



KMS-MANTENCIONES – TE LLEVO AL TALLER

SERVICIO DE DELIVERY PARA MANTENCIÓN DE VEHÍCULO POR KILOMETRAJE



Parte II

PLAN DE NEGOCIOS PARA OPTAR AL GRADO DE
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN

Alumnos: Ana del Pilar Manríquez Sepúlveda

Profesor Guía: Rodrigo Fuentes

Santiago, diciembre 2019

No nos atrevemos a muchas cosas porque son difíciles, pero son difíciles porque no nos atrevemos a hacerlas. (Séneca)

Dedicado todos los que me animaron en completar este desafío y en memoria de quienes partieron de este mundo y me dieron su apoyo siempre.

Tabla de contenidos

Resumen Ejecutivo.....	6
I. Oportunidad de Negocio.....	7
II. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes.....	8
III. Descripción de la empresa y propuesta de valor.....	9
IV. Plan de Marketing.....	10
V. Plan de Operaciones.....	11
5.1 Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones.....	11
5.2 Flujo de operaciones.....	12
5.3 Plan de desarrollo e implementación.....	14
5.4 Dotación.....	15
VI. Equipo del proyecto.....	16
6.1 Equipo gestor.....	16
6.2 Estructura organizacional.....	16
6.3 Incentivos y compensaciones.....	18
VII. Plan Financiero.....	20
7.1 Supuestos.....	20
7.2 Estimación de ingresos.....	20
7.3 Estimación de Costos y Gastos.....	21
7.4 Inversión Inicial.....	21
7.5 Capital de trabajo.....	22
7.6 Estado de Resultado proyectado.....	22
7.7 Flujo de caja proyectado.....	22
7.8 Balance Proyectado.....	23
7.9 Evaluación Financiera.....	24
7.9.1 Cálculo de tasa de descuento.....	24
7.9.2 VAN, TIR, PAY BACK.....	24
7.9.3 Ratios Financieros.....	25
7.9.4 Fuente de financiamiento.....	25
7.9.5 Análisis de sensibilidad.....	25
VIII. Riesgos críticos.....	26
IX. Propuesta Inversionista.....	28

X. Conclusiones	29
XI. Anexos	30
Anexo N° 1: “Análisis PESTEL de la Industria Automotriz”	30
Anexo N° 2: “Análisis PORTER” Industria de Mantenciones de Vehículos por Kilometraje” . 35	
Anexo N° 3: “Índice de Motorización Mundial”	37
Anexo N° 4: “Análisis del Parque Automotriz de Chile”	38
Anexo N° 5: “Catastro de talleres mecánicos de la Región Metropolitana”	43
Anexo N° 6: “Análisis de los Líderes del Mercado en Chile”	44
Anexo N° 7: “Mapa posicionamiento Cliente – Vendedor”	45
Anexo N° 8: “Visitas a las Páginas Web y Redes Sociales de los competidores”	46
Anexo N° 9: “Resultado de la encuesta realizada en punto fijo”	47
Anexo N° 10: “Estudio de observación y escucha a los potenciales clientes”	52
Anexo N° 11: “Utilizar los servicios de la competencia”	54
Anexo N° 12: “Análisis de los principales reclamos en el servicio de mantención”	56
Anexo N° 13: “Estudio de precios de las mantenciones”	57
Anexo N° 14: “Instituciones que imparten la carrera en Mecánica Automotriz”	59
Anexo N° 15: “Estimación del Tamaño de Mercado”	60
Anexo N° 16: “Análisis FODA” y Estrategias “FODA”	61
Anexo N° 17: “Resumen de la Oportunidad de Negocio”	63
Anexo N° 18: “Modelo CANVAS”	70
Anexo N° 19: “Análisis VRIO”	71
Anexo N° 20: “Objetivos y Estrategias de Responsabilidad Social”	72
Anexo N° 21: “Variables de Segmentación”	73
Anexo N° 22: “Mantenciones recurrentes de un vehículo liviano”	74
Anexo N° 23: “Categorías de Productos/Servicios que tiene <i>KMS-Mantenciones</i>”	75
Anexo N° 24: “Comparación de precio con la competencia (IVA Incluido)”	76
Anexo N° 25: “Descripción de la Imagen Corporativa y Eslogan”	77
Anexo N° 26: “Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual”	78
Anexo N° 27: “Presupuesto de Marketing y Cronograma”	79
Anexo N° 28: “Detalle de gastos”	80
Anexo N° 29: “Detalle de Dotación de <i>KMS-Mantenciones</i>”	89
Anexo N° 30: “Proceso de Selección del personal propio y Red de asociados”	91
Anexo N° 31: “Estimación de servicios para proyección de ingresos”	92

Anexo N° 32: “Cálculo de necesidad de Capital de trabajo”	93
Anexo N° 33: “Sensibilización de escenarios”	94
Anexo N° 34: “Estado de Resultado proyectado sin publicidad agresiva”	95
XII. Bibliografía	96

Resumen Ejecutivo

La industria automotriz continuamente presenta crecimiento tanto en el parque nuevo como el usado, en parte, por el fácil acceso al crédito en las concesionarias, como a la percepción del consumidor que un vehículo es una necesidad más que objeto de lujo. El complemento a esta industria es el servicio de mantenciones preventivas por kilometraje, que cada propietario debe realizar periódicamente para garantizar la vida útil máxima de su vehículo.

La industria de mantenciones en Chile presenta características muy lejanas a un mercado perfecto, en la actual legislación se permite que las ventas realizadas por las concesionarias representantes de marcas atenuen la garantía futura del bien al cumplimiento de un calendario de mantenciones en talleres de la misma red de concesionarios.

Dada esta situación se visualiza una oportunidad de negocio para “KMS-Mantenciones”, un emprendimiento que ofrece servicio delivery para la mantención de kilometraje de vehículos livianos, 100% online, con trazabilidad permanente del avance de los servicios prestados en la mantención, acompañamiento experto en el proceso, todo esto ejecutado en una red de talleres independientes certificados por KMS mantenciones, en estándar y transparencia del servicio, permitiendo a los talleres maximizar ocupación de planta y traspasar estos ahorros a nuestros clientes.

El tamaño de mercado anual de *KMS-Mantenciones* es de USD\$ 429¹ millones al año lo que sin duda es atractivo como negocio.

Respecto a los competidores estos pueden ser clasificados en 2 categorías, los talleres concesionados con garantías de hasta 100.000 km o tres años, con enfoque cumplir al pie de la letra lo convenido con la marca en el extranjero y los talleres independientes, quienes cobran un precio inferior, pero carecen de publicidad, estándar de servicio, etc.

Los clientes potenciales son hombres y mujeres mayores de 35 años, que viven o trabajan en la región Metropolitana, que son dueños de uno o más vehículos mecánicos y bencinero, con valores comerciales de hasta 10 millones de pesos y se sienten disconformes con los servicios que prestan los talleres concesionarios para realizar sus mantenciones.

Operacionalmente la demanda se proyecta según la oferta de horas de talleres asociados al 50% de ocupación, lo que en servicios por día equivale a 5 vehículos p/día para el primer año, 19 vehículos p/día en el tercer año, 31 en el quinto y 70 vehículos diarios para el año diez.

¹ Precio de tipo de cambio de Dólar por peso CLP \$770

I. Oportunidad de Negocio

La venta de vehículos nuevos en Chile ha ido en aumento en los últimos años, llegando a un récord de ventas en el año 2018, donde se registró un aumento del 15,6% respecto del año 2017. De éstas ventas, el segmento de pasajeros concentra el 40% del total y el precio promedio de los vehículos adquiridos fue de \$8,6 millones². De todo el parque automotriz de Chile, la mayor parte se concentra en la Región Metropolitana (RM) con un 55%. Si consideramos que cada vehículo requiere al menos 1 o 2 mantenciones por kilometraje al año, existe una alta oferta de vehículos que requieren éste servicio.

La actual industria entrega dos grandes opciones para realizar mantenciones por kilometraje, una son los talleres concesionarios que recomienda la marca, donde una mantención puede llegar a costar hasta un 6% del valor comercial del vehículo³, con la ventaja de extender la garantía y la otra son los talleres independientes, que entregan un servicio similar, pero a un precio de hasta 40% menos que el concesionario, pero se pierde la garantía de la marca.

Analizando la capacidad de la Región Metropolitana para atender la actual demanda del servicio de mantención por kilometraje, se analizaron 10 de sus comunas, donde se identificaron 474 talleres mecánicos (considerando concesionados e independientes). Al realizar una estimación de la tasa de ocupación existente, se puede indicar que un taller concesionario puede atender entre 7 y 9 vehículos por día, mientras que uno independiente puede atender 4, la diferencia se debe a factores como capacidad instalada de los concesionarios, ubicación, inversión en publicidad, extensión de garantía, etc. que el taller independiente no cuenta. Esto equivale a que actualmente la Región Metropolitana puede atender a 568.800 vehículos al año.

En este escenario, surge la oportunidad de negocio de “KMS-Mantenciones” que consiste en elevar la ocupación de los talleres mecanismos independientes, ampliando su oferta de servicio en un 40%, lo que provoca en forma directa que la oferta de servicio aumente a 796.320 unidades al año (sólo considerando esas 10 comunas⁴), entregando un Servicio de mantención por kilometraje con *delivery* fijado por el cliente, acompañamiento de un experto, que ofrece trazabilidad en tiempo real y con registro fotográfico, transferible y descargable, que permite optimizar el tiempo y presupuesto del cliente, asegurando así un servicio de estándar de calidad de un concesionario a menor precio.

² Cifras obtenidas de la Asociación Nacional Automotriz de Chile (ANAC).

³ Detalles de las cifras en Anexo N° 4: “Análisis del Parque Automotriz de Chile” y Anexo N° 13: “Estudio de precios de las mantenciones”.

⁴ Detalles en Anexo N° 5: “Catastro de talleres mecánicos de la Región Metropolitana”.

II. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes

La industria del servicio de mantención por kilometraje, es un mercado complementario en la industria de venta de vehículos. En Chile, el tamaño de mercado anual es de unos USD\$ 429⁵ millones⁶, aproximadamente. Los actores claves de la industria son: Los fabricantes de vehículos a nivel internacional que tienen un modelo de concesiones y representantes por país, para vender sus productos (vehículos, repuestos, piezas); Los Concesionarios y sus respectivos talleres mecánicos que pueden realizar las mantenciones por kilometraje, cumpliendo estándares definidos por la marca, y así los vehículos conservan la garantía; Los talleres independientes, que no cuentan con representación oficial ni apoyo de la marca fabricante para realizar el servicio de mantenciones y reparaciones de vehículos; Los dueños de vehículos, que corresponde a los propietarios y quienes pagan los servicios de mantención; El usuario-influenciador, que es la persona que utiliza el vehículo, pero no financia la mantención y puede decidir el lugar donde efectuar el servicio, entre otros.

Realizando el análisis de la industria del servicio de mantención por kilometraje, se puede concluir que es atractiva, dado el alto número de clientes que no tiene cubiertas todas las necesidades, a que es altamente fragmentada y donde los líderes de mercado (talleres concesionarios) cobran precios muy altos, con el beneficio de que los vehículos nuevos extiendan la garantía legal. En este escenario, existe una alta cantidad de clientes que están insatisfechos con lo que ofrece actualmente el mercado.

Los competidores se dividen en 2 categorías, los talleres concesionados que garantizan el vehículo hasta los 3 años o 100.000 Km centrados en cumplir las condiciones de la marca, y los talleres independientes que, a un menor precio, pero con muy poca publicidad ofrecen el servicio a menores precios.

Los clientes son personas naturales que pueden ser categorizados como: “Dueño-Joyita” que considera que su vehículo es más que un simple medio de transporte; el “Dueño-Comercial” que genera ingresos con el vehículo (taxi, colectivo, otro); el “Dueño no usuario” que no siendo el dueño o usuario es quien paga las mantenciones y el “Dueño Práctico” que ve el vehículo como una herramienta. Éste último es más proclive a contratar un servicio de mantención alternativo al concesionado.

Más detalles de este capítulo se encuentra en la parte I del Plan de Negocios y en los *Anexos del N° 1 al N° 8*.

⁵ Precio de tipo de cambio de Dólar por peso CLP \$770.

⁶ Detalles de los análisis y estimaciones en *Anexo N° 4: “Análisis del Parque Automotriz de Chile”* y *Anexo N° 15: “Estimación del Tamaño de Mercado”*.

III. Descripción de la empresa y propuesta de valor

La Misión de *KMS-Mantenciones* es entregar un servicio de mantención por kilometraje con seguimiento permanente on-line, con delivery fijado según la comodidad de nuestros clientes, con un acompañamiento experto, con trazabilidad en tiempo real y registro fotográfico descargable, optimizando el tiempo y presupuesto de nuestros clientes, asegurando el mismo estándar de calidad que un taller concesionario, pero a un menor precio. Los valores centrales de *KMS-Mantenciones* son:

- Excelencia en todo lo que hacemos.
- Transparencia como forma de trabajo.
- Responsabilidad con nuestro entorno.

La propuesta de valor está dirigida a hombres y Mujeres, mayores de 35 años, bancarizados, que posean uno o más automóviles livianos de tipo mecánico y bencinero. La forma de concretarla, es a través de una “*Estrategia de Enfoque*”, con énfasis en precios bajos para los clientes y maximización en uso planta instalada, que permita transferir a cada parte involucrada los ahorros obtenidos a través de la eficiencia. El modelo de Negocio de *KMS-Mantenciones* se describe en el análisis CANVAS⁷.

Los recursos claves para *KMS-Mantenciones* son contar con una página web que tiene toda la información disponible, para que el cliente en forma autónoma, pueda elegir los servicios e insumos que quiere comprar (originales o alternativos) según la marca, modelo y año de su vehículo. Entregar un acompañamiento permanente de una persona que posee conocimiento experto de mecánica, lo que permite contestar cualquier consulta que tenga el cliente y así puede disminuir las asimetrías de información y generar una relación de confianza entre los clientes y la empresa. Tener *tracking* en tiempo real de todo lo que se realiza al vehículo, dejando registro fotográfico de propiedad del cliente (descargable, transferible), con procesos internos certificados y una Red de talleres mecánicos que cuentan con sello de calidad garantizada.

En una primera etapa se abordará la Región Metropolitana y vehículos livianos de un comercial menor a 10 millones (segmento A y B), luego, se evaluará una expansión a la Región del Bio-Bio, específicamente en Concepción, y ampliar la oferta de servicios a vehículos de mayor valor comercial (segmentos C y D).

Más detalles de este capítulo se encuentra en la parte I del Plan de negocios y en los *Anexos del N° 9 al N° 20*.

⁷ Anexo N° 18: “Modelo CANVAS”.

IV. Plan de Marketing

KMS-Mantenciones se ha planteado objetivos concretos de corto y largo plazo, donde se espera lograr 4.568 servicios en el primer año de operación, 10.483 en el segundo y 15.232 en el tercero, en los segmentos de vehículos livianos tipo A y B. Para el cuarto año, se estima lograr 22.656 servicios y 28.960 para el quinto, ampliando su oferta a los segmentos C y D. Además, para los dos primeros años, se espera que al menos 50% de clientes vuelvan a comprar un servicio antes de los 18 meses de la 1° compra, tener al menos 1.500 visitas mensuales a la página web y 250 cotizaciones. Desde el punto de vista de los clientes, se espera que al menos el 80% evalúe el servicio con nota mayor a 6 (en una escala de 1 a 7) y ser reconocidos como la empresa líder en servicios de mantención por kilometraje que no sea una Red de concesionarios oficiales.

El segmento de usuarios que está enfocada su oferta de servicios, son a hombres y mujeres, mayores de 35 años, bancarizados que pertenecen al segmento socioeconómico C2 y C3, que les guste contar con asesoramiento personal y que respondan a sus dudas, además, usa en forma intensiva las redes sociales, da su opinión, aunque no sea experto y lleva un control de sus cosas.

KMS-Mantenciones tiene 6 categorías de productos, que están relacionadas al kilometraje que tiene el vehículo (ej. 10.000, 20.000 km), donde el propio cliente puede elegir si quiere comprar uno o más servicios y si quiere adquirir repuestos originales o alternativos. La estrategia de precios es de un 40% menor a lo que ofrecen las concesionarias, si compra repuestos originales, y un 20% si adquiere alternativos. La distribución de los servicios se realiza principalmente por la página web www.KMSmatenciones.cl y *Call Center*, que es operado por personal propio.

La estrategia de comunicación y ventas de *KMS-Mantenciones* se compone de una imagen corporativa atractiva, promociones permanentes y una alta inversión en publicidad que se realizará para atraer al cliente objetivo que se ha fijado. El objetivo será informar y atraer al mayor número de clientes que quieran comprar los servicios que se ofrecen y que quiera recomendar a la empresa entre sus conocidos, para esto, se utilizarán redes sociales y buscadores de internet (*Google ADS*) El presupuesto de marketing es de 82 millones para el primer año, para luego situarse en un promedio de 31 millones, y a partir del sexto año ubicarse en un 2% de las ventas.

Más detalles de este capítulo se encuentra en la parte I del Plan de negocios y en los *Anexos del N° 21 al N° 27*.

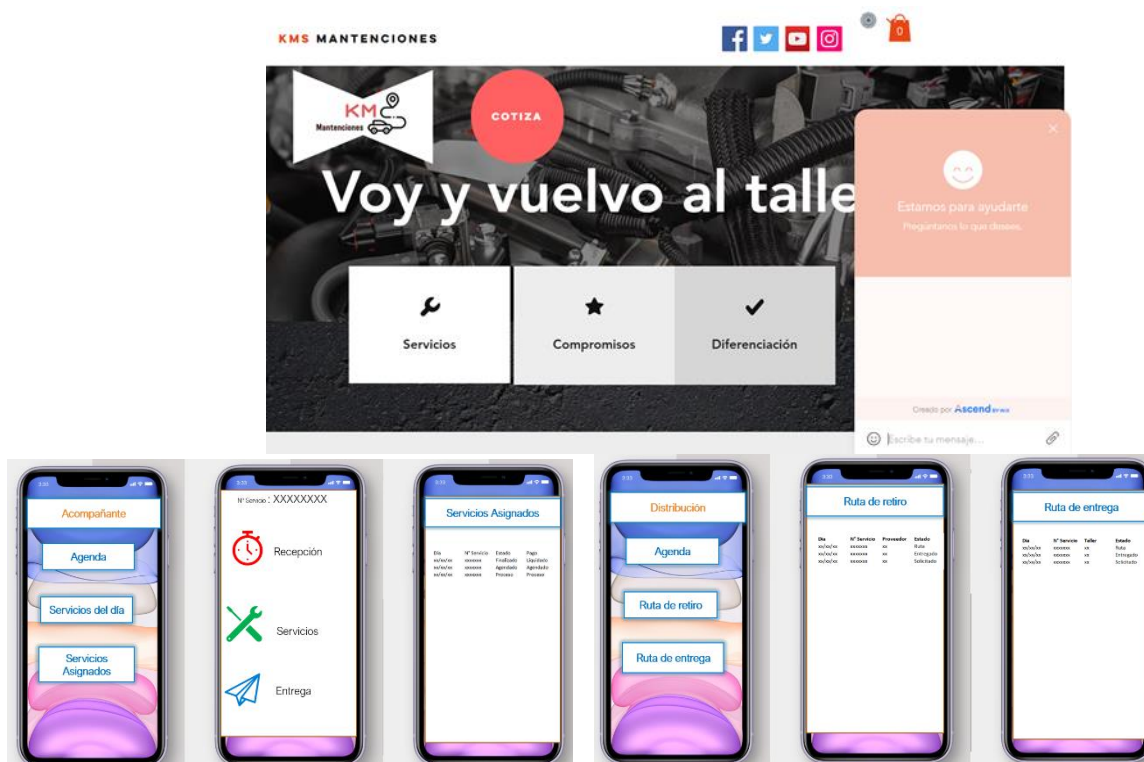
V. Plan de Operaciones

5.1 Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones

La estrategia de *KMS-Mantenciones* se basa en utilizar recursos tecnológicos y de personas. Respecto a la tecnología, la página Web de contacto con el cliente permite la cotización de los servicios, creación de orden de servicios, gestión de pagos, cálculo de necesidades de repuestos, seguimiento y descarga de *E-book* y la aplicación asociada a la ejecución de las mantenciones, que captura las imágenes y estado de avance de las mantenciones, adicionalmente esta APP organiza agenda de talleres y de acompañantes.

Por otra parte, los recursos de personas son claves para cumplir con el servicio ofrecido, la estrategia de captar a estudiantes de mecánica automotriz, ofreciendo la posibilidad de prestar servicios en días y horarios que puedan compatibilizar con sus estudios y desempeñarse en la misma área, no entregara el ministro de fe adecuado y comprometido requerido para ser interlocutor entre taller y cliente final.

Ilustración N° 1 “Mockup web site y Aplicación”

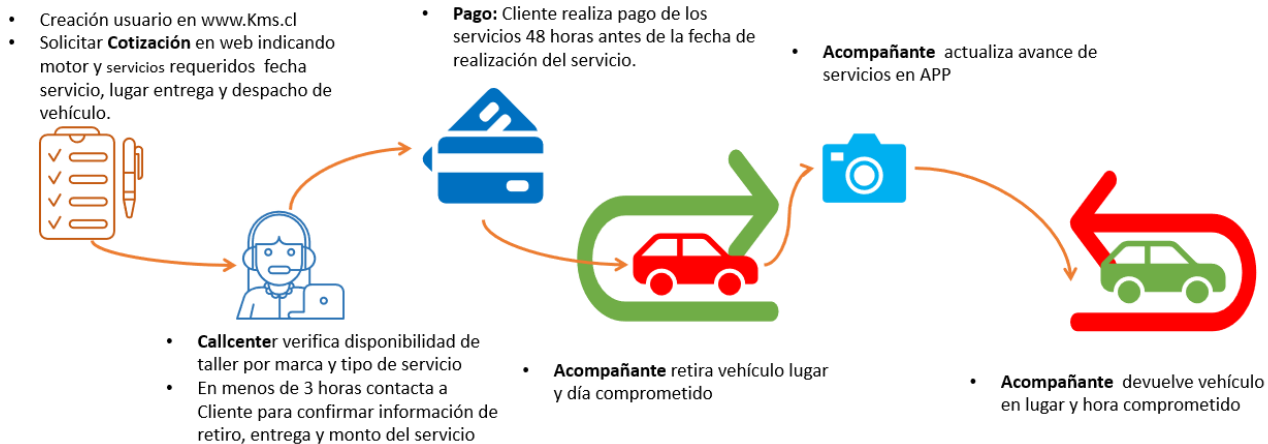


Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se detallan los flujos de los dos procesos principales del modelo de negocio:

Ilustración N° 2 “Flujo de proceso de ventas: Cliente – Servicio al Cliente”

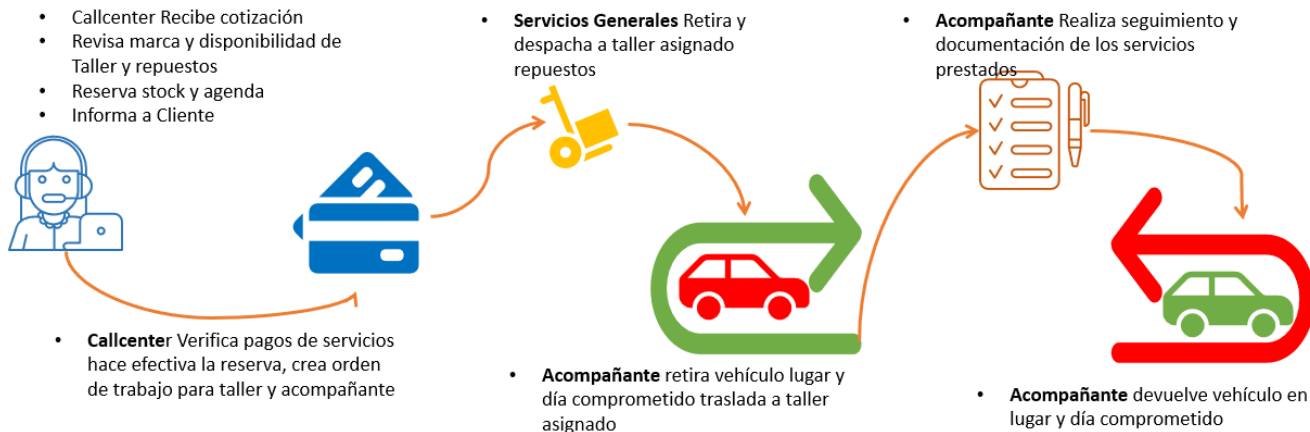
PROCESO DE VENTAS



Fuente: Elaboración propia.

Ilustración N° 3 “Flujo de proceso de operaciones: Servicio al cliente – Patners”

PROCESO DE OPERACIONES



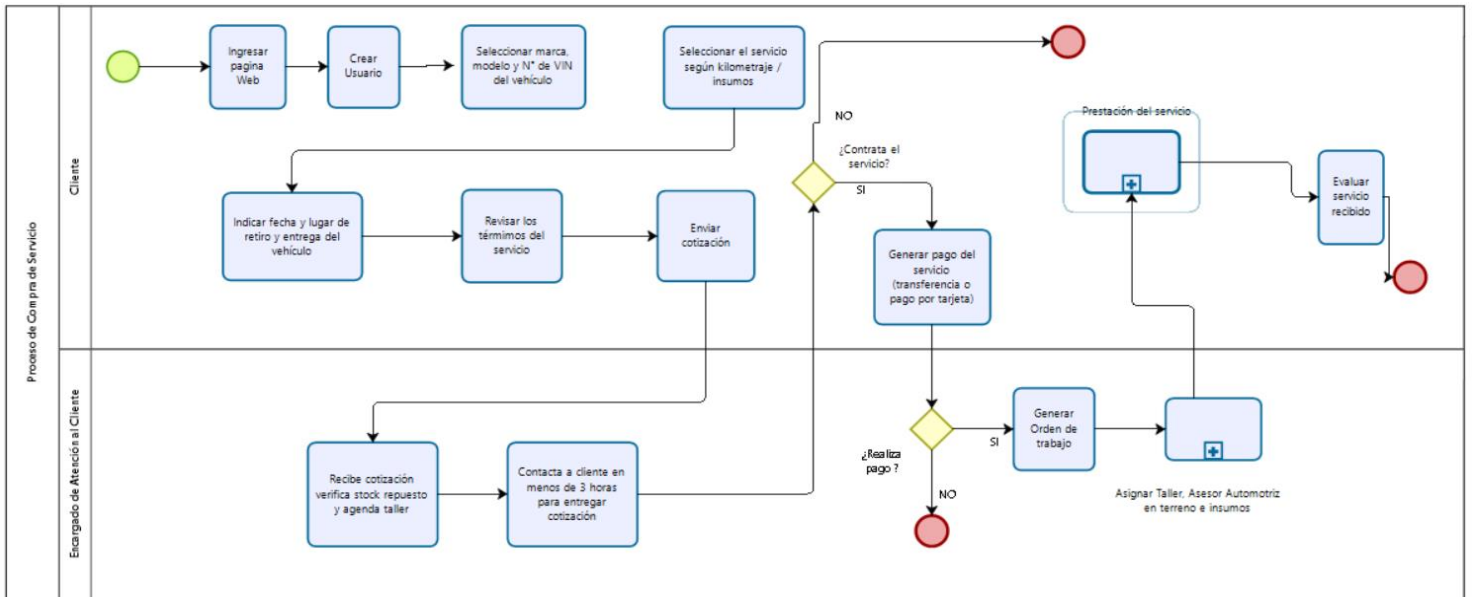
Fuente: Elaboración propia.

5.2 Flujo de operaciones

KMS-Mantenciones tiene tres procesos fundamentales, uno de cara al Cliente que compra el servicio, y dos procesos internos, que corresponden a asignar el Taller mecánico y el Asesor Automotriz en terreno y al proceso de compra y despacho de los insumos y repuestos a utilizar.

A continuación, se detallan éstos tres procesos:

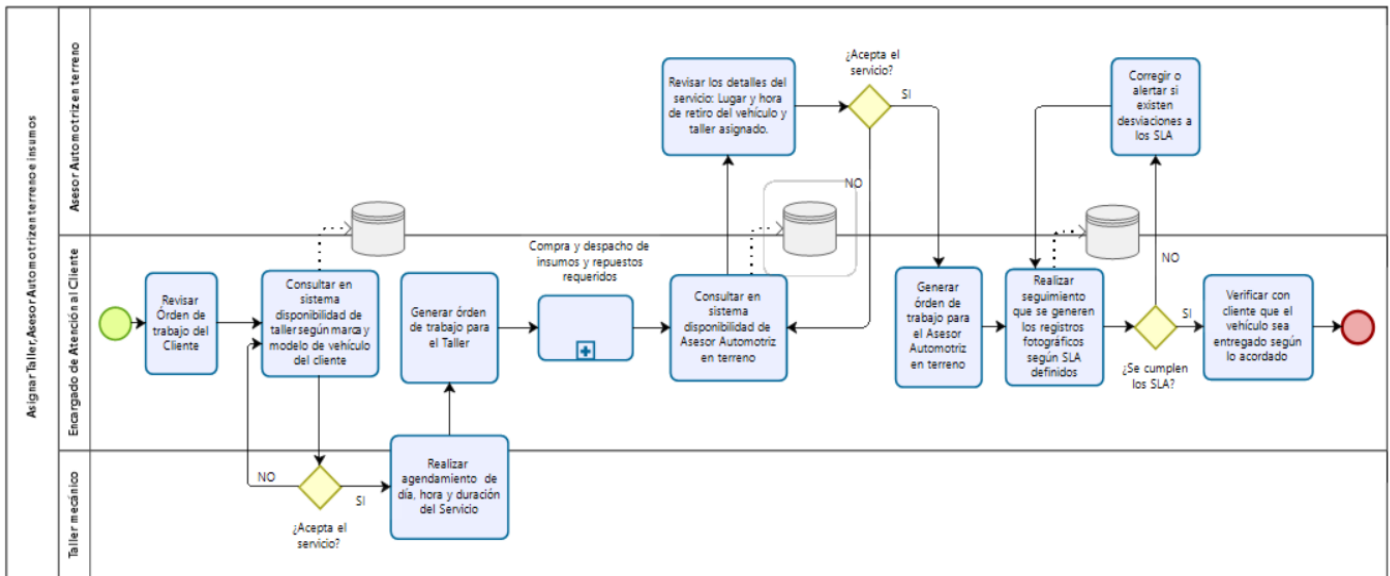
Ilustración N° 4 “Flujo Operacional del proceso de compra del servicio”



Fuente: Elaboración propia.

En este flujo, se detalla cómo el cliente realiza la cotización, la que puede ser realizada directamente en la página web, hasta la finalización de la prestación del servicio.

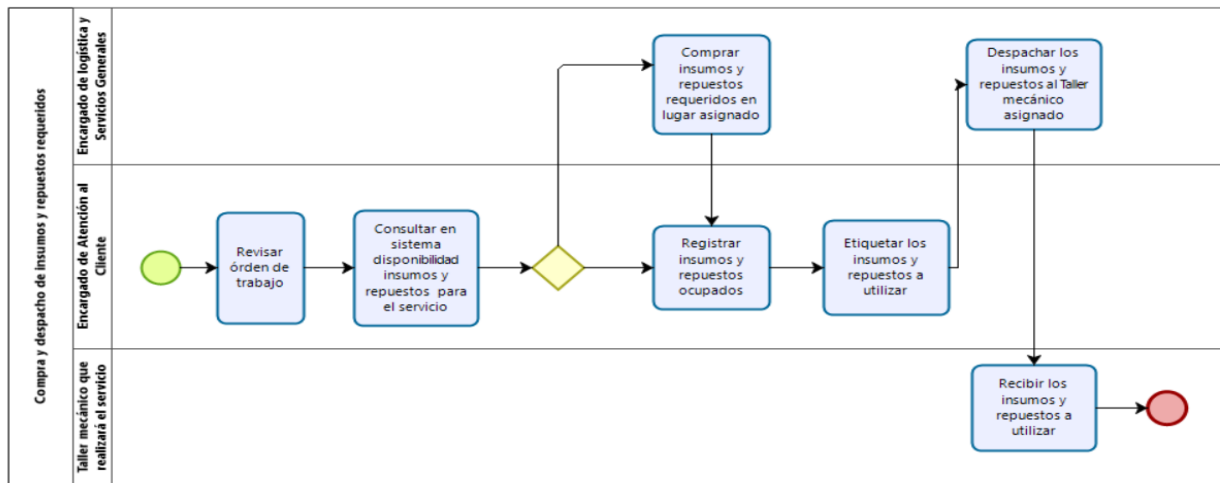
Ilustración N° 5 “Flujo Operacional del proceso de asignar taller mecánico y Asesor Automotriz en terreno”



Fuente: Elaboración propia.

Desde el punto de vista interno, existen dos procesos claves, el primero sucede cuando el Encargado de Atención al Cliente asigna el Taller mecánico dependiendo de la marca y modelo del vehículo y luego asigna al Asesor Automotriz en terreno. El segundo proceso internos es la compra y distribución de los insumos y repuestos que se requieren para efectuar la mantención, la cual es distribuida por el Encargado de logística y Servicios generales de *KMS-Mantenciones*.

Ilustración N° 6 “Flujo Operacional del proceso de compra y distribución de los insumos y repuestos a utilizar”



Fuente: Elaboración propia.

5.3 Plan de desarrollo e implementación

En la Gantt se presenta los hitos claves en la implementación y desarrollo de la puesta en marcha de *KMS-Mantenciones*.

En el área operacional el hito clave es la documentación y creación de procedimientos para la estandarización de procesos, ya que este evento permitirá comenzar el desarrollo de las APP y web site, por otra parte, la creación de los contratos con los partner's es clave para evitar fuga de clientes o atención de clientes por fuera del sistema de *KMS-Mantenciones*.

La búsqueda de talleres significará el mayor esfuerzo de inicio ya que se debe armar un pool de 4 talleres que sean capaces de atender las marcas de mayor incidencia en el estudio de mercado. Caso aparte es el fenómeno de los vehículos chinos ya que estos normalmente corresponden a modelos antiguos de otras marcas famosas.

Tabla N° 1: “Carta Gantt del Plan de Desarrollo e Implementación de *KMS-Mantenciones*”

ACTIVIDADES	RECURSOS	Año 0								Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9										
Constitución de Sociedad	Abogado	■																		
Inicio de actividad de SII	Abogado	■																		
Aporte de Capital Socios	Abogado	■	■	■	■	■	■	■	■	■										
Creación procedimientos y standares de calidad	Gte Operaciones Ingeniero de proceso	■	■	■	■															
Diseño de Contratos (Con taller, clientes y delivery).	Abogado	■	■	■																
Arriendo de Oficina Stgo.	Socios				■	■	■	■	■											
Implementación de Oficina.	Encargado Servicios Generales				■	■	■	■	■											
Desarrollo de Software y APP delivery.	Ingeniero Informático				■	■	■	■	■											
Desarrollo de Página Web	Publicista				■	■	■	■	■											
Contratación de Personal	Socios-Gerencia de Operaciones									■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Capacitación	Socios-Gerencia de Operaciones									■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Búsqueda de proveedores Taller	Socios-Gerencia Comercial				■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Búsqueda de proveedores Repuesto	Socios-Gerencia Comercial				■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Convenios con medios de pago	Socios-Gerencia Comercial									■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Campañas de publicidad	Publicista									■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Mantenión y soporte de la página y APP de trabajo	Ingeniero Informático									■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Servicios en Operación en Categorías de Autos A y B.	Gerencia de Operaciones y Gerencia Comercial									■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Servicios en Operación en Categorías de Autos C y D.	Gerencia de Operaciones y Gerencia Comercial											■	■	■	■	■	■	■	■	■

Fuente: Elaboración propia.

5.4 Dotación

Para la operación se requiere una dotación permanente compuesta por 9 empleados, distribuidos en:

- Gerencia (3) empleados: Gerente de Operaciones, Gerente Comercial y Gerente de Finanzas.
- Personal propio compuesto por 6 empleados: Contador, Ingeniero de Procesos, Encargado de Atención al Cliente, Encargado de logística y Servicios Generales y (2) Asesor Automotriz en terreno.

Además, se requiere contar con servicios externo de: Abogado, Publicista e Ingeniero Informático.

Todos los detalles de la dotación, está en Anexos N° 29 y 30.

VI. Equipo del proyecto

6.1 Equipo gestor

KMS-Mantenciones tiene como equipo gestor a tres (3) socios que compartirán en forma igualitaria las responsabilidades, las que corresponden a planificar el modelo de negocio, así como la ejecutar en forma correcta y eficiente los planes de corto y largo plazo para fortalecer la propuesta de valor.

Tabla N° 2: “Composición del Equipo Gestor de *KMS-Mantenciones*”

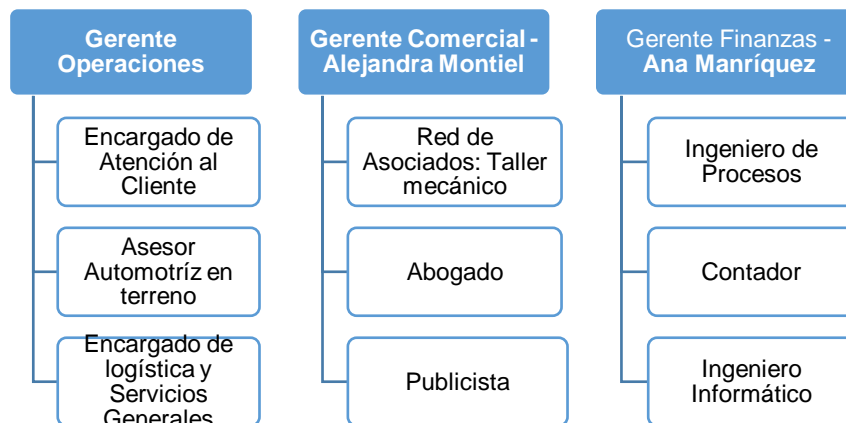
Socios	Ámbito de acción
Ana Manríquez: MBA© Escuela de Negocios, Universidad de Chile, Contador Público y Auditor, Universidad de Santiago de Chile. 18 años de experiencia en control de gestión, implementación de nuevas tecnologías, diseño de procesos de adquisiciones, ventas y planificación maestra, experta en confección y análisis de estados financieros para relacionamiento con instituciones financieras, consultoras e inversionistas.	Gerente de Finanzas a cargo de la administración general de la empresa, contraparte de los bancos y compañías de seguro. Generar el control de los procesos operativos y llevar a cabo las mejoras que se vayan generando a los procesos internos y software.
Alejandra Montiel: MBA© Escuela de Negocios, Universidad de Chile, Administrador Público, Universidad de Chile. 12 años de experiencia en control de gestión estratégico y operativo, diseñar e implementar de estrategias de corto y largo plazo, experta en implementar metodologías de eficiencia de procesos y desarrollo de planes de continuidad operacional.	Gerente Comercial a cargo de los ámbitos de acción de administración general de la empresa, relacionamiento con los clientes (plan de marketing, post venta e imagen corporativa) y administración de los contratos con la Red de asociados (taller mecánico y Asesor Automotriz en terreno).
Gerente de Operaciones: Ingeniero eléctrico con mención en Administración, con 10 de experiencia en implementación y desarrollo de proyectos y en mecánica automotriz.	Gerente operaciones a cargo de dirigir los procesos de <i>KMS-mantenciones</i> y prestar los servicios en terreno, cumpliendo los SLA definidos, gestionar los Recursos Humanos (contratación y capacitación).

Fuente: Elaboración propia.

6.2 Estructura organizacional

La estructura ha sido diseñada acorde al modelo su modelo de negocios y es la siguiente:

Ilustración N° 7 “Organigrama de *KMS-Mantenciones*”



El detalle de cargos, objetivos y competencias de cada uno se detallan en la siguiente tabla de descripción de estructura organizacional:

Tabla N° 3: “Estructura Organizacional de KMS-Mantenciones”

Cargo	Objetivos	Formación académica	Competencias específicas
Gerente de Operaciones	Garantizar que la operación de KMS-Mantenciones funcione según las metas establecidas y con los estándares de calidad fijados. Garantizar que se cumplan los SLA definidos con los Talleres mecánicos y clientes. Contratar y capacitar al Encargado de Atención al Cliente y a los Asesores Automotriz en terreno.	Profesional Universitario del área de administración, con experiencia en control de gestión, logística, mejoramiento de procesos y administración de recursos humanos.	<ul style="list-style-type: none"> • Compromiso con la institución. • Trabajo en equipo. • Planificación. • Proactividad. • Orientación a los resultados. • Eficiencia en el uso de los recursos. • Capacidad de reacción.
Gerente Comercial	Generar los contratos con los talleres mecánicos y proveedores de repuestos. Gestionar el relacionamiento con los clientes. Administrar la Lista de precios y calcular las ventas requeridos por mes. Resolver los reclamos de Post-venta, responder las consultas, sugerencias.	Profesional Universitario del área de administración, con experiencia relacionamiento de cliente.	<ul style="list-style-type: none"> • Compromiso con la institución. • Trabajo en equipo. • Planificación. • Resolución conflicto. • Orientación al cliente. • Comunicación efectiva. • Capacidad de negociación. • Empatía con el cliente.
Gerente Finanzas	Administrar los contratos de seguros. Contraparte de banco e instituciones financieras. Generar las mejoras a los procesos internos y las mantenciones al software y APP.	Profesional Universitario del área de administración de finanzas, con experiencia en control de gestión y mejoramiento de procesos.	<ul style="list-style-type: none"> • Compromiso con la institución. • Probidad. • Trabajo en equipo. • Planificación. • Proactividad. • Orientación a los resultados. • Eficiencia en el uso de los recursos. • Capacidad de reacción.
Contador	Llevar el registro y control de la contabilidad de la empresa.	Contador general, con experiencia en contabilidad de empresas.	<ul style="list-style-type: none"> • Compromiso con la institución. • Probidad. • Planificación. • Proactividad. • Orientación a los resultados. • Eficiencia en el uso de los recursos.
Ingeniero de Procesos	Realizar el diseño, levantamiento y automatización de los procesos internos. Realizar la asesoría para que los talleres mecánicos independientes se certifiquen en ISO 9001 y tengan el sello de calidad de homologación CESVI.	Profesional universitario, con experiencia en levantamiento y automatización de procesos.	<ul style="list-style-type: none"> • Compromiso con la institución. • Trabajo en equipo. • Planificación. • Proactividad. • Orientación a los resultados. • Comunicación efectiva. • Capacidad de reacción.
Encargado de Atención al Cliente	Atender al cliente en forma integral: Dar presupuesto, Agendar horas, responder a las consultas, etc. Generar las ordenes de trabajo (OT) una vez que el cliente paga el Servicio. Ver la disponibilidad de repuestos y talleres disponibles. Contactar al Asesor Automotriz en terreno y darle los SLA que tiene que cumplir con el cliente y el taller asignado.	Técnico de nivel superior, con experiencia en call center, atención de público y nivel avanzado de herramientas tecnológicas de oficina.	<ul style="list-style-type: none"> • Compromiso con la institución. • Probidad. • Resolución conflicto. • Proactividad. • Orientación al cliente. • Comunicación efectiva.
Encargado de logística y	Realizar la mantención de la infraestructura de la oficina, aseo, reparaciones.	Enseñanza media completa, con experiencia en	<ul style="list-style-type: none"> • Compromiso con la institución. • Probidad.

Cargo	Objetivos	Formación académica	Competencias específicas
Servicios Generales	Realizar los pagos de servicios y otras actividades en terreno. Entregar los repuestos en los talleres de destinos y reciclaje de aceite (función compartida).	mantención de infraestructura, trámites administrativos, logística Licencia de conducir tipo B.	<ul style="list-style-type: none"> • Proactividad. • Orientación al cliente.
Asesor Automotriz en terreno	Retirar y devolver el vehículo en el lugar acordado con el cliente. Llevar el vehículo al taller mecánico y realizar el registro fotográfico y trazabilidad. Subir la información del servicio prestado a la APP. Cumplir los SLA comprometidos con el cliente y taller mecánico. Entregar los repuestos en los talleres de destinos y reciclaje de aceite (función compartida).	Técnico de nivel superior de mecánica automotriz o estudiante de mecánica automotriz con al menos 2 años de estudios. Licencia de conducir tipo B.	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad. • Probidad. • Resolución conflicto. • Proactividad. • Orientación al cliente. • Comunicación efectiva.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla N° 4: “Red de asociados claves de KMS-Mantenciones”

Cargo	Objetivos	Formación académica	Competencias específicas
Taller mecánico	Cumplir SLA definidos y estándares de calidad fijados según contrato. Realizar la prestación de los servicios según la orden de trabajo acordada.	Taller y mecánicos con experiencia en la marca y modelo del vehículo que recibe, con experiencia en la realización de mantenciones por kilometraje de al menos 3 años en el mercado.	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad. • Probidad. • Excelencia en el servicio. • Proactividad. • Orientación al cliente.

Fuente: Elaboración propia.

6.3 Incentivos y compensaciones

KMS-Mantenciones diseñó los incentivos y compensaciones acorde al modelo de negocio, dando incentivos por venta de servicios, según 3 tramos de logro de metas mensuales. Con esta distribución se busca reforzar la calidad de servicio que se entregue al cliente y favorecer la recompra de productos. Además, se darán bonos y beneficios adicionales para favorecer el compromiso con la empresa.

Tabla N° 5: “Renta bruta, sistema de incentivo y compensaciones”

Cargo	Dotación	Tipo de Contrato	Renta bruta mensual (\$)	Incentivos
Gerente de Operaciones	1	Código del Trabajo, carácter permanente.	2.500.000	Porcentaje de dividendo
Gerente Comercial	1	Código del Trabajo, carácter permanente.	2.500.000	Porcentaje de dividendo
Gerente de Operaciones	1	Código del Trabajo, carácter permanente.	2.500.000	Porcentaje de dividendo
Contador	1	Código del Trabajo, carácter permanente.	700.000	No tienen incentivo adicional.
Ingeniero de Procesos	1	Código del Trabajo, carácter permanente.	1.200.000	No tienen incentivo adicional.
Asesor Automotriz en terreno	2	Código del Trabajo, carácter permanente.	1.020.000	Por tramos dependiendo de las ventas reales del mes versus las planificadas: -100.000 si las ventas del mes son mayores al 80% y menor al 100% de lo planificado. -150.000 si las ventas del mes son mayores al 100% y menores al 120% de los planificado para ese mes. -200.000, si las ventas del mes son mayores al 120% de los planificado para ese mes.
Encargado de Atención al Cliente	1	Código del Trabajo, carácter permanente.	650.000	Por tramos dependiendo de las ventas reales del mes versus las planificadas: -100.000 si las ventas del mes son mayores al 80% y menor al 100% de lo planificado. -150.000 si las ventas del mes son mayores al 100% y menores al 120% de los planificado para ese mes. -200.000, si las ventas del mes son mayores al 120% de los planificado para ese mes.
Encargado de logística y Servicios Generales	1	Código del Trabajo, carácter permanente.	550.000	Por tramos dependiendo de las ventas reales del mes versus las planificadas: -100.000 si las ventas del mes son mayores al 80% y menor al 100% de lo planificado. -150.000 si las ventas del mes son mayores al 100% y menores al 120% de los planificado para ese mes. -200.000, si las ventas del mes son mayores al 120% de los planificado para ese mes.

Fuente: Elaboración propia.

Beneficios adicionales para los empleados que son parte de la dotación de *KMS-Mantenciones*:

- Aguinaldos por fiestas patrias y navidad de \$75.000.
- Bono de vacaciones de \$75.000.
- Seguro médico complementario.

VII. Plan Financiero

7.1 Supuestos

Para el análisis financiero se incluyen a los siguientes supuestos, que son complementarios al Anexo N° 26: “Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual”.

Tabla N° 6: “Supuestos a considerar”

Descripción	Valor	Observaciones
IPC	3%	Banco Central IPoM 1/2020
Días del mes	20	
Días del año	240	
Comision Tarjeta credito	2%	25% de las ventas
Comision Tarjeta de debito	1,30%	25% de las ventas
% personas dispuestas a comprar	1,549%	
Depreciación		Según tabla de SII
Amortización	5 años	
IVA	19%	
Impuesto a la renta	27%	

Fuente: Elaboración propia.

7.2 Estimación de ingresos

La estimación de ingreso se realizó según el número de servicios esperados prestar y los despachos asociados. Para mayor detalle ver Anexo N° 31: “Estimación de servicios para proyección de ingresos”.

El crecimiento del valor de las ventas está asociado al tipo de servicio que se realiza, por ello se estima un crecimiento en el precio para el año 2 y 3 de 2%, para el año 4 de 14% y de 17% para el año 5, esto fundamentado que desde el año 3 se comenzará a prestar servicios a vehículos de gama más alta y cuyas mantenciones preventivas son de mayor valor.

Tabla N° 7: “Estimación de Ingresos”

Ítem	Año									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
N° Servicios	4.568	10.483	15.232	22.656	28.960	35.801	45.916	58.831	64.714	70.789
Horas servicio	3.076	7.295	10.748	15.951	21.153	25.724	32.191	40.129	44.142	47.762
Días de Taller	342	811	1.194	1.772	2.350	2.858	3.577	4.459	4.905	5.307
N° Delivery (Ticket)	1.202	2.953	4.547	6.382	7.522	8.274	10.756	13.983	15.382	16.920
Vehiculos dias Prom	5	12	19	27	31	34	45	58	64	70
Servicios por Delivery (Tickets)	3,8	3,6	3,4	3,6	3,9	4,3	4,3	4,2	4,2	4,2
Ingresos por Servicios MM CLP	\$ 125.947	\$ 317.317	\$ 498.439	\$ 797.538	\$ 1.101.333	\$ 1.384.481	\$ 1.812.437	\$ 2.365.993	\$ 2.698.458	\$ 3.039.150
Ingresos por comisiones MM CLP	\$ 42.832	\$ 104.838	\$ 163.034	\$ 262.530	\$ 360.649	\$ 458.120	\$ 602.470	\$ 790.525	\$ 901.651	\$ 1.017.614
Total Ingresos MM CLP	\$ 168.779	\$ 422.155	\$ 661.473	\$ 1.060.068	\$ 1.461.982	\$ 1.842.601	\$ 2.414.907	\$ 3.156.518	\$ 3.600.109	\$ 4.056.763
Ticket Promedio x Delivery (sin iva) CLP	\$ 140.415	\$ 142.960	\$ 145.481	\$ 166.107	\$ 194.361	\$ 222.692	\$ 224.508	\$ 225.733	\$ 234.051	\$ 239.763

7.3 Estimación de Costos y Gastos

Los costos directos están estimados en un 62% (insumos y costos de taller), los gastos están estimados según tabla adjunta.

Tabla N° 8: “Estimación de Costos y Gastos (M\$ CLP)”

DESCRIPCIÓN GASTO	Mensual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Oficina administrativa	350	4.200	4.326	4.456	4.589	4.727	9.454	11.345	11.459	11.573	11.689
Gastos comunes	80	960	989	1.018	1.049	1.080	1.729	1.746	1.764	1.781	1.799
Servicios basicos	110	1.320	1.360	1.387	1.415	1.443	1.587	1.603	1.619	1.635	1.652
Internet - Hosting	269	3.228	3.325	3.425	3.527	3.633	3.996	4.396	4.836	5.319	5.851
RRHH Jefaturas/socios	8.700	104.400	107.532	110.758	114.081	117.503	118.678	119.865	121.064	122.274	123.497
RRHH Servicio Cliente	650	7.800	17.407	24.825	32.673	40.237	46.272	53.213	61.195	70.375	77.412
RRHH Mecanicos	170	2.040	2.101	2.164	2.229	2.300	27.606	30.367	33.403	36.744	40.418
RRHH Servicios generales	650	7.800	8.034	8.275	8.523	8.779	8.867	8.955	9.045	9.135	9.227
RRHH Comisiones x mayor venta	141	1.688	4.222	6.615	10.601	14.620	18.426	24.149	31.565	36.001	40.568
Contador	600	7.200	7.416	7.638	7.868	8.104	8.347	8.597	8.855	9.121	9.394
Seguros	100	1.200	1.236	1.273	1.311	1.351	1.391	1.433	1.476	1.520	1.566
Insumos de empaque	116	1.390	3.544	5.456	7.658	9.026	9.929	12.908	16.780	18.458	20.304
Transporte de insumos	125	1.505	3.839	5.911	8.296	9.779	10.756	13.983	18.178	19.996	21.996
GPS	42	501	1.230	1.895	2.659	3.134	3.448	4.482	5.826	6.409	7.050
Abogado	150	1.800	1.854	1.910	1.967	2.026	2.087	2.149	2.214	2.280	2.349
Asesorias	250	3.000	3.090	3.183	3.278	3.377	3.478	3.582	3.690	3.800	3.914
Comisiones tarjetas	141	1.688	4.222	6.615	10.601	14.620	18.426	24.149	31.565	36.001	40.568
Combustible	150	1.800	1.800	3.600	3.600	3.600	5.400	5.400	5.400	7.200	9.000
Leasing vehiculo	400	4.800	4.800	9.600	9.600	9.600	14.400	14.400	14.400	19.200	24.000
TOTAL	13.193	158.319	182.325	210.003	235.525	258.939	314.277	346.723	384.334	418.824	452.252

Fuente: Elaboración propia.

7.4 Inversión Inicial

Para la implementación y puesta en marcha de este modelo de negocio se determina una necesidad de inversión inicial de \$374.050.026, se detalla en la siguiente tabla.

Tabla N° 9: “Inversión Inicial”

INVERSIÓN INICIAL	M\$ CLP	%
Oficina y equipamiento	21.520	5,8%
Software	15.000	
Computadores e Impresora	1.232	
Muebles de Escritorio	480	
Habilitación Zonas comunes	737	
Instalaciones	500	
Equipos etiquetas y sellos	621	
Leasing Vehiculo	1.200	
Arriendo (Garantia, 2 meses puesta en marcha)	1.750	
Empleados	72.380	19,4%
RRHH periodo puesta en marcha	69.980	
Capacitacion Patners	2.400	
Asesorias	3.400	0,9%
Abogado	2.000	
Publicista	500	
Contador	900	
Marketing(Web + Difusion)	84.495	22,6%
Otros (Trámites, boletas e imprevistos)	1.677	0,4%
Necesidad de capital de trabajo	190.579	51,0%
TOTAL	374.051	

7.5 Capital de trabajo

La necesidad de capital de trabajo fue calculada de acuerdo a la proyección de ventas y egresos mensuales con el fin de obtener el máximo déficit acumulado, determinado en MM CLP \$186.874. Para mayor detalle ver Anexo N° 32: “Cálculo de necesidad de Capital de trabajo”.

7.6 Estado de Resultado proyectado

Se presenta el estado de resultado proyectado, donde se considera en el primer año 12 meses de ingreso ya que la puesta en marcha de 9 meses se considera como año cero.

Tabla N° 10: “Datos proyectados”

ESTADO DE RESULTADO M\$ CLP	DATOS PROYECTADOS									
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Ventas Proyectadas	168.779	422.155	661.473	1.060.068	1.461.982	1.842.601	2.414.907	3.156.518	3.600.109	4.056.763
Costo producción	(104.536)	(263.373)	(413.704)	(661.956)	(914.107)	(1.149.119)	(1.504.323)	(1.963.774)	(2.239.720)	(2.522.494)
Margen de contribución	64.243	158.782	247.768	398.112	547.876	693.482	910.585	1.192.744	1.360.389	1.534.269
Gastos de Administración y Operaciones	(158.319)	(182.325)	(210.003)	(235.525)	(258.939)	(314.277)	(346.723)	(384.334)	(418.824)	(452.252)
Gastos de Publicidad y Marketing	(82.000)	(30.000)	(28.000)	(34.000)	(34.000)	(36.852)	(48.298)	(63.130)	(72.002)	(81.135)
EBITDA	(176.077)	(53.544)	9.766	128.587	254.937	342.352	515.563	745.280	869.563	1.000.881
Depreciación	(824)	(800)	(800)	(287)	(287)	(600)	(600)	(600)	(600)	(600)
Amortización	(3.000)	(3.000)	(3.000)	(3.000)	(3.000)	(3.000)	(3.000)	(3.000)	(3.000)	(3.000)
EBIT	(179.901)	(57.344)	5.965	125.299	251.650	338.752	511.963	741.680	865.963	997.281
Otros gastos operacionales										
Otros ingresos operacionales										
Utilidad/Perdida Antes de Impuesto	(179.901)	(57.344)	5.965	125.299	251.650	338.752	511.963	741.680	865.963	997.281
Impuesto a la Renta	0	0	0	0	(39.331)	(91.463)	(138.230)	(200.254)	(233.810)	(269.266)
Utilidad/Perdida del ejercicio	(179.901)	(57.344)	5.965	125.299	212.319	247.289	373.733	541.426	632.153	728.015

Fuente: Elaboración propia.

7.7 Flujo de caja proyectado

Se presenta el flujo de caja proyectado Puro con un TIR a 10 años de 7,4%, en el caso de escenario infinito se utiliza tasa de 3% crecimiento constante obteniendo a un TIR de 21%, en el caso flujo de caja para cierre de empresa el TIR asciende a 8,7% es importante hacer notar que la recuperación en caso de cierre corresponde a capital de trabajado (caja).

Tabla N° 11: “Flujo de Caja proyecto puro”

FLUJO DE CAJA PROYECTO PURO (M\$ CLP)											
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
Utilidad (Perdida) despues de impuestos		(179.901)	(57.344)	5.965	125.299	212.319	247.289	373.733	541.426	632.153	728.015
+ Depreciación		824	800	800	287	287	600	600	600	600	600
+ Amortización		3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000
- Inversión en activo fijo	(18.000)	0	0	0	0	0	(18.000)	0	0	0	0
- Inversión en Capital de Trabajo	(356.051)	(20.575)	(18.683)	(20.529)	(7.804)	(32.672)	(135.846)	(17.238)	(30.476)	(10.187)	(31.230)
+ Recuperación del Capital de trabajo		11.765	10.755	14.073	26.074	30.412	(46.393)	(23.972)	34.776	(28.187)	37.461
+ Valor desecho de activos						100	101	102	103	104	105
FLUJO DE CAJA LIBRE	(374.051)	(184.886)	(61.472)	3.310	146.857	213.447	50.751	336.225	549.430	597.483	737.951
VAN	386.604										
TIR	7,4%										

Tabla N° 12: “Flujo de Caja proyecto puro infinito”

FLUJO DE CAJA PROYECTO PURO INFINITO (M\$ CLP)											
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
FLUJO DE CAJA LIBRE	(374.051)	(184.886)	(61.472)	3.310	146.857	213.447	50.751	336.225	549.430	597.483	7.832.411
VAN	2.403.669										
TIR	21,0%										

Tabla N° 13: “Flujo de Caja proyecto puro cierre”

FLUJO DE CAJA PROYECTO CIERRE (M\$ CLP)											
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
FLUJO DE CAJA LIBRE	(374.051)	(184.886)	(61.472)	3.310	146.857	213.447	50.751	336.225	549.430	597.483	1.112.002
VAN	492.953										
TIR	8,7%										

7.8 Balance Projectado

Tabla N° 14: “Balance proyectado”

BALANCE PROYECTADO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
ACTIVOS	374.051	205.915	159.326	177.411	305.020	522.481	705.895	1.021.013	1.551.273	2.130.382	2.869.595
ACTIVOS CORRIENTES	356.051	191.740	148.951	170.837	301.733	522.481	691.495	1.010.214	1.544.073	2.126.782	2.869.595
Efectivo y Equivalente	355.351	170.465	108.993	110.350	233.442	421.519	418.686	720.166	1.223.550	1.796.072	2.507.655
Otros Activos	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700
Cuentas por cobrar		20.575	39.258	59.787	67.591	100.263	272.109	289.347	319.823	330.010	361.240
ACTIVOS NO CORRIENTES	18.000	14.176	10.375	6.575	3.287	0	14.400	10.800	7.200	3.600	(0)
Terrenos											
Equipos y Maquinarias	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000
Depreciación Acumulada		(824)	(1.624)	(2.425)	(2.712)	(3.000)	(600)	(1.200)	(1.800)	(2.400)	(3.000)
Intangibles	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000
Amortización Acumulada		(3.000)	(6.000)	(9.000)	(12.000)	(15.000)	(3.000)	(6.000)	(9.000)	(12.000)	(15.000)
PASIVOS	374.051	205.915	159.326	177.411	305.020	522.481	705.895	1.021.013	1.551.273	2.130.382	2.869.595
PASIVOS CORRIENTES	0	11.765	22.520	36.593	62.667	93.080	46.687	22.715	57.491	29.304	66.765
Cuentas por pagar proveedores		10.783	20.673	33.795	58.126	86.381	39.433	13.175	44.974	15.028	50.652
Impuestos por pagar		982	1.848	2.798	4.541	6.699	7.254	9.539	12.517	14.276	16.112
Dividendos por pagar				1.953	25.717	50.987	68.470	103.113	149.056	173.913	200.176
PATRIMONIO	374.051	194.150	136.806	140.818	242.353	429.402	659.208	998.299	1.493.782	2.101.078	2.802.830
Capital	374.051	374.051	374.051	374.051	374.051	374.051	374.051	374.051	374.051	374.051	374.051
Dividendos				(1.953)	(25.717)	(50.987)	(68.470)	(103.113)	(149.056)	(173.913)	(200.176)
Resultados acumulados			(179.901)	(237.245)	(231.280)	(105.980)	106.339	353.628	727.361	1.268.787	1.900.940
Utilidad/ (perdida)		(179.901)	(57.344)	5.965	125.299	212.319	247.289	373.733	541.426	632.153	728.015

Fuente: Elaboración propia.

7.9 Evaluación Financiera

7.9.1 Cálculo de tasa de descuento

Para la estimación de tasa de descuento se utiliza Modelo CAPM, considerando los supuestos

Tabla N° 15: “Tasa de descuento”

Concepto	Fuente	Valor
Tasa libre de riesgo (BCU 20 años) (Rf)	Banco Central	0,67
Beta sin deuda (Bi)	Damoradan	0,97
Riesgo Mercado (Rm-Rf)	Damoradan	6,94
Premio Liquidez	Universidad de Chile	3,00
Premio Startup	Universidad de Chile	3,00
Tasa de Descuento		13,4018

7.9.2 VAN, TIR, PAY BACK

Para evaluar la viabilidad del proyecto es importante tener en consideración que su sustituto es la apertura de un taller mecánico.

El modelo de negocio basado en la intermediación entre talleres establecidos requiere de una fuerte inversión en publicidad, mecánicos propios, montar la estandarización y procedimientos de revisión, pero una vez estabilizado se espera un incremento constante en talleres afiliados que posibilita aumentar la capacidad de entregar más servicios por día y reflejándose en resultados y flujos crecientes desde año 6 (anexo 21), respecto a un taller mecánico independiente o concesionario que tiene un límite de atención de vehículos diarios, por lo tanto realizar la misma campaña de marketing no le posibilita maximizar sus ingresos debido a la capacidad instalada.

Tabla N° 16: “TIR Y VAN”

FLUJO DE CAJA 10 AÑOS			FLUJO DE CAJA 10 AÑOS			FLUJO DE CAJA 10 AÑOS		
Puro			Infinito			Cierre		
VAN	\$	386.604	VAN	\$	2.403.669	VAN	\$	492.953
TIR VAN PURO		7,4%	TIR		21,0%	TIR		8,7%

FLUJO DE CAJA Taller Mecánico 10 AÑOS			FLUJO DE CAJA Taller Mecánico 10 AÑOS			FLUJO DE CAJA Taller Mecánico 10 AÑOS		
Puro			Infinito crecimiento 3%			Infinito crecimiento 5%		
VAN	-\$	164.838	VAN	\$	232.532	VAN	\$	356.514
TIR VAN PURO			TIR VAN PURO		5,5%	TIR VAN PURO		7,6%

Se espera que la inversión se recupere en el 6 año de funcionamiento con un TIR 10 años de 7,4% en caso evaluación puro y de un TIR 21% en evaluación flujo infinito, un rendimiento atractivo considerando la baja inversión en activos inmovilizados y riesgo de un negocio en constante expansión.

Es importante comprara que bajo las mismas condiciones la instalación de un taller mecánico generaría TIR negativo en flujo puro de 10 años y de 12% en caso de crecimiento del 3%, la limitación de la expansión de los servicios que pueden prestar limitará la generación de flujos.

7.9.3 Ratios Financieros

Para complementar análisis de TIR y VAN se detalla ratios financieras principales a 10 años.

Tabla N° 17: “Ratios Financieros”

RATIOS FINANCIEROS		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Rentabilidad											
Rentabilidad Patrimonio	Utilidad neta/Patrimonio	-92,7%	-41,9%	4,2%	51,7%	49,4%	37,5%	37,4%	36,2%	30,1%	26,0%
Margen Neto sobre Ventas	Margen / Ventas netas	38%	38%	37%	38%	37%	38%	38%	38%	38%	38%
Ebitda		-\$ 176.077	-\$ 53.544	\$ 9.766	\$ 128.587	\$ 254.937	\$ 342.352	\$ 515.563	\$ 745.280	\$ 869.563	\$ 1.000.881
Ebitda/Ventas		-104,3%	-12,7%	1,5%	12,1%	17,4%	18,6%	21,3%	23,6%	24,2%	24,7%
Crecimiento											
Crecimiento en Q Delivery		1.202	2.953	4.547	6.382	7.522	8.274	10.756	13.983	15.382	16.920
Crecimiento en Q Servicios		4.568	10.483	15.232	22.656	28.960	35.801	45.916	58.831	64.714	70.789
Crecimiento en Ventas %			150%	57%	60%	38%	26%	31%	31%	14%	13%
Eficiencia											
Gastos Adm + Operacionales /Ventas		-94%	-43%	-32%	-22%	-18%	-17%	-14%	-12%	-12%	-11%
Publicidad /Ventas		-49%	-7%	-4%	-3%	-2%	-2%	-2%	-2%	-2%	-2%

7.9.4 Fuente de financiamiento

La fuente de financiamientos será aporte directo de los socios e inversionistas sin acudir a financiamiento de la banca.

7.9.5 Análisis de sensibilidad

Los análisis de sensibilidad se realizaron con escenario donde se considera un 20% más de servicios en los 10 años y otro 20% inferior a los presentado en el escenario base, respecto a la tasa promedio de comisiones se simulo con 33% base, 15% y 6%, además una simulación con tres tasas de descuento 20% superior al base y otro al 20% inferior. Para detalle ver anexo 21.

Como resultado obtenemos 27 escenarios, de ellos el escenario base entrega un TIR 10 años de 21% y Van por \$2.403.281, 3 escenarios son superiores al base con TIR entre 25% y 31%, 7 escenarios inferior al base, pero con rendimiento de TIR superior a 9%, 3 escenarios pesimista con TIR entre 9% y 6%, 4 escenarios de equilibrio con TIR entre 3% y -2%.

VIII. Riesgos críticos

Los riesgos que se identifica que puede enfrentar *KMS-Mantenciones* son:

- **Riesgo crítico identificado:** Que la economía chilena continúe bajando sus niveles de crecimiento y aumente la tasa de desempleo, afectando la compra y la decisión de realizar la mantención por kilometraje de los vehículos.
Plan de acción: KMS-Mantenciones tendrá precios menores que los concesionarios oficiales (30% menos), con libros de mantención de propiedad de cliente, asesoramiento experto y permanente, optimizando el presupuesto y tiempo.
- **Riesgo crítico identificado:** Que nuevos competidos copien el modelo de negocio de proveer a multimarca, saturando el mercado.
Plan de acción: Tener una propuesta de valor única en el mercado, con un Software y APP diseñada a medida (ad doc) que tenga almacenado toda la información de los libros de mantención por marca y modelo de vehículo y ofrecer altos estándares de calidad de servicio, que sea difícil de imitar por parte de posibles nuevos competidores. Además, de contar con talleres mecánicos que tienen un sello de calidad, producto de la certificación ISO 9001 y homologación CESVI.
- **Riesgo crítico identificado:** Que se produzca algún evento o suceso que dañe la imagen de la empresa.
Plan de acción: Tener un Call center y página web que haga seguimiento permanente a todos los reclamos y consultas con un tiempo de respuesta no mayor a 24 horas desde que se produce la alerta del cliente, con el objetivo de que los clientes se sientan acompañados en todo momento.
- **Riesgo crítico identificado:** Que durante el trayecto se produzca choque, daño o robo del vehículo.
Plan de acción: Contar con un seguro que permita responder a los clientes en caso de daño, robo o eventos infortunitos.

- **Riesgo crítico identificado:** No tener disponible la página web o que se pierda la información del cliente.

Plan de acción: Contar con planes de continuidad operacional que consideren el escenario de levantar los servicios en caso de caídas prolongadas y contar con servidores de respaldo de la información (Servidor de contingencia).

IX. Propuesta Inversionista

La propuesta ofrecida es entregar el 40% del control de la compañía por el 60% de la inversión requerida, esto se realizará emitiendo dos tipos de acciones de diferente valor para conformar el patrimonio.

El 60% del control será dividida en partes iguales en el equipo gestor y el aporte del 40% restante de capital se realizará de la misma forma.

Se ofrece el pago de dividendo provisorio de un 20% sobre el Ebidta positivo generado en el año finalizado, y tendrá un tope equivalente al 30% de la utilidad del ejercicio.

Tabla N° 18: “Propuesta al inversionista”

Dividendo (M\$ CLP)	TOTAL	INVERSIONISTA	GESTOR
Dividendo Provisorio Año 1	\$ -	\$ -	\$ -
Dividendo Provisorio Año 2	\$ -	\$ -	\$ -
Dividendo Provisorio Año 3	\$ 1.953	\$ 977	\$ 977
Dividendo Provisorio Año 4	\$ 25.717	\$ 12.859	\$ 12.859
Dividendo Provisorio Año 5	\$ 50.987	\$ 25.494	\$ 25.494
Dividendo Provisorio Año 6	\$ 68.470	\$ 34.235	\$ 34.235
Dividendo Provisorio Año 7	\$ 103.113	\$ 51.556	\$ 51.556
Dividendo Provisorio Año 8	\$ 149.056	\$ 74.528	\$ 74.528
Dividendo Provisorio Año 9	\$ 173.913	\$ 86.956	\$ 86.956
Dividendo Provisorio Año 10	\$ 200.176	\$ 100.088	\$ 100.088
Total Dividendo 5 año	\$ 773.386	\$ 386.693	\$ 386.693

X. Conclusiones

KMS-Mantenciones es un emprendimiento que busca revolucionar el mercado de las mantenciones preventivas en Chile. El actual parque automotriz de la región Metropolitana tiene una alta presencia de vehículos de modelos “city car” de bajo valor comercial y que a partir de la tercera mantención el costo de ellas varía entre el 1% y 6% del valor comercial del auto.

Quienes optan por contratar los servicios de un taller concesionario, lo realizan por la promesa de la garantía de la marca, debido a la falta de conocimiento mecánico o asimetría de la información del consumidor, lo que es capitalizado por el proveedor con altos costos por sus servicios. El sustituto son los talleres independientes multimarca que no entregan un servicio transparente o estandarizado que logre transmitir seguridad al consumidor.

KMS-Mantenciones es la solución para unir estos mundos y distribuir equitativamente los beneficios generados, al cliente un precio sustancialmente menor por un servicio preventivo, y al taller la utilización plena de la planta, minimizar valor de insumos, con servicios que son estandarizados, de mediana complejidad, gestión de residuos y certificación.

KMS-Mantenciones no se enfoca en solo lograr rentabilidad, su modelo de negocio permite equidad y sustentabilidad social, al emplear en el proceso de expansión a estudiantes de mecánica como acompañante de servicios, entregando la oportunidad de trabajar en el rubro antes de regresar de sus estudios.

Los procesos internos de certificación, delivery, servicio al cliente, APP de seguimiento más una fuerte campaña de marketing serán claves en el éxito del negocio, la opción de descarga del libro de mantenciones y el seguimiento en tiempo real de las operaciones serán un plus..

Dado que este modelo de negocio no tiene un equivalente en la actualidad en la industria, y la mala percepción de los consumidores respecto a la oferta actual del servicio, se presenta una gran oportunidad para ingresar fuertemente a este mercado que está valorado en USD\$ 429 MM donde la meta de KMS al año diez es una participación del 4%, con dividendos proyectados de \$773.386 MM CLP, el payback se estima alcanzar en el 6 año de operación.

XI. Anexos

Anexo N° 1: “Análisis PESTEL de la Industria Automotriz”.

Fecha de elaboración del análisis: Agosto de 2019.

ÁMBITOS	RIESGOS	EXIGENCIAS	OPORTUNIDAD	CONCLUSIÓN
<p>POLITICO</p> <p>- Chile Posee un sistema político republicano, democrático y representativo, con un gobierno presidencial. El Estado está dividido en tres poderes: Ejecutivo, Legislativo y Judicial.</p> <p>- El Presidente de la República es Sebastian Piñera quien gobernará hasta marzo de 2022. El presidente tiene una aprobación del 30%, en tanto, el rechazo a su gestión subió, hasta un 64% (según encuesta de julio de 2019 de la consultora Criteria Research). Sebastian Piñera es Independiente, con apoyo de la coalición de derecha Chile Vamos.</p> <p>-Chile tendrá próximas elecciones Presidenciales en noviembre de 2021 (1° vuelta) y el 19-12-2021 (2° vuelta). El candidato que sea electo como Presidente de la República, comenzará a Gobernar el 11-03-2022. Según la Encuesta Activa Research del mes de Julio de 2019, los que lideran las preferencias son Beatriz Sánchez (con un 14,3%) y Joaquín Lavín (11,4%), luego viene Michelle Bachet (con un 8,6%), José Antonio Kast (con un 8%) e irrumpe Daniel Jadue (con un 5%).</p> <p>-En el ámbito político, desde hace más de 15 años los distintos gobiernos han impulsado políticas públicas que incentivan la protección del medio ambiente y que han restringiendo o desincentivando el uso del automóvil.</p>	<p>X</p> <p>Los últimos gobiernos han impulsados fuertes políticas públicas para proteger el medio ambiente como eliminación de bolsas de plástico, Ley de Convivencia Vial que incentiva el uso de otros medios de transporte como bicicletas.</p> <p>En los futuros gobiernos éstas políticas se pueden intensificar restringiendo o desincentivando el uso del automóvil.</p>	<p>--</p>	<p>X</p> <p>Chile posee un sistema político estable y democrático, donde se ha convertido en un líder regional, debido a su estabilidad democrática que garantiza un ambiente seguro para hacer negocios.</p>	<p>Chile posee un sistema político estable y democrático, donde es líder regional, debido a su estabilidad democrática, lo cual garantiza un ambiente seguro para hacer negocios. Los últimos gobiernos han impulsado políticas públicas para proteger el medio ambiente e incentivar el uso de medios de transportes que contaminan menos que los automóviles (como bicicletas, transporte público, etc.).</p>
<p>ECONÓMICO</p> <p>- En julio de 2019 el Fondo Monetario Internacional (FMI) bajó sus estimaciones de crecimiento para la economía mundial en 2019, en su última edición del World Economic Outlook (WEO), el FMI recortó sus proyecciones</p>	<p>X</p> <p>Que la economía Chilena continúe bajando sus niveles de crecimiento y aumente la tasa</p>	<p>---</p>	<p>X</p> <p>Pese al menor crecimiento económico que ha tenido Chile, existe una estabilidad</p>	<p>Chile tiene cifras económicas estables, pese a que el FMI ajustó a la baja sus proyecciones de crecimiento mundial para el 2019 y el</p>

ÁMBITOS	RIESGOS	EXIGENCIAS	OPORTUNIDAD	CONCLUSIÓN
<p>desde el 3,3% (estimado en abril) hasta el 3,2%.</p> <p>- Para el 2020, la entidad rebajó sus proyecciones globales, pasando del 3,6% al 3,5%. Todo, explicado por la guerra comercial entre Estados Unidos y China, la incertidumbre generada por el Brexit y las tensiones que afectan al precio de la energía.</p> <p>- Para Chile, el FMI recortó las proyecciones de crecimiento del 3,4% a 3,2% en 2019. En ese sentido, Chile es una economía que depende de lo que ocurra con la demanda mundial y los precios del cobre. Lo que ocurra con la demanda de China importa y eso, sin duda, ha tenido un impacto en la demanda para Chile.</p> <p>- En junio de 2019 el Banco Central de Chile resolvió por unanimidad reducir la tasa de interés de política monetaria en 50 puntos base, hasta 2,5%. Se trató de un recorte significativo que no se hacía desde la crisis subprime en 2009, mientras que una tasa del 2,5% no se veía desde mayo de 2017.</p> <p>- Respecto a la Inflación, Chile continúa con una lenta convergencia hacia el rango meta, donde veríamos un avance de 2,8% a diciembre del 2019.</p> <p>- El Tipo de cambio, el Dólar internacional ha presentado un debilitamiento ante la nueva postura de la Fed, sin embargo, el peso chileno ha tenido un fortalecimiento menor que el de sus pares comparables.</p> <p>- Según la Encuesta Nacional de Empleo (ENE), que elabora el Instituto Nacional de Estadísticas, la tasa de desocupación nacional fue 7,1%, incrementándose 0,1 puntos porcentuales (pp.) respecto a igual período del año anterior. Este resultado se debió al alza de 1,5% de la fuerza de trabajo, levemente superior a la registrada por los ocupados (1,4%).</p> <p>-En los últimos años, han entrado empresas internacionales como Uber, Cabify y Beat que han diversificado el empleo en Chile. Luego de testear el mercado durante unos meses, en agosto de 2019 entró a operar la empresa china DiDi a nuestro país.</p>	<p>de desempleo, afectando la compra y la decisión de realizar la mantención por kilometraje de los vehículos.</p>		<p>económica y una baja tasa de interés (a niveles históricos), que puede provocar que aumente la cantidad de automóviles que se compren o renueven.</p> <p>En Chile, se han diversificado y aumentado las empresas de transporte de pasajeros como Uber, Cabify, Beat y DiDi, que han provocado que más automóviles de tipo City Card y SUV circulen en las calles dando más oferta de transporte, en especial a Santiago.</p>	<p>2020, donde los países emergentes lideraron esta corrección bajista.</p> <p>Se estima que, pese a que en Chile hubo un débil primer semestre, se espera que el crecimiento llegue a un 3,2%.</p> <p>Existe una baja tasa de interés y una inflación controlada (se espera que sea menor al 3% en 2019).</p> <p>Es un escenario ideal para que se efectúen inversiones en los hogares, ya que se ofrecerán créditos a baja tasa de interés para incentivar el consumo, donde la compra y renovación de vehículos es uno de los focos que se incentiva.</p> <p>Se han diversificado las empresas de transporte de usuarios que utilizan automóviles como City card y SUV, lo que genera una oferta de mayores vehículos circulando, en especial en la región metropolitana.</p>

ÁMBITOS	RIESGOS	EXIGENCIAS	OPORTUNIDAD	CONCLUSIÓN
<p>SOCIAL</p> <p>- Según datos de la Asociación Nacional Automotriz de Chile (ANAC), a junio de 2018, la Tasa de motorización en Chile es de 1 auto cada 3,8 personas, en cambio en países como Estados Unidos hay 1,3 habitantes por cada automóvil, en Australia esa relación es de 1,4, en España de 2,1 y en la Unión Europea de 1,8. En Brasil existe una tasa de 3,5 habitantes por automóvil y en Argentina de 3,7.</p> <p>-En Chile, existe una alta concentración de la población en la Región Metropolitana, según las cifras del Instituto Nacional de Estadísticas (INE) al 2017, la Región Metropolitana concentra el 40,5% del total de los habitantes del país, seguido de la Región de Valparaíso con un 10,3% y la Región de Concepción con un 8,9%.</p> <p>-Según la última Encuesta Anual de Vehículos en Circulación, publicada por el Instituto Nacional de Estadísticas (INE), un total de 5.190.704 vehículos circularon en Chile durante el año 2017, lo que equivalió a 229.759 unidades más que en 2016. De ellos un 39,3% se concentra en la Región Metropolitana.</p> <p>- Existe una tendencia de baja en las ventas de vehículos diésel en Chile y en el mundo, debido a que el mayor precio que tiene versus un automóvil a gasolina, no compensa con el menor precio del combustible, el cambio en las prioridades de los fabricantes y la mayor conciencia ambiental.</p> <p>- En Chile tener un automóvil tiene una importancia en la sociedad, debido al déficit notable en el servicio de transporte público que ha forzado de alguna manera a las personas a conseguir movilización por sus propios medios. Tener un auto propio influye en casi todos los aspectos de la vida: la vida laboral, la vida familiar e incluso la vida social. Facilita el traslado y permite a las personas acceder más rápido a sus destinos lo que a su vez influye en sus estilos de vida.</p> <p>- El explosivo crecimiento del mercado delivery en Chile, el comercio electrónico de la era digital hizo que muchas personas cambiaran sus hábitos de consumo, permitiendo que puedan</p>	<p>X</p> <p>Existe un aumento de conciencia ambiental en Chile, que ve al automóvil como una fuente de contaminación ambiental.</p>		<p>X</p> <p>En Chile aún estamos lejos de alcanzar la tasa de motorización que tienen otros países como EEUU y Europa, por lo que aún se estima que se siga aumentando el parque automotriz que circula en especial en la Región Metropolitana. Existe la tendencia de comprar menos automóviles diésel y más de combustión a gasolina. El automóvil es un artículo de necesidad, valorado en la sociedad chilena. No está restringido a solo una clase económica alta, ya que es considerado como medio de transporte y que facilita el traslado. Existe un aumento del uso del delivery y aplicaciones para adquirir diversos productos y servicios.</p>	<p>Existe un margen alto para que en Chile continúe aumentando el parque automotriz, en especial, en la región metropolitana que es donde se concentra la mayor cantidad de habitantes del país. Además, el aumento de las empresas que en Chile ofrecen <i>delivery</i>, ayuda a que cada vez los habitantes chilenos confíen en esas empresas v/s las más tradicionales, ya que les entregan una comodidad y optimización del tiempo que es valorada.</p>

ÁMBITOS	RIESGOS	EXIGENCIAS	OPORTUNIDAD	CONCLUSIÓN
adquirir el producto que deseen sin la necesidad de salir de sus casas, los cuales están en una amplia gama de productos desde comida hasta servicios. -Aumento en la oferta de aplicaciones que ofrecen transporte, como Uber, Cabify, Beat y DiDi.				
TECNOLOGICO En éste ámbito, lo más relevantes es la tendencia al reemplazo del parque automotriz de combustión por energía limpias. Según el Círculo de Marketing de ICARE de Marzo 2019, en el mundo se estima que para el 2035 el 40% de las ventas de vehículos en EEUU serán eléctricos y se espera que antes de este año en China y Europa se llegue al 30% en Chile se estima que para el 2030 solo el 10% de los vehículos vendidos sean eléctricos.	X Que comience a bajar el número de venta de vehículos de combustión a gasolina en reemplazo de los vehículos de energía limpia como los eléctricos.		X En Chile se estima que al 2030, solo el 10% de los vehículos vendidos sean eléctricos, por lo que existe una tendencia de crecimiento menor que en los países desarrollados, lo que genera que el parque automotriz de vehículos de gasolina no disminuya en los próximos años.	Si bien ya existe hace años la venta de automóviles que utilizan energía limpia, el recambio en Chile se considera que será de solo un 10% de vehículos eléctricos al año 2030, lo que genera que en el largo plazos aún exista un parque automotriz a gasolina que sea alto.
ECOLÓGICO -En Chile se han impulsado políticas públicas que están incentivando el cuidado del medio ambiente, es así como se creó el Ministerio del Medio Ambiente y la entrada en vigencia de los Tribunales Ambientales. -En el ámbito automotriz se ha implementado en la Región Metropolitana la restricción vehicular a los automóviles con convertidor catalítico, inscritos antes septiembre de 2011, medida que está vigente entre los meses de mayo-agosto y tiene como objetivo agilizar el tránsito y disminuir la contaminación. Ésta restricción vehicular es adicional a la que rige para los vehículos sin convertidor catalítico. -Las distintas políticas públicas están incentivando usar el transporte público y otros medios como la bicicleta, ya que ayuda a reducir significativamente el impacto sobre el medio ambiente.	X Las distintas políticas públicas están que se han impulsado incentivan usar el transporte público y otros medios como la bicicleta, ya que ayuda a reducir significativamente el impacto sobre el medio ambiente.		X La entrada en vigencia de mayores restricciones vehiculares en la Región Metropolitana ha incentivado que se adquieran 2° vehículos para movilizarse. Se estima que, en el largo plazo, aumente el uso de medios de transportes que contaminan menos, como las bicicletas, motocicletas, transporte público, por lo que el parque automotriz se puede ver afectado.	La entrada en vigencia de mayores restricciones vehiculares en la Región Metropolitana ha incentivado que se adquieran 2° vehículos para movilizarse. Se estima que, en el largo plazo, aumente el uso de medios de transportes que contaminan menos, como las bicicletas, motocicletas, transporte público, por lo que el parque automotriz se puede ver afectado.

ÁMBITOS	RIESGOS	EXIGENCIAS	OPORTUNIDAD	CONCLUSIÓN
<p>LEGAL</p> <p>Las principales modificaciones legales que se relacionan con la industria automotriz son:</p> <p>-En Chile, la legislación contempla un período de garantía legal de 90 días contados desde la fecha de la compra, pero las automotoras ofrecen un período adicional por más tiempo o tope de kilómetros, cuando se efectúan las mantenciones en los lugares autorizados por ellos (concesionarios).</p> <p>-Impuesto Verde: desde la reforma tributaria del año 2014, se aplica un gravamen a aquellas personas que adquieran un vehículo nuevo, tomando en consideración su uso, impacto sobre el ambiente y precio.</p> <p>-Entrada en vigencia de la Ley de Convivencia Vial que busca poner en una posición de igualdad a todos los modos de transportes en las vías, sobre todo a los usuarios más vulnerables como los peatones, ciclistas y motociclistas.</p> <p>- Desde mayo hasta el 31 de agosto se aplicó la restricción vehicular 2019, la que por segundo año consecutivo considera a los vehículos con sello verde (catalíticos) con fecha de inscripción anterior a septiembre de 2011.</p>	<p>X</p> <p>Al adquirir un vehículo nuevo, sólo se tiene una garantía legal de 90 días. Las automotoras extienden estas garantías si se llevan a realizar las mantenciones a los lugares (concesionarios) autorizados por las marcas.</p> <p>Las nuevas leyes promueven el uso de medios de transportes distintos al automóvil.</p>		<p>X</p> <p>El impuesto verde ha desincentivado la compra de vehículos diésel y aumentado la venta de vehículos a gasolina.</p> <p>La restricción vehicular la incentivado la compra de un 2° vehículo en aquellas personas que utilizan más frecuentemente su automóvil.</p>	<p>Al adquirir un vehículo nuevo, sólo se tiene una garantía legal de 90 días. Las automotoras extienden estas garantías si se llevan a realizar las mantenciones a los concesionarios, lo que incentiva a un "amarre" al momento de realizar las mantenciones.</p> <p>Las nuevas leyes promueven el uso de medios de transportes distintos al automóvil.</p>

Anexo N° 2: “Análisis PORTER” Industria de Mantenciones de Vehículos por Kilometraje”.

Amenaza de Nuevos Competidores → BAJA

- Existe barreras de entrada alta para entrar a la industria de mantención por kilometraje, ya que se requiere una alta inversión en Activo Fijo (maquinaria, ubicación, gastos en publicidad).
- Se requiere mano obra especializada.

Poder de Negociación de Proveedores → ALTA

- Existe una oferta limitada de Proveedor de insumos para las mantenciones, como repuestos, filtros, aceites, pastillas, etc. Se requiere manos de obra (MO) Especializada.
- Gran parte de los insumos y proveedores son importados.

Amenaza de productos Sustitutos → BAJA

- No existe una gran oferta para realizar las mantenciones, existen los talleres concesionarios o talleres independientes. Muy pocos clientes realizan las mantenciones en forma personal (con tutorial - Lectura - Investigación propia).
- Alguno de los servicios muy específicos, como cambio de aceite, se puede realizar en servicios de carga de combustible. Los otros servicios como cambio de pastillas, filtros, etc. se requiere de un taller mecánico.

Poder de negociación de los clientes → ALTA

- Los clientes no tienen barreras de salida y existen múltiples talleres concesionarios por marca, el costo de cambio es bajo.
- En Talleres independientes el mercado es mucho más diverso en precios y en opciones de servicios.

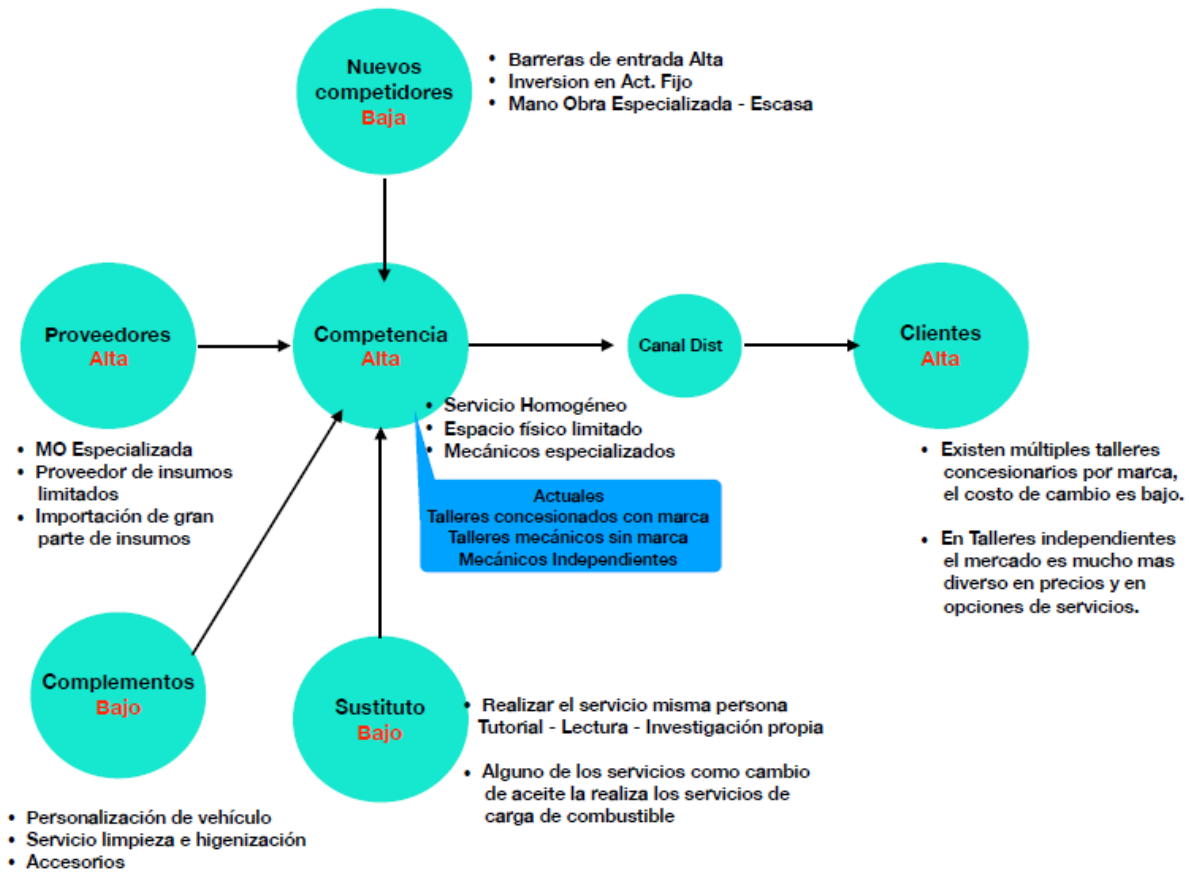
Rivalidad entre competidores → ALTA

- La industria actual está compuesta por talleres concesionados por la marca del vehículo, Talleres mecánicos sin marca y Mecánicos Independientes. La rivalidad entre ellos es alta debido a:
 - Servicio Homogéneo.
 - Espacio físico limitado.
 - Mecánicos especializados.

Poder de los Complementarios →BAJO

- Los servicios complementarios principales son: Personalización de vehículo, Servicio limpieza e higienización, venta e instalación de Accesorios para vehículos, los que no son determinantes para realizar un servicio de mantención por kilometraje.

CONCLUSIÓN: La industria de mantención de Vehículos por kilometraje es atractiva, dado el alto número de clientes que no tiene cubiertas todas las necesidades, ya que es altamente fragmentada, donde los líderes de mercado corresponden a los Talleres Concesionarios oficiales de las marcas, quienes cobran precios muy altos, con el beneficio de que los vehículos nuevos extiendan la garantía legal, que en Chile es muy limitada (3 meses al igual que la compra de cualquier producto) y en el otro extremo existen talleres independientes que no pueden ofrecer una extensión de garantía al vehículo y tampoco ofrecen trazabilidad de los servicios prestados, ni transparencia en la información. En este escenario, existe una alta cantidad de clientes que están insatisfechos con lo que ofrece actualmente el mercado, para quienes es atractivo cambiarse a una mejor oferta, ya que para ellos (los clientes) no existen barreras de salida importantes.



Anexo N° 3: “Índice de Motorización Mundial”.

<i>Región/País</i>	<i>Motorization rate 2015 (/1000 inh.)</i>
EUROPE	471
ITALY	706
POLAND	628
NORWAY	611
AUSTRIA	609
FRANCE	598
SPAIN	595
GERMANY	593
SWITZERLAND	593
UNITED KINGDOM	587
BELGIUM	569
PORTUGAL	567
GREECE	566
CZECH REPUBLIC	559
NETHERLANDS	555
SWEDEN	540

<i>Región/País</i>	<i>Motorization rate 2015 (/1000 inh.)</i>
AMERICA	418
CANADA	646
MEXICO	294
UNITED STATES OF AMERICA	821
CENTRAL & SOUTH AMERICA	176
ARGENTINA	316
BRAZIL	206
CHILE	248
COLOMBIA	111
ASIA/OCEANIA/MIDDLE EAST	105
AUSTRALIA	718
BRUNEI	711
ISRAEL	367
JAPAN	609
NEW ZEALAND	819
SOUTH KOREA	417
AFRICA	42
ALL COUNTRIES	182

Fuente: This OICA statistics web page contains world motor vehicles in use obtained from national trade organizations, OICA members or correspondents, National Offices of Statistics or Ministries of Transport.

Anexo N° 4: “Análisis del Parque Automotriz de Chile”.

1. ANTECEDENTES METODOLÓGICOS:

- Datos obtenidos vía Ley de Transparencia al Registro Civil la base de datos de Vehículos inscritos por 1° vez desde enero 2013 a septiembre de 2018, por región, marca y modelo.
- País: Chile entre información del año 2018 considera hasta septiembre y no considera la nueva de Región de Ñuble.
- Considera el parque automotriz de Automóviles - Camionetas - Jeep - Station Wagon.
- Para realizar la segmentación se agregó a esta base de datos el valor de mercado de los automóviles, según los valores publicados en ChileAutos.cl

2. RESULTADOS OBTENIDOS:

REGION	2013	2014	2015	2016	2017	2018*	Total	%
METROPOLITANA DE SANTIAGO	210.066	186.896	160.005	171.722	202.672	133.906	1.065.267	55,8%
VALPARAÍSO	31.449	28.662	24.997	29.707	35.034	23.307	173.156	9,1%
BÍO-BÍO	25.220	23.382	18.967	22.051	26.788	18.475	134.883	7,1%
TARAPACÁ	17.167	14.854	13.511	13.584	15.553	9.679	84.348	4,4%
LOS LAGOS	12.100	10.859	9.634	10.240	13.794	9.292	65.919	3,5%
ANTOFAGASTA	15.923	11.654	9.042	7.985	8.564	6.106	59.274	3,1%
LIBERTADOR O'HIGGINS	11.640	10.257	8.340	8.955	10.524	7.370	57.086	3,0%
COQUIMBO	12.919	10.029	7.418	7.735	8.906	6.619	53.626	2,8%
MAULE	10.548	9.046	7.081	7.499	8.994	6.412	49.580	2,6%
LA ARAUCANÍA	8.861	7.459	6.579	8.034	10.897	7.161	48.991	2,6%
ARICA Y PARINACOTA	6.993	6.424	6.441	6.845	7.870	5.547	40.120	2,1%
MAGALLANES Y LA ANTARTICA CHILENA	5.481	5.219	5.114	5.559	6.615	4.172	32.160	1,7%
ATACAMA	5.009	3.141	2.287	2.060	2.687	2.157	17.341	0,9%
LOS RÍOS	3.496	2.840	2.213	2.479	2.384	2.103	15.515	0,8%
AYSEN DEL GENERAL CARLOS IBÁÑEZ DEL CAMPO	1.917	1.960	2.042	2.474	3.089	1.822	13.304	0,7%
Total general	378.789	332.682	283.671	306.929	364.371	244.128	1.910.570	100%

(*) Considera hasta Septiembre 2018.

3. POR TIPO DE VEHICULO NIVEL REGION METROPOLITANA

TIPO VEHICULO	2013	2014	2015	2016	2017	2018*	Total	%
AUTOMOVIL	107.447	96.108	77.608	80.756	88.947	55.705	506.571	47,6%
CAMIONETA	47.700	34.851	34.404	35.854	43.611	28.794	225.214	21,1%
JEEP - STATION WAGON	54.919	55.937	47.993	55.112	70.114	49.407	333.482	31,3%
Total	210.066	186.896	160.005	171.722	202.672	133.906	1.065.267	100%

(*) Considera hasta Septiembre 2018.

Nota: Al hacer un análisis del modelo y marca de la camioneta más compradas (HILUX, KATANA), se puede deducir que son para uso Minero por lo que no se quedan circulando en la Región Metropolitana. Pudiendo hacer una distorsión en el cálculo de la demanda potencial.

4. OBJETIVO - AUTOMOVILES JEEP - STATION WAGON EN REGION METROPOLITANA

TIPO VEHICULO	2013	2014	2015	2016	2017	2018*	Total	Total
AUTOMOVIL	107.447	96.108	77.608	80.756	88.947	55.705	506.571	47,6%
JEEP - STATION WAGON	54.919	55.937	47.993	55.112	70.114	49.407	333.482	31,3%
Total	162.366	152.045	125.601	135.868	159.061	105.112	840.053	79%

(*) Considera hasta Septiembre 2018.

5. SEGMENTACIÓN DE MERCADO DE REGION METROPOLITANA

TIPO VEHICULO	Clasificación	2013	2014	2015	2016	2017	2018	Total	%
Objetivo 1 mercado	A	33.245	25.428	16.928	14.060	14.983	10.391	115.035	13,7%
	B	45.614	46.631	42.026	49.883	57.165	36.163	277.482	33,0%
	C	14.203	13.962	11.318	14.990	18.205	10.597	83.275	9,9%
	D	3.370	4.072	3.760	3.821	4.827	3.373	23.223	2,8%
Total		96.432	90.093	74.032	82.754	95.180	60.524	499.015	59,4%

TIPO VEHICULO	Clasificación	2013	2014	2015	2016	2017	2018	Total	%
Objetivo 2 mercado	A	152	46	2				200	0,0%
	B	1.019	912	1.397	850	3.083	3.127	10.388	1,2%
	C	14.578	11.523	11.056	12.070	12.882	8.194	70.303	8,4%
	D	19.182	19.812	17.298	18.820	22.693	14.524	112.329	13,4%
	E	14.510	14.137	10.758	10.321	12.959	10.227	72.912	8,7%
Total		49.441	46.430	40.511	42.061	51.617	36.072	266.132	31,7%

TIPO VEHICULO	Clasificación	2013	2014	2015	2016	2017	2018	Total	%
Mercado no objetivo	A	187	174	99	32		1	493	0,1%
	B	96	125	79	103			403	0,0%
	N/A	16.215	15.225	10.886	10.938	12.265	8.515	74.044	8,8%
Total		16.498	15.524	11.064	11.073	12.265	8.516	74.940	8,9%

Total general		162.371	152.047	125.607	135.888	159.062	105.112	840.087	100,0%
----------------------	--	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------	---------------

A	-	Valor de Vehiculos entre 3 - 6,9 MILLONES
B	-	Valor de Vehiculos entre 7 - 9,9 MILLONES
C	-	Valor de Vehiculos entre 10 - 13,9 MILLONES
D	-	Valor de Vehiculos entre 14 - 19,9 MILLONES
E	-	Valor de Vehiculos entre SOBRE 20 MILLONES
N/A	-	Valor de Vehiculos entre MODELO ALTA GAMA O FUERA DE ESTUDIO

CLASIFICACIÓN	Modelo Gral	MARCA	2013	2014	2015	2016	2017	2018	Total	
A	SPARK	CHEVROLET	7.046	6.393	4.395	1.314	563	863	20.574	
	I10	HYUNDAI	2.412	2.090	2.073	2.631	3.776	2.088	15.070	
	ALTO	SUZUKI	2.299	1.798	1.531	1.484	1.479	1.157	9.748	
	CELERIO	SUZUKI	2.097	1.420	1.220	1.242	1.237	792	8.008	
	3	MG	972	873	720	768	1.252	634	5.219	
	SM3	SAMSUNG	3.927	849	1		1	1	4.779	
	EON	HYUNDAI	1.414	1.401	769	1.130	1		4.715	
	UNO	FIAT	1	118	144	1.067	1.398	909	3.637	
	AVEO	CHEVROLET	1.399	873	734	244		1	3.251	
	SX4	SUZUKI	1.479	1.166	541		1	13	3.200	
	VOLEEX	GREAT WALL	1.233	1.027	398	302	204	6	3.170	
	FULWIN	CHERY	875	849	454	282	198	135	2.793	
	S2	JAC				473	1.342	912	2.727	
	M4	GREAT WALL		346	575	565	655	519	2.660	
	IQ	CHERY	908	455	421	174	407	250	2.615	
	FO	BYD	1.309	813	254	72	6	1	2.455	
	MIRAGE	MITSUBISHI	135	625	424	332	237	208	1.961	
	CS1	CHANGAN	110	145	132	235	545	417	1.584	
	LC	GEELY	575	426	229	84			1.314	
	OPTRA	CHEVROLET	499	358	92	109	171	56	1.285	
	A137	JAC	755	357	61	3			1.176	
	CK	GEELY	470	326	191	78	2		1.067	
	S30	DFM	76	211	287	471	9	1	1.055	
	A30	DFM				65	459	404	928	
	J2	JAC	459	190	160	88	2		899	
	RIO 3	KIA MOTORS	266	241	189	132	32	2	862	
	CV1	CHANGAN	291	144	160	146	65	1	807	
	URBAN CRUISE	TOYOTA	541	202	7	6	2	1	759	
	F3	BYD	207	387	68	20	2	8	692	
	C30	GREAT WALL	7	1	1	3	312	310	634	
	J4	JAC			71	113	243	194	621	
	AO	JAC	387	156	38				581	
	PALIO	FIAT		320	186	65	2		573	
	BEAT	CHERY	209	138	104	99	8		558	
	HUNTER	ZOTYE	387	115	1				503	
	AX3	DFM					147	272	419	
	H220	BRILLIANCE		90	143	82	30	13	358	
	V2	FAW	20	228		1			249	
	G3	BYD	181	58					239	
	320	LIFAN	126	92	2				220	
	OLEY	FAW		36	62	48	49	20	215	
	RAPID	SKODA		45	56	45	52	3	201	
	MS201	CHANGAN				67	53	67	187	
	D60	FAW					39	133	172	
	ALTIMA	NISSAN	48	64	34	20	2		168	
	CHEVY	CHEVROLET	125	2					127	
	Total A			33.245	25.428	16.928	14.060	14.983	10.391	115.035

CLASIFICACIÓN	Modelo Gral	MARCA	2013	2014	2015	2016	2017	2018	Total
B	SAIL	CHEVROLET	7.152	6.620	5.233	7.039	5.448	3.628	35.120
	ACCENT	HYUNDAI	5.184	5.960	5.792	5.412	4.553	1.772	28.673
	SWIFT	SUZUKI	2.891	4.534	4.929	4.439	4.711	3.109	24.613
	MORNING	KIA MOTORS	3.794	3.571	3.343	4.224	4.308	2.729	21.969
	YARIS	TOYOTA	2.481	3.070	1.944	2.321	3.000	2.141	14.957
	RIO 4	KIA MOTORS	2.661	2.827	2.349	2.134	2.185	1.521	13.677
	RIO 5	KIA MOTORS	2.341	3.067	2.375	2.406	2.031	1.245	13.465
	VERSA	NISSAN	1.699	1.386	2.094	1.941	2.251	1.507	10.878
	208	PEUGEOT	1.891	1.657	1.340	2.170	2.098	776	9.932
	SYMBOL	RENAULT	58	885	1.680	2.625	2.650	1.424	9.322
	TIGGO	CHERY	936	1.215	1.155	1.312	2.374	1.753	8.745
	MARCH	NISSAN	1.537	937	1.709	1.957	1.082	531	7.753
	GOL	VOLKSWAGE	1.162	501	474	739	1.559	884	5.319
	C ELYSEE	CITROEN	711	848	743	1.031	1.129	677	5.139
	2	MAZDA	1.041	1.264	1.003	799	493	433	5.033
	TIIDA	NISSAN	2.633	863	726	279	361	44	4.906
	SONIC	CHEVROLET	1.979	1.648	724	482	15	1	4.849
	BALENO	SUZUKI		1		457	2.082	2.008	4.548
	PRISMA	CHEVROLET				425	2.376	1.121	3.922
	FIESTA	FORD	922	783	365	353	444	403	3.270
	ONIX	CHEVROLET				467	1.538	1.011	3.016
	CLIO	RENAULT	62	10	91	744	1.432	676	3.015
	VOYAGE	VOLKSWAGE	122	284	119	206	1.001	638	2.370
	SENTRA	NISSAN	326	336	275	402	638	289	2.266
	JUMMY	SUZUKI	407	255	437	535	306	238	2.178
	S3	JAC			239	686	763	459	2.147
	ARRIZO	CHERY			2	253	1.005	849	2.109
	JOYEAR	DFM	40	75	1	196	742	865	1.919
	CIAZ	SUZUKI			38	663	702	497	1.900
	TERIOS	DAIHATSU	613	717	397	134	1		1.862
	500	FIAT	241	206	280	346	374	172	1.619
	CORSA	OPEL	375	444	428	182	71	87	1.587
	H30	DFM	85	554	129	734	15	1	1.518
	PUNTO	FIAT	887	367	57	99	92	1	1.503
	CS35	CHANGAN	154	317	328	321	273	90	1.483
	GT	MG			8	250	741	343	1.342
	SPIN	CHEVROLET				117	578	545	1.240
	LANCER	MTSUBISHI	299	136	206	198	220	105	1.164
	IGNIS	SUZUKI				47	503	291	841
	FABIA	SKODA	199	149	93	110	150	120	821
	X25	BAIC				157	402	238	797
	ZS	MG						678	678
	H230	BRILLIANCE		160	242	125	94	39	660
	350	MG	224	137	138	113	4		616
	S5	JAC		147	182	107	100	49	585
	LINEA	FIAT	256	149	82	55	25		567
	FSV	BRILLIANCE	116	260					376
X35	BAIC					184	129	313	
X60	LIFAN	115	146	1	3	13	3	281	
WAY	GAC GONOW		30	205	3			238	
ELYSSE	CITROEN	3	33	26	52	43	43	200	
EX7	GEELY	17	82	44	33	5		181	
Total B			45.614	46.631	42.026	49.883	57.165	36.163	277.482

CLASIFICACIÓN	Modelo Gral	MARCA	2013	2014	2015	2016	2017	2018	Total
C	CERATO	KIA MOTORS	1.619	1.489	1.451	1.620	1.999	1.032	9.210
	ECOSPORT	FORD	660	759	966	2.279	2.653	1.181	8.498
	VITARA	SUZUKI	1.022	901	1.011	2.094	1.759	1.172	7.959
	TRACKER	CHEVROLET	604	1.399	1.349	1.272	1.357	1.041	7.022
	COROLLA	TOYOTA	1.599	1.441	1.065	1.084	1.143	618	6.950
	ELANTRA	HYUNDAI	2.009	1.705	1.280	1.015	652	288	6.949
	301	PEUGEOT	843	657	905	1.471	1.570	822	6.268
	SOUL	KIA MOTORS	772	705	579	565	586	297	3.504
	HAVAL	GREAT WALL	1.172	1.017	379	359	368	181	3.476
	C3	CITROEN	768	593	254	180	811	760	3.366
	FOCUS	FORD	879	813	564	525	362	174	3.317
	CRETA	HYUNDAI				604	1.582	702	2.888
	FLUENCE	RENAULT	679	782	648	497	122	39	2.767
	MEGANE	RENAULT	586	440	317	151	32		1.526
	ERTIGA	SUZUKI				518	608	321	1.447
	RUSH	TOYOTA				249	647	282	1.178
	AURIS	TOYOTA	290	360	148	51	149	78	1.076
	CX70	CHANGAN					258	728	986
	S6	BYD	389	374	87	36	2		888
	NOTE	NISSAN	69	244	283	146	72	1	815
	I20	HYUNDAI				21	601	108	730
	H6	GREAT WALL		137	25	3	203	105	473
	580	DFSK					176	264	440
	AX7	DFM				51	186	163	400
	VENTO	VOLKSWAGE	243	146	5		1		395
	GS	MG				101	178	87	366
	108	PEUGEOT			2	98	123	4	227
X7	LIFAN					5	149	154	
Total C			14.203	13.962	11.318	14.990	18.205	10.597	83.275
D	XV	SUBARU	1.255	1.436	1.313	1.344	1.655	1.232	8.235
	2008	PEUGEOT	132	668	624	740	839	512	3.515
	IMPREZA	SUBARU	353	552	400	470	960	651	3.386
	GOLF	VOLKSWAGE	72	228	579	623	964	729	3.195
	I30	HYUNDAI	768	636	242	115	41	55	1.857
	KOLEOS	RENAULT	433	322	344	204	199	128	1.630
	JUKE	NISSAN	336	188	227	256	106	33	1.146
OCTAVIA	SKODA	21	42	31	69	63	33	259	
Total D			3.370	4.072	3.760	3.821	4.827	3.373	23.223

Anexo N° 5: “Catastro de talleres mecánicos de la Región Metropolitana”.

Concesionario	Talleres	Capacidad Vehículos x mes (8x día)	Capacidad Vehículos x año
Derco	28	4.480	53.760
Portillo	14	2.240	26.880
Salfa	12	1.920	23.040
Bruno Fritsch	11	1.760	21.120
Inalco	6	960	11.520
Gillermo Morales	5	800	9.600
Pompeyo	5	800	9.600
Kovacs	5	800	9.600
Otros	5	800	9.600
Gildemaister	4	640	7.680
Total	95	15.200	182.400

Comuna	N° Talleres	Capacidad Vehículos x año (5 diarios)*	Capacidad Vehículos x año (7 diarios)**
Santiago	109	130.800	183.120
Recoleta	59	70.800	99.120
Ñuñoa	46	55.200	77.280
Providencia	44	52.800	73.920
Cerrillos	41	49.200	68.880
Maipu	40	48.000	67.200
San Joaquín	39	46.800	65.520
La Reina	36	43.200	60.480
Independencia	24	28.800	40.320
Las Condes	20	24.000	33.600
Quilicura	10	12.000	16.800
Vitacura	6	7.200	10.080
Total	474	568.800	796.320

* Supuesto capacidad de atender 5 vehículos por día debido a la falta de pautas claras y procedimiento de revisión en talleres no concesionario.

** Supuesto capacidad de atender 7 vehículos por día

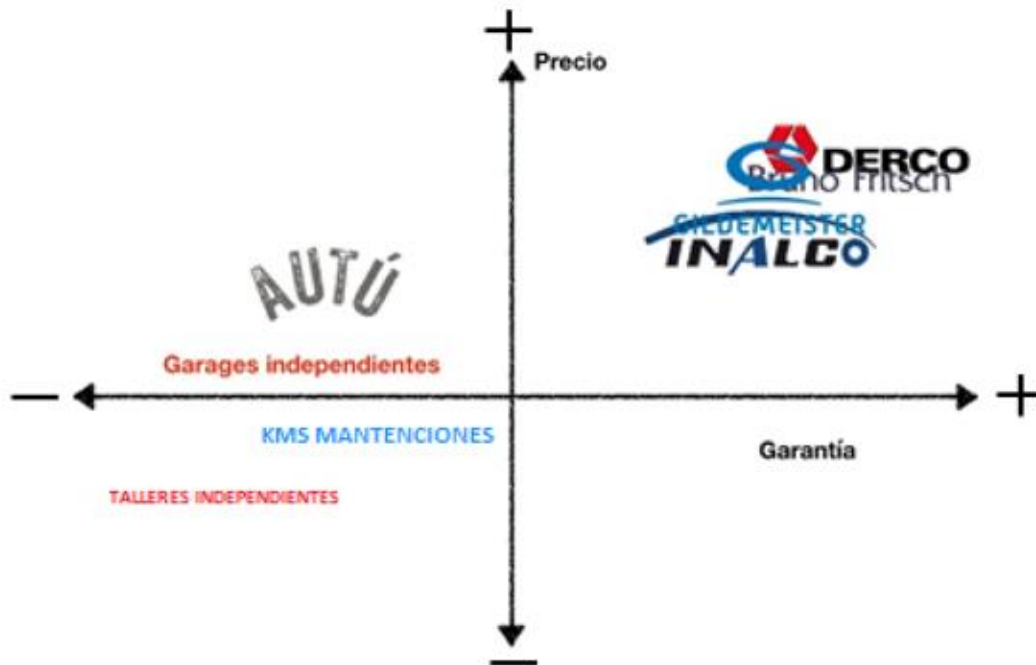
Fuente: Elaboración propia.

Anexo N° 6: “Análisis de los Líderes del Mercado en Chile”.

Concesionario	Talleres	Toyota	Suzuki Mazda	Nissan	Peugeot	Hyundai	Chevrolet	Kia	Renault	Otros Multimarca	Capacidad Vehículos x mes (8 x día)	Capacidad Vehículos x año
Derco	28		9						5	14	4.480	53.760
Portillo	14	5		3	5	1					2.240	26.880
Salfa	12						12				1.920	23.040
Bruno Frisch	11	4		2	1	1				3	1.760	21.120
Inalco	6						6				960	11.520
Gillermo Morales	5					1				4	800	9.600
Pompeyo	5							5			800	9.600
Kovacs	5				2		3				800	9.600
Otros	5					5					800	9.600
Gildemaister	4					4					640	7.680
Total	95	9	9	5	8	12	21	5	5	21	15.200	182.400

* Supuesto capacidad diaria de cada taller entrega de 8 vehículos por día.

Anexo N° 7: “Mapa posicionamiento Cliente – Vendedor”.



Fuente: Elaboración propia.

Anexo N° 8: “Visitas a las Páginas Web y Redes Sociales de los competidores”.

Concesionario	Facebook	Instagram	LinkedIn	Youtube	Twitter
Derco	X	X	N/A	N/A	X
Última Publicación	Horas	Semanas			Horas
Portillo	X	X	N/A	N/A	X
Última Publicación	Dias	Dias			Semanas
Salfa	X	X	X	X	X
Última Publicación	Horas	Horas	Horas	Años	Dias
Bruno Frisch	X	X	X	X	X
Última Publicación	Horas	Horas	Dias	Semana	Meses
Inalco	X	X	X	N/A	N/A
Última Publicación	Horas	Dias	Dias		
Gillermo Morales	X	X	N/A	X	X
Última Publicación	Horas	Dias		Años	Semanas
Pompeyo	X	X	X	X	N/A
Última Publicación	Horas	Meses	Semanas	Meses	
Kovacs	X	X	N/A	N/A	N/A
Última Publicación	Horas	Meses			
Gildemaister	X	X	X	X	N/A
Última Publicación	Dias	Dias	Meses	Años	

Concesionario	Chat Online WhatsApps	Sucursales	Contactos	Devolución Llamado	CallCenter	Link Redes
Derco	No	Si - Maps	No	No	Si	Si
Portillo	No	No - Maps	Formulario	No	Si	Si
Salfa	Si	Si - Maps	Formulario	Si	Si	Si
Bruno Frisch	Si	Si - Maps	Formulario	No	Si	Si
Inalco	Si	Si - Maps	Formulario	No	No	No
Gillermo Morales	Si	Si - Maps	Formulario	No	Si	Si
Pompeyo	Si	Si - Maps	Formulario	No	Si	Si
Kovacs	No	Si - Maps	Formulario	Si	Si	Si
Gildemaister	No	Si - Maps	Formulario	No	Si	Si

Anexo N° 9: “Resultado de la encuesta realizada en punto fijo”.

1. ANTECEDENTES METODOLÓGICOS:

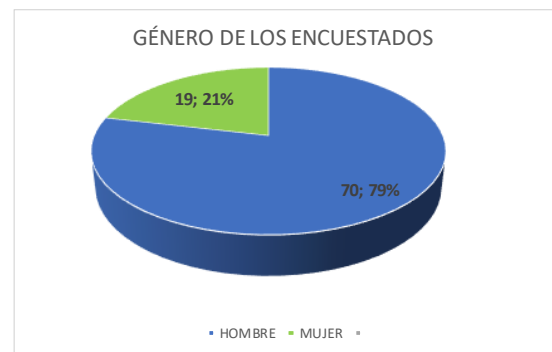
- Fecha de aplicación: Entre el 1 y el 15 de diciembre 2018.
- Total de Encuestados: 89 personas mayores de 18 años.
- Comuna donde se tomaron las encuestas: Santiago, Curacaví, la Florida, Macul y Peñalolen.
- Lugar donde se tomaron las encuestas: Centros Comerciales, estacionamientos y Edificios de vivienda.
- Tipo de encuesta: Cuestionario con preguntas cerradas.
- Forma de tomar la encuesta: Personalizada, leyendo cada pregunta y con tiempo aproximado de 3 a 4 minutos por cada encuesta.

2. CARACTERIZACIÓN DE LOS ENCUESTADOS:

• GÉNERO DE LOS ENCUESTADOS:

GÉNERO DE LOS ENCUESTADOS:

GÉNERO:	Q	%
HOMBRE	70	78,7%
MUJER	19	21,3%
TOTAL:	89	100%



• EDAD DE LOS ENCUESTADOS:

TRAMO DE EDAD	HOMBRE		MUJER		Total general	
	Q	%	Q	%	Q	%
MENOR 25	3	3,4%	0	0,0%	3	3,4%
ENTRE 25 - 35	17	19,1%	3	3,4%	20	22,5%
ENTRE 36 - 45	26	29,2%	13	14,6%	39	43,8%
MAYOR 45	24	27,0%	3	3,4%	27	30,3%
Total general	70	78,7%	19	21,3%	89	100%

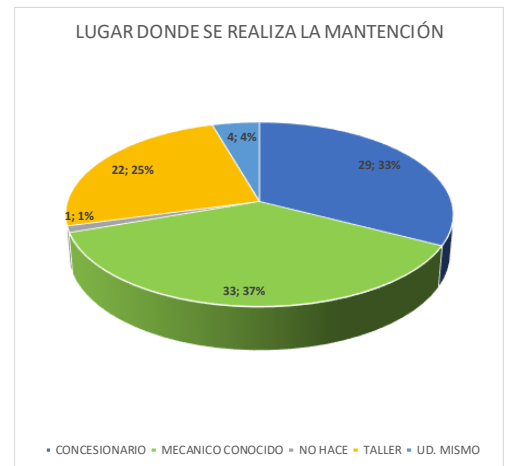
• **COMUNA DONDE VIVEN LOS ENCUESTADOS:**

COMUNA	HOMBRE		MUJER		Total general	
	Q	%	Q	%	Q	%
COQUIMBO	1	1,1%			1	1,1%
CURACAVI	9	10,1%	1	1,1%	10	11,2%
FLORIDA	28	31,5%	8	9,0%	36	40,4%
HUECHURABA	2	2,2%			2	2,2%
LA CISTERNA	1	1,1%			1	1,1%
LA GRANJA	5	5,6%			5	5,6%
LA PINTANA	2	2,2%			2	2,2%
LOS ANDES	1	1,1%			1	1,1%
MACUL	3	3,4%	2	2,2%	5	5,6%
MAIPU	1	1,1%			1	1,1%
ÑUÑO A	1	1,1%			1	1,1%
PEDRO AGUIRRE CERDA			1	1,1%	1	1,1%
PEÑALOLEN	6	6,7%	4	4,5%	10	11,2%
PUDAHUEL	1	1,1%			1	1,1%
PUENTE ALTO	4	4,5%	2	2,2%	6	6,7%
QUILICURA	1	1,1%			1	1,1%
SAN BERNARDO			1	1,1%	1	1,1%
SAN JOAQUIN	2	2,2%			2	2,2%
SANTIAGO CENTRO	2	2,2%			2	2,2%
Total general	70	78,7%	19	21,3%	89	100,0%

3. RESULTADOS OBTENIDOS DE DÓNDE ACTUALMENTE REALIZAN EL SERVICIO DE MANTENCIÓN:

LUGAR DONDE SE REALIZA LA MANTENCIÓN:

LUGAR DONDE REALIZA LA MANTENCIÓN	Q	%
CONCESIONARIO	29	32,6%
MECANICO CONOCIDO	33	37,1%
NO HACE	1	1,1%
TALLER	22	24,7%
UD. MISMO	4	4,5%
Total general	89	100,0%



Descripción de la Variable.:

CONCESIONARIO: Lugar donde señala el fabricante que debe realizarse la mantención para no perder la garantía.

MECÁNICO CONOCIDO: Cuando lo lleva a un lugar que no es un local establecido o con giro de taller.

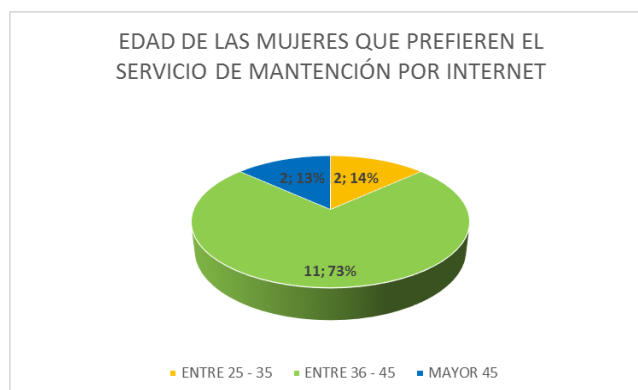
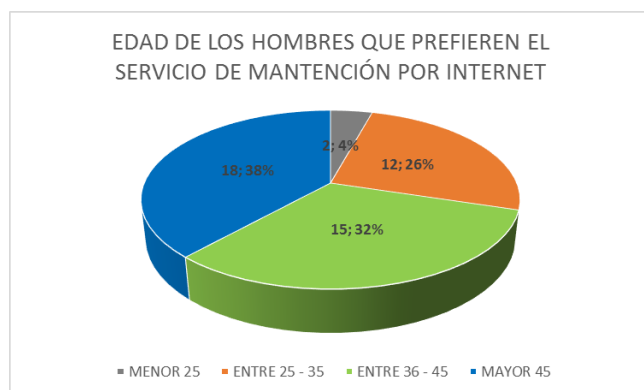
TALLER: Hace la revisión en un lugar establecido o con giro de taller.

UD. MISMO: Personalmente compra los insumo y realiza el servicio por si mismo no pagando a un tercero.

LUGAR DONDE SE REALIZA LA MANTENCIÓN:

GENERO	EDAD	ENCUESTADOS		CONCESIONARIO			MECANICO CONOCIDO			NO HACE			TALLER			UD. MISMO		
		Q	%	Q	%	\$ Vehiculo	Q	%	\$ Vehiculo	Q	%	\$ Vehiculo	Q	%	\$ Vehiculo	Q	%	\$ Vehiculo
HOMBRE	MENOR 25	3	3%		0,0%		1	1,1%	\$ 2.200.000									
	ENTRE 25 - 35	17	19%	5	5,6%	\$ 6.960.000	7	7,9%	\$ 3.641.429				1	1,1%	\$ 3.000.000	2	2,2%	\$ 5.850.000
	ENTRE 36 - 45	26	29%	10	11,2%	\$ 10.120.000	8	9,0%	\$ 5.890.000				7	7,9%	\$ 6.128.571	1	1,1%	\$ 12.000.000
	MAYOR 45	24	27%	7	7,9%	\$ 8.642.857	8	9,0%	\$ 5.075.000				9	10,1%	\$ 2.600.000			
MUJER	ENTRE 25 - 35	3	3%	1	1,1%	\$ 7.900.000	2	2,2%	\$ 4.150.000									
	ENTRE 36 - 45	13	15%	5	5,6%	\$ 12.360.000	6	6,7%	\$ 4.181.667				2	2,2%	\$ 5.525.000			
	MAYOR 45	3	3%	1	1,1%	\$ 5.850.000	1	1,1%	\$ 8.000.000				1	1,1%	\$ 5.000.000			
TOTAL		89	100%	29	32,6%	\$ 8.638.810	25	28,1%	\$ 4.734.014	1	1,1%	\$ 3.000.000	22	24,7%	\$ 5.350.595	4	4,5%	\$ 5.663.333

4. RESULTADOS OBTENIDOS SOBRE TOMAR EL SERVICIO DE MANTENCIÓN POR INTERNET:



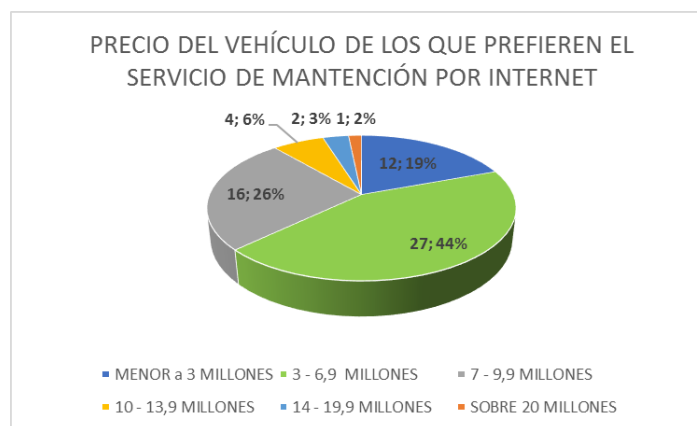
- CARACTERISTICA DE LOS QUE PREFIEREN (O NO) EL SERVICIO DE MANTENCIÓN POR INTERNET

TIPO	NO		SI		Total general	
	Q	%	Q	%	Q	%
HOMBRE	23	25,8%	47	52,8%	70	78,7%
MENOR 25	1	1,1%	2	2,2%	3	3,4%
ENTRE 25 - 35	5	5,6%	12	13,5%	17	19,1%
ENTRE 36 - 45	11	12,4%	15	16,9%	26	29,2%
MAYOR 45	6	6,7%	18	20,2%	24	27,0%
MUJER	4	4,5%	15	16,9%	19	21,3%
ENTRE 25 - 35	1	1,1%	2	2,2%	3	3,4%
ENTRE 36 - 45	2	2,2%	11	12,4%	13	14,6%
MAYOR 45	1	1,1%	2	2,2%	3	3,4%
Total general	27	30,3%	62	69,7%	89	100,0%

- COMUNA DONDE VIVEN LOS QUE PREFIEREN (O NO) EL SERVICIO DE MANTENCIÓN POR INTERNET**

TIPO	NO		SI		Total general	
	Q	%	Q	%	Q	%
COQUIMBO	1	1,1%			1	1,1%
CURACAVI			10	11,2%	10	11,2%
FLORIDA	10	11,2%	26	29,2%	36	40,4%
GRANJA			1	1,1%	1	1,1%
HUECHURABA	2	2,2%			2	2,2%
LA CISTERNA	1	1,1%			1	1,1%
LA GRANJA	2	2,2%	2	2,2%	4	4,5%
LA PINTANA	1	1,1%	1	1,1%	2	2,2%
LOS ANDES			1	1,1%	1	1,1%
MACUL			5	5,6%	5	5,6%
MAIPU			1	1,1%	1	1,1%
ÑUÑO A	1	1,1%			1	1,1%
PEDRO AGUIRRE CERDA			1	1,1%	1	1,1%
PEÑALOEN	4	4,5%	6	6,7%	10	11,2%
PUDAHUEL			1	1,1%	1	1,1%
PUENTE ALTO	2	2,2%	4	4,5%	6	6,7%
QUILICURA			1	1,1%	1	1,1%
SAN BERNARDO	1	1,1%			1	1,1%
SAN JOAQUIN			2	2,2%	2	2,2%
SANTIAGO CENTRO	2	2,2%			2	2,2%
Total general	27	30,3%	62	69,7%	89	100,0%

- VALOR DEL VEHÍCULO QUE PREFIEREN (O NO) EL SERVICIO DE MANTENCIÓN POR INTERNET**



TIPO	NO		SI		Total general	
	Q	%	Q	%	Q	%
MENOR a 3 MILLONES	7	7,9%	12	13,5%	19	21,3%
Valor de Vehiculos entre 3 - 6,9 MILLONES	4	4,5%	27	30,3%	31	34,8%
Valor de Vehiculos entre 7 - 9,9 MILLONES	8	9,0%	16	18,0%	24	27,0%
Valor de Vehiculos entre 10 - 13,9 MILLONES	7	7,9%	4	4,5%	11	12,4%
Valor de Vehiculos entre 14 - 19,9 MILLONES	1	1,1%	2	2,2%	3	3,4%
Valor de Vehiculos entre SOBRE 20 MILLONES			1	1,1%	1	1,1%
Total general	27	30,3%	62	69,7%	89	100,0%

- AÑO DEL VEHÍCULO QUE PREFIEREN (O NO) EL SERVICIO DE MANTENCIÓN POR INTERNET**

AÑO	NO		SI		Total general	
	Q	%	Q	%	Q	%
Antes 1994 y 2000	6	6,7%	5	5,6%	11	12,4%
Entre 2001 y 2006	2	2,2%	4	4,5%	6	6,7%
Entre 2006 y 2011	1	1,1%	10	11,2%	11	12,4%
2012	1	1,1%	7	7,9%	8	9,0%
2013	2	2,2%	2	2,2%	4	4,5%
2014	3	3,4%	7	7,9%	10	11,2%
2015	2	2,2%	5	5,6%	7	7,9%
2016	2	2,2%	5	5,6%	7	7,9%
2017	3	3,4%	4	4,5%	7	7,9%
2018	4	4,5%	10	11,2%	14	15,7%
2019	1	1,1%	3	3,4%	4	4,5%
Total general	27	30,3%	62	69,7%	89	100,0%

- KILOMETRAJE DEL VEHÍCULO QUE PREFIEREN (O NO) EL SERVICIO DE MANTENCIÓN POR INTERNET**

AÑO	NO		SI		Total general	
	Q	%	Q	%	Q	%
Menos de 10.000 KM.	6	6,7%	9	10,1%	15	16,9%
Mayor a 10.000KM, hasta 20.000KM	0	0,0%	8	9,0%	8	9,0%
Mayor a 20.000KM, hasta 40.000KM	4	4,5%	11	12,4%	15	16,9%
Mayor a 40.000KM, hasta 60.000KM	2	2,2%	8	9,0%	10	11,2%
Mayor a 60.000KM, hasta 80.000KM	5	5,6%	5	5,6%	10	11,2%
Mayor a 80.000KM, hasta 100.000KM	0	0,0%	3	3,4%	3	3,4%
Mayor a 100.000 KM	10	11,2%	18	20,2%	28	31,5%
Total general	27	30,3%	62	69,7%	89	100,0%

- HASTA QUE AÑO HICIERON MANTENCIÓN EN CONCESIONARIO LOS VEHÍCULO QUE PREFIEREN (O NO) EL SERVICIO DE MANTENCIÓN POR INTERNET**

AÑO	NO		SI		Total general	
	Q	%	Q	%	Q	%
Nunca	12	13,5%	27	30,3%	39	43,8%
Solo el 1° año	2	2,2%	11	12,4%	13	14,6%
Hasta el 2° año	3	3,4%	3	3,4%	6	6,7%
Hasta el 3° año	1	1,1%	1	1,1%	2	2,2%
Hasta el 4° año		0,0%	2	2,2%	2	2,2%
Despues del 5° año 60000	1	1,1%	1	1,1%	2	2,2%
No Recuerda	8	9,0%	17	19,1%	25	28,1%
Total general	27	30,3%	62	69,7%	89	100,0%

- ES SU 1° VEHÍCULO LOS QUE PREFIEREN (O NO) EL SERVICIO DE MANTENCIÓN POR INTERNET**

AÑO	NO		SI		Total general	
	Q	%	Q	%	Q	%
NO	23	25,8%	50	56,2%	73	82,0%
SI	4	4,5%	12	13,5%	16	18,0%
Total general	27	30,3%	62	69,7%	89	100,0%

Anexo N° 10: “Estudio de observación y escucha a los potenciales clientes”.

1. ANTECEDENTES METODOLÓGICOS:

Al momento de tomar las encuestas se hizo una breve entrevista a 20 personas, para que señalara en forma espontánea, que les parecería que existiera un servicio por internet que ofreciera poder hacer las mantenciones de kilometraje a un precio más conveniente que un concesionario. De este estudio se obtuvo más información que permitió complementar la Propuesta de Valor y conocer las necesidades de nuestros futuros clientes.

2. PRINCIPALES RESULTADOS OBTENIDOS:

TEMAS PLANTEADOS	PRINCIPALES RESPUESTAS DE LAS PERSONAS
Que les provoca actualmente el servicio de mantención.	En general a las personas que se les preguntaba por las mantenciones, éstas tenían una percepción negativa, ya que no es un servicio tangible y siempre señalaban que es era muy costoso. Hubo hombres que incluso señalaron que nunca han llevado su auto a un concesionario, que los arreglan ellos mismos o los llevaban a un mecánico amigo, ya que no les aportaba lo que hacían los talleres o concesionarios. En general es un servicio que tiene desconfianza y que a las personas no les agrada realizar.
Que es lo que más valoran de un servicio de mantención.	Al preguntar a las personas que valoran de hacer las mantenciones a tiempo a sus autos, señalan que es importante tener un auto seguro para ellos y su familia, que por seguridad las realizan, pero es muy difícil saber si el servicio quedó bien hecho o no.
Utilizarían un servicio de mantención por kilometraje que fuera 100% por internet, a un precio más conveniente que un concesionario.	Al plantear esta posibilidad las personas se mostraron abiertas a tomar esta opción, tanto hombres como mujeres les acomodó esta posibilidad, sobre todo si era a un precio más conveniente que un concesionario. Las mujeres mayores de 30 años, sin embargo, fueron las que más se mostraron entusiasmada con la posibilidad de que fuera todo on-line, ya que les permitía ahorrar tiempo en ir a dejar y a buscar el auto. Pero sin duda la variable fundamental es el precio que se cobra, ya que los concesionarios cobran precios muy elevados para las personas y si éstas pueden tener una alternativa mejor, lo tomarían.
Sabían si existen hoy empresas que ofrecen el servicio por internet.	Las personas que se hizo esta pregunta, ninguna sabía que se ofrecía el servicio de mantención por internet, lo que conocían era el servicio de llevar el auto a la revisión técnicas. Las que habían utilizado este servicio les había gustado, sobretodo que pasan a retirar y a dejar el vehículo donde uno señale.

TEMAS PLANTEADOS	PRINCIPALES RESPUESTAS DE LAS PERSONAS
Que les gustaría que tuviera el servicio de mantención internet	<p>Al hacer la pregunta de que les gustaría de un servicio de mantención que se pudiera contratar con internet las personas señalaron:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Puntualidad en el retiro y entrega de autos. • Que se pueda retirar e ir a dejar donde uno quisiera. • Que exista un seguro si es que le pasa algo al auto. • Que tenga un precio convenio a los precios de mercado y saber con anticipación lo que se va a pagar. • Que se sienta un servicio confiable y con buena atención. • Saber la marca y calidad de los productos que se utilizan. • Que exista una atención de calidad y respondan las preguntas que uno tiene.

Anexo N° 11: “Utilizar los servicios de la competencia”.

1. ANTECEDENTES METODOLÓGICOS:

Para conocer cómo se realiza el proceso y que propuesta de valor ofrecen actualmente los servicios de mantención, se hizo una mantención por kilometraje en uno de los Concesionarios más grandes de la Región Metropolitana. En esta visita se analizó: cómo se realiza el proceso de agendamiento, los precios disponibles, tipología y perfil de clientes, dimensión y aspecto del local, calidad de la atención recibida, entre otros factores relevantes.

2. PRINCIPALES RESULTADOS OBTENIDOS:

FACTORES ANALIZADOS	RESULTADOS OBTENIDOS
Proceso de Agendamiento	<p>Para agendar una mantención por kilometraje, se revisó la página web del concesionario. En éste lugar existía la posibilidad de agendar hora por internet o llamando a un número telefónico.</p> <p>Si se elegía agendar por internet se debían completar un formulario con datos personales y del vehículo, pero en ningún momento se entrega el valor del servicio, ni tampoco se señala el tiempo que demora en realizarse el servicio completo ni lo que incluye.</p> <p>Se opta por agendar por teléfono para conocer el valor que tendrá asociado la mantención. Al llamar contesta una telefonista quien consulta si se requiere mantención o reparación. Luego, al saber que se requiere un servicio de mantención realiza consultas de la persona como Rut, telefónico, correo y del vehículo. Al dar todos estos datos la telefonista entrega el valor aproximado que tendrá el servicio y realiza el proceso de agendamiento. Al consultar por el tiempo total que tomará la mantención se entrega como referencia que puede ser entre 1 a 2 días, pero que el día que ingrese el vehículo se confirmará.</p> <p>En forma posterior, llega al correo electrónico que uno deja registrado, el resumen del agendamiento, señalando el lugar y hora en que se realizará.</p> <p>Además el día antes se recuerda por correo electrónico la cita.</p>
Precios	<p>El precio que se cobra por la mantención es muy similar al que se dio al momento de agendar la hora.</p> <p>El precio que se cobra por la mantención es alto ya que representa casi un 6% del valor comercial que tiene el vehículo por tratarse de una mantención de 80.000 KM.</p>
Tipología y perfil de clientes	<p>Al llegar a la sucursal elegida, se observa que el perfil de clientes son personas mayores a 35 años, que llevan autos de no más de 4 años y que tienen un valor comercial mayor a 10 millones. Mayoritariamente se ven hombres solos que llegan a la sucursal.</p>

FACTORES ANALIZADOS	RESULTADOS OBTENIDOS
Dimensión y aspecto del local	<p>El local está ubicado en un muy buen lugar, en una esquina visible y posee publicidad llamativa. Se ve todo limpio, de aspecto impecable y ordenado. Hay cuadros de vehículos, máquinas de café gratuito, televisión y sofás para esperar la atención de quien recibirá el vehículo.</p> <p>En la entrada hay una recepcionista que chequea la hora y señala quien será el mecánico que recibirá el auto.</p>
Calidad de la atención recibida	<p>Al entrar en contacto con el mecánico que recibe el auto, se llama y saluda por el nombre, con un trato muy cordial. Se explica en forma detallada todo lo que involucra la mantención y luego, se llenan formularios que requiere el mecánico.</p> <p>Él señala cuando posiblemente estará listo el auto, pero señala que personalmente llamará para dar noticias de cómo sale todo el proceso de mantención.</p> <p>Finalmente, el mecánico que recibe saca fotos al auto para verificar si tiene rallones o está chocado. Luego de todo esto, entrega una copia de la recepción del automóvil. En todo momento el mecánico está llano a contestar cualquier pregunta y usa un tono amable y cercano.</p>
Servicios que entregan	<p>Cuando el servicio de mantención es efectuado y se va a retirar el automóvil, el mecánico señala todo lo que se le hizo al auto. Esto es solo una conversación, ya que no se entrega ningún registro o evidencia de lo que se efectuó, sólo en el caso de haber cambiado filtros se entregan los usados, pero todo lo demás, es solo confianza en el servicio realizado.</p> <p>Finalmente, el mecánico acompaña al cliente a recibir su auto, el cual está ordenado y limpio, pero no existe como comprobar que todo lo que se señaló se haya realizado. Luego, se procede a timbrar el libro de mantención (sólo en el caso de que el cliente no haya perdido el libro).</p>
Proceso de pago	<p>Al finalizar se pasa el detalle de cuenta y se procede a pagar el servicio. El concesionario tiene formas de pago en efectivo y tarjeta, además de boleta o factura. Al momento de pagar se pasa una breve encuesta de satisfacción del servicio prestado, desde el agendamiento hasta la facilidad de pago.</p>
Promociones y publicidad que realizan	<p>Al momento de pagar el servicio de mantención, el concesionario entrega con la boleta un folleto de publicidad de sus talleres, mostrando fotos de los lugares y señalando todos los servicios que presta.</p> <p>Luego, hace campañas principalmente por correo electrónico haciendo publicidad de sus locales y servicio de mantención. En promedio envía cada mes algún correo recordando u ofreciendo sus servicios.</p>

Anexo N° 12: “Análisis de los principales reclamos en el servicio de mantención”.

1. ANTECEDENTES METODOLÓGICOS:

Se realizó un estudio de los reclamos realizados en el servicio de mantención que registraron 12 clientes en la página Web reclamos.cl.

2. PRINCIPALES RECLAMOS REALIZADOS:

CATEGORÍA	DETALLE
PRECIO EXCESIVO	<ul style="list-style-type: none">Excesivo precio cobrado en los repuestos y mano de obra, en relación al precio de mercado que tienen. Sin lugar a dudas esta es la principal causa que señalan los clientes que registran reclamos, en especial, por Internet.Se considera excesivo el precio cobrado en las concesionarias, sólo por el hecho de no perder la garantía de fábrica.
DESCONFIANZA DEL SERVICIO REALIZADO	<ul style="list-style-type: none">No existe evidencia de que se realizan los servicios que se cobran, quedando la duda en los clientes de que efectivamente se hayan realizado.Existe evidencia que los servicios cobrados no fueron realizados. Al realizar la mantención siguiente quedó en evidencia que no se habían realizado los cambios de repuesto que se debían.El vehículo ingresó con cierto kilometraje y al momento de la entrega tiene una diferencia que no se justifica, quedando la duda de lo que pasó con el auto durante la mantención.
MALA EXPERIENCIA EN LOS SERVICIOS REALIZADOS	<ul style="list-style-type: none">Auto con 10.000 km que va a mantención sale con ruidos que no tenía, y que al llevarlo nuevamente al concesionario nadie responde y se señala que ahí no se realizaron los problemas con el auto.El auto es entregado con rallones que no tenía, por el cual el concesionario no respondió.Los concesionarios no respetan las indicaciones que señala el fabricante, con el argumento que son manuales genéricos que aplican a otros países (como los Europeos, EEUU) y no a Chile, lo cual no se puede comprobar.
MALA CALIDAD DE LA ATENCIÓN AL USUARIO	<ul style="list-style-type: none">Excesivo tiempo en realizar una mantención (5 días) por exceso de autos que tenía la concesionaria y por mantener la garantía se debe esperar este tiempo, quedando sin auto y tener que gastar dinero en traslados durante todo ese tiempo.El personal de los concesionarios, no entregan a los clientes información detallada de los servicios que realizaron en la mantención. Al hacer preguntas específicas al personal a cargo, se nota que no dominan temas técnicos, quedando la duda de las competencias del personal que realiza las mantenciones.Mala atención al público de parte de los empleados, en especial en el sistema telefónico.

Anexo N° 13: “Estudio de precios de las mantenciones”.

1. ANTECEDENTES METODOLÓGICOS:

Se realizó un estudio de precio de mantenciones de los 4 modelos de autos más vendidos de la categoría A, que corresponden a vehículos que tienen un valor entre los 3 a 6,9 millones y de los 6 modelos de autos de la categoría B que corresponde a los vehículos que tienen un valor entre 7 y 9,9 millones de pesos. Según la marca y modelo de cada vehículo, la frecuencia en que se debe realizar la mantención, y los servicios adicionales, depende el precio que se cobra.

2. VALORES OBTENIDOS DE LAS MANTENCIONES SON:

Categoría	Marca	Modelo	10.000 Km / 30.000 Km / 50.000 Km / 70.000 Km / 90.000 Km	20.000 Km / 60.000 Km / 100.000 Km	40.000 Km / 80.000 Km	Adicionales	Cambio pastillas delanteras y traseras + Rectf. discos delanteros
A	CHEVROLET	SPARK	\$145.000	\$205.000	\$245.000	<ul style="list-style-type: none"> 30.000 Km Cambio de bujías \$112.000. 60.000 Km Cambio Kit Distribución \$170.000. 	\$290.000
	MITSUBISHI	MIRAGE	\$180.000	\$210.000	\$290.000	<ul style="list-style-type: none"> 50.000 Km Cambio refrigerante \$120.000. 70.000 Km Cambio filtro de combustible \$250.000. 	\$180.000
B	CHEVROLET	SAIL	\$155.000	\$215.000	\$255.000	<ul style="list-style-type: none"> 30.000 Km Cambio de bujías \$112.000. 60.000 Km Cambio Kit Distribución \$170.000. Cambio Kit embrague \$240.000 según diagnóstico. 	---
	TOYOTA	YARIS	\$129.000	\$170.000	\$250.000	<ul style="list-style-type: none"> Cambio Kit embrague \$290.000 según diagnóstico. Cambio correa accesorios \$100.000 recomendada cada 40.000 kilómetros. 	\$264.000
	NISSAN	VERSA	\$135.000	\$175.000	\$195.000	<ul style="list-style-type: none"> 50.000 Km Cambio refrigerante \$45.000. 	----

Categoría	Marca	Modelo	15.000 Km / 75.000 Km / 105.000 Km	30.000 Km / 60.000 Km	45.000 Km / 90.000 Km	Adicionales	Cambio pastillas delanteras y traseras + Rectf. discos delanteros
A	HYUNDAI	I10	\$120.000	\$155.000	\$184.000	<ul style="list-style-type: none"> • Cambio Kit embrague \$220.000 según diagnóstico. 	\$250.000
	KIA MOTORS	RIO 3	\$119.000	\$159.000	\$189.000	<ul style="list-style-type: none"> • 60.000 Km Cambio de bujías \$110.000. • Cambio Kit embrague \$260.000 según diagnóstico. • Cambio correa accesorios \$105.000 recomendada cada 60.000 kilómetros. • 90.000 Km Cambio refrigerante \$84.000. 	\$284.000
B	HYUNDAI	ACCENT	\$130.000	\$164.000	\$194.000	<ul style="list-style-type: none"> • Cambio Kit embrague \$290.000 según diagnóstico. 	\$284.000
	SUZUKI	SWIFT	\$190.000	\$210.000	\$215.000	<ul style="list-style-type: none"> • Cambio Kit embrague \$350.000 según diagnóstico. • Cambio correa accesorios \$120.000 recomendada cada 90.000 kilómetros. 	\$290.000
	KIA MOTORS	MORNING	\$119.000	\$154.000	\$184.000	<ul style="list-style-type: none"> • 60.000 Km Cambio de bujías \$105.000. • 90.000 Km Cambio Kit Distribución \$200.000. • Cambio Kit embrague \$220.000 según diagnóstico. • Cambio correa accesorios \$105.000 recomendada cada 60.000 kilómetros. 	\$267.000

Fuente: Valores obtenido en <https://mekanicar.com/> fecha de publicación de los precios en mayo de 2019.

Anexo N° 14: “Instituciones que imparten la carrera en Mecánica Automotriz”.

1. ANTECEDENTES METODOLÓGICOS:

Se hizo una búsqueda de los Centros de Formación Técnica, Universidades e Institutos Profesionales que actualmente imparten la carrera de Ingeniería/Técnico Automotriz o similar, ya que en estos Centros se pueden ubicar las personas que potencialmente les interese tra-bajar en nuestra empresa y que ya posean el perfil que se requiere.

2. PRINCIPALES RESULTADOS OBTENIDOS:

La mayoría de las carreras tienen una duración de 5 semestre y en algunas Universidades se ofrece primero tener el título técnico (5 semestres) y luego ser ingeniero (5 años). Además, existen colegio que impacten como especialidad mecánica automotriz.

Actualmente ofrecen carreras afines:

- Instituto Profesional INACAP: Ingeniería en Maquinaria, Vehículos Automotrices y Sistemas Electrónicos.
- AIEP: Técnico en Mecánica Automotriz y Autotrónica. Título Técnico y Título Profesional.
- IPCHILE Instituto Profesional: Técnico de Nivel Superior en Mecánica Automotriz y Autotrónica.
- DUOC UC: Técnico en Mecánica Automotriz y Autotrónica.
- Universidad Técnica Federico Santa María: Técnico Universitario en Mecánica Automotriz.
- ICEL: Mecánica Automotriz.
- Diego Portales: Técnico Electromecánico Automotriz.
- El Instituto Profesional Virginio Gómez - Universidad de Concepción: Técnico de Nivel Superior en Mecánica Automotriz y Sistemas Electrónicos.
- Colegio Brígida Walker: Mecánica Automotriz.

Anexo N° 15: “Estimación del Tamaño de Mercado”.

Parque automotriz	Unidades
Unidades de vehículos en Chile	1.910.570
Unidades de Vehículos Livianos en RM excluyendo Camionetas	765.147
Composición parque automotriz	
Vehículos con valor comercial menor a 6,9 Millones	13,8%
Vehículos con valor comercial mayor a 6,9 Millones y menor a 9,9 Millones	34,2%
Vehículos con valor comercial mayor a 9,9 Millones	52,0%
Valorización de Servicios	
Precio mínimo mantención vehículos valor comercial menor a 6,9 Millones	\$130.000
Precio mínimo mantención vehículos valor comercial menor a 6,9 Millones	\$180.00
Anual	
Tamaño de la industria mantención en Chile anual CLP	\$330.719.667.000
Tamaño de la industria mantención en Chile anual USD	USD 429.506.061
Tamaño de Mercado en la Región Metropolitana anual	\$132.446.945.700
Personas dispuestas a utilizar servicio por internet	69,7% (según encuesta realizada)
Estimación penetración de mercado de <i>KMS-Mantenciones en referencia a usuarios dispuestos a usar servicio por internet (5 año)</i>	1,58%
Tamaño de mercado de <i>KMS-Mantenciones proyectada año 5</i>	\$1.461.982.352
Estimación penetración de mercado de <i>KMS-Mantenciones en referencia a usuarios dispuestos a usar servicio por internet (10 año)</i>	4,3%
Tamaño de mercado de <i>KMS-Mantenciones proyectada año 5</i>	\$4.056.763.260

Fuente: Elaboración propia.

Nota: Para la estimación de demanda se utilizó la estadística de primera inscripción de vehículos desde el año 2014 a septiembre de 2018 del registro civil, lo que entrega un dato de 1.910.570 vehículos nuevos que requerirán de mantenciones, de ellos 765.147 se encuentran inscritos en la Región Metropolitana.

Respecto a la aceptación del uso de un servicio vía internet para la contratación del servicio de mantención, se obtuvo mediante una encuesta presencial y entrevistas de profundización que indicó un 69,7% de aceptación de esta modalidad.

Anexo N° 16: “Análisis FODA” y Estrategias “FODA”.

ANÁLISIS FODA

FORTALEZAS:

- F1: En la Encuesta un 69,7% de los encuestados estarían dispuestos a tomar el servicio de mantención por kilometraje por internet si tiene un menor precio que el concesionario.
- F2: El modelo de negocio permite ofrecer precios menores que los concesionarios con una calidad de servicio superior a los talleres independientes.
- F3: El modelo de negocio se creó considerando la propuesta de valor hacia el cliente, encadenando las actividades claves que no son fáciles de imitar. Como elemento distintivo está la página Web, información sobre las mantenciones, tracking permanente, *delivery* y acompañamiento por expertos.

DEBILIDADES:

- D1: Se debe apuntar al cliente/usuario que está dispuesto a perder la garantía de fábrica al hacer las mantenciones fuera del concesionario oficial (según la encuesta realizada un 32,6% de los usuarios lleva su vehículo a un concesionario) y que tampoco lleve su vehículo a un mecánico conocido o lo haga él mismo (en conjunto suman un 32,6% de los encuestados).
- D2: Si la propuesta de valor es exitosa, puede ser copiada por otras empresas, ya que tiene bajas barreras de entrada.
- D3: Los talleres informales (no concesionarios) pueden tener resistencia a firmar contratos, debido a que es un servicio relativamente nuevo. Además, nuestros servicios requieren de una formalidad en todo el proceso (emitir boleta, dejar registro gráfico de los insumos utilizados, cumplir horarios, ser puntuales, priorizar a nuestros clientes, etc.).

OPORTUNIDADES:

- O1: En Chile y la Región Metropolitana hay un parque automotriz que desde el 2014 va en constante aumento. Cada vehículo que se adquiere, requiere que se hagan al menos 1 o 2 mantenciones al año (según el uso que tenga), por lo que existe una alta oferta de vehículos que requieren un servicio de mantención por kilometraje.
- O2: Existe un descontento general en los clientes/usuarios de los servicios de mantención por kilometraje, debido al alto precio que se cobra, a que existe una asimetría de información que impide saber si los servicios fueron efectuados de buena forma, que los tiempos que demora en ir a dejar y buscar los vehículos es alto.
- O3: En la investigación realizada al catastro de talleres, se identificó que los concesionarios atienden entre 7 y 9 vehículos por mantención de kilometraje al día, en cambio en talleres informales (no concesionarios) atienden entre 3 y 5, por lo cual, existe una capacidad instalada que actualmente ociosa, que puede ser atractivo tomar nuestros servicios.

AMENAZAS:

- A1: Las distintas políticas públicas están incentivando el uso del transporte público y otros medios de movilización como la bicicleta, lo que desincentiva y restringe el uso del automóvil.
- A2: Que la economía chilena continúe bajando sus niveles de crecimiento y aumente la tasa de desempleo, afectando la compra y la decisión de realizar la mantención por kilometraje de los vehículos.
- A3: Que comience a bajar el número de venta de vehículos de combustión a gasolina en reemplazo de los vehículos de energía limpia como los eléctricos o vehículos alternativos (bicicletas, scooter).

ESTRATEGIAS FODA

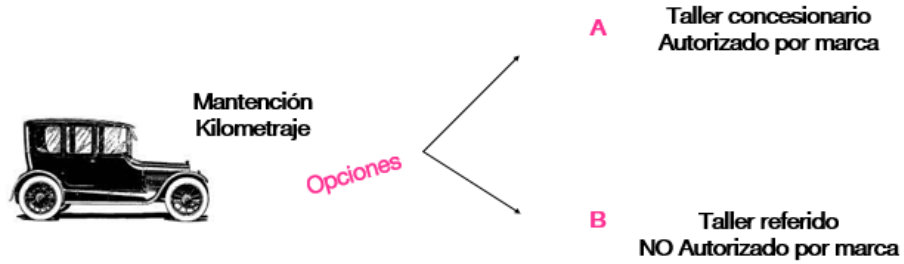
Estas estrategias se realizaron luego de evaluar con escala Likert (de 1 a 7) cada una de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades.

	Oportunidades	Amenazas
Fortalezas	F1- O1: En la Encuesta un 69,7% de los encuestados estarían dispuestos a tomar el servicio de mantención por kilometraje por internet y en la actualidad el parque automotriz va en constante aumento, por lo que se puede hacer una estrategia de crecimiento en ventas el primer año de entrar en operación, llegando al segmento objetivo, con una imagen atractiva, promociones y altos estándares de calidad.	F3-A2: Si la economía chilena continúa bajando sus niveles de crecimiento y pueda seguir aumentando la tasa de desempleo, la propuesta de valor de ofrecer el mismo servicio a un menor precio debe ser proporcionada como un elemento clave para elegir KMS-Mantenciones.
Debilidades	D2-O2: Si el modelo de negocio es exitoso, pueden aumentar los competidores, por lo que la calidad de servicio y estándares de confianza deben ser altos desde el primer día, para mantener la oferta de valor que nos hace distintivo.	D3-A1: Si Los talleres informales (no concesionarios) presentan resistencia a firmar contratos, debido a que es un servicio relativamente nuevo, se debe incentivar el concepto de ganar-ganar, lo que les aseguraría por mayor tiempo a los talleres independientes mantener un número de clientes que de otra forma no podría llegar, ya sea por desconfianza, desconocimiento o lejanía.

Anexo N° 17: “Resumen de la Oportunidad de Negocio”.

Oportunidad de Negocio

Todos quienes tenemos un vehículo,
nos enfrentamos a.....



Oportunidad de Negocio

Alternativa **A** Taller concesionario / Autorizado por marca



- No pierdo la garantía de la marca
- Obtendré una mejor reventa al presentar las mantenciones



- Lo llevo aunque quizás nunca falle
- El servicio es muy caro
- Es muy probable que hayan actividades de la mantención que no se realicen



Oportunidad de Negocio

Alternativa **B** Taller referido / NO Autorizado por marca



- El precio es razonablemente mas barato
- Si el mecánico es de confianza y bueno será ganar ganar



- Lo barato puede salir muy caro
- Se trata de solo confiar, no hay garantías de por medio
- Perderé la garantía de la marca



Oportunidad de Negocio

Que tal si?



- Alguién recoge tu automóvil
 - Ese alguien conoce de mecánica
- Acompaña a tu vehículo en todo momento
 - Va actualizando en una app el tracking de mantenimiento saca fotos de cada trabajo
- Te regresa el vehículo donde tu eliges
- En la Web queda un documento en Pdf con el historial por mantención descargable, con un estimado de ahorro incurrido.



Oportunidad de Negocio Como?

..La mantención se realiza en mecánicos referidos, de confianza

No es taller autorizado..pero esta bien calificado



Los repuestos pueden ser alternativos u Originales..el cliente elige

El acompañante es estudiante de mecánica, que da fe del trabajo realizado

Es solo servicio de kilometraje no arreglos de falla

Asegurar un precio inferior al de talleres autorizados



Oportunidad de Negocio Como?



Los talleres optimizan el tiempo de ocupación

Nosotros optimizamos la compra venta de repuestos y aceites



El cliente nos paga a nosotros y no conoce al prestador del servicio final



El libro de mantenciones ayudara al dueño al re vender el vehículo con un registro gráfico

Somos tu ministro de fe cuando ya tienes la intención de no hacer una mantención en taller autorizados pero no sabes en quien confiar



Investigación de Mercado realizadas



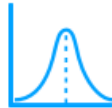
Estudio del parque automotriz del país y la Región Metropolitana (Fuente: Registro Civil) para realizar la segmentación de nuestros potenciales clientes

Encuesta realizada en punto fijo a personas que conducen vehículos del segmento que apuntamos



Estudio de Observación y escucha a los potenciales clientes

Catastro de los talleres mecánicos (y similares) que existen en las comunas más grandes de la Región Metropolitana



Utilizar los servicios de la competencia



Investigación de Mercado realizadas



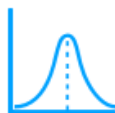
Análisis de los líderes del mercado

Visita a las páginas webs y redes sociales de los competidores



Análisis de los principales reclamos que se reciben en el servicio de mantención

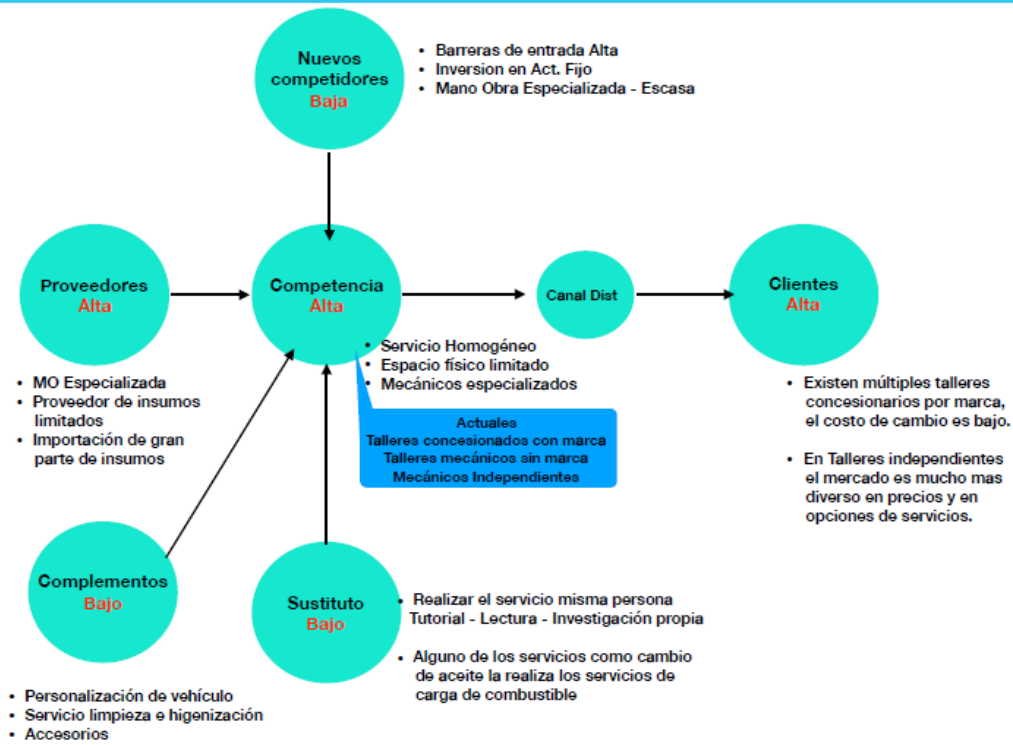
Estudio de Precios de las mantenciones



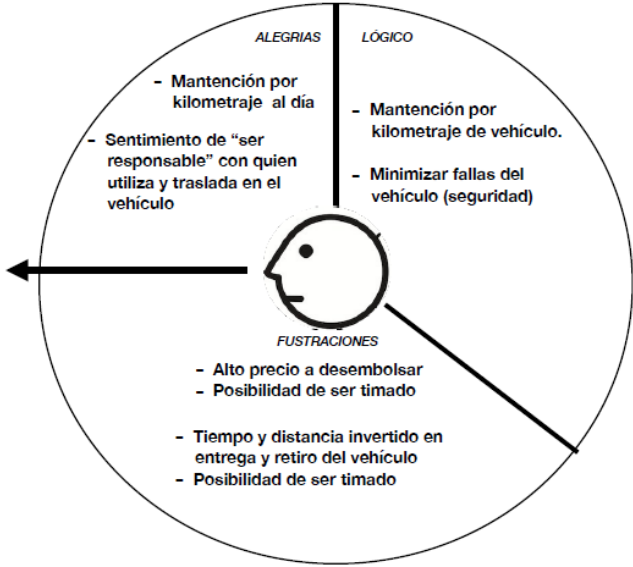
Instituciones que imparten la carrera de Ingeniería/Técnicos en mecánica automotriz



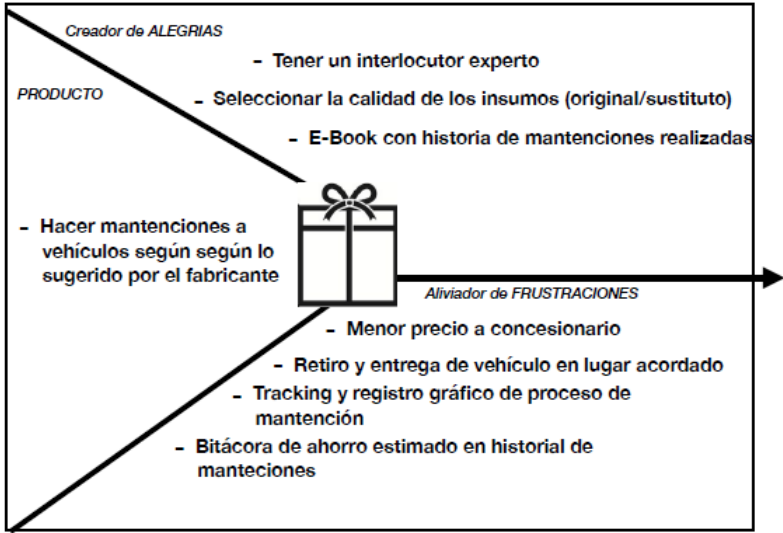
Porter 5 F + 1 Industria de mantenencias de vehículos por kilometraje



PROPUESTA DE VALOR



PROPUESTA DE VALOR



PROPUESTA DE VALOR



Anexo N° 18: “Modelo CANVAS”.

<u>RED DE ASOCIADOS</u>	<u>ACTIVIDADES CLAVES</u>	<u>PROPUESTA DE VALOR</u>	<u>RELACIÓN CON LOS CLIENTES</u>	<u>SEGMENTO DE CLIENTES</u>
<p>Talleres mecánicos que tengan capacidad ociosa en sus plantas. Técnicos</p> <p>Centro de Formación Técnica que provean nuestros acompañantes para realizar su práctica profesional o tener su primer trabajo.</p> <p>Proveedores de insumos que se requieren para la mantención: aceite, filtro, pastillas, etc. Lugar donde se recicla aceite de motor.</p>	<p>Procesos de certificación y estandarización de talleres.</p> <p>Compra y delivery de repuestos e insumos a talleres por orden de trabajo</p> <p>Reclutamiento de acompañantes que tiene conocimientos de mecánica.</p> <p>Plan de marketing que promocióne el servicio.</p> <hr/> <p><u>RECURSOS CLAVES</u></p> <p>Página web con información actualizada de lo que se requiere para las mantenciones.</p> <p>Software y APP diseñado ad hoc que permite registrar y guardar el tracking de las mantenciones.</p> <p>Tener un servicio de acompañantes que retiren y entreguen los vehículos que tengan conocimientos de mecánica y orientación al servicio al cliente, que vayan dejando trazabilidad en todo el proceso de mantención (fotos).</p> <p>Contar con talleres mecánicos con sello de calidad, certificados en ISO 9001 y homologación en certificación CESVI, con disponibilidad de horario.</p>	<p>Servicio de mantención de vehículos por kilometraje que retire y entregue el vehículo en lugares donde señale el cliente, que tenga un tracking de que servicios se está realizado con registros fotográficos de los momentos más relevantes de la mantención (cambio de filtro, pastillas, revisión de aceite, neumáticos, etc).</p> <p>Que tenga el acompañamiento de una persona con conocimientos de mecánica.</p> <p>Registros del proceso, fotografías e historial descargable.</p> <p>Talleres certificados ISO 9001 y homologación CESVI.</p>	<p>On-line a través de Página Web, APP y Call center propios.</p> <p>Retiro y entrega de vehículo en lugar y horarios acordados.</p> <p>Redes sociales para difundir los servicios y comentar la experiencia de servicio.</p> <p>Relación con los clientes transparente, especializada y personalizada (lugar de retiro y entrega e insumos a utilizar).</p> <hr/> <p><u>CANALES</u></p> <p>Página Web que incluye chat on-line, APP que registra el proceso, Call center propios y Redes sociales (Instagram, Facebook, Twitter).</p>	<p>Hombres y mujeres mayores de 35 que sean dueño de uno o más vehículos de un valor comercial menor a 10 millones.</p> <p>Que valoren el tiempo que utilizan.</p> <p>Que les guste pagar un precio justo por los servicios y productos de compra.</p> <p>Que valore tener una contraparte experta que le dé respuestas a las consultas y dudas que pueda tener y que se note que su contraparte tiene un conocimiento especializado en el servicio que él contrata.</p> <p>Que les guste consultar y comparar precios por internet.</p> <p>Que esté habituado a consultar experiencias de compras o servicios antes de adquirir algo.</p> <p>Que les guste tener información en línea o en cuentas virtuales más que en papel.</p> <p>Que valoren la seguridad de su auto y tener la información de las mantenciones realizadas.</p>
<p><u>COSTO DE ESTRUCTURA</u></p> <p>Seguros por traslado de vehículos.</p> <p>Remuneraciones, arriendo de oficina y estacionamiento, maquinaria etiquetadora de insumos que se utilizan.</p> <p>Pago a talleres mecánicos que efectúan el servicio de mantención.</p> <p>Plan de marketing.</p>			<p><u>FLUJO DE INGRESOS</u></p> <p>Servicio de mantención con pago vía transferencia, Web Pay, Pay Pal y Khipu.</p>	

Anexo N° 19: “Análisis VRIO”.

Valioso	Raro
<p>-Contar con acompañante que retira y entrega el vehículo en el lugar acordado con el cliente, que tiene conocimientos de mecánica y responde a las consultas de los clientes.</p> <p>-Tener una relación con los clientes transparente, especializada y personalizada, que permita en forma autónoma a los clientes seleccionar los insumos y calidad que quiere adquirir, lo que estará avalado por la estandarización y certificación de los procesos internos.</p> <p>-Que todos los registros (fotos, historial, e-book) sean descargables, transferibles y de propiedad del cliente, son valioso para tener un orden o generar valor al momento de querer vender el vehículo.</p> <p>-Contar con una Red de Asociados de talleres mecánicos con sello de calidad, que estén certificados en ISO 9001 y homologados en certificación CESVI.</p>	<p>-Encontrar hoy una empresa que ofrece servicios on-line no es raro, pero hoy no existe una empresa en Chile que entregue un servicio de mantención por kilometraje 100% on-line a un menor precio que los concesionarios y con la posibilidad que el propio cliente seleccione la marca y calidad de los insumos (filtros, aceite, pastillas, etc.).</p> <p>-Contar con seguros que protejan y le den seguridad a los contratan los servicios con <i>KMS-mantenciones</i>, hoy en las empresas que ofrecen el servicio de mantención no se ofrece a los clientes seguros de protección asociados.</p>
Inimitable	Organizacional
<p>-Software diseñado a medida del modelo de negocio que se ofrece. Con foco en la transparencia y trazabilidad del proceso de mantención por kilometraje.</p> <p>-Contratos y mecanismo de incentivo diseñados a medida para que los talleres mecánicos independientes, prioricen los vehículos que <i>KMS-mantenciones</i> lleve a sus instalaciones.</p> <p>-Plan de incentivo diseñado a medida para que los acompañantes entreguen el mejor servicio al cliente y fidelicen para una próxima compra o recomienden a otros clientes.</p> <p>- Procesos internos diseñados acorde al modelo de negocio y certificado, con miras de ser patentado en el mediano plazo.</p>	<p>-Un call center de propiedad de <i>KMS-Mantenciones</i> que gestione cada llamado y la logística más eficiente entre la ubicación del vehículo y el taller mecánico.</p> <p>- Cadena de valor diseñada para optimizar cada punto del proceso, desde que se recibe un pedido, hasta que se entrega y evalúan el servicio por parte del cliente.</p> <p>-Sistemas de incentivo diseñado para apalancar la propuesta de valor que considera a los acompañantes, personal de la empresa y red de talleres asociados.</p> <p>-Estructura organizacional diseñada según el modelo de negocio de <i>KMS-Mantenciones</i>, que optimiza la estructura de costo y de funcionamiento de la empresa.</p>

Fuente: Elaboración propia.

Anexo N° 20: “Objetivos y Estrategias de Responsabilidad Social”.

Ámbitos	Objetivo o resultado	Nivel de interés	Nivel de influencia	Estrategia
Colaboradores	Entregar un buen lugar para trabajar y que les permita generar experiencia en lo que estudiaron para lograr mejores puestos u otros trabajos.	Alto	Alto	Dar trabajo a estudiantes y recién egresados de carreras técnicos-profesionales de carreras vinculadas a la mecánica.
Proveedores	Optimizar la capacidad instalada en los talleres mecánicos independientes, acercando nuevos clientes que hoy no utilizan sus servicios.	Alto	Alto	Ofrecer cantidades mayores de servicios a los talleres que cumplan con estándares de calidad y tiempo acordados, independiente del lugar en que se encuentren ubicados. Pagar a los talleres el mismo día que se prestan los servicios.
Clientes	Entregar menores precios (30% menos que un concesionario), con libros de mantención de propiedad de cliente, asesoramiento experto y permanente, optimizando el presupuesto y tiempo. Responder en caso de daño, robo o eventos infortunados a nuestros clientes.	Alto	Alto	Tener una cadena de valor que permita dar el servicio a precios bajos. Que toda la información que se genera (fotos, registros, historial) sea de propiedad del cliente y que pueda descargarla y transferirla en caso de querer vender su vehículo. Contar con seguros que cubran incidentes no previstos durante el servicio de mantención.
Sociedad	Ofrecer una nueva alternativa a un servicio que hoy no es valorado por la sociedad por ser de alto costo y percibido con baja calidad, donde la asimetría de información y servicios que a veces ni siquiera que efectúan.	Alto	Medio	Entrar en operación en la Región Metropolitana que es donde más vehículos circulan, con una propuesta de valor transparente y que genera una alternativa real a quienes hoy van a concesionarios porque no tienen un taller o mecánico de confianza.
Medio ambiente	<i>KMS-Mantenciones</i> facilita que las personas mantengan su automóvil con las mantenciones al día, lo que permite generar menores emisiones de contaminación. <i>KMS-Mantenciones</i> realiza reciclaje del aceite de motor utilizado.	Alto	medio	Cumplir la promesa de valor hará que más personas puedan mantener sus vehículos funcionando en condiciones adecuadas a un precio menor que el que ofrecen los concesionarios y que no sientan que ha sido estafados. Además, se aporta reciclando el aceite de motor utilizado, aportando al cuidado del medio ambiente.

Fuente: Elaboración propia.

Anexo N° 21: “Variables de Segmentación”.

Macrosegmentación: Personas que viven o trabajan en la Región Metropolitana, que poseen 1 o más vehículos livianos mecánico y bencinero, con un valor comercial menor a \$10 millones, que estén disconformes con el servicio que prestan los talleres concesionarios, al momento de realizar la mantención por kilometraje de su vehículo.

Microsegmentación:

Variables	Cliente/Consumidor
Ubicación cobertura	- Personas que viven o trabajan en la Región Metropolitana, en las comunas de Santiago, Vitacura, Las Condes, La Florida, Providencia, Peñalolén, Ñuñoa, Macul, La Reina, Colina, Puente Alto y en una segunda etapa en Recoleta, Quinta Normal, Quilicura, Lo Prado, Estación Central, Pudahuel, Maipú, Independencia y Huechuraba.
Demográficas	- Hombres y Mujeres. - Mayores a 35 años. - Chilenos o Extranjeros que sean bancarizados, que cuenten con una tarjeta de crédito, cuenta corriente, cuenta RUT o algún medio que les permita pagar por internet. - Que posean 1 o más vehículos livianos con un valor comercial menor a \$10.000.000, mecánicos y bencineros - Pertenecientes al segmento socioeconómico C2 y C3.
Psicológicas-actitudinales	Hombres y Mujeres que valoren: - Pagar el precio justo en los productos y servicios que adquieren. - La transparencia e información fidedigna en los productos y servicio que adquiere. - Utilizar el automóvil para movilizarse (en viajes diarios o tramos largos). - El uso de su tiempo. - Que desconfía de los servicios tradicionales y es proclive a buscar métodos alternativos para satisfacer sus necesidades. - Que valora tener una asesoría personalizada y que le respondan en forma especializada sus dudas y consultas del servicio que está contratando.
Comportamiento conductual	- Utiliza redes sociales para buscar información de lo que quiere comprar o de Servicios. - Que valora tener una contraparte especializada y que le dé confianza las respuestas que obtenga a sus dudas y consultas. - Lee foros especializados y busca información en Internet antes de comprar. - Contrata servicios y/o compra productos por Internet, hace transacciones que implican un pago. - Usa google, tutoriales, videos de YouTube antes de comprar. - Trata de hacer todo por sí mismo (autosuficiente) y lo que no puede lo contrata. - Valora tener información en digital versus el papel. - Si ha sido engañado (él o un conocido) no vuelve a comprar ese producto o servicio. - No sobrevalora a su vehículo, lo ve como una máquina, pero tiene que ser seguro. - Que han llevado solo 1 vez o nunca su vehículo a un concesionario para hacer la mantención y no le parece justo la relación precio/servicio. - Es un cliente informado, no sabe de mecánica, pero busca información antes de contratar un servicio. - Es un consumidor que “consume”, pero es “antisistemas” tradicionales.

Fuente: Elaboración propia.

Anexo N° 22: “Mantenciones recurrentes de un vehículo liviano”.

Servicio	KM
Cambio aceite motor	Cada 10.000 o 15.000 kilómetros
Cambio filtro aire	Cada 10.000 o 15.000 kilómetros
Cambio filtro de Polen	Cada 15.000 o 20.000 kilómetros
Alineación y balanceo de neumáticos	Cada 9.000 o 15.000 kilómetros
Rotación de neumáticos	Cada 10.000 o 15.000 kilómetros
Cambio de pastillas y/o Balatas	Cada 50.000 kilómetros
Rectificación de discos	Cada 50.000 kilómetros
Afinamiento	Cada 60.000 kilómetros
Chequeo puntos libro mantención	Cada visita

Fuente: Elaboración propia.

Anexo N° 23: “Categorías de Productos/Servicios que tiene *KMS-Mantenciones*”.

Kilómetros	Productos / Servicios
10.000 Km	Alineación Rotación de neumáticos
15.000 Km	Cambio de aceite Cambio filtro de aceite
20.000 Km	Cambio filtro de aire
Cada 1 Cambio de Aceite	Cambio de filtro de polen
30.000 Km	Afinamiento Cambio pastillas delanteras / Rectificación discos delanteros Cambio pastillas traseras/ Rectificación discos traseros
Cada Servicio	Chequeo de puntos críticos según libro mantenciones

Fuente: Elaboración propia.

Anexo N° 24: “Comparación de precio con la competencia (IVA Incluido)”.

Servicio de referencia	Categoría A		Categoría B		Alternativo		Generico	
	KMS	Concesionaria	KMS	Concesionaria	KMS	Concesionaria	KMS	Concesionaria
Cambio de Aceite / Filtro Aceite	114.210	180.000	64.061	115.000	54.520	85.000		
Cambio Filtro Aire (MO+ Insumo)	29.328	50.000	23.030	40.000	19.600	36.000		
Cambio Filtro Polen (MO+Insumo)	122.200	195.000	39.480	62.000	39.480	60.000		
Afinamiento							111.625	173.019
Cambio pastillas delanteras + Rect discos delanteros							85.540	130.876
Cambio pastillas traseras + Rect discos traseros							109.980	171.569
Revisión puntos de libro mantenciones							16.200	
Total Servicio	265.738	425.000	126.571	217.000	113.600	181.000	323.345	475.464
Menor precio	-37,5%		-41,7%		-37,2%		-31,99%	

Fuente: Elaboración propia.

Anexo N° 25: “Descripción de la Imagen Corporativa y Eslogan”

El nombre de *KMS-Mantenciones*, surge de las abreviaturas de “Kilómetro” (KM) y la palabra “Seguridad” (S), con la palabra “Mantenciones”, que al juntarlos se obtiene el nombre de la empresa. Se resalta en el nombre de la empresa “**KMS**” en mayúscula, para destacar dos aspectos distintivos de la propuesta de servicio que se entrega “**Kilómetro + Seguridad**”, para que quede en los clientes que su andar en sus vehículos es seguro si nos escoge como empresa para realizar su mantención. Como imagen se eligió un punto de localización (📍) para señalar que el cliente elige donde retirar y entregar el vehículo, además, tiene un city card (🚗) ya que es el primer segmento objetivo a lograr.

Ilustración N° 4 “Logo de KMS-Mantenciones”



Fuente: Elaboración propia.

El eslogan es “**Te llevo al taller**”, para destacar que el cliente escoge el punto de retiro y entrega del vehículo dejando explícitamente que existe un ahorro de tiempo y traslado que tiene el cliente.

Anexo N° 26: “Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual”.

Item	Año									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
N° Servicios	4.568	10.483	15.232	22.656	28.960	35.801	45.916	58.831	64.714	70.789
N° Delivery (Ticket)	1.202	2.953	4.547	6.382	7.522	8.274	10.756	13.983	15.382	16.920
Vehiculos días Prom	5	12	19	27	31	34	45	58	64	70
Ticket Promedio x Delivery (sin iva)	\$ 140.415	\$ 142.960	\$ 145.481	\$ 166.107	\$ 194.361	\$ 222.692	\$ 224.508	\$ 225.733	\$ 234.051	\$ 239.763
Talleres Asociados	4	6	9	11	13	14	18	23	26	28
Capacidad Diaria	20	31	47	53	63	69	90	117	128	141
N° Delivery (Ticket) Para Punto Equilibrio	5.705	4.951	5.453	5.409	5.024	5.256	5.865	6.608	6.990	7.415
Crecimiento N° Delivery Tickets		146%	54%	40%	18%	10%	30%	30%	10%	10%

Fuente: Elaboración propia.

Nota: La estimación de la demanda se proyecta según la oferta disponible para ofrecer servicio, basado en la ocupación de un máximo del 50% de las horas disponibles en los talleres asociados y que ya estén homologados (procedimientos, políticas, etc) por KMS y manteniendo un promedio de 3 servicios vendidos por ticket (delivery) realizado.

Anexo N° 27: “Presupuesto de Marketing y Cronograma”.

Concepto	Costo por evento	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Google Ads, Web search, Ads App	1.500	18.000	9.000	8.000	8.000	8.000
Youtube	1.000	16.000	9.000	8.000	8.000	8.000
Radio	1.500	18.000	-	-	-	-
Redes sociales	500	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000
Cupones y Promociones	20	24.000	6.000	6.000	12.000	12.000
TOTAL		82.000	30.000	28.000	34.000	34.000

Fuente: Elaboración propia.

Anexo N° 28: “Detalle de gastos”.

- **Arriendo de oficina:**

portalinmobiliario.com | mercado libre

WEBFLEET: inicio... | Tele13 Radio Podc... | JD Edwards PROD | foxplay | JD Edwards | Diccionarios de Es... | Member sites | Mi... | ALUMNOS - Escu...

Ana del ... | Favoritos | Ayuda | Publica tu propiedad

Volver al listado | Oficinas > Arriendo > Propiedades Usadas > Rm (metropolitana) > Santiago > Barrio Brasil | Compartir | Imprimir PDF

Oficinas en Arriendo

Patriotas Uruguayos 2294, Barrio Brasil, Santiago

\$ 355.000

80 m² totales
3 número de privados
2 baños

Hola Lm Propiedades,
Estoy interesado en Patriotas Uruguayos 2294, por favor comunícame conmigo.
¡Gracias!

Características

Superficie útil
80 m²

Baños
2

Número de privados
3

Descripción

Oficina de amplios espacios, muy segura. Amplia recepción. Todo piso parquet, se entrega completamente pintada. Entrega 1 de Noviembre. Si quieren los muebles pueden quedarse si los compran ya que son del antiguo arrendatario.

Terminaciones

Revestimiento piso: parquet

Suministros

Agua caliente: calefón

Características oficina
secretaría

- **Habilitación de oficina:**

Inicio > Computadores y Tablets > Escritorio > All-in-One



HP® AIO 24-f0171a Intel Core i3-8130U 4GB 1TB 23,8" FHD Windows 10 Blanco
Código de Producto : ID 30297

Disponibilidad	Unidades	Precio Efectivo
Internet	3	\$ 455.890
Calama (Mall Plaza)	0	
Antofagasta	0	
Copiapó	0	
La Serena	1	Precio Normal
Viña del Mar	2	\$ 469.990
Santiago		(*) Otros Medios de Pago
-> Cantagallo	5	
-> Las Condes	3	
-> Los Leones	0	
-> Manuel Montt	30+	
-> Mall Arauco Maipú	3	
-> Mall Costanera Center	5	
-> Mall Plaza Alameda	2	
-> Mall Plaza Norte	5	
-> Mall Plaza Oeste	3	
-> Mall Florida Center	2	
-> Mall Plaza Vespucio	5	
Rancagua	0	
Curico	0	
Talca	0	
Chillan	0	
Talcahuano (Mall Trébol)	0	
Los Angeles	1	
Temuco	0	
Valdivia	0	
Osorno	0	
Puerto Montt	0	

NOTA: Stock desfasado 20 minutos.



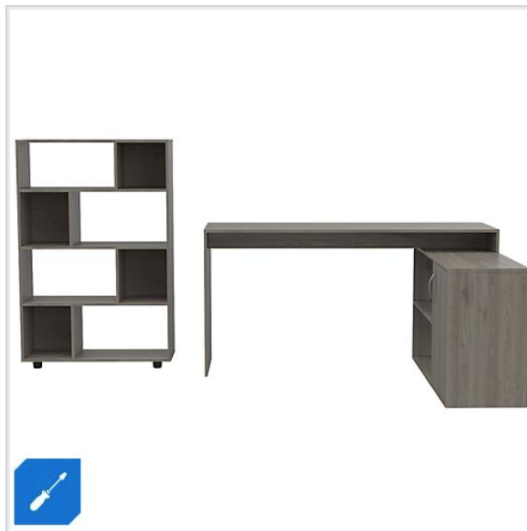
¿Qué estás buscando?



Santiago



MODELO: OFFICE | SKU: 363892-8 | ★★★★★ | Compartir



Imagen

• Precio corresponde a tienda: **Sodimac Homecenter Estación Central**.
El precio puede cambiar al modificar la ciudad de despacho o retiro.

\$ 129.990 C/U

Acumulas: 866 CMR Puntos

Cantidad

1



Agregar al carro

Agregar a mi lista

Calcula el valor de tu cuota CMR

Costo Total Crédito: \$129.990

CAE: 0.00%

N° de cuotas

1

Valor cuotas

\$ 129.990

Disponibilidad y métodos de entrega



Disponible para despacho a domicilio

[Simular costo de despacho](#)



Disponible para retiro en tu tienda seleccionada

[Ver tiendas disponibles](#)



Ver stock en tiendas

[Ver stock](#)

Captura de Pantalla

Combo escritorio + librero castaño blanco Favatex

MODELO: JAM | SKU: 538511-3 | ★★★★★ Compartir



❗ Precio corresponde a tienda: **Sodimac Homecenter Estación Central**. El precio puede cambiar al modificar la ciudad de despacho o retiro.

\$ 209.990 C/U

Acumulas: 1.399 CMR Puntos

Cantidad

1

+

-

Agregar al carro

[Agregar a mi lista](#)

Calcula el valor de tu cuota CMR

Costo Total Crédito: \$209.990

CAE: 0.00%

N° de cuotas

1

Valor cuotas

\$ 209.990

Disponibilidad y métodos de entrega

Disponible para despacho a domicilio

[Simular costo de despacho](#)

Disponible para retiro

Captura de Pantalla

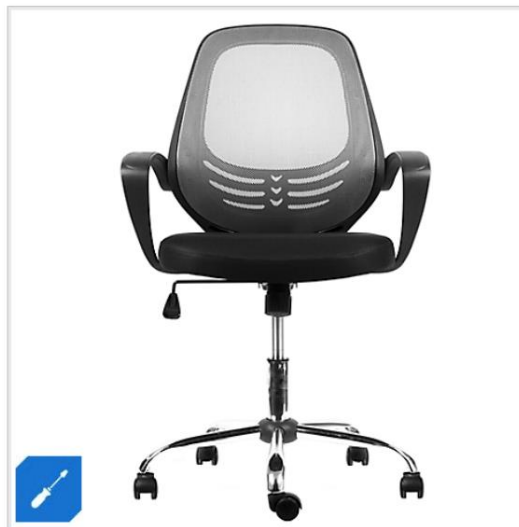
[Ver tiendas disponibles](#)

Ver stock en tiendas

Ver stock

Silla para PC 57x46x105 cm gris Contatto

MODELO: DARK | SKU: 323670-6 | ★★★★★ Compartir



❗ Precio corresponde a tienda: **Sodimac Homecenter Estación Central**. El precio puede cambiar al modificar la ciudad de despacho o retiro.

\$ 59.990 C/U

Acumulas: 399 CMR Puntos

Cantidad

1

+

-

Agregar al carro

[Agregar a mi lista](#)

Calcula el valor de tu cuota CMR

Costo Total Crédito: \$59.990

CAE: 0.00%

N° de cuotas

1

Valor cuotas

\$ 59.990

Disponibilidad y métodos de entrega

Disponible para despacho a domicilio

[Simular costo de despacho](#)

Disponible para retiro

Captura de Pantalla

[Ver tiendas disponibles](#)

Ver stock en tiendas

Ver stock

Combo Mesa Crystal 6 Sillas Turin Oak Homy

SKU: 2621584N-C | ★★★★★ | [Compartir](#)



Imagen

❗ Precio corresponde a tienda: **Sodimac Homecenter Estación Central**. El precio puede cambiar al modificar la ciudad de despacho o retiro.

COMBO HOMOY.

\$ 349.990 C/U

Ahorro: \$89.940 C/U
Normal: \$439.930 C/U
Acumulas: 2.333 CMR Puntos

Cantidad

1 + -

[Agregar al carro](#)

[Agregar a mi lista](#)

Calcula el valor de tu cuota CMR
Costo Total Crédito: \$349.990
CAE: 0.00%

N° de cuotas

1

Valor cuotas

\$ 349.990

Disponibilidad y métodos de entrega

Disponible para despacho a domicilio

[Simular costo de despacho](#)

Captura de Pantalla

Disponible para retiro en tu tienda seleccionada

[Ver tiendas disponibles](#)

Pizarra de vidrio muro celeste 60x80cm Massima Glassboards

MODELO: CAPRI | SKU: 368910-7 | ★★★★★ | [Compartir](#)



❗ Precio corresponde a tienda: **Sodimac Homecenter Estación Central**. El precio puede cambiar al modificar la ciudad de despacho o retiro.

\$ 109.990 C/U

Acumulas: 733 CMR Puntos

Cantidad

1 + -

[Agregar al carro](#)

[Agregar a mi lista](#)

Calcula el valor de tu cuota CMR
Costo Total Crédito: \$109.990
CAE: 0.00%

N° de cuotas

1

Valor cuotas

\$ 109.990

Disponibilidad y métodos de entrega

Disponible para despacho a domicilio

[Simular costo de despacho](#)

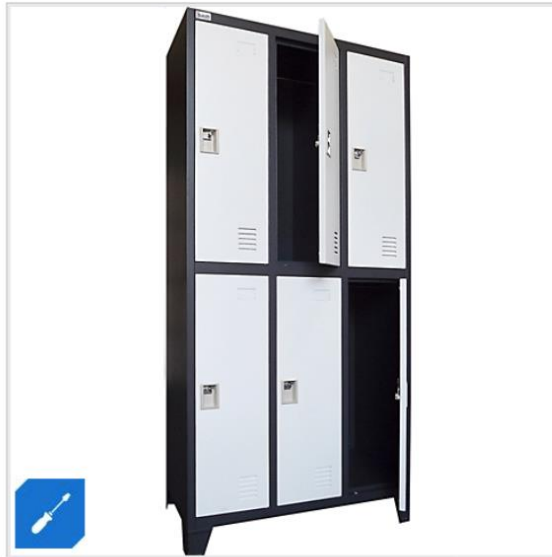
Captura de Pantalla

Disponible para retiro en tu tienda seleccionada

[Ver tiendas disponibles](#)

Locker 6 medias puertas bicolor Bash

MODELO: GO-A6MP | SKU: 360612-0 | ★★★★★ | [Compartir](#)



Imagen

❗ Precio corresponde a tienda: **Sodimac Homecenter Estación Central**. El precio puede cambiar al modificar la ciudad de despacho o retiro.

\$ 189.990 C/U

Acumulas: 1.266 CMR Puntos

Cantidad

1

[Agregar al carro](#)

[Agregar a mi lista](#)

Calcula el valor de tu cuota CMR

Costo Total Crédito: \$189.990

CAE: 0.00%

N° de cuotas

1

Valor cuotas

\$ 189.990

Disponibilidad y métodos de entrega

Disponible para despacho a domicilio

[Simular costo de despacho](#)

Disponible para retiro en tu tienda seleccionada

[Ver tiendas disponibles](#)

Ver stock en tienda: [Captura de Pantalla](#)

[Ver stock](#)

Horno microondas digital 20 litros KOR-663BK Daewoo

MODELO: KOR-663BK | SKU: 534417-4 | ★★★★★ | [Compartir](#)



Imagen

❗ Precio corresponde a tienda: **Sodimac Homecenter Estación Central**. El precio puede cambiar al modificar la ciudad de despacho o retiro.

\$ 59.990 C/U

Acumulas: 399 CMR Puntos

Cantidad

1

[Agregar al carro](#)

Calcula el valor de tu cuota CMR

Costo Total Crédito: \$59.990

CAE: 0.00%

N° de cuotas

1

Valor cuotas

\$ 59.990

Garantía extendida

[Leer más](#)

1 año \$9.990

2 años \$15.990

3 años \$24.990

Disponibilidad y métodos de entrega

[Captura de Pantalla](#)

Disponible para despacho a domicilio

[Simular costo de despacho](#)

Escritorio 92x96x94 cm blanco Yardas

SKU: 389711-7 | ★★★★★ | [Compartir](#)



Imagen

Producto de **IMPORTADORA EXPORTADORA YARDAS**

NOMY

\$ 74.990 C/U

Acumulas: 499 CMR Puntos

Cantidad

1

+

-

[Agregar al carro](#)

[Agregar a mi lista](#)

Calcula el valor de tu cuota CMR

Costo Total Crédito: \$74.990

CAE: 0.00%

N° de cuotas

1

Valor cuotas

\$ 74.990

Disponibilidad y métodos de entrega

Disponible para despacho a domicilio

[Simular costo de despacho](#)

Disponible para retiro en tu tienda seleccionada

[Ver tiendas disponibles](#)

Ver stock en tiendas

[Captura de Pantalla](#)

Ver stock

Frigobar 80 litros rojo Daewoo

MODELO: FRM-085NRD | SKU: 359001-1 | ★★★★★ | [Compartir](#)



Imagen

! Precio exclusivo para compras realizadas en internet.

El precio puede variar si cambias el lugar de despacho o retiro.

CONSUMO EFICIENTE

\$ 139.990 C/U

Acumulas: 933 CMR Puntos

Cantidad

1

+

-

[Agregar al carro](#)

[Agregar a mi lista](#)

Calcula el valor de tu cuota CMR

Costo Total Crédito: \$139.990

CAE: 0.00%

N° de cuotas

1

Valor cuotas

\$ 139.990

Garantía extendida

[Leer más](#)

1 año

\$19.990

2 años

\$31.990

3 años

\$41.990

Disponibilidad y método

[Captura de Pantalla](#)

Termo hervidor 2,8 litros Marmicoc

MODELO: MA-6720 | SKU: 541090-8 | ★★★★★ Compartir



• Precio corresponde a tienda: **Sodimac Homecenter Estación Central**. El precio puede cambiar al modificar la ciudad de despacho o retiro.

\$ 27.990 C/U

Acumulas: 186 CMR Puntos

Cantidad

1 + -

Agregar al carro

Calcula el valor de tu cuota CMR

Costo Total Crédito: \$27.990

CAE: 0.00%

N° de cuotas

Valor cuotas

1

\$ 27.990

Garantía extendida

Leer más

1 año

\$5.990

2 años

\$9.990

3 años

\$12.990

Disponibilidad y métodos

Captura de Pantalla

Imagen

Disponibles para despacho a domicilio

Simular costo de despacho

Juego de Bar 4 Pisos Café Links

SKU: 392557-9 | ★★★★★ Compartir



• Precio corresponde a tienda: **Sodimac Homecenter Estación Central**. El precio puede cambiar al modificar la ciudad de despacho o retiro.

\$ 319.990 C/U

Acumulas: 2.133 CMR Puntos

Cantidad

1 + -

Agregar al carro

Agregar a mi lista

Calcula el valor de tu cuota CMR

Costo Total Crédito: \$319.990

CAE: 0.00%

N° de cuotas

Valor cuotas

1

\$ 319.990

Disponibilidad y métodos de entrega

Disponibles para despacho a domicilio

Simular costo de despacho

Disponibles para retiro en tu tienda seleccionada

Captura de Pantalla

Ver tiendas disponibles

Ver stock



Zebra® Impresora de Etiquetas GC420T USB / Serial
Código de Producto : ID 27437

Disponibilidad	Unidades	Precio Efectivo
Internet	0	\$ 269.990
Calama (Mall Plaza)	0	Precio Normal
Antofagasta	2	
Copiapó	1	\$ 284.190
La Serena	1	(*) Otros Medios de Pago
Víña del Mar	1	
Santiago	0	
» Cantagallo	0	
» Las Condes	0	
» Los Leones	0	
» Manuel Montt	1	
» Mall Arauco Maipú	0	
» Mall Costanera Center	0	
» Mall Plaza Alameda	0	
» Mall Plaza Norte	0	
» Mall Plaza Oeste	0	
» Mall Florida Center	0	
» Mall Plaza Vespucio	1	
Rancagua	2	
Curico	0	
Talca	0	
Chillan	0	
Talcahuano (Mall Trébol)	0	
Los Angeles	0	
Temuco	1	
Valdivia	0	
Osorno	0	
Puerto Montt	1	

Cantidad : 1

Agregar al Carro

Cotización

Tenemos las siguientes formas de Pago:



Captura de Pantalla 0 minutos.



Brother® Multifuncional Led Color DCP-L3551CDW WiFi / Ethernet / Dúplex / ADF
Código de Producto : ID 31609

Disponibilidad	Unidades	Precio Efectivo
Internet	0	\$ 319.990
Calama (Mall Plaza)	0	Precio Normal
Antofagasta	0	
Copiapó	1	\$ 336.790
La Serena	1	(*) Otros Medios de Pago
Víña del Mar	1	
Santiago	0	
» Cantagallo	0	
» Las Condes	0	
» Los Leones	0	
» Manuel Montt	0	
» Mall Arauco Maipú	1	
» Mall Costanera Center	1	
» Mall Plaza Alameda	1	
» Mall Plaza Norte	3	
» Mall Plaza Oeste	1	
» Mall Florida Center	0	
» Mall Plaza Vespucio	0	
Rancagua	1	
Curico	2	
Talca	0	
Chillan	1	
Talcahuano (Mall Trébol)	1	
Los Angeles	0	
Temuco	1	
Valdivia	1	
Osorno	1	
Puerto Montt	2	

Cantidad : 1

Agregar al Carro

Cotización

Tenemos las siguientes formas de Pago:



Captura de Pantalla



Buscar productos

- IO
- ADORAS >
- IMOS >
- TACTO
- IO COMPRAR? >
- IONMAS >
- GRESAR/ REGISTRARSE



DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO

SELLADORA SOBREMES

IMPORTADA
Selladoras Sobremesa

\$80.920 CLP

Cantidad

- 1 +

AGREGAR AL CARRO

Compartir en las redes sociales

Captura de Pantalla

Aplicaciones WEBFLEET: inicio... Tele13 Radio Podc... JD Edwards PROD foxplay JD Edwards Diccionarios de Es... Member sites | Mi... ALUMNOS - Escu...



Modelos

Cotice Aquí

Mereces mucho más

Unidades especiales 19% dcto

Juntos a Cargo!

Concesionarios

Caddy

- Acerca de Caddy
- ¿Por qué Caddy?
- Dimensiones
- Destacados
- Equipamiento de Seguridad
- Desempeño y Motor
- Equipamiento interior y e
- Galería de imágenes
- Equipamiento Funcional
- ¡Emprendamos juntos!
- Versiones y Precios
- Ficha técnica / Accesorios

Caddy

¡Emprendamos juntos!

CON VOLKSWAGEN, JUNTOS A

CARGO

Negocios cargados de éxitos

Caddy Cargo **925Kg** CAPACIDAD DE CARGA

Desde **\$11.490.000*** +IVA
\$13.673.100 IVA INC.
Bono contado \$1.190.000

2019 MEJOR VEHICULO COMERCIAL

Captura de Pantalla

Anexo N° 29: “Detalle de Dotación de KMS-Mantenciones”.

- **“Dotación de KMS-Mantenciones personal propio”**

Cargo	Objetivos	Dotación	Tipo de Contrato
Gerente de Operaciones	Garantizar que la operación de KMS-Mantenciones funcione según las metas establecidas y con los estándares de calidad fijados. Garantizar que se cumplan los SLA definidos con los Talleres mecánicos y clientes. Contratar y capacitar al Encargado de Atención al Cliente y a los Asesores Automotriz en terreno.	1	Código del Trabajo, carácter permanente.
Gerente Comercial	Generar los contratos con los talleres mecánicos y proveedores de repuestos. Gestionar el relacionamiento con los clientes. Administrar la Lista de precios y calcular las ventas requeridos por mes. Resolver los reclamos de Post-venta, responder las consultas, sugerencias.	1	Código del Trabajo, carácter permanente.
Gerente de Finanzas	Administrar los contratos de seguros. Contraparte de banco e instituciones financieras. Generar las mejoras a los procesos internos y las mantenciones al software y APP.	1	Código del Trabajo, carácter permanente.
Contador	Llevar el registro y control de la contabilidad de la empresa.	1	Código del Trabajo, carácter permanente.
Ingeniero de Procesos	Realizar el diseño, levantamiento y automatización de los procesos internos. Realizar la asesoría para que los talleres mecánicos independientes se certifiquen en ISO 9001 y tengan el sello de calidad de homologación CESVI.	1	Código del Trabajo, carácter permanente.
Encargado de Atención al Cliente	Atender al cliente en forma integral: Dar presupuesto, Agendar horas, responder a las consultas, etc. Generar las ordenes de trabajo (OT) una vez que el cliente paga el Servicio. Ver la disponibilidad de repuestos y talleres disponibles. Contactar al Asesor Automotriz en terreno y darle los SLA que tiene que cumplir con el cliente y el taller asignado.	1 (*)	Código del Trabajo, carácter permanente.
Encargado de logística y Servicios Generales	Realizar la mantención de la infraestructura de la oficina, aseo, reparaciones. Realizar los pagos de servicios y otras actividades en terreno. Entregar los repuestos en los talleres de destinos y reciclaje de aceite (función compartida).	1	Código del Trabajo, carácter permanente.
Asesor Automotriz en terreno	Retirar y devolver el vehículo en el lugar acordado con el cliente. Llevar el vehículo al taller mecánico y realizar el registro fotográfico y trazabilidad. Subir la información del servicio prestado a la APP. Cumplir los SLA comprometidos con el cliente y taller mecánico.	2	Código del Trabajo, carácter permanente.
Total		9	

Nota (*): Para el mes 3 del segundo año de operación se contratará a un segundo “Encargado de Atención al Cliente” y en el mes 7 del tercer año de operación se contratará a un tercer “Encargado de Atención al Cliente”.

Fuente: Elaboración propia.

- “Servicios externos requeridos por KMS-Mantenciones”

Cargo	Objetivos	Dotación	Tipo de Contrato
Abogado	Generar el contrato tipo para los clientes. Generar el contrato tipo para los distintos tipos de talleres mecánicos. Asesorar en materiales legales según demanda de <i>KMS-Mantenciones</i> .	1	Prestador de Servicio a Honorario.
Publicista	Diseñar y actualizar la página web. Realizar el diseño de las campañas de publicidad.	1	Prestador de Servicio a Honorario.
Ingeniero Informático	Diseñar el software y APP ad hoc para el modelo de negocio de <i>KMS-Mantenciones</i> . Realizar las mantenciones al software y APP.	1	Prestador de Servicio a Honorario.
Total		3	

Fuente: Elaboración propia.

- “Red de asociados claves de KMS-Mantenciones”

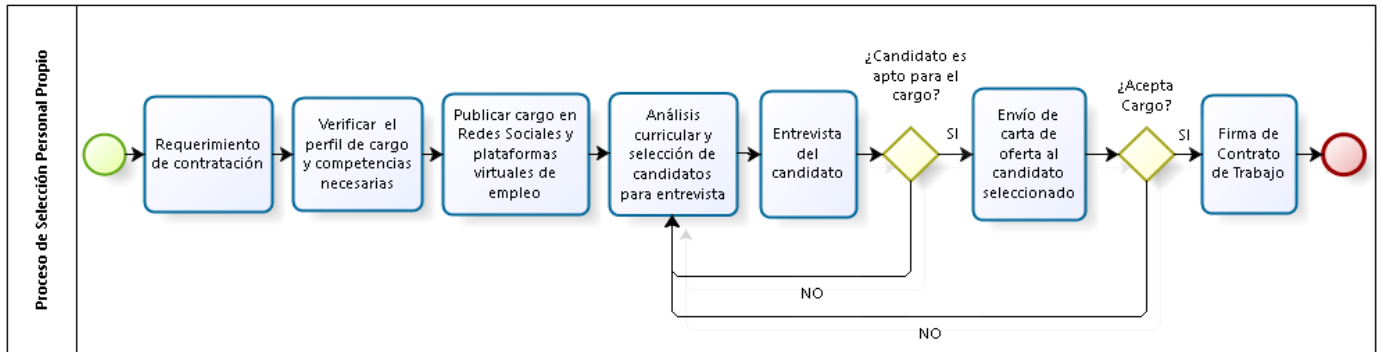
Cargo	Objetivos	Dotación	Tipo de Contrato
Taller mecánico	Cumplir SLA definidos y estándares de calidad fijados según contrato. Realizar la prestación de los servicios según la orden de trabajo acordada. Certificarse en ISO 9001 y tener homologación CESVI.	Pool mínimo de 3 taller al mes.	Contrato por servicios prestados, según acuerdo comercial.

Fuente: Elaboración propia.

Anexo N° 30: “Proceso de Selección del personal propio y Red de asociados”.

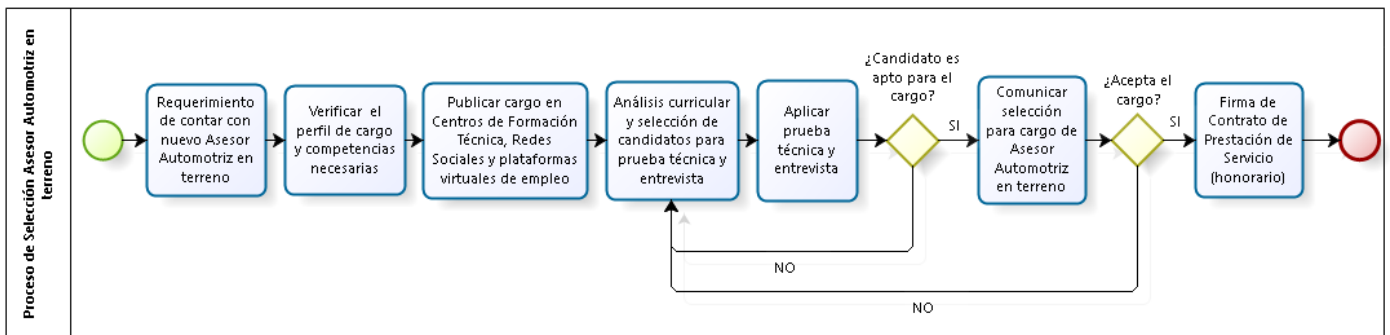
Los procesos de selección de *KMS-Mantenciones* serán realizados directamente por los socios de la empresa siguiendo los siguientes flujos:

- **“Proceso de Selección Personal propio”**



Fuente: Elaboración propia.

- **“Proceso de Selección Red de Asociados – Asesor Automotriz en terreno”**



Fuente: Elaboración propia.

Anexo N° 31: “Estimación de servicios para proyección de ingresos”.

ITEM ESTIMACIÓN INGRESO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
CADA 10K										
Alineacion A	104	284	399	603	756	983	1.278	1.661	1.827	2.010
Alineacion B	574	1393	2.112	3.130	4.497	5.846	7.600	9.880	10.868	11.955
Rotación de neumáticos	450	924	1.269	1.953	2.412	3.136	4.076	5.299	5.829	6.412
CADA 15K										
Cambio Aceite y Filtro A	208	568	798	1.206	1.512	1.966	2.555	3.322	3.654	4.019
Cambio Aceite y Filtro B	328	640	870	1.350	1.656	2.153	2.799	3.638	4.002	4.402
Cambio Aceite y Filtro Alternativo	364	640	870	1.350	1.656	2.153	2.799	3.638	4.002	4.402
CADA 20K										
Filtro aire A	208	568	798	1.206	1.512	1.966	2.555	3.322	3.654	4.019
Filtro aire B	692	1280	1.740	2.700	3.312	4.306	5.597	7.276	8.004	8.805
CADA 2 ACEITE										
Filtro polen A	104	283	399	603	756	983	1.278	1.661	1.827	2.010
Filtro polen B	346	640	870	1.350	1.656	2.153	2.799	3.638	4.002	4.402
CADA 30K										
Afinamiento	76	251	414	644	999	1.099	1.209	1.269	1.396	1.396
Cambio pastillas delanteras + Rect disco	76	251	414	644	999	1.099	1.209	1.269	1.396	1.396
Cambio pastillas traseras + Rect discos t	76	251	414	492	843	927	1.020	1.071	1.178	1.178
Chequeo Preventivo según fabricante	962	2.510	3.865	5.425	6.394	7.033	9.143	11.886	13.074	14.382
Delivery	1.202	2.953	4.547	6.382	7.522	8.274	10.756	13.983	15.382	16.920
RATIOS OPERACIONALES										
Serv antes de libro y delivery	3.606	7.973	11.367	17.231	22.566	28.768	36.773	46.945	51.640	56.407
Numero de Servicios	4.568	10.483	15.232	22.656	28.960	35.801	45.916	58.831	64.714	70.789
Horas servicio	3.075,8	7.295,0	10.748	15.951	21.153	25.724	32.191	40.129	44.142	47.762
Dias Taller	342	811	1.194	1.772	2.350	2.858	3.577	4.459	4.905	5.307
Numero de Delivery	1.202	2.953	4.547	6.382	7.522	8.274	10.756	13.983	15.382	16.920
Vehiculos x día	5	12	19	27	31	34	45	58	64	70
Delivery /Servicios	26%	28%	30%	28%	26%	23%	23%	24%	24%	24%

Anexo N° 32: “Cálculo de necesidad de Capital de trabajo”.

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
FLUJO ACUMULADO	(16.902)	(33.985)	(49.648)	(64.126)	(78.781)	(93.500)	(109.052)	(124.909)	(140.019)	(155.497)	(171.120)	(186.874)
FLUJO MES	(16.902)	(17.083)	(15.664)	(14.477)	(14.655)	(14.720)	(15.552)	(15.857)	(15.110)	(15.478)	(15.624)	(15.754)
RECAUDACION DE VENT	1.959	6.204	8.829	10.314	11.044	11.774	13.844	15.354	16.243	17.310	18.339	19.840
NECESIDAD DE CAJA	(18.861)	(23.287)	(24.493)	(24.792)	(25.699)	(26.494)	(29.399)	(31.211)	(31.353)	(32.788)	(33.962)	(35.594)
IMPUESTOS	412	(66)	(1.271)	(1.271)	(1.342)	(1.539)	(1.680)	(2.898)	(3.040)	(3.040)	(3.378)	(3.574)
PPM	39	26	1.171	1.171	1.238	1.424	1.559	2.744	2.878	2.878	3.199	3.385
IVA	(412)	26	1.171	1.171	1.238	1.424	1.559	2.744	2.878	2.878	3.199	3.385
PAGO PROVEEDORES	(3.135)	(8.045)	(8.045)	(8.332)	(9.131)	(9.705)	(12.341)	(12.915)	(12.915)	(14.288)	(15.087)	(16.460)
RECURSOS HUMANOS	(13.240)	(12.040)	(12,040)	(12,040)	(12,040)	(12,040)	(12,040)	(12,040)	(12,040)	(12,040)	(12,040)	(12,040)
Gerente Comercial	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500
Gerente Finanzas	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500
Gerente Operaciones	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500
Ingeniero procesos	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200
Servicio al Cliente	650	650	650	650	650	650	650	650	650	650	650	650
Servicios generales	650	650	650	650	650	650	650	650	650	650	650	650
Mecanico interno 1	1.020	1.020	1.020	1.020	1.020	1.020	1.020	1.020	1.020	1.020	1.020	1.020
Mecanico interno 2	1.020	1.020	1.020	1.020	1.020	1.020	1.020	1.020	1.020	1.020	1.020	1.020
Capacitacion/ partners	1.200											
PERSONAL EXTERNO	(1.000)	(1,000)	(1,000)	(1,000)	(1,000)	(1,000)	(1,000)	(1,000)	(1,000)	(1,000)	(1,000)	(1,000)
Abogado	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150
Contador	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600
Publicista	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250
GASTOS GENERALES	(1.898)	(2,136)	(2,136)	(2,148)	(2,186)	(2,210)	(2,334)	(2,359)	(2,359)	(2,420)	(2,458)	(2,520)
Arriendo oficina	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350
Gastos comunes	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
Servicios basicos	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110
Internet - Hosting	269	269	269	269	269	269	269	269	269	269	269	269
Seguros	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Insumos empaque	33	88	88	91	99	104	132	137	137	150	158	172
Transporte de Insumo	36	96	96	98	107	113	143	148	148	163	172	186
GPS	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
Comision Tarjetas	78	201	201	208	228	243	309	323	323	357	377	411
Combustible	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150
Leasing Vehiculo	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400
APP	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250

Anexo N° 33: “Sensibilización de escenarios”.

ESCENARIO				VALORES													RESULTADOS			
CLASIFICACIÓN	TASA	Q	PRECIO	TASA %	Cantidad de servicios por año										Total Q	% Comisión	TIR	VAN	PayBack	
					1	2	3	4	5	6	7	8	9	10						
Base	=	=	=	13,40	1.202	2.953	4.547	6.382	7.522	8.274	10.756	13.983	15.382	16.920	87.921	33 % Prom	21%	2.403.281	6,5 años	
+ Optimista	-	+	=	10,72	1.716	3.953	6.084	8.204	9.840	10.824	14.071	15.478	17.026	18.729	105.927	33 % Prom	30%	4.431.010	4 años	
+ Optimista	-	=	=	10,72	1.202	2.953	4.547	6.382	7.522	8.274	10.756	13.983	15.382	16.920	87.921	33 % Prom	27%	4.029.823	6,5 años	
+ Optimista	=	+	=	13,40	1.716	3.953	6.084	8.204	9.840	10.824	14.071	15.478	17.026	18.729	105.927	33 % Prom	25%	2.739.000	4 años	
+/- Optimista	+	+	=	16,08	1.716	3.953	6.084	8.204	9.840	10.824	14.071	15.478	17.026	18.729	105.927	33 % Prom	21%	1.793.258	4 años	
+/- Optimista	-	+	+	10,72	1.716	3.953	6.084	8.204	9.840	10.824	14.071	15.478	17.026	18.729	105.927	15% Prom	16%	1.644.327	6 años	
+/- Optimista	-	-	=	10,72	956	2.437	3.563	5.050	6.041	6.645	7.310	8.041	8.845	9.729	58.615	33 % Prom	16%	1.622.324	6 años	
+/- Optimista	+	=	=	16,08	1.202	2.953	4.547	6.382	7.522	8.274	10.756	13.983	15.382	16.920	87.921	33 % Prom	16%	1.502.973	6,5 años	
+/- Optimista	-	=	+	10,72	1.202	2.953	4.547	6.382	7.522	8.274	10.756	13.983	15.382	16.920	87.921	15% Prom	13%	1.359.341	7,5 años	
+/- Optimista	=	-	=	13,40	956	2.437	3.563	5.050	6.041	6.645	7.310	8.041	8.845	9.729	58.615	33 % Prom	11%	842.407	6 años	
+/- Optimista	=	+	+	13,40	1.716	3.953	6.084	8.204	9.840	10.824	14.071	15.478	17.026	18.729	105.927	15% Prom	10%	842.212	6 años	
- Pesimista	=	=	+	13,40	1.202	2.953	4.547	6.382	7.522	8.274	10.756	13.983	15.382	16.920	87.921	15% Prom	7%	612.294	7,5 años	
- Pesimista	+	-	=	16,08	956	2.437	3.563	5.050	6.041	6.645	7.310	8.041	8.845	9.729	58.615	33 % Prom	6%	410.681	6 años	
- Pesimista	+	+	+	16,08	1.716	3.953	6.084	8.204	9.840	10.824	14.071	15.478	17.026	18.729	105.927	15% Prom	6%	401.520	6 años	
Equilibrio	-	+	-	10,72	1.716	3.953	6.084	8.204	9.840	10.824	14.071	15.478	17.026	18.729	105.927	6% Prom	3%	240.381	6 años	
Equilibrio	-	=	-	10,72	1.202	2.953	4.547	6.382	7.522	8.274	10.756	13.983	15.382	16.920	87.921	6% Prom	1%	52.940	+10 Años	
Equilibrio	-	-	+	10,72	956	2.437	3.563	5.050	6.041	6.645	7.310	8.041	8.845	9.729	58.615	15% Prom	-1%	51.605	+10 años	
Equilibrio	=	+	-	13,40	1.716	3.953	6.084	8.204	9.840	10.824	14.071	15.478	17.026	18.729	105.927	6% Prom	-2%	113.837	6 años	
+ Pesimista	=	-	+	13,40	956	2.437	3.563	5.050	6.041	6.645	7.310	8.041	8.845	9.729	58.615	15% Prom	-6%	298.982	+10 años	
+ Pesimista	+	+	-	16,08	1.716	3.953	6.084	8.204	9.840	10.824	14.071	15.478	17.026	18.729	105.927	6% Prom	-6%	300.219	6 años	
+ Pesimista	+	=	+	16,08	1.202	2.953	4.547	6.382	7.522	8.274	10.756	13.983	15.382	16.920	87.921	15% Prom	NA	374.051	7,5 años	
+ Pesimista	=	=	-	13,40	1.202	2.953	4.547	6.382	7.522	8.274	10.756	13.983	15.382	16.920	87.921	6% Prom	NA	389.780	+10 Años	
+ Pesimista	+	-	+	16,08	956	2.437	3.563	5.050	6.041	6.645	7.310	8.041	8.845	9.729	58.615	15% Prom	-10%	427.972	+10 años	
+ Pesimista	+	=	-	16,08	1.202	2.953	4.547	6.382	7.522	8.274	10.756	13.983	15.382	16.920	87.921	6% Prom	-9%	428.599	+10 Años	
+ Pesimista	+	-	-	16,08	956	2.437	3.563	5.050	6.041	6.645	7.310	8.041	8.845	9.729	58.615	6% Prom	NA	845.135	+10 años	
+ Pesimista	=	-	-	13,40	956	2.437	3.563	5.050	6.041	6.645	7.310	8.041	8.845	9.729	58.615	6% Prom	NA	866.364	+10 años	
+ Pesimista	-	-	-	10,72	956	2.437	3.563	5.050	6.041	6.645	7.310	8.041	8.845	9.729	58.615	6% Prom	NA	883.093	+10 años	

Anexo N° 34: “Estado de Resultado proyectado sin publicidad agresiva”.

ESTADO DE RESULTADO M\$ CLP	DATOS PROYECTADOS									
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Ventas Proyectadas	168.779	422.155	661.473	1.060.068	1.461.982	1.842.601	2.414.907	3.156.518	3.600.109	4.056.763
Costo producción	(104.536)	(263.373)	(413.704)	(661.956)	(914.107)	(1.149.119)	(1.504.323)	(1.963.774)	(2.239.720)	(2.522.494)
Margen de contribución	64.243	158.782	247.768	398.112	547.876	693.482	910.585	1.192.744	1.360.389	1.534.269
Gastos de Administración y Operaciones	(158.319)	(182.325)	(210.003)	(235.525)	(258.939)	(314.277)	(346.723)	(384.334)	(418.824)	(452.252)
Gastos de Publicidad y Marketing	(3.376)	(8.443)	(13.229)	(21.201)	(29.240)	(36.852)	(48.298)	(63.130)	(72.002)	(81.135)
EBITDA	(97.452)	(31.987)	24.536	141.385	259.697	342.352	515.563	745.280	869.563	1.000.881
Depreciación	(824)	(800)	(800)	(287)	(287)	(600)	(600)	(600)	(600)	(600)
Amortización	(3.000)	(3.000)	(3.000)	(3.000)	(3.000)	(3.000)	(3.000)	(3.000)	(3.000)	(3.000)
EBIT	(101.276)	(35.787)	20.736	138.098	256.410	338.752	511.963	741.680	865.963	997.281
Otros gastos operacionales										
Otros ingresos operacionales										
Utilidad/Perdida Antes de Impuesto	(101.276)	(35.787)	20.736	138.098	256.410	338.752	511.963	741.680	865.963	997.281
Impuesto a la Renta	0	0	0	0	(75.109)	(91.463)	(138.230)	(200.254)	(233.810)	(269.266)
Utilidad/Perdida del ejercicio	(101.276)	(35.787)	20.736	138.098	181.301	247.289	373.733	541.426	632.153	728.015

XII. Bibliografía

- Ley 19.496 “Protección de derechos del consumidor”. Boletín N° 10.452-03, Informe de la Comisión de Economía del Senado de Chile.
- Mesa redonda “Disrupción en los modelos de negocio”, Círculo de Marketing de ICARE, Marzo 2019.
- This OICA statistics web page contains world motor vehicles in use obtained from national trade organizations, OICA members or correspondents, National Offices of Statistics or Ministries of Transport.
- Cámara Nacional de Comercio Automotriz de Chile (CAVEM), Informe sector automotriz, agosto de 2019.
- Consultora Critería Research, Resultado de Encuesta, julio de 2019.
- Fondo Monetario Internacional (FMI), World Economic Outlook (WEO), Julio de 2019.
- Instituto Nacional de Estadísticas de Chile (INE), Resultados Encuesta Nacional de Empleo (ENE), Agosto de 2019.
- Instituto Nacional de Estadísticas de Chile (INE), Resultados Encuesta Anual de Vehículos en Circulación, Abril 2019.
- Asociación Nacional Automotriz de Chile (ANAC), Estudios del índice de Tasa de motorización en Chile, Junio de 2018.
- ICARE - Círculo de Marketing, Marzo 2019.
- Ley 20.780 de 2014 “Reforma Tributaria”, impuesto verde.
- Ley 21.088 de 2018 “Modifica la Ley de Tránsito para incorporar disposiciones sobre convivencia de los distintos medios de transportes”, Ley de convivencia vial.
- Datos obtenidos vía Ley de Transparencia al Registro Civil la base de datos de Vehículos inscritos por 1° vez desde enero 2013 a septiembre de 2018, por región, marca y modelo.

Páginas web:

- <https://www.anac.cl/>
- <https://www.cavem.cl>
- <https://www.derco.cl/>
- <https://www.portillo.cl/>
- <http://www.salfa.cl/>
- <https://www.brunofritsch.cl/>
- <http://chevroletinalco.cl/>
- <https://www.guillermomorales.cl>
- <https://www.pompeyo.cl/web/>
- www.kovacs.cl

- <https://www.gildemeister.cl>
- <https://mekanicar.com/>
- <https://www.reclamos.cl/>
- <http://portales.inacap.cl/>
- <https://www.aiep.cl/>
- <https://www.ipchile.cl/>
- <http://www.duoc.cl/inicio>
- <https://www.usm.cl>
- <http://www.icel.cl/>
- <https://www.udp.cl>
- <https://admision.virginiogomez.cl/>
- <http://www.colegiobrigidawalker.cl/>