



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

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA VENTA DE REPUESTOS Y ACCESORIOS EN  
FORMATO B2C MEDIANTE CANALES DIGITALES PARA DERCO**

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

**GIORGIO BRUNO BIANCHETTI GARCÍA**

**PROFESOR GUÍA:  
RICARDO ALONSO FLORES BARRERA**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:  
DANIEL ANTONIO ESPARZA CARRASCO  
HUMBERTO ANDRÉS BRAVO QUINTEROS**

**SANTIAGO DE CHILE**

**2022**

## RESUMEN

### PLAN DE NEGOCIOS PARA LA VENTA DE REPUESTOS Y ACCESORIOS EN FORMATO B2C MEDIANTE CANALES DIGITALES PARA DERCO

El objetivo del presente trabajo consiste en evaluar un plan de negocios que permita a Derco realizar la venta de repuestos mediante canales digitales de forma rentable. Sin canibalizar a los canales y socios estratégicos actuales.

El estudio de mercado determinó que el segmento de clientes que se desea satisfacer está conformado por clientes pertenecientes al segmento NSE ABC1-C2, dispuestos a realizar compras online, principalmente ubicados en la zona centro-sur del país. Con un rango etario entre 30 y 40 años. Enfocado a propietarios de vehículos de las marcas Derco que han dejado de realizar las mantenciones en el concesionario, buscan una buena relación entre precio y productos originales. El tamaño del mercado se estima en MMUSD 60 anuales.

El análisis de potenciales competidores muestra una aparente saturación de mercado, sin embargo, existe una baja presencia de actores en canales digitales, con oferta de bajo valor para el consumidor, evidenciando una oportunidad real de capturar el segmento previamente mencionado e implementar el modelo de negocio.

Los principales atributos que valora el cliente es la confiabilidad de que la pieza sea compatible con su automóvil, que no lo dañe, un precio económico y la facilidad para encontrarlo, comprarlo e instalarlo.

La propuesta de valor se basa en facilitar la experiencia de compra, en la que el consumidor solo deberá ingresar el VIN o la patente de su automóvil en una página web y se le desplegarán todos los productos originales compatibles, obteniendo en línea el precio, imágenes, opciones de pago y disponibilidad del producto. La estrategia de promoción que se plantea en este proyecto se realiza principalmente mediante herramientas digitales, capturar clientes mediante motores de búsqueda, envío de *e-mail* a clientes actuales, redes sociales, entre otros. Según lo anterior, se recomienda hacer partícipe a los actuales socios estratégicos, la red de concesionarios de tal manera de evitar la canibalización en ventas. Adicionalmente, se sugiere comenzar con un piloto acotado que permita medir la capacidad del nivel de servicio del centro de distribución. Todo esto, aprovechando las herramientas tecnológicas existentes que tiene la compañía como SAP, *Warehouse Management System*, sistemas de catalogación digital, entre otros.

El proyecto requiere de una inversión inicial de MM\$117. El escenario más probable refleja ventas favorables que permiten un valor presente neto de MM\$260, una TIR de 49% y un *payback* al tercer año, considerando una tasa de descuento de 13,8%. Dados estos antecedentes, se estimó que el proyecto es viable en términos económicos, técnicos y estratégicos.

## DEDICATORIA

*Dedicado a mis padres, por el permanente apoyo incondicional,  
a mi hermano Juan Francisco por transmitirme su pasión por los autos  
y a Carla mi compañera de vida.*

## AGRADECIMIENTOS

*Agradecimientos a la empresa en que trabajo, Derco y en especial al equipo de repuestos por brindarme todos los conocimientos y oportunidades para crecer.*

## Tabla de Contenido

<b>1. INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>1</b>
1.1. Descripción del caso de Negocio .....	1
1.2. Preguntas Clave y Factores Críticos de Éxito .....	2
<b>1.3. OBJETIVOS Y RESULTADOS ESPERADOS</b> .....	<b>3</b>
1.3.1. Objetivo General .....	3
1.3.2. Objetivos Específicos.....	3
1.3.3. Resultados Esperados .....	3
1.3.3.1. Declaración de Alcance .....	3
<b>1.4. MARCO CONCEPTUAL</b> .....	<b>5</b>
1.4.1. Comercio Electrónico y Marketing Digital.....	5
1.4.2. Gestión de Proyectos.....	5
1.4.3. Estrategia y Marketing .....	6
1.4.4. Gestión de Procesos, Operaciones y Personas.....	7
<b>2. DIAGNÓSTICO</b> .....	<b>8</b>
2.1. Mercado Mundial.....	8
2.2. Mercado en Chile .....	9
2.3. Categorización de Clientes, Canales y Productos .....	10
2.4. Descripción Organizacional de Derco .....	13
2.5. Unidades de Negocio .....	13
2.6. Evolución de Ventas y Estructura Organizacional.....	14
2.7. Mercado por categoría, Competidores y el rol de Derco .....	18
2.7.1. Canal de Venta Concesionarios.....	18
2.7.2. Canales de Venta, Análisis Geográfico.....	22
2.7.3. Canal de Venta Retail .....	24
2.7.4. Venta online en el retail.....	26
2.8. Tendencias.....	29
<b>3. ENCUESTA CLIENTES</b> .....	<b>30</b>
3.1. Problema en estudio y preguntas a resolver .....	30
3.1.1. Análisis de Mercado.....	31
3.2. Diseño del estudio.....	32
3.3. Método de recolección de datos .....	32
3.4. Análisis de Datos .....	32

3.4.1.	¿Ha comprado repuestos?.....	32
3.4.2.	¿Lo compró por internet?.....	33
3.4.3.	¿Compraría un repuesto por internet?.....	33
3.4.4.	¿Cuáles son los aspectos que motivan su compra?.....	33
3.4.5.	¿Por qué no compraría un repuesto por internet?.....	34
3.4.6.	Banda Salarial.....	34
3.4.7.	Rango etario.....	34
3.4.8.	Respuestas por macrozona.....	35
3.4.9.	Respuestas por género:.....	35
3.5.	Conclusiones y respuestas a las preguntas claves.....	36
<b>4.</b>	<b>ANÁLISIS DEL ENTORNO.....</b>	<b>38</b>
4.1.	Análisis PESTEL.....	38
4.1.1.	Factores Políticos.....	38
4.1.2.	Factores Económicos.....	38
4.1.3.	Factores Sociales.....	41
4.1.4.	Factores Tecnológicos.....	42
4.1.5.	Factores Medioambientales.....	43
4.1.6.	Factores Legales.....	43
4.2.	Análisis de las 5 fuerzas de Porter.....	46
4.2.1.	Poder de nuevos competidores.....	46
4.2.2.	Poder de negociación de los clientes.....	47
4.2.3.	Poder de negociación de los proveedores.....	47
4.2.4.	Amenaza de productos sustitutos.....	48
4.2.5.	Rivalidad entre competidores.....	49
4.2.6.	Conclusiones.....	50
<b>5.</b>	<b>SÍNTESIS DEL DIAGNÓSTICO.....</b>	<b>52</b>
5.1.	Análisis FODA.....	52
5.1.1.	Oportunidades.....	52
5.1.2.	Amenazas.....	53
5.1.3.	Fortalezas.....	54
5.1.4.	Debilidades.....	54
<b>6.</b>	<b>DISEÑO ESTRATÉGICO.....</b>	<b>57</b>
6.1.	Análisis Segmentación, <i>Targeting</i> y Posicionamiento.....	57
6.1.1.	Segmentación.....	57

6.1.2. Mercado objetivo ( <i>Targeting</i> ) .....	58
6.2. Modelo de Negocios y propuesta de valor .....	60
6.2.1. Segmento de clientes .....	60
6.2.2. Propuesta de valor .....	61
6.2.3. Canales.....	63
6.2.4. Relación con el cliente .....	64
6.2.5. Fuentes de ingresos .....	64
6.2.6. Recursos claves.....	65
6.2.7. Actividades claves .....	65
6.2.8. Socios Claves .....	67
6.2.9. Estructura de costos .....	68
6.3. Formulación del plan de marketing del negocio .....	68
6.4. Marketing Mix:.....	69
<b>7. PLAN DE VENTAS.....</b>	<b>71</b>
7.1. Contactar y atraer clientes .....	71
7.2. Descubrir y encontrar .....	71
7.3. Ofrecer y escoger.....	71
7.4. Entregar y retroalimentación .....	71
<b>8. ANÁLISIS ECONÓMICO.....</b>	<b>72</b>
8.1. Proyección de Ventas .....	72
8.1. Inversión Inicial .....	73
8.2. Estructura de Costos.....	74
8.3. Evaluación Económica.....	74
8.1. Análisis Económico .....	77
<b>9. CONCLUSIONES.....</b>	<b>77</b>
<b>10. BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>80</b>
<b>ANEXO .....</b>	<b>81</b>

## Índice de Ilustraciones

Ilustración 1: Relación Mercado .....	4
Ilustración 2: Autos Estacionados en Playa Amarilla, 1930.....	8
Ilustración 3: Procedencia de vehículos del mercado Chileno .....	9
Ilustración 4: Evolución de venta de vehículos livianos 2019-2021 .....	9
Ilustración 5: Clientes .....	12
Ilustración 6: Resumen de la Organización .....	13
Ilustración 7: Derco, importador multiproducto, multiformato .....	14
Ilustración 8: Viaje del Cliente .....	14
Ilustración 9: Divisiones de Negocio.....	15
Ilustración 10: Evolución de ventas .....	16
Ilustración 11: Ubicación de Concesionarios en Santiago.....	18
Ilustración 12: Regiones de mayor venta de repuestos originales .....	19
Ilustración 13: Mapa de Distribución de Ventas del surtido en concesionarios .....	19
Ilustración 14: Segmento de clientes fugado.....	21
Ilustración 15: Distribución Geográfica de Clientes .....	22
Ilustración 16: Matriz de Competidores .....	23
Ilustración 17: Ubicación de tiendas en Santiago.....	25
Ilustración 18: Mix Lubricantes Retail.....	27
Ilustración 19: Mix Neumáticos Retail .....	27
Ilustración 20: Mix Baterías Retail .....	27
Ilustración 21: Distribución de venta Retail: S .....	28
Ilustración 22: Diagrama de flujo de la encuesta.....	32
Ilustración 23: Relación cliente, canal, producto .....	37
Ilustración 24: PIB de Chile y países vecinos.....	39
Ilustración 25: Evolución de Tasas de Interés.....	40
Ilustración 26: Banco Central. 2020. Variación del dólar.....	40
Ilustración 27: Comportamiento del Consumidor Moderno .....	41
Ilustración 28: Análisis PESTEL .....	44
Ilustración 29: Matriz Nuevos competidores.....	46
Ilustración 30: Retail de Accesorios .....	49
Ilustración 31: Tabla comparativa mantenciones .....	70
Ilustración 32: Análisis Porter .....	51
Ilustración 33: Análisis FODA por segmento .....	56
Ilustración 34: Mapa perceptual de posicionamiento.....	58
Ilustración 35: Targeting .....	59
Ilustración 36: Segmentación .....	60
Ilustración 37: Cross Seling <sup>39</sup> .....	62
Ilustración 38: Desintermediación .....	63
Ilustración 39: Flujo de compra .....	64
Ilustración 40: 12 de octubre 1983 .....	66
Ilustración 41: Evolución de Ventas .....	73
Ilustración 42: Perfiles de Cliente .....	82



## Índice de Tablas

Tabla 1: Ranking de marcas por volumen de ventas. ....	9
Tabla 2: Parque Automotriz.....	31
Tabla 3: Respuestas ¿Ha Comprado Repuestos? .....	32
Tabla 4: Respuestas ¿Lo compró por Internet? .....	33
Tabla 5: Respuestas ¿Compraría un repuesto por Internet? .....	33
Tabla 6: Motivación de compra .....	33
Tabla 7: Respuestas ¿Por qué no compraría?.....	34
Tabla 8: Respuestas por banda salarial .....	34
Tabla 9: Respuestas por rango etario .....	34
Tabla 10: Respuestas por región geográfica.....	35
Tabla 11: Respuestas por género .....	35
Tabla 12: Resumen Fuerzas Porter .....	50
Tabla 13: Comparación del Marketing Mix .....	69
Tabla 14: Peso de Ventas Proyectado .....	72
Tabla 15: Evolución de Ventas Proyectada.....	73
Tabla 16: Flujo de caja. ....	75
Tabla 17: Flujo de caja de equilibrio.....	76

# 1. INTRODUCCIÓN

## 1.1. Descripción del caso de Negocio

El presente trabajo busca evaluar un plan de negocios para la para la venta de repuestos y accesorios para automóviles en un formato B2C mediante canales digitales en una importadora de repuestos. Actualmente la venta se desarrolla exclusivamente en un modelo B2B, por lo que se espera que la aplicación de este proyecto resulte en la determinación de un nuevo segmento no abarcado por la compañía e insatisfecho, por ende, también un aumento en ventas.

Tal como ha ocurrido en otras industrias, la tecnología está obligando a transformar el mercado de autopartes. Cada vez es mayor la cantidad de clientes que dejan de comprar de forma presencialmente para realizarlo de manera digital a través de un computador, *Tablet* o *smartphone*. Ellos esperan la misma experiencia de facilidad y flexibilidad independiente del producto o servicio que estén consumiendo. Este cliente de la actualidad investiga, compara precios y lee opiniones. Con 25% de participación<sup>1</sup>, Derco es el principal importador y distribuidor de vehículos, maquinaria y repuestos de Sudamérica, con presencia en Chile, Perú, Bolivia y más de 400 puntos de venta. Sin embargo, con una débil participación en canales digitales. Actualmente solo es posible comprar repuestos a la compañía de manera B2B o a través de un intermediario. Los principales intermediarios, considerados socios estratégicos, son concesionarios, tiendas minoristas y talleres especialistas. A través de ellos se comercializan 6 categorías. Repuestos originales, baterías, neumáticos, lubricantes, accesorios y repuestos alternativos.

Esta estructura tradicional de importador que luego realiza solo ventas al por mayor mediante canales de ventas para cada tipo de cliente dista con los otros mercados de consumo masivo, quienes apuntan a que un cliente tenga múltiples canales o puntos de contacto. Siendo el online de suma importancia en una compañía, alcanzando 7% en el caso de Falabella<sup>3</sup>. Que, sumados a acontecimientos como la contracción de la economía chilena<sup>4</sup> a 4%, la crisis sanitaria, el hecho de que 42% de los clientes de Mercado Libre son de regiones<sup>5</sup> y su categoría de mayor crecimiento es la automotriz; generan un aumento en la presión por acercar el producto a las personas y generan una oportunidad para migrar la venta tradicional de repuestos hacia un modelo de canales digitales.

A la luz de este contexto, se evidencia una necesidad en el consumidor final y la oportunidad de satisfacerlo. Es por esto, que este estudio evalúa la factibilidad de implementar un canal de ventas digital directo hacia el cliente final, detectando el surtido

---

<sup>1</sup>2019. Registro Nacional de Importaciones. Excluye minería. <https://datos.gob.cl/dataset/registros-de-importacion-2019>

<sup>2</sup> [www.derco.cl](http://www.derco.cl)

<sup>3</sup>2020, Memoria Anual Falabella. [https://s22.g4cdn.com/351912490/files/doc\\_financials/annual\\_spanish/2019-Memoria-falabella.pdf](https://s22.g4cdn.com/351912490/files/doc_financials/annual_spanish/2019-Memoria-falabella.pdf)

<sup>4</sup> Informe de Política Monetaria Septiembre 2020

<sup>5</sup> Alan Meyer, Director de Mercado Libre

apropiado, determinar el segmento de clientes a satisfacer, evaluar la situación de mercado actual y la estrategia para no canibalizar los canales actuales.

Finalmente, se realiza una evaluación financiera, acompañada de las condiciones necesarias para el éxito y lograr un negocio rentable.

## 1.2. Preguntas Clave y Factores Críticos de Éxito

A la luz de este contexto, se evidencia la necesidad de plantear las siguientes inquietudes:

- ¿Existe un segmento del mercado que no tiene sus necesidades cubiertas?
- ¿Quiénes y cuantos son esos clientes?
- ¿Quiénes son los principales competidores o actores del mercado?
- ¿Cuál será la nueva estrategia?
- ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de Derco?
- ¿Cuál es el surtido de productos adecuado y su estrategia de precios?
- ¿Por qué es importante y cuál es el beneficio para la compañía?
- ¿Cuánto hay que invertir para implementar este canal y cuanta rentabilidad puede generar?
- ¿Cuáles son los riesgos de este proyecto?
- ¿Es viable tener ambos formatos venta?

En este proyecto se propone adoptar una estrategia de venta digital, enfocada a un cliente final en lugar de un distribuidor, es por esto que se requiere que se cumplan los siguientes factores críticos de éxito

- Debe existir un entorno de negocio favorable, tanto en asuntos políticos, económicos, medio ambientales, entre otros.
- Tener disponible de forma inmediata información de stocks, precios, imágenes, y catalogación.
- La experiencia de usuario, tanto en la compra, como la entrega y el pago deben ser percibidas por el usuario de forma favorable.
- El canal B2C no debe canibalizar a los que ya operan en la actualidad.
- El modelo de negocio debe ser rentable.

Finalmente, se considerarán las capacidades de la empresa para el desarrollo de este proyecto, tanto en la estrategia adecuada, surtido de productos, logística y un análisis financiero.

## 1.3. OBJETIVOS Y RESULTADOS ESPERADOS

### 1.3.1. Objetivo General

Desarrollar un modelo de negocios que permita una venta B2C sin canibalizar a los socios estratégicos actuales, sino más bien de forma rentable y con nuevas propuestas de valor.

### 1.3.2. Objetivos Específicos

- Descubrir el segmento objetivo a satisfacer y el surtido adecuado que se ofrecerá.
- Diseñar una estrategia de venta que no genere conflictos con los canales y socios estratégicos actuales
- Evidenciar las restricciones actuales que tiene la empresa y sugerir oportunidades de mejora.
- Entrega una evaluación económica mediante flujo de caja, cálculo de VAN y TIR, que permita al directorio tomar una decisión

### 1.3.3. Resultados Esperados

Se espera entregar un plan de negocio que responda a los objetivos anteriormente planteados. Se determinará el segmento de mercado a satisfacer y el surtido que se debe ofrecer, junto con las condiciones comerciales para evitar la canibalización de los canales de venta y lograr un negocio rentable.

#### 1.3.3.1. Declaración de Alcance

La propuesta de negocios a desarrollar tiene como alcance entregar una evaluación que permita demostrar la viabilidad de este proyecto, recogiendo de manera exhaustiva todos los detalles técnicos y financieros actuales de la empresa. Considerando alternativas existentes o bien elaborar una solución propia. Permitiendo a los líderes de Derco tomar la decisión sobre un nuevo modelo de negocios en canales de venta digital.

Se definiría el surtido adecuado, entregando una estrategia matricial de canales y marcas, sin ahondar en el detalle por *SKU*. Que permitan una convivencia entre los actuales formatos de venta. Dado que la empresa actualmente satisface la demanda B2B tanto de forma presencial como online, este proyecto se enfocará en el cliente final.

La estructura del plan de negocios consiste en una presentación y evaluación de los antecedentes, tanto de la empresa como del entorno. Presentación de la oportunidad de negocio y evaluación de la implementación. Posteriormente se analizan los resultados en contraste con las alternativas.

Dado que este documento tiene como primera instancia la evaluación de una oportunidad de negocio, se excluye el detalle de la implementación y por tanto no se ahondará en detalles operacionales y logísticos. Tampoco abarca los negocios de maquinaria, agrícola, flotas y filiales de otros países.

A continuación, se muestra una adaptación del diagrama del *paper The-changing-aftermarket-game* elaborado por *McKinsey*, que permita ilustrar la relación entre fabricantes, distribuidores, clientes y destacado en azul el foco de estudio de este informe.



Ilustración 1: Relación Mercado<sup>6</sup>

<sup>6</sup> Elaboración propia, adaptación del diagrama de *stakeholders* realizado para el estudio de *The-changing-aftermarket-game* *McKinsey*

## 1.4. MARCO CONCEPTUAL

Esta tesis se basa en cuatro pilares claves, cada una con la bibliografía necesaria para desarrollar este plan de negocios.

### 1.4.1. Comercio Electrónico y Marketing Digital

Para este proyecto ha sido de gran inspiración la novena edición de *Electric Commerce 2018: A Managerial and Social Networks Perspective*, otorgando el sustento académico para la elaboración del modelo de negocios digital, la propuesta de valor y el plan de ventas.

Lo esencial que se extraerá de este documento es la transición de negocios de físicos, de ladrillo y cemento hacia la digitalización, considerando diversos factores tales como métodos de pago, tratamiento logístico, *fulfillment* y gestión del cambio. Se tomarán caso de otros rubros pero que son aplicables en este proyecto, como es el de *Bestbuy*, compañía orientada a la electrónica que enfrentó varios desafíos en la transición hacia la digitalización. Capítulos claves serán los siguientes:

- 3.- *Retailing in Electronic Commerce*
- 12.- *Electronic Commerce Payment Systems*
- 13.- *Order Fulfillment Along the Supply Chain in e-Commerce*

### 1.4.2. Gestión de Proyectos

Se realizará un estudio de viabilidad, evaluando las necesidades del negocio, analizando las estrategias, riesgos, factores críticos de éxito y midiendo los beneficios del proyecto. Esto con la finalidad de dar a lugar la decisión de ejecutar el proyecto.

Se explicará el contexto del escenario actual y planteará la oportunidad de negocio. Realizando investigación respaldada en estudios, fuentes públicas e información interna de la compañía y la industria.

*Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)*, presenta buenas prácticas y será la pauta metodológica para la evaluación del plan de negocios.

Esto permitirá realizar una evaluación económica sólida, entregando un detallado análisis de ingresos, costos, VAN, TIR y flujo de caja del proyecto.

### 1.4.3. Estrategia y Marketing

Este trabajo busca evaluar una propuesta de vanguardia que permita a Derco adelantarse a sus competidores, evitando implementar una solución que pueda quedar obsoleta al momento de ejecutarla. Para ello este estudio se basa en la metodología de Marketing Estratégico de Rojer J, Best.

- Análisis de las 4P: Precio, Producto, Plaza y Promoción. Estos cuatro factores son esenciales para definir el surtido de productos adecuado, en qué lugar y cómo se venderán, minimizando los riesgos de fallar. Cada una de estas variables interactúan significativamente y estrechan las barreras entre las necesidades de los consumidores y la oferta de la empresa.
- Análisis de las cinco fuerzas de Porter: Es una herramienta potente que permite visualizar las fuerzas del entorno, evidenciando fortalezas y debilidades de la posición en que se sitúa la compañía. Esto permite ajustar la estrategia para ganar competitividad, mejor posición de mercado y, en definitiva, mayor rentabilidad. Este instrumento fue creado por Michael Porter en 1979 y desde entonces se ha convertido en una de las más reconocida y utilizadas en la estrategia de los negocios.
- Análisis PESTEL: Esta herramienta permite enmarcar el entorno macro en que se desenvuelve el negocio. Analizando factores externos no vinculados al marketing que podrían poner en riesgo el éxito del proyecto, tales como Político, Económico, Social, Tecnológico, Medioambiental y Legal.
- Análisis de la Industria: Se proporcionará información local y regional, objetiva y de fuentes confiables que muestren la situación de mercado. Permitiendo concluir el tamaño, crecimiento o contracción y la proyección del rubro.
  - Análisis de la industria automotriz y el rubro de repuestos.
  - Estudio de tendencias y proyección del mercado.
- Investigación de Mercado: Se busca definir el mercado objetivo, identificando preferencias, tendencias, tamaño del mercado, segmentación de clientes y sus características. Utilizando encuestas y entrevistas como herramientas, que nos permitan elaborar *insights* del consumidor a través de actividades como:
  - Encuestas.
  - Análisis de Mercado.
  - Identificar puntos débiles de este viaje.

#### 1.4.4. Gestión de Procesos, Operaciones y Personas

Entendiendo que la solución a encontrar no existe en Derco, se torna indispensable evaluar el contexto logístico actual y declarar las posibles amenazas o consideraciones que se deben tener para minimizar el riesgo de fracaso de este proyecto.

- Identificar mejoras e innovación operacional con proveedores actuales.
- Identificar oportunidades de complementar el servicio con red actual de distribuidores.
- Evaluar la estructura actual y sus restricciones.

Para llevarlo a cabo, nos basaremos en los capítulos de Modelamiento de Proceso y Gestión del Cambio del texto Gestión de Procesos, escrito por Juan Bravo Carrasco.



## 2. DIAGNÓSTICO

### 2.1. Mercado Mundial

*Aftermarket* se define, de acuerdo a la red estadounidense de *aftermarket*<sup>7</sup>, como la industria de mercado posterior a la venta del vehículo. Agrupando piezas, equipamiento, neumáticos, repuestos, accesorios y servicios. Tanto para la reparación, como también para modificar la apariencia y el desempeño. Este segmento del mercado incluye a todos los grupos de repuestos, tanto en las líneas livianas, como pesadas, para complementar o servir como opción más económica a un producto original ya existente

Este negocio se remonta desde el año 1908, en el momento en que se masifica el automóvil gracias al Ford Modelo T. Sin embargo, no existía la profesión de mecánico y la gente debía acudir a otros rubros afines, desde metalúrgicos hasta mecánicos de bicicletas.

A partir del año 1927 ya circulaban más de 15 millones de vehículos y los fabricantes usaban piezas más estandarizadas e incluso intercambiables. Es en este período que los distribuidores comienzan a masificar servicios de reparación y surgen los primeros talleres mecánicos independientes.

Es en esta misma década que junto a la llegada de los primeros vehículos a Chile se inicia el comercio de repuestos alternativos. Este segmento se encuentra regulado por la Cámara Chilena de Comercio de Repuestos y Accesorios Automotrices o por sus siglas, CAREP A.G. Esta institución además de brindar apoyo a sus socios es un referente de la industria, ya que asesora a las autoridades en el cumplimiento de las normas, actúan como voceros en medios de prensa respecto a temas como la seguridad vial y la responsabilidad medio ambiental, entre otros. Los socios de esta cámara son empresas que realizan actividades económicas como importadores, representantes de fábricas extranjeras, distribuidores de marcas, tanto de productos originales como alternativos, minoristas, detallistas y actividades relacionadas, destinados al mercado automotriz de reposición, tanto para automóviles, camionetas, SUV, buses, camiones, tractores y maquinaria pesada y fuera de carretera.



*Ilustración 2: Autos Estacionados en Playa Amarilla, 1930<sup>8</sup>*

<sup>7</sup> <https://automotiveaftermarket.org/aftermarket-industry-trends/definition/>

<sup>8</sup> Imagen de Playa Amarilla en Concón, 1930. Postal de la Revista Life.

## 2.2. Mercado en Chile

Chile se ubica en el tercer lugar en cuanto a ventas de autos nuevos en Latino América. Solo superado por Argentina y Brasil, quienes fabrican el 98% de la producción de Sudamérica

El parque vehicular chileno está compuesto por automóviles provenientes de Asia, Europa, Norte América y Brasil. Los vehículos japoneses debutaron en la década de los '80, posteriormente en la década de los '90 fueron los automóviles de procedencia coreana y desde el 2005 en adelante han ingresado 7 marcas chinas. Actualmente existen más de 50 marcas y más de 1.500 modelos, dando cuenta de un amplio parque automotor.

Las primeras 16 marcas del segmento "Pasajeros y SUV" representan un 84,3% en el mercado chileno en esta categoría, liderando Chevrolet, KIA, Suzuki, Nissan, Hyundai y Toyota, según informes de ANAC

Derco participa en el mercado de livianos y medianos, ostentando 25% de participación, en la Tabla 1 se observa que las marcas del grupo Mazda y Suzuki generan 20% la cuota de mercado, el saldo restante las compone Renault, Changan, Haval Great Wall y JAC.

Países de Origen



Ilustración 3: Procedencia de vehículos del mercado Chileno: Fuente: Aduanas de Chile

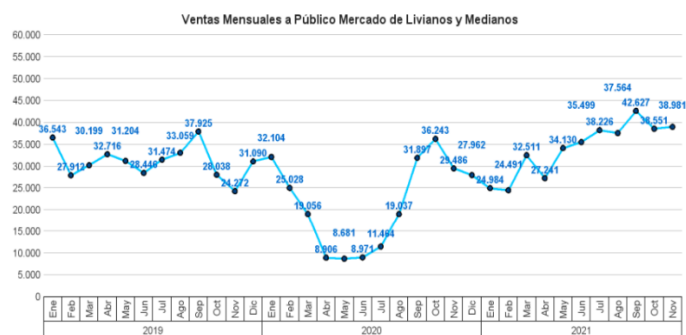


Ilustración 4: Evolución de venta de vehículos livianos 2019-2021 Fuente: ANAC

N°	MARCA	PASAJEROS		SUV	
		Und	%	Und	%
1	CHEVROLET	7.007	14,2%	1.833	4,0%
2	KIA	6.633	13,5%	2.271	5,0%
3	SUZUKI	7.601	15,5%	2.128	4,7%
4	NISSAN	2.305	4,7%	4.203	9,2%
5	HYUNDAI	4.865	9,9%	2.687	5,9%
6	TOYOTA	2.435	4,9%	2.925	6,4%
7	MITSUBISHI	452	0,9%	2.019	4,4%
8	PEUGEOT	1.589	3,2%	1.843	4,0%
9	FORD	798	1,6%	2.671	5,9%
10	MAZDA	2.202	4,5%	2.392	5,3%

Tabla 1: Ranking de marcas por volumen de ventas. Mazda y Suzuki, distribuidas por DERCO, componen 20% de del mercado: Fuente: ANAC

De acuerdo a la Asociación Nacional Automotriz de Chile, este segmento se compone por todos los vehículos de pasajeros, SUV, camionetas y otros comerciales con un peso bruto vehicular menor a 2.700 kilos para los livianos y de 2.701 hasta 3.860 kilos para los medianos.

Es de suma relevancia para este proyecto mencionar que el amplio mercado automotriz chileno tiene estrecha influencia sobre el consumo de autopartes. El Departamento de Comercio Norteamericano, en su informe de abril 2019<sup>9</sup> afirma que el consumo de partes, piezas y accesorios está directamente vinculada a la demanda de vehículos nuevos, a las necesidades del mercado de reposición y las características del parque. De acuerdo con cifras de Cámara Chilena de Comercio de Repuestos y Accesorios Automotrices. El tamaño del mercado chileno para el período 2019 se estima en USD \$700 Millones y con proyección de seguir creciendo.

Esto se explica, debido a que la venta de vehículos ha experimentado un crecimiento constante los últimos 3 años, repercutiendo directamente en el mercado de repuestos. Informes de Derco, muestran que, en promedio, el repuesto vendido hoy es utilizado en un vehículo de una antigüedad de 4 años.

### 2.3. Categorización de Clientes, Canales y Productos

En lo que respecta a piezas, partes y repuestos, actualmente, las marcas de vehículos no siempre son los fabricantes de estas, sino que, en el transcurso del tiempo, se han transformado en ensambladoras de autos. Esto responde a reducir costos de desarrollo, tiempo de producción y optimización en el armado de las unidades.

Esta es una tendencia mundial que arrastra una historia de 20 años y que actualmente abarca a prácticamente todas las industrias<sup>10</sup>. La industria manufacturera automotriz migró de un sistema estructurado en divisiones que fabricaban piezas y componentes a establecer una cadena de proveedores. Actualmente, más del 90% de las partes de un vehículo son elaboradas por un fabricante externo, que puede estar ubicado en cualquier país del mundo.

Es por esto que cabe distinguir las siguientes categorías de repuestos, que en la práctica son opciones para el consumidor y cuentan con las siguientes características:

- **Genuino:** son repuestos denominados como originales, provistos por el fabricante y se identifican fácilmente ya que en su empaque cuentan con el emblema de la marca. Sus atributos principales son alta calidad, calce perfecto y el prestigio del proveedor.

Usualmente, esta categoría de productos es provisto principalmente por la red de concesionarios, quienes atienden a un segmento de clientes que poseen un automóvil relativamente nuevo, dentro del período de garantía y desean mantener el óptimo funcionamiento, o bien, están asegurados y han tenido algún siniestro cuya reparación

---

<sup>9</sup> Office of Transportation and Machinery U.S. Department of Commerce. 2009

<sup>10</sup> Joan Magretta, 1998. Harvard Business Review: Supply Chain Management, Hong Kong Style.

está contemplada el uso de piezas originales. En menor medida, existe un grupo de consumidores fidelizados que consumen estos productos por un largo período de tiempo.

- **OEM, del inglés Fabricante de Equipamiento Original:** En ocasiones son repuestos del mismo fabricante del Genuino, pero a diferencia de contar con la marca del automóvil, esta muestra en su empaque la marca del fabricante de la pieza. Algunos ejemplos son: Bosch, Philips, Brembo, NGK, entre otros
  - Asociadas a un tipo de cliente *Do it for me* o hágalo por mí (DIFM)
  - La venta está asociada a talleres especialistas del rubro de repuestos alternativos, como lubricentros, servitecas y casas de repuestos.
  - El cliente busca equilibrio entre calidad, un bajo precio en el producto y que incluya el servicio.

Posterior al periodo de garantía, menos del 1% de los clientes realiza la mantención generándose una fuga de clientes hacia el mercado de repuestos alternativos. En este segmento, se busca un equilibrio entre calidad y costo. La oferta de repuestos originales en otros canales de venta es escasa, por lo que es probable que los automovilistas consuman productos de carácter genérico en un taller multimarca y a un precio menor al original.

- **Alternativo:** Repuestos certificados, pero que no son fabricados por proveedores tradicionales, normalmente asociadas a marcas poco conocidas.
  - Asociado a clientes *Do it Yourself* o hágalo usted mismo (DIY).
  - Asociado al retail, consumo masivo, tiendas por departamento, tiendas de mejoramiento del hogar, supermercados y grandes superficies.

El cliente busca repuestos alternativos fácilmente reemplazables por él mismo. Tales como baterías, plumillas, neumáticos, ampollitas u otros de esa índole. Está instalado en la mente del consumidor, que, según sus necesidades o preferencias, este acudirá a un punto de venta y espera recibir un producto acorde a este establecimiento. Es decir, un cliente que necesita reparar un motor no irá a un supermercado porque no encontrará todo lo que necesita, de manera inversa si solo necesita un aromatizante no será necesario acudir a un especialista. Dicho esto, se observan tres grupos de clientes.

Clientes que necesitan realizar tareas rutinarias de cuidado y lavado del auto, que les son indiferentes las marcas o con mayor sensibilidad al precio acudirán al retail, indiferentes de la marca. Serán cliente tipo “hágalo usted mismo” si la tarea es simple o por la antigüedad de su vehículo prefiere arriesgarse y aventurarse a realizarla por cuenta propia.

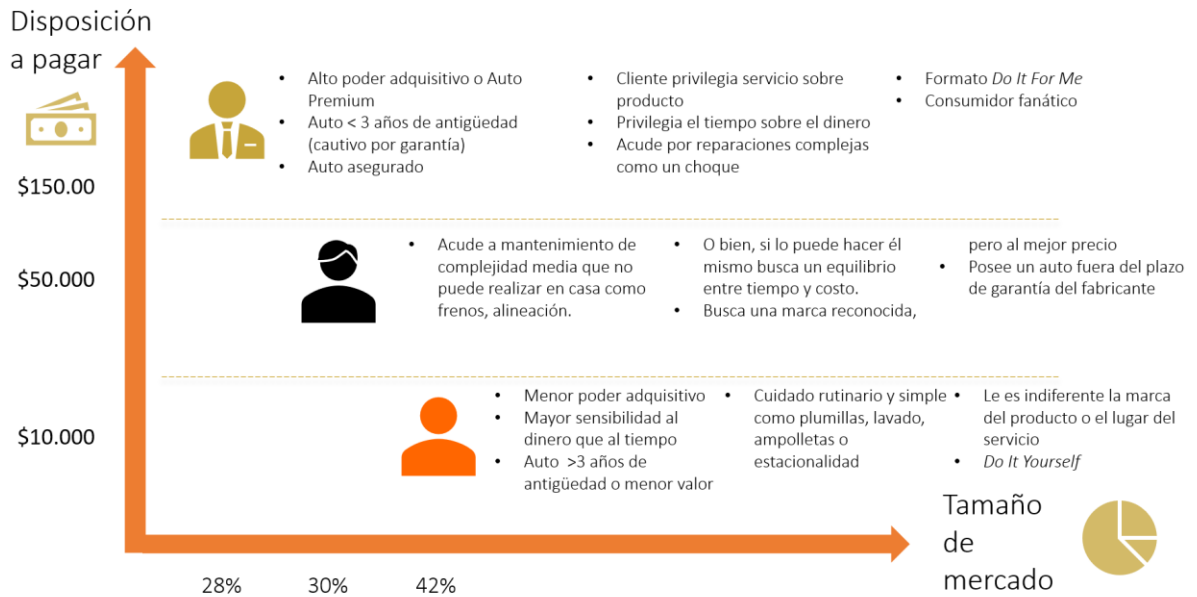


Ilustración 5: Clientes<sup>11</sup>

<sup>11</sup> Clientes, ¿Quiénes son? Elaboración propia. 2021

## 2.4. Descripción Organizacional de Derco

Fundada en 1959 por José Luis del Río Rondanelli, Derco es actualmente el principal importador y distribuidor de vehículos, maquinaria y repuestos en Sudamérica, con 22% de participación de mercado. La empresa chilena comercializa 10 marcas automotrices, 7 de motos y 14 de camiones y maquinaria, además de 30 marcas de prestigio en implementos y repuestos. Asimismo, cuenta con una red de distribución de 400 puntos locales de venta y/o servicio, tanto de concesionarios como propios.

## 2.5. Unidades de Negocio

**Automotriz:** Inyectando al mercado 150.000 nuevos vehículos cada año y representando 7 marcas, la venta de automóviles es el núcleo de Derco

**Maquinaria:** En 1990 se crea Dercomaq, se desarrolla principalmente en tres rubros. Agrícola, construcción y transporte.

**Motos:** Con Suzuki como principal marca, Dercomotos es el 4 actor del mercado chileno.

**Seguros:** Amicar, formada el 2017 en alianza junto a Gildemeister, es una empresa con el propósito de otorgar financiamiento al cliente final para la compra de un vehículo.

**Agroplanet:** El año 2012, Derco adquiere SERGO, retail de repuestos alternativos para el segmento agrícola con 60 años en el mercado chileno.

**Autoplanet:** Inaugurada en 2008, es la primera cadena retail de tiendas de repuestos y accesorios alternativos del país, orientada al segmento de clientes estilo “hágalo usted mismo” y pequeños talleres. Actualmente ofrece 14.000 SKU en 60 tiendas a lo largo de Chile.

**Dercoparts:** Con una participación de mercado del 25%, esta filial representa 10% de los ingresos de Derco. Conformada por equipos dedicados a la atención B2B de múltiples canales minoristas logrando sinergias que plasman sus excelentes resultados en el constante crecimiento de ventas.



Ilustración 6: Resumen de la Organización

## 2.6. Evolución de Ventas y Estructura Organizacional

La estructura de la división de autopartes de Derco se destaca por ser multi-producto y multicanal, abarcando todas las necesidades del cliente con diferentes estrategias de segmentos de precio, desde el repuesto de mecánica rápida en marcas propias, representando marcas de prestigio comercializadas por especialistas, hasta accesorios y repuestos originales distribuidos exclusivamente en concesionarios.

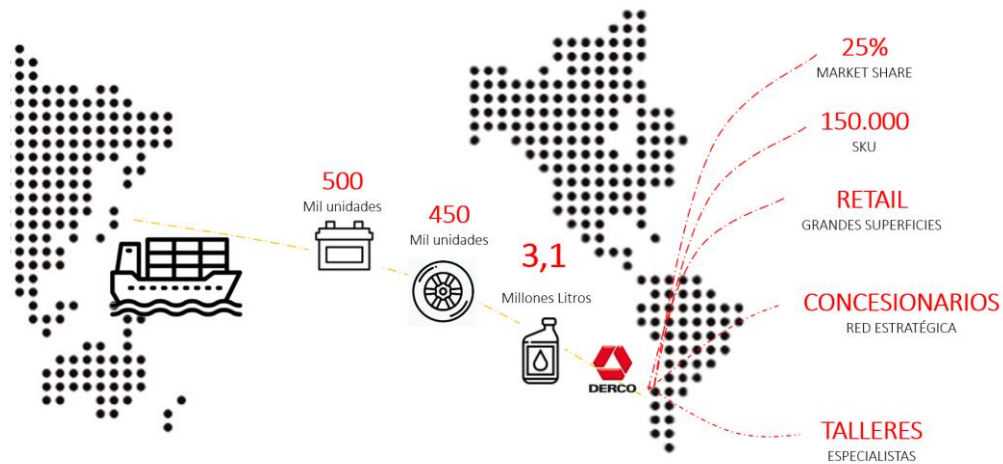


Ilustración 7: Derco, importador multiproducto, multiformato  
Fuente: Elaboración propia

La lógica de esta estructura es acompañar al cliente durante todo su viaje, maximizando el *lifetime value*. El cliente compra un vehículo nuevo, en un concesionario Derco, probablemente realizará las mantenciones hasta que expire su garantía, posteriormente recurrirá a un taller multimarca como una serviteca o lubricentro, que a su vez están abastecidos por productos de Dercoparts. Finalmente, asistirá a un retail para realizar mantenimiento diario como cambiar una ampolleta, sustituir unas plumillas, reemplazar la batería o algo tan cotidiano como comprar artículos para el lavado del automóvil.



Ilustración 8: Viaje del Cliente  
Fuente: Elaboración propia



Existen dos divisiones relevantes en volumen de venta de repuestos. El primero es Dercoparts, que actualmente se dedica a la venta mayorista de repuestos en un formato B2B. Los canales de venta están definidos según en segmento. Productos genuinos, OEM y genéricos se comercializan en formatos de Concesionarios, Geográfico y Retail, respectivamente

La segunda rama son los retailers propios como DercoCenter y Dercomaq, mediante 87 locales de venta exclusiva de repuestos originales. Para repuestos alternativos existe SERGO y Autoplanet. La misión de este último es ser la primera opción en repuestos alternativos de mecánica rápida y cuidado del auto, esto se logra a través de 60 tiendas desde Copiapó hasta Puerto Montt. En este proyecto no se abordará Dercomaq, Autoplanet ni SERGO.

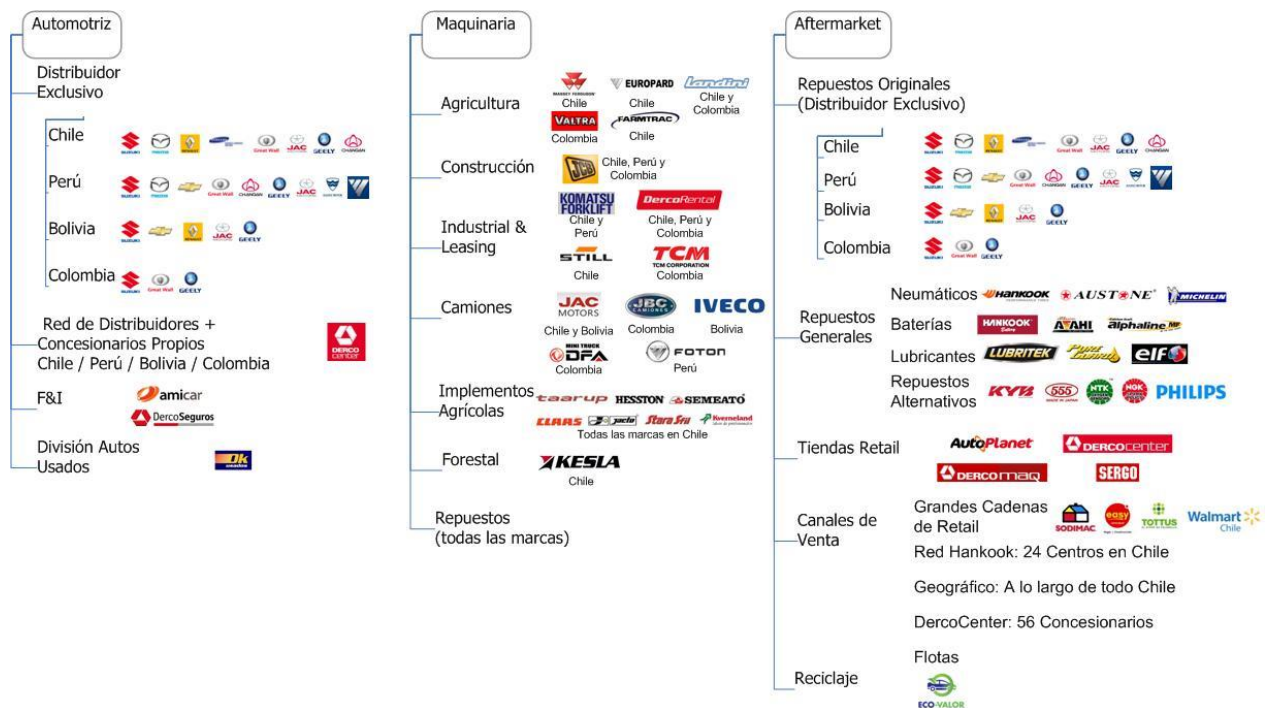


Ilustración 9: Divisiones de Negocio

Fuente: Elaboración propia



La venta del automóvil va acompañada de una venta posterior relacionada al mantenimiento y reparación de este. La venta de repuestos en Derco ha presentado un crecimiento promedio de 15% anual en la venta, un rendimiento mayor al del mercado, que los últimos 7 años ha crecido en promedio 8%, tal como se observa en la gráfica a continuación.

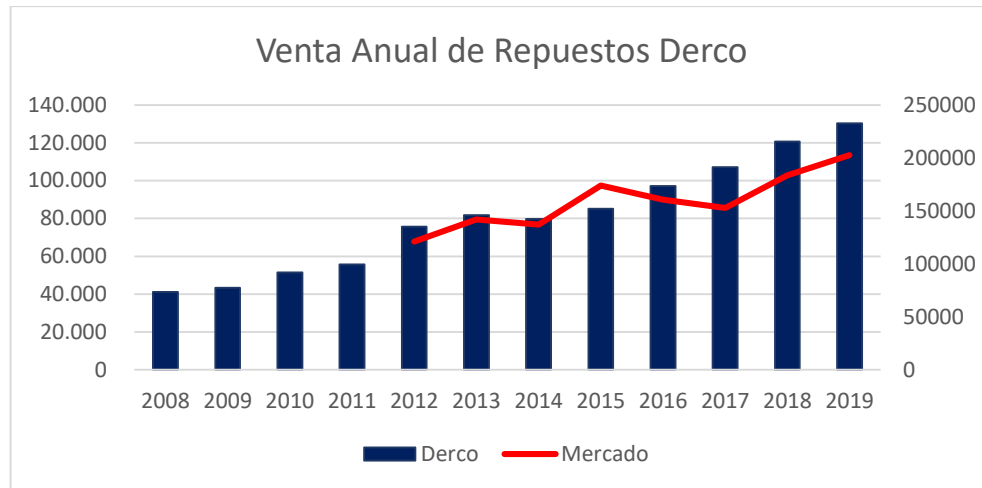


Ilustración 10: Evolución de ventas  
Fuente: Elaboración propia

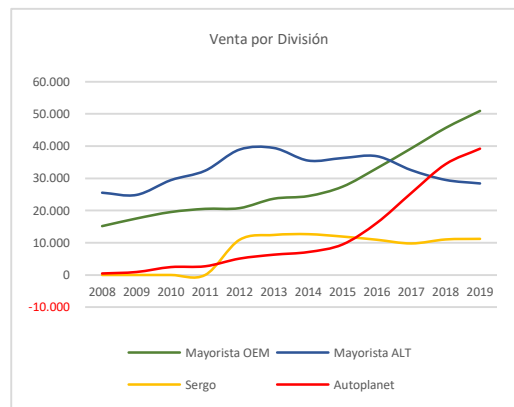


Ilustración 8: Venta por División  
Fuente: Elaboración propia

Si bien varios canales tienen una plataforma online, cada uno tiene un cliente objetivo y restricciones

- [www.dercoparts.cl](http://www.dercoparts.cl) está enfocada a la venta mayorista B2B
- [www.autoplanet.cl](http://www.autoplanet.cl) tiene venta online solo de repuestos y accesorios alternativos
- [www.dercocenter.cl](http://www.dercocenter.cl) solo entrega la posibilidad de agendar una mantención.
- [www.dercoaccesorios.cl](http://www.dercoaccesorios.cl) catalogo online sin posibilidad de comprar
- [www.soyautentico.cl](http://www.soyautentico.cl) catálogo de repuestos y accesorios originales, sin posibilidad de comprar en línea

Esta diversidad de páginas web conlleva a que sea muy engorroso para el cliente final encontrar y comprar lo que necesite. Es por esto que este plan de negocios plantea una plataforma digital B2C que simplifique la compra del cliente. Estandarizando los canales actuales digitales y desarrollando una estrategia común.

En el aspecto de operaciones, Derco cuenta con el mayor centro de distribución de Latinoamérica, dedicando 42.000m<sup>2</sup> a autopartes, gestiona más de 150.000 SKU y alberga cerca de 4 millones de pizzas. Esto genera una ventaja competitiva. Más aún en tiempos actuales que en el espacio se ha convertido en una restricción para la venta. Las tiendas tienen un espacio reducido en las góndolas y no pueden exhibir todo el surtido, por lo que se ha optado por publicar en las páginas web todo lo que se encuentre disponible. La ventaja es que Derco puede despachar dentro del mismo día en la región metropolitana y en 72 horas a otras regiones, siendo un proveedor estratégico para sus clientes

Como contraparte, prácticamente todo el surtido es importado, lo que se traduce en altos tiempos de espera en caso de un quiebre de stock. Los tiempos de llegada varían desde 30 días en casos de que sean productos de Latinoamérica hasta 120 días para productos provenientes de Asia. Esto, considerando que el fabricante lo tenga disponible, en caso contrario pueden pasar hasta 6 meses.

## 2.7. Mercado por categoría, Competidores y el rol de Derco

### 2.7.1. Canal de Venta Concesionarios

Aunque no se sabe con exactitud el tamaño del mercado de repuestos y accesorios originales en Chile, McKinsey<sup>12</sup> estima que mundialmente el 20% de los repuestos vendidos son genuinos. Esto resulta en un tamaño estimado de 140 mil millones de pesos anuales, vendidos principalmente por concesionarios. Esto se debe a que los distribuidores tienden a tener la exclusividad de importar la marca y por otra parte las propias motivaciones para el consumo de este producto. La primera es el hecho de mantener la garantía y no arriesgarse a instalar componentes que puedan anularla. Esto se ve reflejado en vehículos menores a 3 años de antigüedad, en segmentos de marcas tradicionales, en tipos de vehículos familiares como SUV y Sedanes. El segundo, corresponde al cliente fidelizado que decide mantener el consumo independiente de la antigüedad del vehículo, motivado por el calce perfecto del repuesto, la sensación de seguridad y confianza que transmite este servicio. Se espera que tengan una tasa de retención mayor al 20% las marcas de lujo y vehículos como los deportivos o SUV de alta gama.

Los puntos de venta con mayor historia se ubican en avenidas emblemáticas de ventas de autos como Bilbao, Irarrazabal, Las Condes y Vitacura, que tienen un alto tráfico vehicular pero no peatonal. Esto se equilibra disponiendo de locales Dercocenter en los distintos Mall Plaza de Santiago. Con 227<sup>13</sup> millones de visitas anuales es la cadena de centros comerciales con más visitas en el país.

La venta de concesionarios representa 37% del total de repuestos y accesorios. Se observa que el volumen de venta del concesionario está en directa relación con la demografía en la que está ubicada. Los de mayor venta son los que se encuentran ubicados en la región metropolitana con una participación sobre 20%, luego Bio Bio con 9%, le siguen los puntos de venta de la quinta región con 8%. El 60% restante está atomizado en las demás regiones del país.

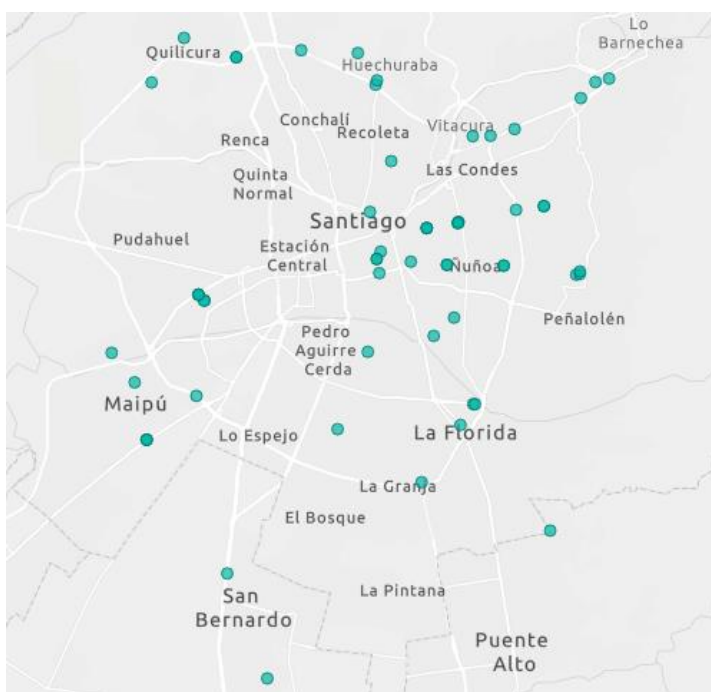


Ilustración 11: Ubicación de Concesionarios en Santiago

Fuente: Elaboración propia

<sup>12</sup> McKinsey & Company, Inc.. 2017. The changing aftermarket game. Munich.

<sup>13</sup> Mall Plaza. 2020. Memoria Anual 2019. [https://www.mallplaza.com/files/PUNTO-COM/MP\\_MEMORIA\\_2019\\_%20FINAL.pdf](https://www.mallplaza.com/files/PUNTO-COM/MP_MEMORIA_2019_%20FINAL.pdf)



Ilustración 12: Regiones de mayor venta de repuestos originales  
Fuente: Elaboración propia

Si bien existe un listado de partes mínimo que los fabricantes recomiendan tener en stock y más de 50 categorías, para el análisis se realizará la división en tres grupos; repuestos de mantenimiento, repuestos de impacto y accesorios.

El canal de concesionarios es el de mayor facturación. Los productos de mayor rotación son los relacionados con el mantenimiento, es decir aceite de motor y filtros. Luego le siguen los repuestos de impacto y accesorios, con menor rotación pero que no pueden estar fuera de la oferta. La demanda es fácilmente estimable, debido a que se conocen las cantidades de vehículos vendidos y de acuerdo a estadísticas internas, el primer año hasta 40% de los clientes realiza la mantención, el segundo año la tasa baja a 25% y posteriormente a 5% el tercer año. En general con un promedio de venta de \$120.000.

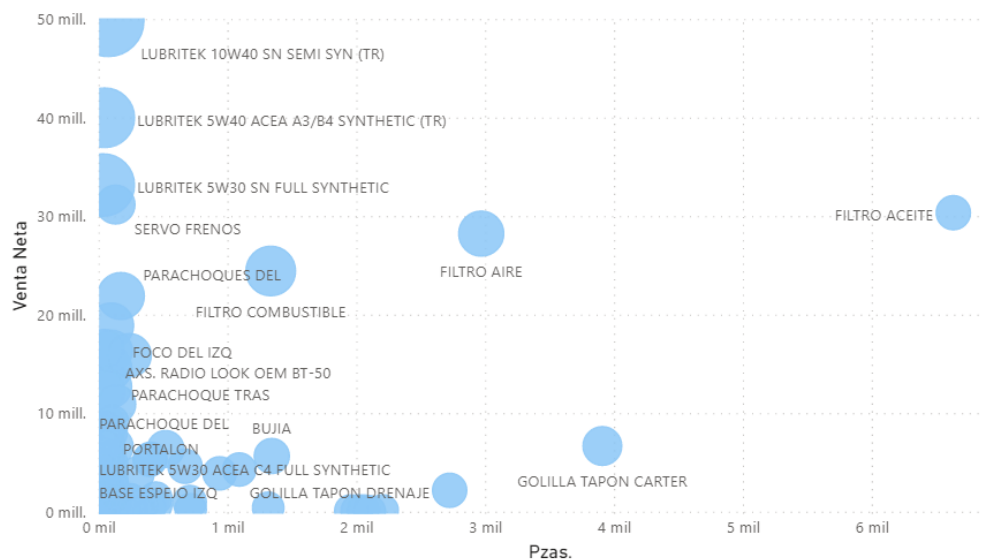


Ilustración 13: Mapa de Distribución de Ventas del surtido en concesionarios  
Fuente: Elaboración propia

El cliente percibe el valor agregado desde diferentes ángulos, el hecho de que el producto utilizado sea genuino, otorgando la tranquilidad de calce perfecto y discernimiento de calidad. Personal capacitado en la marca, que conoce el auto con mayor detalle que los talleres multimarca. Finalmente, se percibe que el auto que tiene todas las mantenciones realizadas en el concesionario de la marca tendrá mejor reventa. Luego se aspectos relacionados con servicio, como disponibilidad del producto de forma inmediata o en corto plazo, acompañado últimamente de servicios a domicilio, lavado del auto incluido en el precio. Normalmente un buen indicador es tenerlo disponible en menos de 10 días. Este atributo tiene un alto costo asociado que es el inventario. Los concesionarios tienen una pequeña bodega llamada pañol, en ella solo almacenan pequeñas piezas y de alta rotación. El resto del stock se encuentra en el centro de distribución que cuenta con más de 150.000 SKU.

Estos elementos generan una mayor percepción de valor para el cliente y, por ende, también permite determinar un mayor precio de venta, que a la vez permite cubrir el costo del inventario. Estratégicamente, se debe migrar la mayor cantidad de clientes desde el repuesto o accesorio alternativo hacia el genuino y retenerlos. Normalmente, los productos genuinos tienen un precio 20% superior respecto al producto alternativo.

Se podría considerar como competidores a concesionarios de otras marcas, sin embargo, no es así, ya que una vez que el cliente comprar un vehículo las piezas rara vez son intercambiables, es por eso que se genera mercado cautivo y los talleres pequeños, flotistas o aseguradoras que necesitan repuestos o accesorios originales deben comprar en un concesionario de su misma marca.

Este canal no ha realizado esfuerzos en desarrollar un formato de venta web en el mercado, dado que tradicionalmente el cliente se considera fidelizado los primeros 30.000 kilómetros, en que el flujo tradicional es agendar una cita cada 10.000 kilómetros sin que este tenga la necesidad de preocuparse de saber que repuesto necesita. En menor medida, hay un segmento de clientes que se dirige directamente al mesón de repuestos para comprar un SKU específico.

Sin embargo, posterior al periodo de garantía se produce una fuga de este cliente, principalmente motivados por buscar menores precios para el mantenimiento. Nace la oportunidad de captarlo nuevamente, más aún con el contexto actual de privilegiar las interacciones a distancia y la implementación de herramientas tecnológicas.

## DIAGNÓSTICO | Fuga de clientes en la red de concesionarios

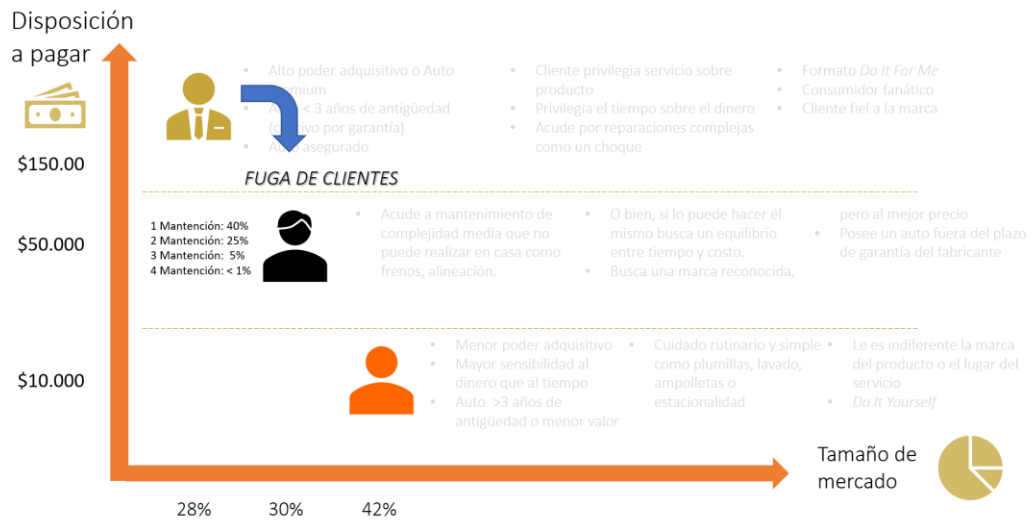


Ilustración 14: Segmento de clientes fugado

Fuente: Elaboración propia

## 2.7.2. Canales de Venta, Análisis Geográfico

El mercado de este segmento está altamente atomizado en puntos de atención y marcas disponibles, pero se caracteriza por seguir la regla de Pareto en varios aspectos. Se concentran en pocos sectores y tipos de productos que tienen el 80% de la venta. En la región Metropolitana 10 de Julio, Los Orientales e Independencia son barrios tradicionalmente “*repuesteros*” y en regiones es aún más marcado. En el caso de Valparaíso es calle Chacabuco, en Viña del Mar calle Quillota y en Concepción es Paicaví, por nombrar algunos ejemplos.

Para el importador resulta un desafío, tanto logístico como para el lograr la venta, debido a que fácilmente se puede contar con una cartera con miles de puntos de venta, que son visitados periódicamente por un vendedor y que solicitan stock diariamente de acuerdo a las necesidades que existan.

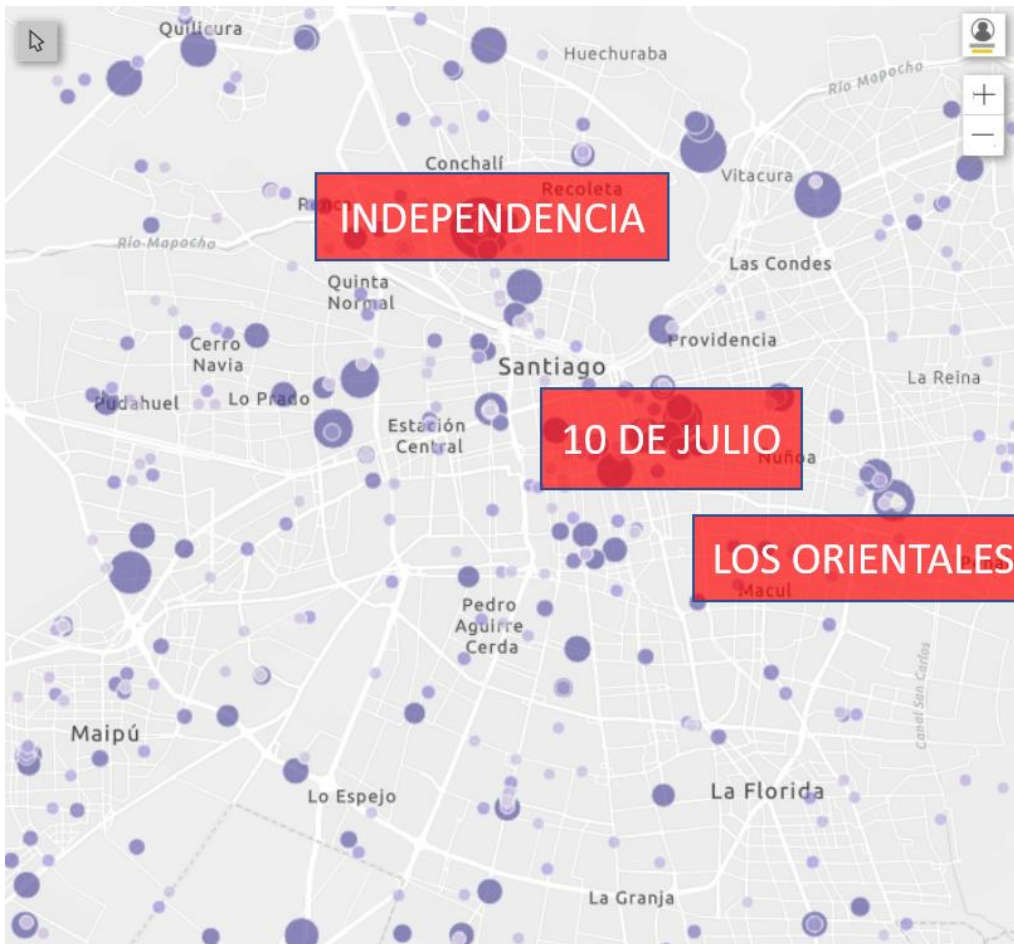


Ilustración 15: Distribución Geográfica de Clientes  
Fuente: Elaboración propia

Este segmento busca satisfacer a clientes que quieren precios económicos, pero sin llegar a punto de realizar el trabajo por cuenta propia, delegándolo en un tercero. Se concentran en el gran parque de vehículos con más de 3 años de antigüedad, equivalente a 5.000.000<sup>14</sup>. Los servicios mayormente ofrecidos son para resolver el desgaste del vehículo, como cambio de batería, neumáticos, aceite y por ende los repuestos que utilizan son estos mismos insumos y los relacionados, como bujías, pastillas de freno y filtros. Respecto a los accesorios, las categorías de mayor volumen son vinculadas al cuidado del auto, al equipamiento para viajes y la electrónica, con el objetivo de mantener vigente el auto.

En este mercado es poco usual ver equipamiento genuino, reservado tradicionalmente para los concesionarios. En su lugar, se trabajan marcas reconocidas en el mercado, que a través de garantías otorgadas por el proveedor generan confianza en el consumidor.

				
BATERIAS				
LUBRICANTES				
NEUMATICOS				
REPUESTOS				

Ilustración 16: Matriz de Competidores  
Fuente: Elaboración propia

Tradicionalmente los clientes arribaban al local recomendados por algún cercano. En la actualidad eso ha ido cambiando debido a la influencia de la tecnología. Al buscar un lugar para realizar algún tipo de trabajo en el vehículo los usuarios pueden leer comentarios que han publicado otras personas, influyendo en la decisión de compra del cliente.

<sup>14</sup>Instituto Nacional de estadísticas de Chile. 2020. Santiago. [http://www.ine.cl/docs/default-source/parque-de-vehiculos/cuadros-estadisticos/resultados/2019.xlsx?sfvrsn=de41edbc\\_5](http://www.ine.cl/docs/default-source/parque-de-vehiculos/cuadros-estadisticos/resultados/2019.xlsx?sfvrsn=de41edbc_5)



Se evidencia una oportunidad para captar a los clientes que ya no son fieles al concesionario, que tienen un auto que ya no está cubierto por la garantía, desean un producto de calidad, genuino, pero sin pagar el premium de ir a un concesionario. Como también, determinar si la fuerza de venta de Derco deberá migrar un modelo de atención no presencial.

### 2.7.3. Canal de Venta Retail

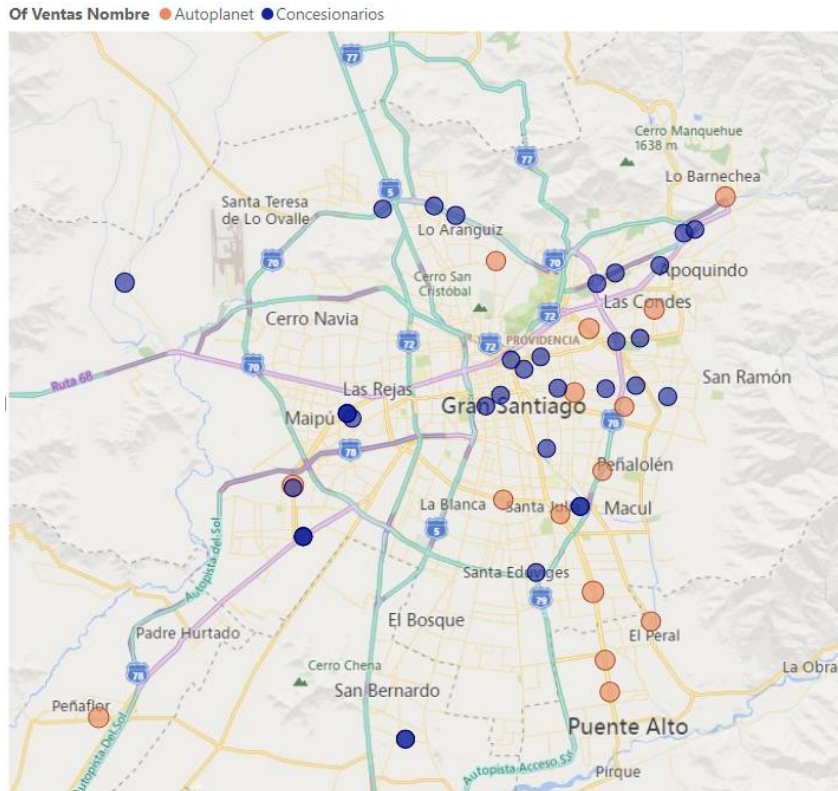
En el capítulo de factores sociales veremos que la generación Millennial está comprando más autos que los *baby boomers*. Esta generación se caracteriza por exhibir su identidad a través de redes sociales, por lo que se espera que el automóvil que compre sea una extensión de su personalidad. Aunque tradicionalmente se relaciona *aftermarket* con mantener el vehículo operativo, también lo es el de personalizar y mejorar la estética de este, ya sea con fundas, conectividad, pantallas multimedia, parlantes o gráficas. Las combinaciones son ilimitadas.

Es justo esa demanda la que mejor captura el canal de venta retail, que se compone por tiendas de grandes superficies, como Sodimac, Cencosud, Walmart, SMU y por supuesto Autoplanet, minorista propio de Derco. Quienes buscan satisfacer al cliente en sus necesidades del día a día como accesorios para el cuidado del auto y repuestos de mecánica fácil que podría hacer el usuario por cuenta propia, como cambiar plumillas o ampolletas.

El cliente que compra en este canal busca el mejor precio, es por esto que el 80% del surtido son marcas blancas, que se adecúan de acuerdo a cada cliente. Un ejemplo de esto son las marcas Autodrive, Autostyle y Datrak son competidores en Walmart, Sodimac y Cencosud respectivamente, tanto en especificaciones técnicas como en precio.

#### **Autoplanet**

Autoplanet nace el año 2007, motivado por exitosos modelos de negocios norteamericanos, replicando formatos de tiendas de conveniencia hacia el mundo automotriz, es decir, una tienda cercana, de no más de 400m<sup>2</sup>, con un surtido acotado que cubra las necesidades diarias del automóvil, abierto de lunes a domingo y con estacionamiento gratis. El objetivo de este canal es captar a aquellos que se encuentran en la etapa final del viaje del cliente, que dejaron de ir hace años a un concesionario y tampoco están dispuestos a pagarle a un taller por algo que consideran que pueden hacer por cuenta propia. Para lograrlo, la estrategia que se adopta es de convertirse en el retail automotriz más grande de Chile hasta abrir 100 tiendas. Sin embargo, los acontecimientos del estallido social y la crisis del coronavirus han frenado este plan. Actualmente Autoplanet cuenta con 63 tiendas, ubicadas estratégicamente en zonas de alta densidad poblacional. En el mapa que se muestra a continuación se ve el contraste con la ubicación de Dercocenter.



*Ilustración 17: Ubicación de tiendas en Santiago  
Fuente: Elaboración propia*

El indicador por excelencia de este canal es la rotación del producto, ya que el surtido está limitado por el espacio físico de la tienda. Es por esto que se trabaja fuertemente la estacionalidad del mix. Por ejemplo, los parasoles y accesorios de viaje solo se venderán desde diciembre hasta febrero, las plumillas solo de abril a agosto. En cambio, productos que tengan una demanda estable se mantendrán activos durante todo el año como aromatizantes, artículos de limpieza o lubricantes.

Sin embargo, ha tomado fuerza un nuevo indicador en el retail, que es la cantidad de productos disponibles en la web.

#### 2.7.4. Venta online en el retail

El retail ha entendido rápidamente que por naturaleza los consumidores son digitales, ven un producto en tienda, sacan su smartphone y cotizan en varios lugares, puede realizar la compra en una aplicación móvil, recibir el producto en casa y devolverlo en cualquier tienda. La capacidad de tocar y sentir un producto pareciera ser menos relevante con el transcurso del tiempo, lo que ha generado mayor disposición de comprar sin siquiera ver el ítem. Esto obliga a las grandes tiendas a subir todo el surtido disponible a sus sitios web, nutriéndolos de imágenes, videos, especificaciones técnicas y comentarios de consumidores.

Una vez que se le exhibe una oferta o promesa al cliente, se debe cumplir. Nuevamente, el retail ha reaccionado rápidamente. Las tiendas se están convirtiendo en pequeños centros logísticos y de atención. El objetivo es que el consumidor nunca verá el producto sin stock e independiente del canal que escoja, siempre encontrará respuesta. Esto requiere un gigantesco esfuerzo, se debe tener claridad de cuanto inventario hay y donde se encuentra, gestión de pagos y órdenes de compra, cumplimiento en las entregas, y por supuesto, el manejo de toda esta información. Falabella señala en su memoria 2019 que la inversión subió de 26% a 38% de su *capex*, esto se traduce en 1.200 millones de dólares.

Derco en su rol de importador y distribuidor se ve en la disyuntiva si se deben tener los productos en el sitio del retailer, un Marketplace, generar páginas para cada marca o en todas las anteriores. La ventaja de tener los productos en el sitio de las grandes tiendas es que ya están desarrollados, probados y operativos. Por lo que es un buen comienzo si se desea comercializar un producto en ambiente digital y sin incurrir en primera instancia en inversiones millonarias. El cliente puede tener el producto en pocos días, leer opiniones, comparar precios y ver productos similares, pero por sobre todo el mayor beneficio es el tráfico que generan y por ende la vitrina hacia las marcas. Sin embargo, también hay un aspecto negativo, dado que el tráfico es de ellos, también lo es la lealtad del cliente, lo que hace más lenta la construcción de marca como holding que se desea lograr.

					
BEST					 
BETTER					
GOOD					
OPP					

Ilustración 18: Mix Lubricantes Retail

Fuente: Elaboración propia

				
BEST	 			
BETTER	 			
GOOD	 			

Ilustración 19: Mix Neumáticos Retail

Fuente: Elaboración propia

				
BEST	 (2) (30,8%)	 (13) (79,9%)	 (10) (59,2%)	 (21) (83,0%)
BETTER	 (12) (66,1%)	 (3) (33,1%)	 (15) (73,1%)	 (4) (43,2%)
	 (16) (81,5%)	 (3) (33,2%)	 (19) (77,8%)	
GOOD	 (7) (64,8%)	 (1) (30,1%)	 (1) (30,1%)	 (3) (42,2%)

Ilustración 20: Mix Baterías Retail

Fuente: Elaboración propia

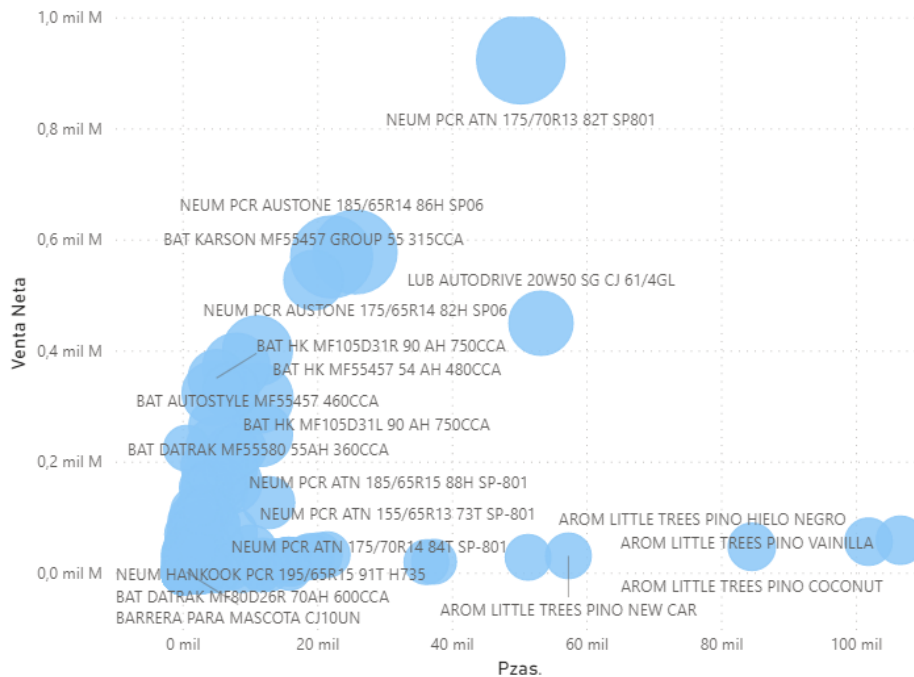


Ilustración 21: Distribución de venta Retail: Sin duda los productos de mayor rotación son los aromatizantes  
Fuente: Elaboración propia

Dados estos antecedentes por cliente, canal y producto se desprende que existen un segmento cautivo, de clientes poseedores de vehículos nuevos que son atendidos con productos originales por los talleres oficiales de cada marca. Luego, talleres multimarca que ofrecen productos de aplicación genérica para atender mantenimiento simple y finalmente retailers que apuntan al consumo masivo. Se evidencia que no existe una profundidad en surtido web, para atender a clientes digitales que necesitan partes y piezas para sus vehículos.

Dada la saturación del segmento de primer precio, desde ya se descarta competir en este segmento, la estrategia debe ser siempre motivar la venta de productos diferenciadores. Concretamente esto se traduce en migrar clientes desde el producto genérico, que se encuentra en todos los retailers y todas las páginas web hacia el original, de tal manera que esta sea la primera preferencia.

## 2.8. Tendencias

La tasa de motorización en Chile es de 4,4 personas por vehículo, basándose en un parque de 4.034.479 de vehículos livianos y medianos en circulación. Esta tasa ha mejorado un 5% respecto al año anterior y en 42% en la última década.

El rubro del repuesto está participando de la revolución digital, de acuerdo con la Cámara Chilena de Comercio de Repuestos de Chile o CAREP<sup>15</sup>, el primer trimestre de 2018 registró un incremento de 170% en la venta de repuestos online, transformándose en la categoría de mayor venta en plataformas como Mercado Libre.

El consumidor chileno ha demostrado ser abierto al consumo online, actualmente el 75% de los chilenos está comprando 39% más que el año anterior, probando servicios y productos extranjeros. Es por esto que las tendencias globales podrían repercutir en el mercado nacional. Localmente, se exhiben casos exitosos de servicios automotrices a domicilio.

Si bien en la actualidad la venta es dominada por locales de ladrillo y cemento, la consultora McKinsey<sup>16</sup> prevé que para 2020 las ventas online de repuestos alternativos tengan una participación del 15%, con una alta expectativa de participación de nuevos actores digitales como Amazon, eBay y Google. Para 2030, la tasa de crecimiento *aftermarket* duplicará a la tasa de venta de autos nuevos. Sin embargo, con el riesgo de que la venta de vehículos eléctricos tenga un efecto negativo en esta tasa. Además, estiman acontecimientos disruptivos en el rubro, tales como:

- Los fabricantes de repuestos originales tenderán a estrategias multicanales.
- Existirá una digitalización de los canales de venta
- Se tomará un enfoque centrado en el cliente y basado en las experiencias.
- Se formarán alianzas con actores claves del rubro digital.
- 59% de los consumidores asistirá a un taller que les sea recomendado o referido.

Estos antecedentes nos indican dos que existe un escenario, con un mercado sano y suficiente demanda, pero a la vez nos muestra el riesgo latente que existen oferentes que no son del rubro y están captando la demanda. Se recomienda tomar acción rápidamente y captar una cuota de mercado importante antes de que otros más lo hagan.

---

<sup>15</sup> <https://www.carep.cl/revistas/77/#p=28>

<sup>16</sup> McKinsey & Company, Ready for Inspection – The Automotive Aftermarket in 2030, Junio 2018

### 3. ENCUESTA CLIENTES

#### 3.1. Problema en estudio y preguntas a resolver

Esta investigación tiene por objetivo determinar el segmento de mercado adecuado para desarrollar este proyecto. A través de una encuesta y entrevistas con los mismos encuestados, se pretende encontrar los perfiles de clientes que estarían dispuestos a realizar la compra de un repuesto o accesorio automotriz en línea, junto con las condiciones o factores que concretan la venta.

Puntualmente se espera obtener respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿Existen clientes dispuestos a comprar un repuesto en línea?
- ¿Por qué razón estarían dispuestos o no a comprar por este canal?
- ¿Dónde están estos potenciales clientes?
- ¿Qué táctica de promoción utilizamos para comunicarnos con estos clientes?
- ¿Qué apoyo necesitamos de nuestros proveedores?
- ¿Qué apoyo necesitamos de nuestros distribuidores / Clientes intermediarios?

Se identifica también un segundo grupo de clientes, los intermediarios, quienes se considerarán parte del modelo B2B y por ende no forman parte del foco de estudio.

### 3.1.1. Análisis de Mercado

Para este estudio consideraremos el parque automotriz de Chile. Se dispone con la información del Instituto Nacional de Estadísticas hasta el año 2018.

Año	2014	2015	2016	2017	2018 <sup>P/</sup>
Total	4.568.664	4.751.130	4.960.945	5.190.704	5.498.895
Automóvil, Station Wagon <sup>/1</sup> y Todo Terreno <sup>/2</sup>	2.890.222	3.020.325	3.170.522	3.341.910	3.560.896
Furgón <sup>/3</sup>	179.144	184.081	190.727	197.901	205.146
Minibús	30.464	30.864	29.632	27.407	25.626
Camioneta	794.091	825.711	863.219	903.756	956.866
Motocicleta y Similares	167.876	173.056	175.019	177.961	189.588
Otros con Motor <sup>/4</sup>	1.356	1.448	1.542	1.720	1.892
Otros sin Motor <sup>/5</sup>	28.458	32.524	33.410	35.429	38.593
Taxi Básico	35.593	35.735	36.107	34.762	34.079
Taxi Colectivo	59.269	59.874	61.085	60.325	60.638
Taxi Turismo	8.646	9.113	9.519	9.263	9.317
Minibús, Transporte Colectivo <sup>/6</sup>	32.454	33.916	37.871	40.567	46.845
Bus Transporte Colectivo <sup>/7</sup>	52.590	53.024	53.945	55.142	57.002
Camión Simple	147.001	148.093	150.529	151.884	156.222
Tractocamión	42.553	44.205	45.688	48.188	49.838
Tractor Agrícola	9.151	9.055	8.540	8.673	8.879
Otros con Motor <sup>/8</sup>	18.040	18.562	19.468	20.259	20.770
Remolque y Semirremolque	71.756	71.544	74.122	75.557	77.698

Tabla 2: Parque Automotriz<sup>17</sup>

Se estima que durante 2020 la venta de vehículos nuevos será de al menos 250.000 unidades, por lo que el parque alcanzaría 5.750.000 autos. Por ende, considerando un nivel de confianza de 90%, un error de 5% y el parque proyectado 2020, se debe utilizar una muestra de 269 participantes.

$$n = \frac{Z_a^2 \times p \times q}{d^2}$$

<sup>17</sup> Instituto Nacional de Estadística



### 3.2. Diseño del estudio

El siguiente diagrama de flujo muestra de manera resumida la encuesta aplicada.

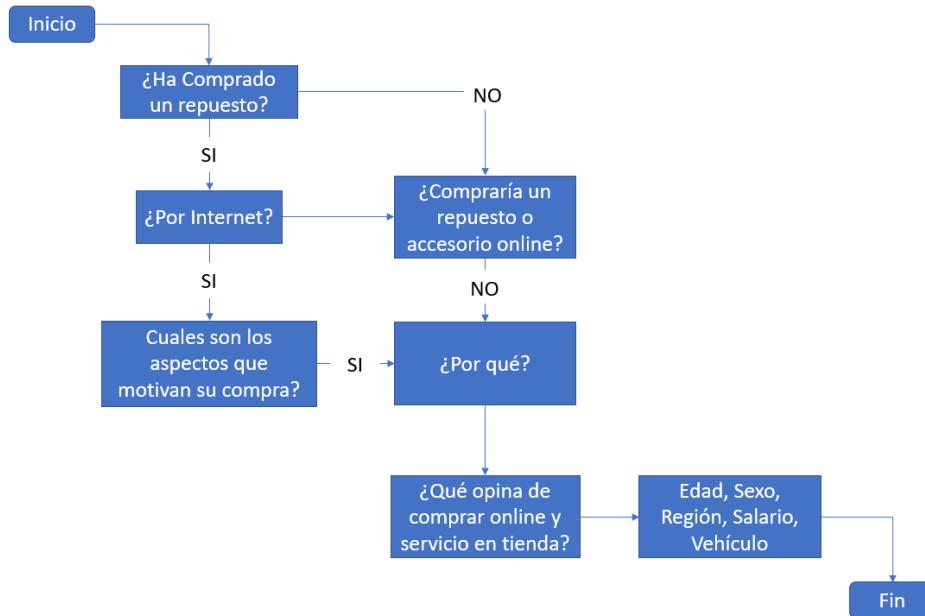


Ilustración 22: Diagrama de flujo de la encuesta

### 3.3. Método de recolección de datos

Se utilizó la herramienta Microsoft Forms, por la facilidad de recolectar datos mediante invitaciones virtuales y masivas a los participantes. De tal manera que puedan responder en cualquier navegador y dispositivos móviles.

### 3.4. Análisis de Datos

Se logró obtener 285 respuestas, la primera pregunta ¿Ha comprado repuestos? no discrimina si la persona tiene o no un vehículo, dado que existen casos en que la compra es delegada en otro, un amigo, familia, colega u otro.

#### 3.4.1. ¿Ha comprado repuestos?

Respuesta	Encuestados	%
No	121	42%
Si	164	58%
<b>Total general</b>	<b>285</b>	<b>100%</b>

Tabla 3: Respuestas ¿Ha Comprado Repuestos?

### 3.4.2. ¿Lo compró por internet?

Respuesta	Encuestados	%
No	127	77%
Si	37	23%
Total general	164	100%

Tabla 4: Respuestas ¿Lo compró por Internet?

### 3.4.3. ¿Compraría un repuesto por internet?

Respuesta	Encuestados	%
No	30	12%
Si	153	62%
Tal vez	65	26%
Total general	248	100%

Tabla 5: Respuestas ¿Compraría un repuesto por Internet?

77% de los encuestados no ha comprado un repuesto por internet. Sin embargo 62% sí lo haría. Esto evidencia que existe mercado que no ha sido captado y son potenciales clientes para el proyecto.

### 3.4.4. ¿Cuáles son los aspectos que motivan su compra?

Motivo	Respuestas
Bajo Precio	115
Amplio Surtido	73
Rapidez de entrega	28
Le gusta hacer las cosas usted mismo	13
Confiabilidad	7
Calidad y buen precio	6
La comodidad de no moverme de mi casa	6
Total	248

Tabla 6: Motivación de compra

La mayor motivación de comprar por internet se concentra en la esperanza de encontrar un menor precio. Además, se evidencia que el cliente tipo *Do It Yourself* no es foco del negocio, este resolverá sus necesidades de forma autónoma. Por ende, de forma tácita, implica que el segmento objetivo son los clientes *Do It For Me* que requieren de manera guiada solucionar sus problemas automotrices.

### 3.4.5. ¿Por qué no compraría un repuesto por internet?

Motivo	Respuestas
No sabría qué repuesto usa mi vehículo	81
No sabría como instalarlo	71
Prefiero que mi mecánico se encargue de todo	59
Riesgo a que no se entregue	42
Otros	24
<b>Total</b>	<b>277</b>

Tabla 7: Respuestas ¿Por qué no compraría?

Se evidencia que el mayor motivo por el cual no se compraría un repuesto por internet es debido al desconocimiento de cuál escoger correctamente. Esto genera la oportunidad de que si se resuelve este punto será atractivo tanto para los consumidores como para Derco captar a este segmento

### 3.4.6. Banda Salarial

Banda Salarial	Si	No	Tal vez	Total
Menor \$500.000	7		7	14
Entre \$500.000 y \$1.000.000	21		22	43
Mayor a \$1.000.000	125	30	36	191
<b>Total</b>	<b>153</b>	<b>30</b>	<b>65</b>	<b>248</b>

Tabla 8: Respuestas por banda salarial

El 12% de la banda salarial más alta no está dispuesta a comprar repuestos de forma online, esto puede explicarse a que privilegian su tiempo por sobre el valor de reparación o mantenimiento. En sueldos sobre \$500.000, existe 59% de respuestas favorables a la compra online, este será el segmento de mayor atractivo.

### 3.4.7. Rango etario

Rango Etario	No	Si	Tal vez
18- 29	15	42	7
30 -39	8	90	30
40 - 49	7	21	7
50- Adelante		7	21
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>160</b>	<b>65</b>

Tabla 9: Respuestas por rango etario

Se observa que los clientes cercanos a la *generación Z* presentan mayor convicción para comprar repuestos online, mientras que los rangos etarios entorno a los *baby boomers* son más dubitativos. Esto está en sintonía con la realidad que se aprecia, en que los jóvenes menores a 25 años se sienten plenamente cómodos comprando

online, sienten una atracción por consumir publicidad o la opinión de *influencers* y finalmente gastando en cosas con las que se identifican. Algunos *baby boomers* no conocen plenamente el ecosistema que se ha generado alrededor del consumo masivo virtual, mientras que los a partir de los *millennials* están acostumbrados a una experiencia personalizada, cómoda y a un clic.

#### 3.4.8. Respuestas por macrozona

Macrozona	SI	NO	Tal Vez
Norte	15	3	8
Centro	95	18	42
Sur	44	8	15
Total	154	29	65

Tabla 10: Respuestas por región geográfica

Se observa que, en las zonas extremas del país, las personas tienen mayor disposición a correr el riesgo de comprar por internet, con bajas respuestas de No.

Esto cobra sentido, ya que los consumidores que residen en las regiones V, Metropolitana y VI, tienen mayor oferta de productos en comercios “de ladrillo y cemento” mientras que las macrozonas desde la IV hacia el norte y de la VII hacia el sur siempre han dependido más de los encargos, encomiendas y las compras a la capital del país.

#### 3.4.9. Respuestas por género:

Respuesta	Encuestados	%
<b>Femenino</b>	<b>134</b>	<b>47,02%</b>
No	84	62,69%
Si	50	37,31%
<b>Masculino</b>	<b>151</b>	<b>52,98%</b>
No	37	24,50%
Si	114	75,50%
<b>Total general</b>	<b>285</b>	<b>100,00%</b>

Tabla 11: Respuestas por género

La participación de la encuesta fue equilibrada, 47% femenina y 53% de respuestas masculinas. Al ahondar en cuantos han comprado repuestos se evidencia que el 75% de los hombres lo hacen, mientras que en el caso de las mujeres este porcentaje desciende a 37%.

### 3.5. Conclusiones y respuestas a las preguntas claves

Gracias a los resultados de las encuestas es posible responder las preguntas planteadas inicialmente.

- ¿Existen clientes dispuestos a comprar un repuesto en línea?

Sí, existe un grupo de consumidores dispuestos a comprar repuestos a través de un canal no presencial. Existe un 26% que tal vez lo haría, se debe generar la confianza suficiente para migrar ese público hacia el cierre de venta.

- ¿Por qué razón estarían dispuestos o no a comprar por este canal?

La gran mayoría lo haría para obtener un menor precio que a través de una tienda. Sin embargo, existe un miedo al equivocarse de repuesto. Esto evidencia que el proceso de compra debe ser altamente interactivo, orientado a minimizar la capacidad de error. Esto puede lograrse generando búsquedas por VIN, patente y generando paquetes. Es decir, si el cliente desea realizar el mantenimiento, se le deben ofrecer todos los elementos que requiere según la pauta.

- ¿Dónde están estos potenciales clientes?

El mayor volumen se concentra en la región metropolitana. No obstante, a mayor distancia de la capital, mayor es la disposición a comprar por internet. Por lo que acciones comerciales podrían ser más exitosas en zonas extremas.

- ¿Cómo hacemos el viaje del cliente más fácil?

El árbol de decisión del *shopper* permite que la web exhiba de manera lógica el proceso de compra de cada producto o bien realizando preguntas de acuerdo a percepciones o preferencias. Dependiendo de la compra que se esté realizando, es posible realizar estrategias de venta cruzada.

- ¿Qué estrategia de promoción utilizamos para comunicarnos con estos clientes?

Se recomienda trabajar el lenguaje de comodidad, facilidad y simplicidad para el cliente que buscar productos más complejos que los que se encuentran en cualquier retail.

- ¿Qué apoyo necesitamos de nuestros proveedores?

Existe la necesidad de que los proveedores se involucren en el negocio, contribuyendo con catalogación fidedigna, contenido digital, entrega de imágenes, videos y otros elementos que a veces se realizan localmente pero que los fabricantes pueden aportar. Las empresas de transporte deben proveer de un sistema de rastreo que asegure la entrega en tiempo y forma. Finalmente se debe tener la flexibilidad para una postventa que permita al cliente realizar un cambio si comete un error.

En base a los antecedentes de la encuesta de clientes, los productos que ellos buscan y los canales en los cuales se distribuyen es posible generar una relación entre todos ellos.



Ilustración 23: Relación cliente, canal, producto

## 4. ANÁLISIS DEL ENTORNO

### 4.1. Análisis PESTEL

Para analizar las amenazas o ventajas del ambiente macro en que se desarrollará el proyecto, se utilizará el marco de trabajo PESTEL, considerando los siguientes factores:

#### 4.1.1. Factores Políticos

Chile se destaca por su estabilidad democrática, convirtiéndose en un líder de la región, garantizando un ambiente seguro y atractivo para hacer negocios. Indicadores mundiales de gobernanza sugieren que la de Chile es de primer nivel en la mayoría de los aspectos. Entre las áreas que más destacan figuran el marco normativo (percentil 89), el control de la corrupción (percentil 88), el estado de derecho (percentil 87), la efectividad del gobierno (percentil 83) y la voz y rendición de cuentas (percentil 76).<sup>18</sup>

Respecto a actores políticos relevantes relacionados al rubro automotriz, los principales son el Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones es el encargado de planificar, dirigir, supervisar y coordinar el desarrollo de este sector y la Asociación Nacional Automotriz de Chile, conocida por sus siglas como ANAC, que es el mayor gremio automotriz del país y quien activamente ha jugado un rol protagónico en la definición de políticas públicas. Comúnmente, el ministerio es quien impulsa las iniciativas y luego los gremios del rubro colaboran con aspectos técnicos.

En la actualidad, el Ministerio de Transporte ya está pensando en las tecnologías futuras, como vehículos eléctricos e híbridos, por lo que, asesorado con los distintos gremios, definirán las normativas, beneficios no económicos para su masificación y el fomento de iniciativas de responsabilidad medioambiental.

#### 4.1.2. Factores Económicos

Actualmente Chile pasó por una desaceleración económica, proyectando un 0% de crecimiento, debido a la intensificación del conflicto entre EE. UU. y sus principales socios comerciales<sup>19</sup>, junto con la crisis sanitaria relacionada al COVID-19. En la actualidad se vive un repunte de la industria, 2021 fue el segundo mejor año de venta en el sector, apalancado a varias políticas de ayuda social. Sin embargo, a largo plazo Chile goza de estabilidad económica, con una inflación contenida en torno al 2% y más allá de los riesgos, se prevé un crecimiento mundial de 3,2%, China mantendrá su crecimiento de 6%, EE. UU. un crecimiento de 2,2%. Lo que da pie para una proyección del crecimiento de nuestro país de hasta 4% para 2022-2026.

Tras 3 años de crecimiento consecutivo del PIB, actualmente Chile proyecta un estancamiento debido al estallido social del 18 de octubre de 2019 y la pandemia del

---

<sup>18</sup> Banco Mundial, República de Chile, Análisis Sistemático de País, 6 de Junio de 2017

<sup>19</sup> Banco Central, Informe de Política Monetaria, Junio 2019

COVID-19. El retroceso de la economía internacional, especialmente China, tiene un efecto directo en la demanda y precio del cobre, lo que repercute en la economía del país. Al término del año 2019 el PIB per cápita se sitúa en \$26.317<sup>20</sup>

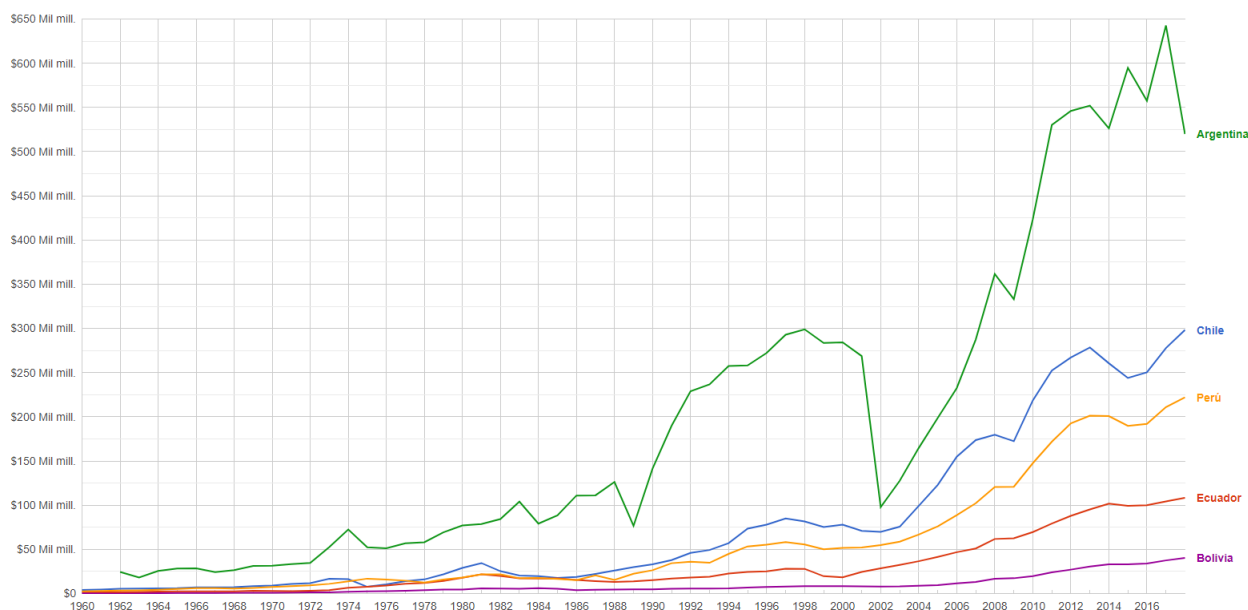


Ilustración 24: PIB de Chile y países vecinos

En la actualidad existe una crisis global de logística<sup>21</sup>, que realza la escasez de productos, se han duplicado los tiempos de entrega y multiplicado por cinco los costos de traslado. Esto tiene un impacto directo en nuestro país. El 95% de los productos importados ingresan al país a través de puertos marítimos. Si bien no es materia de estudio las causas de esta contingencia, es importante mencionar que no se resolverá mientras existan restricciones sanitarias que coarten turnos, horas de trabajo, aumento de licencias médicas, trámites aduaneros, entre otros.

Frente a este escenario, se deberá tener una planificación a largo plazo, anticipándose a las fechas de mayor demanda, transparentar plazos de entrega y reducir la incertidumbre, de tal manera que sea posible mantener una buena experiencia para el consumidor final.

<sup>20</sup> Instituto Nacional de Estadística, 2020

<sup>21</sup> <https://www.nytimes.com/es/2021/11/23/espanol/opinion/crisis-cadena-de-suministro.html>



El escenario macroeconómico da una base para la estabilidad del rubro, pero de acuerdo a la banca, lo que ha impulsado el sector es el mayor acceso a crédito. La baja sostenida de la tasa de interés y el acceso a “créditos inteligentes” han incidido en el aumento de motorización.

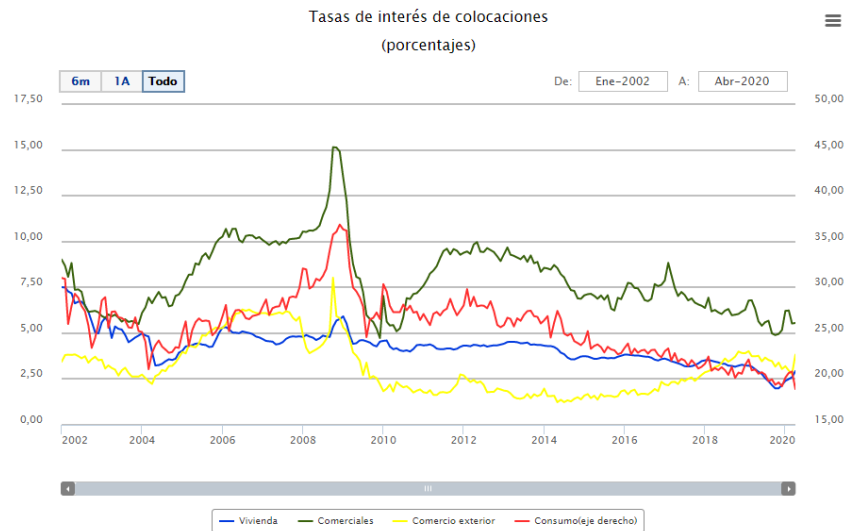


Ilustración 25: Evolución de Tasas de Interés

Sin duda, el tipo de cambio es uno de los factores económicos más importantes en este sector. Solo los últimos 6 meses ha tenido variaciones de hasta 15%, afectando negativamente a la industria y presionando los precios al alza. Ante esta volatilidad se sugiere tomar una estrategia de potenciar y crear valor mediante la oferta de servicios, reducir el inventario, las compras importadas y generar liquidez con el stock actual



Ilustración 26: Banco Central. 2020. Variación del dólar<sup>22</sup>

<sup>22</sup> Banco Central de Chile

### 4.1.3. Factores Sociales

El 18 de octubre de 2019 se realizan una serie de manifestaciones y disturbios, las consecuencias se atribuyen al descontento de la población chilena por el alto costo de la vida, transporte y salud, bajas pensiones y desigualdad de ingresos. Este malestar civil ocasionó daños patrimoniales, al Metro de Santiago, a pequeños comerciantes, grandes cadenas. Se resolvió realizar un plebiscito que determinara si la ciudadanía quería o no una nueva constitución, la cual tuvo amplia aprobación. Actualmente esta se encuentra en redacción y existe incertidumbre en el impacto que podría tener en diversas materias.

Respecto a la generación *Millennial*, nacida entre la década de los 80 y 2.000, está tomando un rol activo en la industria automotriz, en la próxima década formarán parte del 75% de la fuerza laboral. Actualmente, 66% de los nuevos compradores de vehículos usan los sitios web de las marcas como primera fuente de información, y 10 horas es el promedio que invierten los consumidores en los sitios web de las marcas para buscar información y decidir cuándo y dónde comprar.<sup>23</sup>

De acuerdo a la consultora Ipsos, se espera que luego de la crisis sanitaria exista un fuerte repunte de la venta de autos nuevos. 62% de los encuestados compraría un vehículo dentro de los próximos 6 meses, esto debido a que el 72% considera que reduciría el riesgo de contagio<sup>24</sup>

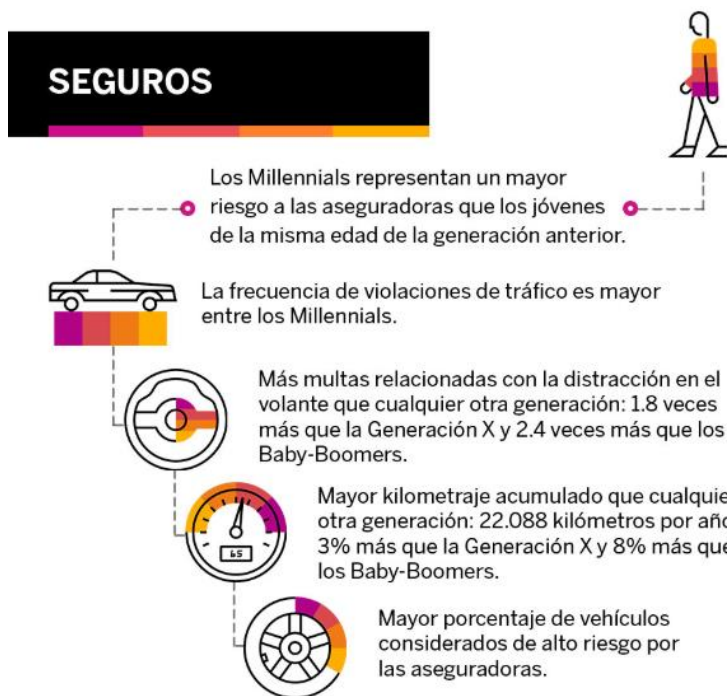


Ilustración 27: Comportamiento del Consumidor Moderno<sup>24</sup>

Si bien existen dudas respecto a la propiedad de los automóviles en el futuro, la compañía alemana de software empresarial SAP, nos muestra datos duros que evidencian que la generación *Millennial* usa cada vez más el auto; 3% más que la Generación X y 8% más que los *Baby boomers*. En consecuencia, consumiendo más repuestos de desgaste, como neumáticos, aceite, frenos, filtros, entre otros. Adicionalmente, las aseguradoras consideran que esta generación más riesgosa, por ende, aumentado la probabilidad de adquirir mayores piezas de

<sup>23</sup> ANAC, Anuario 2017

<sup>24</sup> Consultora Ipsos. 2020. Impact Of Coronavirus To New Car Purchase In China

<sup>25</sup><https://news.sap.com/latinamerica/2017/07/infografia-los-millennials-y-su-relacion-con-las-finanzas-bl0g/>

impacto primario, como focos, parachoques y parabrisas.

Además, esta nueva generación muestra una disposición a pagar un precio premium por servicios a la medida y sin moverse de la casa. Sin embargo, esto no es suficiente, se ve una tendencia al alza en el desarrollo de programas de fidelización para retener a estos clientes.

#### 4.1.4. Factores Tecnológicos

El rubro del repuesto está participando de la revolución digital, de acuerdo con la Cámara Chilena de Comercio de Repuestos de Chile o CAREP<sup>26</sup>, el primer trimestre de 2018 registró un incremento de 170% en la venta de repuestos online, transformándose en la categoría de mayor venta en plataformas como Mercado Libre.

El consumidor chileno ha demostrado ser abierto a nuevas ofertas tecnológicas, actualmente el 75% de los chilenos está comprando 39% más que el año anterior, probando servicios y productos extranjeros. Es por esto que las tendencias globales podrían repercutir en el mercado nacional. La consultora McKinsey<sup>27</sup> prevé que para 2020 las ventas online de repuestos alternativos tengan una participación del 15%, con una alta expectativa de participación de nuevos actores digitales como Amazon, eBay y Google. Para 2030, la tasa de crecimiento *aftermarket* duplicará a la tasa de venta de autos nuevos. Sin embargo, con el riesgo de que la venta de vehículos eléctricos tenga un efecto negativo en esta tasa.

Aún no está demostrado que el aumento de choferes de servicios tipo Uber dinamice el mercado de autopartes. Esto se podría explicar debido a que aún hay incertidumbre del rumbo que tomará la ley y no se esté alcanzando el total potencial de estas aplicaciones. Por otra parte, el conductor de Uber priorizará el rendimiento, escogiendo vehículos económicos que requieran baja mantención.

Se espera que uno de los cambios radicales de la industria sea la digitalización de los vehículos y en consecuencia los servicios asociados. Esto implica que los oferentes de repuestos y accesorios a futuro tenderán a ofrecer servicios como diagnóstico remoto de fallas, mantenimiento predictivo, rastreo, actualizaciones, distintos sensores para extraer datos o desarrollar telemática y por supuesto, la digitalización de todas las plataformas de interacción con el cliente.

Este último punto resulta clave para el análisis, se recomienda desde ya desarrollar un producto para este futuro mercado y generar barreras de entrada.

---

<sup>26</sup> <https://www.carep.cl/revistas/77/#p=28>

<sup>27</sup> McKinsey & Company. Junio 2018. Ready for Inspection – The Automotive Aftermarket in 2030

#### 4.1.5. Factores Medioambientales

El aumento de la electrificación del tren motriz de los nuevos vehículos, como los eléctricos Renault Kangoo, ZOE y Twizy, JAC iEV7S o los híbridos Swift y Baleno representan la mayor manifestación por la creciente preocupación por el medio ambiente. Debido a que estos vehículos poseen menor cantidad de piezas, también requerirán de menor mantenimiento y por ende menor cantidad de visitas a un taller, lo que podría provocar una baja de hasta el 70% en ingresos. Aumentando el atractivo de atraer nuevamente al parque considerado de baja fidelización.

En Chile, existen políticas que restringen el uso del automóvil para prevenir el deterioro de la calidad del aire. El año 2018 comenzó a regir una ley que prohíbe el uso vehículos catalíticos con sello verde inscritos antes del 1 de septiembre de 2011, mediante una restricción de dos dígitos diarios en el perímetro interior del anillo Américo Vespucio, de lunes a viernes entre las 7:30 y las 21 horas, desde el 1ero de mayo hasta el 31 de agosto. Sin embargo, de acuerdo a la ministra de transportes Gloria Hutt, esta ley podría tener el efecto opuesto “El concepto es inducir una renovación del parque, pero está el riesgo que, en vez de modernizar, se compren un segundo auto, para ajustar los dígitos”.

#### 4.1.6. Factores Legales

La ley tiene una incidencia importante, Cuando entró en vigencia la ley mencionada anteriormente de restricción catalíticos llamada popularmente como “Santiago respira”, la venta de autos nuevos creció 17,6%

El 1 de junio de 2016, se promulgó la ley 20.920 de Responsabilidad Extendida del Productor.<sup>28</sup> (REP). Esta tiene por objetivo disminuir la generación de residuos y fomentar el reciclaje. Bajo el principio de quien contamina paga, los fabricantes o importadores del rubro automotriz son responsables de organizar y financiar la gestión de residuos de los siguientes productos: Neumáticos, baterías y aceites lubricantes. Sin embargo, aún se desconocen las metas que se deben cumplir y el monto de las multas, por lo que algunos actores de la industria han optado por adelantarse, como es el caso de ECOVALOR, gestor de residuos automotrices sin fines de lucro, formada por Derco y Gildemeister. Actualmente logran reciclar 1.000 toneladas de baterías fuera de uso.

El congreso actualmente discute un proyecto de ley que obligue a los importadores a mantener un mayor stock de repuestos con el objetivo de disminuir los costos de importación, junto con una iniciativa que otorgue libertad al consumidor de realizar las mantenciones en cualquier sitio sin perder la garantía.

---

<sup>28</sup> <https://mma.gob.cl/wp-content/uploads/2015/06/do-20160601-web.pdf>



### Social

Si bien existen dudas respecto a la propiedad de los automóviles en el futuro, la compañía alemana de software empresarial SAP, nos muestra datos duros que evidencian que la generación Millennial usa cada vez más el auto; 3% más que la Generación X y 8% más que los Baby boomers. En consecuencia, consumiendo más repuestos de desgaste.

### Económico

Actualmente Chile pasa por una leve desaceleración económica, proyectando un 2,7% de crecimiento, debido a la intensificación del conflicto entre EEUU y sus principales socios comerciales. Sin embargo, Chile goza de estabilidad económica, con una inflación contenida en torno al 2%.

### Político

Destaca por su estabilidad democrática, convirtiéndose en un líder de la región, garantizando un ambiente seguro y atractivo para hacer negocios. Indicadores mundiales de gobernanza sugieren que la de Chile es de primer nivel en la mayoría de los aspectos.



### Medio Ambiental

Aumento de participación de vehículos eléctricos e híbridos. Ley restricción del uso del automóvil para prevenir el deterioro del medioambiente. Tendencias de sostenibilidad posteriores a la venta del auto

### Tecnológico

El rubro del repuesto está participando de la revolución digital, de acuerdo con la Cámara Chilena de Comercio de Repuestos de Chile o CAREP, el primer trimestre de 2018 registró un incremento de 170% en la venta de repuestos online, transformándose en la categoría de mayor venta en plataformas como Mercado Libre.

### Legal

El 1 de junio de 2016, se promulgó la ley 20.920 de Responsabilidad Extendida del Productor. (REP). Esta tiene por objetivo disminuir la generación de residuos y fomentar el reciclaje. Bajo el principio de quien contamina paga, los fabricantes o importadores del rubro automotriz

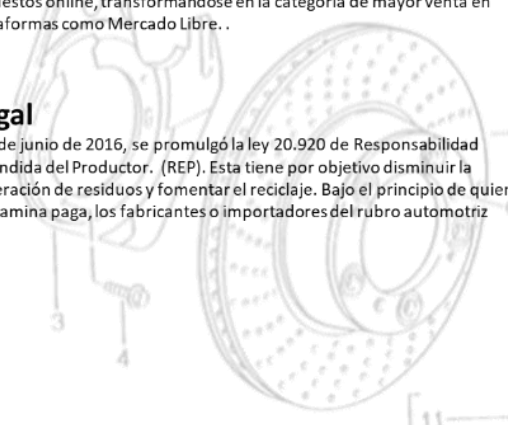


Ilustración 28: Análisis PESTEL<sup>29</sup>

<sup>29</sup> Elaboración propia

## Conclusiones del Análisis Pestel

Se evidencia un escenario en que, si bien existe estabilidad económica y política, la sociedad es más exigente, en que el producto no solo debe tener un precio adecuado, debe ser amigable con el medio ambiente, debe estar disponible inmediatamente y no basta con solo eso, sino que además tenga algún servicio asociado que permita ser motivo de compra respecto al competidor.

Se debe mantener una participación con los distintos actores políticos del rubro, de tal manera de influir positivamente en las futuras normativas que rigen a la industria. La economía ha sufrido un golpe importante por los últimos acontecimientos, no obstante, las perspectivas para el consumo son buenas, gracias a todas las medidas que ha tomado el gobierno. La sociedad se ha visto obligada a realizar todas las actividades cotidianas de forma remota, impulsando la venta online. Asunto que ha resultado sin fricción, debido a que el 75% de la fuerza laboral es *Millennial* y nación con este estilo de consumo. Adicionalmente se podría prever que debido a la pandemia la gente evitará el transporte público y optará por usar su vehículo, lo que en consecuencia aumentaría la demanda por autopartes.

Distintas consultoras vaticinan cambios tecnológicos disruptivos que involucran mayor demanda por servicios, fidelización de clientes, uso de múltiples plataformas para aumentar los puntos de contactos con ellos y el valioso uso de la información, tanto del vehículo como del usuario.

Queda en evidencia el gran desafío que resultaría implementar la ley de responsabilidad extendida del productor en un formato digital, ya que, la disposición final de residuos debe ser igual de fácil que la venta.

Sin duda, uno de los puntos clave de este análisis es el atributo de la garantía. Los clientes, independiente del producto que consuman no desean perderla, a tal punto que se está discutiendo en el congreso. Sin embargo, esto es difícilmente viable ya que se deberían homologar y probar todos los repuestos alternativos para evaluar si cumplen con la calidad para mantener el correcto funcionamiento del vehículo. Resulta más congruente generar una estrategia con el actual surtido de repuestos originales junto con generar valor agregado premiando a los clientes extendiendo su garantía por utilizar estos productos.

## 4.2. Análisis de las 5 fuerzas de Porter

Esta herramienta proporciona una visión de las fuerzas de mercado, evidenciando fortalezas y debilidades de la posición en que se sitúa Derco en el comercio web. Esto permite ajustar la estrategia para ganar competitividad, mejor posición de mercado y, en definitiva, mayor rentabilidad. El método de puntaje será de 1 a 3, siendo 1 el grado bajo, 2 el grado medio y 3 el grado alto. Finalmente, el resultado del promedio de las 5 fuerzas determinará el nivel de competencia de la industria.

### 4.2.1. Poder de nuevos competidores

El mercado tradicional de repuestos es considerado como maduro, por lo que este estudio excluirá el análisis de competencia entre concesionarios, el canal geográfico y el retail. Sin embargo, en venta online, aún es incipiente. Existen pocas alternativas para comprar. Los mayores importadores son grupos que tienen distintas líneas de negocio y tiendas a lo largo de todo el país, los principales competidores son Gildemeister, Salfa, SK Berge, e Indumotora.

No obstante, nuevos actores que no son del rubro están ingresando al mercado, principalmente en plataformas digitales, algunos ejemplos nacionales son Linio, Mercado Ripley y MercadoLibre. Quienes previo a la pandemia ya habían declarado un crecimiento de 3 dígitos. Adicionalmente, en la actualidad la competencia se ha vuelto global debido a la facilidad de comprar en el extranjero sin grandes barreras, es por esto que es posible considerar como amenaza portales como e-Bay, Amazon y Aliexpress, en los que se puede encontrar el surtido completo de repuestos y accesorios originales y alternativos.

Derco actualmente no cuenta con una plataforma que permita competir con estos nuevos formatos de negocio, por lo que se encuentra en un escenario desventajoso.

Grado: Alto.

Grupo						
Genuinos Concesionarios		  	 			 
OEM Mayorista	 					 
Alternativos Retail						  

Ilustración 29: Matriz Nuevos competidores<sup>30</sup>

<sup>30</sup> Elaboración propia



#### 4.2.2. Poder de negociación de los clientes

Independiente del producto que escoja el cliente ya sea específico o de consumo masivo, el precio está determinado por oferta y demanda. Por lo que el cliente tiene un bajo poder de negociación.

Si es un repuesto crítico que deja inmovilizado al vehículo, como es el caso de un repuesto de motor o de impacto, el poder de negociación del cliente es bajo, ya que debe usar el que especifica el fabricante y no otro para poder reparar su auto. Si desea un producto estándar, que puede comprar en las grandes tiendas, el precio estará determinado por el mercado.

Si bien los escenarios no son blanco o negro, existen puntos intermedios. Como es el caso de productos asociados a un servicio, en que entra en juego la asimetría de información. En el caso de clientes que no posean conocimientos de mecánica, este estará dispuesto a pagar por la asesoría y mano de obra de los trabajos, de manera opuesta, las personas que tengan mayor experticia en mecánica buscarán el menor precio de mercado. Este caso puede ocurrir en servitecas, que al cliente se le diagnostica el estado del auto y se le hace una recomendación de reparar, mantener o sustituir piezas por el desgaste.

En la actualidad los consumidores cuentan con abundante información disponible mayoritariamente de forma digital, con pautas de mantenimiento disponibles en la web, precios publicados en internet, video tutoriales para hacer tareas de manera autónoma y más. Esto también tiende a estandarizar los cobros realizados por los trabajos.

Grado: Bajo.

#### 4.2.3. Poder de negociación de los proveedores

Si bien existe un gran número de proveedores de *commodities*, los importadores tratan de diferenciarse convirtiéndose en representantes de distintas marcas, tales como Hankook, Pirelli, Thule, Karcher, Goodyear, NGK, entre otras. Esto implica que se deben cumplir con las exigencias, estándares y metas que establecen los fabricantes, de lo contrario se pierde la representación de esta. Esto resulta clave en un mercado tan saturado, en el que todos los actores de la industria intentan generar valor a través de marcas de prestigio. Por lo general la estrategia que se ocupa en la industria es evitar vender el producto de primer precio que requiere mucho esfuerzo y entrega un bajo retorno económico, en ocasiones incluso con margen negativo. En cambio, las marcas de prestigio generan un alto valor, tanto para el distribuidor como el percibido por el cliente que lo compra. Es por esto que, existe un constante riesgo a perder la representación de una marca si no se alcanza el desempeño que exigen y, por ende, implica un alto poder de negociación de los proveedores.



Grado: Alto.

#### 4.2.4. Amenaza de productos sustitutos

La compañía trabaja con un abanico de marcas que cubre las categorías de productos *Open Price Product (OPP)*, *Good*, *Better* y *Best*. Esta diversificación de la canasta de productos brinda gran cantidad de alternativas al cliente. Sin embargo, dependiendo del segmento es que se aprecia una elasticidad o inelasticidad. En las piezas genuinas, en que hay clientes con mayor disposición a pagar, podrían reemplazar el gasto periódico de las mantenciones por movilizarse mediante el uso de aplicaciones móviles como Uber, Lime, Didi, Cabify, entre muchas otras.

En el segmento de OEMs, pasa algo similar al retail. Si se agota Coca Cola, la gente consume Pepsi. Te encuentras lejos de McDonald's, vas a Burger King. El mercado en estas bandas de precio está altamente saturado y existe una amplia gama de competidores que ofrecen productos similares, tales como: Bosch, Goodyear, Varta y cada vez más las marcas propias.

Existen algunos elementos diferenciadores que pueden impulsar la compra, como el servicio asociado a la venta del producto. Es el caso de Todo Baterías, que ofrece venta a través de la página web con instalación a domicilio.

Este escenario se ve aún más complejo con todas las opciones en portales digitales tanto nacionales como internacionales, por lo que la amenazada de sustitución es alta.

Una de las formas de evitarlo es mediante la representación de marcas altamente exclusivas o especializadas, en que el dueño del vehículo solo tenga esa opción.

Grado: Alto.

#### 4.2.5. Rivalidad entre competidores

El internet y la globalización han prácticamente eliminado las barreras de entrada, lo que facilita una infinidad de actores en el e-commerce, ofreciendo productos y servicios similares. Actualmente la mayor venta de repuestos en canales digitales se genera a través de otros distribuidores y sus respectivos sitios web. Uno de los canales más competitivo es consumo masivo y grandes tiendas. Manejan un surtido similar, precios similares, altos costos de inventario, baja tasa de crecimiento del mercado, estrategias similares y satisfacen a prácticamente el mismo segmento de clientes.

Grado: Alto.

						
BEST						
BETTER						
GOOD						

Ilustración 30: Retail de Accesorios<sup>31</sup>

<sup>31</sup> Elaboración propia

#### 4.2.6. Conclusiones

Fuerza	Nivel	Valoración
Poder de los Proveedores	Alto	3
Amenaza de Nuevos Competidores	Medio	3
Amenaza de Sustitución	Alto	3
Poder de los Compradores	Bajo	1
Rivalidad entre Competidores	Alto	3

Tabla 12: Resumen Fuerzas Porter<sup>32</sup>

El análisis demuestra que el nivel de competencia de la industria es alto con un puntaje de 2,6.

Existe una saturación y alta rivalidad en canales con productos de menor valor o *commodities*, tales como el retail y sus marcas blancas. Al haber una baja diferenciación en ese segmento existe un alto grado de sustitución, en que el precio es determinado por oferta y demanda en lugar de generar valor agregado.

El mercado tradicional de autopartes aún no se ha reinventado y existen pocos competidores digitales, lo que deja entrever una oportunidad para desarrollar nuevos negocios en esa dirección. Se debe tener un enfoque de generar valor agregado con marcas de prestigio, lo que permitiría mitigar el alto poder de negociación de los proveedores, quienes exigen un alto desempeño a cambio de mantener la representación.

El bajo poder de negociación de los clientes evidencia un desconocimiento de los precios de mercado y la calidad de los productos o servicios. Esto se puede usar a favor para transparentar los atributos, ventajas y precios en una plataforma digital. Generando un efecto positivo atractor de flujo, especialmente cuando se apunta al mercado de originales. Si bien Derco mantiene un precio altamente competitivo respecto a sus rivales en el costo de las mantenciones, apenas \$15.000 más caro que un lubricentro y 50% más económico que otros importadores, el cliente aun así se fuga debido a que percibe un alto costo de estas. Esto podría ocurrir debido a que efectivamente entre algunos competidores es así, generando una precepción generalizada en los consumidores.

---

<sup>32</sup> Elaboración propia



Ilustración 31: Análisis Porter<sup>33</sup>

<sup>33</sup> Elaboración propia

## 5. SÍNTESIS DEL DIAGNÓSTICO

De acuerdo a los antecedentes previamente expuestos, se entrega un diagnóstico que identifica oportunidades y amenazas presentes en el mercado que se encuentren en el mercado, para luego definir la estrategia

La misión de la estrategia digital será la de servir al cliente final que se “fuga” del concesionario, sin canibalizar al socio estratégico actual que es la red de concesionarios. Realizando la venta directa de repuestos directo al cliente final y ofreciendo servicios que puedan atraerlo de regreso al taller. Enfocándose en un parque superior a 3 años en clientes con vehículos de antigüedad mayor a 3 años del grupo Derco, es decir Mazda, Suzuki, Renault, Changan, JAC, Samsung, Great Wall y Haval. Se utilizó el análisis FODA de tal manera de identificar amenazas y oportunidades presentes en mercado, para luego definir la estrategia destacando fortalezas internas y minimizando debilidades de la compañía.

### 5.1. Análisis FODA

#### 5.1.1. Oportunidades

Se observa una oportunidad que están tomando otros actores que no son del rubro, esta es de ofrecer productos genuinos y servicios automotrices en canales digitales. Generando la posibilidad de exhibir de manera virtualmente ilimitada todos los productos sin estar restringidos a los metros cuadrados de una tienda.

El potencial actual se estima en \$250 millones anuales, de los cuales Derco no está percibiendo y, sin embargo, tiene información de alto valor y privilegiada para tomar ventaja antes que los intermediarios acaparen el mercado.

Se ve una mejora en reestructurar la división de negocios, trabajando bajo una política comercial común. Con el objetivo de no solo beneficiar a un canal en particular, sino que a todo el grupo Derco.

- Capturar al menos al 1% del mercado digital, generando alrededor de \$250 millones en venta el primer año
- Ofrecer precios de mercado competitivos y al mismo tiempo manteniendo 30% margen
- Retener clientes fidelizados a la marca del vehículo, pero fugados del canal concesionarios.
- *E-commerce* poco desarrollado en la industria, generar múltiples sitios web para cada marca o segmento.

- Existe un segmento de clientes digitales con ingresos superiores a \$1.000.000 que en la actualidad se encuentran desatendidos para realizar compras de productos y servicios automotrices vía web.
- La pandemia debido al COVID-19 ha fomentado el consumo digital.
- Envejecimiento del parque automotriz implica mayor consumo.
- Aumentar margen, mediante estrategia de migrar venta desde *commodities* hacia marcas premium.
- Disminuir la “cola larga” de repuestos de parque antiguo que se mantienen en stock y tienen baja rotación debido a la fuga.

### 5.1.2. Amenazas

El mercado ha reaccionado rápidamente, pero de forma inorgánica, ofreciendo productos automotrices en sitios como MercadoLibre y páginas de multi tiendas. El cliente actual cuenta con mayor información y es más osado para realizar compras en el extranjero, eso ha generado mayor demanda y se ha visto con cada vez con mayor frecuencia compras de autopartes en sitios extranjeros como Amazon, Aliexpress entre otros. Existe la amenaza de que esos competidores acaparen el mercado dejando poco espacio para los distribuidores oficiales de marcas, llegando incluso a perder la representación de estas por no cumplir con los volúmenes mínimos exigidos para la importación.

- Mercado abierto a la entrada de competidores.
- Sitios web y *Marketplace* creciendo rápidamente acaparando mercado digital
- Venta de competidores internacionales como Amazon, e-Bay, Aliexpress e importación directa.  
Mayor información y simetría en el conocimiento entre comprador vendedor, presionando precios a la baja.
- Existe el riesgo de generar roce entre los canales tradicionales de venta y una nueva plataforma digital.
- El canal web de Derco podría canibalizar a la red de concesionarios.

### 5.1.3. Fortalezas

Derco es protagonista en el mercado tradicional de autopartes, con vasta presencia canales tradicionales y por ende en múltiples puntos de venta, ya sea propios o de intermediarios. Abarcando un amplio surtido de 350.000 SKU y marcas de prestigio, satisfaciendo a los segmentos Good, Better y Best a lo largo de todo el viaje del cliente.

- Clientes fidelizados los primeros 3 años
- Cliente fácilmente identificable.
- Registro de patentes de marcas Derco.
- Pautas de mantención por marca y modelo.
- Líder de mercado con 25% de *market share* en venta<sup>34</sup>.
- Economía de escala debido a que Derco debe abastecer 100.000 clientes anualmente.
- 150.000 SKU en stock. Especialistas en repuestos del grupo como Suzuki, Mazda, Renault, JAC Great Wall, Haval y Changan.
- Representantes de marcas de prestigio como Hankook, NGK, Philips, entre otras
- Derco cuenta con logística mayorista de excelencia. El Centro de Distribución Lo Boza es el más grande del rubro en Latinoamérica. Optimizado para ingresar y despachar altos volúmenes.

### 5.1.4. Debilidades

Si bien Derco es líder en canales tradicionales, su estructura está optimizada para ese modelo de negocio, importando y entregando altos volúmenes de manera B2B y existe poca flexibilidad para desarrollar un modelo de venta directa minorista. Dado que no ha existido una necesidad imperativa de este tipo de ventas, tampoco se ha desarrollado la tecnología para acompañar este negocio.

La división de negocios está estructurada de tal manera de generar competencia entre ellos, por lo que cada unidad maneja los precios de forma independiente. Esto merma la capacidad de trabajar colaborativamente.

Por otra parte, la catalogación de productos está contenida en un grupo de expertos que asesoran a los canales de venta y no está disponible para el público.

Existe la restricción del espacio tanto en el pañol de los concesionarios, en grandes tiendas o minoristas del canal geográfico como en las tiendas físicas de Autoplanet, por lo que no se puede contar con todo el surtido, esto genera que en productos de baja rotación no se pueda satisfacer la demanda y el cliente deba esperar extensos períodos debido al tiempo de importación.

Prácticamente todo el surtido es importado, lo que se traduce en altos tiempos de espera en caso de un quiebre de stock. Los tiempos de llegada varían desde 20 días en

---

<sup>34</sup> ANAC, Registro nacional de importaciones

casos de que sean productos de Latinoamérica hasta 120 días para productos provenientes de Asia. Esto, considerando que el fabricante lo tenga disponible, en caso contrario pueden pasar hasta 6 meses.

- Los canales de venta compiten por los clientes en vez de trabajar de manera colaborativa.
- Poca flexibilidad en la entrega. Logística está optimizada para venta mayorista.
- Bajo apoyo tecnológico.
- Catálogos no disponibles a público. Se debe consultar al vendedor para identificar una pieza.
- No existe una plataforma web en que el cliente pueda comprar directamente.
- Se debe migrar toda la información hacia la plataforma web.



GRUPO	COMPETIDORES		MERCADO	
	INTERNO		EXTERNO	
	FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
SEGMENTO ORIGINAL CAUTIVO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Cientes fidelizados primeros 3 años</b></li> <li>• Especialista con partes/Accesorios que <b>no se encuentran</b> en el mercado alternativo</li> <li>• Poseedores del <i>Know how</i></li> <li>• Se realizan reparaciones complejas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fuga de clientes al 3er año</li> <li>• Obsolescencia de piezas y sobrestock</li> <li>• Se privilegia la venta del servicio y no la venta del repuesto</li> <li>• Negocio 100% Presencial, sin venta web o uso de tecnología</li> <li>• Baja inversión en publicidad de repuestos</li> <li>• Dependencia de Aseguradoras como principal cliente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Récord de venta de automóviles nuevos que impulsará mantenimiento en talleres</li> <li>• Aumentar la fidelización con el concesionario</li> <li>• Ausencia de productos sustitutos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento del parque de automóviles eléctricos que requieren menor mantenimiento</li> <li>• Proyecto de Ley que obliga a mantener la garantía independiente del taller que realice la mantención</li> <li>• Aumento de las restricciones vehiculares que disminuyan el uso y el consumo de repuestos</li> <li>• Ante un rebrote de pandemia podrían cerrar nuevamente los puntos de venta</li> </ul>
SEGMENTO ORIGINAL FUGADO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clientes que se fugan (&gt;3años) son fácilmente identificados</li> <li>• Catalogación de todas las marcas y Modelos</li> <li>• Base de patentes permite relacionar automóvil con repuestos</li> <li>• Pautas de mantenimientos por Marca y Modelo permite armar packs de venta</li> <li>• Hasta 57% más económico vs competidores</li> <li>• Partes y piezas en stock disponible para un parque de 10 años de antigüedad</li> <li>• Gestión de inventario, precio y compras mediante uso de SAP</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Débil comunicación y bajos puntos de contacto con este segmento.</li> <li>• Baja Utilización de la tecnología</li> <li>• Se debe migrar toda la información a las web</li> <li>• <i>Know how</i> concentrado en personas y no disponible en repositorios digitales</li> <li>• Se debe migrar la catalogación a plataformas digitales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>170%</b> crecimiento venta online de repuestos</li> <li>• <b>Alta tasa de Motorización:</b> 25% de los chilenos tiene al menos auto</li> <li>• <b>Capturar venta de mesón que no se realiza en puntos de Venta</b></li> <li>• <b>Aumentar venta de productos vs servicio</b></li> <li>• Aumentar puntos de contacto con el cliente</li> <li>• <b>Aumentar la fidelización por marca</b></li> <li>• Aumentar la posibilidad de retornar al concesionario</li> <li>• Aumentar rotación en productos obsoletos</li> <li>• Aumentar retención del cliente</li> <li>• Nuevo canal de venta con menor impacto en caso de rebrote pandémico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Canibalización clientes de concesionarios y generar descontento en este canal</b></li> <li>• <b>Resistencia al cambio por parte de los talleres autorizados</b></li> <li>• Fuga de clientes hacia el mercado Aftermarket</li> <li>• Competidores ávidos por captar clientes fugados</li> <li>• Resistencia al cambio por parte de los talleres autorizados</li> <li>• Contingencia logística podría producir atrasos y quiebres de stock</li> <li>• Riesgo de no cumplir en tiempo y forma al cliente final</li> </ul>
SEGMENTO TALLERES MULTIMARCA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Extensa red de puntos de contacto</li> <li>• Capacidad para trabajar en todas las marcas y modelos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajos relativamente simples como mantenimiento rutinario</li> <li>• Baja profundidad de Mix</li> <li>• Bajo acceso a repuestos originales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de captar clientes de otras marcas a futuro</li> <li>• Aumentar el flujo mediante la digitalización</li> <li>• Cliente que busca relación precio calidad, marca</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Importadores de repuestos especializados en ciertas marcas.</li> <li>• Compras en sitios como Ebay, amazon, Ali express</li> </ul>
SEGMENTO RETAIL	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alta rotación</li> <li>• Disponibilidad en e-commerce y tiendas</li> <li>• Surtido ampliamente disponible en portales de e-commerce</li> <li>• Las grandes tiendas y el retail se encargan de toda la logística</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Surtido acotado</li> <li>• Servicio no personalizado, cliente debe saber exactamente lo que necesita</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyar a retailers en enriquecer sus e-commerce con <i>commodities</i> de Derco</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cliente no se identifica con marcas</li> <li>• Canal ampliamente saturado</li> <li>• Cliente no se identifica con marcas</li> <li>• Cliente orientado comprar por el menor precio</li> </ul>

Ilustración 32: Análisis FODA por segmento<sup>35</sup>

<sup>35</sup> Elaboración propia

## 6. DISEÑO ESTRATÉGICO

### 6.1. Análisis Segmentación, *Targeting* y Posicionamiento

Se desea apuntar a clientes Derco que han dejado de realizar las mantenciones en el concesionario, que posean automóviles clasificados de baja fidelización o de antigüedad superior a 3 años, de preferencia con ingresos superiores a \$800.000, dispuestos a realizar compras online, principalmente ubicados en la zona centro-sur del país. Con un rango etario entre 30 y 40 años.

#### 6.1.1. Segmentación



Ingresos superiores a \$500.000.



Cliente que se fuga de la retención del concesionario



Dispuestos a realizar compras online.



Ubicados en la zona centro-sur del país.



Rango etario entre 30 y 40 años, mayoritariamente hombres.



Clientes fieles a la marca de su automóvil

El posicionamiento que se desea lograr es ser percibidos como la mejor opción de repuestos después de los 30.000 kms.

- Satisfacer fácilmente las necesidades automotrices de los clientes mediante un canal digital.
- Alta profundidad de mix en marcas Derco con partes y accesorios originales o de marcas reconocidas.
- Fácil experiencia de búsqueda, mediante marca, modelo o patente del vehículo.
- Opción de incluir servicio en la compra de un producto.

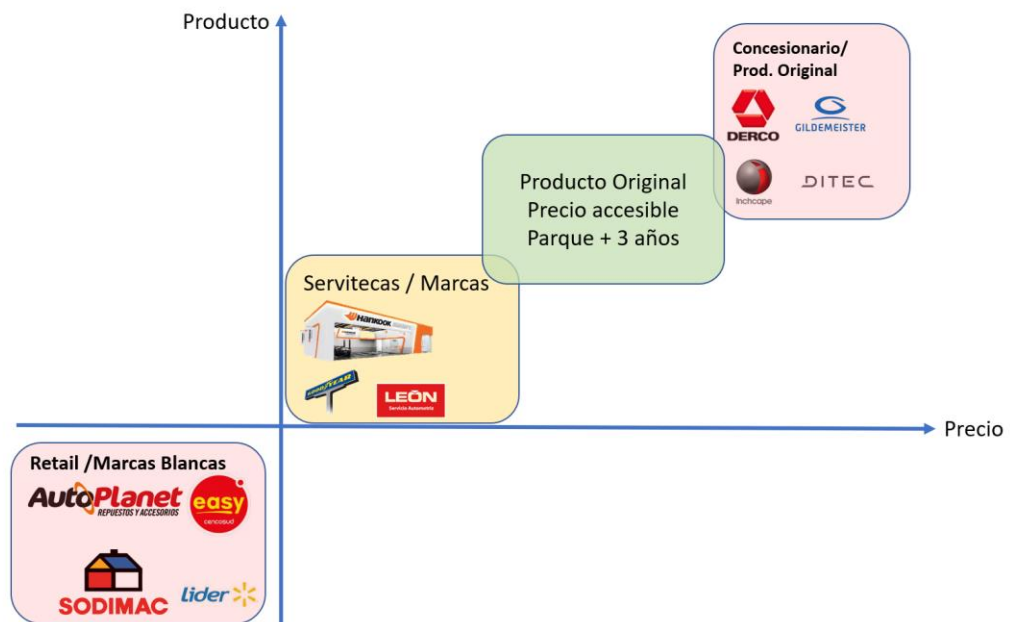


Ilustración 33: Mapa perceptual de posicionamiento

### 6.1.2. Mercado objetivo (*Targeting*)

Se exhibe un mercado saturado, con bajos márgenes en los productos de primer precio en formatos masivos. Sin embargo, al mismo tiempo hay oportunidades de crecer mediante canales digitales en el segmento de clientes fugados, relacionado al cliente que no logra retener el concesionario con un promedio de venta por transacción entre \$50.000 y \$150.000, en que se valoran marcas originales junto con servicios asociados. Este será el mercado objetivo a perseguir.

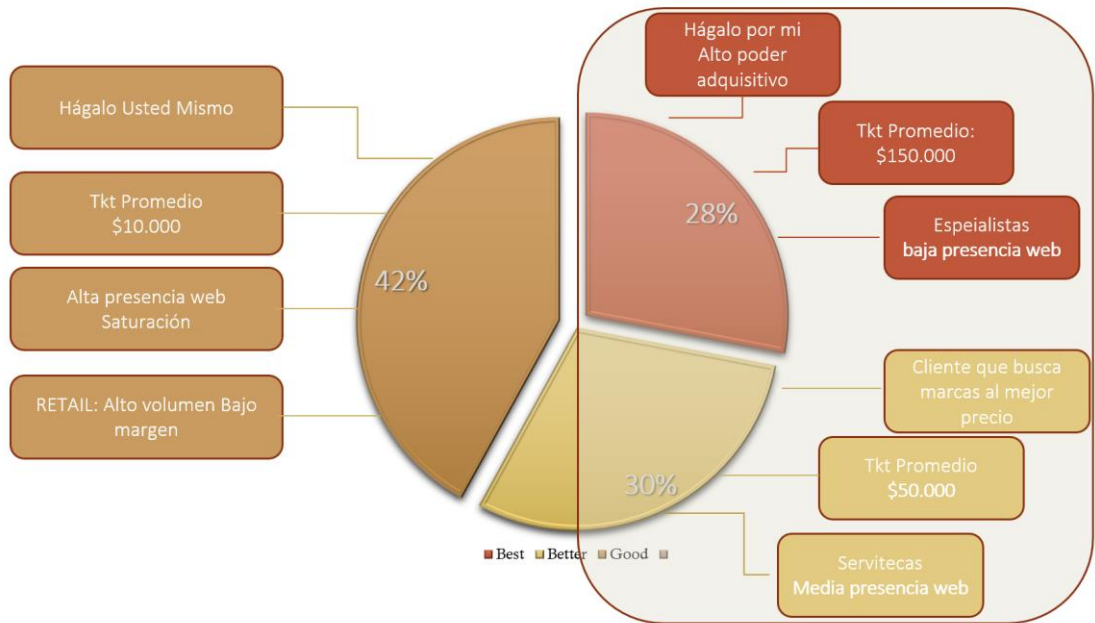


Ilustración 34: Targeting

6.2. Modelo de Negocios y propuesta de valor

6.2.1. Segmento de clientes

En este apartado se consideran los clientes que el modelo busca servir. Se busca captar al cliente fiel a la marca, que desea mantener su automóvil con productos genuinos, pero que por algún motivo no es retenido por el concesionario, dispuesto a realizar compras online, con ingresos superiores a \$800.000 y mayoritariamente hombres.

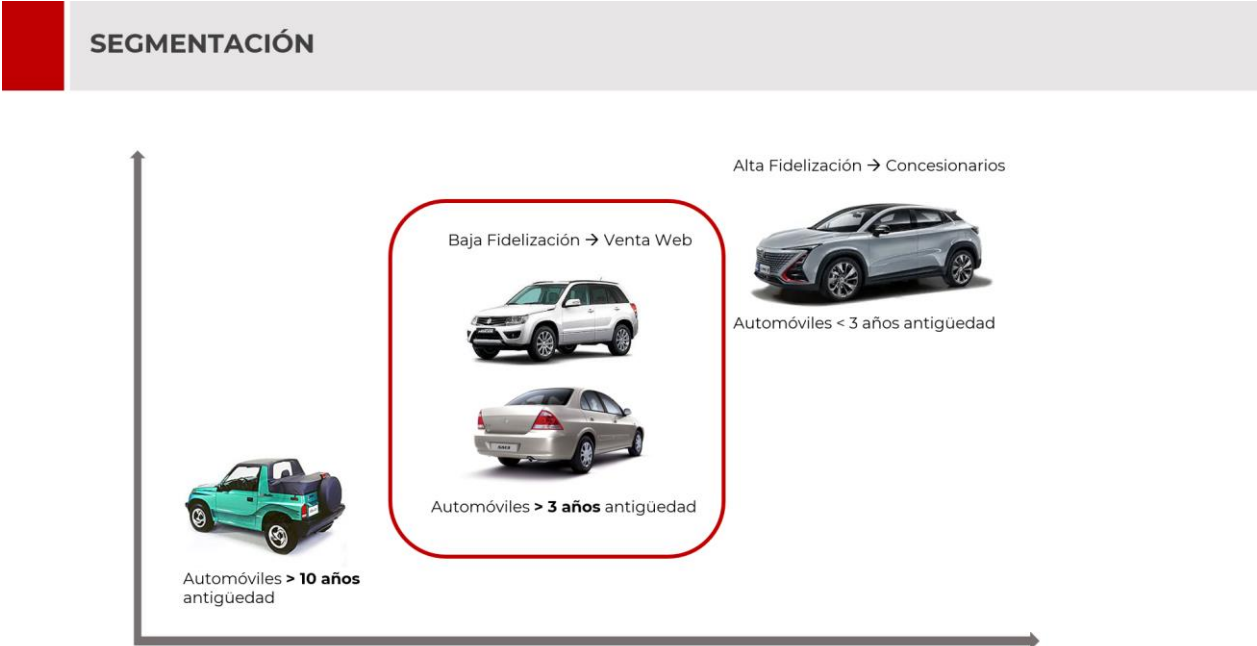


Ilustración 35: Segmentación<sup>36</sup>

Un ejemplo concreto de esta segmentación sería la de excluir en la venta directa o web a automóviles recién lanzados, considerados de alta fidelización para el mercado. Por el contrario, se considerarán altamente atractivos modelos recientemente discontinuados y con un abundante parque, como por ejemplo, Samsung SM3, discontinuado el 2017 o el Suzuki Grand Nómades, discontinuado el 2020.

<sup>36</sup> Elaboración Propia

### 6.2.2. Propuesta de valor

La propuesta de valor para el cliente final consiste en los siguientes puntos claves:

- Disponibilidad online de productos genuinos autom3viles importados por Derco
- Precios iguales o menores al del punto de venta y pago webpay
- F3cil b3squeda mediante VIN o patente
- Paquetes por tipo de trabajo
  - Mantenimiento por kilometraje
  - Tipos de reparaciones
- Despacho a domicilio
- Retiro en Talleres Autorizados
- Informaci3n en l3nea de productos
  - Precio
  - Disponibilidad
    - Retiro en tienda en 24hrs
    - Despacho a domicilio en 72hrs
    - Disponibilidad de stock publicada en l3nea
  - Im3genes
  - Compatibilidad
  - Descripci3n
- Garant3a de calce perfecto
- Posibilidad de agregar el servicio.

### Propuesta de valor para DERCO

Este nuevo modelo busca a trav3s de la venta online, Derco sea capaz de retener por un mayor periodo de tiempo al cliente con doble efecto positivo, ya sea con un punto de contacto directo mediante la venta de un repuesto o en el mejor escenario, asociando un servicio que pueda realizar en su concesionario de preferencia. Basta con concretar 1 transacci3n, para que este cliente fugado genere un aumento de 30% en ingresos para la compa3a.

- Aumento de ventas de \$200.000.000 anuales a un nuevo segmento a3n no satisfecho
- Nueva ventaja competitiva

A trav3s de este nuevo canal, estar3 un paso m3s adelante respecto a sus competidores. Convirti3ndose en el primero en realizarlo.

- Referente de la industria

Esta decisi3n estrat3gica posiciona a Derco como referente en la industria. El 3xito que pueda tener este proyecto podr3a promover a que la industria lo siga.

- Atracción de clientes que se consideraban fugados

Los resultados de las encuestas evidencian que el desarrollo de este canal puede generar flujo de clientes que se consideraban perdidos.

- Mayor valor a clientes actuales

El cliente además de cotizar, ver el producto y obtener distintas alternativas, tendrá la opción de incluir el servicio. Adicionalmente, dentro de la navegación de la página se le presentará la opción de obtener un aumento en el período de garantía. Generando *upselling* y *crosselling*. El cliente cobra este cupón de servicio en el concesionario y posteriormente este lo cobra a Derco.

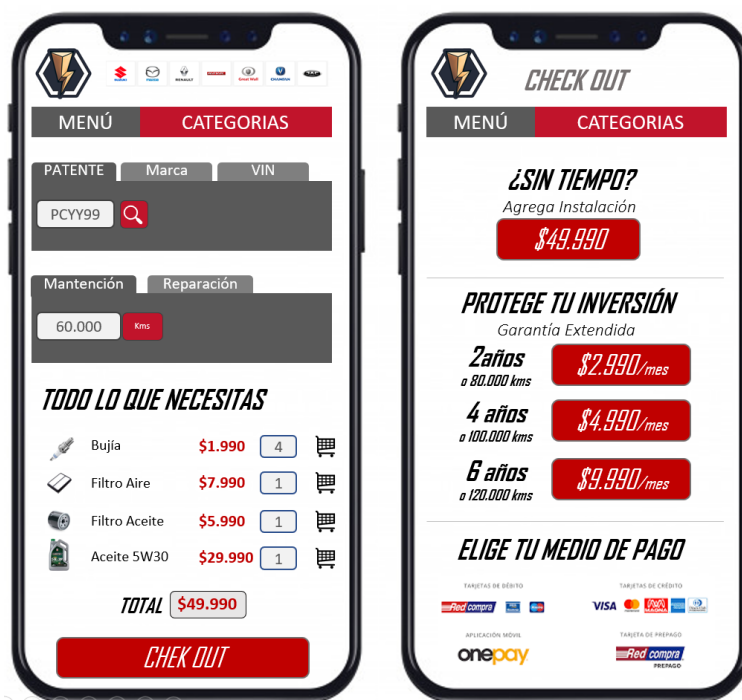


Ilustración 36: Cross Seling<sup>39</sup>

- Mayor rotación de stock

La venta online podría ser un medio efectivo para ampliar la vitrina, permitiendo exhibir prácticamente sin límites el surtido disponible y en caso de tener productos con baja rotación, es posible realizar campañas de liquidación o de temporada que tradicionalmente se asocian al retail, como el *Black Friday*, Día del Repuesto (10 de julio), entre otras.

- Oportunidades de integración tecnología

Se trabajará la facilidad para escoger el producto adecuado. Debido al miedo evidenciado en las encuestas, se incorporará un catálogo virtual, en el cual el usuario, ingresando, patente, VIN o Marca, modelo, año y cilindrada podrá acceder al surtido personalizado. Existirá la alternativa de ingresar la patente, esta solo arrojará resultados si corresponde a una marca comercializada por Derco. Adicionalmente, se cargarán todas las pautas de mantenciones, por lo que como primera opción se le sugerirá al cliente todo lo necesario para realizarla.

El cliente verá la disponibilidad en línea, minimizando el riesgo de que realice un pago y no reciba el producto.

<sup>39</sup> Elaboración propia

### 6.2.3. Canales

Los canales tradicionales se encuentran en su madurez, desde el año 2016 no han presentado crecimiento en la compañía<sup>38</sup>, por lo que este proyecto se basa en la desintermediación, es decir la remoción de intermediarios entre el importador y el consumidor final, consolidando el surtido de productos y servicios en el sitio web, aplicación móvil para Android, aplicación móvil para IOS, boca a boca, redes sociales y publicidad digital.

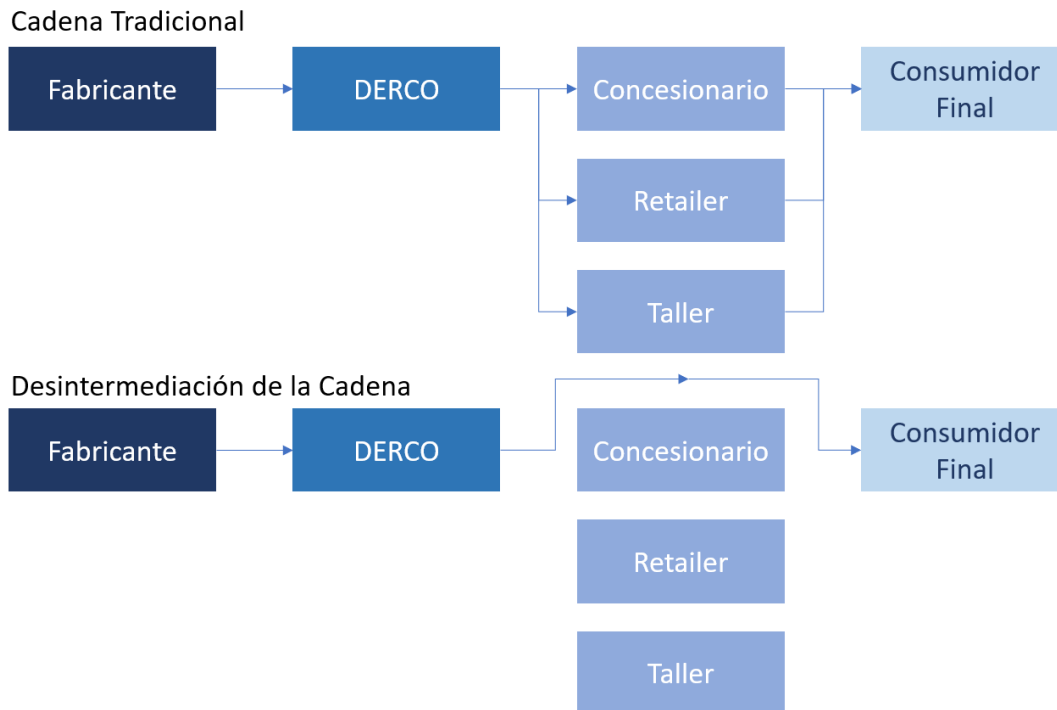


Ilustración 37: Desintermediación<sup>39</sup>

Sin embargo, el surtido que se presente en la web debe ser relacionado a parque antiguo, de baja fidelización o de baja rotación en los concesionarios. De tal manera de no canibalizar o competir por el mismo segmento de clientes.

Se debe considerar que actualmente el mayor canal de venta de repuestos originales es el de concesionarios, es por esto que se debe trabajar este plan de negocios en conjunto con ellos, capacitarlos constantemente y reforzar que permanecerán como socios estratégicos.

Se le entregarán todas las herramientas para que pueda implementar su web con *look & feel* corporativo, manual de marca y conexión al sitio principal, sin embargo, la implementación del medio de pago y la comunicación con el cliente respecto del status de su pedido será por cuenta del concesionario.

<sup>38</sup> Venta Mayorista, estados de resultado Derco 2016-2019

<sup>39</sup> Elaboración propia



#### 6.2.4. Relación con el cliente

El cliente debe estar al centro, por ende, la relación con él se desenvuelve mediante página web, comentarios que deja en productos y experiencias de compra. En la sección de la evaluación económica se asignará un presupuesto mensual destinado a una agencia de publicidad encargada del marketing digital para esta nueva solución, que tendrá como primer objetivo captar a nuevos clientes.

Respecto a los proveedores o canales de venta actual, esta estrategia puede generar conflictos. Si bien no participarán de la venta del producto, puede que sí se necesiten sus servicios instalar el producto, por lo que los intermediarios deben percibir un beneficio o al menos que esta nueva propuesta les genere valor también. Es por esto que se genera la opción de que el cliente pueda comprar la instalación de algunos productos y luego cobrarlo en cualquier concesionario de la red. Posteriormente, el concesionario realiza el cobro a Dercos y se abona a la línea de crédito. Las tarifas de las tareas más comunes se encuentran estandarizadas, lo que no generaría conflictos de precios.

#### 6.2.5. Fuentes de ingresos

Los ingresos vienen dados por la venta de productos o servicios. Posteriormente se definirá el surtido de productos y la estrategia de precios.

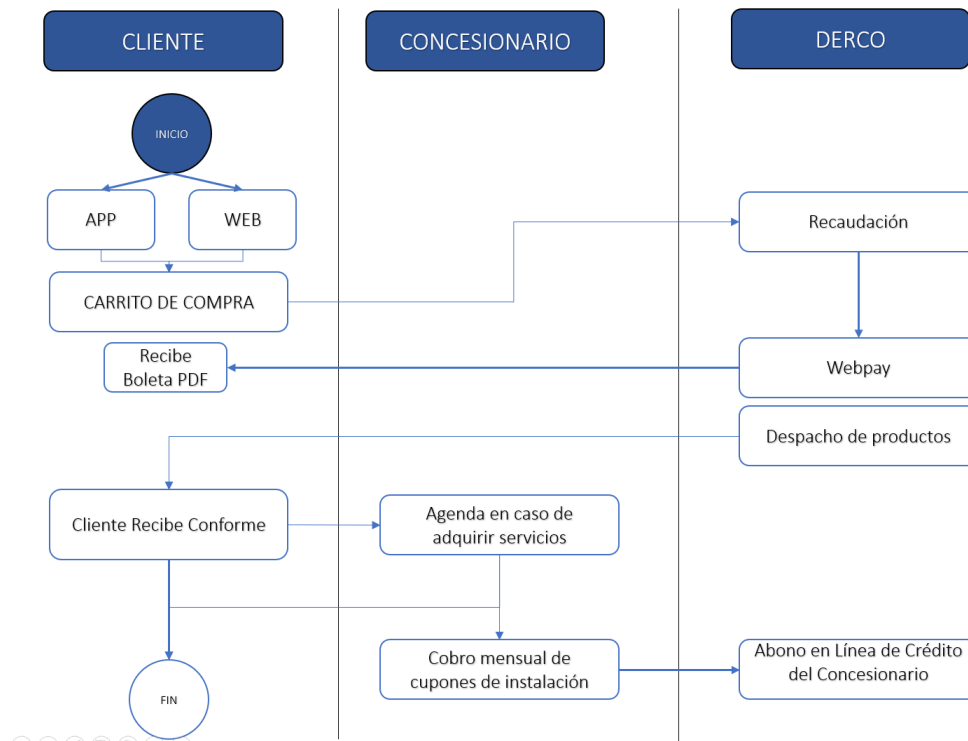


Ilustración 38: Flujo de compra<sup>40</sup>

<sup>40</sup> Elaboración propia

#### 6.2.6. Recursos claves

Es indispensable para materializar este plan de negocios contar con conexión a internet, el desarrollo de plataformas digitales y su mejora continua. Adicionalmente, se requieren bases de clientes, bases de vehículos y catalogación de productos

#### 6.2.7. Actividades claves

Existe un conjunto de actividades que son necesarias para una operación exitosa del proyecto

- Desarrollo y mejora continua de la aplicación y sitio web. Este proceso considera identificar las actividades que se desarrollan en el ambiente, realizar la programación y mantener operativa la aplicación. Esto es un trabajo permanente, ya que en el transcurso del tiempo se debe asegurar el resguardo de los datos, realizar mejora continua o adaptaciones de acuerdo a la evolución del negocio.
- Marketing, desarrollo de marca y captación de clientes. Puesto que es una nueva plataforma de ventas, se realizará un agresivo posicionamiento de marca en distintos medios, principalmente digitales. Es clave el mensaje que se transmite al usuario final, simplificando su vida.
- Calendario promocional constante. Tan como lo hace el retail, se mantendrá un calendario promocional estacional permanente, se pueden aprovechar las temporadas con productos claves, como, por ejemplo, en verano publicitar accesorios de vacaciones; durante invierno promocionar plumillas limpiaparabrisas y baterías de arranque. Adicionalmente existen fechas emblemáticas como marzo por la revisión técnica y la renovación del permiso de circulación, el día del repuesto, día del padre, entre otros.

- Apoyo a clientes. Se debe mantener el prestigio de Derco. La breve, pero expresiva y célebre frase utilizada desde la década de los 80 *Respalda y Garantiza*, debe transmitirse en todo el viaje del cliente, desde que el minuto que se realiza la búsqueda hasta posterior a la entrega del producto o servicio. Esto se logra mediante una venta asistida.

**Para el Jipsu todos los caminos son buenos**

**SUZUKI**

**JIPSU DE SUZUKI**

Por eso el Jipsu es el vehículo para la gente que sabe llegar a la cima. Tiene la fuerza y la belleza de un atleta. Pero no se queda ahí, en realidad no se queda en ningún lado. Es ágil como el más experto en slalom y tan maniobrable, que manejarlo es realmente una delicia. Su completo tablero de mandos y cómodo interior, completan el equipo ideal de los buenos deportistas.

Sin duda, el Jipsu de Suzuki, por comodidad y belleza, sólo es comparable con un fin de semana en La Parva o Portillo, bien acompañado.

Visite a cualquier concesionario Derco, y conozca personalmente al Jipsu de Suzuki. Todos los vehículos de Suzuki cuentan con el respaldo y garantía Derco por 20.000 Kms o un año.

Jipsu de Suzuki. Si algo le sobra es fuerza y hermosura.

DERCO RECOMIENDA **Mobil**

**DERCO**  
RESPALDO Y GARANTÍA  
Avda. Bernardo O'Higgins 1963-1996.  
Teléfonos: 721584-728130

Ilustración 39: 12 de octubre 1983<sup>41</sup>

- Gestión de pagos. Se debe mantener en orden los cobros que se realizan a los clientes finales, que, a su vez, estarán en sintonía con los pagos que se harán a los concesionarios por el concepto del cuón de instalación. El equipo de cuentas comerciales llevará un registro de la cuenta corriente de cada uno, de tal manera que exista coherencia en los ingresos y egresos. Se recomienda asociar el nuevo canal a plataformas como Zuora.
- Comunicación con clientes y talleres. Se tendrán principalmente dos canales de comunicación, para los usuarios finales se utilizarán redes sociales y call center, mientras que para los talleres y proveedores habrá un equipo de *Key Account Managers* que les brindarán respuesta a sus inquietudes.

<sup>41</sup> www.veoautos.cl

## 6.2.8. Socios Claves

- Área de marketing. Esta es una unidad altamente expuesta y por esta misma razón también es intensiva en horas hombre, ante cualquier cambio en el mercado, este equipo debe transmitir a los clientes la posición, comunicación u oferta que se entregará. Un hecho reciente, durante la crisis sanitaria de 2020, prácticamente de forma transversal las industrias transmitieron el mensaje de permanecer en los hogares y realizar todo desde allí.
- Área de producto. Este equipo debe permanecer a la vanguardia, desarrollando el surtido futuro y a la vez dando soporte a la oferta actual. Serán responsables de la estrategia de precios, vigencia de promociones y niveles de stock.
- Finanzas. El cobro debe ser lo más simple para el cliente, casi imperceptible. Es por esto que el área de finanzas debe tomar un rol protagónico y ser el responsable de la intermediación entre la recaudación y la compañía. Idealmente se espera que el cliente ingrese su tarjeta en la aplicación móvil y no tenga que realizar ninguna gestión adicional. Si el cliente no cuenta con este medio de pago, se deberá implementar un intermediario como Flow o Transbank.
- Logística. Actualmente el centro de distribución de DERCO está optimizado para manejar grandes volúmenes en pocas órdenes de compra. Se requerirá gestión del cambio para migrar hacia bajos volúmenes y muchas órdenes de compra.

### FIDELIZACIÓN CONCESIONARIOS: ACOMPAÑARLOS HACIA EL FUTURO

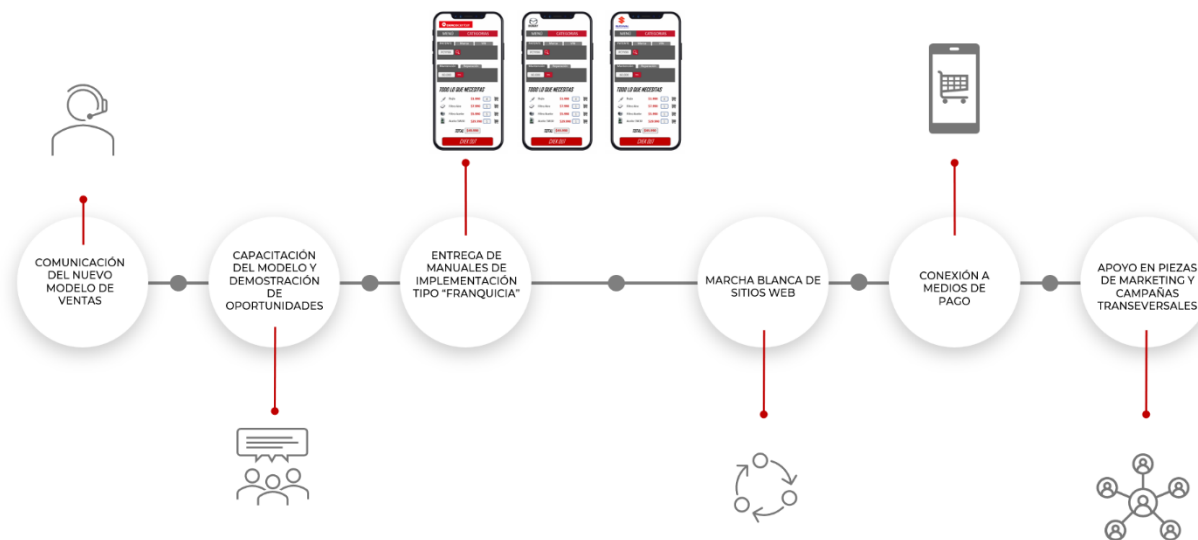


Ilustración 40: Capacitación Concesionarios<sup>42</sup>

<sup>42</sup> Elaboración propia

#### 6.2.9. Estructura de costos

La mayor fuente de costos se concentra en las actividades, socios y recursos claves. Esto se debe a la inversión y puesta en marcha del sitio web, el capital humano con dedicación exclusiva al canal de ventas, el desarrollo permanente del sitio, marketing y los costos logísticos.

En el capítulo de análisis financiero se profundiza en la estructura de costos.

#### 6.3. Formulación del plan de marketing del negocio

El slogan de actual “Respalda y Garantiza Derco” genera confianza en los clientes, lo que hace que descansen en las manos del especialista, con experticia del mercado en venta presencial. Sin embargo, se evidencian oportunidades de generar valor, aplicando este conocimiento del mercado y el producto hacia canales no presenciales.

## 6.4. Marketing Mix:

La oferta de productos estará compuesta por principalmente por repuestos originales para vehículos de antigüedad mayor a 3 años e incluirá de forma complementaria baterías, neumáticos, lubricante de motor y accesorios. Excluirá la categoría de repuestos generales, todas las marcas genéricas y productos que no estén homologados para ser usado en los autos importados por Derco. Tendrá el mismo precio excluyendo la mano de obra. Se comercializará exclusivamente por la nueva página web, realizándose el marketing principalmente en plataformas digitales.

A continuación, se resume la estrategia del producto genuino y su diferenciación respecto a los otros segmentos

	Alternativo	Taller Multimarca	Cliente Fugado	Concesionario
Producto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Producto Alternativo</li> <li>• Empaque simple</li> <li>• Marca no reconocida en el mercado</li> <li>• Surtido acotado. 20% de los SKU satisfacen el 80% de la venta en el mercado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marca Conocida en el mercado</li> <li>• Empaque diferenciado</li> <li>• Surtido multimarca abarcando 80% de las necesidades del consumidor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Producto Genuino &gt; 3 años</li> <li>• Parque baja fidelización</li> <li>• Salce Perfecto</li> <li>• Despacho a domicilio</li> <li>• Instalación en concesionario (opcional)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Producto Genuino &lt; 3 años</li> <li>• Inspección Completa</li> <li>• Lavado</li> <li>• Conserva la garantía</li> <li>• Aplicaciones específicas</li> <li>• Mano de obra especializada</li> </ul>
Precio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Primer precio, el más económico de la categoría</li> <li>• Estrategia de liderazgo en costo</li> <li>• 50% inferior al original</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 20% inferior al original</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mismo precio que en mesón de repuestos de un taller autorizado</li> <li>• 20% menor respecto a repuestos de Alta Fidelización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Repuesto + Mano de Obra</li> </ul>
Plaza	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grandes tiendas y Retail</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Talleres multimarca</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nuevo Canal 100% Web</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concesionarios</li> </ul>
Promoción	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sin Promoción</li> <li>• El precio es el atractor de flujo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Talleres vestidos con las marcas que representan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agencia Marketing Digital</li> <li>• Lanzamiento: 150UF</li> <li>• Publicidad Anual: 80UF</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sin publicidad actualmente</li> </ul>

Tabla 13: Comparación del Marketing Mix<sup>43</sup>

<sup>43</sup> Elaboración propia






Imagen Referencial	Modelo /Kilometraje	10.000	20.000	30.000	Costo total	% diferencia respecto al más caro
	Universal	62.900	62.900	62.900	<b>188.700</b>	67%
	Mazda 2	79.000	89.000	79.000	<b>247.000</b>	57%
	Nissan March	119.990	161.990	119.990	<b>401.970</b>	30%
	MG 3	140.873	140.873	140.873	<b>422.619</b>	27%
	Chevrolet ONIX	103.000	205.000	186.000	<b>494.000</b>	14%
	Peugeot 208	155.900	264.900	155.900	<b>576.700</b>	0%

Ilustración 41: Tabla comparativa mantenencias<sup>4445</sup>

En la ilustración 31, se muestra una tabla comparativa de valores de mantenencias. En este ejemplo, Mazda, marca considerada del segmento *premium* y representada por Derco es la más económica en el plan de mantenimiento, siendo solo superada por el cambio de aceite en una reconocida red de estaciones de servicio y sin incluir el filtro de aire. La estrategia es mantener este liderazgo en precios en el segmento de repuestos genuinos.

<sup>44</sup> DERCO. Lista de precio de mantenencias 2021

[https://s3.amazonaws.com/dercocenter.cl/uploads/images/express\\_maintenance/prices.pdf](https://s3.amazonaws.com/dercocenter.cl/uploads/images/express_maintenance/prices.pdf). [consulta: 26 de junio de 2021].

CHEVROLET. Lista de precio de mantenencias <https://www.chevrolet.cl/mantenencias/mantenencias-preventivas>. [consulta: 26 de junio de 2021].

NISSAN. Lista de precio de mantenencias. [https://www.nissan-cdn.net/content/dam/Nissan/cl/service/PIZARRA%20POST%20VENTA%20\(APRIL%202021\)%20.pdf](https://www.nissan-cdn.net/content/dam/Nissan/cl/service/PIZARRA%20POST%20VENTA%20(APRIL%202021)%20.pdf) [consulta: 26 de junio de 2021].

COPEC. Lista de precio de cambios de aceite. <https://ww2.copec.cl/lub>. [consulta: 26 de junio de 2021]. <https://www.mgmotor.cl/mg-care/mantenencias-pre-pagadas/>. [consulta: 26 de junio de 2021].

<sup>45</sup> Elaboración propia

## 7. PLAN DE VENTAS

El plan de ventas estará fundamentado en la información, que en combinación con la tecnología y la innovación se utilizará para crear el pronóstico de demanda, decisiones promocionales y recomendaciones de venta cruzada. Este plan se resume en cuatro etapas

### 7.1. Contactar y atraer clientes

Derco cuenta con una base de medio millón de clientes, en que se les invitará a visitar la página y descargar la aplicación. Ofreciendo un 10% de descuento en su primera compra y 5% por cada referido que también se inscriba.

### 7.2. Descubrir y encontrar

Una vez ingrese a la plataforma, la clave está en la facilidad que debe tener el cliente para encontrar lo que busca. Nuevamente, la base de datos de Derco cuenta con un registro de 3 millones de patentes. El cliente puede ingresar la patente de su vehículo, existirá un 25% de encontrarla. De lo contrario, debe ingresar su VIN. Con este dato, se sabrá exactamente qué surtido ofrecer, sin lugar a error.

### 7.3. Ofrecer y escoger

El cliente podrá escoger si solo desea comprar el producto, o bien, pagar un adicional para agregar la instalación en un distribuidor autorizado. Al momento previo del cierre de venta se sugerirán mejoras, logrando *upselling* o productos complementarios, generando *cross selling*.

### 7.4. Entregar y retroalimentación

El cliente tiene la alternativa de registrar una tarjeta de crédito, de tal manera que en la próxima compra no sea necesario ingresar todos los datos nuevamente. De lo contrario, puede optar por usar Webpay o Flow. Adicionalmente, deberá registrar su dirección para concretar el despacho

Para el cliente de suscripción, será

Una vez concretada la venta, se le pedirá retroalimentación. Esto será publicado en la aplicación y será utilizado como testimonio.



## 8. ANÁLISIS ECONÓMICO

### 8.1. Proyección de Ventas

La factibilidad económica de este nuevo canal de ventas se realizará a través de flujos de caja, tomando en consideración lo siguiente:

- Se evaluarán 10 años.
- Impuesto a la renta de 27% (Circular N° 52, 10.10.2014, SII).

Al ser un proyecto nuevo, que debe generar posicionamiento y confianza en el mercado, se estima que el canal venderá al primer año el 1% de las ventas mayoristas de Derco, creciendo 1.5, 1.25, 1.2, 1.19, 1.09, 1.05, 1.04, 1.03, 1.02 los próximos 10 años.

La proyección de ingresos se estima considerando el comportamiento histórico de ventas, en que 80% de la venta de productos corresponden a elementos de mantenimiento. Extrapolando estos a partir de la tercera mantención en adelante se traducen en bujías, filtro de aire, filtro de aceite, filtro de combustible, filtro de polen, tapón de cárter, golilla o junta del tapón de cárter y correas de accesorios o distribución. En menor medida, 5% a 9% de la venta, serán productos como neumáticos, baterías o aceite de motor. El margen operacional promedio será el actual, es decir, 30%, correspondiente al objetivo de lograr liderazgo en precios que se desea alcanzar en este segmento y traspasar el beneficio al consumidor.

Categoría	Peso de Venta
Originales	80%
Baterías	6%
Lubricantes	9%
Neumáticos	5%

Tabla 14: Peso de Ventas Proyectado

El parque de Derco a partir del año 2010 se estima en 236.829 automóviles. De acuerdo a datos históricos, el ticket promedio de venta promedio se calcula entorno a los \$50.000, que comprenden 4 bujías, un filtro de aire, un filtro de aceite y cuatro litros de aceite de motor. En un escenario conservador, se deseará capturar al 2% de estos clientes. Es decir, se tendrá una venta potencial cercana a \$220MM.

Período	Tasa Crecimiento	Ventas
Año 1	0	\$ 223.863.593
Año 2	20%	\$ 277.264.631
Año 3	10%	\$ 326.561.890
Año 4	9%	\$ 384.253.345
Año 5	8%	\$ 437.772.374
Año 6	7%	\$ 485.914.670
Año 7	6%	\$ 529.606.542
Año 8	5%	\$ 565.374.391
Año 9	5%	\$ 601.816.130
Año 10	5%	\$ 631.906.936

Tabla 15: Evolución de Ventas Proyectada

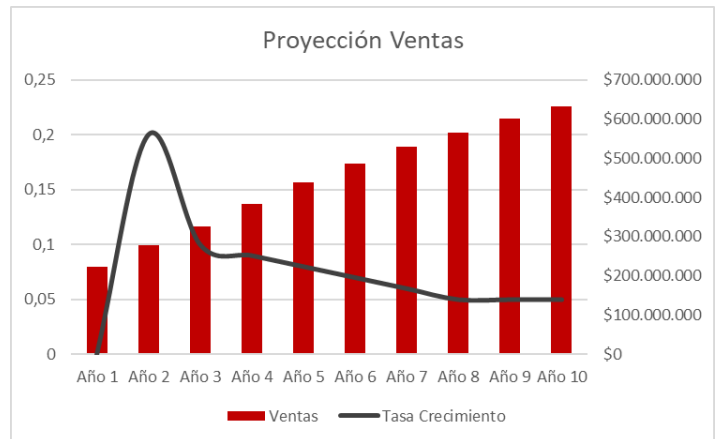


Ilustración 42: Evolución de Ventas

## 8.1. Inversión Inicial

Se considerará un período de puesta en marcha de 6 meses, período en el cual se consideran un gasto total de \$112MM que se desglosan de la siguiente manera

- Desarrollo y habilitación de la web: \$20.000.000 Neto
- Sueldos (Costo empresa): \$28.275.000
  - Jefe comercial. \$2.412.500: Líder del equipo, cumplimiento del presupuesto de ventas. Seguimiento de KPIs. Relación con agencia de marketing para elaboración e implementación de campañas
  - Analista Front \$1.150.000 Análisis del correcto funcionamiento del *ecommerce*, carga correcta de precios, revisión del contenido de productos. pruebas de usuario
  - Analista Back. \$1.150.000: Encargado de la estabilidad del sitio, relación con empresa externa de desarrollo del sitio, mantener integración entre plataformas
- Agencia de publicidad \$50.000.000 Neto
- Otros gastos administrativos: \$3.000.000 Neto

## 8.2. Estructura de Costos

El costo de manipulación de los productos se estima en 25% de la venta. Que incluye la recolección, también conocido como *picking* en la industria, etiquetado de productos, empaque, armado de pallets, consolidación de productos y peonetas.

- Centro de Distribución: 15%
  - Traslado de contenedores
  - Desconsolidación y almacenaje
  - Gestión con *Warehouse Management System*
- *Picking*, Maquila y etiquetado: 1%
- Distribución: 6%
- Almacenaje en bodegas de talleres externos: 7%

Por concepto de transporte se estima que el gasto es entorno al 2% de la venta.

No se realizarán compras adicionales de inventario, se utilizará el stock disponible en el centro de distribución de 150.000 SKU.

## 8.3. Evaluación Económica

El proyecto será 100% financiado con capital propio. Para determinar la tasa de descuento para este, primero se utilizará el Modelo de Valoración de Activos Financieros CAPM:  $Ke = Rf + \beta(Rm - Rf)$  Dónde:

- $Ke$ : tasa de descuento.
- $Rf$ : Tasa libre de Riesgo.
- $Rm$ : Tasa de retorno de mercado.
- $\beta$ : beta de la industria.

Comenzamos definiendo como la tasa libre de riesgo ( $Rf$ ) equivalente a la Tasa de interés de mercado secundario de los bonos emitidos en pesos por el Banco Central de Chile (BCP) a 10 años, de acuerdo con su boletín mensual de enero 2020, corresponde a 3,39%.

La Tasa de Retorno de Mercado ( $Rm$ ), se considerará equivalente al IPSA correspondiente al cierre de 2018, este equivale a un 3,04%.

De acuerdo a Escuela de Negocios de la Universidad de Nueva York, el Beta ( $\beta$ ) para la industria automotriz para enero de 2020, corresponde a un 1,21.

Resolviendo la ecuación, se obtiene el siguiente resultado:

$$Ke = 3,39 \% + 1,21(3,04\% - 3,39\%) \quad Ke = 2,96\%$$

Por lo tanto, la tasa de descuento para este proyecto corresponde a un 2,96%. Sin embargo, resulta poco atractiva esta exigencia. Derco estima que la tasa de atraktividad para un proyecto es de 13,8%.

## Flujo de Caja escenario más probable

ITEM	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>		<b>257.535.310</b>	<b>324.089.204</b>	<b>378.068.921</b>	<b>440.396.008</b>	<b>498.406.450</b>	<b>550.793.132</b>	<b>598.377.711</b>	<b>637.584.118</b>	<b>677.636.344</b>	<b>711.518.161</b>
Venta de Repuestos Originales		234.123.009	280.947.611	309.042.372	336.856.185	363.804.680	389.271.008	412.627.268	433.258.632	454.921.563	477.667.641
Venta de Baterías		7.023.690	13.274.336	21.238.938	31.858.407	41.415.929	49.699.115	57.153.982	62.869.381	68.527.625	71.954.006
Venta de Lubricantes		11.706.150	19.911.504	31.858.407	47.787.611	62.123.894	74.548.673	85.730.973	94.304.071	102.791.437	107.931.009
Venta de Neumáticos		4.682.460	9.955.752	15.929.204	23.893.805	31.061.947	37.274.336	42.865.487	47.152.035	51.395.719	53.965.505
<b>COSTOS VARIABLES</b>		<b>141.644.420</b>	<b>178.249.062</b>	<b>207.937.906</b>	<b>242.217.805</b>	<b>274.123.548</b>	<b>302.936.222</b>	<b>329.107.741</b>	<b>350.671.265</b>	<b>372.699.989</b>	<b>391.334.989</b>
<b>Costo de Producción</b>		<b>62.066.010</b>	<b>78.105.498</b>	<b>91.114.610</b>	<b>106.135.438</b>	<b>120.115.954</b>	<b>132.741.145</b>	<b>144.209.028</b>	<b>153.657.773</b>	<b>163.310.359</b>	<b>171.475.877</b>
Costos Directos		62.066.010	78.105.498	91.114.610	106.135.438	120.115.954	132.741.145	144.209.028	153.657.773	163.310.359	171.475.877
<b>Costo de Ventas y Distribución</b>		<b>79.578.411</b>	<b>100.143.564</b>	<b>116.823.296</b>	<b>136.082.367</b>	<b>154.007.593</b>	<b>170.195.078</b>	<b>184.898.713</b>	<b>197.013.493</b>	<b>209.389.630</b>	<b>219.859.112</b>
Comisión por venta Transbank		7.468.524	9.398.587	10.963.999	12.771.484	14.453.787	15.973.001	17.352.954	18.489.939	19.651.454	20.634.027
Centro de Distribución		38.630.296	48.613.381	56.710.338	66.059.401	74.760.968	82.618.970	89.756.657	95.637.618	101.645.452	106.727.724
Picking, Maquila, Manipulación		2.575.353	3.240.892	3.780.689	4.403.960	4.984.065	5.507.931	5.983.777	6.375.841	6.776.363	7.115.182
Distribución		15.452.119	19.445.352	22.684.135	26.423.761	29.904.387	33.047.588	35.902.663	38.255.047	40.658.181	42.691.090
Otros		15.452.119	19.445.352	22.684.135	26.423.761	29.904.387	33.047.588	35.902.663	38.255.047	40.658.181	42.691.090
<b>MARGEN CONTRIBUCIÓN</b>		<b>115.890.889</b>	<b>145.840.142</b>	<b>170.131.014</b>	<b>198.178.204</b>	<b>224.282.903</b>	<b>247.856.909</b>	<b>269.269.970</b>	<b>286.912.853</b>	<b>304.936.355</b>	<b>320.183.172</b>
<b>MARGEN CONTRIBUCIÓN %</b>		<b>45%</b>	<b>45%</b>	<b>45%</b>	<b>45%</b>	<b>45%</b>	<b>45%</b>	<b>45%</b>	<b>45%</b>	<b>45%</b>	<b>45%</b>
<b>COSTOS FIJOS</b>		<b>91.325.353</b>	<b>90.739.927</b>	<b>88.462.238</b>	<b>96.373.865</b>	<b>104.273.858</b>	<b>112.143.026</b>	<b>119.996.289</b>	<b>123.778.259</b>	<b>127.638.402</b>	<b>131.466.398</b>
<b>Costos Administración y Gastos Generales</b>		<b>62.725.353</b>	<b>67.031.927</b>	<b>69.642.998</b>	<b>72.440.048</b>	<b>75.222.026</b>	<b>77.969.639</b>	<b>80.697.701</b>	<b>83.350.713</b>	<b>86.078.030</b>	<b>88.769.214</b>
Salarios Administración	-28.275.000	56.550.000	58.246.500	59.993.895	61.793.712	63.647.523	65.556.949	67.523.657	69.549.367	71.635.848	73.784.924
Gastos Generales Administración	-1.287.677	2.575.353	5.185.427	6.049.103	7.046.336	7.974.503	8.812.690	9.574.043	10.201.346	10.842.182	11.384.291
Arriendos	-1.800.000	3.600.000	3.600.000	3.600.000	3.600.000	3.600.000	3.600.000	3.600.000	3.600.000	3.600.000	3.600.000
<b>Costos Marketing y Ventas</b>		<b>28.600.000</b>	<b>23.708.000</b>	<b>18.819.240</b>	<b>23.933.817</b>	<b>29.051.832</b>	<b>34.173.387</b>	<b>39.298.588</b>	<b>40.427.546</b>	<b>41.560.372</b>	<b>42.697.183</b>
Sitio WEB	-20.000.000	3.600.000	3.708.000	3.819.240	3.933.817	4.051.832	4.173.387	4.298.588	4.427.546	4.560.372	4.697.183
Promoción y Publicidad	-50.000.000	25.000.000	20.000.000	15.000.000	20.000.000	25.000.000	30.000.000	35.000.000	36.000.000	37.000.000	38.000.000
<b>EBITDA</b>		<b>24.565.536</b>	<b>55.100.214</b>	<b>81.668.777</b>	<b>101.804.339</b>	<b>120.009.044</b>	<b>135.713.884</b>	<b>149.273.681</b>	<b>163.134.594</b>	<b>177.297.953</b>	<b>188.716.775</b>
<b>EBITDA %</b>		<b>10%</b>	<b>17%</b>	<b>22%</b>	<b>23%</b>	<b>24%</b>	<b>25%</b>	<b>25%</b>	<b>26%</b>	<b>26%</b>	<b>27%</b>
<b>Depreciación y Amortizaciones</b>											
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>		<b>24.565.536</b>	<b>55.100.214</b>	<b>81.668.777</b>	<b>101.804.339</b>	<b>120.009.044</b>	<b>135.713.884</b>	<b>149.273.681</b>	<b>163.134.594</b>	<b>177.297.953</b>	<b>188.716.775</b>
Impuestos		6.632.695	14.877.058	22.050.570	27.487.171	32.402.442	36.642.749	40.303.894	44.046.340	47.870.447	50.953.529
<b>UTILIDAD DESPUÉS IMPUESTOS</b>		<b>17.932.842</b>	<b>40.223.157</b>	<b>59.618.207</b>	<b>74.317.167</b>	<b>87.606.602</b>	<b>99.071.135</b>	<b>108.969.787</b>	<b>119.088.254</b>	<b>129.427.506</b>	<b>137.763.246</b>
<b>UTILIDAD DESPUÉS IMPUESTOS %</b>		<b>7%</b>	<b>12%</b>	<b>16%</b>	<b>17%</b>	<b>18%</b>	<b>18%</b>	<b>18%</b>	<b>19%</b>	<b>19%</b>	<b>19%</b>
<b>INVERSIONES</b>	<b>-121.362.677</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Inversión en Web	-121.362.677										
<b>FLUJO DE CAJA NETO</b>	<b>-121.362.677</b>	<b>17.932.842</b>	<b>40.223.157</b>	<b>59.618.207</b>	<b>74.317.167</b>	<b>87.606.602</b>	<b>99.071.135</b>	<b>108.969.787</b>	<b>119.088.254</b>	<b>129.427.506</b>	<b>137.763.246</b>
<b>FLUJO DE CAJA NETO ACUMULADO</b>	<b>-121.362.677</b>	<b>-103.429.835</b>	<b>-63.206.678</b>	<b>-3.588.472</b>	<b>70.728.696</b>	<b>158.335.298</b>	<b>257.406.433</b>	<b>366.376.220</b>	<b>485.464.474</b>	<b>614.891.979</b>	<b>752.655.225</b>
Tasa de descuento	13,80%										
Flujo de Caja	-121.362.677	17.932.842	40.223.157	59.618.207	74.317.167	87.606.602	99.071.135	108.969.787	119.088.254	129.427.506	137.763.247
Valor Presente Neto sin Valor Terminal	266.412.742										
TIR	43%										

Tabla 16: Flujo de caja.

Flujo de Caja punto de equilibrio (VAN = 0)

ITEM	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>		<b>138.344.388</b>	<b>194.062.743</b>	<b>235.039.814</b>	<b>284.494.282</b>	<b>330.032.586</b>	<b>370.633.097</b>	<b>407.408.074</b>	<b>437.066.000</b>	<b>467.092.319</b>	<b>490.446.935</b>
Venta de Repuestos Originales		125.767.625	150.921.150	166.013.265	180.954.459	195.430.816	209.110.973	221.657.631	232.740.513	244.377.539	256.596.416
Venta de Baterías		3.773.029	13.274.336	21.238.938	31.858.407	41.415.929	49.699.115	57.153.982	62.869.381	68.527.625	71.954.006
Venta de Lubricantes		6.288.381	19.911.504	31.858.407	47.787.611	62.123.894	74.548.673	85.730.973	94.304.071	102.791.437	107.931.009
Venta de Neumáticos		2.515.353	9.955.752	15.929.204	23.893.805	31.061.947	37.274.336	42.865.487	47.152.035	51.395.719	53.965.505
<b>COSTOS VARIABLES</b>		<b>76.089.413</b>	<b>106.734.509</b>	<b>129.271.898</b>	<b>156.471.855</b>	<b>181.517.922</b>	<b>203.848.203</b>	<b>224.074.441</b>	<b>240.386.300</b>	<b>256.900.776</b>	<b>269.745.814</b>
<b>Costo de Producción</b>		<b>33.340.997</b>	<b>46.769.121</b>	<b>56.644.595</b>	<b>68.563.122</b>	<b>79.537.853</b>	<b>89.322.576</b>	<b>98.185.346</b>	<b>105.332.906</b>	<b>112.569.249</b>	<b>118.197.711</b>
Costos Directos		33.340.997	46.769.121	56.644.595	68.563.122	79.537.853	89.322.576	98.185.346	105.332.906	112.569.249	118.197.711
<b>Costo de Ventas y Distribución</b>		<b>42.748.416</b>	<b>59.965.388</b>	<b>72.627.303</b>	<b>87.908.733</b>	<b>101.980.069</b>	<b>114.525.627</b>	<b>125.889.095</b>	<b>135.053.394</b>	<b>144.331.527</b>	<b>151.548.103</b>
Comisión por venta Transbank		4.011.987	5.627.820	6.816.155	8.250.334	9.570.945	10.748.360	11.814.834	12.674.914	13.545.677	14.222.961
Centro de Distribución		20.751.658	29.109.411	35.255.972	42.674.142	49.504.888	55.594.965	61.111.211	65.559.900	70.063.848	73.567.040
Picking, Maquila, Manipulación		1.383.444	1.940.627	2.350.398	2.844.943	3.300.326	3.706.331	4.074.081	4.370.660	4.670.923	4.904.469
Distribución		8.300.663	11.643.765	14.102.389	17.069.657	19.801.955	22.237.986	24.444.484	26.223.960	28.025.539	29.426.816
Otros		8.300.663	11.643.765	14.102.389	17.069.657	19.801.955	22.237.986	24.444.484	26.223.960	28.025.539	29.426.816
<b>MARGEN CONTRIBUCIÓN</b>		<b>62.254.974</b>	<b>87.328.234</b>	<b>105.767.916</b>	<b>128.022.427</b>	<b>148.514.664</b>	<b>166.784.894</b>	<b>183.333.633</b>	<b>196.679.700</b>	<b>210.191.544</b>	<b>220.701.121</b>
<b>MARGEN CONTRIBUCIÓN %</b>		<b>45%</b>	<b>45%</b>	<b>45%</b>	<b>45%</b>	<b>45%</b>	<b>45%</b>	<b>45%</b>	<b>45%</b>	<b>45%</b>	<b>45%</b>
<b>COSTOS FIJOS</b>		<b>90.133.444</b>	<b>88.659.504</b>	<b>86.173.772</b>	<b>93.879.438</b>	<b>101.579.876</b>	<b>109.260.465</b>	<b>116.940.775</b>	<b>120.569.969</b>	<b>124.269.698</b>	<b>127.929.258</b>
<b>Costos Administración y Gastos Generales</b>		<b>61.533.444</b>	<b>64.951.504</b>	<b>67.354.532</b>	<b>69.945.620</b>	<b>72.528.045</b>	<b>75.087.078</b>	<b>77.642.187</b>	<b>80.142.423</b>	<b>82.709.325</b>	<b>85.232.075</b>
Salarios Administración	-28.275.000	56.550.000	58.246.500	59.993.895	61.793.712	63.647.523	65.556.949	67.523.657	69.549.367	71.635.848	73.784.924
Gastos Generales Administración	-691.722	1.383.444	3.105.004	3.760.637	4.551.909	5.280.521	5.930.130	6.518.529	6.993.056	7.473.477	7.847.151
Arriendos	-1.800.000	3.600.000	3.600.000	3.600.000	3.600.000	3.600.000	3.600.000	3.600.000	3.600.000	3.600.000	3.600.000
<b>Costos Marketing y Ventas</b>		<b>28.600.000</b>	<b>23.708.000</b>	<b>18.819.240</b>	<b>23.933.817</b>	<b>29.051.832</b>	<b>34.173.387</b>	<b>39.298.588</b>	<b>40.427.546</b>	<b>41.560.372</b>	<b>42.697.183</b>
Sitio WEB	-20.000.000	3.600.000	3.708.000	3.819.240	3.933.817	4.051.832	4.173.387	4.298.588	4.427.546	4.560.372	4.697.183
Promoción y Publicidad	-50.000.000	25.000.000	20.000.000	15.000.000	20.000.000	25.000.000	30.000.000	35.000.000	36.000.000	37.000.000	38.000.000
<b>EBITDA</b>		<b>-27.878.469</b>	<b>-1.331.269</b>	<b>19.594.144</b>	<b>34.142.989</b>	<b>46.934.787</b>	<b>57.524.428</b>	<b>66.392.858</b>	<b>76.109.731</b>	<b>85.921.846</b>	<b>92.771.863</b>
<b>EBITDA %</b>		<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>8%</b>	<b>12%</b>	<b>14%</b>	<b>16%</b>	<b>16%</b>	<b>17%</b>	<b>18%</b>	<b>19%</b>
<b>Depreciación y Amortizaciones</b>											
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>		<b>-27.878.469</b>	<b>-1.331.269</b>	<b>19.594.144</b>	<b>34.142.989</b>	<b>46.934.787</b>	<b>57.524.428</b>	<b>66.392.858</b>	<b>76.109.731</b>	<b>85.921.846</b>	<b>92.771.863</b>
Impuestos		-7.527.187	-359.443	5.290.419	9.218.607	12.672.393	15.531.596	17.926.072	20.549.627	23.198.898	25.048.403
<b>UTILIDAD DESPUÉS IMPUESTOS</b>		<b>-20.351.283</b>	<b>-971.827</b>	<b>14.303.725</b>	<b>24.924.382</b>	<b>34.262.395</b>	<b>41.992.833</b>	<b>48.466.787</b>	<b>55.560.104</b>	<b>62.722.948</b>	<b>67.723.460</b>
<b>UTILIDAD DESPUÉS IMPUESTOS %</b>		<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>6%</b>	<b>9%</b>	<b>10%</b>	<b>11%</b>	<b>12%</b>	<b>13%</b>	<b>13%</b>	<b>14%</b>
<b>INVERSIONES</b>		<b>-120.766.722</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Inversión en Web	-120.766.722										
<b>FLUJO DE CAJA NETO</b>		<b>-120.766.722</b>	<b>-20.351.283</b>	<b>-971.827</b>	<b>14.303.725</b>	<b>24.924.382</b>	<b>34.262.395</b>	<b>41.992.833</b>	<b>48.466.787</b>	<b>55.560.104</b>	<b>62.722.948</b>
<b>FLUJO DE CAJA NETO ACUMULADO</b>		<b>-120.766.722</b>	<b>-141.118.005</b>	<b>-142.089.831</b>	<b>-127.786.106</b>	<b>-102.861.724</b>	<b>-68.599.329</b>	<b>-26.606.496</b>	<b>21.860.290</b>	<b>77.420.394</b>	<b>140.143.342</b>

Tasa de descuento	13,80%										
Flujo de Caja	-120.766.722	-20.351.283	-971.827	14.303.725	24.924.382	34.262.395	41.992.833	48.466.787	55.560.104	62.722.948	67.723.461
Valor Presente Neto sin Valor Terminal	0										

Tabla 17: Flujo de caja de equilibrio

## 8.1. Análisis Económico

A partir del análisis financiero planteado, logra demostrar que el proyecto es viable, aún con el supuesto conservador de comenzar con solo el 2% de la venta mayorista de Derco. Esto se debe gracias que se soporta sobre una estructura liviana de costos fijos, equipos de ventas acotado basado en la autoatención del cliente. En contraste, el punto de equilibrio, en que el VAN es igual a cero se obtiene cuando el proyecto logra vender 51% menos de lo proyectado, es decir \$120MM

El escenario más probable, con una venta de \$260MM genera un valor presente neto de \$300MM, una TIR de 49% y un *payback* al tercer año. Todo esto, impulsado con una inversión inicial de \$117MM.

Se recomienda que a medida que evolucione el proyecto se evalúe el aumento del equipo humano dedicado a la mejora continua del desarrollo web, así como también el aumento de la inversión en marketing que permita mantener un *awareness* de marca permanente en el mercado.

## 9. CONCLUSIONES

La extensa y detallada información entregada en este documento logra expresar la oportunidad y justificar el atractivo de realizar el proyecto de venta de repuestos en canales digitales.

Se evidencia una oportunidad de negocio digital enfocado al parque mayor a 3 años de vehículos de marcas pertenecientes al grupo Derco y valorizado en USD\$60 millones, de los cuales se desea comenzar capturando el 2%. En la actualidad este segmento se considera como fugado de la red de concesionarios y migra hacia el mercado de productos alternativos.

El estudio de mercado determinó que el segmento de clientes que se desea satisfacer está conformado por clientes pertenecientes al segmento NSE ABC1-C2, dispuestos a realizar compras online, principalmente ubicados en la zona centro-sur del país. Con un rango etario entre 30 y 40 años. Enfocado a propietarios de vehículos de las marcas Derco que han dejado de realizar las mantenciones en el concesionario, buscan una buena relación entre precio y productos originales. El tamaño del mercado se estima en MMUSD 60 anuales.

El análisis de potenciales competidores muestra una aparente saturación de mercado, sin embargo, existe una baja presencia de actores en canales digitales, con oferta de bajo valor para el consumidor, evidenciando una oportunidad real de capturar el segmento previamente mencionado e implementar el modelo de negocio.

Los principales atributos que valora el cliente es la confiabilidad de que la pieza sea compatible con su automóvil, que no lo dañe, un precio económico y la facilidad para encontrarlo, comprarlo e instalarlo.

La propuesta de valor se basa en facilitar la experiencia de compra, en la que el consumidor solo deberá ingresar el VIN o la patente de su automóvil en una página web

y se le desplegarán todos los productos originales compatibles, obteniendo imágenes, precio y disponibilidad en línea. La estrategia de promoción que se plantea en este proyecto se realiza principalmente mediante herramientas digitales, capturar clientes mediante motores de búsqueda, envío de *e-mail* a clientes actuales, redes sociales, entre otros.

El estudio plantea las condiciones para el cumplimiento de los objetivos generales. Logrando el desarrollo de un modelo de negocios dirigido a atender directamente a los clientes que los concesionarios ya no logran retener, determinados de baja fidelización. Evitando la canibalización, aún más, generando como alianza la opción de que se realice la instalación en estos y que eventualmente podría compensar la baja en ventas que podría ocurrir debido al aumento del parque de vehículos eléctricos y el impacto de la nueva ley del consumidor. Esto se debe desenvolver en un ambiente digital, incorporando un e-líder que construya una cultura digital, desarrollando la página webs como *e-commerce*, cargando información como el registro de patentes, productos, fotos, descripciones, pautas de mantención y todo lo necesario para facilitar la autoatención de los clientes. Como efecto adicional, este proyecto ayudará a mejorar la rotación de productos habitualmente catalogados como obsoletos pero que aún se mantienen en stock.

Si bien este documento logra determinar el atractivo y la oportunidad de negocio, como próximos pasos se debe realizar una evaluación logística, que permita cumplir con las expectativas de los clientes y mitigar el impacto de la contingencia mundial relacionada al abastecimiento. Actualmente el centro de distribución de Derco tiene la capacidad de entregar en un máximo de 72hrs, se recomienda comenzar con un piloto solo en la región metropolitana para evaluar si es posible mantener este nivel de servicio. Adicionalmente, Derco cuenta con un sistema de catalogación, se recomienda delegar la migración de los productos originales al equipo de datos maestros de la compañía, de tal manera que puedan integrarlo con el existente.

Se debe hacer partícipe al actual socio estratégico, la red de concesionarios, capacitarlo en el propósito de este nuevo proyecto, evidenciarle las ventajas que obtendrá y que en conjunto se lleve a cabo la estrategia e implemente el modelo de negocio, estandarizando el producto y servicio que recibirá el cliente. Se sugiere realizarlo en las siguientes etapas:

- Comunicación del modelo de ventas que se desea implementar
- Capacitación y visualización de oportunidades
- Entrega de manuales de marca y de implementación
- Marcha blanca sitios web
- Apoyo en marketing

El proyecto requiere de una inversión inicial de MM\$117. El escenario más probable refleja ventas favorables que permiten un valor presente neto de MM\$260, una TIR de 49% y un *payback* al tercer año, considerando una tasa de descuento de 13,8%. Dados estos antecedentes, se estimó que el proyecto es viable en términos económicos, técnicos y estratégicos

Finalmente, se recomienda a los ejecutivos de Derco desarrollar el proyecto a la brevedad, el estudio de la industria demuestra que es un hecho que el mercado migrará en el corto plazo en esta dirección. Este giro en la industria del *aftermarket* posicionará a Derco como pionero en el rubro con una oferta digital, multi producto, multimarca, con servicios adicionales incluidos y todo a un clic. Reafirmando en el largo plazo su posición de referente en el rubro.



## 10. BIBLIOGRAFÍA

BRAVO CARRASCO, JUAN. 2013. Gestión de Procesos. Quinta Edición. Santiago de Chile, Editorial Evolución.

TEIXEIRA, THALES. 2019. Unlocking the Customer Value Chain: How Decoupling Drives Consumer Disruption. Primera Edición. Estados Unidos, Crown Publishing Group.

SAPAG NASSIR, REINALDO. 2008. Preparación y evaluación de proyectos, Quinta edición. Santiago de Chile, McGraw-Hill Interamericana de Chile Ltda.

MASSONS, JOAN. 2016. Finanzas, Análisis y Estrategia Financiera. Decimoséptima edición. Barcelona, España, Editorial Hispano-Europea.

BEST, ROGER J. 2008. Marketing Estratégico, 4ta Edición. Estados Unidos, Pearson Prentice Hall.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. 2013. Guía de los fundamentos para la dirección de proyecto (Guía del PMBOK), Sexta edición. Pensilvania, Estados Unidos, Project Management Institute, Inc.

KING, DAVE. TURBAN, EFRAIM. 2018. Electric Commerce 2018: A Managerial and Social Networks Perspective. Novena Edición. Estados Unidos. Editorial Springer

MAGRETTA, JOAN. 1998. Harvard Business Review: Supply Chain Management, Hong Kong Style. Estados Unidos.

MCKINSEY. 2017. The changing aftermarket game – and how automotive suppliers can benefit from arising opportunities.

MCKINSEY. 2016. Automotive revolution – perspective towards 2030.

MCKINSEY. 2018. Ready For Inspection – The Automotive Aftermarket in 2030

IPSOS. 2020. IMPACT OF CORONAVIRUS TO NEW CAR PURCHASE IN CHINA.

OFFICE OF TRANSPORTATION AND MACHINERY U.S. DEPARTMENT OF COMMERCE. 2011. US AUTOMOTIVE PARTS INDUSTRY ANNUAL ASSESSMENT.

ANAC. 2020. Anuario Automotriz.

ANAC. 2019. Anuario Automotriz.

ANAC. 2018. Anuario Automotriz.

EUROPEAN AUTOMOBILE MANUFACTURERS ASSOCIATION. 2019. Economic and Market Report EU Automotive Industry Full-year 2018.

SALESFORCE. 2019. State Of Marketing.

TURBAN, EFRAIM. 2018. Electronic Commerce 2018 A Managerial and Social Networks Perspective. Novena Edición. Editorial Springer.

## ANEXO

### Caracterización de Clientes

En este capítulo se entiende por qué la industria automotriz ha estado un paso atrás respecto a otras industrias en cuanto a venta digital. Esto es debido a su compleja relación con el cliente. Solo unos cuantos usuarios finales tienen las habilidades, herramientas, tiempo o incluso entusiasmo para realizar la reparación de su vehículo. Para la gran mayoría, requerirán ayuda desde el comienzo, identificando la pieza compatible con su auto y posteriormente su instalación. Este atributo es algo que no experimentan otras industrias como la ropa, comida y otros del consumo masivo.

A menos que la compra sea de un accesorio, será totalmente impredecible adelantar cuando el cliente necesitará un repuesto y menos aún que el taller tenga el stock de exactamente esa pieza. Si se trata de un componente de frágil, como un parabrisas, la probabilidad es aún menor.

Se identifican entonces dos tipos de motivaciones, una es la venta impulsiva en caso de accesorios, en que el objetivo del cliente es mejorar la estética del auto, mejorar algún atributo como la calidad del audio, la capacidad de carga, o agregar funciones adicionales como la incorporación de una pantalla multimedia. o agregar equipos multimedia; y otra motivación es la de mantener el funcionamiento óptimo del auto, ya sea por mantenimiento o reparación.

### Creación de perfiles de clientes

Adicional a las respuestas del estudio, algunos encuestados realizaron las siguientes observaciones:

- Confío en talleres que me recomienda alguien cercano.
- Confío en el taller de la marca, creo que entregan buen servicio y calidad.
- Escojo con cautela el taller, por miedo a que me estafen
- Consideraré talleres que me generen un ahorro en precio
- Llevo mi auto al taller que me queda más cerca
- Normalmente llamo al taller antes de ir.
- Me cuesta describir los problemas que tiene mi auto

Suponiendo el caso que el cliente deba reparar un golpe en una puerta o realizar mantenimiento complejo. ¿A quién acude? Para responder esta inquietud se realiza una caracterización de los tipos de cliente, interpretando comportamientos que no son evidentes. Esto aumentará la efectividad de estudio de mercado, resultando también en un aumento en el beneficio para el consumidor.

Agrupado las inquietudes, observamos 3 tipos de clientes con distintas sensibilidades de precio, valoración del tiempo y también usos que le dan a su vehículo.



**Carla, 36 años.**  
Madre trabajadora  
Práctica | Inteligente

Desde que expiró la garantía de su auto, se preocupa por llevarlo al taller periódicamente para mantenerlo en óptimas condiciones. No puede desperdiciar ni un minuto de su día, el tiempo es muy valioso para esta madre trabajadora-



**Camilo, 24 años.**  
Soltero, Estudiante  
Persistente | Sencillo

Si bien no le gusta tomar transporte público, tampoco le gusta gastar dinero en su vehículo, es por eso que al momento de repararlo se esmera en buscar el mejor precio y si puede hacer él mismo ¡Mejor aún!



**Juan, 58 años.**  
Conductor Uber  
Esforzado | Amigable

Juan, padre de familia, perdió su trabajo y su única fuente de ingresos es como conductor de Uber. Es por esto, que una falla en su auto implica dejar de percibir ingresos. Su ganancias están directamente relacionadas con la cantidad de tiempo que esté manejando.



Ilustración 43: Perfiles de Cliente