\$ 295.000
Valor por 12 Meses:	\$ 3.540.000
Descuento aplicado:	15% Descuento Prepago 12 meses en Plaza España
Valor del descuento:	- \$ 531.000
Valor final:	\$ 3.009.000

...

👤 Responder 📧 Reenviar

Fuente: Cotización Online en www.mibodega.cl

Anexo 7 – Cotización Furgón

La cotización para el Arriendo del Furgón que será necesario para transportar el inventario actual de Drivers SpA se realizó en el sitio Web de Sodimac. A continuación el valor por el día de arriendo del Furgón, como se mencionó anteriormente solo será necesario arrendar dicho vehículo por un día, ya que la capacidad de este permite transportar el inventario actual en dos viajes.



Fuente: www.sodimac.cl

Anexo 8 – Pauta para Entrevistas en Profundidad.

Antes de comenzar me gustaría aclarar que este es un estudio de mercado de tipo cualitativo, el que tiene por objetivo conocer de mejor manera a conductores de vehículos de alta gama y/o miembros de clubes de aficionados del automovilismo como usted. Este estudio es de carácter confidencial y de uso único para mi tesis de Magister. Agradezco desde ya su buena disposición y tiempo para responder a las siguientes preguntas.

1. ¿Qué edad tiene?
2. ¿Soltero o Casado?
3. ¿Hijos?
4. ¿Cuántos y que vehículos posee? ¿Con qué frecuencia conduce cada uno de sus vehículos?
5. ¿Con qué frecuencia cambia su vehículo?

6. ¿Es usted aficionado a alguna marca o modelo en particular (Ejemplo, BMW M3, Porsche 911, etc.)?
7. ¿Con qué frecuencia lava su vehículo? Cuando lava su vehículo, ¿Utiliza algún producto especial? ¿Cuál/es?
8. ¿Conoce y/o contrata usted servicios de Detailing?
9. ¿Le gusta la ropa y/o productos asociados a pilotos o escudería de Fórmula 1? ¿Compra usted merchandising deportivo asociado a algún piloto o escudería?
10. ¿Dónde compra dichos productos?
11. ¿Pertenece a algún Club de Aficionados al Automovilismo?
12. ¿Ha participado en alguna carrera o actividad en algún autódromo (Codegua, Las vizcachas)?
13. ¿Existe algún producto asociado al automovilismo que le gustaría comprar y no ha encontrado en el mercado nacional?
14. ¿Ha escuchado o conoce usted el showroom o sitio web de Drivers?
15. ¿Ha comprado alguna vez en la tienda? ¿Cómo fue su experiencia?
16. ¿Le gustan los autos a escala? ¿Tiene alguno? ¿Le gustaría coleccionarlos?
17. Cuando piensa en una tienda online, ¿Confía en que recibirá los productos en tiempo y forma adecuada?
18. ¿Qué servicios adicionales a los productos que ofrece Drivers le gustaría que ofrecieran? (Ejemplo: Videos explicativos para el uso de los productos de limpieza, artículos sobre las novedades del mundo motor, etc.)

Muchas gracias por su tiempo, hasta luego.

Anexo 9 – Cotización Rodaje y Produccion Videos Drivers SpA.

COTIZACIÓN JORNADA DE RODAJE - CAPÍTULOS DRIVERS

Una jornada contempla la realización de 6 videos de duración de 10 minutos aproximadamente, en una jornada de grabación de 10 horas.

HONORARIOS

Director camarógrafo	\$	100,000
Sonidista	\$	100,000
Productor	\$	50,000
Total	\$	250,000

INSUMOS

Equipos de cámara	\$	120,000
Equipos de sonido	\$	60,000
Iluminación	\$	80,000
Insumos producción	\$	40,000
Total	\$	300,000

TOTAL \$ **550,000**

Fuente: Alexandra Hyland Hernández – Realizadora Audiovisual de la Universidad Católica de Chile

COTIZACIÓN POST-PRODUCCIÓN Y MONTAJE - CAPÍTULOS DRIVERS

La cotización contempla la edición y post-producción de audio y video por capítulo de duración de 10 minutos.

HONORARIOS

Montajista	\$	100,000
Post-productor sonido	\$	100,000
Post-productor imagen	\$	100,000
total	\$	300,000

TOTAL POR 6 CAPÍTULOS \$ 1,800,000

Fuente: Alexandra Hyland Hernández – Realizadora Audiovisual de la Universidad Católica de Chile