



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

**PLAN DE NEGOCIO PARA UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE  
AUTOPARTES**

**MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL**

**HEIDI CRISTINA ECHEVERRÍA ALMONACID**

**PROFESOR GUÍA:  
JUANITA GANA QUIRÓZ**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:  
RENÉ ESQUIVEL CABRERA  
ARIEL GRINGAUS HIGILCHUK**

**SANTIAGO DE CHILE  
ABRIL 2012**

## **PLAN DE NEGOCIO PARA UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE AUTOPARTES**

El presente Trabajo de Título tuvo como objetivo la confección de un Plan de Negocio para la empresa Dávalos Chile, la cual comercializa amortiguadores Monroe.

Para cumplir con el objetivo planteado, se realizó un análisis de los mercados automotriz y autopartista, ya que ambos se encuentran directamente relacionados. Se observó un crecimiento del parque automotor, verificando además la gran variedad de marcas y modelos de vehículos que son abastecidos por la industria de repuestos.

A través del análisis del medio externo se identificó el dinamismo y la competitividad del mercado, la cual se debe principalmente a que la industria es abastecida en su mayoría por insumos importados.

Por otra parte, se identificó el mercado meta de Dávalos, el cual está compuesto por empresas dedicadas a la venta de autopartes, enfocadas en el consumidor final, definiéndose Dávalos, por lo tanto, como una empresa *Business to Business*.

A través de una encuesta realizada a los clientes potenciales, se dedujo la estrategia genérica y de posicionamiento de Dávalos Chile, la cual está basada en los conceptos de Diferenciación de la empresa y Calidad del producto.

La ubicación de las instalaciones fue considerada en el Plan de Marketing de la empresa, decidiéndose situarlas estratégicamente en la conocida calle 10 de Julio.

Esta decisión contempla la maximización de la cobertura del mercado meta, ya que éste se encuentra ubicado en su mayoría en la Región Metropolitana.

La estrategia de Dávalos es sustentada por el conocimiento aportado por su equipo de trabajo, el cual posee, en promedio, más de 20 años de experiencia en la industria.

La alineación de todos estos aspectos dan como resultado una positiva evaluación económica del proyecto, obteniendo un VAN de \$626.804.523 y una TIR del 58%, para un periodo de cinco años, avalando ambos indicadores la viabilidad del negocio.

## AGRADECIMIENTOS

Al finalizar esta importante etapa de mi vida, quiero agradecer en mi primer lugar a Dios, quien ha sido mi guía constante y me ha ayudado a superar los obstáculos y caídas que tuve a lo largo de la carrera, mostrándome que la perseverancia tiene finalmente su recompensa.

En segundo lugar, quiero agradecer a mi increíble familia, quienes siempre me han entregado su apoyo y han confiado en mí, aún más de lo que yo misma he logrado hacerlo.

También me gustaría dar las gracias a las personas que he conocido en la universidad y que se han convertido en mis mejores amigos. Estas personas han sabido alegrarme, entenderme y ayudarme en los momentos difíciles, especialmente mi pololo, Arnol, quien ha sido mi principal apoyo en el desarrollo de esta tesis. Espero que la vida nos siga entregando momentos de alegría y compañerismo.

Finalmente, quiero dedicar esta memoria a mi sobrinito Matías, quien ha llegado a iluminar la vida de toda mi familia y que con su sonrisa logra convertir cualquier día en uno especial.

## Índice de contenidos

<b>1. INTRODUCCIÓN</b> .....	1
<b>2. DESCRIPCIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO</b> .....	7
<b>3. OBJETIVOS</b> .....	12
3.1 Objetivo general .....	12
3.2 Objetivos específicos .....	12
<b>4. ALCANCES DEL PROYECTO</b> .....	12
<b>5. MARCO CONCEPTUAL</b> .....	13
<b>6. METODOLOGÍA</b> .....	19
<b>7. ANÁLISIS DE MERCADO</b> .....	23
7.1 Tamaño de Mercado .....	23
7.1.1 Mercado Total.....	23
7.1.2 Mercado Potencial.....	24
7.1.3 Mercado Meta Actual .....	24
7.1.4 Proyecciones del Negocio .....	25
7.2 Análisis de la Competencia .....	27
<b>8. ANÁLISIS DEL MEDIO EXTERNO</b> .....	29
8.1 Modelo de las cinco fuerzas de Porter .....	29
8.2 Análisis PEST .....	32
8.3 Análisis de Oportunidades y Amenazas.....	35
<b>9. ANÁLISIS DEL MEDIO INTERNO</b> .....	39
9.1 Análisis de Fortalezas y Debilidades .....	39
9.2 Modelo de Cadena de Valor .....	41
<b>10. PLAN DE MARKETING</b> .....	44
10.1 Elaboración y Análisis de Encuesta a clientes potenciales .....	44
10.2 Marketing Estratégico .....	51
10.2.1 Estrategia Genérica.....	51
10.2.2 Estrategia de Posicionamiento .....	52
10.3 Marketing Táctico.....	54
10.3.1 Producto .....	54
10.3.2 Precio .....	55
10.3.3 Promoción.....	56

10.3.4 Plaza .....	57
<b>11. PLAN DE RECURSOS HUMANOS .....</b>	<b>58</b>
11.1 Organigrama .....	58
11.2 Personal y funciones.....	59
11.3 Remuneraciones e incentivos.....	62
<b>12. PLAN DE OPERACIONES .....</b>	<b>63</b>
12.1 Procesos relacionados con los clientes .....	64
12.1.1 Venta de productos .....	64
12.2 Procesos de Operación .....	67
12.2.1 Adquisición de productos .....	67
12.2.2 Manejo de inventarios .....	69
12.3 Localización de las instalaciones .....	71
12.4 Horarios de operación .....	71
<b>13. PLAN FINANCIERO .....</b>	<b>72</b>
13.1 Parámetros y supuestos utilizados .....	72
13.2 Inversión .....	80
13.3 Evaluación Económica .....	80
13.4 Análisis de Punto de Equilibrio .....	81
13.5 Análisis de Sensibilidad.....	82
<b>14. CONCLUSIONES .....</b>	<b>86</b>
<b>15. REFERENCIAS .....</b>	<b>87</b>
<b>16. ANEXOS .....</b>	<b>88</b>

## Índice de cuadros

Cuadro nº1: Mercado de Autopartes .....	1
Cuadro nº2: Participación por marca de Vehículos Livianos Nuevos y Usados (2010) .....	2
Cuadro nº3: Participación por marca de Camiones (2010).....	3
Cuadro nº4: “Número de vehículos por cada 1.000 habitantes en América” .....	3
Cuadro nº5: Venta de vehículos y camiones, Enero - Noviembre 2010.....	4
Cuadro nº6: Ventas de Vehículos por Rango de Precio, 2010 .....	5
Cuadro nº7: Antigüedad del Parque Automotriz en miles de unidades .....	6
Cuadro nº8: Fallas debidas a los amortiguadores.....	8
Cuadro nº9: Importaciones de Amortiguadores por marca en valor FOB (USD) .....	9
Cuadro nº10: Cantidad importada de Amortiguadores Monroe (2005 - 2010) .....	10
Cuadro nº11: Modelo de las cinco fuerzas de Porter.....	14
Cuadro nº12: Análisis PEST .....	15
Cuadro nº13: Análisis FODA.....	15
Cuadro nº14: Modelo de la Cadena de Valor.....	17
Cuadro nº15: Distintas etapas para la elaboración de un Plan de Marketing.....	18
Cuadro nº16: Modelo utilizado para las encuestas. ....	20
Cuadro nº17: Mercado total, potencial y meta de Dávalos Chile .....	23
Cuadro nº18: Mercado Total de Autopartes en Chile .....	24
Cuadro nº19: Mercado Potencial de Autopartes.....	24
Cuadro nº20: Mercado Meta de Dávalos Chile .....	25
Cuadro nº21: Principal competencia de Dávalos Chile .....	28
Cuadro nº22: Modelo de las 5 fuerzas de Porter para el mercado de autopartes chileno	31
Cuadro nº23: Análisis PEST de la Industria de Autopartes en Chile .....	34
Cuadro nº24: Participación de mercado por marca de vehículos usados (2011) .....	35
Cuadro nº25: Proyecciones de ventas para el mercado automotor en el 2012 .....	37
Cuadro nº26: Oportunidades y Amenazas del mercado chileno de Autopartes.....	38
Cuadro nº27: Fortalezas y Debilidades de Dávalos Chile.....	40
Cuadro nº28: Cadena de Valor de Dávalos Chile .....	43
Cuadro nº29: Ventajas y desventajas de una encuesta por correo electrónico .....	45
Cuadro nº30: Porcentaje de encuestados que son clientes de Dávalos .....	46
Cuadro nº31: Atributo más valorado al momento de realizar un pedido .....	47

Cuadro nº32: Importancia de los atributos Precio y Calidad .....	48
Cuadro nº33: Percepción del atributo “Calidad” para los amortiguadores Monroe .....	49
Cuadro nº34: Percepción de “Confiabilidad y “Reconocimiento” para Monroe .....	49
Cuadro nº35: Percepción del atributo “Precio” para Monroe .....	50
Cuadro nº36: Percepción de “Precio” y “Calidad” para los amortiguadores chinos .....	50
Cuadro nº37: Disposición a pagar por un amortiguador chino .....	51
Cuadro nº38: Estrategia Genérica de Dávalos .....	52
Cuadro nº39: Estrategia de Posicionamiento de Dávalos.....	53
Cuadro nº40: Formación de los precios de Dávalos Chile.....	55
Cuadro nº41: Precios por líneas de productos .....	56
Cuadro nº42: Organigrama de Dávalos Chile .....	58
Cuadro nº43: Remuneraciones de Dávalos Chile (Montos Brutos).....	62
Cuadro nº44: “Proceso de Venta de Productos”.....	66
Cuadro nº45: “Proceso de Adquisición de Productos”.....	68
Cuadro nº46: “Proceso de Manejo de Inventario” .....	70
Cuadro nº47: Estimación demanda de Dávalos .....	72
Cuadro nº48: Volumen de venta mensual de amortiguadores.....	73
Cuadro nº49: Distribución de ventas .....	73
Cuadro nº50: Participación de ventas según amortiguadores .....	75
Cuadro nº51: Demanda mensual por línea de producto .....	76
Cuadro nº52: Estimación del crecimiento del parque automotor, periodo 2011-2015 .....	77
Cuadro nº53: Volumen anual de ventas de amortiguadores, periodo 2011-2015 .....	77
Cuadro nº54: Estimación de las participaciones de Dávalos, periodo 2011-2015.....	78
Cuadro nº55: Estimación de la participación de líneas de Dávalos, periodo 2011-2015... 78	
Cuadro nº56: Demanda anual de amortiguadores para Dávalos, periodo 2011-2015.....	79
Cuadro nº57: Depreciaciones .....	79
Cuadro nº58: Inversión de Dávalos Chile .....	80
Cuadro nº59: Resultados del Flujo de Caja.....	81
Cuadro nº60: Punto de Equilibrio de la demanda de Dávalos .....	82
Cuadro nº61: Valores utilizados en los escenarios .....	83
Cuadro nº62: Escenario Pesimista 1 .....	83
Cuadro nº63: Escenario Pesimista 2 .....	83

Cuadro nº64: Escenario Optimista 1 .....	84
Cuadro nº65: Escenario Optimista 2 .....	84



# 1. INTRODUCCIÓN

Para entender cómo opera el sector de autopartes en Chile es necesario previamente hacer referencia a la estructura de la industria automotriz en general, la que es similar a la internacional.

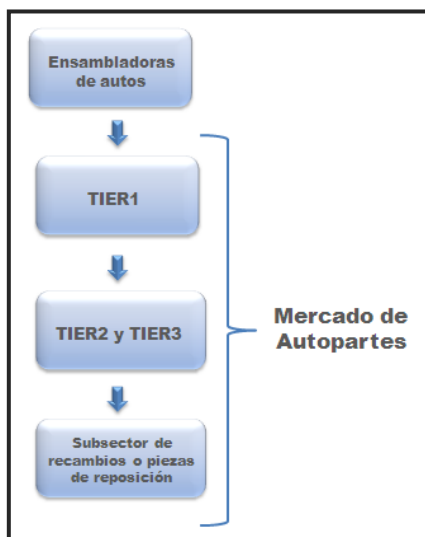
En primer lugar y en el escalón más alto de la cadena se encuentran las ensambladoras o la industria terminal que se abastece de los componentes originales (OEM's) que son propiedad de las marcas comerciales de automóviles.

Luego se encuentran los proveedores de las ensambladoras, los cuales, dada la magnitud y complejidad de la industria, se clasifican en tres niveles<sup>1</sup>:

1. Nivel 1: proveedores directos de la industria terminal (TIER 1).
2. Nivel 2: medianas empresas que son proveedores de los TIER1 (TIER 2).
3. TIER3: pequeñas empresas que son proveedores de los TIER1. Dado que sólo se diferencian del TIER2 por el tamaño de la empresa, ambas pertenecen al mismo nivel (nivel 2).
4. Nivel 3: subsector de recambios o piezas de reposición. Son proveedores de piezas que deben sustituir a otras que ya están obsoletas y deben reunir características similares a las que poseía la original.

Los tres niveles descritos anteriormente forman lo que se denomina la **Industria de los Autopartes**, como se puede ver en el Cuadro n°1:

**Cuadro n°1: Mercado de Autopartes**



Fuente: Elaboración Propia

<sup>1</sup> <http://www.oficinascomerciales.es/icex/cma/contentTypes/common/records/viewDocument/0,..00.bin?doc=4253202>

En Chile no existen ensambladoras de autos, por lo que el mercado es abastecido en su mayoría por productos importados.

Si se analizan las características específicas de la Industria Automotriz Chilena, se obtienen las siguientes conclusiones:

- ❖ En el Cuadro nº2 se aprecia la gran competencia del mercado chileno, ya sea de autos nuevos o usados, donde participan 53 marcas en el caso de vehículos de pasajeros y comerciales livianos, con una oferta cercana a los 1400 modelos/versiones.

**Cuadro nº2: Participación por marca de Vehículos Livianos Nuevos y Usados (2010)**

VEHÍCULOS NUEVOS				VEHÍCULOS USADOS		
LUGAR	MARCA	%PART AÑO 2009	%PART A NOV 2010	LUGAR	MARCA	% PART
1	CHEVROLET	17,3	17,2	1	CHEVROLET	16,3
2	HYUNDAI	14,6	12,6	2	NISSAN	10,8
3	NISSAN	8,9	10,8	3	TOYOTA	9,5
4	TOYOTA	7,7	8,9	4	HYUNDAI	8,9
5	KIA	9,3	8,8	5	SUZUKI	7,0
6	SUZUKI	6,9	6,7	6	PEUGEOT	5,3
7	MAZDA	3,2	3,0	7	KIA	4,9
8	MITSUBISHI	3,2	2,7	8	FIAT	3,4
9	FORD	3,0	2,5	9	FORD	3,3
10	PEUGEOT	2,4	2,4	10	MITSUBISHI	3,1
11	OTROS	23,5	24,4	11	OTROS	27,5

Fuente: Informe CAVEM Balance Enero - Noviembre 2010

- ❖ En el Cuadro nº3, se puede ver también la gran competencia que existe en el mercado de camiones chilenos en el que participan 29 marcas<sup>2</sup>. La marca Mercedes Benz tiene el mayor porcentaje de participación, con un 16,6%.

### **Cuadro nº3: Participación por marca de Camiones (2010)**

LUGAR	MARCA	% PART
1	MERCEDEZ BENZ	16,6
2	FREIGHTLINER	10,7
3	VOLKSWAGEN	7,7
4	CHEVROLET	6,4
5	HINO	6,0
6	HYUNDAI VC	5,6
7	JAC	5,3
8	VOLVO	5,2
9	INTERNATIONAL	5,1
10	MITSUBISHI	4,6
11	OTROS	26,8

Fuente: Informe CAVEM Balance Enero - Noviembre 2010

- ❖ Es un mercado relativamente pequeño comparado con otros países de América, como se puede ver en el Cuadro nº4, pero representativo y con buena capacidad de consumo.

### **Cuadro nº4: “Número de vehículos por cada 1.000 habitantes en América”**

Número de vehículos por cada 1.000 habitantes América		
Rango	País	Nº Vehículos por cada 1.000 habitantes
1	 Estados Unidos	765
2	 Canadá	563
3	 Argentina	263
4	 Uruguay	174
5	 México	138
6	 Brasil	133
7	 Venezuela	110
8	 Colombia	107
9	 Panamá	97
10	 Chile	97

Fuente: [http://www.nationmaster.com/graph/tra\\_mot\\_veh-transportation-motor-vehicles](http://www.nationmaster.com/graph/tra_mot_veh-transportation-motor-vehicles)

<sup>2</sup> Informe ANAC Enero-Diciembre, 2010.

En el periodo de Enero a Noviembre del 2010 se registraron ventas de 600.017 unidades de vehículos livianos usados y 24.160 camiones usados, lo que significó incrementos del 10,6% y 7,7% respectivamente, en comparación con el año anterior<sup>3</sup>.

En el Cuadro nº5 se puede ver la información en detalle de la venta de vehículos y camiones nuevos y usados para el periodo de Enero a Noviembre del 2010.

### **Cuadro nº5: Venta de vehículos y camiones, Enero - Noviembre 2010**

Venta Vehículos Nuevos				Venta Vehículos Usados			
Patentamientos							
	2009	2010	Variación		2009	2010	Variación
Enero	13.465	19.917	47,9%	Enero	49.231	54.230	10,2%
Febrero	10.248	17.811	73,8%	Febrero	42.917	50.051	16,6%
Marzo	12.856	18.751	45,9%	Marzo	52.068	49.629	-4,7%
Abril	12.951	22.047	70,2%	Abril	48.531	53.837	10,9%
Mayo	12.089	23.916	97,8%	Mayo	45.675	54.849	20,1%
Junio	13.509	21.255	57,3%	Junio	48.371	56.543	16,9%
Julio	13.204	20.809	57,6%	Julio	51.875	57.044	10,0%
Agosto	11.316	17.931	58,5%	Agosto	51.853	61.357	18,3%
Septiembre	19.436	33.115	70,4%	Septiembre	50.693	55.625	9,7%
Octubre	15.910	24.049	51,2%	Octubre	52.237	55.761	6,7%
Noviembre	16.013	25.291	57,9%	Noviembre	48.985	51.091	4,3%
Diciembre				Diciembre			
<b>Acumulado</b>	<b>150.997</b>	<b>244.892</b>	<b>62,2%</b>	<b>Acumulado</b>	<b>542.435</b>	<b>600.017</b>	<b>10,6%</b>

Venta Camiones Nuevos				Venta Camiones Usados			
Patentamientos							
	2009	2010	Variación		2009	2010	Variación
Enero	382	870	127,7%	Enero	2.040	1.853	-9,2%
Febrero	335	760	126,9%	Febrero	1.779	2.015	13,3%
Marzo	462	985	113,2%	Marzo	2.158	1.990	-7,8%
Abril	575	1.187	106,4%	Abril	2.011	2.148	6,8%
Mayo	582	996	71,1%	Mayo	1.893	2.327	22,9%
Junio	533	973	82,6%	Junio	2.005	2.357	17,6%
Julio	429	939	118,9%	Julio	2.108	2.457	16,6%
Agosto	370	740	100,0%	Agosto	2.149	2.221	3,4%
Septiembre	1.178	1.183	0,4%	Septiembre	2.101	2.180	3,8%
Octubre	814	1.262	55,0%	Octubre	2.165	2.430	12,2%
Noviembre	1.008	1.395	38,4%	Noviembre	2.030	2.182	7,5%
Diciembre				Diciembre			
<b>Acumulado</b>	<b>6.668</b>	<b>11.290</b>	<b>69,3%</b>	<b>Acumulado</b>	<b>22.439</b>	<b>24.160</b>	<b>7,7%</b>

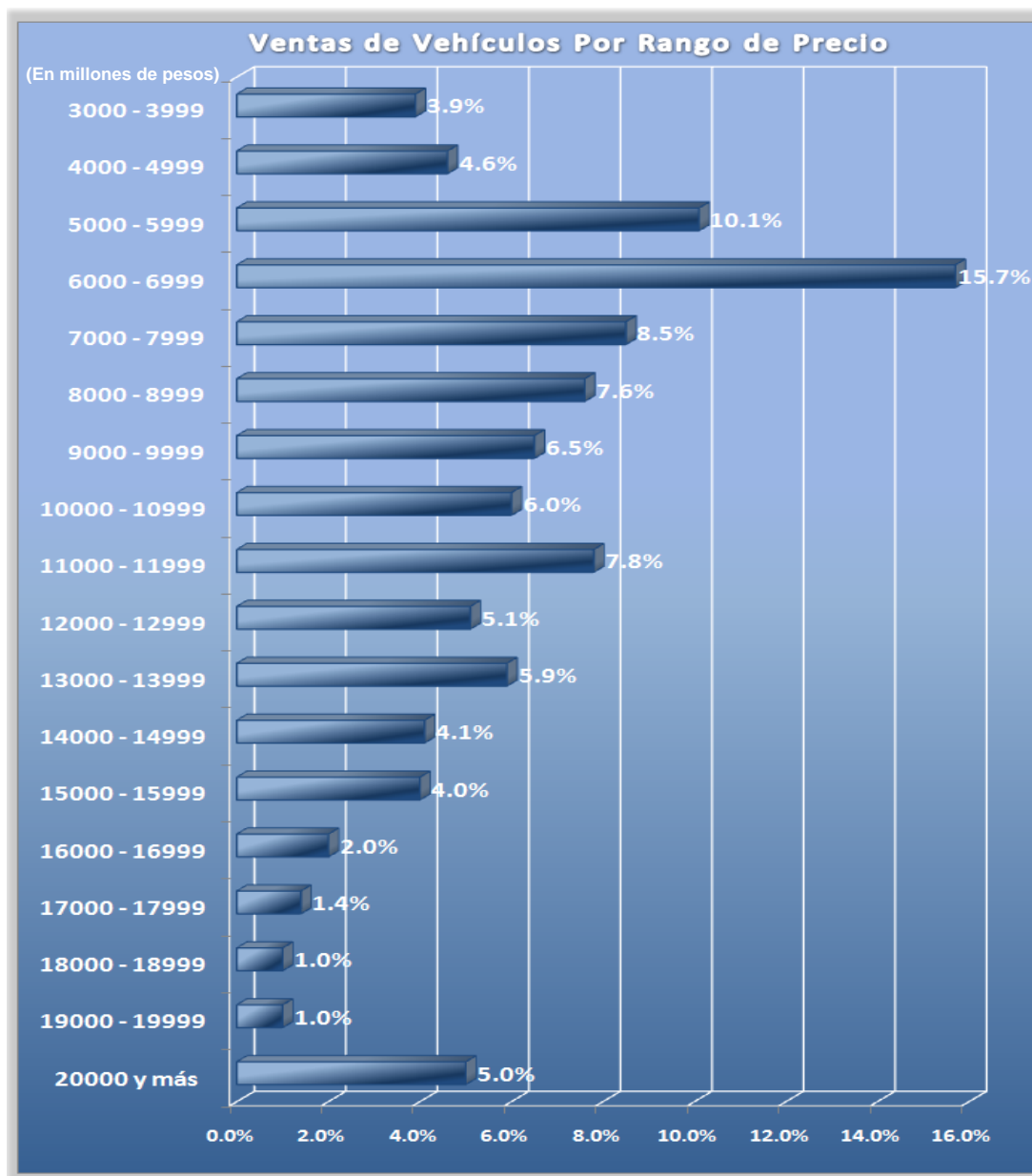
Fuente: Informe CAVEM Balance Enero - Noviembre 2010

- ❖ El rango de precio de los vehículos livianos va desde los \$3.000.000 de pesos hasta los \$30.000.0000 de pesos, donde en el Cuadro nº6 se puede apreciar una gran concentración entre 5 y 7 millones de pesos, equivalente al 25,8% de las ventas. El 50% total de las ventas está en el rango de precios de hasta 10 millones de pesos.

<sup>3</sup> Informe ANAC 2010.

Por otra parte, los precios de los camiones y buses se mueven entre los \$4.000.000 de pesos y los \$110.000.000 de pesos<sup>4</sup>.

**Cuadro n°6: Ventas de Vehículos por Rango de Precio, 2010**



Fuente: Informe ANAC 2010

<sup>4</sup> Informe ANAC 2010.

- ❖ En el Cuadro nº7 se puede ver que la antigüedad promedio del Parque Automotriz es de 8,5 años. En la Región Metropolitana la antigüedad del parque disminuye a 6,4 años.

Por otra parte, el 50% del parque automotriz chileno corresponde a vehículos del año 2000 en adelante.

### **Cuadro nº7: Antigüedad del Parque Automotriz en miles de unidades**



Fuente: Informe ANAC 2010

- ❖ Por último, como se dijo anteriormente, no existe en la actualidad ninguna planta ensambladora en el país, por lo que la industria automotriz es abastecida en su totalidad por productos importados.

Si se analizan estas características con detalle, se puede observar que el mercado automotriz chileno es único, ya que posee no sólo un gran número de marcas de vehículos automotores, sino también una gran diversidad de modelos, lo cual se debe principalmente a la facilidad que se tiene para importar y a la inexistencia de fábricas ensambladoras en Chile. Lo anterior no se debe tomar a la ligera, ya que trae como consecuencias el número reducido de vehículos por modelo/marca, dado que el parque automotriz chileno aun es pequeño en comparación con otros países.

Bajo este escenario, existe actualmente una gran variedad de modelos/marcas que requerirá en algún momento el cambio de amortiguadores, pero dada su diversificación, la mayoría de las empresas optan por importar solamente los repuestos de los modelos más vendidos.

Este Proyecto de Título estudiará la factibilidad de la instalación de una empresa comercializadora de amortiguadores, utilizando como punto de partida la gran experiencia y los buenos resultados que ha tenido su dueño en el Perú con la venta de una marca específica: Monroe. Esta marca posee la característica de poder satisfacer todos los modelos/marcas existentes en el mercado chileno, sin necesidad de recurrir a variados proveedores.

## **2. DESCRIPCIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO**

El concepto de seguridad se caracteriza por su universalidad. Por evidente que parezca, cabe sin embargo enfatizar que el concepto de la seguridad del automóvil suele ser interpretado con bastante liviandad, restringiéndose solamente al comportamiento del vehículo frente a un impacto.

Aunque ese es sólo uno de muchos aspectos, sin duda lo mejor es no tener que verse involucrado en un accidente jamás. El objetivo entonces debe consistir en evitar accidentes de antemano, es decir, prevenir. Por ello, todas las marcas de vehículos se dedican a la seguridad activa con el mismo esmero que a la seguridad pasiva.

A la seguridad activa o preventiva pertenece todo aquello que sirve para prevenir situaciones de peligro, o sea, en primer lugar las características técnicas que contribuyen al dominio fiable del automóvil. Por seguridad pasiva se entienden todas las medidas de precaución que se toman para limitar lo más posible el riesgo de que los ocupantes de un vehículo sufran lesiones en caso de accidente.

Los sistemas de suspensión, y en este caso específicamente los amortiguadores, se clasifican por tanto dentro de los sistemas de seguridad activa de un vehículo. De ahí la importancia de asegurar en todo momento su correcta operación, mediante inspecciones y mantenciones periódica de todos sus componentes.

La suspensión en un vehículo es el conjunto de elementos que absorben las irregularidades del terreno por el que se circula para aumentar la comodidad y asegurar el control del vehículo.

El sistema de suspensión actúa entre el chasis y las ruedas, las que reciben de forma directa las irregularidades de la superficie transitada. Así, la suspensión es un sistema clave para brindar seguridad durante la conducción del vehículo, dado que soporta el peso del vehículo, mantiene la altura de marcha correcta, reduce los efectos de las fuerzas de choque, mantiene la alineación correcta de las ruedas y mantiene los neumáticos en contacto con el camino.

Por su tarea, los amortiguadores debieran denominarse “Amortiguadores de Vibración”, ya que su función es eliminar en el menor tiempo posible la mayor cantidad de oscilaciones cíclicas producidas por los resortes o ballestas, ayudando de esta forma a que las ruedas se mantengan pegadas al suelo. El objetivo final es obtener un equilibrio entre la seguridad y el confort.

Existen variadas formas para detectar si un amortiguador se encuentra en buen estado o desgastado. A continuación, se explican las más utilizadas:

- **Inestabilidad del vehículo:** los amortiguadores desgastados no pueden asegurar un contacto adecuado de los neumáticos con la carretera. Todas las condiciones de manejo se deterioran y conducir se convierte en una experiencia muy peligrosa.
- **Desgaste irregular:** la alineación incorrecta o la presencia de amortiguadores desgastados puede causar un desgaste rápido y desigual de los neumáticos. Es por esto que se deben revisar los amortiguadores cuando se cambien los neumáticos.
- **Distancia de Frenado:** los amortiguadores desgastados dan lugar a que los neumáticos reboten, especialmente en carreteras de superficie irregular, provocando que el vehículo no se pueda detener de forma eficiente.
- **Rebote Excesivo:** si se presiona con fuerza hacia abajo sobre un extremo del vehículo y luego se suelta y se producen más de dos rebotes, entonces los amortiguadores necesitan ser reemplazados.
- **Confort y Control:** un amortiguador desgastado disminuye la comodidad dentro del vehículo, por lo tanto el conductor debe prestar mayor atención, ya que el vehículo es más difícil de controlar.
- **Vibración en el Volante:** los amortiguadores desgastados aumentan las oscilaciones, pues el desbalanceo del vehículo reduce el contacto de los neumáticos con la superficie de la carretera, transmitiendo al volante una excesiva vibración.
- **Revisar el kilometraje:** con el uso normal del automóvil, la duración de los amortiguadores se ubica en el rango entre los 40.000 y 60.000 kilómetros.

Aunque los amortiguadores no pertenecen al grupo de componentes del vehículo que presentan mayor número de fallas, en el Cuadro nº8 se pueden observar las más comunes:

**Cuadro nº8: Fallas debidas a los amortiguadores**

Falla	Componentes involucrados	Causa de la falla	Posible solución
Cabeceo constante, que aumenta cuando se pasa un tope de control de velocidad.	Amortiguadores y resortes helicoidales en una suspensión de tipo mixto.	Amortiguadores no oponen resistencia al movimiento del resorte o espiral; y a causa de esto, el rebote es excesivo, pronunciado y constante.	Reemplazar el juego completo de amortiguadores.
Estacionado y sin carga, el automóvil se inclina hacia un lado.	Elementos de soporte (amortiguadores, resortes helicoidales u hojas de resorte).	Estos elementos soportan el peso del vehículo y sujetan los ejes, con el tiempo pierden sus propiedades y prestaciones.	Reemplazar el juego completo de estos elementos. Hacerlo en forma parcial puede inducir el desgaste prematuro de otros elementos de la suspensión.
Al pasar por baches o irregularidades del camino, se siente un fuerte golpe en el área donde se encuentran los neumáticos.	Amortiguadores.	Se está sobrepasando la capacidad de carga de los amortiguadores o ya cumplieron su ciclo de vida útil.	Reemplazar el juego completo de amortiguadores. Hacerlo en forma parcial puede inducir el desgaste prematuro de otros elementos de la suspensión.

Fuente: Revista CAREP Nº38



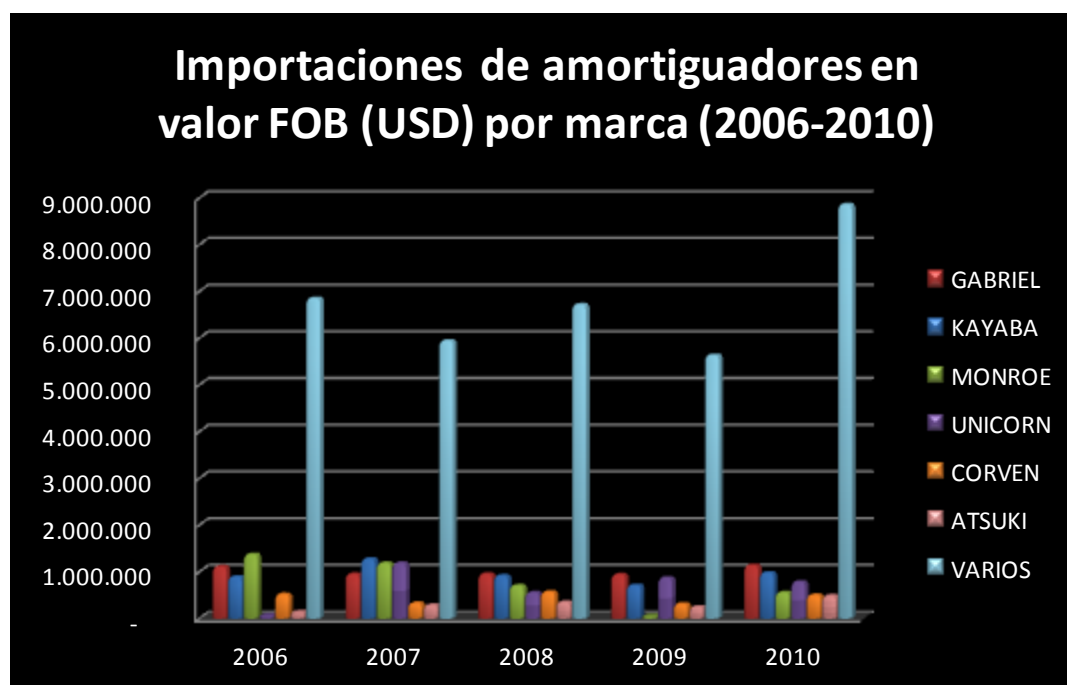
No cabe dudas, un sistema de suspensión en malas condiciones puede causar un accidente con consecuencias lamentables para sus ocupantes.

Bajo este contexto, la empresa Dávalos Import, líder en la venta de amortiguadores Monroe en el Perú, con ventas cercanas a los USD 2.000.000 al año<sup>5</sup>, ha visualizado la posibilidad de instalar una empresa comercializadora de amortiguadores en Chile, basado en las características únicas que presenta el mercado de autopartes chileno.

Esta industria, al igual que la automotriz, es abastecida en su mayoría por productos importados, existiendo una amplia variedad de precios y países de origen dependiendo de la categoría.

El Cuadro nº9 muestra cómo los amortiguadores también pertenecen a esta realidad. En este cuadro se pueden visualizar las importaciones de amortiguadores a Chile por marca, del 2006 al 2010.

### **Cuadro nº9: Importaciones de Amortiguadores por marca en valor FOB (USD)**



Fuente: Valores obtenidos de la Aduana Chilena

Al observar las cifras, se puede ver que existe una gran variedad de marcas en el mercado, tanto es así que el grupo “VARIOS” está compuesto solamente por marcas que por sí solas no superan el 2% de las importaciones totales. Sin embargo, juntas superan los montos importados por las marcas más conocidas y con más trayectoria, tales como Gabriel, Kayaba, Unicorn y Corven.

<sup>5</sup> Dato entregado por la empresa.

Del gráfico también se desprende que el mercado chileno de amortiguadores es muy dinámico y cambiante, no prevalece una marca líder que domine el mercado y que se mantenga como tal a través de los años.

Si se observan las cifras de importación de la marca Monroe en Chile, se puede observar que ésta ha tenido una baja significativa pasando de ser en el año 2005 cercanas a US\$FOB \$1.600.000 a US\$FOB \$600.000 en el 2010. En el Cuadro n°10 se puede ver cómo disminuyó también el número de unidades importadas de amortiguadores Monroe.

#### **Cuadro n°10: Cantidad importada de Amortiguadores Monroe (2005 - 2010)**



Fuente: Valores obtenidos de la Aduana Chilena

La notoria baja en el valor de las importaciones de amortiguadores Monroe del 2005 al 2009 se debe principalmente a que la empresa Atlanta Repuestos Limitada era la importadora oficial de Monroe (con un 90% aproximadamente de las importaciones<sup>6</sup>), la cual enfrentó problemas de solvencia a partir del año 2005 y tuvo que disminuir la cantidad de amortiguadores Monroe importados.

El 10% restante de las importaciones corresponde a pequeños comerciantes que traen directamente de Estados Unidos amortiguadores Monroe de modelos específicos. Estos productos son comprados a distribuidores estadounidenses, y no pueden ser adquiridos directamente por Monroe debido al acuerdo que aun mantienen con Atlanta; por lo que sus ventas no aumentaron al disminuir las de Atlanta, a partir del año 2005.

Por otra parte, el aumento en las importaciones del 2009 al 2010, se debe a Dávalos Chile, ya que, aunque aún no estaba funcionando como empresa, ya estaba importando amortiguadores Monroe para iniciar su comercialización en Enero del 2011.

---

<sup>6</sup> Dato obtenido de la Aduana Chilena.

Esto fue posible, ya que Dávalos Import compró Atlanta y ahora ambos son los importadores oficiales de Monroe en Chile (seguirán funcionando como empresas separadas, aunque su dueño sea el mismo).

La justificación de este proyecto se sustenta, por lo tanto, en lo siguiente:

Dávalos Chile pretende utilizar las características únicas del mercado automotriz chileno a su favor, ofreciendo una oferta que actualmente no se encuentra disponible en el país, una “completa variedad de tipos de amortiguadores, capaz de abastecer todos los modelos/marcas de vehículos existentes en el mercado chileno, en un solo lugar”.

Lo anterior es posible a través de la venta de amortiguadores Monroe, los cuales son los únicos amortiguadores que poseen toda una gama de productos que logra satisfacer al mercado completo.

El atractivo del negocio radica en la posibilidad de reposicionar la marca Monroe dentro del mercado chileno, a través de la experiencia que posee Dávalos en Perú unido al crecimiento y a la antigüedad del parque automotriz chileno.

La oferta de Dávalos Chile está enfocada a clientes-empresas, es decir es un negocio *Business to Business*<sup>7</sup>. Se ofrecerán los productos a empresas que comercializan repuestos a los consumidores finales y también a empresas que se dedican al servicio de instalación de repuestos automotores. Este último segmento es muy importante, ya que son los más interesados en la calidad del producto, pues si ocurre algún problema con el artículo que instalaron, deben realizar la re-instalación gratuitamente, perdiendo además la confianza de sus clientes.

Asimismo, se estudiarán los beneficios y las desventajas que podrían ocasionar para Dávalos Chile una futura importación y venta de amortiguadores chinos, dado el gran crecimiento que éstos han tenido en los últimos años. Según cifras del 2009 del mercado automotriz, en primer lugar de ventas se encuentran los autos coreanos con 34,3%, en segundo lugar los japoneses con 17,8% y en tercer lugar los chinos con un 7,0%, los cuales no superaban el 3,0% hace 5 años<sup>8</sup>.

Por último, cuando se une la experiencia de una empresa que maneja un volumen de ventas de amortiguadores de USD 2.000.000 en otro país, junto al constante crecimiento del parque automotor de Chile, el cual ha sido de un 6,0% aproximadamente durante los últimos 5 años<sup>9</sup>, sólo se pueden esperar cifras alentadoras para este nuevo negocio, el cual, dadas estas características, puede generar ventas cercanas a USD500.000, lo cual significaría un incremento del 25% en ventas para Dávalos.

---

<sup>7</sup> Laudon.K,E commerce Negocios, tecnología y sociedad,Prentice Hall.

<sup>8</sup> [www.carep.cl](http://www.carep.cl)

<sup>9</sup> [www.ine.cl](http://www.ine.cl)

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1 Objetivo general**

Desarrollar un plan de negocios para una empresa peruana comercializadora de autopartes que permita su introducción en el mercado chileno y su posicionamiento.

#### **3.2 Objetivos específicos**

- 1) Realizar un análisis estratégico de la industria de autopartes y en particular, de amortiguadores en Chile.
- 2) Realizar un estudio de mercado para determinar el mercado meta y sus características.
- 3) Definir un plan de marketing para posicionar a la empresa y ofrecer servicios adecuados al mercado meta.
- 4) Desarrollar un Plan de Operaciones.
- 5) Desarrollar un Plan de Recursos Humanos
- 6) Elaborar un Plan Financiero que evalúe la factibilidad del proyecto y establezca la forma de financiamiento.

### **4. ALCANCES DEL PROYECTO**

Esta memoria se hará cargo de la confección del Plan de Negocios de la empresa Dávalos en Chile considerando sólo la venta de amortiguadores. Lo anterior se debe a que el dueño de la empresa, Lúcio Dávalos, pretende posicionarse primero con la venta de este producto y a futuro considerar la comercialización de otros productos de la industria de autopartes. Además, dada la gran cantidad de capítulos que contempla la confección de un Plan de Negocios, se piensa que lo más adecuado es analizar en profundidad sólo el mercado de los amortiguadores en Chile, para así poder terminar la memoria en los plazos estipulados.

## 5. MARCO CONCEPTUAL

El desarrollo de esta tesis estará basado en el manejo de diversos modelos. A continuación, se entregará una breve explicación de los conceptos más utilizados.

La confección de un **Plan de Negocios** consiste en el análisis de los diferentes factores y objetivos que van a intervenir en la puesta en marcha de un proyecto, es decir, contiene el Análisis del Medio, los Planes de Marketing, Recursos Humanos y Operaciones y por último un Análisis Financiero. Es un instrumento de diseño donde se dé una forma virtual a la empresa antes de llevar a cabo la aventura real<sup>10</sup>. Además, el Plan de Negocios sirve de herramienta para obtener medios de financiación cuando no se disponen de suficientes recursos. Los posibles inversores o entidades que concedan préstamos deben percibir en este documento todos los aspectos del negocio, qué viabilidad presentan y bajo qué perspectiva se afrontarán.

Por otra parte, un Plan de Negocios debe partir con un estudio del medio externo que envuelve al proyecto. En esta memoria se manejarán dos herramientas para realizar este análisis; el Modelo de las cinco Fuerzas de Porter y el Análisis PEST.

**1. Modelo de las cinco fuerzas de Porter:** este modelo estudia el sector industrial del negocio definido como “el grupo de empresas que producen productos que son sustitutos cercanos entre sí”<sup>11</sup>. Los factores analizados, como lo dice su nombre, son cinco y se describen a continuación<sup>12</sup>:

1. Amenaza de Nuevos Participantes: el atractivo del mercado dependerá de si existen barreras de entradas y de la dificultad de franquear éstas, en el caso de haberlas.
2. Intensidad de Rivalidad entre Competidores: el atractivo de un mercado disminuirá si los competidores son numerosos, están bien posicionados o los costos fijos existentes son muy altos, ya que una nueva empresa deberá constantemente enfrentar guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entradas de nuevos productos.
3. Poder de Negociación de los Proveedores: un mercado donde los proveedores se encuentran organizados, poseen fuertes recursos o pueden imponer precios y tamaños de pedidos, reducirá el atractivo de éste, y en mayor intensidad si los insumos son claves o no tienen sustitutos.
4. Poder de Negociación de los Clientes: un mercado será menos atractivo si los compradores están organizados, el producto tiene muchos sustitutos o éste no es muy diferenciado, ya que el poder de los clientes aumenta.

---

<sup>10</sup> [http://www.pymehelp.com.ar/articulos/plan\\_de\\_negocio.pdf](http://www.pymehelp.com.ar/articulos/plan_de_negocio.pdf)

<sup>11</sup> Porter, M. 1995. Estrategia competitiva, Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. México: CECSA.

<sup>12</sup> <http://www.ilustrados.com/documentos/eb-marcoteo5fuerporte.pdf>

5. Amenaza de Sustitución: el atractivo de un mercado dependerá también de si existen sustitutos reales o potenciales del producto y disminuirá más aun si éstos son más avanzados tecnológicamente o tienen un precio menor.

Lo anterior queda expresado gráficamente en el Cuadro nº11.

### **Cuadro nº11: Modelo de las cinco fuerzas de Porter**



Fuente: Elaboración Propia

**2. Análisis PEST:** es una herramienta de gran utilidad para comprender el crecimiento o declive de un mercado, y en consecuencia, la posición, potencial y dirección de un negocio<sup>13</sup>.

PEST está compuesto por las iniciales de factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos, utilizados para evaluar el mercado en el que se encuentra un negocio, los cuales se explican a continuación:

- Entorno Político (jurídico): Legislación vigente, leyes y políticas relacionadas con el mercado del negocio, regulación del comercio exterior, estabilidad gubernamental, etc.
- Entorno Económico: Ciclo económico, Evolución del PIB, Tipos de cambio relacionados con el negocio, evolución de precios relacionados con el mercado, nivel de desarrollo, etc.
- Entorno Social (cultural): Evolución demográfica, distribución de la renta, cambios en el estilo de vida que afectan al mercado del negocio, actitud consumista, patrones culturales relacionados con el negocio, etc.

---

<sup>13</sup> <http://www.eduardoleyton.com/apuntes/An%20El%20An%20PEST.pdf>

- Entorno Tecnológico: Gasto público en investigación relacionado con el mercado estudiado, preocupación gubernamental y de la industria por la tecnología, desarrollo de nuevos productos, etc.

Lo anterior se puede ver en el Cuadro nº12.

**Cuadro nº12: Análisis PEST**



Fuente: Elaboración Propia

Además de realizar un análisis del medio externo del negocio, se debe desarrollar un estudio del medio interno. Para esto, se utilizará la metodología llamada Análisis FODA y el Modelo de la Cadena de Valor.

**3. Análisis FODA:** describe la situación competitiva de una empresa en su mercado (situación externa) y las características propias (situación interna) de la misma<sup>14</sup>. La situación interna se compone de dos factores controlables: fortalezas y debilidades, mientras que la situación externa se compone de dos factores no controlables: oportunidades y amenazas. La matriz incluida en el Cuadro nº13 muestra de forma didáctica lo expuesto anteriormente.

**Cuadro nº13: Análisis FODA**



Fuente: Elaboración Propia

<sup>14</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis\\_FODA](http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_FODA)

**4. Modelo de la Cadena de Valor:** este modelo desgrega a la empresa en sus actividades estratégicas relevantes para comprender el comportamiento de los costos, y las fuentes de diferenciación existentes y potenciales. Una empresa obtiene la ventaja competitiva, desempeñando estas actividades estratégicamente importantes a menor costo, o mejor que sus competidores<sup>15</sup>.

La cadena de valor despliega el valor total, y consiste de las actividades de valor y del margen. Las actividades de valor son las actividades distintas física y tecnológicamente que desempeña una empresa. Estos son los motores por medio de los cuales una empresa crea un producto valioso para sus compradores. El margen es la diferencia entre el valor total y el costo colectivo de desempeñar las actividades de valor. El margen puede ser medido en una variedad de formas.

Las actividades de valor pueden dividirse en dos amplios tipos, actividades primarias y actividades de apoyo. Las actividades primarias son las actividades implicadas en la creación física del producto y su venta y transferencia al comprador, así como asistencia posterior a la venta. Las actividades de apoyo sustentan a las actividades primarias y se apoyan entre sí, proporcionando insumos comprados, tecnología, recursos humanos y varias funciones de toda la empresa.

Hay cinco categorías genéricas de actividades primarias relacionadas con la competencia en cualquier industria, como se muestra a continuación:

- Logística Interna: actividades asociadas con recibo, almacenamiento y diseminación de insumos del producto, como manejo de materiales, almacenamiento, control de inventarios, programación de vehículos y retorno a los proveedores.
- Operaciones: actividades asociadas con la transformación de insumos en la forma final del producto, como maquinado, empaque, ensamble, mantenimiento del equipo, pruebas, impresión u operaciones de instalación.
- Logística Externa: actividades asociadas con la recopilación, almacenamiento y distribución física del producto a los compradores, como almacenes de materias terminadas, manejo de materiales, operación de vehículos de entrega, procesamiento de pedidos y programación.
- Mercadotecnia y Ventas: actividades asociadas con proporcionar un medio por el cual los compradores puedan comprar el producto e inducirlos a hacerlo, como publicidad, promoción, fuerza de ventas, cuotas, selecciones del canal, relaciones del canal y precio.
- Servicio: actividades asociadas con la prestación de servicios para realzar o mantener el valor del producto, como la instalación, reparación, entrenamiento, repuestos y ajuste del producto.

---

<sup>15</sup> [http://www.fing.edu.uy/iimpi/academica/grado/adminop/Teorico/AO\\_8porter2.pdf](http://www.fing.edu.uy/iimpi/academica/grado/adminop/Teorico/AO_8porter2.pdf)



Las actividades de valor de apoyo implicadas en la competencia en cualquier sector industrial pueden dividirse en cuatro categorías genéricas, como se muestra a continuación:

- Infraestructura de la organización: actividades que prestan apoyo a toda la empresa, como la planificación, contabilidad, finanzas, etc.
- 
- Dirección de recursos humanos: búsqueda, contratación y motivación del personal.
- Desarrollo de tecnología (investigación y desarrollo): obtención, mejora y gestión de la tecnología.
- Abastecimiento (compras): proceso de compra de los materiales.

El modelo de la Cadena de Valor genérico se puede apreciar en el Cuadro nº14.

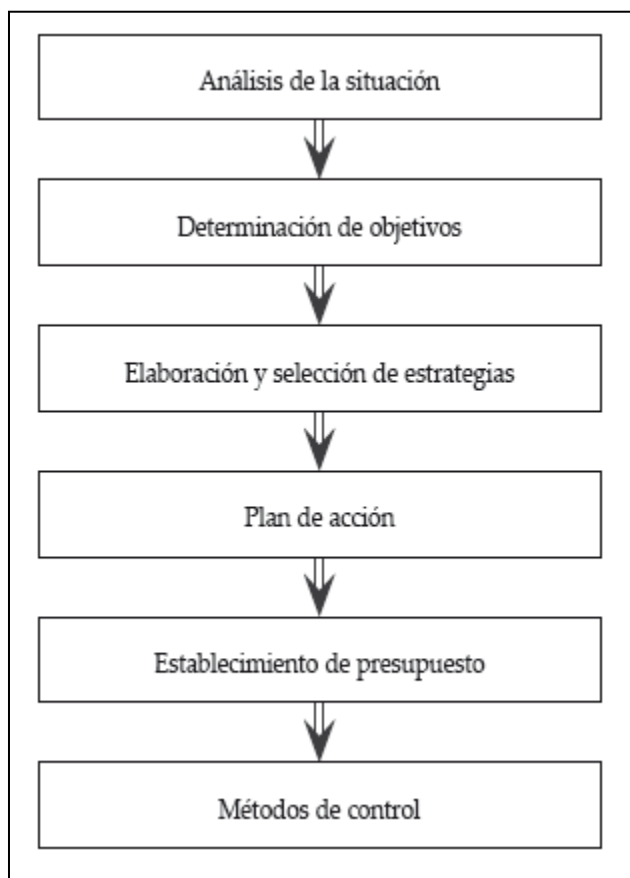
**Cuadro nº14: Modelo de la Cadena de Valor**



Fuente: <http://finanbolsa.com/2010/10/26/%C2%BFque-es-la-cadena-de-valor/>

**5. Plan de Marketing:** está compuesto por todas las acciones necesarias para alcanzar un objetivo específico de mercado. Debe contener la estrategia que se utilizará para describir las cuatro "P" del marketing: Producto, Precio, Distribución (Place) y Promoción o Publicidad. Aunque el Plan de Marketing de un negocio no posee una forma estándar, ya que depende de las características propias de cada empresa, en el Cuadro nº15 se muestran las etapas que se seguirán para su elaboración.

### Cuadro nº15: Distintas etapas para la elaboración de un Plan de Marketing



Fuente: “Marketing en el siglo XXI”, 3ª Edición.

Por último, se debe realizar un análisis económico para saber si el negocio propuesto es rentable, y viable con los recursos que se poseen. Para esto se desarrollará un **Flujo de Caja** y se analizarán algunos indicadores económicos.

**6. Flujo de Caja:** es la acumulación neta de activos líquidos en un periodo determinado y, por lo tanto, constituye un indicador importante de la liquidez de una empresa<sup>16</sup>.

Los flujos de liquidez se pueden clasificar en:

1. Flujos de caja operacionales: efectivo recibido o expendido como resultado de las actividades económicas de base de la compañía.
2. Flujos de caja de inversión: efectivo recibido o expendido considerando los gastos en inversión de capital que beneficiarán el negocio a futuro.

---

<sup>16</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/Flujo\\_de\\_caja](http://es.wikipedia.org/wiki/Flujo_de_caja)

3. Flujos de caja de financiamiento: efectivo recibido o expendido como resultado de actividades financieras, tales como recepción o pago de préstamos, emisiones o recompra de acciones y/o pago de dividendos.

La determinación de los flujos de caja de una empresa y de los proyectos de inversión tienen sentido en el contexto de la valoración de los mismos, tanto en la perspectiva financiera interna como en la externa. Es por esto que a la hora de entrar a determinar las bondades económicas de un proyecto, los inversionistas encuentran una variedad de índices financieros, siendo los más utilizados los que se explican a continuación<sup>17</sup>:

- **Periodo de Recuperación de la Inversión (PRI)**: como su nombre lo indica, los inversionistas se interesan por el tiempo (generalmente en años) que transcurre hasta recuperar el flujo de caja invertido, vía los flujos futuros de caja a valores constantes.
- **Valor Presente Neto (VPN)**: considerado por algunos analistas como el índice apropiado para medir la bondad de un proyecto, en términos de unidades monetarias (u.m). El VPN, es la diferencia entre el valor presente de los flujos futuros de caja (positivos ó negativos) y el flujo de caja de la inversión inicial. La diferencia anterior puede ser cero, positiva o negativa. Si el VPN es cero, significa que el proyecto está en equilibrio; si es positivo el inversionista verá incrementado su nivel de riqueza y si es negativo, el proyecto destruye valor.
- **Tasa Interna de Retorno (TIR)**: su análisis va parejo con el VPN. Esta tasa de interés hace iguales el valor presente de los flujos futuros de caja positivos con el valor presente de los flujos futuros de caja negativos de un proyecto. Lo anterior significa que el VPN descontado a la TIR es igual a cero. La gran desventaja de la TIR, se ubica en el supuesto, que todos los flujos futuros de caja se deben reinvertir a esta tasa, lo cual niega toda posibilidad de reinversión a tasas de oportunidad.

## 6. METODOLOGÍA

Se comenzará por describir las fuentes primarias y secundarias que se utilizarán para obtener la información. Luego se explicará la metodología que se usará en cada capítulo de la memoria.

### ❖ Fuentes Primarias:

- Entrevistas a personas del rubro: se realizará una entrevista semi-estructurada a personas de otras empresas dedicadas a la venta de amortiguadores. Se harán preguntas relacionadas con precios de amortiguadores, empresas destacadas en la industria, y también sobre el futuro de la industria.

---

<sup>17</sup> <http://www.gacetafinanciera.com/INDICAFFC.pdf>

Estas entrevistas tienen como objetivo conocer aspectos de la Industria que no se encuentran documentados y que sólo poseen las personas que trabajan día a día con esa información.

- Entrevistas a ejecutivos de la empresa: se realizarán entrevistas abiertas a las personas que están actualmente a cargo de dirigir Dávalos Chile, la cual está en funcionamiento desde Enero, pero aún no ha definido aspectos del negocio como los Planes de Marketing, Operaciones, Recursos Humanos y Financiero, tarea asignada a la alumna como Proyecto de Título.

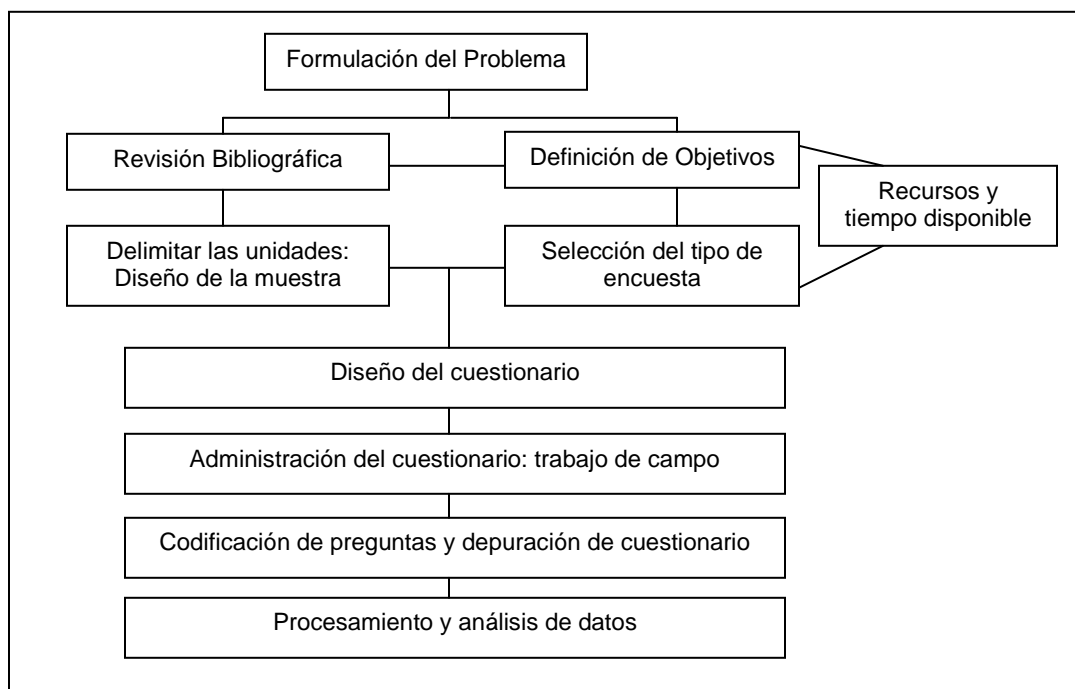
Específicamente se entrevistará a:

- **Karen Dávalos, Gerente General.**
- **Fernando Espinoza, Gerente de Operaciones.**
- **Jaime Echeverría, Gerente Comercial.**

Estas entrevistas buscan conocer la visión de la empresa, lo que espera conseguir en Chile y qué ventajas competitivas cree poseer para lograrlo.

- Encuestas a clientes potenciales: se realizarán encuestas para analizar y describir el perfil de los clientes (cantidad de hombres versus mujeres, edad, etc) y principalmente las encuestas buscarán identificar los atributos más valorados por los clientes a la hora de comprar amortiguadores (precio, calidad, cercanía del local, etc). Se utilizará el modelo para analizar las encuestas descrito en el Cuadro nº16.

**Cuadro nº16: Modelo utilizado para las encuestas.**



Fuente: Cea D'áncona (1998).

#### ❖ Fuentes Secundarias:

- Aduana Chilena: los datos relacionados con las importaciones de amortiguadores, autopartes y automóviles se obtienen de la Aduana Chilena.
- Asociación Nacional Automotriz de Chile (ANAC): De esta asociación se pueden obtener datos muy relevantes sobre la industria automotriz, como antigüedad del parque automotriz, marcas que compiten en el mercado, porcentaje de ventas, etc.
- Cámara Nacional de Comercio Automotriz de Chile (CAVEM): se obtienen datos que complementan los entregados por la ANAC sobre la industria automotriz.
- Instituto Nacional de Estadísticas (INE): del INE se obtienen datos sobre la población, los cuales ayudan a estimar el tamaño del mercado.
- Documentos de Internet: los documentos de internet sirven para complementar información sobre cómo se desarrollan los planes de marketing, recursos humanos, operaciones, etc.

#### ❖ Metodología usada por capítulo:

- Análisis del Medio Externo: se realizará un análisis de Oportunidades y Amenazas (pertencientes al FODA), se desarrollará el modelo de las cinco fuerzas de Porter y también se efectuará un análisis PEST, obteniendo la información de documentos de Internet y el INE.
- Análisis del Medio Interno: se analizarán las Fortalezas y Debilidades de la empresa (pertencientes al FODA) y se efectuará la Cadena de Valor de la empresa, obteniendo la información de las entrevistas efectuadas a ejecutivos de la empresa.
- Análisis de Mercado: corresponde al análisis de clientes, tamaño de mercado y competidores. El análisis de clientes se realizará a través de encuestas y búsqueda de información en fuentes secundarias. El tamaño del mercado se obtendrá a través de los datos del Instituto Nacional de Estadísticas (INE), el Sistema de Impuestos Internos (SII) y búsqueda de información en fuentes secundarias.

El mercado total se estimará utilizando la información del total de vehículos y empresas comercializadoras de autopartes en todo Chile.

El mercado potencial será acotado a Santiago y a un porcentaje menor del parque automotor y empresas de regiones.

Finalmente, el mercado meta se estimará a partir de la capacidad de la empresa para abastecer a este mercado potencial y de acuerdo a su estrategia de crecimiento.

- Por último, el análisis de la competencia se hará a través de entrevistas individuales a personas del rubro y con búsqueda de información en fuentes secundarias.
- Plan de Marketing: contempla la utilización de diferentes metodologías, las cuales se detallan a continuación:
    - Estrategia: se definirá a través de entrevistas personales a ejecutivos de la empresa.
    - Producto: se realizarán encuestas a clientes potenciales.
    - Precio: se efectuarán entrevistas a personas del rubro y se buscará información en fuentes secundarias.
    - Promoción: se desarrollarán entrevistas y búsqueda de información en fuentes secundarias.
    - Plaza: se analizarán las encuestas realizadas a clientes potenciales y las entrevistas a ejecutivos de la empresa.
  - Plan de Operaciones: se analizarán las entrevistas realizadas a personas del rubro y las encuestas hechas a clientes potenciales.
  - Plan de Recursos Humanos: se hará un análisis de las entrevistas efectuadas a personas de la industria y se buscará información en fuentes secundarias.
  - Plan Financiero: se confeccionará un Flujo de Caja para posteriormente realizar un estudio de indicadores económicos, un análisis de sensibilidad y de escenarios. Los valores utilizados en el flujo de caja se obtendrán de las entrevistas realizadas a ejecutivos de la empresa, en el caso de la inversión e infraestructura, de las encuestas realizadas a clientes y clientes potenciales, en el caso de la demanda esperada y también se obtendrán valores de documentos de internet cuando corresponda (sueldos, arriendos, etc).

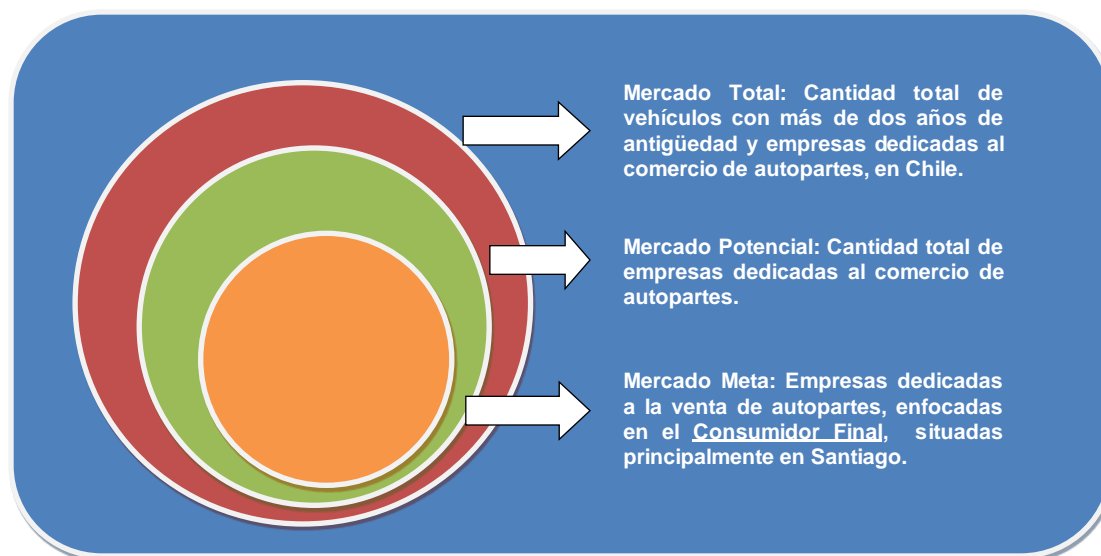
## 7. ANÁLISIS DE MERCADO

### 7.1 Tamaño de Mercado

A continuación se presenta el análisis de mercado realizado para determinar el mercado total, potencial y meta de la empresa Dávalos Chile.

De forma esquemática y resumida, el mercado meta será definido de la siguiente forma:

#### **Cuadro n°17: Mercado total, potencial y meta de Dávalos Chile**



Fuente: Elaboración Propia

#### 7.1.1 Mercado Total

El mercado total se obtuvo con los datos del Parque de Vehículos 2010, del Instituto Nacional de Estadísticas (INE) y con las Estadísticas de Empresas disponibles en la página de Servicio de Impuestos Internos (SII).

La cantidad de vehículos con más de dos años de antigüedad en Chile con respecto al 2011, se obtuvo del informe del Parque Vehicular 2010<sup>18</sup>, observando la cantidad total de vehículos motorizados a finales del 2008, siendo este valor igual a 2.955.303.

---

<sup>18</sup> [www.ine.cl](http://www.ine.cl)

El total de empresas dedicadas al comercio de autopartes en Chile se obtuvo directamente de las Estadísticas de Empresas, bajo el ítem “Ventas de partes, piezas y accesorios de vehículos automotores” (3.766), sumando el número de empresas por cada región.

Lo anterior queda resumido en el Cuadro n°18:

#### **Cuadro n°18: Mercado Total de Autopartes en Chile**

<b><u>Mercado Total</u></b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Vehículos de Chile: 2.955.303</li><li>• Empresas de autopartes en Chile: 3.766</li></ul>
<b>TOTAL = 2.959.069</b>

Fuente: Elaboración Propia

#### **7.1.2 Mercado Potencial**

Dado que la estrategia de Dávalos es ser una empresa *Business to Business* se considera como mercado potencial la cantidad total de empresas dedicadas al comercio de autopartes.

Lo anterior queda resumido en el Cuadro n°19:

#### **Cuadro n°19: Mercado Potencial de Autopartes**

<b><u>Mercado Potencial</u></b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Empresas de autopartes en Chile: 3.766</li></ul>
<b>TOTAL = 3.766</b>

Fuente: Elaboración Propia

#### **7.1.3 Mercado Meta Actual**

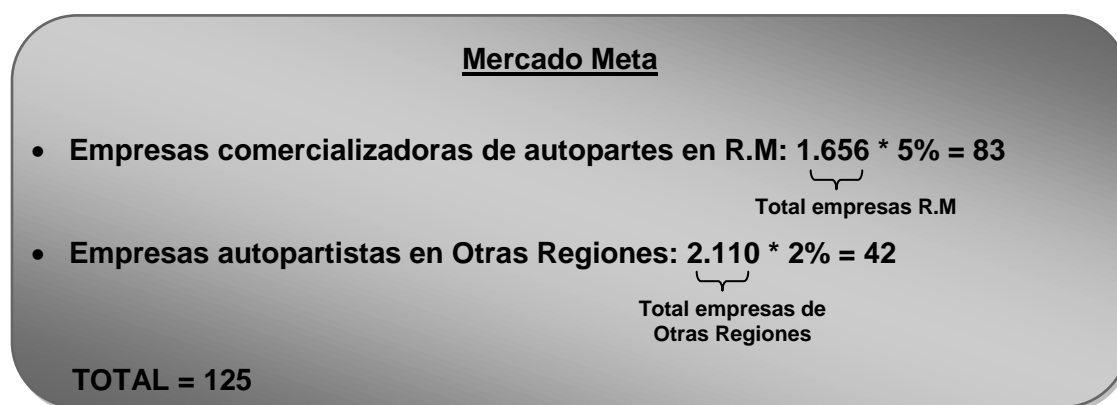
Dávalos Chile se enfocará en atender empresas dedicadas a la venta de autopartes, enfocadas éstas en el consumidor final y empresas que realicen instalaciones de repuestos automotores. Esto se debe a que el dueño de Dávalos Chile también compró la empresa Atlanta Ltda., la cual está orientada a la venta de amortiguadores directamente a los consumidores finales.



Por otra parte, dado que Dávalos Chile tiene sus instalaciones en Santiago y es una empresa nueva, su mercado meta inicial será de un 5% para la Región Metropolitana y de un 2% en otras regiones<sup>19</sup>. Estos porcentajes en conjunto corresponden al 3,3% del total de empresas chilenas y fueron definidos tomando en cuenta la experiencia de los gerentes de Dávalos Chile en el mercado autopartista.

Según la metodología utilizada, el mercado meta queda definido en el siguiente cuadro:

#### **Cuadro nº20: Mercado Meta de Dávalos Chile**



Fuente: Elaboración Propia

#### **7.1.4 Proyecciones del Negocio**

La evolución de una empresa debe considerar el movimiento futuro que tendrá la industria en la cual se encuentra inmersa, y no sólo la realidad actual del mercado.

Dado esto, la estimación del mercado meta para el periodo de evaluación se realizará tomando en cuenta los siguientes factores:

- Crecimiento del parque vehicular chileno: la Asociación Nacional Automotriz de Chile (ANAC), apoyada en datos del INE y en el análisis del mercado, estimó que la cantidad de vehículos livianos en el 2012 llegará a 3,41 millones. Además, para el 2013, se estima que el parque de vehículos livianos alcanzará los 3,64 millones.

Por otra parte, aunque existe actualmente una incertidumbre sobre la situación económica mundial, el presidente de la Cámara Nacional de Comercio Automotriz, Carlos Dumay, dijo en una entrevista lo siguiente: “El mercado de autos usados tiene una característica histórica muy especial: siempre, a pesar de todas las crisis, de una u otra forma el mercado de vehículos usados crece, nunca disminuye. La diferencia está en que en épocas de crisis crece muy poco, un 1% o un 2%, y en condiciones normales puede crecer un 6% o más”.

<sup>19</sup> El total de empresas para la Región Metropolitana y para las otras regiones fue obtenido del Servicio de Impuestos Internos.

Agregó además, que los mercados de vehículos nuevos y usados son complementarios, ya que “este es el único negocio en que aún existe el trueque, es decir, se puede entregar un auto usado para comprar uno nuevo. En ningún otro mercado se aceptan los productos usados para adquirir uno nuevo. Son parte integral, uno depende del otro. Un auto nuevo, desde el minuto en que sale del salón de ventas, pasó a ser usado. Todos los días hay alguien que quiere entregar su auto usado para adquirir uno cero kilómetro”.

La información entregada permite concluir que se puede considerar un crecimiento positivo del mercado meta para el periodo de evaluación, ya que el crecimiento del parque vehicular repercute directamente en el crecimiento del mercado autopartista.

- Crecimiento en la participación de mercado de Dávalos: como se indicó anteriormente, la empresa pretende obtener el primer año sólo un 3,3% de participación de mercado. Sin embargo, dada la estrategia de la empresa, se espera que este porcentaje aumente a un 15% para el final del periodo de evaluación. Los valores y la argumentación de este crecimiento serán expuestos en detalle más adelante, cuando se entregue la información de la estimación de la demanda.

## 7.2 Análisis de la Competencia

Existen ciertas características que definen a las empresas consideradas como competencia directa de Dávalos Chile, ya que no es correcto agrupar bajo este concepto a todas las empresas que posean un porcentaje del mercado, pues éstas difieren según su tamaño, marcas ofrecidas, tipos de repuestos y segmentos objetivos.

Bajo este contexto, la competencia de Dávalos Chile presenta, en general, las siguientes características:

- Son importadores directos, es decir, no compran sus productos a empresas que traen amortiguadores desde otros países, sino que realizan sus pedidos ellas mismas.
- Atienden a más de una marca de vehículos, ya que las empresas dedicadas a una sola marca suelen ser las encargadas de los repuestos originales a las cuales se acude cuando se tiene garantía y no hacen parte del mercado meta de Dávalos Chile.
- Poseen vendedores en gran parte del país. Esta característica sólo la poseen las empresas que son la competencia “más fuerte” de Dávalos Chile, es decir, las que generan más volumen de ventas de amortiguadores.
- Empresas cuya venta a *Retail* representa menos del 5% del total<sup>20</sup>, es decir, empresas que son *Business to Business* al igual que Dávalos Chile.
- Empresas que venden entre USD\$20.000 y USD\$100.000 al mes en amortiguadores, ya que ése es el foco de Dávalos Chile y su competencia directa debe manejar un mínimo de stock y venta de ese producto.

---

<sup>20</sup> Al igual que en el caso de Dávalos Chile, este pequeño porcentaje se debe a que no se le niega la venta de productos a ningún cliente, independiente de si éste es o no una empresa.

Dado lo anterior, se presenta un cuadro con la principal competencia de Dávalos Chile:

**Cuadro nº21: Principal competencia de Dávalos Chile**

IMPORTADOR	MARCAS DE AMORTIGUADORES	VALOR IMPORTADO EN 2010 (\$USD CIF)	UNIDADES PROMEDIO IMPORTADAS 2010	VENTAJA DE DÁVALOS	DESVENTAJA DE DÁVALOS
IMPORTADORA BICIMOTO LTDA.	Unicorn	841.844	210.000	Reconocimiento de marca	Precio más alto
EMASA, EQUIPOS Y MAQUINARIAS S.A.	Kayaba HMZ	359.714	32.230	Mayor cobertura de mercado	Emasa está mejor posicionada en el mercado chileno, ya que posee más años en funcionamiento
GABTEC S.A.	Gabriel CORVEN	1.655.335	320.000	Reconocimiento de marca	Poco tiempo de funcionamiento en el mercado chileno
DERCO S.A.	KAYABA	465.023	58.000	Mayor cobertura de mercado	Derco posee mejor posicionamiento en el mercado chileno
IMPORT ALSACIA S.A.	OLIMITA	700.724	220.850	Mayor Cobertura y reconocimiento de marca	Precio más alto
REFAX CHILE S.A.	ATSUKI	904.979	217.380	Mayor calidad de los productos ofrecidos	Precio más alto

Fuente: Elaboración Propia

Al analizar este cuadro, se puede observar que la gran desventaja que posee Dávalos Chile frente a su competencia es el precio de sus productos. Sin embargo, la calidad que poseen los amortiguadores Monroe, respalda el precio que tienen asociado y hace posible que éstos se vendan sin problemas en el mercado chileno, consiguiendo además un margen de ventas mayor, debido a su precio.

Por otra parte, la poca permanencia que tiene Dávalos en Chile, hace que otras empresas se encuentren mejor posicionadas en el mercado. Dado esto, se deberá contemplar en el Plan de Marketing una estrategia que haga posible su rápido conocimiento dentro del mercado chileno.

## 8. ANÁLISIS DEL MEDIO EXTERNO

### 8.1 Modelo de las cinco fuerzas de Porter

Se confeccionó el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter para Dávalos Chile. Esta información fue obtenida de las entrevistas con participantes del mercado y de investigaciones disponibles en fuentes secundarias. A continuación se muestra el detalle del modelo:

- Amenaza de nuevos participantes (ALTA): el mercado chileno de autopartes conformado por empresas comercializadoras de repuestos ha presentado un enorme aumento los últimos años, debido principalmente al crecimiento del parque automotor, el cual cuenta con más de 30 marcas de vehículos pesados y más de 55 marcas de automóviles. Esta diversidad implica contar con una industria de reposición, complementaria a las de las marcas, muy desarrollada y competitiva. A este respecto se puede mencionar cifras de un estudio realizado por la empresa Proyecta Ltda., basado en estadísticas del Servicio Nacional de Aduanas, el cual estableció que durante el año 2010 se importaron alrededor de US\$ 705 millones de dólares en repuestos para automóviles, camiones y buses. De ese total, US\$ 423 millones, el 60%, corresponde a repuestos alternativos y US\$ 281, el 40%, a originales<sup>21</sup>.

Por otra parte, los Tratados de Libre Comercio que posee Chile con importantes países fabricantes de repuestos tales como China, Corea, Estados Unidos, Suiza y Noruega facilitan la importación de los mismos, favoreciendo así la entrada de nuevas empresas al mercado.

- Intensidad de rivalidad entre competidores (ALTA): existe un gran número de empresas que se dedican al comercio de repuestos automotores (3.766 empresas según el Sistema de Impuestos Internos), lo cual aumenta la competitividad del mercado.

Estas compañías deben buscar constantemente nuevas formas de diferenciarse, ya que la mayoría comercializa repuestos para más de una marca de vehículo y ofrecen precios y productos similares. Dado esto, el servicio entregado y la calidad de los productos son factores decisivos para ganar una mayor participación de mercado.

- Poder de negociación de los proveedores (MEDIA - BAJA): lo primero que se debe tener en cuenta al analizar el poder de negociación de los proveedores, es que el mercado chileno de autopartes es abastecido en un 90% por insumos extranjeros.

---

<sup>21</sup> <http://www.edicionesespeciales.elmercurio.com/destacadas/detalle/index.asp?idnoticia=20111110862715&idcuerpo=001>

La SOFOFA (Sociedad de Fomento Fabril) cifra en aproximadamente un 10% la contribución en ventas de las empresas chilenas fabricantes de autopartes<sup>22</sup>.

Estas empresas se dedican a la fabricación de vidrios y productos similares, por lo que no serán analizadas, ya que no pertenecen al mismo mercado que Dávalos Chile (amortiguadores).

Esta dependencia de insumos extranjeros aumenta el poder de negociación de los abastecedores, ya que los precios se determinan en los mercados internacionales y éstos van ganando reconocimiento y participación a medida que mejoran su conocimiento del mercado chileno. Sin embargo, la amplia variedad de proveedores y los Tratados de Libre Comercio disminuyen este poder, permitiendo a las empresas comercializadoras chilenas elegir sus productos dentro de una gran gama de precios, calidad y marcas disponibles<sup>23</sup>.

- Poder de negociación de los clientes (MEDIA - ALTA): la decisión de compra por parte de los clientes (empresas comercializadoras de repuestos enfocadas en el consumidor final) se hace teniendo en cuenta el precio y la calidad de los productos; sin embargo, el poder se logra cuando se convierten en clientes frecuentes, por lo que la periodicidad y el volumen de los pedidos son determinantes de este factor.

Por otra parte, la oferta es alta y variada, por lo que los clientes pueden escoger sus productos entre varias alternativas, las cuales varían en precio, calidad y tiempo de despacho<sup>24</sup>.

Finalmente, un factor importante para los clientes al momento de realizar sus pedidos, son las opciones de financiamiento que ofrecen las empresas, por lo que si ésta dispone de descuentos, pagos a plazo y otros medios, ganará poder en la negociación con el cliente.

- Amenaza de Sustitución (BAJA): los amortiguadores son indispensables en todo tipo de vehículo, por lo que no existe la posibilidad de sustituirlos por productos similares (competencia indirecta), sólo por marca, lo cual se considera como competencia directa y ya fue analizado.

---

<sup>22</sup> [www.sofofa.cl](http://www.sofofa.cl)

<sup>23</sup> <http://antiguo.proexport.com.co/vbecontent/library/documents/DocNewsNo8777DocumentNo7242.PDF>

<sup>24</sup> <http://antiguo.proexport.com.co/vbecontent/library/documents/DocNewsNo8777DocumentNo7242.PDF>

A continuación se presenta una tabla con el resumen de las cinco fuerzas de Porter:

**Cuadro nº22: Modelo de las 5 fuerzas de Porter para el mercado de autopartes chileno**

<b>Fuerza Competitiva</b>	<b>Intensidad</b>
Amenaza de Nuevos Participantes	<p><b>ALTA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El crecimiento del mercado chileno y el gran número de marcas disponibles en todo tipo de vehículos automotores, hacen que el mercado de autopartes sea atractivo.</li> <li>• TLC con importantes países fabricantes favorecen la importación de productos.</li> </ul>
Intensidad de Rivalidad entre Competidores	<p><b>ALTA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gran número de empresas comercializadoras de autopartes aumentan la competitividad del mercado.</li> <li>• El servicio entregado y la calidad de los productos son factores decisivos para ganar una mayor participación de mercado</li> </ul>
Poder de Negociación de los Proveedores	<p><b>MEDIA - BAJA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dependencia del mercado a insumos importados aumenta poder de proveedores, ya que los precios se determinan en los mercados internacionales.</li> <li>• Gran número de proveedores y TLC permiten amplia variedad de productos para elección de compra, disminuyendo el poder de los abastecedores.</li> </ul>
Poder de Negociación de los Clientes	<p><b>MEDIA - ALTA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La determinación de compra se hace teniendo en cuenta el precio y la calidad; sin embargo, el poder se logra por volumen y periodicidad de compra.</li> <li>• Oferta amplia y variada permite a los clientes seleccionar sus productos entre varias alternativas, dependiendo del precio, la calidad y el tiempo de despacho.</li> <li>• Además del precio priman la financiación en la elección de compra del cliente.</li> </ul>
Amenaza de Sustitución	<p><b>BAJA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Productos necesarios para todo tipo de automóviles, sin que exista la posibilidad de sustituirlos por productos similares, sólo por marca.</li> </ul>

Fuente: Elaboración Propia

## 8.2 Análisis PEST

Se realizó un Análisis PEST del entorno de Dávalos Chile. La información se obtuvo de la Asociación Nacional Automotriz de Chile (ANAC) y de la Cámara Nacional de Comercio Automotriz de Chile (CAVEM).

A continuación se presenta el detalle de este análisis:

- **Factor Político:** A partir de Abril del 2011 comenzó a regir el Plan de Prevención y Descontaminación Atmosférica (PPDA) elaborado en conjunto por el Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones y el Ministerio del Medio Ambiente para contribuir a la descontaminación de la Región Metropolitana.

Este plan, en caso de los vehículos nuevos, consiste en exigirles que cumplan con la norma de emisiones Euro IV, la cual es sustancialmente más limpia que la Euro III que funcionaba desde Septiembre 2002 y que seguirá vigente para todos los vehículos nuevos que se vendan fuera de la Región Metropolitana. La Euro IV rebaja en un 57% la emisión de monóxido de carbono, en un 50% la de hidrocarburos, y casi en la misma proporción la de óxido nitroso, además de ser casi un 80% más limpia en material particulado<sup>25</sup>.

En el caso de vehículos usados, el plan consiste en definir estándares de emisión más rigurosos para estos vehículos, los que serán exigidos al momento de realizar su revisión técnica<sup>26</sup>. Además, se continuará con el subsidio a la “chatarización” de camiones antiguos, de manera de facilitar la renovación de la flota.

En ambos casos (vehículos nuevos y antiguos), las medidas son positivas para el mercado de repuestos, ya que para los vehículos nuevos, “los precios de éstos se verán naturalmente afectados, porque vendrán con una innovación tecnológica”, citando al presidente de la Cámara Nacional de Comercio Automotriz (CAVEM), Carlos Dumay, lo cual incentiva la venta de vehículos usados.

Asimismo, la medida a los vehículos usados también resulta beneficiosa para el mercado de los repuestos, ya que al exigirles mayores estándares al momento de realizar la revisión técnica, los dueños se verán en la necesidad de mejorar la calidad de sus repuestos.

Por otro lado, en Chile existe la prohibición de ingresar autos usados al país, ley que rige desde el 27 de Diciembre de 1985 cuando se estableció el nuevo régimen legal para la industria automotriz. De anularse esta ley, el mercado de los repuestos se vería sustancialmente beneficiado, aunque dado el alto número de ventas de vehículos usados que ya existe en el país, la eliminación de esta ley no se contempla en un futuro cercano.

---

<sup>25</sup> <http://diario.latercera.com/2011/04/03/01/contenido/negocios/27-64495-9-la-euro-4-llega-a-chile-y-promete-autos-sustancialmente-mas-limpios.shtml>

<sup>26</sup> [http://www.mtt.gob.cl/prontus\\_mtt/site/artic/20100408/pags/20100408161119.html](http://www.mtt.gob.cl/prontus_mtt/site/artic/20100408/pags/20100408161119.html)



Finalmente, los Tratados de Libre Comercio existentes con Estados Unidos, China, Corea, Noruega y Suiza, países fabricantes de amortiguadores, favorecen el mercado de Autopartes, ya que permite traer mercadería sin pagar aranceles.

- Factor Económico: En el mercado interno la situación económica es estable, y el crecimiento promedio del año 2011 fue aproximadamente un 6,5%. Este crecimiento bajará a un 4% el 2012<sup>27</sup>, según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), debido a la incertidumbre exterior, por lo que se debe tener cautela al momento de importar y observar cambios en el consumo interno.

Por otra parte, la flexibilización y la oferta de créditos con productos específicos para el sector automotor, continúan y sustentan el crecimiento de las ventas de vehículos nuevos y usados<sup>28</sup>, favoreciendo al mercado de Autopartes.

En el ámbito externo, la crisis de la Eurozona se ha extendido y profundizado, con desconfianza en la situación fiscal, bancaria y económica.

En Estados Unidos, los últimos indicadores han mejorado respecto a lo proyectado, sin embargo se espera un largo periodo de bajo desempeño.

Las proyecciones para el mercado automotor dependerán de la evolución en la economía chilena y especialmente en las economías desarrolladas, donde los riesgos son mayores. Además se debe observar el impacto en el valor del dólar y en la confianza de empresarios y consumidores<sup>29</sup>.

- Factor Social: El GSE ABC1 posee cerca del 40% del total de vehículos, mientras que el 60% está en manos del resto de los GSE, donde el quintil más pobre posee sólo el 7%. Lo anterior, unido al aumento de los vehículos usados muestra que nuevos GSE se están introduciendo en ese mercado, lo cual es favorable para la empresa.
- Factor Tecnológico: El gobierno chileno no invierte en tecnología relacionada con el mercado de autopartes, por lo que el mercado local es abastecido en su mayoría por productos importados. Lo anterior, unido a los tratados de libre comercio con países con alta inversión en tecnología asociada al Mercado de Autopartes, favorecen a la empresa.

---

<sup>27</sup> [http://www.df.cl/ocde-economia-chilena-crecera-un-6-5-en-2011-y-un-4-en-2012/prontus\\_df/2011-11-28/132621.html](http://www.df.cl/ocde-economia-chilena-crecera-un-6-5-en-2011-y-un-4-en-2012/prontus_df/2011-11-28/132621.html)

<sup>28</sup> [www.anac.cl](http://www.anac.cl)

<sup>29</sup> [www.anac.cl](http://www.anac.cl)

En el Cuadro nº 23 se muestra un resumen del análisis PEST:

**Cuadro nº23: Análisis PEST de la Industria de Autopartes en Chile**

Factor	Descripción
<b>Político</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Normas y mecanismos para sacar vehículos más contaminantes y antiguos de circulación incentivan la compra de vehículos usados, lo cual es beneficioso para el mercado de Autopartes.</li> <li>• Tratados de Libre Comercio favorecen el mercado de Autopartes, ya que permite traer mercadería sin pagar aranceles.</li> </ul>
<b>Económico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se debe tener cautela al momento de importar y observar cambios en el consumo interno del país, debido a la incertidumbre del mercado exterior, aunque la situación económica del país es estable.</li> <li>• La flexibilización y la oferta de créditos favorecen la compra de vehículos usados, lo cual es positivo para el mercado de Autopartes.</li> </ul>
<b>Social</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El GSE ABC1 posee cerca del 40% del total de vehículos, mientras que el 60% está en manos del resto de los GSE, donde el quintil más pobre posee sólo el 7%. Lo anterior, unido al aumento de los vehículos usados muestra que nuevos GSE se están introduciendo en ese mercado, lo cual es favorable para la empresa.</li> </ul>
<b>Tecnológico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El gobierno chileno no invierte en tecnología relacionada con el mercado de autopartes, por lo que el mercado local es abastecido en su mayoría por productos importados. Lo anterior, unido a los tratados de libre comercio con países con alta inversión en tecnología asociada al Mercado de Autopartes, favorecen a la empresa.</li> </ul>

Fuente: Elaboración Propia

### 8.3 Análisis de Oportunidades y Amenazas

Se realizó un análisis de oportunidades y amenazas del ambiente externo, los cuales pertenecen a la matriz conocida como FODA.

A continuación se presenta el análisis de ambos factores:

➤ Oportunidades:

- En ventas de vehículos usados, la marca número uno en participación es Chevrolet, con un 15,6%<sup>30</sup>, como se puede ver en Cuadro n°24. Esto representa una gran oportunidad para Dávalos Chile, ya que Monroe es fabricante de los amortiguadores de importantes marcas, entre ellas Chevrolet, por lo que puede ofrecer los repuestos originales a un menor precio (ya que se usa la marca Monroe y no Chevrolet en los amortiguadores).

**Cuadro n°24: Participación de mercado por marca de vehículos usados (2011)**

RESUMEN	AUTOMOVIL	CAMIONETA	FURGON	JEEP	MINIBUS	S. WAGON	TOTAL	% Part.
CHEVROLET	47.032	47.017	2.570	883	17	5.232	102.750	15,6
NISSAN	35.419	29.830	90	1.139	44	8.939	75.461	11,4
HYUNDAI	36.662	7.044	2.245	622	4.601	11.803	62.978	9,5
TOYOTA	40.455	13.881	336	666	168	5.493	60.999	9,2
SUZUKI	22.656	668	3.124	8.457	1	10.900	45.805	6,9
KIA MOTORS	18.841	7.287	1.054	33	2.503	7.087	36.805	5,6
PEUGEOT	20.941	197	5.813	0	161	2.483	29.595	4,5
FORD	4.807	9.463	187	800	83	5.377	20.716	3,1
VOLKSWAGEN	16.809	1.516	549	190	50	1.176	20.290	3,1
MITSUBISHI	4.568	7.001	710	879	358	6.315	19.832	3,0
MAZDA	12.998	3.953	6	4	0	2.265	19.227	2,9
FIAT	11.510	2.118	4.652	0	10	549	18.839	2,9
SUBARU	9.819	160	86	2	0	7.791	17.859	2,7
DAEWOO	16.292	55	173	41	0	924	17.484	2,6
CITROEN	7.592	4	3.752	0	3	863	12.215	1,9
RENAULT	9.016	7	1.161	0	25	859	11.069	1,7
HONDA	7.801	55	0	13	0	2.628	10.498	1,6
DAIHATSU	5.723	48	178	1.826	2	1.669	9.446	1,4
OPEL	6.313	445	697	2	0	883	8.339	1,3
DODGE	784	2.804	2	7	1	2.003	5.601	0,8
MERCEDES BENZ	3.489	14	437	14	600	395	4.949	0,7
SSANGYONG	3	2.293	1	146	9	2.245	4.698	0,7
JEEP	8	3	0	951	0	3.523	4.485	0,7
BMW	3.666	0	0	0	0	492	4.158	0,6
LADA	2.947	6	0	250	0	484	3.687	0,6
OTROS	16.509	6.650	1.940	746	1.362	5.072	32.278	4,9
<b>TOTAL</b>	<b>362.660</b>	<b>142.519</b>	<b>29.762</b>	<b>17.672</b>	<b>9.999</b>	<b>97.450</b>	<b>660.063</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Informe CAVEM N°100

<sup>30</sup> Informe CAVEM N°100, [www.cavem.cl](http://www.cavem.cl)

- Aunque el 2012 se proyecta con incertidumbre debido los problemas que existen actualmente en Europa y Estados Unidos, el Director General de Peugeot Chile, Christian Monier, piensa que en el futuro, el Mercado Automotor debería seguir fuerte. En una entrevista él dijo: “Yo no veo razón para que el mercado automotor caiga o se desacelere, porque si miramos la relación habitantes por auto, considerando el PIB per cápita, todavía Chile está un poco atrás. Un país con un nivel de ingreso similar, tiene cuatro habitantes por auto. En cambio, en Chile sigue cerca de seis”<sup>31</sup>.

Lo anterior muestra la capacidad de crecimiento que tiene todavía el mercado automotor, lo cual es positivo para el mercado de los repuestos, ya que ambos son complementarios.

- Si se comparan los precios de los repuestos originales (los que utilizan la marca del vehículo) con los “alternativos” (puede o no ser del mismo fabricante que los originales), se observan grandes diferencias, ya que en el caso de los amortiguadores, los precios de los repuestos originales fluctúan entre 20 y 900 dólares, mientras que en el caso de los repuestos alternativos, los precios van de 10 a 300 dólares, dependiendo del modelo<sup>32</sup>.

Dávalos Chile puede utilizar esto en su favor, ya que Monroe es fabricante de repuestos originales, pero al no utilizar la marca del vehículo, sus precios son más accesibles.

➤ Amenazas: al analizar el ambiente externo, se deben considerar los siguientes acontecimientos que representan amenaza para el buen funcionamiento de Dávalos Chile:

- El año 2011 finalizó con un alto nivel de incertidumbre con respecto a la economía mundial. La crisis de la Eurozona se ha extendido y profundizado, generando desconfianza en la situación fiscal, bancaria y económica. Por otro lado, existe una alta volatilidad de los mercados mundiales, con aumento de los precios por riesgo y liquidez. Todo lo anterior ha provocado que la actividad en Chile haya evolucionado por debajo a lo proyectado, aunque la demanda interna continúa dinámica<sup>33</sup>.

Dada esta situación, las cifras proyectadas para el mercado automotor en el 2012 presentan un leve descenso con respecto al 2011 como se puede ver en el Cuadro nº 25, aunque estas variaciones se consideran normales para cualquier mercado.

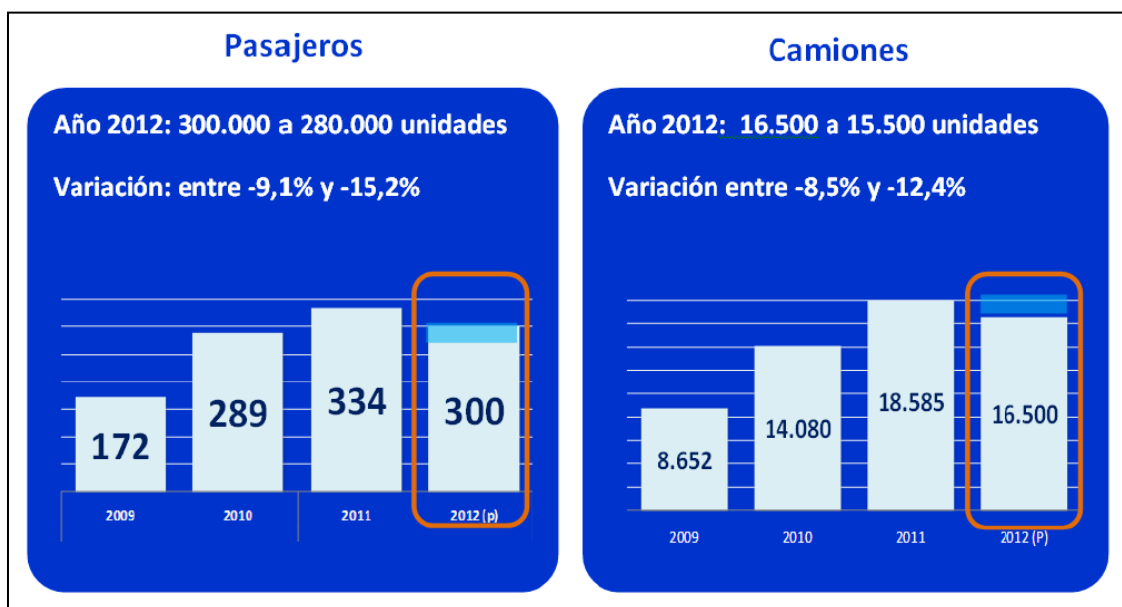
---

<sup>31</sup> Entrevista al diario Estrategia, 01 de Diciembre del 2011.

<sup>32</sup> Dato entregado por CAREP (Cámara Chilena de Comercio de Repuestos y Accesorios Automotrices)

<sup>33</sup> Informe Mercado Automotor 2011, ANAC.

## Cuadro nº25: Proyecciones de ventas para el mercado automotor en el 2012



Fuente: Informe Mercado Automotor 2011, ANAC.

- El índice de percepción de la economía (IPEC) del mes de Diciembre del 2011 se mantuvo en niveles pesimistas completando 11 meses consecutivos por debajo de la línea de optimismo<sup>34</sup>.

El clima de desconfianza que muestra el IPEC al finalizar el año, se relaciona con dos variables clave:

a) Las perspectivas de empleo se mantienen bastante débiles (el índice de perspectivas de empleo cierra el año en 43.8 puntos, 6.2 puntos bajos de la línea de optimismo)

b) Se observa un mayoritario temor inflacionario (un 57% de la población cree que el precio de las cosas subirá sustancialmente dentro de los próximos 12 meses). Este temor puede relacionarse con las persistentes alzas que se han observado en los precios de los alimentos y combustibles durante el 2011.

Dado lo anterior, se debe tener cautela al momento de estimar la demanda para el año 2012 y considerar estos factores al momento de importar.

<sup>34</sup> [www.adimark.cl](http://www.adimark.cl)

En el Cuadro nº26 se presentan las conclusiones obtenidas sobre estos dos factores.

**Cuadro nº26: Oportunidades y Amenazas del mercado chileno de Autopartes**

<b>Factor</b>	<b>Conclusiones</b>
<b>Oportunidades</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Participación número uno de la marca Chevrolet en el mercado de los vehículos usados es una oportunidad para Dávalos Chile, ya que Monroe es fabricante de los amortiguadores de esa marca.</li><li>• Capacidad de crecimiento del mercado automotor chileno está directamente relacionada con el crecimiento del mercado de los repuestos.</li><li>• Diferencias entre precios de repuestos originales y alternativos son positivas para Dávalos, ya que posee una marca que es fabricante de importantes marcas de autos y puede ofrecer la misma calidad de los repuestos originales a un menor precio.</li></ul>
<b>Amenazas</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Incertidumbre en el mercado externo perjudica las ventas proyectadas de vehículos y por ende de repuestos automotrices.</li><li>• Temor inflacionario observado en el índice IPEC de diciembre del 2011, se debe tomar en cuenta al momento de estimar la demanda esperada para los próximos años.</li></ul>

Fuente: Elaboración Propia

## 9. ANÁLISIS DEL MEDIO INTERNO

### 9.1 Análisis de Fortalezas y Debilidades

Se realizó un análisis de fortalezas y debilidades de la empresa, lo cual completa la matriz FODA.

A continuación se presenta el análisis de ambos factores:

➤ Fortalezas:

- La principal fortaleza de Dávalos reside en su alianza con la marca Monroe, la cual es conocida por su calidad a nivel mundial, y es la marca fabricante de los amortiguadores de importantes marcas de autos, tales como Ford, Chevrolet, Fiat y Chrysler. Esto le entrega a Dávalos la capacidad abastecer a todos los segmentos con una sola marca y poder entregar la calidad de los repuestos originales al precio de repuestos alternativos.

Además, Monroe no exige un contrato de exclusividad, lo cual es beneficioso para la empresa, ya que puede decidir sus importaciones observando los movimientos del mercado, teniendo así la posibilidad de comprar amortiguadores de otras marcas también.

- Otra fortaleza de Dávalos es su equipo de trabajo, ya que los principales cargos de la empresa están ocupados por personas con más de veinte años de experiencia en el mercado de Autopartes, las cuales fueron escogidas por el dueño de la empresa, Lúcio Dávalos, quien posee un amplio conocimiento de la industria y ha logrado que su compañía sea una de las más grandes en el Perú.
- Dávalos también posee la capacidad de adaptarse a la realidad actual del país, afrontando el aumento de repuestos chinos y viéndolo como una oportunidad de acercarse a otro segmento en vez de mirarlo como una amenaza, decidiendo así importar también amortiguadores de este origen.
- La empresa utiliza el reducido número de trabajadores en altos puestos a su favor, eliminando de esta forma jerarquías y permitiendo la toma de decisiones tácticas y operacionales de forma rápida, adecuándose así al dinamismo del mercado.
- Por último, Dávalos posee vendedores capacitados y presentes en todo Chile y les entrega flexibilidad horaria para que éstos puedan trabajar con otras marcas de repuestos (que no sean amortiguadores) al mismo tiempo.

➤ Debilidades:

- La principal debilidad que posee actualmente Dávalos Chile consiste en la importación de un solo tipo de repuesto: el amortiguador. Esto, perjudica su competitividad frente a otras empresas que comercializan variados tipos de repuestos. Sin embargo, se debe recordar que esta debilidad debería ser momentánea, porque ya está contemplado en la estrategia de Dávalos la importación de otros productos automotores.
- Por otra parte, el poco tiempo que lleva la empresa en el mercado chileno, también representa una debilidad, ya que todavía no se encuentra en la mente inmediata (*“Top of mind”*<sup>35</sup>) de sus clientes potenciales. Es por esto que el plan de Marketing debe tomar esto en consideración y se deben elegir canales de difusión que ayuden a que la empresa se haga conocida en el mercado.

En el Cuadro nº27 se presentan las conclusiones obtenidas sobre estos dos factores.

**Cuadro nº27: Fortalezas y Debilidades de Dávalos Chile**

Factor	Conclusiones
<b>Fortalezas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alianza con Monroe permite abarcar todos los segmentos del mercado con una sola marca, a diferencia de otras empresas.</li> <li>• Trabajadores con más de veinte años de experiencia en el mercado de Autopartes respaldan las decisiones estratégicas de la empresa.</li> <li>• Capacidad de adaptación permite ver la importación de amortiguadores chinos como un nuevo segmento a abastecer y no como una amenaza.</li> <li>• Cobertura nacional permite atender a un mayor número de clientes que empresas que sólo poseen fuerza de venta en Santiago.</li> </ul>
<b>Debilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Importación de sólo un tipo de repuesto dificulta la generación de ingresos, ya que si se tuviera más variedad se lograría más tráfico de clientes.</li> <li>• Poco tiempo de funcionamiento de la empresa en Chile hace que ésta tenga que invertir más en su plan de marketing para lograr el posicionamiento deseado.</li> </ul>

Fuente: Elaboración Propia

<sup>35</sup> <http://www.gestiopolis.com/canales5/mkt/igomez/9.htm>



## 9.2 Modelo de Cadena de Valor

Se confeccionó la Cadena de Valor de Dávalos Chile, identificando sus actividades primarias y de apoyo.

A continuación se entrega el detalle del modelo:

### - Actividades Primarias:

- Logística Interna: en este ámbito se debe tener principal cuidado en realizar correctamente la estimación de amortiguadores que se necesitarán en los próximos tres meses para que no ocurran quiebres de stock, ya que, desde que se realiza el pedido, la mercadería se demora aproximadamente 45 días en llegar a la bodega.

Valor agregado de Dávalos: contemplar un stock de seguridad en cada importación realizada para asegurar disponibilidad de los productos y para estar protegidos frente a posibles demoras en las llegadas de los próximos pedidos.

- Operaciones: en este punto Dávalos entrega valor a través de la calidad de sus productos, la cual es avalada por los siguientes certificados:
  - ISO 9001 versión 2000 por IRAM e IQNet
  - ISO/TS16949 versión 2002 por FCAV
  - ISO 14001 versión 2004 por IRAM e IQNet

Estos certificados cumplen la función de “revisión de productos defectuosos”, ya que los amortiguadores vienen sellados y Dávalos no puede revisarlos, pues esto significaría abrir cada caja, gastando tiempo valioso y haciendo que éstos pierdan su sello de “producto nuevo”.

En general, uno de cada diez mil amortiguadores Monroe viene defectuoso, por lo que se disminuye al máximo el porcentaje de reclamos y devoluciones<sup>36</sup>.

- Logística Externa: Dávalos externaliza el transporte de mercadería a sus clientes, logrando con esto:
  - Disminuir costos y entregar precios competitivos: la calidad superior de los amortiguadores Monroe hace que éstos tengan naturalmente un precio mayor que el promedio, el cual tendría que ser aún mayor si Dávalos pagara el transporte de los mismos.
  - Enfocarse en su actividad principal, es decir, dedicarse a la venta y captura de nuevos clientes.
  - Entregar libertad a cada cliente para que éstos puedan acceder a descuentos que poseen con empresas de transportes: dado que los clientes de Dávalos son empresas que comercializan amortiguadores y otros tipos de repuestos, la mayoría de ellos optan por tener convenios con empresas de transporte, para recibir de un mismo medio, todos sus pedidos.

---

<sup>36</sup> Las devoluciones y los reclamos son prácticamente nulos.

- **Mercadotecnia y Ventas:** en este ítem la empresa crea valor a través de su capacidad de abastecer a todos los modelos/marcas del mercado chileno.

Las ventas se consiguen dando a conocer aun más la calidad asociada a los amortiguadores Monroe y siendo especialistas en amortiguadores, ya que, a diferencia de otras empresas, Dávalos Chile sólo se dedica a la comercialización de este producto.

Por otra parte, Dávalos entrega precios especiales a sus clientes según su volumen y periodicidad de compra. Además, se ofrecen facilidades de pago, pudiendo el cliente realizar tres pagos a 30, 60 y 90 días. También se realizan descuentos a clientes que pagan al contado y se entregan Gift Cards a clientes Premium.

La fuerza de venta es el principal medio para promocionar los productos, ya que son ellos quienes tienen el contacto directo con el cliente. Es por esto que la empresa se preocupa por tener vendedores que cuenten con más de 20 años de experiencia en el mercado de repuestos y les ofrece incentivos por las ventas que éstos realicen.

Todo lo anterior hace que la oferta de Dávalos Chile sea completa, variada y especializada en amortiguadores.

- **Servicio:** el servicio entregado por Dávalos a sus clientes contempla además capacitaciones y charlas motivacionales para que éstos puedan aprender a obtener el mayor margen posible de ganancia con la venta de amortiguadores Monroe.

Por otra parte, todos los productos comercializados por Dávalos Chile tienen la garantía legal de 90 días extendida a 180 días para garantizar la calidad de sus productos y asegurar un óptimo servicio de post venta.

#### **- Actividades de Apoyo:**

- **Infraestructura de la organización:** el local se encuentra ubicado en la calle 10 de Julio, la cual es conocida como el principal lugar para comprar repuestos de vehículos en Santiago. Esto presenta una ventaja para Dávalos y sus principales clientes, ya que éstos pueden visualizar a Dávalos como una “bodega propia” a la que pueden acceder rápidamente en caso de quiebre de stock, evitando la pérdida de clientes. Además, no deben esperar o pagar por el despacho, ya que la cercanía facilita el traslado de la mercadería.

Por otra parte, Dávalos Chile también dispone de una bodega en la calle 10 de Julio, en la cual se guardan productos que presentan una rotación aproximada de tres meses (productos “*Fast moving*”) y otros de una rotación aproximada de seis meses (productos “*Low moving*”).

En otras regiones no se posee un lugar físico y las ventas se concretan a través de vendedores que realizan visitas a los clientes.

- **Dirección de recursos humanos:** se trabaja con vendedores en todo el país, los cuales reciben comisiones por las ventas logradas.

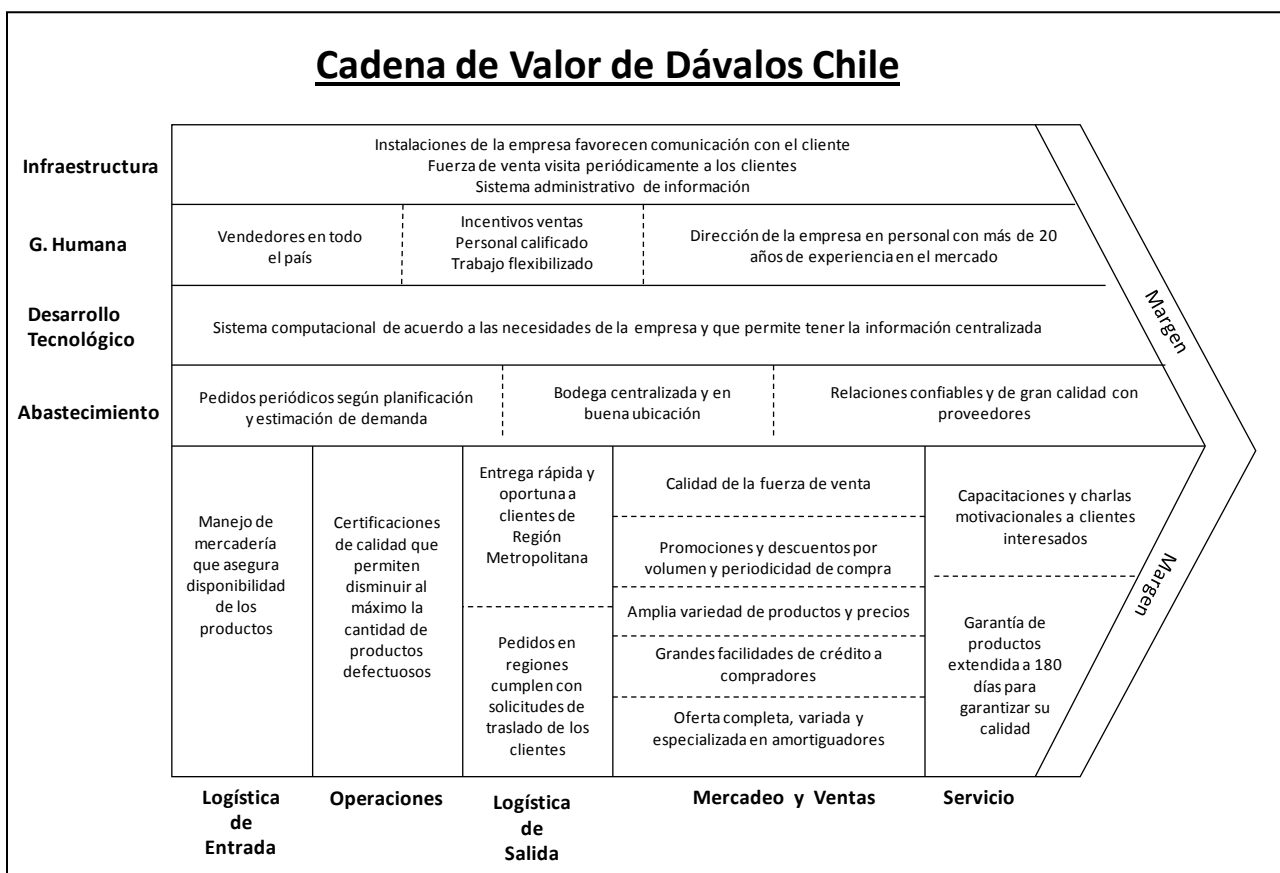
La selección de los vendedores exige que éstos posean experiencia en el mercado de autopartes y además les da la flexibilidad de poder trabajar con otras marcas de repuestos (sin que éstas puedan ser de amortiguadores), debiendo éstos cumplir con un mínimo de visitas a los clientes de Dávalos en el mes.

Por otra parte, la dirección de Dávalos Chile se encuentra en manos de personas que cuentan con más de 20 años de experiencia en el mercado de autopartes.

- Desarrollo de tecnología: la empresa cuenta con un sistema computacional que permite ingresar los productos en sistema, emitir facturas y boletas y además llevar la contabilidad de la empresa, logrando así tener la información centralizada y disponible rápidamente.
- Abastecimiento: se realizan pedidos trimestrales según planificación y estimación de demanda, realizando los pagos en letras bancarias a 60, 90 y 180 días.

En el Cuadro nº 28 se visualiza la cadena de valor de Dávalos Chile:

**Cuadro nº28: Cadena de Valor de Dávalos Chile**



Fuente: Elaboración Propia

## 10. PLAN DE MARKETING

### 10.1 Elaboración y Análisis de Encuesta a clientes potenciales

#### Elaboración de la encuesta

Se desarrolló una encuesta, la cual tenía como objetivo identificar los atributos más valorados por los clientes al momento de realizar sus pedidos de amortiguadores, y además conocer las características generales de los clientes existentes y potenciales de Dávalos Chile. Esto, con el fin de alinear la estrategia de Dávalos y sus 4´P con los resultados entregados por la encuesta.

El tamaño de la muestra se eligió tomando en consideración dos aspectos:

- Primer aspecto: una de las consecuencias de la “Ley de los Grandes Números”<sup>37</sup> es que al realizar una encuesta a un grupo al azar de una población, el promedio de las respuestas de este grupo tenderán a reflejar la mediana de toda la población. Dado esto, se puede realizar la encuesta a un subconjunto del mercado total de Dávalos Chile, siempre y cuando esta muestra sea aleatoria, y aun así los resultados reflejarán el sentir aproximado de toda la población.

- Segundo aspecto: el Teorema Central del Límite<sup>38</sup> enuncia que la distribución de muestreo de la media se aproxima a una normal al incrementarse el tamaño de la muestra, la cual no necesita ser muy grande para que esta aproximación se considere válida. Los estadísticos utilizan la distribución normal como una aproximación a la distribución de muestreo siempre que el tamaño de la muestra sea al menos de 30, pero la distribución de muestreo de la media puede ser casi normal con muestras incluso de la mitad de ese tamaño. La importancia de este teorema es que permite usar estadísticas de muestra para hacer inferencias con respecto a los parámetros de población sin saber nada sobre la forma de la distribución de frecuencias de esa población más que lo que se pueda obtener de la muestra.

Por lo tanto, para que la encuesta sea estadísticamente significativa, se deberán recopilar al menos treinta encuestas correctamente contestadas. Dado esto, se enviarán cien encuestas vía mail, ya que la mayoría de las veces el índice de respuesta es menor al 50%. El Cuadro nº 29 muestra las ventajas y desventajas de la realización de encuestas por correo electrónico.

---

<sup>37</sup> David Pollard, *A user's guide to measure theoretic probability*, Cambridge University Press (2003)

<sup>38</sup> <http://www.estadisticafacil.com/Main/TeoremaDelLimiteCentral>

## **Cuadro nº29: Ventajas y desventajas de una encuesta por correo electrónico**

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"><li>• Económico.</li><li>• No se necesita personal para realizar la encuesta.</li><li>• Accesibilidad.</li><li>• Flexibilidad de tiempo para el encuestado, mejorando la calidad de las respuestas.</li><li>• Favorece el anonimato.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Pueden darse errores al completar la encuesta, dado que no hay control.</li><li>• Impersonal.</li><li>• Pueden influir otras personas.</li><li>• Debe ser breve para no aburrir al encuestado.</li></ul>

Fuente: <http://www.borrones.net/opinion/encuesta.pdf>

Por otra parte, para incentivar y aumentar el índice de respuesta esperado, Dávalos Chile ofrecerá un descuento del 5% a cada cliente-empresa (potencial o real) que conteste la encuesta. Los contactos de las personas dentro de las empresas a encuestar (correos electrónicos) se obtuvieron del Gerente Comercial de Dávalos Chile, quien posee más de 20 años de experiencia en el mercado de Autopartes chileno y ha trabajado en variadas empresas de la industria, tales como Atlanta Limitada, EMASA S.A y Monroe, antes que ésta mudara sus instalaciones a Argentina.

Se debe mencionar que la elección de las empresas a encuestar, tomó en consideración los siguientes factores:

- Clientes y no clientes: se tuvo principal cuidado en seleccionar empresas de ambos tipos para no sesgar las respuestas y poder obtener información sobre la percepción que tienen las empresas que no son clientes y así poder alinear la estrategia de Dávalos para convertirlos en clientes.

- Diversidad regional: se enviaron encuestas a empresas que se encuentran a lo largo de Chile, para observar cambios que se puedan dar entre clientes de la Región Metropolitana y otras regiones.

### **Características de la encuesta**

La encuesta consta de trece preguntas en total, donde seis de esas preguntas tienen el fin de entregar una descripción de los clientes potenciales y reales de Dávalos Chile, identificando la región a la que pertenecen, el volumen de ventas mensual que manejan, los tipos de amortiguadores que solicitan, entre otras.

Luego, las siete preguntas restantes se incluyeron para conocer los atributos más valorados por los clientes al momento de realizar sus pedidos de amortiguadores.

Además, se preguntó específicamente por la marca Monroe, solicitando a los encuestados situar el nivel con el que identifican a la marca según la calidad, el precio, la facilidad de venta, la confiabilidad y el reconocimiento que ésta posee. Se realizó el mismo ejercicio para los amortiguadores chinos, esperando así reafirmar o desechar la decisión de importar este tipo de amortiguadores.

Se puede observar la encuesta completa en el Anexo nº 1.

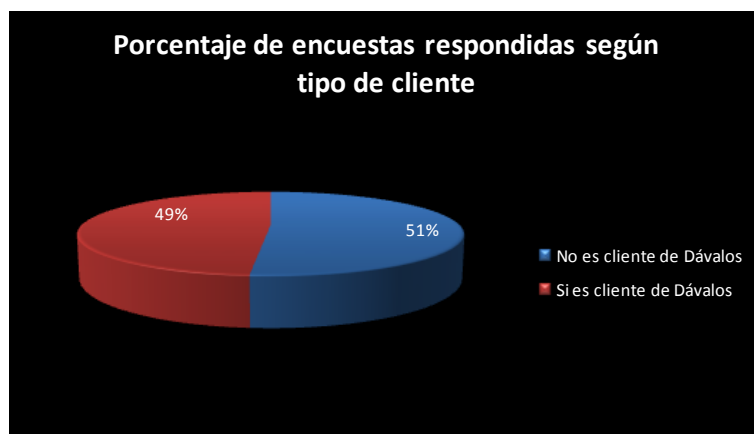
### **Análisis de la encuesta**

Se recibieron 52 encuestas en total, sin embargo, solamente 35 estaban correctamente contestadas, por lo que sólo se utilizaron los datos de las 35 encuestas completas para analizar los resultados.

A continuación se entregan los principales resultados:

En el Cuadro nº30 se puede observar la proporción de encuestados que son clientes de Dávalos:

### **Cuadro nº30: Porcentaje de encuestados que son clientes de Dávalos**



Fuente: Elaboración Propia

Del cuadro se puede desprender que los resultados entregados son capaces de describir el comportamiento general tanto de los clientes de Dávalos, como de los que no lo son.

En el Cuadro nº31 se entrega el análisis del atributo “Más Valorado” al momento de realizar los pedidos de amortiguadores:

### **Cuadro nº31: Atributo más valorado al momento de realizar un pedido**



Fuente: Elaboración Propia

Como se puede observar en el cuadro, el 40% de los encuestados piensa que lo más importante al momento de realizar sus pedidos es el precio; resultado que era de esperarse.

Sin embargo, también se puede apreciar que el 20% de los encuestados encuentra que lo más importante al momento de realizar sus pedidos es la calidad de los productos y el 11% piensa que la marca es el atributo más importante. Por lo tanto, el 31% de los encuestados prefiere optar por una mejor calidad y por la marca, antes que por el precio, al momento de realizar sus pedidos; lo cual es positivo para Dávalos Chile, ya que las características principales que la empresa pretende transmitir son la marca y la calidad asociadas a Monroe.

Por otra parte, también es importante para Dávalos Chile el 11% de los encuestados que piensa que el atributo principal al momento de efectuar sus pedidos son los descuentos por pedidos periódicos, ya que ese atributo hace parte de la Cadena de Valor de la empresa.

Se realizó un análisis de los atributos Precio y Calidad para conocer el porcentaje de encuestados que los situaban dentro de los tres primeros lugares. Para esto se realizó la siguiente agrupación:

Importancia “Alta” del atributo: si el encuestado le designó el valor 1, 2 o 3<sup>39</sup>.

Importancia “Media” del atributo: si el encuestado le designó el valor 4 o 5.

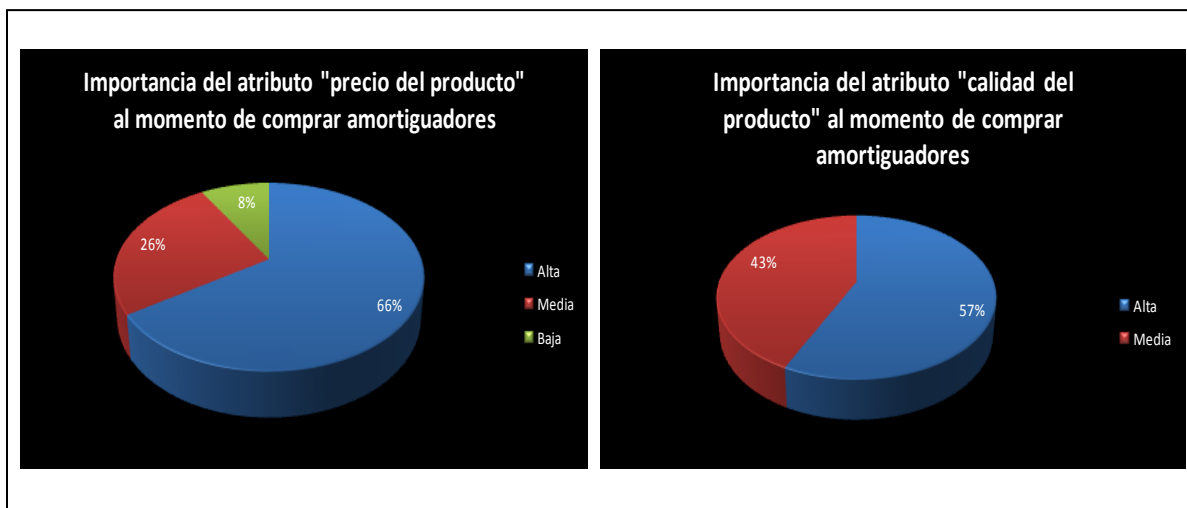
Importancia “Baja” del atributo: si el encuestado le designó el valor 6 o 7.

---

<sup>39</sup> Ver pregunta nº6 de la encuesta en el Anexo nº1.

En el Cuadro nº32 se aprecian los resultados de este análisis:

### **Cuadro nº32: Importancia de los atributos Precio y Calidad**



Fuente: Elaboración Propia

Como se puede ver en el cuadro, un 66% de los encuestados sitúa al precio dentro de los tres atributos más valorados, un 26% le da una importancia "Media" y existe un 8% que encuentra que el precio tiene "Baja" importancia al momento de realizar sus pedidos de amortiguadores.

Si bien la cifra que sitúa al precio entre los tres primeros lugares es alta, es más baja de lo que se podría pensar inicialmente y por otra parte, existe un 34% que sólo le da una importancia media-baja, porcentaje que también es significativo.

Además, al observar las cifras del atributo Calidad, se puede observar que un 57% de los encuestados sitúa este atributo dentro de los tres primeros lugares de importancia, siendo este porcentaje sólo un poco menor que el entregado al atributo Precio.

Por otra parte, el 43% de los encuestados le da una importancia "Media" al atributo Calidad y se puede observar que ningún encuestado encuentra que este atributo tiene "Baja" importancia, lo cual es valioso para Dávalos, ya que valida la estrategia de destacar la calidad de los amortiguadores Monroe.

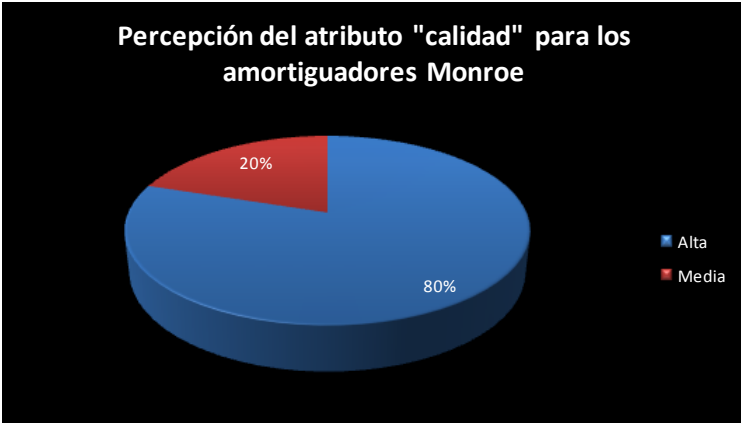


Para conocer la percepción que tienen las empresas de la marca Monroe, la encuesta consideró preguntas específicas asociadas a estos amortiguadores.

A continuación se presentan los principales resultados de esta parte de la encuesta.

En el Cuadro nº33, se puede apreciar que un 80% de los encuestados considera que la calidad de los amortiguadores Monroe es “Alta” y un 20% piensa que su calidad es “Media”. Por ende, la alta calidad de Monroe es avalada por los clientes reales y potenciales de la empresa y además se puede observar que ningún encuestado encuentra que la calidad de Monroe sea “Baja”.

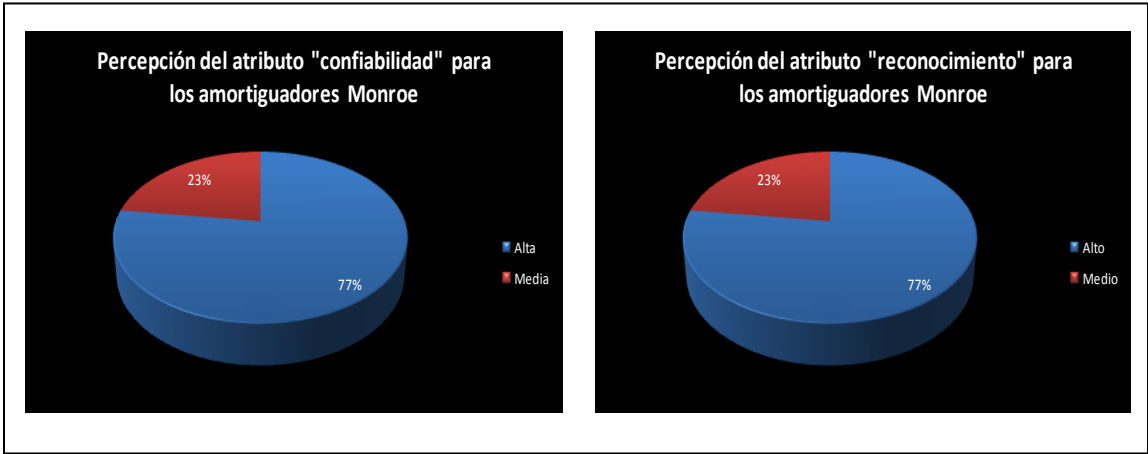
**Cuadro nº33: Percepción del atributo “Calidad” para los amortiguadores Monroe**



Fuente: Elaboración Propia

En el Cuadro nº34 se entrega la percepción de los atributos “Confiabilidad” y “Reconocimiento” para los amortiguadores Monroe:

**Cuadro nº34: Percepción de los atributos “Confiabilidad y “Reconocimiento” para Monroe**

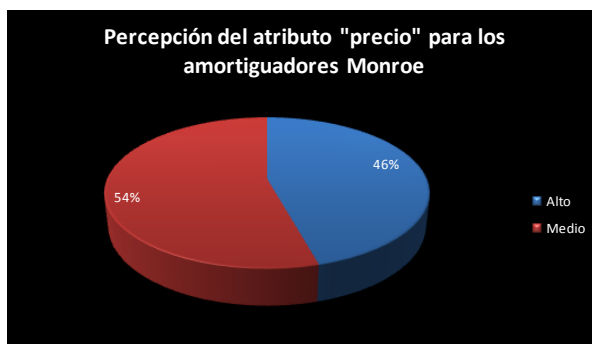


Fuente: Elaboración Propia

Como era de esperarse, en ambos casos se tiene que un alto porcentaje de los encuestados sitúa como “Alta” su percepción sobre estos atributos (77%) y nuevamente ningún encuestado encuentra que el Reconocimiento o la Confiabilidad de Monroe sea “Baja”.

Al analizar la percepción del precio de los amortiguadores Monroe, se puede ver en el Cuadro n°35 que un 54% piensa que el precio de Monroe es “Medio” y un 46% de los encuestados cree que el precio de los amortiguadores Monroe es “Alto”. Los resultados entregados sugieren que los precios definidos por Dávalos para los amortiguadores Monroe están siendo percibidos de acuerdo a lo esperado, ya que éstos se han fijado por encima del precio promedio, debido a su alta calidad.

**Cuadro n°35: Percepción del atributo “Precio” para Monroe**



Fuente: Elaboración Propia

Por otra parte, también se hicieron preguntas para conocer la percepción que se tiene sobre los amortiguadores chinos, en general. Esto, con el fin de averiguar si resulta beneficioso para Dávalos considerar la importación y comercialización de estos amortiguadores.

En el Cuadro n°36 se pueden observar los resultados entregados de la percepción que se tiene sobre los atributos “Precio” y “Calidad” para los amortiguadores chinos:

**Cuadro n°36: Percepción de los atributos “Precio” y “Calidad” para los amortiguadores chinos**

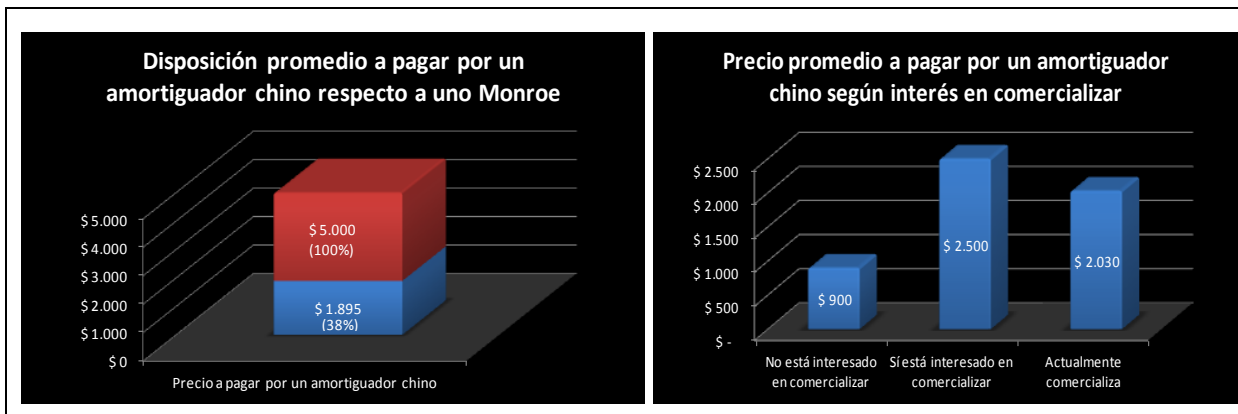


Fuente: Elaboración Propia

Se puede observar que el 89% de los encuestados piensa que el precio de los amortiguadores chinos es “Bajo” y el 57% piensa que su calidad también es “Baja”.

También se preguntó por la disposición a pagar por un amortiguador chino, si el precio del mismo modelo, pero de marca Monroe cuesta \$5.000 pesos. En el Cuadro nº37 se pueden observar los resultados:

**Cuadro nº37: Disposición a pagar por un amortiguador chino**



Fuente: Elaboración Propia

Dado que Dávalos quiere darse a conocer por su especialización en amortiguadores y por la calidad de los productos, no se piensa que se deban importar amortiguadores chinos por el momento, ya que se podría perder la confianza de los clientes si los amortiguadores llegaran a fallar, principalmente en el caso de las empresas que se dedican también a la instalación de los repuestos. Además, dado que el precio al que se venden los amortiguadores chinos es bajo, el margen que pueden dejar como ganancia es mucho menor que el margen que deja un amortiguador Monroe.

En el Anexo nº2 se pueden observar los gráficos de las preguntas que no se expusieron en este análisis y que complementan las conclusiones descritas anteriormente.

## 10.2 Marketing Estratégico

En esta sección se describirá la estrategia que seguirá Dávalos Chile para conseguir su demanda estimada y para lograr el reconocimiento deseado.

### 10.2.1 Estrategia Genérica

En base a las conclusiones obtenidas del análisis de las encuestas a clientes potenciales y de la investigación de mercado, se estableció como estrategia genérica una Estrategia de Diferenciación<sup>40</sup>.

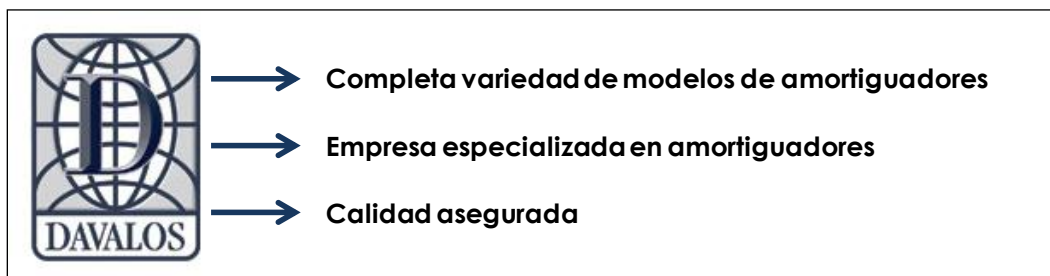
<sup>40</sup> Porter, M. “Competitive Strategy”, 1980.

Esto quiere decir que dentro del mercado, la empresa se caracterizará por entregar una oferta específica y que actualmente no se encuentra presente en el mercado.

Esta diferenciación viene dada por su característica única de entregar una completa variedad de amortiguadores, la cual es capaz de satisfacer a todos los modelos/marcas de vehículos de Chile. Por otra parte, a diferencia de otras empresas, Dávalos se caracteriza por ser una empresa ESPECIALIZADA en amortiguadores, siendo éste su único producto de venta. A esto se une la experiencia que poseen sus trabajadores, los cuales poseen más de 20 años en el mercado autopartista.

Lo anterior queda esquematizado en el Cuadro nº38:

### **Cuadro nº38: Estrategia Genérica de Dávalos**



Fuente: Elaboración Propia

## **10.2.2 Estrategia de Posicionamiento**

Antes de definir la estrategia de posicionamiento, se establecerán las principales características de los clientes potenciales de Dávalos Chile:

- Empresas de autopartes que les venden a los consumidores finales: son empresas que venden una gran diversidad de repuestos y que intentan poseer la mayor variedad posible, pero para los modelos de vehículos con mayor volumen de ventas en el país. Están interesados en tener amortiguadores de calidad para los modelos más vendidos para tener una oferta más completa de precios. Son clientes que realizan pedidos periódicos y que por lo mismo se ven atraídos por los descuentos que les ofrecen las empresas por los mismos.

- Empresas que además realizan las instalaciones de los repuestos: son empresas muy preocupadas por la calidad de los repuestos que compran, ya que parte de su valor agregado es la instalación de los mismos, por lo tanto, si éstos fallan, deben realizar nuevamente la instalación pero de forma gratuita.

Luego, al incluir este análisis en la definición de la estrategia, se decidió optar por una estrategia de posicionamiento basada en las características del producto<sup>41</sup>.

---

<sup>41</sup> <http://www.estoesmarketing.com/Estrategias/Posicionamiento.pdf>

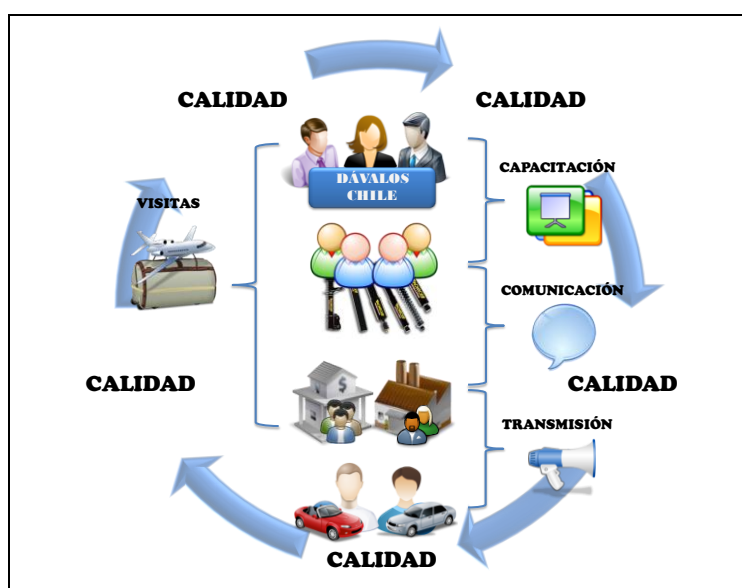
Esto quiere decir que para llegar a su público objetivo, Dávalos se encargará de enfatizar la calidad asociada a los amortiguadores Monroe. Esta calidad debe ser transmitida desde los gerentes hasta el consumidor final.

Dado lo anterior, Dávalos Chile realizará las siguientes acciones:

- Todo vendedor de la empresa debe asistir a una capacitación, donde se le explicarán los detalles de la calidad de los amortiguadores Monroe y sus características Premium. Esto es muy importante, ya que la fuerza de venta de la empresa es su cara visible con el cliente, son los vendedores quienes pasan la mayor parte del tiempo con éstos y conocen sus necesidades.
- Por otra parte, los vendedores deben ser capaces de transmitir esta calidad a los clientes, a través de lo aprendido en la capacitación. Deben informar a todos los clientes sobre la garantía extendida que entrega Dávalos, los descuentos por volumen y periodicidad de los pedidos, entre otros. Es por esto que la remuneración de los vendedores es a través de incentivos a las ventas, ya que así también se incentiva la comunicación con los clientes.
- El Gerente Comercial y el Gerente de Operaciones realizarán visitas mensuales a los clientes de regiones para crear lazos de confianza y observar personalmente sus necesidades y el movimiento de ventas de los amortiguadores Monroe. Según el análisis que obtengan, ofrecerán capacitaciones, las cuales tienen como objetivo el conocimiento integral de las funcionalidades de los amortiguadores Monroe, logrando de esta forma, que los clientes de Dávalos también transmitan lo aprendido a los consumidores finales.

En el Cuadro nº39 se presenta la esquematización de la estrategia de posicionamiento de Dávalos Chile

### **Cuadro nº39: Estrategia de Posicionamiento de Dávalos**



Fuente: Elaboración Propia

## 10.3 Marketing Táctico

A continuación se detallará el Marketing Mix ofrecido por Dávalos Chile, el cual debe estar alineado con la Estrategia Genérica y de Posicionamiento de la empresa.

### 10.3.1 Producto

Como ya se ha mencionado anteriormente, la gran ventaja de la comercialización de amortiguadores Monroe radica en su completa variedad de amortiguadores. Dado esto, se describirán solamente las líneas de productos, ya que incluir la lista completa de modelos por tipo de vehículos y además por marca, no tendría sentido.

Dávalos diferencia los amortiguadores ofrecidos, según las características que éstos poseen y el valor agregado que entregan. Dado lo anterior, la empresa divide a los amortiguadores en 5 líneas de productos, una “Básica” y cuatro “Premium”.

A continuación se entrega una breve descripción de cada línea de producto:

- Monroe Matic Plus (MMP): se presenta como una alternativa económica de reemplazo de los amortiguadores originales del vehículo. Son ideales cuando sólo se quiere realizar el reemplazo del antiguo juego, ya que otorgan la misma calidad y funcionalidades, a un precio menor.
- Gas Magnum (GM): son amortiguadores reforzados diseñados especialmente para camionetas y vans de capacidad mediana a alta.
- Sensa Trac (ST): son amortiguadores que tienen como característica principal su “doble prestación”: Suavidad y Reforzamiento, es decir son amortiguadores ideales para conductores que desean optimizar el confort con un control adicional.
- Reflex (RFX): son amortiguadores cuyo principal atributo es la respuesta rápida que entregan en condiciones adversas, como frenado inesperado o resaltos reductores de velocidad<sup>42</sup>, entre otros.
- Rancho: línea de productos diseñada para vehículos 4x4 (tracción en las 4 ruedas) que permite un excelente control del vehículo, tanto dentro como fuera del camino (*off road*).

---

<sup>42</sup> Más conocidos como “lomos de toro”.

### 10.3.2 Precio

Dadas las características del parque automotor chileno, el cual, a diferencia de otros mercados, posee no sólo una gran competitividad de marcas sino también de modelos por marca, resulta complicado presentar en este Proyecto de Título, el precio definido para cada amortiguador, ya que éste puede variar enormemente dependiendo de la Marca del vehículo (Ford versus Mercedes Benz) o el modelo que éste posee (Chevrolet Luv versus Chevrolet Pacifica).

Sin embargo, se entregará la fórmula que se utiliza para la formación de los precios y se presentarán los rangos en los que éstos se mueven para cada línea de producto, con su precio promedio también.

#### Formación del Precio

Dávalos Chile ofrece una gran variedad de productos y precios, los cuales dependen además del tipo de cliente al cual se le esté vendiendo, ya que se hacen descuentos por pedidos periódicos y por volúmenes de ventas. No obstante, la empresa tiene como política de precios manejar un margen de utilidad mínimo y un máximo.

En el Cuadro nº40 se presenta la lógica utilizada en la formación de los precios de cada producto:

**Cuadro nº40: Formación de los precios de Dávalos Chile**

$$\text{Precio Producto } i = [\text{Precio FOB unitario} * (1 + 35\%)] * (1 + \text{Margen})$$

↓ ↓

Costo aproximado de poner el producto en bodega (aduana, flete, seguro, etc).	Este Margen se mueve entre un 35% y un 100%, dependiendo de las características del cliente.
---	--

Fuente: Elaboración Propia

Como se puede visualizar en el cuadro de arriba, el margen de venta de un producto en Dávalos considera dos aspectos: es atractivo para la empresa y permite ofrecer grandes descuentos a los clientes al mismo tiempo.

Esto es posible gracias a la calidad asociada a los amortiguadores Monroe, la cual permite que sus productos tengan un precio mayor a los de otras marcas.

En el Cuadro nº41 se presentan los rangos y precios promedios para las líneas de productos de Dávalos Chile. Se debe tener en cuenta que los precios promedios no fueron calculados con la fórmula simple igual a:  $(\text{Precio Max} - \text{Precio Min}) / 2$ , sino que se tomó en cuenta la lista completa de productos por línea.

**Cuadro nº41: Precios por líneas de productos**

Línea de Producto	Mínimo	Máximo	Precio Promedio
Monroe Matic Plus	8.000	107.600	24.770
Gas Magnum	17.850	109.950	31.760
Sensa Trac	25.590	161.950	50.350
Reflex	39.300	152.900	81.160
Rancho	76.000	95.000	79.600

Fuente: Elaboración Propia

### 10.3.3 Promoción

La promoción de la empresa pretende destacar los puntos principales de su estrategia: Diferenciación y Calidad.

A continuación se presentan los detalles de la Promoción de Dávalos Chile:

**Página Web:** Dávalos Chile está consciente que contar con una página web ya no es una ventaja competitiva, es una necesidad. Es por esto que además de invertir en una página web que sea atractiva para sus clientes, pretende diferenciarse a través de la creación del “Monroe Club”, al cual se accede a través de la página de internet de la empresa, con inscripción *online*. El Monroe Club es un programa que ofrece a sus miembros, interesantes premios por las ventas que consigan con los amortiguadores Monroe. Cada amortiguador tiene asociado una cantidad de “puntos”, los cuales son acumulables y canjeables por artículos asociados al mundo de las autopartes. Con esta iniciativa, Dávalos no sólo crea un valor agregado, sino que también incentiva la visita de sus clientes a la página web, donde se recalcan las características y ventajas de Monroe, como su calidad, garantía extendida, confiabilidad, entre otras.

Es importante destacar que sólo se puede ser miembro del Monroe Club si se es cliente de Dávalos Chile, es decir, es un programa exclusivo para empresas que realizan instalaciones de amortiguadores y tiendas comercializadoras de autopartes.

**Programa de Incentivos:** dado que Dávalos valora a sus clientes que son empresas instaladoras de repuestos, debido a que son los más preocupados por la calidad de sus productos; ha creado un programa de incentivos sólo para ellos, el cual entrega una *Gift Card* para compras en el supermercado a sus clientes<sup>43</sup> “Premium”.

---

<sup>43</sup> La Gift Card es entregada al dueño de la empresa.



El monto de la tarjeta varía según la cantidad vendida de amortiguadores Monroe en el mes por el cliente “Premium”. Para convertirse en cliente “Premium”, una empresa debe comprar una cantidad mínima de amortiguadores Monroe al mes, la cual está fijada en 20 unidades.

Este programa crea fidelización del cliente, lo cual es muy importante en la industria de autopartes, ya que existe mucha competencia entre las empresas y si el cliente se siente apreciado y premiado por su elección de compra, disminuirá su riesgo de querer buscar otro proveedor.

**Fuerza de Venta:** la promoción más directa de la empresa, la realizan sus vendedores, los cuales recorren sus zonas asignadas para atraer a nuevos clientes y ofrecer descuentos a los que ya lo son. Es por esto que la capacitación de ellos es tan importante para Dávalos Chile, ya que si los vendedores conocen y confían en la calidad de Monroe, sabrán comunicar a los clientes de mejor forma la gran variedad que esta marca ofrece.

#### **10.3.4 Plaza**

La distribución de los productos en Dávalos, está pensada para que entregue la mayor confianza y calidad posible a sus clientes. Es por esto que con el amplio conocimiento que se posee de la industria, se ha identificado que la mayoría de las empresas que comercializan repuestos a los consumidores finales, poseen acuerdos con empresas de transportes, las cuales llevan hasta sus negocios todos los pedidos que éstas realicen.

Dado lo anterior, Dávalos decidió dejar en manos de sus clientes, la distribución de los productos, para que así los productos no tengan costos asociados al traslado de la mercadería y los clientes pueden acceder a los descuentos que poseen con sus empresas de transporte de confianza.

Por otra parte, Dávalos ofrece a sus clientes de la Región Metropolitana la opción de traslado de mercadería sin costos extras. Esto se debe a que en este caso Dávalos puede utilizar las camionetas de Atlanta Limitada, ahora que ambas pertenecen al mismo dueño<sup>44</sup>.

---

<sup>44</sup> Recordar que Atlanta Limitada está orientada a otro segmento, el de los consumidores finales.

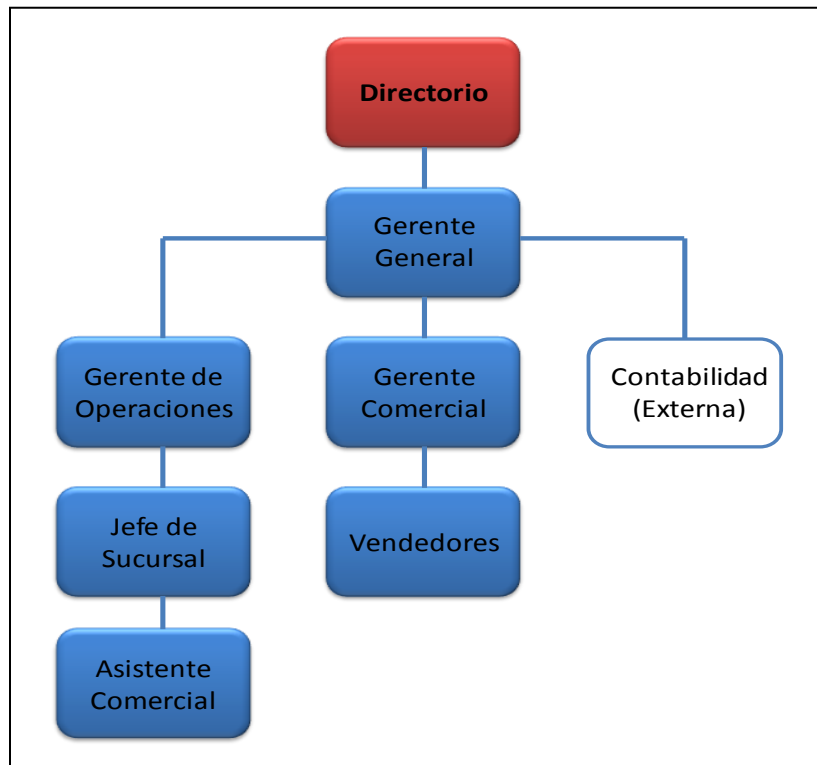
## 11. PLAN DE RECURSOS HUMANOS

En este capítulo se definirá la estructura organizacional propuesta para la empresa Dávalos Chile S.A. Se detallará así el organigrama de la empresa, las principales funciones de los trabajadores, la estructura de remuneraciones y los requerimientos de empleados de acuerdo a la etapa actual de la empresa y al juicio experto que poseen los principales encargados de la misma.

### 11.1 Organigrama

En el Cuadro nº 42 se presenta el organigrama de Dávalos Chile S.A. Se considera para éste el funcionamiento de la empresa ya establecida y se incluyen además los cargos externos y sus dependencias.

**Cuadro nº42: Organigrama de Dávalos Chile**



Fuente: Elaboración Propia

## 11.2 Personal y funciones

A continuación se establecen las principales funciones y atributos necesarios para cada cargo.

### ➤ **Directorio**

El directorio está compuesto por:

- Lúcio Dávalos: Presidente del Directorio y Dueño de la empresa.
- Jaime Echeverría: Gerente Comercial y Representante Legal.
- Karen Dávalos: Gerente General.
- Fernando Espinoza: Gerente de Operaciones.

Funciones:

La principal función del directorio es aprobar en primera instancia todos los pedidos a los proveedores y decidir la incorporación de un nuevo proveedor propuesto por alguno de los gerentes de la empresa.

### ➤ **Gerente General**

Karen Dávalos. Licenciada en Administración de Empresas con Post Grado en Finanzas. Responsable de la dirección de la empresa y todas sus áreas funcionales. Posee 15 años de experiencia en el mercado de Autopartes.

Funciones:

- Definir los lineamientos estratégicos de la empresa, así como las metas de corto, mediano y largo plazo.
- Coordinar y supervisar a las distintas áreas funcionales de la empresa.
- Controlar las finanzas del negocio y los presupuestos de cada área.
- Ejecutar el plan de marketing de la empresa y controlar su desarrollo.
- Realizar los pagos a los proveedores en las fechas estipuladas.
- Efectuar las transferencias bancarias del pago de remuneraciones de los funcionarios.
- Evaluar periódicamente los resultados obtenidos en las distintas áreas de la empresa.

### ➤ **Gerente Comercial**

Jaime Echeverría. Licenciado en Administración de Empresas. Posee 22 años de experiencia en el mercado de Autopartes.

Funciones:

- Determinar las políticas comerciales de la empresa, tales como definición de precios y posibles clientes, determinación de plazos de pago, pedidos de importación y contacto con los proveedores internacionales.
- Realizar la elección y contratación de nuevos vendedores cuando corresponda y determinar las zonas y los clientes que atenderán.

### ➤ **Gerente de Operaciones**

Fernando Espinoza. Abogado con especialización en leyes internacionales. Posee 5 años de experiencia en el mercado de Autopartes.

Funciones:

- Controlar y asegurar el correcto envío de mercadería a los clientes.
- Verificar periódicamente el stock de cada producto en bodega (cantidad y calidad).
- Coordinar con los clientes los servicios de distribución que éstos utilizarán para la entrega de los pedidos (tipo de transporte seleccionado por el cliente, y tiempos de despacho).
- Contactarse con los proveedores nacionales<sup>45</sup> y analizar nuevos proveedores que puedan abastecer las necesidades de Dávalos.

### ➤ **Jefe de Sucursal**

Angélica Vargas. Trabaja en el mercado de autopartes hace más de 25 años. Posee un amplio conocimiento de los participantes de la industria y del funcionamiento de una empresa comercializadora de repuestos automotores.

Funciones:

- Atender telefónicamente los pedidos de cada vendedor y los realizados directamente por los clientes.
- Coordinar junto al Asistente Comercial el embalaje de los pedidos para su despacho.
- Enviar a cada vendedor la lista de cobranza de sus clientes asignados.

---

<sup>45</sup> Los proveedores nacionales NO son fabricantes de amortiguadores, son empresas que venden amortiguadores y que abastecen a Dávalos en caso de quiebre de stock de algún producto.

- Recibir los cheques de pago de cada vendedor y actualizar en el sistema el estado de los clientes (deuda saldada, pago de una cuota, etc).

### ➤ **Asistente Comercial**

Patricio Fuentes. Técnico Mecánico. Posee 5 años de experiencia en el mercado de Autopartes.

Funciones:

- Buscar en las bodegas los productos requeridos para despacho.
- Realizar el embalaje de cada pedido.
- Realizar el despacho de los pedidos en el caso de los clientes de la Región Metropolitana y en el caso de Regiones, debe entregar los pedidos al transporte asignado por el cliente.
- Mantener la bodega principal en orden.

### ➤ **Vendedores**

Poseen 25 años de experiencia (en promedio) en la venta de todo tipo de repuestos automotrices. Están divididos por zonas, es decir, cada vendedor posee una “cartera” de clientes (reales y potenciales) que están ubicados geográficamente cerca y deben realizar gestiones solamente sobre la zona correspondiente.

Inicialmente se consideran siete vendedores a lo largo del país, dos en el norte, tres en el centro y dos en el sur.

Funciones:

- Ser la cara visible de la empresa con los clientes (realizan los contactos e informan de precios y condiciones de pago ofrecidas por la empresa)
- Proponer al Gerente Comercial el ingreso de nuevos clientes y decidir en conjunto las condiciones de pago y precios que serán ofrecidas.
- Realizar el cobro de pedidos a los clientes.
- Informar sobre precios de mercado al Gerente Comercial, para que éste realice ajuste de políticas y precios, cuando corresponda.

### ➤ **Contabilidad de la empresa**

La contabilidad de la empresa se lleva de forma externa y está a cargo de Jorge Bocaz, quien tiene su propia empresa y es Contador Colegiado. Él es el encargado del pago de impuestos, AFP, Isapres y Remuneraciones. Además, debe realizar los balances de la empresa y tiene la facultad de firmarlos para que tengan validez legal.

### 11.3 Remuneraciones e incentivos

En el Cuadro n° 43 se presentan los sueldos líquidos mensuales para cada cargo de la empresa.

Estos sueldos se definieron observando los sueldos del mercado y por el conocimiento experto de su dueño, Lúcio Dávalos.

**Cuadro n°43: Remuneraciones de Dávalos Chile (Montos Brutos)**

CARGO	SUELDO MENSUAL
Gerente General	\$ 2.000.000
Gerente Comercial	\$ 1.500.000
Gerente de Operaciones	\$ 1.500.000
Contador	\$ 250.000
Jefe de Sucursal	\$ 500.000
Asistente Comercial	\$ 350.000
Vendedores	(*)

Fuente: Elaboración Propia

(\*) Vendedores: el sueldo de un vendedor no es fijo como los sueldos de los otros funcionarios, ya que se le paga de acuerdo a incentivos de venta, a través de comisiones, es decir, sólo se incurre en ellos si es que realizan ventas.

A continuación se entrega el plan de comisiones generado para los vendedores de Dávalos:

#### **Plan de Comisiones de un vendedor de Dávalos Chile:**

- 7% sobre el valor neto de la venta (Venta TIPO 1): el vendedor recibirá este porcentaje CADA vez que la venta sea gestionada directamente por el vendedor, es decir, cuando el cliente se comunica con el vendedor para realizar un pedido, ya que eso es muestra de que el vendedor realiza una buena atención al cliente.
- 5% sobre el neto de la venta (Venta TIPO 2): el vendedor recibirá este porcentaje cuando el cliente realice el pedido directamente a los funcionarios de las instalaciones de Dávalos Chile (Gerente Comercial, Jefe de Sucursal, etc), pero pertenezca a la zona del vendedor en cuestión y éste le haya realizado una venta a NO más de tres meses.

- 3% sobre el valor neto de la venta (Venta TIPO 3): el vendedor recibirá este porcentaje cuando el cliente realice el pedido directamente a los funcionarios de las instalaciones de Dávalos Chile, pertenezca a la zona del vendedor en cuestión, pero éste NO le ha realizado una venta en menos de tres meses. También recibirá este porcentaje si el cliente realiza el pedido a la empresa, y el vendedor NUNCA le ha realizado una venta, pero el cliente pertenece a su zona.

Es decir, el sueldo de un vendedor en un mes será:

$$\text{Sueldo Vendedor } i = \left\{ \begin{array}{l} 0,07 * \sum(\text{valor neto Ventas TIPO 1}) + \\ 0,05 * \sum(\text{valor neto Ventas TIPO 2}) + \\ 0,03 * \sum(\text{valor neto Ventas TIPO 3}) \end{array} \right\}$$

## 12. PLAN DE OPERACIONES

En este capítulo se detallan las etapas del servicio entregado por la empresa, los recursos necesarios y el detalle de los procedimientos en cada una de éstas.

Dávalos Chile maneja tres procesos, uno relacionado con los clientes (Venta de productos) y dos de operación (Adquisición de productos y Manejo de inventarios). Se explicarán los participantes de cada proceso y las actividades que realizan para terminar con un diagrama de cada uno, realizados en el software BIZAGI. En estos diagramas, las actividades que se dispongan en la línea que divide dos “pools” (roles) se debe a que esa actividad la realizan en conjunto ambos roles.

A continuación se explicarán tres conceptos utilizados en los procesos de Dávalos Chile:

- Proveedor Internacional: se refiere a las distintas fábricas que posee Monroe en el mundo. Dávalos Chile importa mercadería desde las fábricas de Estados Unidos, Bélgica, Brasil y Argentina, ya que así puede conseguir todos los modelos de amortiguadores necesarios para abastecer la gran variedad de vehículos del mercado chileno.

Se debe tener en cuenta que también se está analizando la importación de amortiguadores chinos, donde el proceso de compra es el mismo y por ende, éstos también serían proveedores internacionales.

- Proveedor Nacional: se refiere a empresas chilenas que comercializan (no fabrican) algunos tipos de amortiguadores que Dávalos Chile no tiene en stock. Esto se puede deber a dos motivos:

- Existe quiebre de stock del modelo en Dávalos: cuando ocurre esto se opta por la solución más rápida, la cual es comprar a proveedores nacionales la cantidad necesaria para generar un stock de seguridad para un mes.
- Monroe sólo fabrica los amortiguadores delanteros o traseros de ese modelo: esto ocurre en algunos modelos, y en este caso Dávalos Chile decide comprar los amortiguadores faltantes a empresas chilenas para así poder ofrecer el “juego completo” de amortiguadores a sus clientes y no correr el riesgo de perder una venta por no poseer ambos tipos de amortiguadores (delanteros y traseros).

- Clientes: se refiere a empresas chilenas que compran amortiguadores para venderlos a consumidores finales, ya que Dávalos Chile concentra su fuerza de venta y su estrategia en este tipo de clientes.

Las ventas que se consiguen a través de consumidores finales sólo significan un 5% de la contribución final y no son el foco de la empresa, es decir, no se les realizan descuentos ni se les ofrece plazos de pago. En otras palabras, Dávalos Chile no les niega la venta de amortiguadores, pero tampoco la incentiva.

## **12.1 Procesos relacionados con los clientes**

### **12.1.1 Venta de productos**

Las ventas a clientes-empresa deben realizarse previo registro del cliente en el sistema computacional. Así, es labor de los vendedores contactar a los nuevos clientes, ofreciéndoles condiciones de descuento y plazos de pago.

Una vez revisada las condiciones de venta entre el vendedor y el cliente, el vendedor debe solicitar la validación del Gerente Comercial, quien puede aprobar o modificar dichas condiciones. En caso de existir modificaciones, el vendedor debe coordinar con el cliente nuevas condiciones. En caso de no haberlas, se notifica al Jefe de Sucursal para que realice el ingreso del nuevo cliente en el sistema computacional.

Para clientes ya registrados, la venta puede realizarse por dos medios:

- A través del vendedor: en este caso el cliente contacta al vendedor y le hace el pedido a él, quien se encarga de solicitarlo al Jefe de Sucursal.
- Directamente a la empresa: en este caso el cliente se contacta con la empresa y realiza de manera directa su pedido con el Jefe de Sucursal.

Una vez que el Jefe de Sucursal recibe el pedido debe comprobar que el stock sea suficiente para satisfacer el encargo solicitado; además se debe verificar el estado del cliente, es decir, las condiciones de compra que tiene y revisar que el cliente no presente una situación pendiente con la empresa.



En caso que existan problemas con alguno de los puntos anteriores, el Jefe de Sucursal debe solicitarle al Vendedor que resuelva la situación con el cliente.

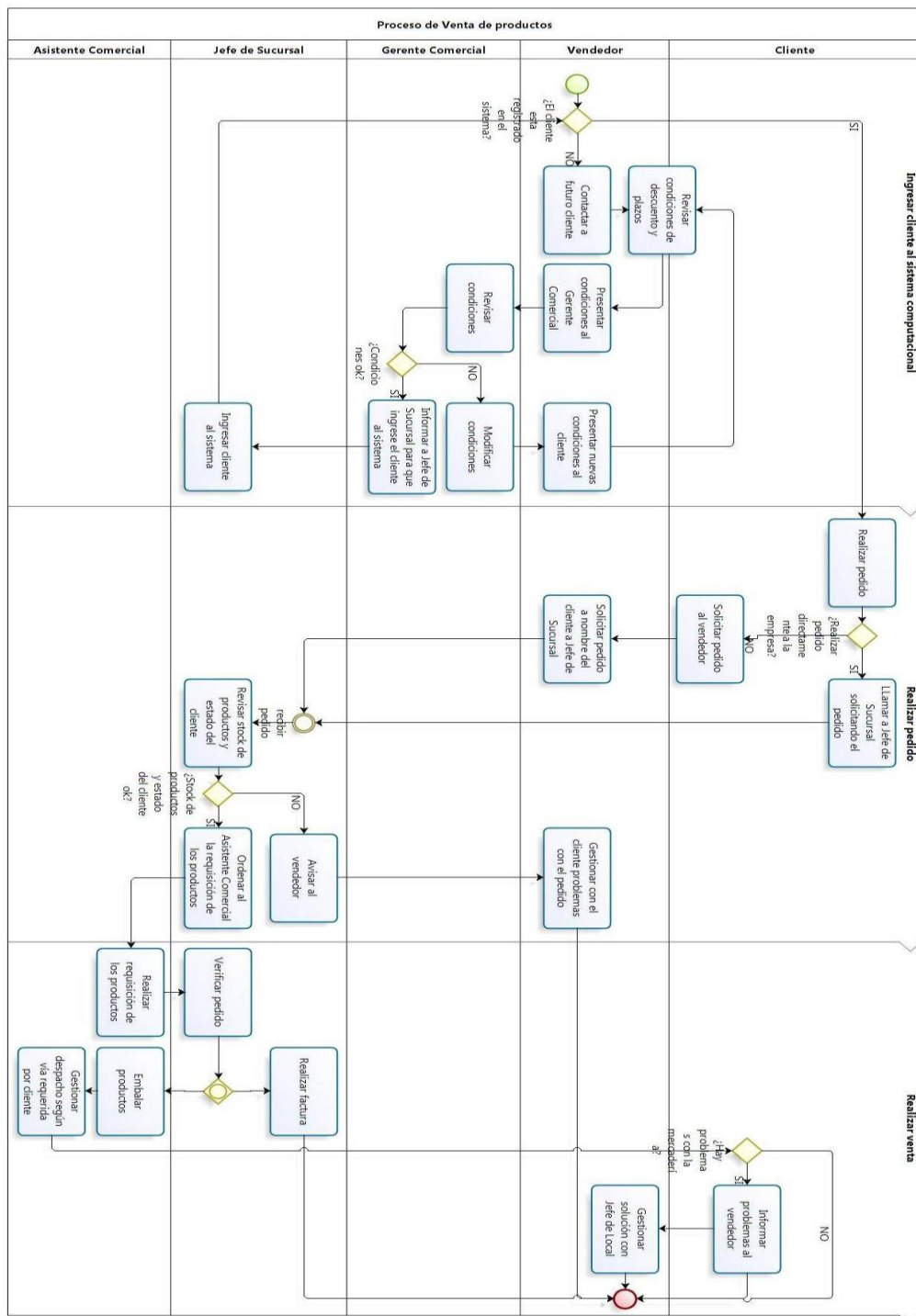
Si existe stock suficiente y todos los aspectos comerciales entre el cliente y la empresa están validados, entonces el Jefe de Sucursal le solicita al Asistente Comercial que realice la requisición de los productos solicitados.

Una vez efectuada esta labor, el Jefe de Sucursal verifica el pedido y realiza la factura por los productos solicitados e informa al Asistente Comercial para que proceda con el embalaje y el despacho de los productos solicitados por el cliente. El despacho se realiza según la vía acordada entre el cliente y la empresa.

Finalmente el cliente recibe su pedido, y sólo en caso de presentarse inconvenientes con éste, contacta al vendedor para gestionar la solución del problema.

En el Cuadro nº 44 se presenta el diagrama de este proceso:

**Cuadro nº44: “Proceso de Venta de Productos”**



Fuente: Elaboración Propia

## **12.2 Procesos de Operación**

### **12.2.1 Adquisición de productos**

Dávalos Chile puede solicitar amortiguadores tanto a un proveedor nacional como a uno internacional; y si bien en ambos casos el proceso es el mismo, la diferencia radica en los roles involucrados. En el caso de los proveedores nacionales el encargado de gestionar y coordinar los pedidos es el Gerente de Operaciones, mientras que para los pedidos a proveedores internacionales esta labor se encuentra en manos del Gerente Comercial.

Para efectos de una mejor comprensión de este proceso se designará por “Gerente Solicitante” al Gerente de Operaciones o Gerente Comercial según corresponda (respectivamente si el proveedor es nacional o internacional).

La adquisición de productos se inicia con la generación del pedido por parte del Gerente Solicitante, la cual es analizada por el Gerente General y luego revisada en conjunto entre el Gerente General y el Gerente solicitante, generando así el pedido final.

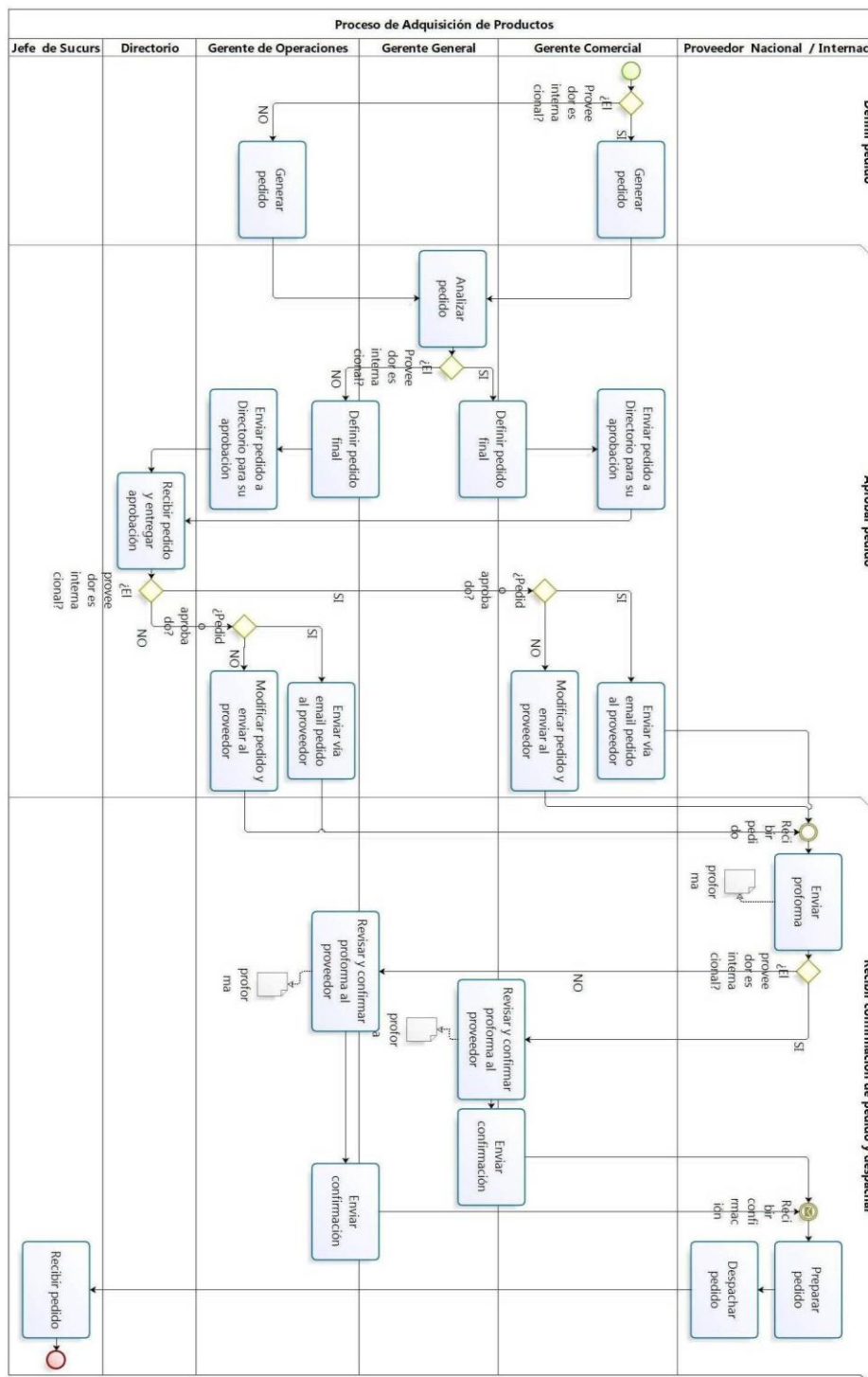
Luego, el pedido debe ser validado por el Directorio, quien puede aprobarlo directamente, o puede realizarle modificaciones. Una vez validado o modificado (según corresponda), el pedido es enviado vía email al proveedor.

El proveedor, al recibir el pedido, genera una proforma y se la envía al Gerente Solicitante, quien la revisa y envía la validación al proveedor. Una vez que el proveedor recibe la proforma validada prepara el pedido y despacha los productos solicitados.

El tiempo promedio de llegada de los productos a la empresa es de 30 días a partir de la fecha en que el proveedor recibe la confirmación de la proforma. Además, el proceso completo es de aproximadamente 45 días, por lo que es indispensable poseer un gran conocimiento del mercado y realizar una estimación adecuada de la demanda.

En el Cuadro nº 45 se presente el diagrama de este proceso:

**Cuadro nº45: “Proceso de Adquisición de Productos”**



Fuente: Elaboración Propia

### **12.2.2 Manejo de inventarios**

Dávalos Chile, cada 20 días realiza un control del inventario, en el que se revisan las ventas de pedidos realizadas, el stock actual y se analiza el stock necesario (manejando un stock de seguridad de un mes) que permita cumplir con los pedidos futuros. Así, se determinan los productos y las cantidades que se deben solicitar a los proveedores según lo especificado en el proceso de Adquisición de Productos.

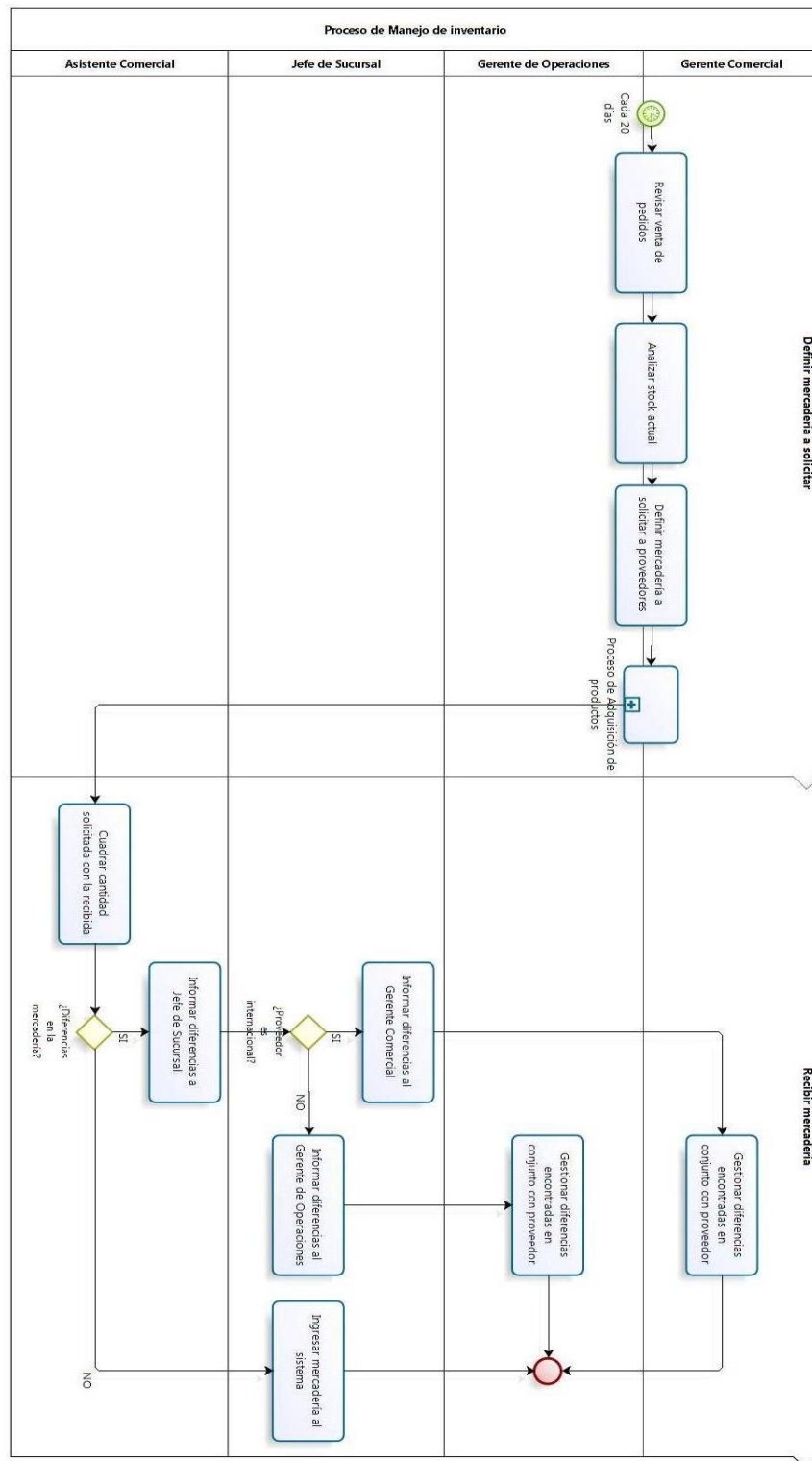
Una vez realizada la adquisición de insumos, éstos llegan a la bodega de la empresa donde el Asistente Comercial se encarga de cuadrar las unidades físicas (recibidas) con las solicitadas. En el caso de encontrarse diferencias, el Asistente Comercial le informa al Jefe de Sucursal los montos y modelos de los productos con diferencias, para que éste verifique estas discrepancias y se las comunique al Gerente de Operaciones y/o al Gerente Comercial según sea el origen de los productos en cuestión.

Luego, el Gerente correspondiente coordina directamente con el proveedor la solución que se tomará, la cual puede significar una devolución de la mercancía, un descuento por el error cometido o un acuerdo sobre el próximo pedido.

De no encontrarse diferencias entre lo solicitado y lo recibido, el Asistente Comercial entrega la validación del pedido al Jefe de Sucursal, el cual realiza el ingreso de los productos al sistema computacional.

En el Cuadro nº 46 se presente el diagrama de este proceso:

**Cuadro nº46: “Proceso de Manejo de Inventario”**



Fuente: Elaboración Propia

### **12.3 Localización de las instalaciones**

Dávalos Chile actualmente arrienda sólo un local, el cual se encuentra ubicado en la Calle 10 de Julio, número 924, en la ciudad de Santiago.

Se escogió empezar con un local en la región Metropolitana, ya que es allí donde se encuentran la mayoría de los clientes potenciales de la empresa y la elección de la ubicación fue una decisión estratégica, pues la calle 10 de Julio es conocida por la venta de repuestos automotores, consiguiendo así cercanía a los clientes, menores tiempos de despachos y mayor reconocimiento en la mente de los posibles clientes.

Por otra parte, Dávalos Chile también arrienda una bodega, la cual se encuentra ubicada a pasos del local, en la calle 10 de Julio, número 779. La proximidad de ambas instalaciones facilita el traslado de mercadería y permite un mayor control del inventario, logrando una rápida reposición de los productos sin stock.

Cabe destacar que los muchos años de experiencia que poseen los gerentes de la empresa en la industria automotriz, les permite observar la ubicación del local y la bodega no sólo como un beneficio estratégico para ellos como empresa, sino también para sus posibles clientes, quienes pueden visualizar a Dávalos como una “Bodega Extra” a la cual pueden recurrir de forma rápida en caso de quiebres de stock, evitando así la pérdida de algún cliente.

### **12.4 Horarios de operación**

La empresa funciona de Lunes a Viernes, de las 9:00 AM a las 18:00 PM, y los Sábados, de las 9:00 AM a las 14:00 PM.

Este horario cumple con las normas y derechos estipulados por la Dirección del Trabajo del Gobierno Chileno<sup>46</sup> y está basado en las características del mercado de autopartes chileno.

---

<sup>46</sup> <http://www.dt.gob.cl/1601/w3-channel.html>

## 13. PLAN FINANCIERO

### 13.1 Parámetros y supuestos utilizados

Para realizar la evaluación económica del proyecto, se tuvieron que utilizar algunos supuestos, debido a la gran cantidad de productos y precios que maneja la empresa.

A continuación se explicarán los supuestos utilizados:

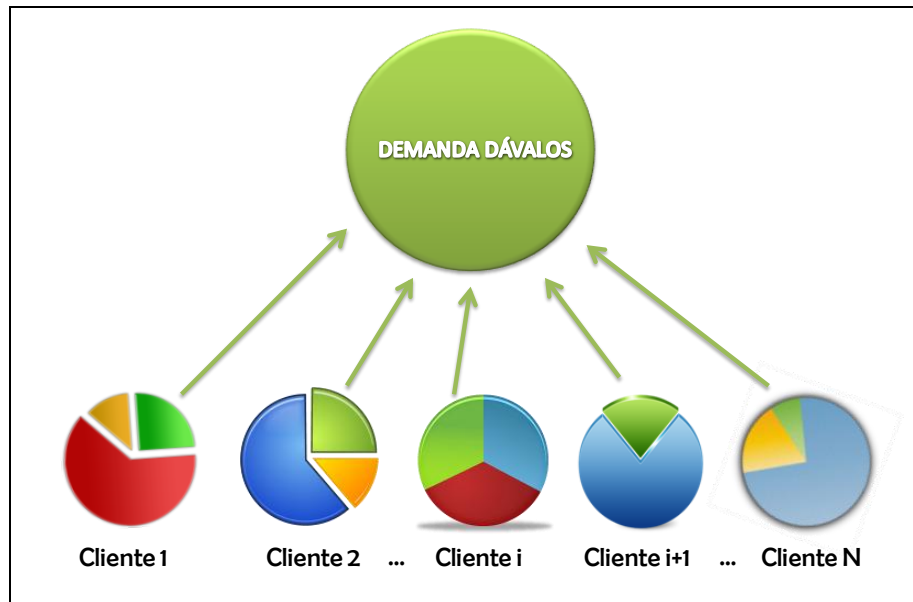
#### **Estimación de la demanda para el primer año**

Para estimar la demanda inicial se tomaron en cuenta tres factores:

- Demanda de los clientes de Dávalos: dado que el mercado de Dávalos consiste en empresas que se dedican a la comercialización de repuestos a los consumidores finales, la demanda de Dávalos se estimó considerando la demanda que manejan sus clientes reales mensualmente, es decir, se asumió que la demanda de Dávalos está compuesta por el porcentaje de amortiguadores Monroe que venden los clientes de Dávalos.

Lo anterior queda esquematizado en el siguiente cuadro:

**Cuadro nº47: Estimación demanda de Dávalos**



Fuente: Elaboración Propia

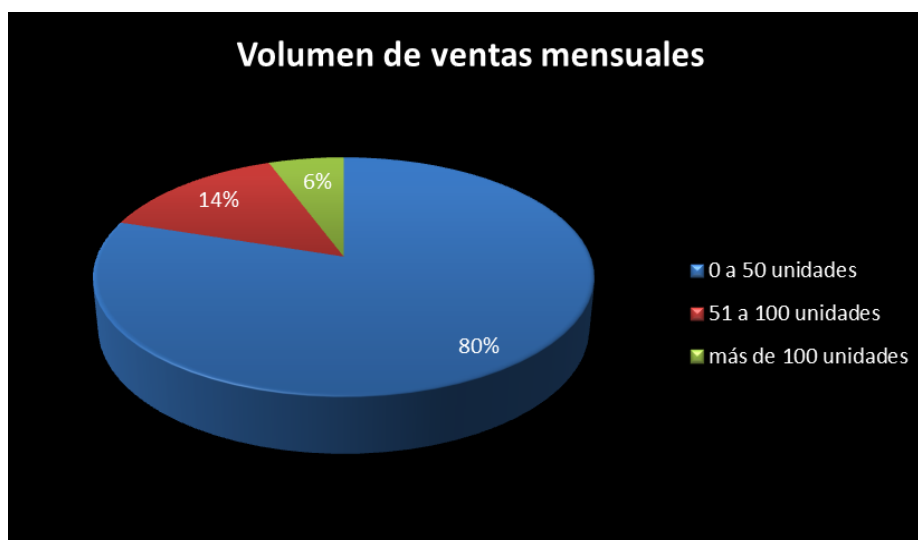


- Encuestas: la información de la demanda de amortiguadores Monroe que manejan los clientes de Dávalos se obtuvo de la encuesta realizada a clientes reales y potenciales.

Como resultado del análisis de estas encuestas, fue posible estimar la distribución del volumen de ventas de amortiguadores para las empresas comercializadoras de autopartes, las cuales pertenecen al universo de clientes de Dávalos.

En el Cuadro nº48 se pueden observar los volúmenes de ventas mensuales de amortiguadores de los clientes potenciales y reales de Dávalos:

**Cuadro nº48: Volumen de venta mensual de amortiguadores**



Fuente: Elaboración Propia

Utilizando este gráfico como base, es posible asignar un volumen de ventas promedio para cada rango. Estos volúmenes fueron asignados por los ejecutivos de Dávalos, basados en el juicio experto que poseen.

De esta manera, se obtiene la siguiente distribución de ventas para empresas del rubro:

**Cuadro nº49: Distribución de ventas**

Rango de volumen de ventas	Promedio de ventas del rango	Porcentaje de empresas en el rango
0 a 50 unidades	35	80%
51 a 100 unidades	85	14%
más de 100 unidades	250	6%

Fuente: Elaboración Propia

Así una empresa promedio que se dedica a la comercialización de amortiguadores vende aproximadamente:

$$(0,8 * 35) + (0,14 * 85) + (0,06 * 250) = 54.9 \Rightarrow 55 \text{ amortiguadores mensuales}$$

Por otra parte, del análisis de las encuestas también es posible conocer el comportamiento de quienes actualmente comercializan amortiguadores Monroe, específicamente, el porcentaje de participación que tienen éstos en las ventas de los clientes.

Para determinar el nivel de participación de los amortiguadores Monroe fue necesario analizar y transformar los resultados obtenidos por la encuesta, ya que la participación promedio no es directa de los datos recogidos.

Dado que la encuesta preguntaba por rangos de ventas en los que se encontraban los amortiguadores Monroe, chinos y otros<sup>47</sup>, se tuvieron que transformar las respuestas de rangos de participación en valores aproximados de participación, utilizando la siguiente metodología:

1. En el caso que el encuestado no comercializara amortiguadores Monroe, se sabe que el porcentaje de amortiguadores Monroe que vende y que ha contestado en el rango de 0% - 20% es necesariamente 0%, luego se redefine el nuevo valor del rango reemplazándolo con 0.
2. De forma análoga, se reemplazó por 0 la participación de amortiguadores chinos en caso que el encuestado no comercializara este tipo de amortiguadores.
3. Luego a cada rango asociado a un tipo de amortiguador (Monroe, chino u otra marca) se le asignó un porcentaje dentro del rango, conservando las proporciones entre los rangos, de tal manera que la suma de las participaciones fuera siempre de un 100%.

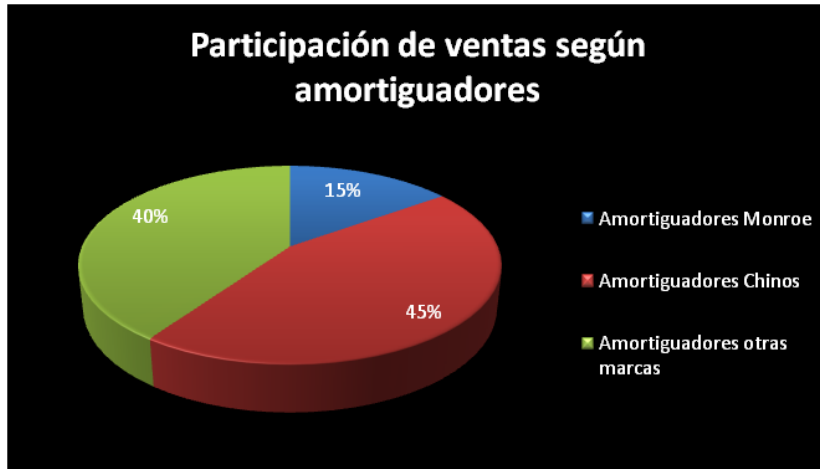
Así, después de esta transformación de los rangos de participación en valores porcentuales y usando la información de volumen de ventas también transformados, fue posible estimar la cantidad de amortiguadores que vende cada encuestado según el tipo de amortiguador y así finalmente obtener una estimación de la participación de ventas de Monroe entre aquellas empresas que lo comercializan.

---

<sup>47</sup> Ver encuesta completa en Anexo n°1.

En el Cuadro n°50 se puede visualizar la participación de mercado estimada con esta metodología:

**Cuadro n°50: Participación de ventas según amortiguadores**



Fuente: Elaboración Propia

Luego una empresa que comercialice amortiguadores Monroe venderá en promedio:

$$55 * 0,15 = 8,25 \text{ amortiguadores Monroe}$$

Así finalmente, según el mercado meta proyectado, el volumen de ventas mensuales corresponde a:

$$125 * 8,25 = 1031,25 \rightarrow \text{demanda estimada mensual} = 1.031 \text{ unidades}$$

- Juicio Experto: para poder desagregar la demanda y poder determinar la participación de cada una de las líneas de amortiguadores ofrecidas por Monroe, fue necesario recurrir a la experiencia y conocimiento del mercado de amortiguadores que poseen los ejecutivos de Dávalos.

Gracias a ellos fue posible determinar una participación para cada una de las líneas de amortiguadores Monroe, la cual fue validada con datos transaccionales de los primeros meses de funcionamiento de la empresa.

A continuación se muestra el porcentaje de ventas explicado por cada línea y la demanda mensual estimada:

**Cuadro n°51: Demanda mensual por línea de producto**

Línea	Participación	Demanda Mensual
GM	45%	641
MMP	42%	598
RANCHO	1%	14
RFX	2%	28
ST	10%	142
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>1425</b>

Fuente: Elaboración Propia

Así se ha obtenido una estimación de la demanda mensual para el primer año.

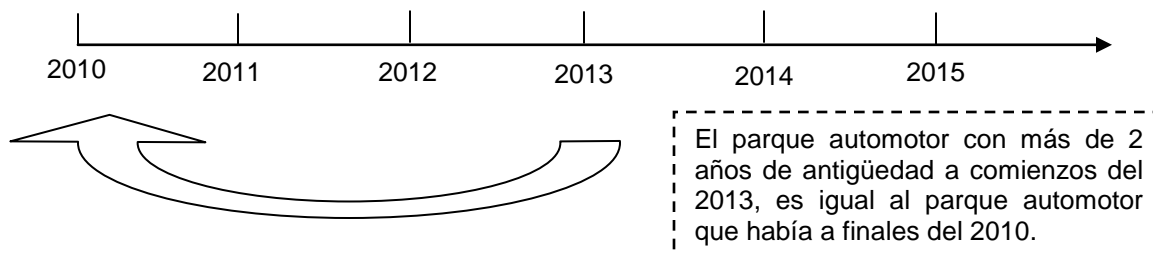
**Estimación de la demanda para los próximos años**

Como se vio anteriormente, a través de la información de mercado, la encuesta realizada y el juicio experto de los ejecutivos de Dávalos fue posible calcular la demanda para el primer año de operación.

Para estimar la demanda de los periodos futuros se deben considerar dos factores:

a) Crecimiento del mercado de autopartes: dado el dinamismo presente en el mercado de autopartes, es ingenuo pensar que el mercado y la demanda se mantendrán estáticos en los años futuros. Para analizar esto, y como se hizo notar en el análisis del mercado, un dato importante y que está estrechamente ligado al mercado de autopartes corresponde al tamaño del parque automotriz, ya que un aumento en el mismo, repercute directamente en la cantidad de consumidores finales de amortiguadores.

Para obtener el crecimiento del parque vehicular que incide en la demanda de Dávalos, es decir, los vehículos con más de dos años de antigüedad, se utilizó la siguiente lógica:



Dado esto, se utilizaron los datos del INE del parque vehicular del 2010 y las proyecciones de la ANAC para el periodo del 2010 al 2012, para obtener la siguiente tabla de crecimiento del parque automotor (PA) que incide en la demanda de Dávalos:

**Cuadro n°52: Estimación del crecimiento del parque automotor con más de dos años de antigüedad, periodo 2011-2015**

Año	PA con más de 2 años de antigüedad	Corresponde a	Crecimiento
2011	2.955.303	PA del 2008	
2012	3.068.220	PA del 2009	3,82%
2013	3.299.446	PA del 2010	7,54%
2014	3.530.407	PA del 2011	7,00%
2015	3.761.368	PA del 2012	6,54%

Fuente: Elaboración Propia

Luego, utilizando el hecho de que el mercado vehicular y el mercado autopartistas son directamente proporcionales, se asumió un crecimiento del mercado autopartista (y por ende de la venta de amortiguadores) equivalente al crecimiento del parque automotor con más de dos años de antigüedad.

El Cuadro n°53 muestra el volumen anual de ventas de amortiguadores esperado para una empresa promedio<sup>48</sup>, según el crecimiento estimado:

**Cuadro n°53: Volumen anual de ventas de amortiguadores para una empresa promedio, periodo 2011-2015**

Año	Crecimiento anual del volumen de ventas	Volumen de ventas anuales
2011		660
2012	3,82%	685
2013	7,54%	737
2014	7,00%	788
2015	6,54%	840

Fuente: Elaboración Propia

b) Estrategia de la empresa y participación de mercado: como se mencionó anteriormente, la empresa espera para el primer año de operación alcanzar un 3,3% de la participación a nivel nacional en el mercado de amortiguadores, mientras que para el quinto año de operación espera alcanzar aproximadamente el 15% del mercado.

En el Cuadro n°54 se muestra las participaciones de mercado estimadas y los clientes totales estimados para cada periodo.

<sup>48</sup> Ver página 74.

**Cuadro nº54: Estimación de las participaciones de mercado de Dávalos, periodo 2011-2015**

Año	Participación en RM	Participación en Regiones	Participación Nacional	N° de clientes
2011	5%	2%	3%	125
2012	7%	3%	5%	179
2012	10%	5%	7%	271
2014	14%	7%	10%	380
2015	20%	10%	14%	542

Fuente: Elaboración Propia

Por otra parte, también se deben considerar los cambios en las participaciones de cada línea de producto. Dichos cambios se basan en la estrategia de potenciación de aquellas líneas más importantes para Dávalos.

Luego, gracias a este plan estratégico y a la experiencia de sus ejecutivos, se ha estimado la variación de la participación de cada una de las 5 líneas de amortiguadores para cada año, lo cual se muestra en el siguiente cuadro:

**Cuadro nº55: Estimación de la participación de cada línea de producto de Dávalos, periodo 2011-2015**

Línea	Participación año 1	Participación año 2	Participación año 3	Participación año 4	Participación año 5
GM	45%	47%	48%	50%	52%
MMP	42%	38%	34%	28%	20%
RANCHO	1%	2%	3%	4%	5%
RFX	2%	3%	4%	6%	8%
ST	10%	10%	11%	12%	15%
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración Propia

La variación en la participación de cada línea dentro de las ventas de Monroe obedece a lo siguiente:

- GM: se espera un aumento de esta línea, el cual se debe a que los vehículos nuevos que están llegando a Chile utilizan en su mayoría este tipo de amortiguadores.
- MMP: al contrario del punto anterior, los amortiguadores de esta línea son ocupados principalmente por vehículos más antiguos, por lo que las ventas de estos amortiguadores debieran desplazarse hacia otras líneas (GM, RFX y ST).
- RANCHO: esta línea está orientada a vehículos 4x4 y para aquellos automovilistas que quieran hacer una mejora de su sistema de suspensión. Dado el aumento de este tipo de vehículos se espera también un aumento en las ventas de amortiguadores en los próximos años.

- RFX: el análisis es similar al caso de GM, es decir, esta línea debiera absorber parte de las ventas que hoy concentra la línea MMP, debido a los requerimientos de los vehículos nuevos.

- ST: el análisis es análogo al explicado para las líneas GM y RFX.

Finalmente, al incorporar estos efectos en la estimación de la demanda es posible obtener la demanda anual por línea de producto y para cada año de operación. Esto se presenta en el siguiente cuadro:

**Cuadro n°56: Demanda anual de amortiguadores para Dávalos, periodo 2011-2015**

DEMANDA ANUAL DE AMORTIGUADORES								
Año	N° clientes	Volumen	Línea	Demanda año 1	Demanda año 2	Demanda año 3	Demanda año 4	Demanda año 5
2011	125	660	GM	5.569	8.658	14.383	22.444	35.527
2012	179	685	MMP	5.198	7.000	10.188	12.569	13.664
2013	271	737	RANCHO	124	368	899	1.796	3.416
2014	380	788	RFX	248	553	1.199	2.693	5.466
2015	542	840	ST	1.238	1.842	3.296	5.387	10.248
<b>Total</b>				<b>12.375</b>	<b>18.421</b>	<b>29.965</b>	<b>44.888</b>	<b>68.320</b>

Fuente: Elaboración Propia

**Depreciaciones**

Para el cálculo de los montos asociados a los gastos de depreciación de los activos fijos de la inversión, se utilizó la información entregada por el SII<sup>49</sup>.

En el Cuadro n°57 se detalla el costo de depreciación para cada activo:

**Cuadro n°57: Depreciaciones**

Activo	Precio unitario	Vida útil	Costo depreciación	Cantidad	Depreciación Total
Computadores	\$ 210.000	6	\$ 35.000	4	\$ 140.000
Sillas	\$ 25.000	7	\$ 3.571	12	\$ 42.857
Mesas	\$ 40.000	7	\$ 5.714	4	\$ 22.857
Mesa de reunión	\$ 70.000	7	\$ 10.000	1	\$ 10.000
<b>Total anual</b>					<b>\$ 215.714</b>

Fuente: Elaboración Propia

<sup>49</sup> [http://www.sii.cl/pagina/valores/bienes/tabla\\_vida\\_enero.htm](http://www.sii.cl/pagina/valores/bienes/tabla_vida_enero.htm)

## 13.2 Inversión

La inversión realizada por Dávalos Chile es pequeña, considerando que no se invirtió en comprar un terreno y se decidió empezar con una opción más económica como el arriendo.

En el Cuadro nº58 se muestra el detalle de la inversión realizada:

**Cuadro nº58: Inversión de Dávalos Chile**

Item	Cantidad	Precio unitario	Total
Computadores	4	\$ 210.000	\$ 840.000
Sillas	12	\$ 25.000	\$ 300.000
Mesas	4	\$ 40.000	\$ 160.000
Mesa de reunión	1	\$ 70.000	\$ 70.000
Software y páginas WEB	1	\$ 4.800.000	\$ 4.800.000
Reparación del local	1	\$ 350.000	\$ 350.000
Pedido inicial de amortiguadores	1	\$ 300.000.000	\$ 300.000.000
<b>Inversión total</b>			<b>\$ 306.520.000</b>

Fuente: Elaboración Propia

Como se puede visualizar en el cuadro, la inversión contempla la compra de mercadería, y también la compra de un software para ingresar los productos y controlar el stock disponible.

## 13.3 Evaluación Económica

A continuación se presenta la evaluación económica para la empresa Dávalos Chile. El propósito de este análisis es determinar la viabilidad del proyecto a través de la elaboración de un flujo y la obtención de indicadores relevantes.

El período de evaluación del proyecto se estableció en cinco años, debido a los requerimientos del dueño, Lúcio Dávalos, y a la posibilidad de una futura expansión del negocio, la cual consistiría en la comercialización de más de un tipo de repuesto (correas, baterías, amortiguadores, etc).

La tasa de descuento utilizada en la evaluación corresponde a un 15% y representa el costo de oportunidad manifestado por el dueño de quedarse en el Perú. Además, se investigó con personas del rubro las tasas de descuento utilizadas en el mercado y éstas se mueven entre un 10% y un 20%, dependiendo del riesgo asociado.

El costo de capital se calculó considerando dos meses de cero ventas y el pago de remuneraciones y gastos administrativos.



Por último se evaluó el proyecto sin financiamiento debido a que todo el capital fue aportado por el dueño, inversión que puede realizar sin problema gracias a las ganancias que recibe en el Perú a través de su red de locales distribuidos en todo el país.

Considerando los puntos anteriores, se elaboró un flujo para el período comprendido entre el 2011 y el 2015, del que se obtuvo un Valor Actual Neto (VAN), una Tasa Interna de Retorno (TIR) y un Período de Recuperación de Capital (PRC).

En el Cuadro nº 59 se presentan los resultados obtenidos:

**Cuadro nº59: Resultados del Flujo de Caja**

<b>VAN</b>	<b>\$ 626.804.523</b>
<b>TIR</b>	<b>58%</b>
<b>PRC (meses)</b>	<b>25,1</b>

Fuente: Elaboración Propia

Se puede observar el alto valor obtenido en el VAN, el cual refleja que los ingresos generados por la empresa son más que suficientes para sustentar la inversión y los egresos futuros del negocio, por lo que se concluye que el proyecto no es tan sólo rentable, sino que muy atractivo.

Por otro lado, la Tasa Interna de Retorno obtenida supera en gran medida a la tasa de descuento utilizada en la evaluación, lo que indica de igual forma la aceptación del negocio. Es importante recalcar que el alto valor de la TIR obtenida se debe principalmente a la inversión relativamente baja para el negocio y al alto margen de ganancia que dejan los precios de venta al cliente.

Por último el Período de Recuperación es de aproximadamente 2 años, lo cual se debe principalmente a que los mayores flujos de ganancias se encuentran en los últimos años de la evaluación, ya que se considera un crecimiento inicial bajo.

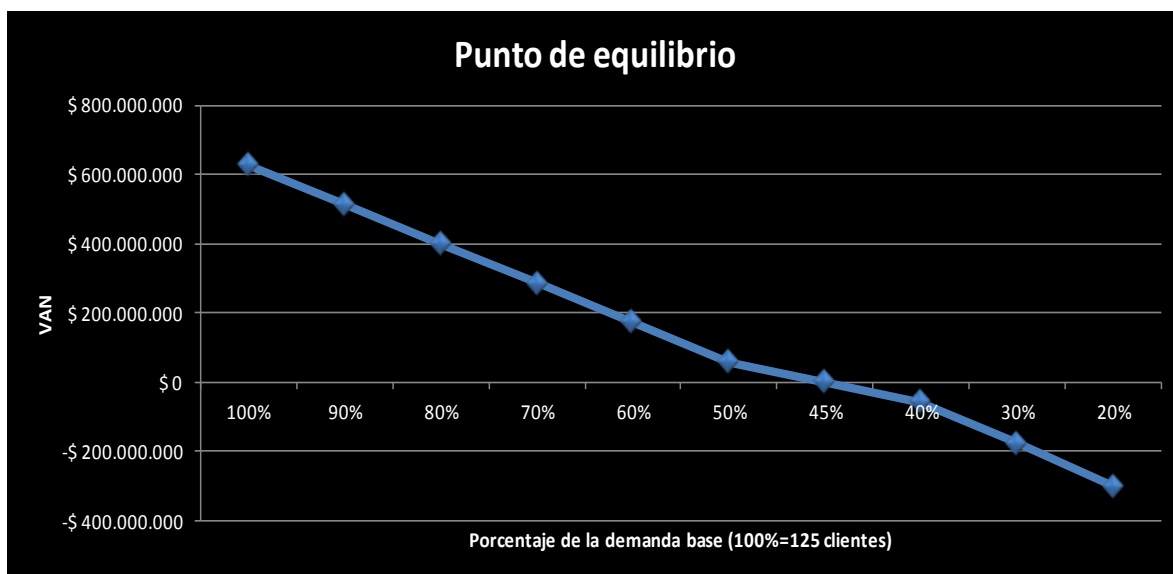
En el Anexo nº3 se presenta el Flujo de Caja realizado para el proyecto.

### **13.4 Análisis de Punto de Equilibrio**

Se realizó un análisis del Punto de Equilibrio del proyecto, el cual busca identificar la demanda necesaria para cubrir los costos fijos de la empresa, para que ésta comience a generar utilidades.

En el Cuadro nº 60 se presenta el gráfico obtenido al realizar los cambios en la demanda de la empresa.

### **Cuadro nº60: Punto de Equilibrio de la demanda de Dávalos**



Fuente: Elaboración Propia

El gráfico muestra cómo el punto de equilibrio de Dávalos se consigue con un 45% de la demanda base, lo cual representa a 56 clientes aproximadamente, cifra que refleja el bajo riesgo asociado al proyecto, ya que la demanda estimada tendría que bajar a más de la mitad para lograr impactar negativamente a la empresa.

Sin embargo, se debe tener en cuenta que la empresa es del tipo *Business to Business*, por lo que la cifra de 56 clientes no se debe analizar de igual forma que para una empresa que llega a un consumidor final, es decir, se debe observar el valor del porcentaje y en menor medida el número de clientes.

### **13.5 Análisis de Sensibilidad**

Se realizó un análisis de sensibilidad para así ver los efectos que se generan al cambiar los parámetros definidos en el escenario inicial.

Dado lo anterior, se entregarán los resultados obtenidos para cuatro escenarios, los cuales provienen de la alteración de los dos factores principales de un flujo de caja: la demanda y el precio.

Los valores de estos parámetros se modificaron en un 25%, para así conseguir escenarios pesimistas (75%) y escenarios optimistas (125%).

En el Cuadro nº 61 se entregan los valores de demanda y precio utilizados para cada escenario<sup>50</sup>:

**Cuadro nº61: Valores utilizados en los escenarios**

		escenarios				
		normal	pesimista1	optimista1	pesimista2	optimista2
nro clientes		125	94	156	125	125
Precios	GM	\$ 31.760	\$ 31.760	\$ 31.760	\$ 23.820	\$ 39.700
	MMP	\$ 24.770	\$ 24.770	\$ 24.770	\$ 18.578	\$ 30.963
	RANCHO	\$ 79.600	\$ 79.600	\$ 79.600	\$ 59.700	\$ 99.500
	RFX	\$ 81.160	\$ 81.160	\$ 81.160	\$ 60.870	\$ 101.450
	ST	\$ 50.350	\$ 50.350	\$ 50.350	\$ 37.763	\$ 62.938

Fuente: Elaboración Propia

**Escenario Pesimista 1:** corresponde a una disminución del 25% en la demanda estimada para cada línea de producto, manteniendo inalterable los precios.

A continuación se entrega el resultado de este escenario:

**Cuadro nº62: Escenario Pesimista 1**

<b>VAN</b>	<b>\$ 343.687.354</b>
<b>TIR</b>	<b>41%</b>
<b>PRC (meses)</b>	<b>32,5</b>

Fuente: Elaboración Propia

Como se puede apreciar en el cuadro, aunque los indicadores bajaron sus valores, el proyecto sigue siendo atractivo y viable.

**Escenario Pesimista 2:** corresponde a una disminución del 25% en cada uno de los precios de las líneas de productos, manteniendo inalterable la demanda estimada.

En el Cuadro nº 63 se presentan los valores obtenidos:

**Cuadro nº63: Escenario Pesimista 2**

<b>VAN</b>	<b>\$ 781.546</b>
<b>TIR</b>	<b>15%</b>
<b>PRC (meses)</b>	<b>50</b>

Fuente: Elaboración Propia

<sup>50</sup> Recordar que se utilizaron precios promedios para cada línea de producto, debido a la gran variedad de modelos que comercializa la empresa.

Inmediatamente se logra visualizar que la repercusión de un cambio en los precios es mucho mayor que la que tiene un cambio en la demanda. Esto se debe a que se están alterando de una sola vez cinco parámetros (líneas de productos) en vez de sólo uno, como en el caso de la demanda.

Aun así, se puede observar que el proyecto continúa siendo rentable, aunque la recuperación del capital se logra recién a los 4 años, es decir, casi al final del periodo de evaluación.

**Escenario Optimista 1:** caso análogo al escenario pesimista 1, pero con un aumento del 25%.

En el Cuadro nº 64 se observan los indicadores para este escenario:

**Cuadro nº64: Escenario Optimista 1**

<b>VAN</b>	<b>\$ 908.489.453</b>
<b>TIR</b>	<b>74%</b>
<b>PRC (meses)</b>	<b>19,7</b>

Fuente: Elaboración Propia

Del cuadro se concluye que el aumento en la demanda se traduce en un aumento considerable del VAN y de la TIR del proyecto, incrementando aun más su atractivo.

Por otra parte, el periodo de recuperación disminuye a menos de dos años. Este índice no ha tenido una disminución considerable, aun en este escenario optimista. Esto se debe a la gran cantidad de mercadería que se compra en el año cero como inversión.

**Escenario Optimista 2:** caso análogo al escenario pesimista 2, pero con un aumento del 25% en los precios.

En el Cuadro nº65 se observan los valores obtenidos:

**Cuadro nº65: Escenario Optimista 2**

<b>VAN</b>	<b>\$ 1.251.395.261</b>
<b>TIR</b>	<b>88%</b>
<b>PRC (meses)</b>	<b>16,6</b>

Fuente: Elaboración Propia

En este escenario, los valores obtenidos aumentan considerablemente, observando un VAN de casi el doble del valor base.

Esto se debe a que los precios ya consideraban un margen de ganancia de un 35% como mínimo, por lo que un aumento en ellos, asumiendo que la demanda se mantiene inalterable, trae como consecuencia una tasa interna de retorno del 88%.

## 14. CONCLUSIONES

Del análisis del mercado autopartista chileno se concluye que éste es un mercado muy competitivo, donde la mayoría de las empresas se dedica a la venta de todo tipo de repuestos y poseen una gran variedad de marcas, por lo que para destacar en el mercado es necesaria una clara estrategia de diferenciación. En el caso de Dávalos Chile, esta diferenciación estará dada por su especialización en un solo tipo de producto, los amortiguadores, y por la calidad de los mismos, cualidad entregada por la marca Monroe, la cual es la única marca capaz de abastecer a todos los modelos/marcas que circulan en el país.

Por otra parte, del plan de marketing se desprende que la fidelización de los clientes es un factor clave en una industria tan competitiva, por lo que es fundamental contar con una fuerza de venta capacitada y con experiencia en el mercado, la cual sea capaz de transmitir confianza a los clientes, manteniéndolos informados de los beneficios que entrega la empresa, tales como la calidad mundial de la marca, la garantía extendida que poseen los productos, los descuentos que ofrece la empresa y los programas a los que pueden acceder como el Monroe Club.

En relación al plan de operaciones, se evaluó como mejor opción la ubicación estratégica de la empresa en la Región Metropolitana, particularmente en la calle 10 de Julio, debido a los beneficios asociados a la misma, tales como la cercanía a la mayoría de los clientes, la entrega rápida de mercadería y el fortalecimiento de la marca en la mente de los clientes.

Sin embargo, se piensa que se debería cambiar el arriendo del local por la compra de un terreno en la misma calle, ya que así se eleva el valor de la empresa, asegurando además su permanencia en esta atractiva y estratégica ubicación.

En cuanto al plan de recursos humanos, se concluye que la mejor opción es separar las expectativas en contratación de personal por periodos. No se justifica tener, por ejemplo, jefes de líneas de producto para el primer o segundo año; cambiando el escenario cuando la empresa comience a crecer y a su vez se haga necesario aumentar la capacidad humana.

De la evaluación económica se concluye que el proyecto es altamente rentable, lográndose la recuperación del capital en aproximadamente dos años.

Finalmente, del análisis de sensibilidad se observa que el negocio es más sensible a cambios en el precio que a cambios en la demanda, lo cual se debe principalmente al gran margen de ganancia que ya poseen los amortiguadores Monroe. Dado esto, se debe tener cuidado en no disminuir el margen que se obtiene con los amortiguadores Monroe, ya que los costos deberían mantenerse relativamente estables, según el juicio experto de los gerentes de Dávalos.

En todos los escenarios analizados, los indicadores VAN, TIR y PRC resultaron positivos, avalando en todo momento, la viabilidad del negocio.

## 15. REFERENCIAS

### Libros

- HITT, M. IRELAND, R. 2004. Administración estratégica, competitividad y conceptos de Globalización. International Thomson Editores. Tercera edición. 436p.
- KOTLER, P. KELLER, K. 2006. Dirección de Marketing. Pearson Educación. Duodécima edición. 816p.
- NASSIR SAPAG CHAIN. 2007. Proyectos de inversión: formulación y evaluación. Pearson Educación. 488p.
- PORTER, M. “Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance”, 1985.
- PORTER, M. “What is strategy?” Harvard Business Review, 1996.
- R. ALCARAZ. 2004. Emprendedor de éxito. Mc Graw Hill. 326p.
- WALLACE STETTINIUS. 2009. Plan de negocio: cómo diseñarlo e implementarlo, todos los pasos desde el diseño a la puesta en marcha y revisión. 107p

### Sitios Web

- [www.anac.cl](http://www.anac.cl)
- [www.cavem.cl](http://www.cavem.cl)
- [www.carep.cl](http://www.carep.cl)
- [www.sii.cl](http://www.sii.cl)
- [www.ine.cl](http://www.ine.cl)

## 16. ANEXOS

### Anexo nº 1: Encuesta a clientes potenciales



**DÁVALOS CHILE**, empresa dedicada a la venta de amortiguadores en todo el país, desea conocer las características más valoradas por sus clientes, actuales y potenciales, al momento de realizar sus pedidos para asegurarles un mejor servicio.

Le agradeceríamos contestar la siguiente encuesta, la cual es totalmente anónima y no le tomará más de 10 minutos.

1. Región a la que pertenece: \_\_\_\_\_

2. ¿Son clientes de Dávalos Chile?

SÍ  NO

3. ¿Cada cuanto compra amortiguadores?

SEMANALMENTE

MENSUALMENTE

TRIMESTRALMENTE

OTRO: \_\_\_\_\_

4. ¿Qué tipo de amortiguadores compra? (Marque todas las que corresponda)

PARA AUTOMÓVILES LIVIANOS

CAMIONETAS / JEEPS

PARA BUSES Y/O CAMIONES

OTROS: \_\_\_\_\_

5. ¿Cuál es su volumen aproximado de ventas mensual en amortiguadores?

DE 0 A 50 PIEZAS

DE 51 A 100 PIEZAS

MÁS DE 100 PIEZAS



6. Ordene las siguientes características del 1 al 7 según su importancia al momento de realizar sus compras de amortiguadores, donde el **1** representa el atributo **“Más Importante”** y el **7** representa el atributo **“Menos Importante”**.

1. Facilidades de pago	
2. Tiempos de Despacho	
3. Marca del producto	
4. Precio del producto	
5. Cercanía al proveedor	
6. Calidad del producto	
7. Descuentos por pedidos periódicos	

7. ¿Qué marcas de amortiguadores conoce?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

8. ¿Ha escuchado sobre la marca de Amortiguadores **MONROE**? Si su respuesta es **SÍ** continúe contestando esta pregunta, si su respuesta es **NO**, pase a la siguiente pregunta.

En qué NIVEL posiciona la marca MONROE en los siguientes atributos:

**BAJO      MEDIO      ALTO**

<b>CALIDAD</b>			
<b>PRECIO</b>			
<b>FACILIDAD DE VENTA</b>			
<b>CONFIABILIDAD</b>			
<b>RECONOCIMIENTO</b>			

9. ¿Está interesado en comercializar amortiguadores MONROE?

SÍ

NO

YA LO HAGO

10. En qué NIVEL posiciona los amortiguadores chinos en los siguientes atributos:

**BAJO      MEDIO      ALTO**

**CALIDAD**

--	--	--

**PRECIO**

--	--	--

**FACILIDAD DE VENTA**

--	--	--

**CONFIABILIDAD**

--	--	--

**RECONOCIMIENTO**

--	--	--

11. ¿Está interesado en comercializar amortiguadores chinos?

SÍ

NO

YA LO HAGO

12. Qué porcentaje aproximado de sus ventas mensuales de amortiguadores corresponde a:

**0% - 20%    21% - 40%    41% - 60%    61% - 80%    81% - 100%**

**AMORTIGUADORES MONROE**

--	--	--	--	--

**AMORTIGUADORES CHINOS**

--	--	--	--	--

**OTROS AMORTIGUADORES**

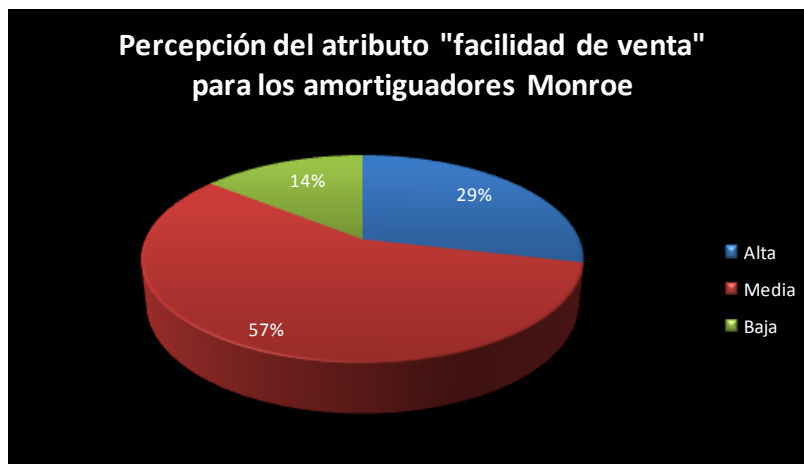
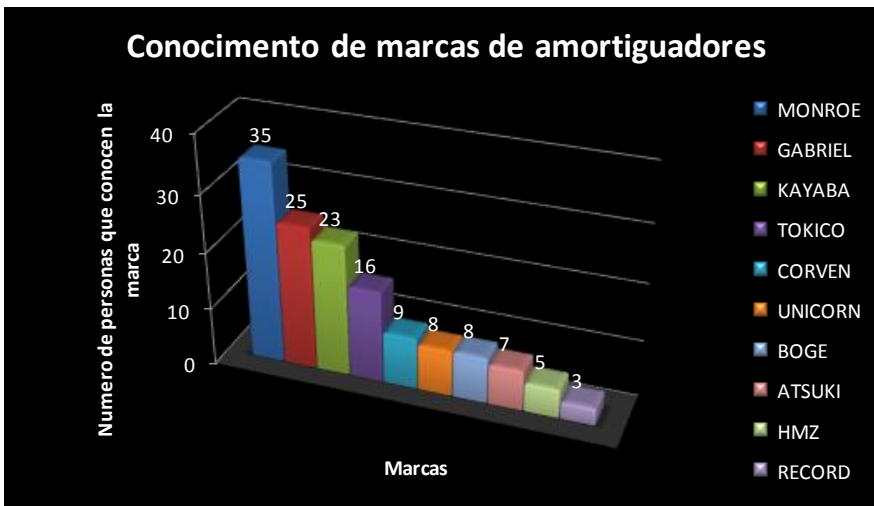
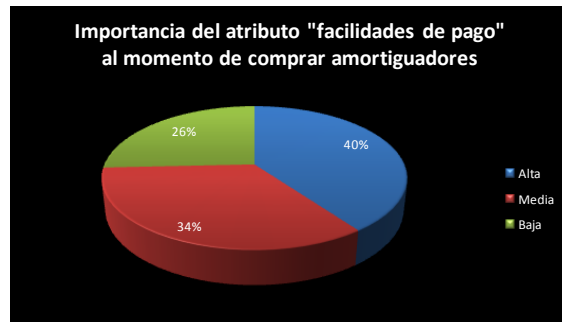
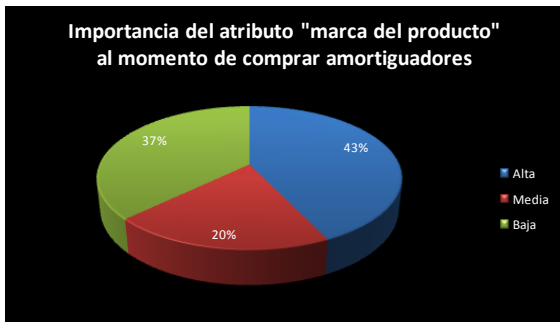
--	--	--	--	--

13. Si un amortiguador MONROE cuesta 5.000 pesos. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar (aproximadamente) por un amortiguador CHINO del mismo modelo?

**RESPUESTA:** \_\_\_\_\_

**¡MUCHAS GRACIAS POR CONTESTAR! Exija a su Vendedor su ticket de un 5% de descuento en su próximo pedido en Dávalos Chile. (Si ya es cliente de Dávalos, este descuento se le sumará al que ya posee).**

**Anexo nº 2: Gráficos de la encuesta realizada**



## Anexo n°3: Evaluación Económica del Proyecto

Año	PERIODO					
	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Ingresos Operacionales Netos		\$ 334.328.824	\$ 517.038.641	\$ 877.285.035	\$ 1.392.319.114	\$ 2.267.463.342
IVA débito		\$ 63.522.476	\$ 98.237.342	\$ 166.684.157	\$ 264.540.632	\$ 430.818.035
Costos Operacionales Netos		\$ -	\$ 211.372.030	\$ -	\$ 728.250.885	\$ -
IVA crédito		\$ -	\$ 40.160.686	\$ 88.733.173	\$ 138.367.668	\$ 221.137.623
Gastos de admin. y comercialización		\$ 24.300.000	\$ 24.300.000	\$ 24.300.000	\$ 24.300.000	\$ 24.300.000
IVA crédito		\$ 4.617.000	\$ 4.617.000	\$ 4.617.000	\$ 4.617.000	\$ 4.617.000
Costos Variables no afectos a IVA		\$ 24.053.756	\$ 33.920.087	\$ 53.373.392	\$ 81.185.232	\$ 128.443.020
Costos Fijos		\$ 73.320.000	\$ 80.640.000	\$ 88.692.000	\$ 97.549.200	\$ 107.292.120
Depreciaciones		\$ 215.714	\$ 215.714	\$ 215.714	\$ 215.714	\$ 215.714
Total IVA débito		\$ 63.522.476	\$ 98.237.342	\$ 166.684.157	\$ 264.540.632	\$ 430.818.035
Total IVA crédito		\$ 4.617.000	\$ 44.777.686	\$ 93.350.173	\$ 142.984.668	\$ 225.754.623
Saldo IVA anterior		\$ 58.238.800	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Pago de IVA		\$ 666.676	\$ 53.459.656	\$ 73.333.984	\$ 121.555.964	\$ 205.063.412
EBITDA		\$ 310.028.824	\$ 281.366.612	\$ 385.968.335	\$ 639.768.230	\$ 1.079.281.117
UAI		\$ 270.678.153	\$ 166.590.811	\$ 243.687.229	\$ 460.818.083	\$ 843.330.262
Impuesto (17%)		\$ 46.015.286	\$ 28.320.438	\$ 41.426.829	\$ 78.339.074	\$ 143.366.145
UDI		\$ 224.662.867	\$ 138.270.373	\$ 202.260.400	\$ 382.479.009	\$ 699.964.118
Depreciaciones		\$ 215.714	\$ 215.714	\$ 215.714	\$ 215.714	\$ 215.714
Flujo de Caja Operacional		\$ 224.878.581	\$ 138.486.087	\$ 202.476.114	\$ 382.694.723	\$ 700.179.832
Inversión fija	-\$	306.520.000				
IVA inversión (crédito)	-\$	58.238.800				
Valor residual						\$ 291.429
Capital de trabajo	-\$	17.690.000				
Recuperación Capital de Trabajo						\$ 17.690.000
Flujo de Capitales	-\$	382.448.800	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 17.981.429
FLUJO DE CAJA	-\$	382.448.800	\$ 138.486.087	\$ 202.476.114	\$ 382.694.723	\$ 718.161.261