

# Tabla de Contenido

<b>1. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>2. OBJETIVOS .....</b>	<b>2</b>
2.1 General.....	2
2.2 Específicos .....	2
<b>3. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>3</b>
<b>4. METODOLOGÍA.....</b>	<b>6</b>
<b>5. PRIMERA SECCIÓN. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA, PRODUCTOS Y SERVICIOS.....</b>	<b>8</b>
5.1 La Empresa .....	8
5.2 Estrategia Mundial Komatsu.....	9
5.3 Modelo de Negocio Komatsu Reman Center Chile S.A. (KRCC) .....	11
5.4 Productos y Servicios del Modelo EMS de KRCC .....	12
5.5. Segmentación global cliente (situación actual, desde la perspectiva de KRCC).....	14
5.6 Análisis Financiero Komatsu Reman Center Chile S.A. ....	15
5.6.1 Análisis de Rentabilidad .....	15
5.6.2 Análisis de Riesgo .....	18
5.6.3 Análisis de Liquidez.....	18
5.6.4 Conclusiones .....	19
<b>6. SEGUNDA SECCIÓN: ANÁLISIS ESTRATÉGICO.....</b>	<b>19</b>
6.1 Selección del mercado objetivo .....	19
6.2 El contexto – Análisis PESTEL .....	22
6.3 Industria de Reparación y Remanufactura de Maquinaria Pesada – Análisis de Competitividad ..	27
6.4 Conclusiones Preliminares .....	39
6.5 Análisis Socio-Cultural de Hofstede (Chile-Australia).....	39
6.6 Análisis FODA para Komatsu Reman Center Chile S.A. ....	41
6.7 Análisis Potenciales Estrategias de Entrada .....	46
<b>7. TERCERA SECCIÓN: ESTRATEGIA DE ENTRADA MODALIDAD ALIANZA ESTRATÉGICA .....</b>	<b>48</b>
7.1 Descripción de la Estrategia de Entrada .....	48
7.1.1 Conceptualización: Alianzas Estratégica .....	488
7.1.2 Selección del Socio Estratégico .....	52
7.1.3 Descripción del Socio Estratégico .....	53
7.1.4 Condiciones de la alianza: Bases de la relación comercial .....	533
7.2 Competidores .....	56
7.3 Posicionamiento .....	577
7.4 Plan de Marketing.....	600
7.4.1 Producto .....	611
7.4.2 Precio.....	644

7.4.3 Plaza.....	655
7.4.4 Promoción.....	666
7.5 Ciclo de Ventas .....	69
7.5.1 Proyección de Ventas – Penetración de Mercado .....	66
7.5.2 Costos Proyectados del Plan de Marketing .....	72
7.6 Operaciones .....	74
7.7 Recursos Humanos .....	85
7.8 Análisis Financiero .....	90
7.8.1 Supuestos.....	66
7.8.2 VAN y TIR.....	91
7.8.3 Sensibilización.....	6694
7.8.4 Resultados Obtenidos y Constraste de las estrategias de emtrada Alianza Estratégica y Greenfield .....	66
7.9 Factores Críticos de Éxito .....	102
<b>8. CONCLUSIONES.....</b>	<b>103</b>
<b>9. RECOMENDACIONES FINALES.....</b>	<b>105</b>
<b>10. BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>106</b>
<b>11. ANEXOS .....</b>	<b>108</b>

## Índice de Tablas

Tabla # 1 Comparación Indicador ROE.....	16
Tabla # 2 Valores promedio de rentabilidad, diferentes Empresas del Rubro.....	17
Tabla # 3 Betas representativos de la industria.....	18
Tabla # 4 Selección de Mercado Objetivo .....	21
Tabla # 5 Principales atributos que busca el cliente final (minero) en servicios de Maquinaria Pesada.....	28
Tabla # 6 Valoración y Ordenamiento de Atributos por parte de los Segmentos .....	33
Tabla # 7 Principales Competidores a nivel Macro .....	33
Tabla # 8 Análisis de Competidores para la Reparación de Maquinaria Pesada .....	36
Tabla # 9 Resumen de Fuerzas Estratégicas de Porter de los Competidores .....	39
Tabla #10 Resumen Análisis FODA.....	45
Tabla #11 Estrategias de Entrada, condiciones y características .....	47
Tabla #12 Análisis Estrategias de Entrada.....	48
Tabla #13 Factores críticos de éxito Alianza Estratégica .....	51
Tabla #14 Selección del socio estratégico .....	53
Tabla #15 Competidores de KRCC Mercado Australiano para el rubro “Heay Haul Truck”.....	56
Tabla #16 Competidores de Equipos Komatsu en Categoría “Heavy Haul Truck” .....	57
Tabla #17 Factores Claves del Cliente (“drivers”) del Taller Electro-mecánico .....	64

Tabla #18 Precios servicios representativos .....	66
Tabla #19 Tipos de Estrategias de entrada para la Alianza Estratégica .....	68
Tabla #20 Resumen de Actividades de Promoción.....	69
Tabla #21 Penetración del Mercado a 15 años .....	71
Tabla #22 Proyección de Ventas Alianza, KRCC.....	72
Tabla #23 Estimación Venta Anual KRCC según tipos de servicios .....	73
Tabla #24 Plan de Marketing Primer Año.....	73
Tabla #25 Plan de Marketing desde año 2 en Adelante .....	74
Tabla #26 Costos en Transporte Insumos y Equipos Remanufacturados.....	83
Tabla #27 Otros Gastos Operacionales .....	83
Tabla #28 Inversión en Equipamiento Oficinas y Taller .....	83
Tabla #29 Inversión en Terreno e Instalaciones.....	84
Tabla #30 Inversión en Maquinarias y Equipos.....	84
Tabla #31 Inversión en Intangibles.....	84
Tabla #32 Condiciones cálculo Capital de Trabajo .....	85
Tabla #33 Status 4to trimestre 2012 de dotación para EMS vs. Organigrama Propuesto .....	88
Tabla #34 Dotación EMS Chile –Alianza Estratégica Chile.....	89
Tabla #35 Dotación Alianza Estratégica Australia año 1 .....	89
Tabla #36 Otros gastos en Personal .....	90
Tabla #37 Flujo de Caja Alianza Estratégica.....	91
Tabla #38 Indicadores Relevantes del Proyecto .....	92
Tabla #39 Otros Indicadores del Proyecto .....	93
Tabla #40 Variación del VAN, respecto a una variable .....	94
Tabla #41 Sensibilización de las variables relevantes .....	95
Tabla #42 Tasa descuento v/s VAN .....	96
Tabla #43 Resumen VAN para las empresas .....	98
Tabla #44 Resumen Estrategias de entrada, utilizando diferentes escenarios de tasa de descuento y tasa interna de retorno .....	99
Tabla #45 Indicador IVAN para las Estrategias de entrada.....	100

## Índice de Ilustraciones

Figura # 1 Komatsu Way y los 7 estilos que definen cultura Komatsu a nivel mundial. .	10
Figura # 2 Propuesta de valor del producto hacia la empresa que adquiere EMS y al cliente final de la misma .....	12
Figura # 3 Flujograma de Productos y Operación del Modelo EMS.....	13
Figura # 4 Análisis de Rentabilidad .....	16
Figura # 5 Diagrama de Flujo para la elección del país para internacionalizar EMS.....	19
Figura # 6 Expansión de Servicios y Conocimientos de KRCC al resto del mundo. ....	22
Figura # 7 Principales Empresas en Australia del Rubro Minero y Explotación .....	29

Figura # 8 Mapa de Yacimientos Mineros en Australia 2012 .....	30
Figura # 9 Mapa de Locaciones o Sucursales Komatsu LTD. 2013.....	31
Figura # 10 Mapa de potenciales clientes y Sucursales Komatsu LTD. 2013 .....	31
Figura # 11 Comparativo de 5 Dimensiones Culturales de Hofstede .....	40
Figura # 12 Nivel de Satisfacción Clientes Nacionales con EMS (2011-2012).....	41
Figura # 13 Estrategias de Entrada, Control versus Recursos.....	49
Figura # 14 Concepto de Alianza Estratégica .....	50
Figura # 15 Mapa Perceptual de las Principales Marcas de Maquinaria Pesada (Relación PRECIO-CALIDAD).....	58
Figura # 16 Mapa Perceptual de las Principales Marcas de Maquinaria Pesada (Relación ALCANCE –PRESENCIA- DE LA MARCA-CALIDAD) .....	59
Figura # 17 “Positioning Statement” del Modelo EMS.....	60
Figura # 18 Recursos Selección de Estrategia de Marketing.....	61
Figura # 19 Tipificación del Componente .....	62
Figura # 20 Definición Fases posicionamiento de Producto y Precios .....	64
Figura # 21 Ciclo de Ventas .....	70
Figura # 22 Flujograma de Implementación del Modelo EMS .....	74
Figura # 23 Malla Curricular de Cursos propuesta para el Modelo EMS.....	76
Figura # 24 Propuesta de Entrenamiento y Certificación Modelo EMS.....	76
Figura # 25 Diagrama Modelo EMS para la Estructura de 3 Fases y 7 Etapas .....	79
Figura # 26 Alternativas de Reparaciones y Tiempo de Respuesta.....	80
Figura # 27 Diagrama de Operación Modelo EMS con Respuesta Proactiva a la Necesidad del Cliente .....	81
Figura # 28 Diagrama de Operación Modelo EMS con Respuesta Reactiva a la Necesidad del Cliente .....	82
Figura # 29 Organigrama Propuesto para KRCC en el Modelo EMS.....	86
Figura # 30 Variación VAN cambios en la variable ingreso.....	95
Figura # 31 Variación VAN cambios Tasa descuento .....	97
Figura # 32 Variación VAN según Horizonte de Evaluación.....	98
Figura # 33 Variación VAN <sub>FCL</sub> según Horizonte de Evaluación para ambas estrategias .....	101