



PLAN DE NEGOCIOS MANTENCIÓN DE VEHÍCULOS A DOMICILIO
MOVILIVERY

TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN

ALUMNO: DANILO FERRER LÓPEZ
PROFESOR GUÍA: ARTURO TOUTIN DONOSO

SANTIAGO, FEBRERO 2022

Contenido

Resumen Ejecutivo	6
1. Oportunidad de negocio	7
2. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes	8
2.1. Acerca de la industria automotriz.....	8
2.2. Acerca de la industria de mecánica automotriz	9
2.2.1. Actores relevantes.....	10
2.2.2. Situación del mercado: Tamaño, madurez y naturaleza competitiva de la industria	10
2.2.3. Barreras de entrada	11
2.2.4. Desarrollo económico y su impacto en industria	12
2.2.5. Posición financiera de la industria y desempeño	13
2.2.6. Rol de la innovación y cambio tecnológico.....	13
2.2.7. Efectos de regulaciones	14
2.2.8. Principales proveedores	14
2.2.9. Tamaño de mercado	15
2.2.10. Proyecciones de crecimiento de acuerdo a las tendencias de la industria (madurez del mercado, tendencias económicas).....	16
2.2.11. Análisis del Entorno Externo.....	17
2.2.11.1. Análisis PESTEL.....	17
2.2.12. Análisis del Microentorno	18
2.2.12.1. Análisis de las cinco (5) Fuerzas de Michael Porter	18
2.3. Competencia	19
2.3.1. Competidores	19
2.3.2. Acerca de la competencia	20
2.4. Clientes	22
3. Descripción de la empresa y propuesta de valor	22
3.1. Modelo de Negocio.....	22
3.2. Propuesta de Valor.....	24
3.3. Descripción de la empresa.....	24
3.3.1. Misión	24
3.3.2. Visión	24
3.3.3. Objetivos	24

3.3.4.	Valores	25
3.3.5.	Estrategia Competitiva.....	25
3.3.6.	Ventaja Competitiva	26
3.3.7.	Factores de éxito	27
3.4.	Estrategia de crecimiento o escalamiento. Visión Global	27
3.5.	Responsabilidad Social Empresarial y sustentabilidad	29
4.	Plan de Marketing.....	29
4.1.	Objetivos de Marketing	29
4.2.	Estrategia de Segmentación.....	30
4.3.	Estrategia de Producto / Servicio.....	32
4.4.	Estrategia de Precio.....	32
4.5.	Estrategia de Distribución	33
4.6.	Estrategia de Comunicación y ventas	33
4.7.	Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual	34
4.8.	Presupuesto de Marketing y cronograma.....	35
5.	Plan de Operaciones.....	36
5.1.	Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones	36
5.2.	Flujo de operaciones.....	37
5.3.	Plan de desarrollo e implementación	38
5.4.	Dotación	38
5.5.	Carta Gantt	38
6.	Equipo del proyecto.....	39
6.1.	Equipo gestor	39
6.2.	Estructura organizacional.....	39
6.3.	Incentivos y compensaciones.....	40
7.	Plan Financiero	40
8.	Riesgos críticos.....	47
9.	Propuesta Inversionista	47
10.	Conclusiones.....	49
11.	Bibliografía	50
	Anexos.....	51
	Anexo 1: Tamaño Mercado Parque Vehicular	51
	Anexo 2. Precios por Mantenimiento de Kilometraje.....	53

Anexo 3. Determinación del Tamaño de Mercado según metodología TAM, SAM, SOM	54
Anexo 4. Análisis PESTEL	55
Anexo 5. Análisis 5 Fuerzas de Michael Porter	61
Anexo 6. Mapa de Posicionamiento y Mapa de Atributos.....	73
Anexo 7. Modelo CANVAS Clientes B2B – Mantención Flota de Vehículos Empresas	74
Anexo 8. Matriz RSE	75
Anexo 10. Cadena de Valor	77
Anexo 11. Estados Financieros e Información básica a considerar.....	78
Anexo 11.1. Tabla de supuestos.....	78
Anexo 11. 2. Necesidades de Financiación	79
Anexo 11. 3. Proyecciones Estados Financieros	82
Anexo 11. 3. 1. Proyección Estado de Situación Financiera	82
Anexo 11. 3. 2. Proyección Estado de Resultado	83
Anexo 11. 3. 3. Balance General	83
Anexo 11. 3. 4. Estado de Flujo de Efectivo - Directo	86
Anexo 12. Propuesta al Inversionista.....	90
Anexo 13. Gráficos Encuesta Investigación de Mercado.....	100

Índice de Tablas

Tabla 1. Opciones preferidas por servicios mantención y/o reparación de vehículos	11
Tabla 2. Ventas Anuales 2018-2020 Mantenimiento y Reparación de Vehículos (SII).....	13
Tabla 3. Información Sobre Trabajadores y Renta Neta 2020	13
Tabla 4. Principales proveedores a nivel nacional	15
Tabla 5. Determinación del Tamaño de Mercado Potencial.....	15
Tabla 6, Competidores Directos Identificados	20
Tabla 7. Objetivos de Marketing	30
Tabla 8. Estimación de la Demanda.....	34
Tabla 9. Presupuesto de Marketing y Cronograma	36
Tabla 10. Tabla de suelos y compensaciones.....	40
Tabla 11. Estimación de Ingresos.....	42
Tabla 12 Estimación Costo de Venta	42
Tabla 13. Estimación Gastos de Administración.....	42
Tabla 14. Inversión Inicial	43
Tabla 15. Resumen depreciación	43
Tabla 16. Inversión en Capital de trabajo	44
Tabla 17. Tasa de Descuento	44
Tabla 18. Flujo de Caja Proyecto Puro.....	44

Tabla 19. Riesgos Críticos	47
Tabla 20. Síntesis de Resultados de Valoración	48
Tabla 21. Lineamientos de Oferta a Inversionistas	48

Índice Gráficos

Gráfico 1. Comportamiento Parque Vehicular 2016-2020	15
--	----

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1. Agendamiento de Servicios.....	37
Ilustración 2. Organigrama de la Empresa	39
Ilustración 3. Posicionamiento de Competidores.....	73
Ilustración 4. Mapa de Posicionamiento de Atributos.....	73

Resumen Ejecutivo

El modelo de negocios que se propone implementar es para una empresa de mantenimiento de vehículos a domicilio en las comunas de Viña del Mar y Valparaíso, que se presenta como alternativa a los talleres mecánicos tradicionales de concesionarios y particulares.

En razón de lo anterior, se realizó una investigación de mercado a una población finita de 167 personas que viven o residen en las comunas señaladas en párrafo anterior. En este sentido, un 74,4% de los encuestados, señaló que estarían dispuestas a pagar por un servicio a domicilio entre un 10% y 20% más por sobre el precio de un taller tradicional (de concesionario o particular), un 40,3% señaló que estaban insatisfechos con el servicio de un taller mecánico tradicional y un 61,2% de las personas estarían dispuestas a solicitar el servicio de mecánica preventiva a domicilio.

En visita a terreno, se constató con encargados, que los talleres de concesionarios tienen una ocupación en promedio sobre el 75%, en orden de 20 a 25 mantenciones diarias sobre 30 de capacidad máxima y los talleres particulares entre 2 y 4 mantenciones diarias. La alta tasa de ocupación impacta en los tiempos de espera de los clientes, que tardan en promedio una semana para ser atendidos.

Para ello, se propone el negocio de mantenimiento mecánica preventiva a domicilio, como una alternativa viable, centrada en mejorar la experiencia del cliente, mediante atención personalizada y oportuna, con acciones orientadas a brindar un servicio de calidad, confiable y seguro, realizado por profesionales de excelencia, encargados efectuar un buen trabajo para extender la vida útil de los vehículos. Luego, para trabajar en las acciones señaladas anteriormente, se definieron pilares que sustentan el modelo de negocio, como la calidad de servicio, idoneidad flexibilidad, accesibilidad para enfrentar el dinamismo del mercado actual, promover el cuidado del medio ambiente y la responsabilidad social empresarial.

En relación con la evaluación financiera del proyecto, el escenario base evaluado, indica que financieramente el proyecto es viable con un VAN de MM\$195, una TIR de 100%, y un Payback estimado de 0,9 años (11,4 meses). En 2026 el EBITDA es de MM\$130 y la valorización de la empresa es de MM\$857, los ingresos ascienden a MM\$443 y una estructura de costos estable en torno a MM\$231 en promedio durante los 5 años, un flujo de caja libre acumulado de MM\$1.094 y un margen neto de MM\$100, lo que equivale a un 22,7% de los ingresos.

1. Oportunidad de negocio

En 2021, la industria automotriz experimentó un aumento de ventas que alcanzó la cifra de 415.581 unidades de vehículos livianos y medianos nuevos, que representa un incremento del 60,6% respecto del año 2020. Convirtiéndose en el segundo mejor año de ventas después del año 2018, donde se registraron 417.038 unidades vendidas.¹

De acuerdo con información recopilada del sitio web del Instituto Nacional de Estadísticas (INE), entre 2016 y 2019, a nivel nacional se observa un incremento regular en promedio del 4,89% en el tamaño del parque automotriz (unidades motorizadas). Aunque en el período 2019 / 2020 experimentó una caída del 2,15%, esto es atribuible a los efectos de la pandemia y, por tanto, corresponde a una desviación circunstancial. Del mismo modo a nivel regional, entre 2016 y 2019 se observa un incremento regular en promedio de 4,90%. En particular, en el período 2019 / 2020 se produjo una caída del 1,69%, por las mismas razones indicadas anteriormente.

Cabe señalar que, la industria automotriz se relaciona con el sector de talleres de mantención y reparación de vehículos automotores y las variaciones que experimente la industria automotor, por ejemplo, ventas de vehículos, tienen efecto en la demanda por servicios de mantención mecánica y reparación de vehículos. En relación con el sector de talleres mecánicos, los talleres de concesionarios de las comunas de Viña del Mar y Valparaíso tienen una ocupación en promedio sobre el 75% del taller, en orden de 20 a 25 mantenciones diarias sobre 30 de capacidad y los talleres particulares entre 2 y 4 mantenciones diarias sobre 4 de capacidad. La cantidad de mantenciones depende principalmente de la capacidad instalada de cada taller, lo que se pudo constatar en reuniones sostenidas con encargados de los distintos talleres visitados.

Por otra parte, la mayoría de las personas que compran vehículos nuevos realizan las primeras mantenciones por kilometraje en talleres de concesionarios, producto de la garantía que proporcionan las marcas de vehículos. No obstante, se observa que existe una fuga de clientes después de las primeras mantenciones, principalmente porque las tarifas suelen ser más altas que los talleres particulares. Adicionalmente, existen personas que, dado los precios elevados de talleres de concesionarios, simplemente optan por un taller particular desde la primera mantención, basando su elección en referencias de otras personas.

¹ Asociación Nacional Automotriz de Chile A.G. (2021). Informe del Mercado Automotor diciembre 2021. 30-01-2022, de Asociación Nacional Automotriz de Chile A.G. Sitio web: <https://www.anac.cl/wp-content/uploads/2022/01/12-ANAC-Mercado-Automotor-Diciembre-2021.pdf>

En función de lo anterior, surge la oportunidad de negocio que tiene por objetivo captar ese grupo de personas que no continúan con las mantenciones en talleres de concesionarios y aquellas personas que se encuentran insatisfechas con la atención de los talleres particulares. En este sentido, para incrementar el valor percibido por los clientes los esfuerzos se centrarán en la calidad de servicio, atención personalizada y asesoría técnica en el domicilio del cliente, en forma rápida y eficiente, otorgando garantías por el trabajo realizado, brindar información oportuna y de calidad a través de una aplicación web responsive. Luego, la seguridad, confianza y credibilidad que se transmita a los clientes son claves para un buen servicio.

Por otra parte, el servicio de mantenimiento preventivo se visualiza poco diferenciado del resto de servicios que prestan los talleres tradicionales, presentando una gran oportunidad de entregar un servicio especializado, que permita mejorar la experiencia del cliente. El mantenimiento preventivo de vehículos está orientado a satisfacer necesidades de clientes con poco tiempo disponible, que tienen una rutina pesada y esperan ser atendidos en su domicilio en forma rápida y que no están dispuestos a perder tiempo trasladando el vehículo hacia y desde el punto de servicio, así como pagar los costos no monetarios de la inactividad y la falta de disponibilidad de horario.

Respecto a la disposición a usar el servicio, de acuerdo con la investigación de mercado realizada, el 61,2% de los encuestados estaría dispuesto a solicitarlo y un 29,7% podría llegar a solicitarlo (opción tal vez), estos últimos potenciales clientes podrían estar dispuestos si se les proporciona mayor información, se genera confianza y credibilidad de un buen servicio. En cuanto a la disposición a pagar, un 37,1% estaría dispuesto a desembolsar hasta un 10% más respecto de un servicio tradicional e incluso un 37,7% de los encuestados hasta un 20% más. Por otro lado, los beneficios derivados de no considerar costos fijos asociados a un taller mecánico tradicional, estos aportarán al mayor margen de utilidad.

2. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes

2.1. Acerca de la industria automotriz

La industria automotriz es importante dentro de la economía mundial, en 2021 (enero a septiembre) se fabricaron más de 57 millones de automóviles de acuerdo con las estadísticas publicada por la Organización Internacional de Constructores de Automóviles (OICA).²

² Organización Internacional de Fabricantes de Vehículos Motorizados. (2021). Estadísticas de Producción 2021. 08-02-2021, de Organización Internacional de Fabricantes de Vehículos Motorizados Sitio web: <https://www.oica.net/category/production-statistics/2021-statistics/>

En Chile, entre 2016 y 2019 la industria automotriz experimentó un aumento en promedio de 4,89% del parque vehicular motorizado. No obstante, en el período 2019 / 2020 se produjo una caída del 2,15% en los permisos de circulación, atribuible a los efectos de la pandemia y que una vez superada la emergencia debiera volver a los valores de tendencia. Del mismo modo a nivel regional, entre 2016 y 2019 se experimentó un incremento regular en promedio de 4,90%. En el período 2019 / 2020 hubo una caída del 1,69%, por las mismas razones indicadas anteriormente. En 2021, la cifra de venta total del sector automotor fue de 415.581 unidades de vehículos livianos y medianos nuevos, experimentó un incremento de 60,6% respecto del año 2020.³

En síntesis, el mercado tiene un crecimiento estable incorporándose anualmente al menos 20 mil vehículos motorizados al parque automotriz. En Anexo 1 se presentan tablas con cifras de parque vehicular, por tipo de transporte, tipo de motor y tipo de fabricación.

2.2. Acerca de la industria de mecánica automotriz

La mecánica automotriz se define como aquella rama de la mecánica, que, en unión con la física y sus principios, estudia las formas de generación y transmisión de movimiento en los vehículos.⁴

Junto con el desarrollo de la industria automotriz, fueron surgiendo profesiones como la ingeniería de diseño y técnicas de mantenimiento preventivo y correctivo, para garantizar el correcto funcionamiento de los vehículos durante su vida útil. En la actualidad, la ejecución del trabajo de mecánica automotriz se realiza a través de concesionarios de marcas de automóviles, talleres particulares, profesionales independientes con mantención a domicilio.

Respecto de las perspectivas a futuro de la mecánica automotriz, se espera que siga en auge dada la importancia que suponen los vehículos como medio de transporte a escala global, que tiene un impacto sobre la población mundial cercana al 80%, según cifras de la Organización de las Naciones Unidas (ONU).⁵ Entre las expectativas del sector, se encuentra el desarrollo tecnológico armonioso con el ambiente, durante los últimos años se ha comenzado con fabricación de automóviles con energías limpias, como, por ejemplo, los vehículos eléctricos. Lo anterior, representa un desafío para el sector de reparación y mantención de vehículos.⁶ Es así

³ Asociación Nacional Automotriz de Chile A.G. (2021). Informe del Mercado Automotor diciembre 2021. 01-02-2021, de Asociación Nacional Automotriz de Chile A.G. Sitio web: <https://www.anac.cl/wp-content/uploads/2022/01/12-ANAC-Mercado-Automotor-Diciembre-2021.pdf>

⁴ Infolibros. (2021). ¿Qué es la mecánica automotriz? 02-02-2021, de Infolibros Sitio web: <https://infolibros.org/que-es-la-mecanica-automotriz/>

⁵ Infolibros. (2021). ¿Qué es la mecánica automotriz? 02-02-2021, de Infolibros Sitio web: <https://infolibros.org/que-es-la-mecanica-automotriz/>

⁶ Infolibros. (2021). ¿Qué es la mecánica automotriz? 02-02-2021, de Infolibros Sitio web: <https://infolibros.org/que-es-la-mecanica-automotriz/>

como los avances tecnológicos son impulsores para que la mecánica automotriz continúe desarrollándose en función de las nuevas tecnologías y la innovación.

2.2.1. Actores relevantes

Proveedores del servicio de mecánica automotriz, de acuerdo con la encuesta realizada los preferidos de los clientes son:

- Taller particular: proveen diversos servicios para variadas marcas de automóviles, por lo general, cobran más barato que otras opciones, sin embargo, tienen un nivel bajo de cumplimiento de plazos y calidad de servicio, sin garantía formal.
- Concesionario oficial: taller especializado para automóviles de determinadas marcas, cuentan con profesionales especialistas en distintas áreas de mecánica, poseen maquinaria y equipos tecnológicos, oferta de repuestos o componentes originales y proveen garantías por los servicios. El precio que cobran suele ser más alto que un taller particular.
- Servicios a domicilio: servicios prestados, generalmente, por mecánicos independientes que no ofrecen al cliente el respaldo de una empresa.

2.2.2. Situación del mercado: Tamaño, madurez y naturaleza competitiva de la industria

En 2020, según lo publicado por el Servicio de Impuestos Internos, el mercado de la mecánica automotriz facturó UF26.617.612⁷. Las ventas anuales de las comunas de Viña del Mar y Valparaíso fue UF430.650 y UF144.856, respectivamente, lo que representa un 2,2% de la facturación total. La comuna que más facturó fue la de Santiago con UF1.534.011, luego la comuna de Providencia con UF1.284.398. El número de empresas registradas fue de 415, de las cuales 229 corresponden a la comuna Viña del Mar y 186 a Valparaíso, respectivamente. La clasificación de la actividad económica, según el SII, corresponde al código 452002 - Mantenimiento y reparación de vehículos automotores.

Entre los años 2016 y 2019, el parque vehicular motorizado experimentó un aumento en promedio a una tasa de 4,89%, excluyendo el año 2020 que fue afectado por la crisis sanitaria COVID 19. Ver Anexo 1.

⁷ Servicio de Impuestos Internos. (2021). Estadísticas de Empresa. 20-12-2021, de Servicio de Impuestos Internos Sitio web: https://www.sii.cl/sobre_el_sii/estadisticas_de_empresas.html

En relación con la investigación de mercado realizada, de un total de 167 personas, las opciones fueron las siguientes:

Tabla 1. Opciones preferidas por servicios mantención y/o reparación de vehículos

Servicios de Mantención Vehículos	%
Taller particular	69,5%
Concesionarios	42,5%
Aseguradoras	16,8%
Servicio de mecánica a domicilio	10,8%

Fuente: elaboración propia

Los principales competidores identificados son los talleres particulares y los concesionarios. En cuanto a las aseguradoras, estas empresas trabajan con talleres asociados y actúan ex post, vale decir, mantenciones correctivas en caso de siniestros. El servicio de mecánica automotriz a domicilio con un 10,1% que representa a 18 personas encuestadas, aunque es un porcentaje menor, se transforma en un competidor principal dado que está captando cuota de mercado con el servicio a domicilio.

Por otra parte, al cliente no le resulta caro cambiar de un servicio presencial en un taller tradicional a un servicio de mecánica a domicilio y estaría dispuesto a pagar entre un 10% y 20% más por este último. En cuanto a los precios de mercado de los grupos competitivos, el análisis se realizó tomándose como referencia el servicio de mantención desde 10.000 km hasta 100.000 km. Ver Anexo 2.

2.2.3. Barreras de entrada

La amenaza de entrada al sector de mecánica automotriz depende de si las barreras son altas y la amenaza de entrada es baja. Entre las barreras de entradas identificadas, se destacan las siguientes:

- La diferenciación del servicio: se requiere un gran esfuerzo de marketing para hacerse conocido y posicionar la marca en el mercado. Un aspecto a considerar tiene que ver con la respuesta sobre el grado de satisfacción en los talleres mecánicos, un 31,9% respondió que estaba muy satisfecho, un 59,6% aceptable y un 8,4% poco satisfecho. Otro aspecto a destacar es la importancia que tiene la referencia que pueden hacer los clientes sobre el servicio. Frente a la pregunta ¿En qué basa su elección, cuando decide ir por primera vez a un taller mecánico? Un 70% respondió que por referencia de un conocido que haya contratado los servicios en el taller. Por lo tanto, tanto la calidad del servicio y la reputación

son factores importantes y sobre los cuales se debe esforzar para diferenciarse del resto de los competidores.

- Requisitos de capital: se necesita de un capital inicial importante, para adquirir vehículos, maquinarias y equipos.

2.2.4. Desarrollo económico y su impacto en industria

De acuerdo con lo señalado por Medardo Palomino en la Revista de estudios de Políticas Públicas de la Universidad de Chile, se puede definir el desarrollo económico como “un proceso mediante el cual la renta nacional real de una economía aumenta durante un largo periodo de tiempo. Y si el ritmo del desarrollo es superior al ritmo del crecimiento de la población, la renta real per cápita aumentará” (Meier y Baldwin 1964: 512).⁸

El desarrollo como el crecimiento económico tienen una relación directa, vale decir, para incrementar la riqueza per cápita de la sociedad se debe tener crecimiento económico. Desde el enfoque estructuralista del desarrollo económico se encuentran diferenciales de productividad entre sectores (Chenery et. al., 1986) y existe fuerte relación entre el sector industrial y el desarrollo económico (Ortiz y Uribe, 2012). En este sentido, el desarrollo económico está estrechamente relacionado con el sector industrial, en este caso particular, con la industria automotriz y por consiguiente con el sector de la mecánica automotriz.

El crecimiento económico como los períodos de recesión afectan directamente al sector industrial. En este orden de ideas, en 2020 en plena crisis sanitaria el PIB se contrajo en 5,8%, lo que repercutió en el sector automotriz y se vio reflejado con la disminución del parque vehicular en -2,15%.⁹ En 2021, las ventas del sector automotriz en Chile experimentaron un incremento de 60,6%, respecto del 2020, lo que debería verse reflejado en un aumento del parque vehicular (información no disponible en INE, a la fecha del presente informe).

En síntesis, los cambios que se producen en el desarrollo económico y la industria del sector automotor afectan el sector de la mecánica automotriz, vale decir, un cambio en la tasa de crecimiento tiene un impacto en las cifras de ventas y expectativas de desarrollo del sector de mecánica automotriz.

⁸ Medardo Palomino. (2017). Importancia del sector industrial en el desarrollo económico: Una revisión al estado del arte. 09-02-2021, de Universidad Santiago de Cali Sitio web: <https://revistaestudiospoliticaspublicas.uchile.cl/index.php/REPP/article/view/46356>

⁹ Instituto Nacional de Estadística. (2020). Permisos de circulación. 31-01-2022, de Instituto Nacional de Estadística Sitio web: <https://www.ine.cl/estadisticas/economia/transporte-y-comunicaciones/permiso-de-circulacion>

2.2.5. Posición financiera de la industria y desempeño

La posición financiera de la industria se observa estable, que se explica principalmente por el equilibrio en los precios de los insumos y por la permanente oferta de profesionales. Los antecedentes utilizados a la fecha de este informe corresponden a los registrados por el SII, y corresponde a las cifras de ventas anuales y de remuneraciones del sector. A continuación, se presentan cifras sobre las ventas anuales y rentas de trabajadores del sector.

Tabla 2. Ventas Anuales 2018-2020 Mantenimiento y Reparación de Vehículos (SII)

Comunas	2018 Monto UF	2019 Monto UF	2020 Monto UF	2019 % Crecimiento	2020 % Crecimiento
Valparaíso	174.890	177.609	144.856	1,6%	-18%
Viña del Mar	378.641	412.440	430.650	8,9%	4%
Otras Comunas	35.321.138	38.821.071	27.042.106	9,9%	-30%
Ventas País	35.874.669	39.411.120	27.617.612	9,9%	-30%

Fuente: SII. Tabla elaboración propia

De la tabla anterior, se observa que en 2020 la comuna de Valparaíso experimentó una disminución de 18% respecto del año anterior. En el caso de Viña del Mar, en 2020 creció 4% respecto del 2019.

Tal como se señaló en apartados anteriores, el comportamiento del sector de mecánica automotriz está relacionado estrechamente con las fluctuaciones que se producen en el sector automotor y el desarrollo económico del país.

Tabla 3. Información Sobre Trabajadores y Renta Neta 2020

Comunas	N° de trabajadores dependientes informados	% del Total	Renta Neta Informada en UF	% del Total
Viña del Mar	427	1,6%	54.406	1,4%
Valparaíso	149	0,5%	13.754	0,4%
Otras Comunas	26.752	97,9%	3.860.730	98,3%
Total, País	27.328	100%	3.928.890	100%

Fuente: SII. Tabla elaboración propia

De la tabla anterior, se observa que, en la comuna de Viña del Mar, hay un número mayor de trabajadores contratados en el sector de la mecánica automotriz, en relación con Valparaíso. Respecto a la renta neta informada, corresponde a la Renta Total Neta pagada, según lo establecido en el artículo 42 N°1 de la Ley de la Renta, que corresponde a la suma de las rentas mensuales, descontadas las cotizaciones previsionales de carácter obligatorio y/o voluntario pagadas al trabajador.

2.2.6. Rol de la innovación y cambio tecnológico

La innovación y la tecnología son fundamentales para el desarrollo económico del sector industrial y el desarrollo económico de los países. En este sentido, en los últimos años la industria automotriz se ha encargado de diseñar y fabricar modelos de vehículos que utilizan energía limpia, un claro ejemplo son los vehículos eléctricos con baterías recargables. El rol de estos dos factores se torna importante en el sector de mecánica automotriz y en cualquier sector industrial actualmente. En este orden de ideas, por una parte, las empresas deben estar atentas a los cambios tecnológicos y la innovación para continuar vigentes en el mercado y, por otro lado, los profesionales deben actualizarse cada vez que cambia la tecnología, ya sea de un componente o del funcionamiento del vehículo, de lo contrario es probable que no puedan realizar eficientemente su trabajo.

2.2.7. Efectos de regulaciones

El sistema legal chileno se encuentra establecido en el Código Civil de 1.857. En su artículo 1°, dispone que: “La ley es una declaración de la voluntad soberana que, manifestada en la forma prescrita por la Constitución, manda, prohíbe o permite. Para iniciar un negocio en Chile, se debe cumplir con la normativa legal vigente: el Código de Comercio (publicado el 23 de noviembre de 1.865); el Decreto Ley N°825; sobre Impuesto a las Ventas y Servicios; el Decreto Ley N°824, Ley sobre Impuesto a la Renta, (ambos publicados el 31 de diciembre de 1.974); Decreto Ley N°211, que fija normas para la defensa de la libre competencia, la Ley N°19.496, que establece normas sobre protección de los consumidores, entre otras. En el ámbito legal, en el mercado de talleres mecánicos se identifica un riesgo asociado al cumplimiento de la normativa legal, en la eventualidad que se promulguen leyes que limiten la actuación de emprendimientos. Por lo tanto, se debe verificar con anticipación el cumplimiento normativo vigente. Controlar los aspectos legales permitirá cumplir con las exigencias de entidades reguladoras y fiscalizadoras.

2.2.8. Principales proveedores

Los principales proveedores de los talleres mecánicos son las empresas cuyo giro comercial es la venta de repuestos, insumos y accesorios para vehículos. Los proveedores son un eslabón importante de la cadena de suministro, por este motivo generar alianzas estratégicas es vital para el funcionamiento del negocio. En este sentido, lograr acuerdos con proveedores en etapas tempranas y de crecimiento, ayudará a atender en forma oportuna los requerimientos de los clientes. A continuación, se identifican los principales proveedores a nivel nacional.

Tabla 4. Principales proveedores a nivel nacional

N°	Proveedor Nacional	Página Web
1	Autopartner	https://www.autopartner.cl/
2	Chilelift	https://www.chilelift.cl/
3	Autoplanet	https://www.autoplanet.cl/
4	Aco	https://aco.cl/
5	Lucas Blandford	https://www.lucasblandford.cl/

Fuente: elaboración propia

2.2.9. Tamaño de mercado

El tamaño de mercado potencial se determinó en función de: i) crecimiento promedio del parque vehicular de las comunas de Viña del Mar y Valparaíso durante un período de 5 años (2016 – 2020), ii) el gasto de mantenimiento promedio en mantenimiento de vehículo, y iii) disposición a pagar entre un 10 y 20% más por el servicio de mantenimiento de vehículo a domicilio.

A continuación, se presenta un resumen con el comportamiento del Parque Vehicular a nivel nacional y de las comunas de Viña del Mar y Valparaíso. Ver Anexo 1.

Gráfico 1. Comportamiento Parque Vehicular 2016-2020



Fuente: INE. Gráficos elaboración propia.

A continuación, se presenta la determinación del tamaño de mercado potencial por método múltiples factores.

Tabla 5. Determinación del Tamaño de Mercado Potencial

Factores	Descripción	Factor	Tamaño
Dato 1 INE	Parque Vehicular País		5.479.286
Dato 2 INE	Parque Vehicular Región de Valparaíso		581.032
Dato 3 INE	Parque Vehicular Comunas Viña del Mar y Valparaíso		146.464
Factor 1	% crecimiento promedio Parque Vehicular Viña del Mar - Valparaíso 2016-2020	1,0096	147.870
Factor 2	Número de mantenciones al año	2	295.740
Factor 3	Precio promedio de servicio mantenimiento km	\$244.288	\$ 72.245.759.699
Factor 4	% personas dispuestas a pagar por el servicio domicilio, aunque fuera 10% y 20% más caro (encuesta)	74,4%	\$ 53.750.845.216

Fuente: INE e Investigación de Mercado. Tabla elaboración propia.

La determinación del mercado potencial de acuerdo aplicación de método de múltiples factores, asciende a MM\$54. El crecimiento promedio del parque vehicular de las comunas de Viña del

Mar y Valparaíso entre los años 2016 y 2020 fue de 0,96%. El número de mantención mecánica por kilometraje se estima en 2 promedio por año, el precio promedio de mercado por servicio de mantención asciende a \$244.288 pesos. En relación con la encuesta realizada, el 74,4% de personas, de un total de 167 encuestados, estaría dispuesto a pagar por un servicio a domicilio, aunque fuera un 10% o 20% más caro. Para ello, el porcentaje (74,4%) fue sensibilizado con el tamaño de mercado determinado (MM\$72) obteniendo el tamaño de mercado potencial (MM\$54). Ver Anexo 3, metodología TAM, SAM, SOM como alternativa al modelo de múltiples factores presentado.

2.2.10. Proyecciones de crecimiento de acuerdo a las tendencias de la industria (madurez del mercado, tendencias económicas)

El comportamiento del sector de talleres mecánicos es sensible al crecimiento de la industria automotriz y a los otros factores macroeconómicos como los económicos, políticos, legal, tecnológicos, social y ambiental.

En 2020, el sector automotor en Chile experimentó un cambio de tendencia con una disminución en las ventas de 10,1%¹⁰. Por su parte, en este mismo período el sector de talleres mecánicos automotriz experimentó una disminución del 30% de las ventas anuales a nivel nacional respecto del 2019, la comuna de Valparaíso disminuyó en 18%, en tanto, Viña del Mar creció un 4%, respecto del mismo año.

En 2021, el sector automotor en Chile experimentó un crecimiento de 60,6% respecto del 2020.¹¹ De acuerdo con lo señalado por la Asociación Nacional Automotriz de Chile A.G. (ANAC), los resultados obtenidos se explican principalmente por la reactivación de distintos sectores económicos, así como por el aumento del factor de uso del vehículo, por temas de prevención, seguridad, labores de trabajo de emprendedores y pymes que aumentaron en 2021.

En enero 2022 el sector automotor registró un aumento de 49,2% con respecto al mes de enero 2021, al igual que en 2021 el incremento se explica principalmente, por el aumento del uso del

¹⁰ Asociación Nacional Automotriz de Chile A.G. (2021). Informe del Mercado Automotor diciembre 2020. 01-02-2021, de Asociación Nacional Automotriz de Chile A.G. Sitio Web: <https://www.anac.cl/wp-content/uploads/2021/02/12-ANAC-Mercado-Automotor-Diciembre-2020-VF.pdf>

¹¹ Asociación Nacional Automotriz de Chile A.G. (2021). Informe del Mercado Automotor diciembre 2021. 01-02-2021, de Asociación Nacional Automotriz de Chile A.G. Sitio web: <https://www.anac.cl/wp-content/uploads/2022/01/12-ANAC-Mercado-Automotor-Diciembre-2021.pdf>

vehículo por partes de las familias, y como apoyo para mantener las operaciones y expansión de los emprendimientos.¹²

La tendencia del sector automotriz es continuar en desarrollos tecnológicos en armonía con el medio ambiente y bienestar de las personas, por ejemplo, la movilidad electrónica, conducción autónoma, infoentretenimiento en el vehículo etc.¹³ Adicionalmente, la dirección en esta industria es a la profesionalización del servicio, a la asesoría automotriz a domicilio, lo que se ha acentuado por la crisis sanitaria COVID 19. “La mecánica y asesoría automotriz a domicilio serán mucho más masivos, se posicionarán como los futuros talleres mecánicos.¹⁴” “La era digital llegará con mayor fuerza a los servicios mecánicos. Lograr buen impacto y posicionamiento va a ser clave en la industria.²” En relación con la electromovilidad, de acuerdo con la Estrategia Nacional, se señala que “A nivel internacional, la electromovilidad tiene hoy una baja participación, en torno al 1,1%, pero al igual que en el caso de los paneles solares, existe un fuerte apoyo internacional, a través de regulaciones y normativas que empujan a la industria automotriz a desarrollar tecnologías de transporte más limpias y eficientes. Hoy la penetración de Chile es baja, pero las proyecciones apuntan a un fuerte crecimiento en las próximas décadas.”¹⁵

2.2.11. Análisis del Entorno Externo

2.2.11.1. Análisis PESTEL

Actualmente, Chile posee estabilidad económica y política, a pesar de los vaivenes que ha tenido que enfrentar en el último tiempo. Si bien el año 2020 el PIB se contrajo un 5,8%¹⁶, en 2021 el PIB se estima cerca del 12%,¹⁷ este incremento se explica principalmente por el aumento de la demanda interna y restricciones de la oferta. Se estima que para el 2022 el PIB se expandirá en torno al 2,5%. Ver Anexo 4.

¹² Asociación Nacional Automotriz de Chile A.G. (2022). Informe del Mercado Automotor enero 2022. 01-02-2021, de Asociación Nacional Automotriz de Chile A.G. Sitio web: <https://www.anac.cl/wp-content/uploads/2022/02/01-ANAC-Mercado-Automotor-Enero-2022.pdf>

¹³ Cámara Nacional de Comercio Automotriz. (2021). Retos y tendencias de la industria automotriz en 2021. 10-02-2022, de Cámara Nacional de Comercio Automotriz Sitio web: <https://www.cavem.cl/noticias/retos-y-tendencias-de-la-industria-automotriz-en-2021->

¹⁴ Patricio Gutiérrez. (2020). El futuro de los talleres mecánicos: Expertos proyectan cambios en atenciones automotrices post pandemia. 12-12-2021, de EMOL Sitio web: <https://www.emol.com/noticias/Autos/2020/05/14/986089/servicios-tecnicos-mecanicos-post-pandemia.html>

¹⁵ Ministerio de Energía de Chile. (2021). Estrategia Nacional de Electromovilidad. 10-02-2022, de Ministerio de Energía de Chile Sitio web: https://energia.gob.cl/sites/default/files/estrategia_electromovilidad-8dic-web.pdf

¹⁶ Banco Mundial. (2021). Crecimiento del PIB (%) - Chile. 31-01-2022, de Banco Mundial Sitio web: <https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?locations=CL>

¹⁷ Banco Santander. (2022). Visión 2022: Los nuevos desafíos de la normalización. 04-02-2022, de Banco Santander Sitio web: <https://banco.santander.cl/estudios/panorama-economico/detalles/vision-2022>

En 2021, Chile fue reconocido como principal economía innovadora de Latinoamérica según lo demostró el Índice Global de Innovación 2021 medido por la organización Mundial de Propiedad Intelectual. Lo anterior refleja que pese al ambiente adverso por la que ha atravesado el país, se ha logrado avanzar en el proceso de transformación digital, en donde la tecnología es fundamental para el desarrollo de las empresas. Respecto al ámbito ecológico, el acuerdo voluntario denominado Acuerdo Verde, suscrito por el gobierno, sector financiero y los reguladores que tiene como objetivo contribuir con la estabilidad financiera y el logro de los acuerdos del país en materia climática, es esencial, para alcanzar el crecimiento económico y desarrollo sostenible del país. En este sentido, en el mercado de talleres mecánicos se torna importante controlar los factores ecológicos (normativas de protección al medio ambiente, de consumo de energía, aumento de contaminación, etc.) por lo que la empresa debe crear directrices hacia el control de dichos factores para generar confianza y credibilidad en los clientes.

En el sector de talleres mecánicos se identifica un riesgo asociado al cumplimiento de la normativa legal, vale decir, en la eventualidad que se promulguen leyes que limiten la actuación de emprendimientos. Por lo tanto, se torna relevante verificar con anticipación el cumplimiento normativo vigente, para evitar multas y sanciones que afecten la reputación del emprendimiento. Controlar los aspectos legales permitirá cumplir con las exigencias de entidades reguladoras y fiscalizadoras. Los clientes van evolucionando, cada vez con más acceso a información, por lo que el servicio de mecánica a domicilio debe atender requerimientos y expectativas crecientes del cliente. Contar con tecnología, permite realizar diagnósticos certeros, obtener información de calidad, oportuna y útil. Controlar los factores ecológicos generará confianza y credibilidad en las personas. Verificar los aspectos legales permite cumplir con lo exigido por las entidades reguladoras y fiscalizadoras. En este orden de ideas, es necesario hacer un análisis del entorno macroeconómico y revisar en forma periódica los factores sobre los que no se tiene control en la medida que crece el emprendimiento.

Consignado lo anterior, los factores externos analizados son favorables para emprender con el negocio de mecánica preventiva a domicilio, en las comunas de Viña del Mar y Valparaíso.

2.2.12. Análisis del Microentorno

2.2.12.1. Análisis de las cinco (5) Fuerzas de Michael Porter

De acuerdo con el análisis de la competencia, el sector de mantenimiento y reparación de vehículos automotores es atractivo para emprender un negocio de mecánica preventiva a domicilio. En 2021, el sector automotor experimentó un incremento de 60,6% respecto del año 2020.¹⁸ El mercado ha experimentado un crecimiento estable incorporándose anualmente al menos 20 mil vehículos motorizados al parque automotriz, lo que favorece la demanda de servicios en el sector de mantenimiento y reparación de vehículos. Los principales competidores identificados corresponden a talleres de concesionarios y talleres particulares. En este sentido, si bien existe competencia en las empresas del sector, el nivel de rivalidad no es intenso como para convertirse en una amenaza para ingresar al mercado, obtener parte de la rentabilidad del sector y proyectarse a futuro. Ver Anexo 5.

2.3. Competencia

En 2020, 415 empresas de mantenimiento y reparación de vehículos automotores se encontraban registradas en las bases de datos del SII en las comunas de Viña del Mar y Valparaíso, 229 y 186, respectivamente.

2.3.1. Competidores

Los competidores identificados son los siguientes:

- Directos: concesionarios de marca, talleres particulares, mecánicos a domicilio (con iniciación de actividades en SII). Los talleres de concesionarios son los que tienen mayor presencia en el sector, invierten más en marketing y publicidad, por lo general, realizan el servicio de mantención de kilometraje, que son parte de la garantía convencional que cubren durante los primeros 2 a 5 años de uso o hasta los 100.000 kilómetros, lo que sucede primero¹⁹ y varía dependiendo de la marca del vehículo, la otorga el concesionario que vendió el vehículo y pertenecen a una red de concesionarios a lo largo del país, muchos de estos con trayectoria en el sector automotor.

A continuación, se presenta una tabla con los competidores directos que se encuentran en las comunas de Viña del Mar y Valparaíso.

¹⁸ Asociación Nacional Automotriz de Chile A.G. (2021). Informe del Mercado Automotor diciembre 2021. 01-02-2021, de Asociación Nacional Automotriz de Chile A.G. Sitio web: <https://www.anac.cl/wp-content/uploads/2022/01/12-ANAC-Mercado-Automotor-Diciembre-2021.pdf>

¹⁹ DercoCenter. (2021). ¿Qué cubre la garantía de un auto nuevo?. 10-02-2022, de DercoCenter Sitio web: <https://www.dercocenter.cl/noticias/que-cubre-la-garantia-de-un-auto-nuevo>

Tabla 6, Competidores Directos Identificados

N°	Competidores	Concesionario/Taller Particular	Tipo de Servicios (producto)	Ubicación
1	Cartoni	Concesionario Toyota y multimarca	Servicio técnico, desabolladura pintura	Viña del Mar
2	E. Kovacs	Concesionario Chevrolet	Accesorios, flotas y convenios, garantía, repuestos, servicio técnico, OnStar (plataforma tecnológica que ofrece servicios de seguridad y emergencia)	Viña del Mar - Valparaíso
3	Hernández Motores	Concesionario Hyundai y multimarca	Servicio técnico y repuestos	Viña del Mar
4	Aspillaga Hornauer	Concesionario Mazda y multimarca	Servicio técnico, mantención por km, desabolladura y pintura, repuestos, etc.	Viña del Mar
5	Rossetot	Concesionario - multimarca	Servicio técnico, mantención por km. accesorios, repuestos, desabolladura y pintura	Viña del Mar - Valparaíso
6	Suzuval	Concesionario Mazda y multimarca	Servicio técnico, mantención por km. desabolladura y pintura, repuestos, etc.	Viña del Mar - Valparaíso
7	Talleres Particulares	Taller particular	Mecánica en general, mantención por km. cambio de aceite, frenos, servicio de mecánica a domicilio, servicio de retiro de vehículo, servicio a flota de vehículos empresa	Valparaíso

Fuente: Páginas Web. Tabla elaboración propia.

Los competidores directos identificados, cuentan con la venta de repuestos originales de las distintas marcas de vehículo, por lo que su relación comercial con los proveedores es un valor agregado que poseen, principalmente en ahorros de tiempo y economías de escala. Sin embargo, los servicios de reparación y mantención preventiva son más altos que los que cobran los talleres particulares.

- Indirectos: los competidores indirectos identificados son profesionales o técnicos especialistas que trabajan en forma independiente, y que no tienen iniciación de actividades en el SII. En otras palabras, son informales que trabajan en el sector y forman parte de la economía sumergida del país, que, según información publicada por el INE, en el trimestre móvil octubre – diciembre 2021 la tasa de ocupación informal fue de 28,3%.²⁰
- Potenciales: los competidores potenciales son todos aquellos profesionales o técnicos titulados y egresados que quieran emprender en el sector de la mecánica preventiva a domicilio.

2.3.2. Acerca de la competencia

En el caso de los talleres de concesionarios, se observa que aparte del objetivo estratégico de maximizar sus beneficios, ciertas empresas marcan la diferencia abordando temas relacionados con la sustentabilidad, realizan compromisos de donación, por ejemplo, en el caso de Aspillaga Hornauer, por cada automóvil cero (0) kilometro que se compre de ciertas marcas, donan un árbol nativo a la Fundación Reforestemos y por otro lado abordan el tema del reciclaje creando

²⁰ Instituto Nacional de Estadísticas. (2021). Boletín Estadístico: Informalidad Laboral. 10-02-2022, de Instituto Nacional de Estadísticas Sitio web: https://www.ine.cl/docs/default-source/informalidad-y-condiciones-laborales/boletines/2021/boletin-informalidad-laboral-trimestre-octubre-diciembre-2021.pdf?sfvrsn=adbc1c2c_4

puntos verdes en distintos lugares de la Región de Valparaíso. Respecto de los talleres particulares, no se observan objetivos estratégicos que se destaquen por sobre el maximizar sus beneficios.

Puntos fuertes detectados: La mayoría de los clientes que compran vehículos nuevos realizan las primeras mantenciones por kilometraje en talleres de los concesionarios, producto de la garantías del vehículo.

Por otra parte, los talleres mecánicos de concesionarios son una unidad de negocio más de su holding de empresas, por lo que, si en un período disminuyen las ventas de dicha unidad, pueden ser compensadas con las ventas de otras unidades de negocio.

Puntos débiles detectados: la información en algunos casos no está disponible en internet, por ejemplo, los precios referenciales sobre los servicios que ofrecen. Así como también la escasa información que se proporciona por teléfono.

Cabe destacar que, dentro de los puntos fuertes detectados en los talleres de concesionarios es que prácticamente tienen aseguradas las primeras mantenciones de vehículos nuevos vendidos, sin embargo, no les garantiza que, terminado el periodo de garantía, los clientes continúen atendiéndose con ellos, transformándose en una debilidad la fuga de clientes. Por lo tanto, a partir de esta debilidad, existe una oportunidad para captar esos potenciales clientes.

En visita realizada a talleres, tanto de concesionarios como particulares, se observó que las personas que atienden en salas de venta no estaban suficientemente preparadas para entregar respuestas técnicas y en algunos casos entregaban presupuestos incompletos. En el caso de los mecánicos independientes que ofrecen servicio a domicilio, la situación es más precaria dado que muchos de éstos trabajan informalmente, vale decir, no tienen iniciación de actividades, por tanto, no tributan. Los talleres particulares están enfocados en atender los requerimientos del día a día, presentan notables deficiencias en sus procesos y procedimientos administrativos, financieros, marketing y operaciones, no están centrados en el cliente.

Los competidores que tienen mayor presencia en el mercado son los talleres de los concesionarios, jugadores fuertes y dominantes en el mercado. No obstante, el precio que cobran está por sobre los talleres particulares. Se constató que la información entregada no es clara ni oportuna, se pierde mucho tiempo esperando respuestas por consultas y más aún para pedir una hora de atención para mantención preventiva.

Por último, la estrategia de la empresa debe concentrar los esfuerzos en proporcionar un servicio de calidad, invertir en marketing y publicidad para posicionar la marca en el mercado a corto plazo, crear un sitio web con información clara y bien distribuida, realizar campañas en redes sociales como Instagram y Facebook, implementar un programa de referidos, entre otras cosas para capturar la fuga de clientes de los talleres de concesionarios así como los clientes insatisfechos de los talleres particulares y mecánicos a domicilio. Luego, desarrollar estrategias que consideren la innovación y el desarrollo tecnológico como pilares del negocio, con el propósito de conseguir anticiparse a los cambios futuros. Ver Anexo 6, Mapa de Posicionamiento y Mapa de Atributos.

2.4. Clientes

Los clientes de la industria son todas aquellas personas naturales o jurídicas dueñas de vehículos automotores vigentes en el parque automotriz de las comunas de Viña del Mar y Valparaíso, entre ellos, se han identificados los siguientes:

- Propietarios: dueños de vehículos que frecuentan un taller mecánico para averiguar y/o comprar servicios de mantenimiento o reparación de su vehículo particular.
- Conductores: personas que arriendan vehículos para trabajar, taxistas, Uber, Cabify, entre otros.
- Empresas: flotas de vehículos que realizan mantenciones periódicas dada la naturaleza de sus actividades, como, por ejemplo, empresas de transporte, distribuidoras, repartidoras etc.
- Dueños de vehículos de marca: personas que acuden a talleres de marca por la garantía, repuestos originales, confianza etc.
- Sector público: entidades públicas que buscan servicios de mantención mecánica preventiva en función de presupuestos asignados.
- Entre otros.

3. Descripción de la empresa y propuesta de valor

3.1. Modelo de Negocio

La empresa ofrece servicios de mantención mecánica preventiva de vehículos a domicilio, dirigidos inicialmente al segmento B2C, mediante marketing digital a través de redes sociales, en el mediano y largo plazo se diseñarán servicios para el segmento B2B (Ver Anexo 7). En la primera etapa del negocio, el trabajo se realizará con un equipo compuesto por cuatro (4)

profesionales: 1 Financiero a cargo de la administración y finanzas, 1 comercial responsable de marketing digital, atención a clientes y concretar ventas, 2 mecánicos calificados a cargo del trabajo en terreno, en el mediano plazo sumar otro mecánico sujeto a demanda. El modelo de ingreso es por venta de servicios, el cliente paga un precio como consecuencia de la acción del trabajo realizado por la empresa. Inicialmente, para generar ingresos, se invertirá en publicidad en redes sociales e implementar un programa de referidos. La modalidad de pago será en efectivo, a través de tarjetas de débito/crédito con sistema Redcompra y mediante transferencias bancarias.

Modelo CANVAS Clientes B2C. Mantenición Mecánica Preventiva de Vehículos a Domicilio

Socios claves	Actividades claves	Propuesta de valor	Relación con el cliente	Segmento de clientes
<ul style="list-style-type: none"> - Alianzas estratégicas con proveedores de repuestos y accesorios para automóviles. - Alianzas con empresas especializadas en servicios conexos como pintura y desabolladura. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mantenciones en el domicilio del cliente en plazo acordado. - Informe diagnóstico Inicial de Vehículo mediante inspección visual y scanner. - Ofrecer asesoría y asistencia personalizada. Profesionales brindaran seguridad y confianza, claves para un buen servicio. - Marketing Digital redes sociales Instagram y Facebook - Programa de fidelización y referidos para generar tráfico y llegar a potenciales clientes. - Proceso compras insumos y repuestos - Medir Satisfacción del cliente, mediante Indicadores de Calidad de Servicio. - Servicio a domicilio y Posventa Garantizado por profesionales calificados. - Seguimiento trabajo en línea e informado a cliente - Agendamiento en línea. - Pago en línea - Informe Final del Servicio. Disponible en línea en todo momento. 	<p>Movilivery es una empresa de mantención mecánica de vehículos a domicilio, Para quienes busquen ahorro de tiempo y solucionar la revisión o fallas mecánicas de sus vehículos en la comodidad de su hogar.</p> <p>Cuenta con profesionales calificados, que lo atenderán en forma rápida y oportuna. La garantía es de tres meses por el servicio prestado y gestionamos la garantía de los repuestos con los proveedores.</p> <p>La propuesta de servicios incluye:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Atención personalizada por profesionales calificados y en el domicilio del cliente. - Diagnóstico mediante scanner. - Asesoría telefónica o mediante videoconferencia (Zoom, Google Meet o Microsoft Teams). - Servicios conexos (lavado de auto) <p>La metodología de trabajo permitirá atender los requerimientos de los clientes, reduciendo el tiempo que debe invertir en la prestación del servicio.</p> <p>Servicio delivery, con tiempo estimado entre 35 minutos y 1 hora en llegar al domicilio del cliente para realizar la mantención in situ. La mantención se realizará en el espacio que habilite el cliente, levantamos un taller mecánico flotante, el cual velará por la seguridad del cliente y su familia como la del trabajador.</p> <p>El tiempo estimado es de 3 horas aproximadamente para realizar la mantención, con servicio de postventa garantizado.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Asesoría y asistencia personalizada con el cliente. - Cumplimiento de horario., Entrega del vehículo, en la fecha y hora convenida con el cliente. - Proporcionar historial por pauta de mantenciones realizadas a vehículos. - Realizar seguimientos de los trabajos realizados para obtener feedback y enganchar los próximos servicios - Mediante Canales digitales - Perfiles RRSS - Stock y variedad de productos (repuestos, insumos, componentes, accesorios) - Protocolos y procedimientos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Clientes con poco tiempo disponible, que tienen una rutina pesada y necesitan ser atendidos en su domicilio en forma rápida. - Clientes que se encuentren en el rango entre los 30 y 49 años. - Clientes con vehículos del año 2016 en adelante.
	<p>Recursos claves</p> <ul style="list-style-type: none"> - Conocimientos técnicos calificados de los profesionales. - Vehículo que permita trasladar equipos y herramientas. - Computador para realizar diagnóstico de vehículos - Maquinaria y equipos móviles necesarios para realizar mantenciones. - Sitio Web - Teléfonos Móviles para equipo de trabajo - Software para gestión del servicio de mecánica a domicilio, Permitirá automatizar procesos, atender con rapidez, generar presupuestos, avisos, alertas, ordenes de trabajo, historia del cliente, atención de vehículos en domicilio en forma oportuna. Además, podrá generar: Permisos a usuarios. Indicando que hacer a los colaboradores en el programa, controlar gastos y presupuesto, controlar revisiones pendientes de los clientes Comprobar si un presupuesto es aceptado o no, si una orden de trabajo está terminada o incompleta. 		<p>Canales</p> <ul style="list-style-type: none"> - Contacto a través de Sitio Web Responsive: Se habilitará una ventana de contacto, la que permitirá recibir solicitudes de cotización y consultas de los clientes. - Correo Electrónico: permitirá mantener contacto los clientes en el mediano y largo plazo, se utilizará para enviar contenido de valor, avisar fechas de las próximas mantenciones. - Redes sociales: se utilizará para realizar marketing digital a través de Facebook Manager e Instagram, generar contenido de valor y a través de campañas captar más clientes y lograr conversiones cuando se concreten las mantenciones a domicilio. - Chatbot: se habilitará para contestar en forma rápida las consultas de clientes y luego derivar con un especialista. 	<ul style="list-style-type: none"> - Clientes con vehículos que alcanzan los 4.20 metros de largo y motores de entre 1.000 y 2.000 cilindros (entre estos se encuentran los sedanes y hatchback)
<p>Estructura de costo</p> <ul style="list-style-type: none"> - Inversión inicial: Compra de vehículo, maquinaria y equipos, sitio web. - Remuneraciones de profesionales calificados. - Gastos en publicidad, promoción y administración de redes sociales. 		<p>Fuentes de Ingreso</p> <p>Se generarán ingresos por los trabajos de mantenciones preventivas a domicilio. El cliente podrá pagar mediante:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Efectivo - Transferencias bancarias - Tarjeta débito / crédito 		

3.2. Propuesta de Valor

La propuesta de valor fue diseñada para una empresa de mecánica automotriz que ofrece servicios de mantenimiento preventivo a domicilio más completo de Viña del Mar y Valparaíso. Cuenta con profesionales titulados de prestigiosas universidades del país, encargados de brindar una buena experiencia al cliente. Posee equipos y maquinaria que están a la vanguardia en tecnología, lo que garantiza rapidez, confianza y seguridad en el trabajo.

3.3. Descripción de la empresa

La empresa es de mantención mecánica preventiva de vehículos a domicilio. Fundada en 2022, pertenece al sector de mantención y reparación de vehículos automotores. Está ubicada en la ciudad de Viña del Mar, en donde presta servicios, con alcance a la comuna de Valparaíso. El foco de la empresa está dirigido a estas comunas mediante dos líneas de trabajo: En el corto plazo focalizados en B2C, servicio de mantención de vehículos domicilio y en el mediano – largo plazo en B2B integrando a empresas y organismos públicos. Está formada por un equipo multidisciplinario de profesionales de prestigiosas universidades chilenas, con conocimientos en gestión de empresas y especialistas calificados en mecánica automotriz.

Este emprendimiento nace con el compromiso de ofrecer servicios de calidad y crear valor a sus clientes, velar por la idoneidad, flexibilidad y accesibilidad, atributos que deben estar en el ADN de todos los que forman parte de este negocio. Concibe que la mecánica a domicilio marcará un quiebre en la tendencia de los servicios que ofrecen los talleres mecánicos tradicionales.

3.3.1. Misión

Proveer servicios de mantenimiento mecánico preventivo a domicilio de calidad, seguros y confiables para brindar una experiencia positiva al cliente, demostrando eficiencia, respeto por el medio ambiente y la sociedad.

3.3.2. Visión

Ser referentes del sector de mantenimiento mecánico preventivo, a nivel local, y reconocida por los clientes, por su idoneidad, flexibilidad y accesibilidad, al contratar un servicio.

3.3.3. Objetivos

A continuación, se presentan los objetivos planteados para la etapa inicial con horizonte de 3 años:

- 2022: Promover el emprendimiento con campañas de marketing digital en redes sociales, para captar clientes y posicionar la marca en el mercado.
- 2023: Evaluar la adquisición o desarrollo de una aplicación que realice seguimiento a los trabajos realizados, que genere indicadores de calidad de servicio.
- 2024: Iniciar y evaluar planes de crecimiento.

3.3.4. Valores

El emprendimiento está comprometido con sus valores, según los cuales se han convenido para crear valor y crecer junto a sus clientes.

- Excelencia: compromiso con la calidad, orientados a conseguir la máxima eficacia en la gestión para obtener los mejores resultados y crear valor para el cliente
- Confianza: trabajar y crecer con el cliente, brindarle seguridad, para que perciba en todo momento que su vehículo se encuentra protegido y cuenta con la garantía de la empresa.
- Transparencia: se realiza diagnóstico de la situación inicial, explica de manera clara y sencilla el estado de su vehículo.
- Compromiso: el equipo de trabajo se identifica con los requerimientos del cliente, se promueve la comunicación fijando metas realistas y consecuentes con los objetivos profesionales.

3.3.5. Estrategia Competitiva

La estrategia competitiva es de diferenciación, cuyo objetivo es captar clientes a través del diseño de un servicio atractivo de mantenimiento de vehículos a domicilio, siendo sus atributos principales la calidad de servicio, la idoneidad, flexibilidad y accesibilidad a la información. Con este enfoque, se logrará fidelizar a los clientes, posicionar la marca en el mercado, aumentar los ingresos por ventas y el margen neto. Para conseguir la diferenciación del servicio en el mercado y lograr que sea más atractivo, se avanzará en potenciar la imagen de marca, la atención oportuna y rápida, la eficacia del servicio postventa, la asesoría técnica experta, seguridad, confianza, responsabilidad social y cuidado del medio ambiente. La estrategia resultará exitosa, si los clientes perciben que la oferta del servicio es diferente, crea valor y obtienen más beneficios respecto de otros servicios alternativos.

En cuanto a los riesgos asociados al enfoque de diferenciación, se encuentra el surgimiento de imitadores, y la posibilidad que la diferenciación del servicio no sea considerada por los clientes, por lo tanto, no logre los resultados esperados.

3.3.6. Ventaja Competitiva

El enfoque es de diferenciación del servicio de mantenimiento mecánica de vehículos a domicilio. Para ello se levantará un taller flotante en un espacio definido por el cliente, ya sea en el estacionamiento u otro lugar que permita realizar la mantención. El servicio a domicilio permite ahorro costos fijos, ahorro de tiempo y brinda comodidad al cliente. Los profesionales se trasladan al domicilio en un camioneta con las herramientas y repuestos necesarios para realizar la mantención del vehículo. Este formato delivery tiene previsto un tiempo estimado de traslado entre 35 minutos y 1 hora para llegar al domicilio del cliente. La estimación del tiempo de desplazamiento se basa en la cercanía que existe entre las comunas de Viña del Mar y Valparaíso, que corresponde al alcance inicial del plan de negocios. Además de la programación y agendamiento previo del servicio, más la confirmación por parte del cliente, lo cual permitirá coordinar las actividades para llegar oportunamente al domicilio del cliente.

El servicio que ofrece la empresa considera atributos que lo hacen diferente y bien percibido por los clientes. A pesar de que la percepción es subjetiva, los atributos estimados en la ventaja competitiva emanan de los resultados de la Investigación de Mercado y se representan en:

- **Idoneidad:** dentro de los sinónimos de este concepto se destaca la capacidad, aptitud, talento, competitividad y competencia. El objetivo es generar un ambiente de certidumbre y confianza en los clientes de tal modo que resulte adecuado y conveniente contratar los servicios de la empresa.
- **Accesibilidad:** proporcionar al cliente la facilidad para acceder al servicio y a la información oportunamente, convenir asesorías técnicas, monitorear en todo momento el estado del servicio, con el propósito de mejorar la experiencia del cliente. Lo anterior, mediante los canales de información que se pondrán a disposición de los clientes, como, por ejemplo, sitio web, redes sociales, una aplicación web que permita monitorear el estado de avance del servicio.
- **Flexibilidad:** permitir a los clientes programar el horario de atención de acuerdo con sus ventanas horarias y en la comodidad de su domicilio, ahorro de tiempo y esfuerzo, sobre todo cuando se trata de llevar el vehículo del punto de servicio y después retirarlo.
- **Calidad de servicio:** centrar los esfuerzos en ofrecer un servicios de excelencia que satisfaga y supere las expectativas de los clientes y a un precio razonable. En este sentido, se elaborará un manual de indicadores de calidad de servicio con el objetivo de medir el Tiempo de Espera (TE), el Tiempo de Ocupación (TO), el Tiempo de Ocupación Efectivo (TOe), el tiempo de Ocupación Máximo (TOM), el Tiempo de Inactividad (TNT),

en forma periódica para analizar la velocidad de atención en los servicios y corregir las desviaciones detectadas.

En el caso de incumplimiento del TE o TOM, se otorgará un descuento de 20% en el precio de la mantención.

El TE se medirá desde la fecha y hora requerida del servicio hasta la llegada al domicilio, el que no sobrepasará 1 hora.

El TOM se medirá considerando el Tiempo de Ocupación (TO) descontando el Tiempo de Inactividad por motivos ajenos a la empresa (Fuerza Mayor).

El TO se medirá entre la fecha y hora de arribo hasta la fecha y hora de salida del profesional del domicilio del cliente.

3.3.7. Factores de éxito

A continuación, se presenta un breve resumen de los principales factores de la empresa, servicios que sustentan el éxito del modelo de negocio.

- Comercial: se encuentra determinado el cliente objetivo a los cuáles se debe orientar las campañas de marketing digital a través de redes sociales que permitirá atraer captar clientes y cerrar ventas para incrementar los ingresos ordinarios de la actividad.
- Capital humano: conformado por profesionales calificados que conocen el sector de la mecánica automotriz, capacitados para brindar servicios de calidad a los clientes.
- Innovación y desarrollo tecnológico: conscientes que estos dos factores son esenciales para enfrentar el futuro, se promoverá la capacitación continua del equipo de trabajo con el propósito de anticiparse a los cambios venideros y brindar servicios de calidad a los clientes, que perciban que las personas que los atienden están a la vanguardia en el sector.

3.4. Estrategia de crecimiento o escalamiento. Visión Global

En la etapa inicial con un horizonte de 3 años, la estrategia será la de crecimiento orgánico penetración de mercado, cuyo objetivo es aumentar la participación de mercado en el sector de mantenimiento y reparación de vehículos automotores de las comunas de Viña del Mar y Valparaíso. Para ello, los esfuerzos están centrados en inversión en marketing digital a través de redes sociales, desarrollar un programa de fidelización y referidos mediante una tarjeta de fidelización con el propósito de crear valor para el cliente y perciba que la empresa valora su fidelidad premiando con descuentos y promociones por los nuevos clientes que hayan referido y confirmado un servicio. Paralelamente, se invertirá en innovación y desarrollo tecnológico para

adaptar los servicios y soluciones en función de los requerimientos de los clientes y el mercado. Luego, con una estrategia de desarrollo de mercado se buscará expandirse a otras áreas geográficas.

Habiendo pasado por la curva de aprendizaje en la etapa temprana, se evaluará una estrategia inorgánica de crecimiento que permita competir con otras empresas más grandes. Para ello, se implementará una estrategia de adquisiciones de empresas de menor tamaño que agreguen valor al negocio y permita captar más clientes.

La escalabilidad se define como “la capacidad de un negocio para multiplicar sus ingresos de forma exponencial con un incremento lineal de los gastos.”²¹

En relación con lo anterior, se presentan los principales aspectos a considerar para preparar el emprendimiento hacia la escalabilidad:

- Tecnología: contar con sitio web y herramientas tecnológicas que permitan brindar un servicio de calidad, mejorar los procesos internos, automatizar tareas diarias (e-mail, formulario en sitio web, publicidad, seguimiento de métricas), seguimiento de redes sociales, contribuirá a aumentar la base de clientes y fidelizar a los actuales. Implementar seguimiento por GPS a los móviles para optimizar los tiempos de espera y controlar la ejecución de los trabajos.
- Marketing: evaluar canales de promoción que den mejor retorno de inversión. Realizar campañas de marketing digital, ayudará a incrementar el número de personas a las que se les ofrece el servicio y concretar conversiones, aumentando de esta manera los ingresos por ventas.
- Crear contenido de valor: publicar información que sea de utilidad para el cliente en el sitio web y en redes sociales, para posteriormente lograr conversiones, vale decir, se materialice la prestación del servicio.
- Escalabilidad geográfica: expandirse a otras comunas de la región de Valparaíso.
- Crecimiento inorgánico: una vez alcanzado cierto nivel de crecimiento, habiendo aplicado las estrategias anteriormente descritas, se pasa a una etapa en la cual mediante la adquisición de otras empresas dedicadas a mecánica a domicilio se puede aumentar rápidamente la cartera de clientes, la infraestructura operativa y la variedad de servicios.

²¹ Patricia Galiana. (2021). Qué es la escalabilidad y cómo implementarla en tu empresa o startup. 21-12-2021, de IEBS School. Sitio web: <https://www.iebschool.com/blog/aumentar-escalabilidad-negocio-definicion-ejemplos/>

No se consideran las fusiones, debido al tamaño relativamente pequeño de las empresas involucradas en donde la incorporación de nuevos socios con maneras distintas de ver el negocio puede ser más perjudicial que beneficioso.

3.5. Responsabilidad Social Empresarial y sustentabilidad

Para la empresa, la forma de navegar hacia el desarrollo económico es internalizar en la cultura organizacional, así como declarar en su planificación estratégica la importancia de integrar y gestionar actividades relacionadas con temas económicos, sociales y ambientales.

Promover la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y Sustentabilidad entre los colaboradores es un objetivo principal para la empresa. Así como, gestionar y medir el impacto de las actividades desarrolladas y de las decisiones tomadas, relacionadas con el ambiente y lo social. A continuación, se presentan las actividades que se ejecutarán inicialmente:

- Económico: promover la RSE y sustentabilidad entre clientes y proveedores a través de las buenas prácticas de los colaboradores de la empresa relacionada con la eficiencia energética y cuidado del medio ambiente.
- Social: generar alianzas con empresas expertas de seguridad y salud ocupacional, para coordinar actividades orientadas a conducir el vehículo a la defensiva, para colaboradores, clientes y proveedores.
- Ambiental: promover el reciclaje y la disminución del consumo de energía y agua entre los colaboradores, clientes y proveedores. Reducir la generación de residuos.

Una vez ejecutadas las actividades se debe dar a conocer los resultados a los grupos de interés (colaboradores, clientes, municipios, etc.), lo que permitirá mayor reputación y posicionamiento de la marca. Ver Anexo 8 Matriz RSE.

4. Plan de Marketing

4.1. Objetivos de Marketing

A continuación, se presentan los objetivos de marketing definidos para el primer año de operación de la empresa. Los que deberán ser revisados periódicamente para monitorear su cumplimiento y ajustar en caso de observar desviaciones, a saber:

Tabla 7. Objetivos de Marketing

N°	Objetivos de Marketing	Indicador
1	Aumentar las ventas en un 20% de MM\$4,4 a MM\$5,3 en los siguientes 6 meses. Con el esfuerzo conjunto del encargado comercial y asesor externo de marketing y publicidad	Ventas mensuales / Total de Ventas
2	Aumentar el tráfico de la página web de la empresa en 30%, duplicando el volumen de creación de contenido y la inversión en la estrategia SEM, para posicionar la marca en motores de búsqueda y generar más Leads en los siguientes 6 meses. Pasar de 1.000 a 1.300 visitas, en las comunas de Viña del Mar y Valparaíso para junio de 2022, con el fin de aumentar las oportunidades de venta.	N°de visitas en página web por mes
3	Aumentar los seguidores en la cuenta de Instagram y Facebook en 1.000 en 2 meses, e incrementar en 50% para los próximos 4 meses pasando de 1000 a 1.500 seguidores en 6 meses.	N° de Seguidores / Total de Seguidores mes
4	Aumentar las solicitudes de cotizaciones en 50% pasando de 20 primer mes a 30 cotizaciones al 30 de junio de 2022	N°cotizaciones/ Total Cotizaciones mes
5	Que los contenidos sean compartidos en Facebook e Instagram al menos 20 veces cada mes hasta diciembre de 2022	N°de veces contenidos compartidos por mes
6	Aumentar el % de conversión en un 5% pasando de 60 a 90 conversiones para el 31 de diciembre de 2021	N° de visitas / Total ventas mensuales

Fuente: tabla elaboración propia

4.2. Estrategia de Segmentación

La estrategia de segmentación permite identificar las necesidades, motivaciones, características, comportamientos comunes de los grupos de clientes identificados. En este sentido, la estrategia de segmentación consiste en diseñar una oferta de marketing específica para un subconjunto de clientes que requiere servicios de mantención mecánica preventiva a domicilio, de manera similar. Inicialmente, el cliente objetivo es el B2C, vale decir, cliente final, ubicado en las comunas de Viña del Mar y Valparaíso. Luego, en largo plazo (más de 1 año) se evaluará el desarrollo del mercado en clientes B2B.

- **Macrosegmentación:**
 - Geográfica: personas que viven en las comunas de Viña del Mar y Valparaíso
 - Demográfica: todas aquellas personas entre 30 y 49 años.
 - Socioeconómica: perfil grupos AB, C1A, C1B²² propietarios de vehículos nuevos y usados.
- **Microsegmentación:**
 - Psicográficas: que necesitan llevar su vehículo a lo menos una vez al año a un taller y basan su elección por referencias de un conocido, requieren servicio de mantenimiento mecánico preventivo, están dispuestos a pagar entre un 10% o 20% más que un taller tradicional, que valoran la importancia de una garantía, confianza, credibilidad y seguridad en el servicio, tienen poco tiempo y requieren

²² GfK Chile. (2019). Estilos de Vida de los Grupos Socioeconómicos de Chile. 11-02-2022, de GfK Chile Sitio web: https://www.anda.cl/wp-content/uploads/2019/05/GfK_GSE_190502_FINAL.pdf

ser atendidos de forma rápida y eficiente. Estos consideran importante no tener que movilizar el vehículo al punto de servicio, esperan contar con disponibilidad de horario para ser atendidos y consideran relevante contar con mantenciones por pauta e historial del vehículo.

El cliente identificado como objetivo es aquel que vive en las comunas de Viña del Mar o Valparaíso, cuyo rango de edad se encuentra entre los 30 y 49 años o más, donde un 45,5% tiene entre 40 y 49 años, y un 27,5% tiene entre 30 y 39 años. En cuanto a la identificación de género, el 60,8% es de género masculino, el 34,9% es femenino y un 4,2% prefirió no decirlo.

Se identifican dos tipos de clientes, el primero es aquel que por primera vez es dueño de un vehículo (aumento del parque automotriz), que requiere de su mantención preventiva, y no ha tenido una experiencia previa. El segundo es aquel que está satisfecho con el resultado, pero su experiencia es la dificultad para acceder al servicio porque tiene que invertir de su tiempo (que no tiene) y de su esfuerzo para lograr la logística de llevar el vehículo al punto de servicio y lo mismo sucede para retirarlo.

Es fundamental marcar la diferencia y conveniencia de un servicio de mecánica a domicilio en cuanto a rapidez, comodidad, flexibilidad de horario, asesoría técnica y personalizada, por sobre la opción de los talleres tradicionales, donde la ventaja competitiva se refleja en liberar al cliente de invertir tiempo y esfuerzo para satisfacer su necesidad.

Ambos tipos de clientes, necesitan llevar su vehículo al taller mecánico a lo menos una vez al año y basan su elección por referencias de un conocido, estos requieren servicios de mantenimiento preventivo, están dispuestos a solicitar un servicio de mecánica a domicilio y dispuestos a pagar incluso entre un 10% y 20% más que en un taller tradicional, que valoran la importancia de una garantía, esperan del proveedor confianza, credibilidad y seguridad en el servicio, quieren ser atendidos por profesionales calificados que respeten el presupuesto acordado, de forma rápida y eficiente, con repuestos de calidad y un precio acorde al trabajo realizado. Estos consideran importante no tener que movilizar el vehículo al punto de servicio, esperan contar con disponibilidad de horario para ser atendidos y consideran relevante contar con mantenciones por pauta e historial del vehículo. Adicionalmente, un grupo de clientes que no fue abordado inicialmente corresponde a los clientes empresas y organismos, vale decir, los B2B, para los cuales se debe incorporar en el mediano y largo plazo el diseño de un servicio estructurado que de respuestas a las demandas del cliente y por cierto al posicionamiento relacionado con lugar donde espera estar la empresa en el futuro.

4.3. Estrategia de Producto / Servicio

La estrategia de servicio se basa en Design Thinking, centrada en mejorar la experiencia del cliente. Para materializar esto, se abordará desde el diseño del servicio a través de la gestión estratégica de la innovación. Con innovaciones que nacen desde los colaboradores (innovación cerrada) y con aportes de los clientes, consultores, etc. (innovación abierta).

El diseño del servicio de mantenimiento mecánica preventiva a domicilio se realiza en tres etapas:

- i. Determinar el cliente objetivo: inicialmente, corto plazo clientes B2C. Largo plazo (más de 1 año) se evaluará en el diseño de servicio para clientes B2B, principalmente, mantenimiento de flota de vehículos de empresa.
- ii. Desarrollar ideas, prototipos: se probarán con los clientes, por ejemplo, el mantenimiento preventivo mecánico a domicilio le permitirá al cliente ahorrar tiempo (recurso valioso y apreciado por las personas), seguridad, confianza, flexibilidad, accesibilidad a la información. Otra idea que se espera creará valor al cliente, es un programa de fidelización y referidos, a través de una tarjeta virtual que permita ir acumulando puntos por la permanencia y referencias que hagan los actuales clientes a otras personas. Esta interacción con los clientes será premiada con concursos y promociones.
- iii. Retroalimentación: se analiza la experiencia del cliente y se piensa en desarrollar nuevas ideas y prototipos para mejorar más.

4.4. Estrategia de Precio

La estrategia de precio definida es en función del valor del servicio, vale decir, la tarifa y margen se determinan de acuerdo con el valor agregado, que se encuentra alineada con la estrategia de diferenciación. Ver Anexo 2.

Para la primera etapa (corto plazo) de puesta en funcionamiento del negocio, el precio se determinó considerando las siguientes partidas: mano de obra, costo de repuestos, margen de ganancia más impuesto al valor agregado (IVA). La principal variación entre el precio de las mantenciones está dada por el costo de los repuestos, que depende del modelo de cada vehículo. Respecto de la Mano de Obra se consideró bajo el supuesto que no varía entre las mantenciones (información aportada por profesional de taller particular). El precio podría variar principalmente por un aumento en costo de los repuestos, mano de obra y un supuesto aumento del IVA. Luego, se evaluará un incremento del margen de ganancia en función de agregar algún servicio adicional no considerado en esta etapa. Adicionalmente, se revisará periódicamente la

variación de precios de mercado y la oferta de servicios de la competencia. El pago por el servicio será en: efectivo, tarjetas de débito/crédito mediante sistema de pagos del mercado (Redbank, Redelcom, etc.). La garantía del servicio es de 3 meses, considera la gestión de la garantía de repuestos con el proveedor, en caso de que resultase defectuoso o con fallas.

4.5. Estrategia de Distribución

La distribución del servicio se basa en los canales digitales que están disponibles en el mercado. a través de los cuales se quiere penetrar en el sector y posicionar la marca, para atraer nuevos clientes. Para ello, se han considerado los siguientes canales:

- Sitio Web Responsive: se habilitará una ventana de contacto, lo que permitirá recibir solicitudes de cotización y consultas de clientes por servicios.
- Correo electrónico: permitirá mantener en contacto con los clientes, se mantendrá contacto para próximas mantenciones, se enviará contenido de valor, con el propósito de mantener informado e interactuar con los clientes.
- Redes sociales: se utilizará para realizar publicidad a través de Facebook Manager, Instagram, publicar contenido de valor, vale decir, a través de campañas de marketing llegar a más personas, potenciales clientes, vale decir, conseguir más tráfico y aumentar la cesta promedio (total ventas / número de clientes).
- Chatbot: se habilitará para contestar en forma automática las consultas de personas que necesitan información, luego, será derivada al encargado comercial para contactarla en un plazo de 24 horas.

4.6. Estrategia de Comunicación y ventas

La estrategia de comunicación es a través de social media, vale decir, el lanzamiento del servicio en redes sociales y el sitio web de la empresa. El objetivo es promover la marca en el mercado, para obtener presencia y conseguir nuevos clientes. Las redes sociales que se utilizarán son Facebook e Instagram para llegar al público objetivo (Inicialmente B2C). No obstante, dado que el público de dichas redes es distinto (Instagram público más joven, en Facebook es más variado), el contenido se comunicará en razón del público de ambas redes. En las redes, se derivará a un landing page para atraer el público al sitio web. Ver logo empresa en Anexo 9.

La estrategia de lanzamiento permitirá generar tráfico en redes sociales, crear vínculos con potenciales clientes, publicar contenido de valor, activar programa de fidelización y referidos, crear promociones y concursos. Posteriormente, los resultados se traducirán en más presencia

en el mercado y convertir en cesta promedio (total ventas / número de clientes). Inicialmente, el encargado comercial se hará cargo de la estrategia comunicacional de la empresa, con asesoría de un Community Manager para elaboración de protocolos ante medios y crisis, para salvaguardar los intereses de la empresa.

4.7. Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual

La estimación de la demanda se realizó en función de la investigación de mercado, considerando tres aspectos principales de la encuesta, necesidad, deseabilidad y demanda. Se recogieron 167 respuestas de la encuesta realizada, un 61,2% respondió que estarían dispuestas a solicitar el servicio de mecánica a domicilio, y un 74,4% que representa a 124 personas, respondieron que estarían dispuestas a pagar más por un servicio de mecánica a domicilio, aunque este fuera entre un 10% y 20% más caro, sobre el precio de un taller tradicional.

Tabla 8. Estimación de la Demanda

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
N° Compradores Posibles	840	1.512	2.722	4.899	8.818
Cantidad promedio de consumo per cápita en el mercado	2	2	2	2	2
Precio promedio del servicio en el mercado	244.288	253.327	260.926	268.754	276.817
Demanda Potencial	410.403.840	766.059.808	1.420.274.884	2.633.189.634	4.881.933.582
% Participación de Mercado	0,31%	0,57%	0,91%	1,46%	2,31%
Demanda Real Total	1.291.158	4.395.538	12.994.188	38.335.518	112.733.735
Cuota Mercado Relativa	0,05	0,10	0,16	0,26	0,41

Fuente: Elaboración propia

La estimación de la demanda se realizó bajo los siguientes supuestos:

- El número de compradores posibles aumenta en razón de un 80% anual, pasando de 840 compradores el año 2022 a 8.818 el año 2026, lo que se explica principalmente por campañas de marketing digital a través de redes sociales, implementación de programas de fidelización y referidos.
- Cantidad promedio de consumo per cápita en el mercado no varía, y se explica básicamente porque las personas solicitan a lo menos 2 mantenciones al año.
- Precio promedio del servicio en el mercado, varía en razón de la proyección del IPC para el año 2022 y 2023 en torno al 3,7% y 3,0%²³, respectivamente. Entre el 2024 y 2026 se plantea el supuesto que el IPC se estabiliza y fluctúa en torno al 3,0%.

²³ Marcela Gómez. (2021). Hacia un ajuste económico: BC prevé dos años de bajo crecimiento para revertir desequilibrios. 17-02-2022, de Diario digital PAUTA Sitio web: <https://www.pauta.cl/economia/banco-central-ipom-diciembre-2021-menor-crecimiento-ajuste-economico>

- Demanda potencial, se determina en función de la multiplicación de los factores anteriores.
- Porcentaje de participación de mercado: se determina en función de la cantidad de mantenciones anuales proyectadas, por ejemplo, en el año 2022 los talleres mecánicos de concesionarios (6 talleres proporcionaron información sobre la cantidad de mantenciones que realizan diariamente) la participación de mercado es de 26,22%, lo que equivale 69.840 mantenciones anuales y otros talleres particulares que representa un 73,69% de participación de mercado, lo que equivale a 196.320 mantenciones anuales, y corresponde empresas registradas en 2020 por el SII, como actividad mantenimiento y reparación de vehículos automotores en las comunas de Viña del Mar y Valparaíso. Por su parte, en función del cálculo de la demanda potencial, para la empresa en 2022 se estima un 0,31% de participación de mercado, Es así como la participación de mercado se calcula sobre el total de mantenciones estimadas para el sector. Para ello, se visitó a los principales talleres de concesionarios de las comunas de Viña del Mar y Valparaíso, de los cuales se obtuvo información sobre la cantidad promedio de mantenciones diarias, que fluctúan entre las 25 y 30 mantenciones por día, y que depende fundamentalmente de la infraestructura de cada taller, equipos como, por ejemplo, la cantidad de elevadores y cantidad de profesionales con los que cuentan.
- Demanda real, se determina en función del porcentaje de participación de la empresa sobre la demanda potencial.
- Cuota de mercado relativa, se determina en función de la comparación entre el porcentaje de participación de la empresa con el líder del sector. Si la cuota de mercado es mayor que uno (1) significa que soy el líder del sector y cuanto más me alejo del 1 significa que tengo más poder. En el caso de la empresa, la cuota va en aumento, lo que es positivo. No obstante, podría seguir aumentando si se toma la decisión de invertir en más campañas de marketing digital a través de redes sociales, fidelizar clientes, aumentar las mantenciones diarias, comprar equipos y otro vehículo.

4.8. Presupuesto de Marketing y cronograma

El presupuesto de marketing considera los recursos necesarios para penetrar en el mercado, posicionar la marca y captar clientes nuevos, por ejemplo: i) lanzamiento del emprendimiento a través de campañas de marketing en redes sociales como Facebook e Instagram, ii) diseño del sitio Web, iii) e-mail marketing, iv) creación de contenido, v) concursos en redes sociales, implica

gastos en premios, anuncios etc. A continuación, se presenta el presupuesto de marketing y cronograma:

Tabla 9. Presupuesto de Marketing y Cronograma

Ítem	Costo Unitario	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total, Presupuesto
Redes Sociales							
Facebook	\$20.000	\$320.000	\$336.000	\$352.800	\$370.440	\$388.962	\$1.768.202
Instagram	\$20.000	\$320.000	\$336.000	\$352.800	\$370.440	\$388.962	\$1.768.202
Sitio Web							
Diseño	\$650.000	\$650.000	\$150.000	\$150.000	\$150.000	\$150.000	\$ 1250.000
E-mail marketing	\$47.600	\$190.400	\$199.920	\$209.916	\$ 220.412	\$231.432	\$1.052.080
Creación de Contenido	\$50.000	\$200.000	\$ 210.000	\$220.500	\$ 231.525	\$243.101	\$ 1.105.126
Concursos y promociones	\$30.000	\$120.000	\$126.000	\$132.300	\$138.915	\$145.861	\$ 663.076
Otras necesidades	\$ 30.000	\$120.000	\$126.000	\$132.300	\$138.915	\$145.861	\$ 663.076
Total	\$847.600	\$1.920.400	\$ 1.483.920	\$ 1.550.616	\$1.620.647	\$1.694.179	\$8.269.762

Fuente: Tabla elaboración propia, según estimación de dinero a invertir en campañas de marketing y publicidad.

5. Plan de Operaciones

5.1. Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones

Los objetivos del área de operaciones están alineados con la estrategia de la empresa, cuya finalidad es apoyar e identificar posibles fallas o mejoras en los procesos y brindar servicios de calidad. Ver Anexo 10. Cadena de Valor.

A continuación, se presenta los objetivos definidos para el área de operaciones:

- i. Controlar el uso de los recursos: fiscalizar que los recursos estén siendo utilizados para los fines que fueron dispuestos y así mantener controlada la estructura de costos de la empresa.
- ii. Asegurar la calidad de servicio: diseñar e implementar indicadores de calidad de servicio, para medir, por ejemplo, el Tiempo de Ocupación Máximo, desde la fecha y hora de llegada al domicilio del cliente hasta la fecha y hora de salida, medir el Tiempo de Espera, desde la fecha y hora de solicitud del cliente hasta la fecha y hora de llegada al domicilio y el Tiempo de Inactividad, registrar motivos de inactividad durante el tiempo de ocupación (trabajo). El tiempo estimado del servicio de mantención es de 3 horas
- iii. Monitorear los procesos y corregir desviaciones: a través del análisis del flujo operacional, realizar seguimiento, promover la retroalimentación de información para corregir desviaciones y continuar con la operación.
- iv. Coordinar actividades entre las áreas funcionales.

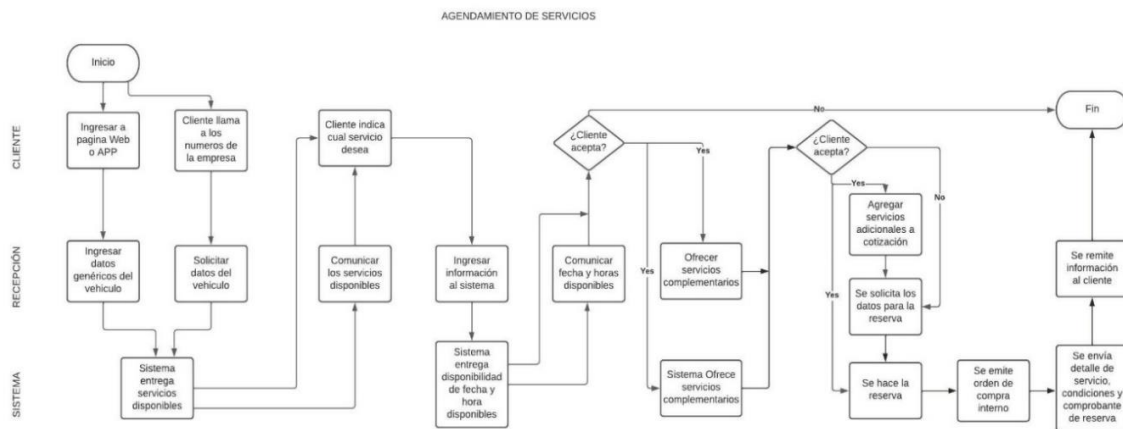
El alcance de la estrategia abarca los procesos internos de la empresa, separados por área funcional. Se revisará semestralmente con el propósito de verificar cumplimiento y realizar ajustes correspondientes.

5.2. Flujo de operaciones

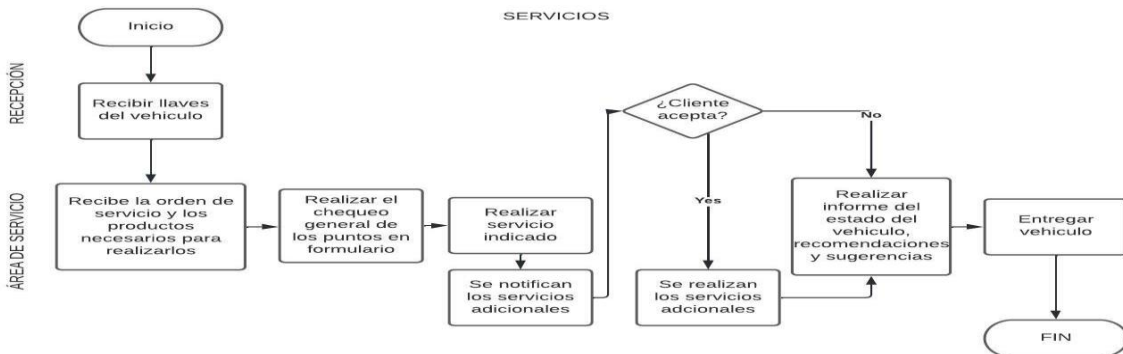
El flujo de operaciones diseñado representa los principales procesos de la empresa en función de la interacción con el cliente, tiene por objetivo identificar visualmente la operación, apoyar en la detección de posibles fallas y asegurar el funcionamiento del negocio.

A continuación, se presenta el flujo de agendamiento de servicios y seguidamente el flujo de servicios.

Ilustración 1. Agendamiento de Servicios



El flujo se inicia cuando se realiza el contacto con el cliente, luego el encargado de atención debe asegurarse de haber entregado la información completa para continuar con el proceso de agendamiento a través del sitio web, aplicación (app), contacto telefónico y las demás actividades que permitan concretar la venta.



El flujograma de servicio tiene por objetivo visualizar las áreas que intervienen en el proceso y detectar posibles fallas y oportunidades para brindar servicios de calidad a los clientes, proporcionar una buena experiencia y lograr fidelizarlos.

5.3. Plan de desarrollo e implementación

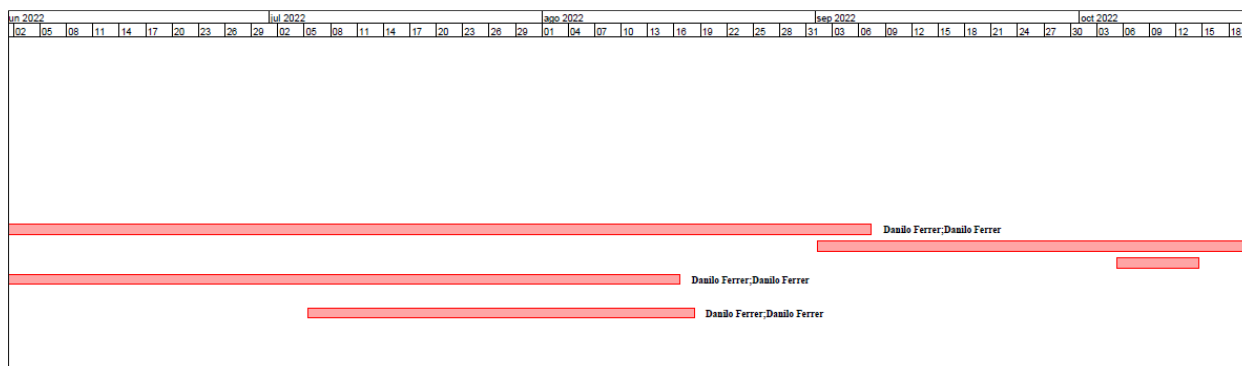
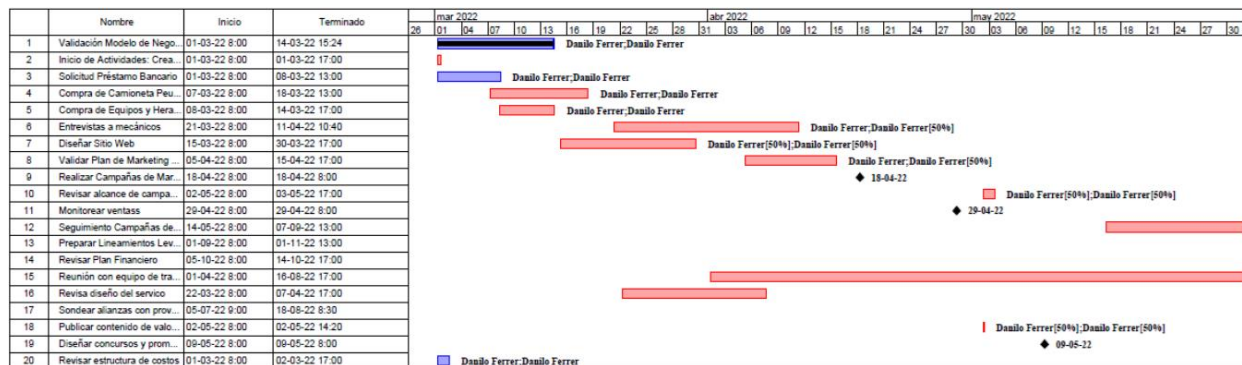
El énfasis del plan de desarrollo está puesto en aprovechar las capacidades tecnológicas, para ser más competitivos, utilizar los recursos disponibles eficientemente, mantener una estructura de costo equilibrada y mejorar la experiencia del cliente. Luego, la puesta en funcionamiento del negocio se prevé entre 1 y 2 meses una vez se haya formalizado legalmente la empresa.

5.4. Dotación

Inicialmente, la dotación prevista para un horizonte de 2 años es de cuatro (4) personas: 2 mecánicos de vehículos, 1 comercial y 1 financiero más asesoría externa para campañas de marketing y publicidad. Para el largo plazo (más de 2 años), ampliar la dotación para abarcar otras comunas de la Región de Valparaíso, principalmente, aumentar la cantidad de mecánicos.

5.5. Carta Gantt

A continuación, se presenta la Carta Gantt con las actividades a realizar en 2022.



6. Equipo del proyecto

6.1. Equipo gestor

El equipo gestor está compuesto de dos (2) socios quienes estarán encargados de la parte financiera y comercial de la empresa. Ambos aportarán en partes iguales el capital para iniciar actividades. A través de la constitución formal de la sociedad, se concretarán sus derechos y obligaciones para el buen funcionamiento del negocio.

A continuación, se detalla brevemente el curriculum vitae de los socios gestores:

1. Javier Leigh: socio fundador, responsable del área comercial, especialista en marketing digital, con estudios de postgrado en comunicación y marketing digital en la Universidad Autónoma de Barcelona.
2. Danilo Ferrer: socio fundador, responsable del área de administración y finanzas, profesional del área de economía y negocios, MBA Universidad de Chile.

Los socios fundadores son los encargados de gestionar y velar por el crecimiento de la empresa.

6.2. Estructura organizacional

La estructura organizacional está compuesta por los dos socios, que se hacen cargo de la parte administrativa del negocio, más dos (2) mecánicos especialistas en mantención mecánica preventiva de vehículos, se suma un asesor externo encargado de apoyar en marketing y publicidad a través de redes sociales.

Ilustración 2. Organigrama de la Empresa



Organigrama de la empresa, inicialmente los socios gestores estarán a cargo de la parte administrativa del negocio, más los dos especialistas mecánicos para la entrada en

funcionamiento, se suma la asesoría externa de un profesional para apoyo en marketing y publicidad.

6.3. Incentivos y compensaciones

El equipo de trabajo tiene contrato indefinido, remuneraciones finas, gratificación legal, bonos de colación y movilización, aguinaldos de fiestas patrias y navidad, seguro médico, 3 días administrativos durante el año, día libre de cumpleaños. A partir del segundo año, se evaluará nuevos incentivos y compensaciones.

Tabla 10. Tabla de sueldos y compensaciones

Cargo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Mecánico 1	\$12.300.000	\$12.669.000	\$13.049.070	\$13.440.542	\$13.843.758
Mecánico 2	\$12.300.000	\$12.669.000	\$13.049.070	\$13.440.542	\$13.843.758
Asesor Externo	\$ 3.600.000	\$ 3.708.000	\$ 3.819.240	\$ 3.933.817	\$ 4.051.832
Socio J	\$ 8.700.000	\$ 8.961.000	\$ 9.229.830	\$ 9.506.725	\$ 9.791.927
Socio D	\$ 8.700.000	\$ 8.961.000	\$ 9.229.830	\$ 9.506.725	\$ 9.791.927
Total, Anual	\$45.600.000	\$46.968.000	\$48.377.040	\$49.828.351	\$51.323.202

Fuente: sueldos y compensaciones totales estimados.

7. Plan Financiero

7.1. Supuestos a considerar para el flujo del PIB

En 2022, se prevé un crecimiento alrededor 4.89% del PIB global y las proyecciones de crecimiento fluctúan alrededor del 3% entre 2023 y 2026.²⁴ De acuerdo con lo publicado por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe, la región desacelerará su ritmo de crecimiento en 2022 a 2.1%. En comparación con 6.2% de crecimiento promedio que experimentó el 2021. “Esta desaceleración sucede en un contexto de importantes asimetrías entre los países desarrollados, emergentes y en desarrollo sobre la capacidad de implementar políticas fiscales, sociales, monetarias, de salud y vacunación para una recuperación sostenible de la crisis desatada por la pandemia de COVID-19.”²⁵ En Chile, para 2022 y 2023 se proyecta que la economía crecerá entre 1,0 y 2,0% y entre -0,25 y +0,75%²⁶. “En cuanto a las previsiones para 2022 y 2023, el IPOM señala que las tasas de expansión anual de la economía tendrán una

²⁴ Rosa Fernández. (2021). Crecimiento del producto interno bruto (PIB) global 2026. 20-03-2022, de Statista Sitio web: <https://es.statista.com/estadisticas/635707/crecimiento-del-producto-interior-bruto-pib-global/>

²⁵ CEPAL. (2022). América Latina y el Caribe desacelerará su crecimiento a 2,1% en 2022 en medio de importantes asimetrías entre países desarrollados y emergentes. 20-03-2022, de CEPAL Sitio web: <https://www.cepal.org/es/comunicados/america-latina-caribe-desacelerara-su-crecimiento-21-2022-medio-importantes-asimetrías>

²⁶ Banco Central de Chile. (2022). Informe de Política Monetaria. 30-03-2022, de Banco Central de Chile Sitio web: https://www.bcentral.cl/documents/33528/3456476/IPoM_marzo_2022.pdf/a3b89623-a366-ed9a-63bb-6d719102eab2

importante reducción, contribuyendo a resolver los desequilibrios que se han acumulado en los últimos trimestres.

Proyección de crecimiento de la empresa: En 2021 las ventas del mercado automotor en Chile experimentaron un aumento en torno al 60,6% respecto del año 2020. El parque vehicular en las comunas de Viña del Mar y Valparaíso entre 2016 y 2020 creció en promedio alrededor del 1%. De acuerdo con la línea tendencial de crecimiento de la industria automotor, la perspectiva de crecimiento del sector de talleres de mantenimiento mecánico y reparación de vehículos automotores seguiría dicha tendencia. En este sentido, se realizó la proyección de crecimiento bajo los siguientes supuestos:

- Horizonte de la información a 5 años.
- Para efectos de tratamiento de la información, los valores consolidados son expresados en pesos chilenos. La tasa de cambio de dólar a peso chileno proyectado entre marzo y diciembre de 2022 es de \$802, según estimaciones realizadas por The Economy Forecast Agency.²⁷
- El Impuesto a la Renta es de 27% y el Impuesto al Valor Agregado (IVA) 19%, según normativa legal vigente, Decreto Ley 824 y 825 respectivamente.
- La inflación proyectada es de 3% anual.
- La estimación de flujo de caja se realiza en pesos chilenos CLP, ajustado por inflación.
- El pago a proveedores es al contado.
- El cobro por servicios prestados es al contado.
- La vida útil de los activos se determina en función de lo establecido por el SII.

7.2. Estimación de ingresos

La estimación de ingresos se realizó en función de la cantidad de mantenciones mensuales proyectadas, que pasa de 40 el primer de funcionamiento, a 80 al finalizar el año. Se determinó un precio de venta promedio por mantención de \$281.382, que considera un 15% más sobre el precio cobrado por talleres de concesionarios. Para la determinación del precio de venta, está en línea con el enfoque de diferenciación del servicio y la información obtenida de la investigación de mercado, relacionada con la disposición a pagar entre un 10 y 20% más por un servicio de

²⁷ The Economy Agency. (2022). Dólar Peso chileno Hoy y Proyección 2022, 2023-2026. 20-03-2022, de The Economy Agency Sitio web: <https://preciohoy.com/prevision-dolar-peso-chileno>

mantención mecánica a domicilio. A continuación, se presenta la estimación de ingresos por venta con un horizonte de 5 años.

Tabla 11. Estimación de Ingresos

Ingresos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por venta	\$ 213.850.320	\$ 256.620.384	\$ 307.944.461	\$ 369.533.353	\$ 443.440.024
Total	\$ 213.850.320	\$ 256.620.384	\$ 307.944.461	\$ 369.533.353	\$ 443.440.024

Fuente: estimación de ingresos plan financiero.

7.3. Estimación de costos y gastos

Los costos y gastos estimados son aquellos necesarios para el funcionamiento de la empresa en razón de la naturaleza de las actividades y/o giro comercial asociado a taller de mantenimiento mecánico y reparación de vehículos automotores. A continuación, se presenta el costo de venta estimado que se compone principalmente de aquellos costos necesarios para generar los ingresos por venta.

Tabla 12 Estimación Costo de Venta

Costo de Venta	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo Repuestos e Insumos	\$ 55.763.480	\$ 73.959.984	\$ 88.751.981	\$ 106.502.377	\$ 127.802.852
Mano de Obra	\$ 45.600.000	\$ 60.480.000	\$ 72.576.000	\$ 87.091.200	\$ 104.509.440
Depreciaciones	\$ 3.575.571	\$ 3.575.571	\$ 3.575.571	\$ 1.928.571	\$ 1.928.571
Marketing y publicidad	\$ 600.000	\$ 630.000	\$ 661.500	\$ 694.575	\$ 729.304
Petróleo	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000
Total, Anual	\$ 106.739.051	\$ 139.845.555	\$ 166.765.052	\$ 197.416.723	\$ 236.170.168

Fuente: estimación costo de venta plan financiero

A continuación, se presentan los gastos asociados a las actividades destinadas a la administración y dirección del negocio.

Tabla 13. Estimación Gastos de Administración

Gastos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Remuneraciones	\$ 45.600.000	\$ 46.968.000	\$ 48.377.040	\$ 49.828.351	\$ 51.323.202
Electricidad	\$ 216.000	\$ 216.000	\$ 216.000	\$ 216.000	\$ 216.000
Agua	\$ 180.000	\$ 180.000	\$ 180.000	\$ 180.000	\$ 180.000
Teléfono e Internet	\$ 240.000	\$ 240.000	\$ 240.000	\$ 240.000	\$ 240.000
Seguro Vehículo	\$ 480.000	\$ 480.000	\$ 480.000	\$ 480.000	\$ 480.000
Total, Anual	\$ 46.716.000	\$ 48.084.000	\$ 49.493.040	\$ 50.944.351	\$ 52.439.202

Fuente: estimación gastos de administración

7.4. Inversión y Depreciación

Se considera una inversión inicial de \$30.012.400. El recurso más importante y de mayor costo es el vehículo, el cual se utilizará para las mantenciones a domicilio.

Tabla 14. Inversión Inicial

Inversión	Monto
Vehículo	\$ 25.000.000
Maquinaria y herramientas	\$ 4.941.000
Notebook	\$ 500.000
Página Web	\$ 650.000
Total	\$ 31.091.000

Fuente: precios obtenidos de páginas web

La depreciación se calculó para la inversión en el vehículo y las maquinarias y herramientas, los demás bienes se registraron con cargo al primer año, dada la poca relevancia de sus montos. Bajo este escenario los supuestos de depreciación son los siguientes:

- Depreciación lineal.
- El vehículo se deprecia a 7 años según vida útil establecida por el SII.
- Valor residual del vehículo es de \$11.500.000 (46% del monto del vehículo).²⁸
- Las herramientas se deprecian a 3 años según vida útil establecida por el SII.

Tabla 15. Resumen depreciación

Detalle	Valor Libro	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Vehículo	\$25.000.000	\$1.928.571	\$1.928.571	\$1.928.571	\$1.928.571	\$1.928.571
Maquinaria y Herramientas	\$4.941.000	\$1.647.000	\$1.647.000	\$1.647.000		
Total	\$29.941.000	\$3.575.571	\$3.575.571	\$3.575.571	\$1.928.571	\$1.928.571

Fuente: elaboración propia.

7.5. Estado de Resultado

A continuación, se presenta el Estado de Resultado bajo normativa IFRS, proyectado a 5 años.

ESTADO DE RESULTADO POR FUNCION	2022 \$	2023 \$	2024 \$	2025 \$	2026 \$
Ingresos de actividades ordinarias	213.850.320	256.620.384	307.944.461	369.533.353	443.440.024
Otros Ingresos					
Gastos por Beneficios a los Empleados	(45.600.000)	(46.968.000)	(48.377.040)	(49.828.351)	(51.323.202)
Gastos por Depreciación y Amortización	(3.575.571)	(3.575.571)	(3.575.571)	(1.928.571)	(1.928.571)
Pérdidas por Deterioro (Reversiones), Neto					
Otros Gastos	(104.610.031)	(152.965.205)	(178.109.827)	(217.217.579)	(262.236.817)
Otras Ganancias (Pérdidas)					
Ganancias (Pérdidas) de Actividades Operacionales	60.064.718	53.111.607	77.882.022	100.558.851	127.951.433
Ingresos financieros					
Costos financieros	(2.363.898)	(1.984.398)	(1.535.995)	(1.006.181)	(380.175)
Diferencias de cambio					
Resultados por unidades de reajuste					
Ganancia (pérdida), antes de impuestos	57.700.819	51.127.210	76.346.027	99.552.670	127.571.259
Ingreso (Gasto) por impuestos a las ganancias		(15.579.221)	(13.804.347)	(20.613.427)	(26.879.221)
Ganancia (pérdida) procedente de operaciones continuadas	57.700.819	35.547.989	62.541.680	78.939.243	100.692.038
Ganancia (pérdida) procedente de operaciones discontinuadas					
GANANCIA POR PERDIDA (UTILIDAD PERDIDA DEL EJERCICIO)	57.700.819	35.547.989	62.541.680	78.939.243	100.692.038

Fuente: elaboración propia, según formato Estados Financieros bajo IFRS.

²⁸ Luis Hernández. (2019). Un auto nuevo pierde más del 35 por ciento de su valor tras dos años de uso. 24-01-2022, de Autocosmos Sitio web: <https://noticias.autocosmos.com.mx/2019/02/12/un-auto-nuevo-pierde-mas-del-35-por-ciento-de-su-valor-tras-dos-anos-de-uso>

7.6. Inversión en capital de trabajo

La inversión en capital de trabajo para cubrir el déficit operacional permite asegurar el funcionamiento de la empresa hasta el tercer mes con \$27.108.483. Se ha planificado para los primeros dos meses, crear la empresa y trabajar en campañas de marketing.

Tabla 16. Inversión en Capital de trabajo

Ingresos	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
Ingresos por venta	\$ -	\$ -	\$ 11.255.280	\$ 22.510.560	\$ 22.510.560	\$ 22.510.560
Total Costo de Venta	\$ 8.894.921	\$ 8.894.921	\$ 8.894.921	\$ 8.894.921	\$ 8.894.921	\$ 8.894.921
Total Gasto Adm y Ventas	\$ 3.893.000	\$ 3.893.000	\$ 3.893.000	\$ 3.893.000	\$ 3.893.000	\$ 3.893.000
Margen Operacional	-\$ 12.787.921	-\$ 12.787.921	-\$ 1.532.641	\$ 9.722.639	\$ 9.722.639	\$ 9.722.639
Déficit Operacional	-\$ 12.787.921	-\$ 25.575.842	-\$ 27.108.483	-\$ 17.385.844	-\$ 7.663.205	\$ 2.059.434

Fuente: estimación del déficit con información del plan financiero.

7.7. Tasa de descuento

A continuación, se presentan las variables para calcular la tasa de descuento que permitirá evaluar el proyecto:

Tabla 17. Tasa de Descuento

Nombre	Variable	Valor Perpetuidad	Valor a 5 años	Consideración
(1) Tasa Libre de Riesgo	Rf		6,82%	Considera BCP 5 años, fecha de obtención 21-10-2022
(2) Beta patrimonial sin deuda	β_i	0,99	0,99	Betas sector automóviles y camiones (enero 2022)
(3) Premio por riesgo de mercado	$E(Rm) - Rf$	0,70%	0,70%	Diferenciales de incumplimiento de países y primas de riesgo (enero 2022)
Premio por liquidez	PPL	0%	3%	Planes de negocio Universidad de Chile
Premio por riesgo Start Up	PRSU	1,5%	3%	Planes de negocio Universidad de Chile
(4) Tasa libre de riesgo perpetuidad	Rf	6,21%		PBC 10 años en pesos, fecha de obtención 21-03-2022

Fórmula Tasa de descuento E(Ri) (Carlos Luego) $E(Ri) = Rf + \beta_i \times [E(Rm) - Rf + PPL + PRSU]$

Tasa de Descuento a 5 Años	13,51%
Tasa de Descuento a perpetuidad	8,40%

Fuente:

(1) https://si3.bcentral.cl/Siete/ES/Siete/Cuadro/CAP_TASA_INTERES/MN_TASA_INTERES_09/TMS_15/T311
(2) https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html
(3) https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html
(4) https://si3.bcentral.cl/Siete/ES/Siete/Cuadro/CAP_TASA_INTERES/MN_TASA_INTERES_09/TMS_15/T311

Fuente: elaboración propia.

7.8. Flujo de Caja Proyecto Puro

Tabla 18. Flujo de Caja Proyecto Puro

Flujo de Caja Proyecto Puro	Inversión	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad (Pérdida) después de Impuesto	-	57.700.819	35.547.989	62.541.680	78.939.243	100.692.038
Depreciación (+)	-	3.575.571	3.575.571	3.575.571	1.928.571	1.928.571
Inversión Activo Fijo (-)	- 31.091.000					
Inversión Capital de Trabajo (-)	- 27.108.483					
Recuperación de Capital de Trabajo (+)	-					27.108.483
Valor Desecho Activos (+)	-					11.500.000
Flujo Neto Puro Activos	- 58.199.483	61.276.391	39.123.560	66.117.252	80.867.814	141.229.092
Flujo Acumulado	- 58.199.483	3.076.908	42.200.468	108.317.719	189.185.533	330.414.625
Tasa de Descuento CAPM	13,51%					
VAN	\$194.993.823,97					
TIR	100%					
Payback	0,9					

Fuente: elaboración propia.

7.9. Flujo de Caja a Perpetuidad

Flujo de Caja Proyecto Puro, Flujo Infinito	0	1	2	3	4	5
Utilidad (Pérdida) después de Impuesto	\$ -	\$ 57.700.819	\$ 35.547.989	\$ 62.541.680	\$ 78.939.243	\$ 100.692.038
Depreciación (+)	\$ -	\$ 3.575.571	\$ 3.575.571	\$ 3.575.571	\$ 1.928.571	\$ 1.928.571
Inversión Activo Fijo (-)	-\$ 31.091.000					
Inversión Capital de Trabajo (-)	-\$ 27.108.483					
Valor Presente Flujos Futuros (+)	\$ -					\$ 126.305.842
Flujo Neto Puro Activos	-\$ 58.199.483	\$ 61.276.391	\$ 39.123.560	\$ 66.117.252	\$ 80.867.814	\$ 228.926.451
Flujo Acumulado	-\$ 58.199.483	\$ 3.076.908	\$ 42.200.468	\$ 108.317.719	\$ 189.185.533	\$ 418.111.985
Tasa de Descuento CAPM	8,40%					
VAN	\$295.013.155,89					
TIR	104%					
Payback	0,9					

Fuente: elaboración propia.

7.10. Fuentes de Financiamiento

En relación con los fondos necesarios para iniciar actividades, se requiere de 35 millones, los que serán aportados de la siguiente manera: 20 millones con aporte de los socios 50% cada uno y los 15 millones faltantes se solicitará un préstamo con entidades financieras (banco). Este dinero será destinado para comprar una camioneta Peugeot Expert cuyo valor de mercado asciende a 25 millones, más equipos y herramientas para realizar las mantenciones mecánicas preventivas a domicilio. Ver Anexo 11.2.

7.11. Estado de Situación Proyectado

El Estado de Situación Proyectado o Balance a 5 años de la empresa se presenta en formato bajo normativa internacional IFRS. El escenario evaluado no considera el reparto de dividendos.

ESTADOS DE SITUACION FINANCIERA	2022	2023	2024	2025	2026
	\$	\$	\$	\$	\$
ACTIVOS					
Efectivo y Equivalentes al Efectivo	62.689.525	114.922.574	191.926.038	289.959.331	415.385.207
Activos por impuestos, corrientes	5.547.231	5.547.231	5.547.231	5.547.231	5.547.231
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	68.236.756	120.469.806	197.473.269	295.506.563	420.932.438
Propiedades, Planta y Equipo	22.373.832	18.798.261	15.222.689	13.294.118	11.365.546
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	22.373.832	18.798.261	15.222.689	13.294.118	11.365.546
TOTAL DE ACTIVOS	90.610.588	139.268.066	212.695.959	308.800.680	432.297.984
PASIVOS					
TOTAL PASIVOS CORRIENTES	-	0	0	0	0
Otros Pasivos Financieros, No Corrientes	12.909.769	10.440.037	7.521.903	4.073.955	-
TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES	12.909.769	10.440.037	7.521.903	4.073.955	-
TOTAL PASIVOS	12.909.769	10.440.037	7.521.903	4.073.955	-
Capital Emitido	20.000.000	20.000.000	20.000.000	20.000.000	20.000.000
Ganancias (pérdidas) acumuladas	57.700.819	108.828.029	185.174.056	284.726.726	412.297.984
Patrimonio atribuible a los propietarios de la controladora	77.700.819	128.828.029	205.174.056	304.726.726	432.297.984
TOTAL PATRIMONIO	77.700.819	128.828.029	205.174.056	304.726.726	432.297.984
TOTAL PATRIMONIO Y PASIVOS	90.610.588	139.268.066	212.695.959	308.800.680	432.297.984

Fuente: elaboración propia

7.12. Ratios Financieros

A continuación, se presentan los principales ratios financieros para el período de 5 años.

Ratios	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Razon de Endeudamiento - Leverage	0,17	0,08	0,04	0,01	-
Utilidad Neta/Patrimonio (ROE)	74,26%	27,59%	30,48%	25,90%	23,29%
Utilidad Neta/Total Activos (ROA)	63,68%	25,52%	29,40%	25,56%	23,29%
Utilidad Neta / Inversión (ROI)	63,68%	25,52%	29,40%	25,56%	23,29%

Fuente: elaboración propia

En relación con los ratios presentados en la tabla anterior, se puede apreciar mediante el ROE que el proyecto tiene la capacidad de generar beneficios a los socios desde el primer año de entrada en funcionamiento, un nivel de endeudamiento bajo que se explica principalmente porque posee sólo una obligación financiera que corresponde al préstamo bancario que termina de pagarse el año 5.

7.13. Conclusiones Financieras

Los ingresos proyectados para el año 2022 sobre MM\$213, y para el 2026 sobre MM\$443, que representa un aumento del 20% anual, que se explica principalmente por el incremento de la demanda, como resultado de las campañas de marketing y publicidad, además del programa de referidos. En 2022 el EBITDA se proyecta sobre MM\$63, en comparación con el 2026 con un EBITDA sobre MM\$129. El crecimiento promedio del EBITA en 5 años es en tono al 21%, dicho aumento se explica principalmente porque se mantiene una estructura de costo sin variaciones significativas en torno a los MM\$231 promedio durante el período proyectado.

La evaluación del proyecto a 5 años arroja un VAN de MM\$195 (valor actualizado de los cobros y pagos futuros) de la inversión, con una tasa de descuento CAPM de 13,51%, el proyecto generará beneficios. La TIR de 100% es superior a la tasa mínima de rentabilidad exigida a la inversión, por tanto, confirma que el proyecto es factible de realizar. El período de recuperación del capital inicial de la inversión o Payback es de 0,9 años (11,4 meses). La evaluación del proyecto a perpetuidad arroja un VAN de MM\$295 (valor actualizado de los cobros y pagos futuros de la inversión), con una tasa de descuento CAPM de 8,40%, el proyecto generará beneficios. La TIR de 104% es superior a la tasa mínima de rentabilidad exigida a la inversión, por tanto, confirma que el proyecto es factible de realizar. El período de recuperación del capital inicial de la inversión o Payback es de 0,9 años (11,4 meses).

7.14. Sensibilidad

El análisis de sensibilidad se realizó a partir de aquellas variables que tienen mayor impacto en el proyecto, como son la variación en el precio y costo de las mantenencias mecánicas. Se utilizó VAN Proyecto de MM\$195 y la tasa de descuento CAPM de 13,51% para los 2 escenarios sensibilizados.

- Escenario 1 Cantidad (Q) Mantenencias disminuye en 50%: de 840 mantenencias anuales disminuye a 420 el VAN es negativo en MM\$19 (destruye valor), TIR 2,26%, Payback de 4,8 años (57,4 meses). Sensibilidad VAN: -110%.
- Escenario 2 Q mantenencias aumenta 100%: de 840 mantenencias anuales a 1.680, el VAN es de MM\$481 (crea valor), TIR 251,71%, Payback de 0,4 años (4,4 meses). Sensibilidad VAN: 147%.

8. Riesgos críticos

Los riesgos críticos identificados para el desarrollo del proyecto son los siguientes:

Tabla 19. Riesgos Críticos

Riesgo Crítico	Plan de Mitigación
i. Modificaciones regulatorias, reformas tributarias, laborales, ambientales etc. que afecten el desarrollo del negocio y el patrimonio de la empresa.	Investigar sobre la normativa vigente y contratar asesoría de expertos, si lo amerita.
ii. Inestabilidad de la economía. Dar cumplimiento a normativa sanitaria por COVID 19 Suspensión de ciertas actividades económicas	Diseñar estrategias de marketing digital a través de redes sociales para fidelizar a clientes, crear promociones y descuentos. Anticiparse a eventos futuros.
iii. Percepción negativa de imagen corporativa	Identificar a los grupos de interés, revisar constantemente las redes sociales, realizar encuestas de satisfacción
iv. Pérdida de continuidad operacional, producto de accidentes laborales, caída de internet y de sistemas de gestión empresarial que impidan la ejecución del trabajo.	Elaborar manual de procedimientos para enfrentar eventos no deseados y dar soporte oportunamente. Monitorear procesos continuamente para corregir desviaciones.
i. No alcanzar las metas de ventas previstas, lo que impactaría en los resultados del negocio, no se lograría el crecimiento esperado en el plazo estimado.	Controlar y realizar seguimiento periódico del plan de marketing y ventas, crear campañas de publicidad, concursos y sorteos, programas de fidelización y referidos para aumentar las ventas y corregir las desviaciones con anticipación.

Fuente: resultado de análisis interno y externo de la empresa.

9. Propuesta Inversionista

El plan de negocio considera levantar capital en 1 ronda en segundo trimestre de 2023, que tiene por objetivos i) capturar el interés de potenciales inversionistas y ii) escalar el negocio. A continuación, se presenta un resumen con información incluida en el diseño de la propuesta al inversionista.

Tabla 20. Síntesis de Resultados de Valoración

Resumen	2022	2026
Ingresos	213.850.320	443.440.024
EBITDA	63.640.289	129.880.005
Valorización Pre-Money	420.025.907	
Valoración Post-Money		857.208.032
Propiedad Fundadores	100%	51%

Fuente: Tribeca Advisors. Modelo extrapolado de levantamiento de capital

Los lineamientos de oferta a inversionista para levantar capital son los siguientes:

Tabla 21. Lineamientos de Oferta a Inversionistas

Lineamientos de Oferta a Inversionista para Primera Ronda	
Aumento de capital	
Primera ronda Q2 2023	\$60.000.000
Aporte de Fundadores a la fecha	\$20.000.000
Uso de fondos	Hasta diciembre 2023
Propiedad inversionistas - primera ronda	49%
Valorización pre money - primera ronda	\$420.025.907
Representación	1 director de 3 con quórum calificado
Aportes adicionales de fundadores	No considerados
Plan de crecimiento	Ingresos por MM\$443 en 2026

Fuente: Tribeca Advisors. Modelo extrapolado de levantamiento de capital

Aspectos a destacar a los potenciales inversionistas:

- Desarrollo actual de patentes en proceso.
- Mercado objetivo se estima en MM\$54.
- Potencial de ingreso a nuevos mercados (B2C).
- Alta escalabilidad para expansión a otras comunas.
- Oportunidades de alianzas comerciales para acelerar el crecimiento.

10. Conclusiones

El objetivo del modelo de negocios consiste en explorar la factibilidad de iniciar una empresa de mantención de vehículos a domicilio, que opere en el sector de talleres mantención y reparación de vehículos automotores en las comunas de Viña del Mar y Valparaíso.

En este contexto, se realizó una investigación de mercado a una población finita de 167 personas que viven o residen en las comunas señaladas en párrafo anterior, de las cuales un 74,4% señaló que estarían dispuestas a pagar por un servicio a domicilio entre un 10% y 20% más por sobre el precio de un taller tradicional (de concesionario o particular), y un 61,2% de las personas estarían dispuestas a solicitar el servicio de mantención de vehículo a domicilio.

En razón de lo anterior, se inició la ejecución del plan de negocio, para evaluar la posibilidad de constituir una empresa cuyo objeto social es la mantención de vehículos a domicilio. En este orden de ideas, se evaluó un escenario base a partir de un estudio de la demanda y del tamaño de mercado del sector de talleres mecánicos y reparación de vehículos. Dentro del análisis de los resultados obtenidos, se pudo constatar que existe una demanda real y potencial por el servicio a domicilio. Adicionalmente en trabajo de terreno, vale decir, visitas a talleres de concesionarios y particulares, se comprobó que se encuentran trabajando sobre el 75% de su capacidad, con tiempo de atención a clientes que sobrepasan la semana de espera. Sumado a los tiempos de espera, la percepción que tienen las personas sobre los precios elevados es recurrente, por tanto, realizan las primeras mantenciones con los concesionarios, luego, se cambian de taller, basados en las referencias de amigos, familiares o redes sociales.

En efecto, existe una oportunidad de negocio en este sector, el escenario base evaluado, indica que financieramente el proyecto es viable con un VAN de MM\$195, una TIR de 100%, y un Payback estimado de 0,9 años (11,4 meses). En 2026 el EBITDA está por sobre MM\$129 y la valorización de la empresa es de MM\$857, los ingresos sobre MM\$443 y una estructura de costos estable en torno a MM\$231 en promedio durante los 5 años, un flujo de caja libre acumulado de MM\$1.094 y un margen neto de MM\$100, lo que equivale a un 22,7% de los ingresos.

Con todo, se explora la alternativa de levantar capital por MM\$60 en el segundo trimestre de 2023, para capturar el interés de potenciales inversionistas y escalar el negocio, para lo cual se diseñó un escenario con los lineamientos de la oferta para primera ronda de levantamiento de capital. Se estima que una inyección de capital, independiente del monto evaluado, permitirá la

continuidad del negocio, y considerará un retorno en torno al 40% para los inversionistas, en razón del modelo de negocio y potenciales riesgos.

11. Bibliografía

- Asociación Nacional Automotriz de Chile A.G. (2021). Informe del Mercado Automotor diciembre 2021. 30-01-2022, de Asociación Nacional Automotriz de Chile A.G. Sitio web: <https://www.anac.cl/wp-content/uploads/2022/01/12-ANAC-Mercado-Automotor-Diciembre-2021.pdf>
- Organización Internacional de Fabricantes de Vehículos Motorizados. (2021). Estadísticas de Producción 2021. 08-02-2021, de Organización Internacional de Fabricantes de Vehículos Motorizados Sitio web: <https://www.oica.net/category/production-statistics/2021-statistics/>
- Asociación Nacional Automotriz de Chile A.G. (2021). Informe del Mercado Automotor diciembre 2021. 01-02-2021, de Asociación Nacional Automotriz de Chile A.G. Sitio web: <https://www.anac.cl/wp-content/uploads/2022/01/12-ANAC-Mercado-Automotor-Diciembre-2021.pdf>
- Infolibros. (2021). ¿Qué es la mecánica automotriz? 02-02-2021, de Infolibros Sitio web: <https://infolibros.org/que-es-la-mecanica-automotriz/>
- Servicio de Impuestos Internos. (2021). Estadísticas de Empresa. 20-12-2021, de Servicio de Impuestos Internos Sitio web: https://www.sii.cl/sobre_el_sii/estadisticas_de_empresas.html
- Medardo Palomino. (2017). Importancia del sector industrial en el desarrollo económico: Una revisión al estado del arte. 09-02-2021, de Universidad Santiago de Cali Sitio web: <https://revistaestudiospoliticaspUBLICAS.uchile.cl/index.php/REPP/article/view/46356>
- Instituto Nacional de Estadística. (2020). Permisos de circulación. 31-01-2022, de Instituto Nacional de Estadística Sitio web: <https://www.ine.cl/estadisticas/economia/transporte-y-comunicaciones/permiso-de-circulacion>
- Asociación Nacional Automotriz de Chile A.G. (2021). Informe del Mercado Automotor diciembre 2020. 01-02-2021, de Asociación Nacional Automotriz de Chile A.G. Sitio Web: <https://www.anac.cl/wp-content/uploads/2021/02/12-ANAC-Mercado-Automotor-Diciembre-2020-VF.pdf>
- Cámara Nacional de Comercio Automotriz. (2021). Retos y tendencias de la industria automotriz en 2021. 10-02-2022, de Cámara Nacional de Comercio Automotriz Sitio web: <https://www.cavem.cl/noticias/retos-y-tendencias-de-la-industria-automotriz-en-2021->
- Patricio Gutierrez. (2020). El futuro de los talleres mecánicos: Expertos proyectan cambios en atenciones automotrices post pandemia. 12-12-2021, de EMOL Sitio web: <https://www.emol.com/noticias/Autos/2020/05/14/986089/servicios-tecnicos-mecanicos-post-pandemia.html>
- Ministerio de Energía de Chile. (2021). Estrategia Nacional de Electromovilidad. 10-02-2022, de Ministerio de Energía de Chile Sitio web: https://energia.gob.cl/sites/default/files/estrategia_electromovilidad-8dic-web.pdf

Anexos

Anexo 1: Tamaño Mercado Parque Vehicular

Total, de Vehículos Motorizados

Parque Vehicular	Variación en unidades					Crecimiento en %			
	2016	2017	2018	2019	2020	2017	2018	2019	2020
Años									
Total, País	4.853.413	5.079.718	5.382.604	5.599.733	5.479.286	4,66%	5,96%	4,03%	-2,15%
Total, Región	512.127	532.254	570.922	591.001	581.032	3,93%	7,26%	3,52%	-1,69%
Total, Comuna Valparaíso	55.929	59.610	64.294	67.933	64.507	6,58%	7,86%	5,66%	-5,04%
Total, Comuna Viña del Mar	88.624	88.974	84.843	87.932	81.957	0,39%	-4,64%	3,64%	-6,80%

Fuente. INE. Tabla elaboración propia

Tipo de Transporte

Tipo de Transporte	Variación en unidades					Crecimiento en %			
	2016	2017	2018	2019	2020	2017	2018	2019	2020
Total, Comuna de Valparaíso	55.929	59.610	64.294	67.933	64.507	6,58%	7,86%	5,66%	-5,04%
Particular y Otros (*)	50.166	54.098	58.699	62.252	59.288	7,84%	8,50%	6,05%	-4,76%
Colectivo	3.812	3.850	3.903	3.892	3.419	1,00%	1,38%	-0,28%	12,15%
Carga (**)	1.951	1.662	1.692	1.789	1.800	-14,81%	1,81%	5,73%	0,61%
Total, Comuna de Viña del Mar	88.624	88.974	84.843	87.932	81.957	0,39%	-4,64%	3,64%	-6,80%
Particular y Otros (*)	84.641	85.015	80.916	83.985	78.361	0,44%	-4,82%	3,79%	-6,70%
Colectivo	2.483	2.492	2.380	2.426	2.209	0,36%	-4,49%	1,93%	-8,94%
Carga (**)	1.500	1.467	1.547	1.521	1.387	-2,20%	5,45%	-1,68%	-8,81%

Fuente. INE. Tabla elaboración propia

(*) No considera otros sin motor

(**) No considera remolque y semirremolque

Tipo de Motor

Tipo de Motor	Variación en unidades					Crecimiento en %			
	2016	2017	2018	2019	2020	2017	2018	2019	2020
Total, Región de Valparaíso	512.127	532.254	570.922	591.001	581.032	3,93%	7,26%	3,52%	-1,69%
Bencinero	393.373	403.916	431.540	446.819	438.803	2,68%	6,84%	3,54%	-1,79%
Diésel	118.319	128.101	139.070	143.771	141.897	8,27%	8,56%	3,38%	-1,30%
Gas (***) y Eléctrico (híbrido) (****)	435	237	312	411	332	-45,52%	31,65%	31,73%	19,22%

Fuente. INE. Tabla elaboración propia

(***) Incluye vehículos informados por Municipalidad, como: eléctrico y gasolina / eléctrico (híbrido)

(****) Incluye vehículos informados por Municipalidad como: gas, dual, gas natural comprimido (GNC), gas licuado de Petróleo (GLP)

Tipo de Fabricación

Tipo de Fabricación	Variación en unidades					Crecimiento en %			
	2016	2017	2018	2019	2020	2017	2018	2019	2020
Región de Valparaíso	512.127	532.254	570.922	591.001	581.032	3,93%	7,26%	3,52%	-1,69%
Catalítico	480.201	504.117	545.773	568.852	562.780	4,98%	8,26%	4,23%	-1,07%
No Catalítico	31.926	28.137	25.149	22.149	18.252	-11,87%	-10,62%	-11,93%	17,59%

Anexo 2. Precios por Mantenimiento de Kilometraje

Mantenimiento por Kilometraje	Plan de Negocios	Talleres particulares	Talleres Concesionarios	Mecánico a domicilio	Variación % Plan de Negocios / Taller Particular	Variación % Plan de Negocios Taller Concesionario	Variación % Plan de Negocios / Mecánico a domicilio
10.000 km	202.515	143.000	176.100	204.593	41,62%	15,00%	-1,02%
20.000 km	248.170	180.000	215.800	237.913	37,87%	15,00%	4,31%
30.000 km	202.515	200.000	176.100	216.493	1,26%	15,00%	-6,46%
40.000 km	278.875	269.000	242.500	291.463	3,67%	15,00%	-4,32%
50.000 km	202.515	180.000	176.100	216.493	12,51%	15,00%	-6,46%
60.000 km	416.875	312.000	362.500	261.713	33,61%	15,00%	59,29%
70.000 km	202.515	180.000	176.100	222.443	12,51%	15,00%	-8,96%
80.000 km	278.875	269.000	242.500	291.463	3,67%	15,00%	-4,32%
90.000 km	202.515	180.000	176.100	222.443	12,51%	15,00%	-8,96%
100.000 km	578.450	435.000	503.000	368.813	32,98%	15,00%	56,84%
Precio Promedio Mantenimiento	281.382	234.800	244.680	253.383	19,84%	15,00%	11,05%

Fuente: Tarifas publicadas en páginas web, visitas a talleres y contacto telefónico. Tabla, elaboración propia.

En orden de magnitudes las principales variaciones se encuentran en la mantención de 60.000 km, en donde el precio de la empresa es más alto en 33.61% respecto del taller particular, un 15% más alto respecto de taller de concesionarios y un 59,29% más alto respecto de mecánicos a domicilio.

Anexo 3. Determinación del Tamaño de Mercado según metodología TAM, SAM, SOM

A continuación, se presenta la metodología TAM, SAM, SOM, con el propósito de mostrar otra forma de determinar el tamaño de mercado.

Tamaño de Mercado	Número	Precio	Cantidad	Tamaño
TAM (Total) Parque Vehicular Todo Chile Total Available Market Foco en: Tamaño del mercado	5.479.286	\$ 244.288	2	\$ 2.677.047.636.736
SAM (Accesible) Parque Vehicular Viña del Mar y Valparaíso Service Available Market Foco en: en el mercado automotor	147.870	\$ 244.288	2	\$ 72.245.759.699
SOM (Objetivo) % personas dispuestas a pagar por el servicio domicilio, aunque fuera 10% y 20% más caro (encuesta) Serviceable Obtainable Market Foco en: Participación de mercado realista, considera la posición respecto de competidores, tendencias, canales de distribución, etc.	110.015	\$ 244.288	2	\$ 53.750.845.216

Fuente: INE e Investigación de Mercado. Tabla elaboración propia.

De la tabla anterior, se puede apreciar que con los datos recopilados y siguiendo la metodología TAM, SAM, SOM modelo Top Down (de lo general a lo particular), el tamaño del mercado potencial es el mismo al determinado bajo el método de múltiples factores MM\$54.

Anexo 4. Análisis PESTEL

AMBITOS	RIESGOS	EXIGENCIAS	OPORTUNIDAD	CONCLUSIÓN
Político	Reformas tributarias que modifiquen la carga impositiva.	Dar cumplimiento al pago de IVA e Impuesto a la Renta	Realizar planificación para prever potencial aumento de impuesto	Cualquier cambio normativo aplicable, tiene incidencia en el emprendimiento.
Económico	Inestabilidad de la economía actual	Dar cumplimiento a normativa sanitaria por COVID 19 Suspensión de ciertas actividades económicas.	Escenario con ciertas restricciones de operación, ha permitido el aumento de los servicios a domicilio	La inestabilidad de la economía ha provocado incertidumbre en el mercado. No obstante, se estima un crecimiento del PIB entre 1,5% y 2,5% en 2022 (IPOM diciembre 2021, Banco Central).
Social	Desconfianza de los clientes hacia el sector de talleres mecánicos	Cumplir con el grado de satisfacción de los clientes	Diseñar estrategia para atender requerimientos de público que encuentra que el grado de satisfacción ha sido aceptable o poco aceptable	Clientes van evolucionando, cada vez con más acceso a información, por lo que el servicio a domicilio debe atender requerimientos y expectativas crecientes del cliente.
Tecnológico	Obsolescencia de servicios, productos, maquinaria y equipos	Se requiere contar con tecnología acorde a los servicios que se prestarán	Aumentar la productividad, más rapidez en la atención, mejor control de calidad, disminuir desperdicios, generará ahorros.	Contar con tecnología, permitirá realizar diagnósticos certeros y se entregará información de calidad al cliente
Ecológico	Dificultad para controlar los factores ecológicos, entre otros: - Normativas de protección al medio ambiente - Normativas de consumo de energía. - Aumento de la contaminación	Dar cumplimiento a normativas ambientales, de energía, entre otros.	Captación de clientes que buscan servicios sustentables de respeto al medio ambiente.	Controlar los factores ecológicos generará confianza y credibilidad en los clientes
Legal	Promulgación de leyes que limiten la actuación del emprendimiento	Entre otras Leyes: - Laboral - Seguridad, prevención de riesgos y medio ambiente - Propiedad intelectual - Impuestos	Verificar con anticipación cumplimiento de normativas legales vigentes para evitar multas y mantenerse en el mercado.	Controlar todos los aspectos legales permitirá cumplir con lo exigido por las entidades reguladoras y fiscalizadoras
Conclusión	Planes de mitigación de riesgos	Planes Operacionales	Plan de Marketing	Es necesario hacer una análisis del entorno macroeconómico y revisar en forma periódica los factores sobre los que no tenemos control en la medida que crece el emprendimiento,

Entorno Político: El país cuenta con un entorno político y democrático estable, actualmente, se encuentra en pleno proceso de redacción de una nueva Constitución, a cargo de una Convención Constituyente, compuesta por 155 miembros, quienes deberán presentar un nuevo texto en un período de nueve meses, el cual podrá ser extendido en una sola oportunidad, en un plazo de 3 meses. En este sentido, el país deberá enfrentar otro plebiscito de salida para aprobar o rechazar la nueva Constitución.²⁹

Por otra parte, con el cambio de gobierno es probable que generen nuevas reformas, por lo tanto, es de esperar que una reforma tributaria modifique la carga impositiva, lo que podría afectar las rentas de capital y de personas.

Entorno Económico: La economía a nivel internacional ha iniciado una progresiva recuperación, estimulada por el proceso de vacunación, el desconfiamiento, mayor liquidez por parte de los bancos centrales, medidas de estímulo fiscal tomadas por países avanzados y algunos emergentes.³⁰

De acuerdo con lo señalado por el Banco Central en el Informe de Política Monetaria diciembre 2021, la economía chilena mantuvo la senda del crecimiento, impulsada por el consumo privado.

En relación con la perspectiva económica, señala que se está mostrando una recuperación importante, pero su ritmo de crecimiento no es sostenible en el tiempo.³¹ El crecimiento del PIB chileno, en torno al 12%, fue uno de los más altos del mundo en 2021.

Por otra parte, según lo publicado por el Servicio de Impuestos Internos la inflación anual 2020 fue de 3,0%, y en 2021 un 7,2%, un aumento de 140%. Lo anterior, se explica básicamente por problemas en la cadena de suministro lo que produjo una contracción en la oferta de bienes, y un aumento en la demanda producto de mayor liquidez, por subsidios estatales, incremento del consumo privado, alza del dólar, entre otros.

²⁹ Gobierno de Chile. (2021). Proceso Constituyente. 15-01-2022, de Gobierno de Chile Sitio web: <https://www.gob.cl/procesoconstituyente/#:~:text=La%20Convenci%C3%B3n%2C%20compuesta%20por%20155,o%20rechazar%20la%20nueva%20Constituci%C3%B3n>.

³⁰ Banco Santander. (2022). Visión 2022: Los nuevos desafíos de la normalización. 04-02-2022, de Banco Santander Sitio web: <https://banco.santander.cl/estudios/panorama-economico/detalles/vision-2022>

³¹ Banco Central. (2021). Informe de Política Monetaria (IPoM). 20-01-2022, de Banco Central Sitio web: <https://www.bcentral.cl/web/banco-central/areas/politica-monetaria/informe-de-politica-monetaria>

Respecto al ámbito económico del mercado de talleres mecánicos, un riesgo asociado a inestabilidad económica ha provocado incertidumbre en el mercado. No obstante, se estima un crecimiento del PIB entre 1,5% y 2,5% en 2022 (IPOM diciembre 2021, Banco Central).

Entorno Social: Chile cuenta con más de 19,8 millones de habitantes³², de los cuales más de 1,5 millones corresponde a la región de Valparaíso.³³ Luego del estallido social de octubre 2019 y el COVID-19, las directrices del próximo gobierno serán fundamentales para enfrentar el desafío de generar confianza en el mercado con el propósito de estabilizar la economía y tomar medidas conducentes al crecimiento.

En relación con lo anterior, las consecuencias en el ámbito social se han visto reflejadas en distintos sectores, por ejemplo, en el mercado laboral, con una tasa de desocupación nacional de 7,2% en el trimestre móvil octubre 21 - diciembre 21.³⁴ Más otras demandas sociales que atender, por ejemplo, en educación, salud, vivienda, pensiones, etc., que permitan que el desarrollo del país sea sostenible en el tiempo.

En cuanto al ámbito social del mercado de talleres mecánicos, en particular, los situados en las comunas de Viña del Mar y Valparaíso, se identifica un riesgo asociado a la desconfianza de los clientes hacia este sector, dado la escasa información que proporcionan durante el proceso de atención y faltas de garantías por la prestación del servicio.

Entorno Tecnológico: Chile fue reconocido como la principal economía innovadora de Latinoamérica,³⁵ según lo publicado por el Índice Global de Innovación 2021 medido por la Organización Mundial de Propiedad Intelectual (OMPI), obteniendo el primer puesto del continente y en el número 53 de 132 a nivel mundial.

De acuerdo con documento publicado por la empresa Accenture “El avance de la economía digital en Chile”, el país tiene un índice de Valoración Económica Digital (VED) de 33,1. Un VED inferior en comparación con Estados Unidos, cifra que asciende a 71,4, no obstante, Chile es el país mejor posicionado respecto de otros países de América Latina.

³² Instituto Nacional de Estadística. (2018). Estimaciones y proyecciones de la población de Chile 1992-2050. 30-01-2022, de Instituto Nacional de Estadísticas Sitio web: <https://www.ine.cl/>

³³ Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo. (2021). Gobierno Regional de Valparaíso. 21-01-2022, de Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo Sitio web: <https://www.subdere.gov.cl/divisi%C3%B3n-administrativa-de-chile/gobierno-regional-de-valpara%C3%ADso>

³⁴ Instituto Nacional de Estadísticas. (2021). Ocupación y Desocupación. 25-01-2021, de Instituto Nacional de Estadísticas Sitio web: <https://www.ine.cl/estadisticas/sociales/mercado-laboral/ocupacion-y-desocupacion>

³⁵ Tendencias Tecnológicas & Negocios. (2021). Chile País Innovador: La tecnología es clave para el éxito de las empresas. 21-01-2022, de Tendencias Tecnológicas & Negocios Sitio web: <https://www.trendtic.cl/2021/10/chile-pais-innovador-la-tecnologia-es-la-clave-para-el-exito-de-las-empresas/>

El modelo económico utilizado en el reporte de Accenture estima el valor que aporta la tecnología digital a todos los sectores de la economía que considera el uso del talento, equipos y bienes intermedios digitales empleados en la producción.³⁶

Respecto al ámbito tecnológico en el mercado de talleres mecánicos, se identifica un riesgo asociado a la obsolescencia de servicios, productos, maquinarias y equipos. Se requiere contar con tecnología acorde a los servicios que se prestarán.

Entorno Ecológico: En diciembre de 2019, Chile anuncia un compromiso voluntario denominado Acuerdo Verde, del cual forman parte el sector financiero, el gobierno y los reguladores, que define principios generales en relación con la gestión de riesgos y oportunidades asociadas al cambio climático y compromete acciones concretas en este entorno.

Este compromiso voluntario, intenta contribuir con la estabilidad financiera y al logro de los acuerdos del país en materia climática.³⁷

En cuanto al ámbito ecológico en el mercado de talleres mecánicos, se identifica un riesgo relacionado con la dificultad de controlar los factores ecológicos, por ejemplo, normativas de protección al medio ambiente, de consumo de energía, aumento de contaminación, etc. En este sentido, uno de los enfoques será crear directrices hacia el control de los factores ecológicos con el propósito de generar confianza y credibilidad en los clientes,

Entorno Legal: El sistema legal chileno está establecido en el Código Civil de 1.857. En su artículo 1°, dispone que: “La ley es una declaración de la voluntad soberana que, manifestada en la forma prescrita por la Constitución, manda, prohíbe o permite”.

Por su parte la carta fundamental señala: “La soberanía reside esencialmente en la Nación, Su ejercicio se realiza por el pueblo a través de plebiscito y de elecciones periódicas y, también por las autoridades que esta Constitución establece. Ningún sector del pueblo ni individuo alguno puede atribuirse su ejercicio”.³⁸

Para iniciar un negocio en Chile, se debe cumplir con la normativa legal vigente, dentro de los que se encuentran: el Código de Comercio (publicado el 23 de noviembre de 1.865); el Decreto Ley N°825; sobre Impuesto a las Ventas y Servicios; el Decreto Ley N°824, Ley sobre Impuesto

³⁶ Accenture Digital. (2021). El avance de la economía digital en Chile. 28-01-2022, de Accenture y Oxford Economics Sitio web: https://www.accenture.com/t00010101T000000Z_w_/cl-es/_acnmedia/PDF-71/Accenture-Digital-Index-Chile.pdf

³⁷ Ministerio de Hacienda. (2019). Acuerdo Verde. 29-01-2022, de Ministerio de Hacienda Sitio web: <file:///C:/Users/dferrer/Downloads/Acuerto%20Verde%20.pdf>

³⁸ Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. (2020). Guía de Formación Cívica - El Poder Legislativo. 30-01-2022, de Biblioteca del Congreso Nacional de Chile Sitio web: https://www.bcn.cl/formacioncivica/detalle_guia?h=10221.3/45762

a la Renta, (ambos publicados el 31 de diciembre de 1.974); Decreto Ley N°211, que fija normas para la defensa de la libre competencia.

Respecto del ámbito legal, en el mercado de talleres mecánicos se identifica un riesgo asociado al cumplimiento de la normativa legal, en la eventualidad que se promulguen leyes que limiten la actuación de emprendimientos. Por lo tanto, se debe verificar con anticipación el cumplimiento normativo vigente. Controlar los aspectos legales permitirá cumplir con las exigencias de entidades reguladoras y fiscalizadoras.

El análisis del entorno externo es fundamental para realizar la planificación y gestión estratégica del negocio, permite identificar los principales factores externos macroeconómicos que podrían influir tanto a la industria como a la organización (para un análisis detallado revisar el Anexo 2).

Actualmente, Chile posee estabilidad económica y política, a pesar de los vaivenes que ha tenido que enfrentar en el último tiempo. Si bien el año 2020 el PIB se contrajo un 5,8%³⁹, en 2021 el PIB se estima cerca del 12%,⁴⁰ este incremento se explica principalmente por el aumento de la demanda interna y restricciones de la oferta, se estima que para el 2022 el PIB se expandirá en torno al 2,5%.

De acuerdo con el Informe de Política Monetaria (IPOM), de diciembre 2021, publicado por el Banco Central de Chile, “El escenario macroeconómico ha estado marcado por el fuerte deterioro de las condiciones financieras locales en el último año. Detrás de este fenómeno hay múltiples factores, dentro de los que destacan el impacto de las liquidaciones masivas de ahorros previsionales y la persistencia de la incertidumbre político-legislativa.”⁴¹

En el ámbito social, el país deberá enfrentar los desafíos que se arrastran desde las demandas sociales del estallido social en 2019 y que se percibieron más con la pandemia COVID – 19, que instaló en el ambiente la necesidad de un cambio de dirección social, económica y política del país.

Sin perjuicio de lo anterior, en 2021 Chile fue reconocido como principal economía innovadora de Latinoamérica según lo demostró el Índice Global de Innovación 2021 medido por la organización Mundial de Propiedad Intelectual. Lo anterior refleja que pese al ambiente adverso

³⁹ Banco Mundial. (2021). Crecimiento del PIB (%) - Chile. 31-01-2022, de Banco Mundial Sitio web: <https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?locations=CL>

⁴⁰ Banco Santander. (2022). Visión 2022: Los nuevos desafíos de la normalización. 04-02-2022, de Banco Santander Sitio web: <https://banco.santander.cl/estudios/panorama-economico/detalles/vision-2022>

⁴¹ Banco Central. (2021). Informe de Política Monetaria (IPoM). 20-01-2022, de Banco Central Sitio web: <https://www.bcentral.cl/web/banco-central/areas/politica-monetaria/informe-de-politica-monetaria>

por la que ha atravesado el país, se ha logrado avanzar en el proceso de transformación digital, en donde la tecnología es fundamental para el desarrollo de las empresas.

Respecto al ámbito ecológico, el acuerdo voluntario denominado Acuerdo Verde, suscrito por el gobierno, sector financiero y los reguladores que tiene como objetivo contribuir con la estabilidad financiera y el logro de los acuerdos del país en materia climática, es esencial, para alcanzar el crecimiento económico y desarrollo sostenible del país. En este sentido, en el mercado de talleres mecánicos se torna importante controlar los factores ecológicos, (normativas de protección al medio ambiente, de consumo de energía, aumento de contaminación, etc.), por lo que se deberá crear directrices hacia el control de dichos factores para generar confianza y credibilidad en los clientes, en tanto, el emprendimiento respeta, cumple con la normativa legal vigente y del cuidado del entorno ecológico.

El sistema legal chileno se encuentra establecido en el Código Civil de 1.857. Adicionalmente, para iniciar un negocio en Chile, se debe cumplir con la normativa legal vigente; el Código de Comercio; el Decreto Ley N°825, sobre Impuesto a las Ventas y Servicios; el Decreto Ley N°824, Ley sobre Impuesto a la Renta. Decreto Ley N°211, que fija normas para la defensa de la libre competencia.

En el mercado de talleres mecánicos se identifica un riesgo asociado al cumplimiento de la normativa legal, vale decir, en la eventualidad que se promulguen leyes que limiten la actuación de emprendimientos, se torna relevante verificar con anticipación el cumplimiento normativo vigente para evitar multas y sanciones que afecten la reputación del emprendimiento. Controlar los aspectos legales permitirá cumplir con las exigencias de entidades reguladoras y fiscalizadoras.

El análisis PESTEL permite identificar e investigar sobre los factores externos relevantes y su impacto en el negocio. A través de la planificación y gestión estratégica se debe elaborar un programa de trabajo que permita: identificar las oportunidades que generen beneficios al emprendimiento; reconocer las amenazas del macroentorno que pudiesen afectar el negocio en el futuro; elaborar un plan de acción para mitigar los riesgos detectados y aprovechar los efectos positivos de las oportunidades identificadas. Este ejercicio de análisis del macroentorno debe repetirse 1 vez al año.

En razón de lo anteriormente señalado, los factores externos analizados son favorables para emprender con un taller de mecánica a domicilio.

Anexo 5. Análisis 5 Fuerzas de Michael Porter

Amenaza de Ingreso de Nuevos Competidores	Evaluación Factores					Observaciones	Representa Oportunidad o Amenaza al Negocio	
	1	2	3	4	5		O	A
	Mpa	Pa	Ra	A	Ma			
Economías de Escala				X		Al aumentar el tamaño de la operación no se visualiza una reducción de costos unitarios	X	
Diferenciación del producto		X				Se requiere gran esfuerzo de marketing para hacerse conocido		X
Requisitos del capital		X				Se necesita de un capital inicial importante, que permita contar con maquinarias y equipos y vehículos.		X
Costos del cambio				X		El cliente no necesita incurrir en adaptaciones para cambiarse a un nuevo proveedor	X	
Acceso a los canales de distribución					X	Al tratarse de un servicio no requiere de canales de distribución	X	
Política Gubernamental					X	No existen limitaciones legales ni control de precios	X	
Evaluación general				X		Existen buenas oportunidades para ingresar al mercado, por lo cual, representa una oportunidad.	X	

Mpa: Muy poco Atractivo – Pa: Poco Atractivo – Ra: Regular Atractivo – A: Atractivo - Ma: Muy Atractivo

Amenaza de productos (bienes o servicios) sustitutos	Evaluación Factores					Observaciones	Representa Oportunidad o Amenaza al Negocio	
	1	2	3	4	5		O	A
	Mpa	Pa	Ra	A	Ma			
Servicios alternativos con altos beneficios			X			Tanto para el taller tradicional como el servicio a domicilio, el principal costo de es el recurso humano. Por tanto, el margen de utilidad no es significativo como para convertirse en una amenaza	X	
Servicios con mejor precio - rendimiento					X	El servicio a domicilio tiene mejor relación precio-rendimiento. De acuerdo a la encuesta realizada la gente está dispuesta a pagar entre un 10% y 20% más. Entendiéndose por rendimiento el tiempo de respuesta esperado.	X	
Evaluación general				X		Los servicios sustitutos son de menor calidad, por tanto, no representan una amenaza	X	

Mpa: Muy poco Atractivo – Pa: Poco Atractivo – Ra: Regular Atractivo – A: Atractivo - Ma: Muy Atractivo

Poder de Negociación de los proveedores	Evaluación Factores					Observaciones	Representa Oportunidad o Amenaza al Negocio	
	1	2	3	4	5		O	A
	Mpa	Pa	Ra	A	Ma			
Está dominado por unas cuantas empresas y está más concentrado que el sector al que vende		X				Los repuestos son fabricados por unas pocas empresas		X
No está obligado a combatir a otros productos sustitutivos para vender		X				Los repuestos no tienen sustitutos		X
El sector no es un cliente importante del grupo proveedor				X		El sector es importante, por tanto, los proveedores deben mantener precios razonables que no perjudiquen a sus clientes	X	
El producto del proveedor es un insumo de importancia para el grupo comprador		X				Los repuestos son importantes para prestar el servicio, pero son almacenables y garantizan stock		X
Los productos del grupo proveedor están diferenciados o se ha conseguido que cambiarlos por otros sea costoso		X				Los repuestos de marcas son más costosos, pero de mejor calidad que los alternativos		X
El grupo proveedor presenta una amenaza plausible de integración hacia adelante					X	Existe poca probabilidad de que los fabricantes de repuestos quieran prestar el servicio de mantenimiento preventivo a domicilio	X	
Evaluación general			X			El poder de negociación de los proveedores es equilibrado, por tanto, no representa ni una amenaza ni una oportunidad	X	X

Mpa: Muy poco Atractivo – Pa: Poco Atractivo – Ra: Regular Atractivo – A: Atractivo - Ma: Muy Atractivo

Poder de Negociación de los clientes	Evaluación Factores					Observación	Representa Oportunidad o Amenaza al Negocio	
	1	2	3	4	5		O	A
	Mpa	Pa	Ra	A	Ma			
Está concentrado o compra grandes volúmenes en relación con las ventas del proveedor					X	El cliente consume el servicio de a una vez	X	
Los productos que compra a la industria representan una fracción significativa de sus propios costos o compras					X	Para el cliente no es representativo el costo del servicio frente a sus costos generales	X	
Los productos que compra a la industria son estándar o indiferenciados		X				El cliente puede elegir libremente al proveedor		X
Se enfrenta a pocos costos por cambios		X				No existen costos para el cliente por cambiarse de proveedor		X
Obtiene beneficios bajos					X	De acuerdo a la encuesta el cliente está dispuesto a pagar entre un 10% y 20% más por el servicio	X	
Los compradores plantean una amenaza plausible de integración hacia atrás					X	El cliente no puede prestarse el servicio asimismo	X	
El producto carece de importancia en la calidad de los productos o servicios del comprador				X		El servicio es importante para el cliente	X	
El comprador tiene una información completa		X				Los clientes cuentan con información, pero no en detalle para negociar precios		X
Evaluación general				X		En general los clientes no tienen gran capacidad de negociación como para que esto se convierta en una amenaza	X	

Mpa: Muy poco Atractivo – Pa: Poco Atractivo – Ra: Regular Atractivo – A: Atractivo - Ma: Muy Atractivo

Rivalidad entre los competidores	Evaluación Factores					Observación	Representa Oportunidad o Amenaza al Negocio	
	1	2	3	4	5		O	A
	Mpa	Pa	Ra	A	Ma			
Competidores numerosos o de igual peso		X				A mayor número de competidores existe mayor rivalidad		X
Crecimiento lento en el sector				X		El crecimiento del parque vehicular es constante y esto asegura el crecimiento de los proveedores de servicios	X	
Costos fijos o de almacenaje altos				X		Los costos altos identificados están relacionados con el recurso humano	X	
Inexistencia de diferenciación o costos de cambio		X				No existen costos de cambio ni gran diferenciación		X
Grandes incrementos de la capacidad					X	Los aumentos de capacidad pueden realizarse en pequeños incrementos	X	
Competidores dispares		X				Los competidores son muchos y distintos socioculturalmente, esto puede producir mayor rivalidad		X
Fuertes intereses estratégicos					X	Para los competidores su principal interés es la rentabilidad	X	
Fuertes barreras de salida					X	No existen restricciones para abandonar el mercado	X	
Evaluación general				X		El nivel de rivalidad entre los competidores no es tan intenso como para convertirse en una amenaza	X	

Mpa: Muy poco Atractivo – Pa: Poco Atractivo – Ra: Regular Atractivo – A: Atractivo - Ma: Muy Atractivo

Resumen de la evaluación de las 5 Fuerzas de Michael Porter

Resumen 5 Fuerzas M. Porter	Evaluación Factores					Observación	Representa Oportunidad o Amenaza al Negocio	
	1	2	3	4	5		O	A
	Mpa	Pa	Ra	A	Ma			
Amenaza de ingreso de nuevos competidores				X		Existen buenas oportunidades para ingresar al mercado, por lo cual, representa una oportunidad.	X	
Amenaza de productos (bienes o servicios) sustitutos				X		Los servicios sustitutos son de menor calidad, por tanto, no representan una amenaza	X	
Poder de negociación de los proveedores			X			El poder de negociación de los proveedores es equilibrado, por tanto, no representa ni una amenaza ni una oportunidad	X	X
Poder de negociación de los clientes				X		En general los clientes no tienen gran capacidad de negociación como para que esto se convierta en una amenaza	X	
Rivalidad entre los competidores				X		El nivel de rivalidad entre los competidores no es tan intenso como para convertirse en una amenaza	X	
Evaluación general				X			X	

1. **Amenaza de Ingreso de Nuevos Competidores:** la amenaza de entrada al sector de mecánica a automotriz depende de si las barreras son altas y la amenaza de entrada es baja. Esta fuerza se analiza desde las siguientes situaciones:

- Economías de escala: las economías de escala se basan en la reducción de los costos por unidad de un producto, según aumenta su volumen a lo largo de un periodo. Este factor se evalúa como atractivo para ingresar al sector, un mercado relativamente nuevo en Chile. Representa una oportunidad para el negocio. Lo anterior se explica dado que, al aumentar el tamaño de la operación no se visualiza una reducción de costos unitarios. Se observa barrera baja y amenaza de entrada alta.
- Diferenciación del producto: los talleres mecánicos establecidos gozan de identificación de marca y de la lealtad de los clientes, ambas consecuencia de la publicidad anterior, calidad de servicio, etc. La diferenciación genera una barrera de entrada dado que obliga a los nuevos competidores a realizar un mayor gasto para conquistar la lealtad de los clientes. Este factor se evalúa como poco atractivo dado que se requiere gran esfuerzo de marketing para hacerse conocido y posicionar la marca en el mercado. Representa una amenaza para el negocio. Se observa barrera alta y amenaza de entrada baja.
- Requisitos de capital: este factor se evalúa como poco atractivo porque se necesita de un capital inicial importante, para adquirir vehículos, maquinarias y equipos, Representa una amenaza para el negocio. Se observa barrera alta y amenaza de entrada baja.
- Costos de cambio: este factor se evalúa como atractivo porque el cliente no necesita incurrir en adaptaciones para cambiarse a un nuevo proveedor. Representa una oportunidad para el negocio. Se observa barrera baja y amenaza de entrada alta.
- Acceso a los canales de distribución: este factor se evalúa como muy atractivo, porque al tratarse de un servicio no requiere de canales de distribución. Representa una oportunidad para el negocio. Se observa barrera baja y amenaza de entrada alta.
- Política gubernamental: este factor se evalúa como muy atractivo, porque no existen limitaciones legales ni control de precios. Representa una oportunidad para el negocio. Se observa barrera baja y amenaza de entrada alta.

En síntesis, existen buenas oportunidades para ingresar al mercado, por lo que representa una oportunidad de negocio.

2. Amenaza de productos (bienes o servicios) sustitutos: los talleres mecánicos compiten con otros que prestan servicios sustitutos, limitando o reduciendo los beneficios del sector. Esta fuerza se analiza desde las siguientes situaciones:

- Servicios alternativos con altos beneficios: este factor se evalúa como atractivo, porque tanto para el taller tradicional como el servicio a domicilio, el principal costo es el recurso humano. Por lo tanto, el margen de utilidad no es significativo como para convertirse en una amenaza. Representa una oportunidad para el negocio.
- Servicios con mejor precio-rendimiento: este factor se evalúa como muy atractivo, porque el servicio a domicilio tiene mejor relación precio-rendimiento. De acuerdo a la encuesta realizada la gente está dispuesta a pagar entre un 10% y 20% más. Entendiéndose por rendimiento el tiempo de respuesta esperado. Representa una oportunidad para el negocio.

En síntesis, de acuerdo con la evaluación de factores, resulta atractivo, los servicios sustitutos son de menor calidad, por tanto, no representan una amenaza.

3. Poder de negociación de los proveedores: los proveedores de repuestos, componentes e insumos para vehículos pueden ejercer su poder negociador en el sector amenazando con aumentar precios o reducir la calidad de los productos. Esta fuerza se analiza desde las siguientes situaciones:

- Está dominado por unas cuantas empresas y está más concentrado que el sector al que vende: este factor se evalúa como poco atractivo, porque la mayoría de los repuestos son fabricados por unas pocas empresas. Representa una amenaza para el negocio.
- No está obligado a combatir a otros productos sustitutos para vender: este factor se evalúa como poco atractivo, porque los repuestos no tienen sustitutos. Representa una amenaza para el negocio.
- El sector no es un cliente importante del grupo proveedor: este factor se evalúa como atractivo porque el sector es importante, los proveedores deben mantener precios razonables que no perjudiquen a sus clientes. Representa una oportunidad para el negocio.
- El producto del proveedor es un insumo de importancia para el grupo comprador: este factor se evalúa como poco atractivo, porque los repuestos son importantes para prestar el servicio, por lo que aumenta el poder del proveedor. Lo anterior se explica

principalmente cuando el repuesto no puede almacenarse. No obstante, los repuestos de vehículos son almacenables y garantizan stock. Representa una amenaza para el negocio.

- Los productos del grupo proveedor están diferenciados o se ha conseguido que cambiarlos por otros sea costoso: este factor se evalúa como poco atractivo porque los repuestos de marcas son más costosos, pero de mejor calidad que los alternativos. En este sentido, la diferenciación o costos por cambio reduce las opciones para enfrentar a los proveedores. Representa una amenaza para el negocio.
- El grupo proveedor representa una amenaza plausible de integración hacia adelante: este factor se evalúa como muy atractivo porque existe poca probabilidad de que los fabricantes de repuestos quieran prestar el servicio de mantenimiento preventivo a domicilio.

En síntesis, de acuerdo con la evaluación de factores, esta fuerza clasifica como regularmente atractiva y representa una oportunidad para el negocio. El poder de negociación de los proveedores es equilibrado, por tanto, no representa ni una amenaza ni una oportunidad.

4. Poder de negociación de los clientes: los clientes evalúan el mercado antes de comprar un producto o contratar un servicio, esta acción les permite conseguir bajar precios, mejor calidad o más servicios. El poder de negociación de los clientes es importante si acontecen las siguientes situaciones:

- Está concentrado o compra grandes volúmenes en relación con las ventas del proveedor: este factor se evalúa como muy atractivo porque el cliente consume el servicio de una vez, vale decir, no adquiere grandes volúmenes de las ventas de su proveedor, por tanto, disminuye la importancia del negocio de los clientes en los resultados. Representa una oportunidad para el negocio.
- Los productos que compra a la industria representan una fracción significativa de sus propios costos o compras: este factor se evalúa como muy atractivo porque para el cliente no es representativo el costo del servicio frente a sus costos generales, vale decir, es menos sensible al precio. Representa una oportunidad para el negocio.
- Los productos que compra a la industria son estándar o indiferenciados: este factor se evalúa como poco atractivo porque el cliente puede elegir libremente el proveedor. Los clientes pueden cotizar a varios proveedores y conseguir que compitan entre ellos, en

precio, calidad, etc., obteniendo beneficios de esta situación. Representa una amenaza para el negocio.

- Se enfrenta a pocos costos por cambio: este factor se evalúa como poco atractivo, porque no existen costos para el cliente por cambiarse de proveedor. El poder del cliente disminuye si se enfrenta a los costos por cambio y aumenta si es el proveedor quien asume dichos costos. Representa una amenaza para el negocio.
- Obtiene beneficios bajos: este factor se evalúa como muy atractivo porque de acuerdo con la encuesta realizada, el cliente estaría dispuesto a pagar entre un 10% y 20% más por el servicio. En este sentido, si los clientes obtienen beneficios bajos, esto incentiva y/o presiona a los proveedores a bajar los costos en compras. Representa una oportunidad para el negocio.
- Los clientes plantean una amenaza plausible de integración hacia atrás: este factor se evalúa como muy atractivo porque el cliente no puede prestarse el servicio, asimismo. Los clientes no están integrados o representan una amenaza de integración hacia atrás, no poseen fabricación propia de repuestos o componentes de vehículos. Representa una oportunidad para el negocio.
- El producto carece de importancia en la calidad de los productos o servicios del comprador: este factor se evalúa como atractivo porque el servicio de mantención mecánica preventiva y los repuestos que se utilicen son importante para el cliente. En este sentido, el producto o servicio del sector afecta la calidad de los productos o servicios del cliente, por lo tanto, este último es menos sensible al precio. Representa una oportunidad para el negocio.
- El comprador tiene una información completa: este factor se evalúa como poco atractivo porque los clientes cuentan con información, pero no en detalle (demanda, precios de mercado, etc.) para negociar precios. Los clientes que cuentan con mayor información están en mejor posición y con más fuerza para negociar frente a los proveedores. Representa una amenaza para el negocio.

En síntesis, de acuerdo con la evaluación de factores, esta fuerza clasifica como atractiva y representa una oportunidad para el negocio. En general los clientes no tienen gran capacidad de negociación como para que esto se convierta en una amenaza.

5. Rivalidad entre los competidores: por lo general se produce porque los competidores visualizan oportunidades para mejorar su posición en el mercado. La rivalidad entre los competidores define la rentabilidad del sector. Mientras más intensa es la competencia menos rentable será el sector. La evaluación de la rivalidad entre los competidores se realiza mediante las siguientes situaciones:

- Competidores numerosos o de igual peso: este factor se evalúa como poco atractivo porque a mayor número de competidores existe mayor rivalidad. En este sentido, es probable que los competidores disconformes provoquen disputas entre las empresas y generen inestabilidad en el sector. Representa una amenaza para el negocio.
- Crecimiento lento en el sector: este factor se evalúa como atractivo porque el crecimiento del parque vehicular ha sido constante y esto asegura el crecimiento de los proveedores de servicios. En este sentido, con un crecimiento lento en el sector existen posibilidades de captar cuota de mercado. Representa una oportunidad para el negocio.
- Costos fijos o de almacenaje altos: este factor se evalúa como atractivo, dado que los costos altos identificados están relacionados con el recurso humano. Representa una oportunidad para el negocio.
- Inexistencia de diferenciación o costos de cambio: este factor se evalúa como poco atractivo porque no existen costos de cambio ni gran diferenciación en el servicio o producto. En este sentido, la decisión de comprar pasa por presiones para competir en precio y calidad de servicio. Representa una amenaza para el negocio.
- Grandes incrementos de la capacidad: este factor se evalúa como muy atractivo porque los aumentos de capacidad pueden realizarse en pequeños incrementos. En este sentido, dado que se trata de pequeños incrementos, no se altera el equilibrio de oferta y demanda en el sector, no se produce exceso de capacidad y disminución de precios. Representa una oportunidad para el negocio.
- Competidores dispares: este factor se evalúa como poco atractivo porque los competidores son muchos y distintos socioculturalmente, esto puede producir mayor rivalidad. Representa una amenaza para el negocio.
- Fuertes intereses estratégicos: este factor se evalúa como muy atractivo porque para los competidores su principal interés es la rentabilidad. En este sentido, si existen fuertes intereses estratégicos por triunfar en el sector, más intensa es la rivalidad entre los

competidores y están dispuestos a sacrificar rentabilidad. Representa una oportunidad para el negocio.

- Fuertes barreras de salida: este factor se evalúa como muy atractivo porque no existen restricciones para abandonar el mercado. En este sentido, si las barreras de salida (factores económicos, estratégicos y emocionales), son altas, la rentabilidad del sector puede ser baja. Representa una oportunidad para el negocio.

En síntesis, de acuerdo con la evaluación de factores, esta fuerza se clasifica como muy atractiva y representa una oportunidad para el negocio. El nivel de rivalidad entre los competidores no es intenso como para convertirse en una amenaza.

Adicionalmente, se presenta un análisis la Sexta (6) Fuerza “Los Complementadores”, concepto desarrollado por Adam M. Brundenberger y Barry J. Nabeluff.

Los autores definieron una Sexta Fuerza, con el propósito de resolver algunas limitaciones del modelo de las 5 Fuerzas de M. Porter. La sexta fuerza tiene que ver con el valor añadido de los productos complementarios.

“Un complemento de un producto o servicio es otro producto o servicio que hace que el primero sea más atractivo”.⁴²

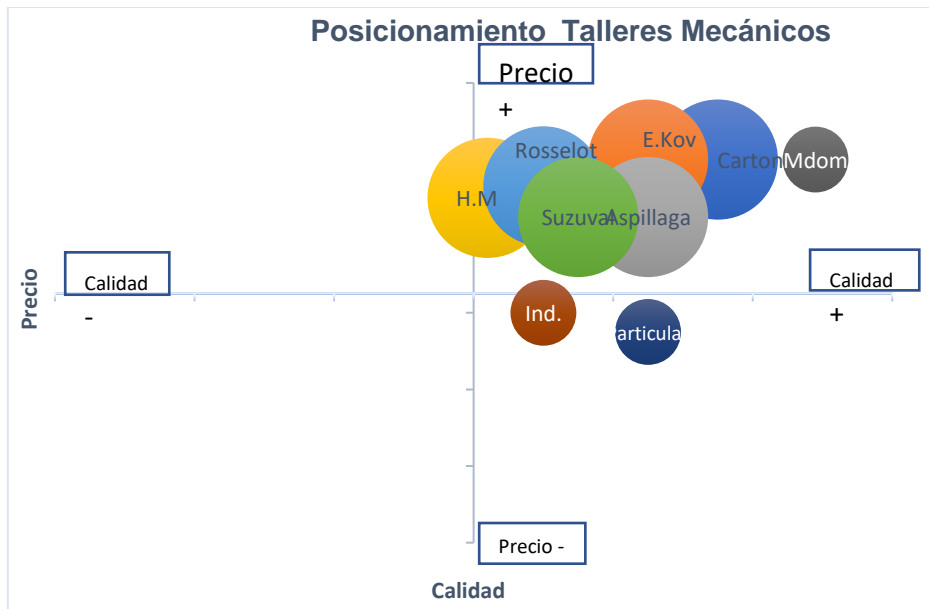
En este sentido, un complemento de un producto (bienes o servicios) de mecánica a domicilio, es el servicio de lavado de automóvil, es decir, el cliente puede por comprar el servicio de mantenimiento preventiva y decidir si adquiere como complemento el lavado de automóvil, con una tarifa preferente.

Otro complemento del servicio de mecánica preventiva es ofrecer un servicio de asistencia y asesoría técnica, por ejemplo, cambio de neumáticos, contratar servicios de grúa, atención en carretera, entre otros.

⁴² Brundenberger, A. y Nabeluff, B. (2016). Coo-petencia. 10-02-2022, de Issuu Sitio web: https://issuu.com/victore.cardozodelgado/docs/coo-petencia-nalebuff__barry_j.____

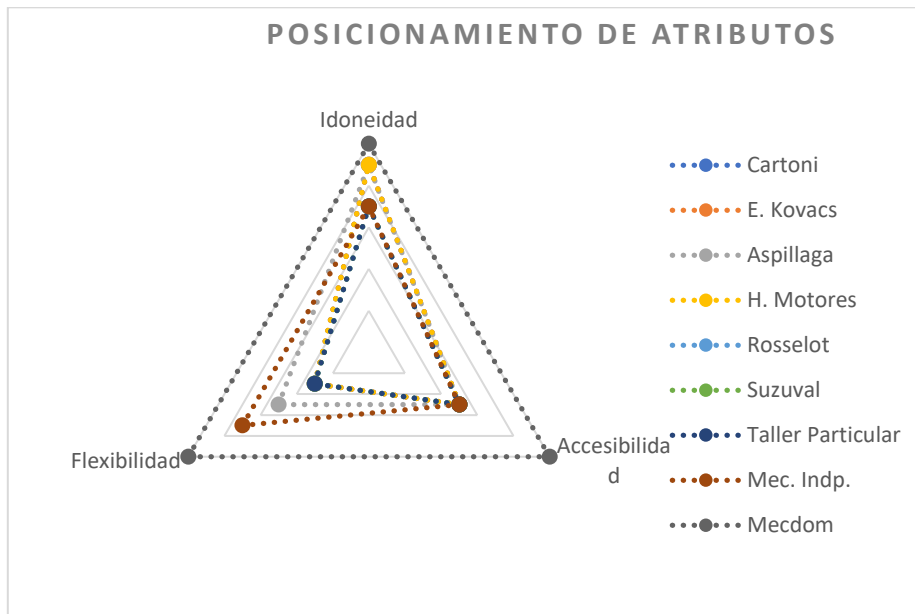
Anexo 6. Mapa de Posicionamiento y Mapa de Atributos

Ilustración 3. Posicionamiento de Competidores



Fuente: elaboración propia

Ilustración 4. Mapa de Posicionamiento de Atributos



Fuente: elaboración propia

Anexo 7. Modelo CANVAS Clientes B2B – Mantenición Flota de Vehículos Empresas

<p>Socios claves</p> <ul style="list-style-type: none"> - Alianzas estratégicas con proveedores de repuestos y accesorios para automóviles. - Alianzas con empresas especializadas en servicios conexos como pintura y desabolladura. - Alianzas con empresas de leasing operativo 	<p>Actividades claves</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mantenciones preventivas y correctivas - Asesoramiento técnico permanente. - Asistencia remota y en carretera - Diagnóstico del vehículo mediante inspección visual y scanner. - Marketing Digital - Programa de fidelización y referidos - Gestión Proceso Operativo - Gestión Proceso compras insumos y repuestos - Medir Satisfacción, Indicadores de Calidad de Servicio - Servicio de Posventa - Manejo de RRSS y canales. - Seguimiento a clientes - Agendamiento - Manejar Alianzas <p>Recursos claves</p> <ul style="list-style-type: none"> - Conocimientos técnicos calificados de los profesionales. - Vehículo que permita trasladar equipos y herramientas. - Computador para realizar diagnóstico de vehículos - Maquinaria y equipos móviles necesarios para realizar mantenciones. - Sitio Web - Aplicación para programa mantenimiento de flotas 	<p>Propuesta de valor</p> <p>Somos una empresa de mecánica automotriz que realiza mantención preventivo a flota de vehículos para empresas.</p> <p>Controla y gestiona el programa de mantención de la flota, ofrece asistencia técnica en emergencias en carretera para garantizar la operación continua de tu negocio.</p> <p>Contamos con profesionales calificados que lo atenderán en forma rápida y oportuna.</p> <p>Otorgamos garantía de tres meses por el servicio prestado y gestionamos la garantía de los repuestos con los proveedores.</p> <p>Nuestra propuesta de servicios incluye:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Diseñamos un plan de mantención acorde a cada cliente - Mantenimiento preventivo y correctivo - Asistencia remota y en carretera - Informes mensuales sobre estado de vehículos. <p>Nuestra metodología de trabajo permitirá atender los requerimientos de nuestros clientes, reduciendo el tiempo que debe invertir en la prestación del servicio.</p>	<p>Relación con el cliente</p> <ul style="list-style-type: none"> - Evaluación permanente de flota - Asesoría y soporte en línea - Asistencia en terreno. - Seguimiento continuo de programa de mantenimiento de flota - Reportería en línea sobre estado de flota que permita tomar decisiones al cliente - Asesoramiento continuo sobre seguridad al conducir. <p>Canales</p> <ul style="list-style-type: none"> - Contacto a través de Sitio Web Responsive: Se habilitará una ventana de contacto, la que permitirá recibir solicitudes de cotización y consultas de los clientes. - Correo Electrónico: permitirá mantener contacto los clientes en el mediano y largo plazo, se utilizará para enviar contenido de valor, avisar fechas de las próximas mantenciones- - Redes sociales: se utilizará para realizar marketing digital a través de Facebook Manager e Instagram, generar contenido de valor y a través de campañas captar más clientes y lograr conversiones cuando se concreten las mantenciones a domicilio. - Chatbot: se habilitará para contestar en forma rápida las consultas de clientes y luego derivar con un especialista. 	<p>Segmento de clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> - Clientes empresa con flota de vehículos en las comunas de Viña del Mar y Valparaíso. - Clientes con vehículos del año 2016 en adelante. - Clientes que conciben que el control y mantenimiento de la flota es clave para el funcionamiento de la empresa
<p>Estructura de costo</p> <ul style="list-style-type: none"> - Inversión inicial: Compra de vehículo, maquinaria y equipos, sitio web, aplicación para gestión mantenimiento de flotas - Remuneraciones de profesionales calificados. - Gastos en publicidad, promoción y administración de redes sociales. 		<p>Fuentes de Ingreso</p> <p>Se generarán ingresos por los trabajos de mantenciones preventivas y correctivas de flota de vehículos a través de canon mensual, de acuerdo con contrato de prestación de servicio.</p> <p>El cliente podrá pagar mediante:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Efectivo - Transferencias bancarias - Tarjeta débito / crédito 		

Anexo 8. Matriz RSE

Grupos de Interés	Económico	Social	Medio Ambiente
Colaboradores	Programar actividades que contribuyan con el bienestar, la calidad de vida, desarrollo profesional y personal	Promover actividades relacionadas con conducir a la defensiva y charlas de seguridad en el trabajo	Incentivar a la reducción de consumo energético y agua en el lugar de trabajo. Promover el reciclaje y reducción de residuos.
Clientes	Otorgar garantías por trabajos realizados. Incorporar seguro de responsabilidad civil	Impulsar acciones que promuevan la prevención y seguridad al conducir.	Promover acciones orientadas al reciclaje, eficiencia energética y reducción de residuos
Proveedores	Acciones orientadas a compras de insumos, repuestos y componentes certificados que garanticen seguridad y eficiencia. Plan de pagos oportunos según sello propyme	Impulsar acciones para obtener un sello de garantía y seguridad del producto en beneficio de la cadena de suministro.	Rotulación de productos, etiquetas que informen sobre el uso, contenido o composición de insumos, repuestos y componentes.
Comunidad (Viña y Valparaíso)	Plan para crear contenido de mecánica básica y publicarlo en RRSS	Proporcionar e-book de descarga gratuita para Incentivar el manejo a la defensiva y publicarlo en RRSS	Crear contenido de cuidado del medio ambiente y publicarlo en RRSS
Sociedad	Programa de videos educativos en mecánica de vehículos. Disponibles en el Sitio Web.	Programa de videos con charlas sobre seguridad, salud ocupacional y manejo a la defensiva. Disponibles en el Sitio Web.	Programa de videos de eficiencia energética, reciclaje y cuidado del medio ambiente. Disponibles en el Sitio Web

Fuente: Tabla elaboración propia

Anexo 9. Nombre y logo de la empresa

“MOVILIVERY Mecánica a Domicilio”, es el nombre de la empresa, surge como respuesta a un servicio de mecánica a domicilio. Siendo este de tipo domicilio, se usó palabras que expresaran movilidad del servicio, se investigó marcas relacionadas y el uso del nombre en el mercado chileno, así que se decidió por proponer MOVILIVERY, de movilidad y de autoMOVIL, expresando así un servicio relacionado con ambas palabras, mecánica (automóvil) y móvil (domiciliar).

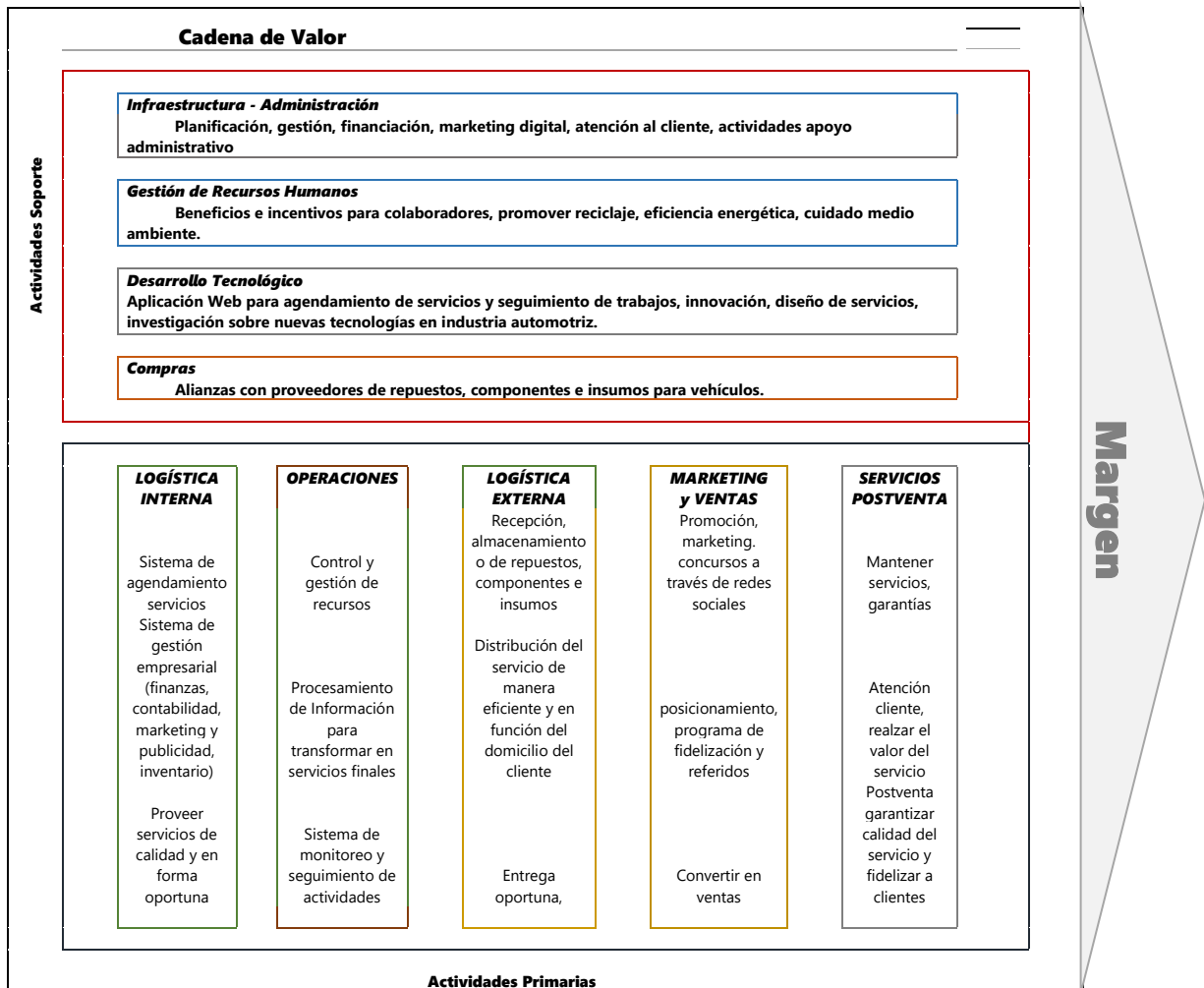


En relación con lo antes expresado, también se revisó nombres de marcas como LIVERY (Libertad) en inglés, el cual expresa como su cognado libertad, movilidad y decisión, así al mismo tiempo disponibilidad.

Cabe destacar que, siguiendo esta línea se vislumbra la palabra DELIVERY contrayendo la misma a LIVERY como nombre propio, y haciendo referencia a su descendencia de Delivery, palabra del inglés usada como anglicismo para las entregas y domicilios.



Anexo 10. Cadena de Valor



Fuente: elaboración propia, basado en Modelo de Michael E. Porter, 1985.

Las actividades de valor están distribuidas e integradas en toda la cadena para obtener el mayor rendimiento de las áreas funcionales, por ejemplo, para posicionar la empresa en el mercado se requiere que el área de marketing y ventas utilice la tecnología disponible para realizar campañas a través de redes sociales, crear programas de fidelización y referidos, averiguar sobre oportunidades de negocios, lo que se traducirá en generar tráfico y concretar ventas, por tanto, aumentar los ingresos de la empresa.

Las actividades primarias han sido diseñadas en base a procesos centrados en el cliente, que permitirán proveer servicios de calidad, idóneos, flexibles, accesibles para el público, confiables y seguros, que promuevan el cuidado del medio ambiente y la eficiencia en la utilización de recursos, reducción de residuos, reciclaje, entre otros.

Anexo 11. Estados Financieros e Información básica a considerar

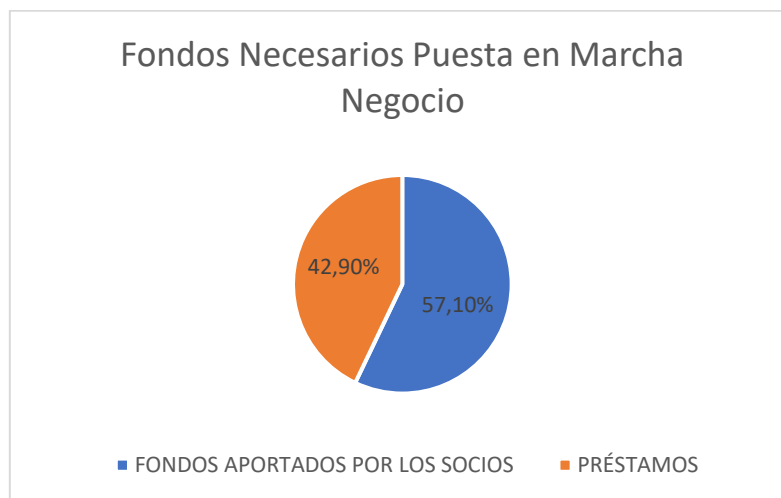
Anexo 11.1. Tabla de supuestos

N°	Supuestos	Valor
1	Fondos Necesarios para iniciar el negocio	\$ 35.000.000
	Sociedad constituida con 2 socios	
	Socio A aporta	\$ 10.000.000
	Socio B aporta	\$ 10.000.000
	Préstamo Bancario	\$ 15.000.000
	Plazo	5 años
	Tasa de Interés Anual	16,80
	Cuota Mensual	371.177
2	Crecimiento % Ventas Anuales	5%
3	Aumento % de Gasto en Publicidad y Promoción	5%
4	Propiedad Planta y Equipo	
	Compra Camioneta Peugeot Expert	\$ 25.000.000
	Depreciación Lineal	7 años
	Valor Residual Camioneta	\$ 11.500.000
	Compra Scanner / Herramientas	\$ 7.341.000
5	Impuestos	
	Impuesto al Valor Agregado IVA	19%
	Impuesto a la Renta	27%
4	Proyección IPC Banco Central 2022 - 2023	3%
5	Investigación de Mercado	
	Población Finita	167 personas
	% Personas dispuestas a pagar por un servicio a domicilio entre un 10% y 20% más sobre el precio de un taller mecánico	74,4%

Anexo 11. 2. Necesidades de Financiación

FONDOS NECESARIOS PARA INICIAR EL NEGOCIO		35.000.000
Aporte Socios A y B	20.000.000	57,1%
Préstamo Bancario	15.000.000	42,9%

Préstamo Banco	<i>Total</i> 15.000.000
El interés anual estimado de los préstamos será del >	16,80%



Cuadro Amortización Crédito Banco (Compra Vehículo)

Importe	15.000.000
Plazo (Años)	5
Tasa Interés (Anual)	16,80%
N° Pagos al año	12
Cuota	371.177

0

Pago	Capital Inicial	Cuota	Intereses	Amortización	Total, amortizado	Capital Final
Totales						
0						15.000.000
1	15.000.000	371.177	210.000	161.177	161.177	14.838.823
2	14.838.823	371.177	207.744	163.434	324.611	14.675.389
3	14.675.389	371.177	205.455	165.722	490.333	14.509.667
4	14.509.667	371.177	203.135	168.042	658.376	14.341.624
5	14.341.624	371.177	200.783	170.395	828.770	14.171.230
6	14.171.230	371.177	198.397	172.780	1.001.550	13.998.450
7	13.998.450	371.177	195.978	175.199	1.176.750	13.823.250
8	13.823.250	371.177	193.526	177.652	1.354.402	13.645.598
9	13.645.598	371.177	191.038	180.139	1.534.541	13.465.459
10	13.465.459	371.177	188.516	182.661	1.717.202	13.282.798
11	13.282.798	371.177	185.959	185.218	1.902.420	13.097.580
12	13.097.580	371.177	183.366	187.811	2.090.231	12.909.769
13	12.909.769	371.177	180.737	190.441	2.280.672	12.719.328
14	12.719.328	371.177	178.071	193.107	2.473.779	12.526.221
15	12.526.221	371.177	175.367	195.810	2.669.589	12.330.411
16	12.330.411	371.177	172.626	198.552	2.868.141	12.131.859
17	12.131.859	371.177	169.846	201.331	3.069.472	11.930.528
18	11.930.528	371.177	167.027	204.150	3.273.622	11.726.378
19	11.726.378	371.177	164.169	207.008	3.480.631	11.519.369
20	11.519.369	371.177	161.271	209.906	3.690.537	11.309.463
21	11.309.463	371.177	158.332	212.845	3.903.382	11.096.618
22	11.096.618	371.177	155.353	215.825	4.119.207	10.880.793
23	10.880.793	371.177	152.331	218.846	4.338.053	10.661.947
24	10.661.947	371.177	149.267	221.910	4.559.963	10.440.037
25	10.440.037	371.177	146.161	225.017	4.784.980	10.215.020
26	10.215.020	371.177	143.010	228.167	5.013.147	9.986.853
27	9.986.853	371.177	139.816	231.362	5.244.509	9.755.491
28	9.755.491	371.177	136.577	234.601	5.479.109	9.520.891
29	9.520.891	371.177	133.292	237.885	5.716.994	9.283.006
30	9.283.006	371.177	129.962	241.215	5.958.210	9.041.790
31	9.041.790	371.177	126.585	244.592	6.202.802	8.797.198
32	8.797.198	371.177	123.161	248.017	6.450.819	8.549.181
33	8.549.181	371.177	119.689	251.489	6.702.308	8.297.692
34	8.297.692	371.177	116.168	255.010	6.957.317	8.042.683
35	8.042.683	371.177	112.598	258.580	7.215.897	7.784.103
36	7.784.103	371.177	108.977	262.200	7.478.097	7.521.903
37	7.521.903	371.177	105.307	265.871	7.743.968	7.256.032
38	7.256.032	371.177	101.584	269.593	8.013.561	6.986.439
39	6.986.439	371.177	97.810	273.367	8.286.928	6.713.072
40	6.713.072	371.177	93.983	277.194	8.564.123	6.435.877
41	6.435.877	371.177	90.102	281.075	8.845.198	6.154.802
42	6.154.802	371.177	86.167	285.010	9.130.208	5.869.792
43	5.869.792	371.177	82.177	289.000	9.419.209	5.580.791
44	5.580.791	371.177	78.131	293.046	9.712.255	5.287.745
45	5.287.745	371.177	74.028	297.149	10.009.404	4.990.596
46	4.990.596	371.177	69.868	301.309	10.310.713	4.689.287
47	4.689.287	371.177	65.650	305.527	10.616.241	4.383.759
48	4.383.759	371.177	61.373	309.805	10.926.045	4.073.955
49	4.073.955	371.177	57.035	314.142	11.240.188	3.759.812

50	3.759.812	371.177	52.637	318.540	11.558.728	3.441.272
51	3.441.272	371.177	48.178	323.000	11.881.727	3.118.273
52	3.118.273	371.177	43.656	327.522	12.209.249	2.790.751
53	2.790.751	371.177	39.071	332.107	12.541.356	2.458.644
54	2.458.644	371.177	34.421	336.756	12.878.112	2.121.888
55	2.121.888	371.177	29.706	341.471	13.219.583	1.780.417
56	1.780.417	371.177	24.926	346.252	13.565.835	1.434.165
57	1.434.165	371.177	20.078	351.099	13.916.934	1.083.066
58	1.083.066	371.177	15.163	356.015	14.272.949	727.051
59	727.051	371.177	10.179	360.999	14.633.947	366.053
60	366.053	371.177	5.125	366.053	15.000.000	- 0

Anexo 11. 3. Proyecciones Estados Financieros

Anexo 11. 3. 1. Proyección Estado de Situación Financiera

ESTADOS DE SITUACION FINANCIERA	2022	2023	2024	2025	2026
	\$	\$	\$	\$	\$
ACTIVOS					
Efectivo y Equivalentes al Efectivo	62.689.525	114.922.574	191.926.038	289.959.331	415.385.207
Activos por impuestos, corrientes	5.547.231	5.547.231	5.547.231	5.547.231	5.547.231
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	68.236.756	120.469.806	197.473.269	295.506.563	420.932.438
Propiedades, Planta y Equipo	22.373.832	18.798.261	15.222.689	13.294.118	11.365.546
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	22.373.832	18.798.261	15.222.689	13.294.118	11.365.546
TOTAL DE ACTIVOS	90.610.588	139.268.066	212.695.959	308.800.680	432.297.984
PASIVOS					
TOTAL PASIVOS CORRIENTES	-	0	0	0	0
Otros Pasivos Financieros, No Corrientes	12.909.769	10.440.037	7.521.903	4.073.955	-
TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES	12.909.769	10.440.037	7.521.903	4.073.955	-
TOTAL PASIVOS	12.909.769	10.440.037	7.521.903	4.073.955	-
Capital Emitido	20.000.000	20.000.000	20.000.000	20.000.000	20.000.000
Ganancias (pérdidas) acumuladas	57.700.819	108.828.029	185.174.056	284.726.726	412.297.984
Patrimonio atribuible a los propietarios de la controladora	77.700.819	128.828.029	205.174.056	304.726.726	432.297.984
TOTAL PATRIMONIO	77.700.819	128.828.029	205.174.056	304.726.726	432.297.984
TOTAL PATRIMONIO Y PASIVOS	90.610.588	139.268.066	212.695.959	308.800.680	432.297.984

Fuente: elaboración propia

Anexo 11. 3. 2. Proyección Estado de Resultado

ESTADO DE RESULTADO POR FUNCION	2022	2023	2024	2025	2026
	\$	\$	\$	\$	\$
Ingresos de actividades ordinarias	213.850.320	256.620.384	307.944.461	369.533.353	443.440.024
Otros Ingresos					
Gastos por Beneficios a los Empleados	(45.600.000)	(46.968.000)	(48.377.040)	(49.828.351)	(51.323.202)
Gastos por Depreciación y Amortización	(3.575.571)	(3.575.571)	(3.575.571)	(1.928.571)	(1.928.571)
Pérdidas por Deterioro (Reversiones), Neto					
Otros Gastos	(104.610.031)	(152.965.205)	(178.109.827)	(217.217.579)	(262.236.817)
Otras Ganancias (Pérdidas)					
Ganancias (Pérdidas) de Actividades Operacionales	60.064.718	53.111.607	77.882.022	100.558.851	127.951.433
Ingresos financieros					
Costos financieros	(2.363.898)	(1.984.398)	(1.535.995)	(1.006.181)	(380.175)
Diferencias de cambio					
Resultados por unidades de reajuste					
Ganancia (pérdida), antes de impuestos	57.700.819	51.127.210	76.346.027	99.552.670	127.571.259
Ingreso (Gasto) por impuestos a las ganancias		(15.579.221)	(13.804.347)	(20.613.427)	(26.879.221)
Ganancia (pérdida) procedente de operaciones continuadas	57.700.819	35.547.989	62.541.680	78.939.243	100.692.038
Ganancia (pérdida) procedente de operaciones discontinuadas					
GANANCIA POR PERDIDA (UTILIDAD PERDIDA DEL EJERCICIO)	57.700.819	35.547.989	62.541.680	78.939.243	100.692.038
RESULTADO OPERACIONAL	60.064.718	53.111.607	77.882.022	100.558.851	127.951.433
Ganancia (pérdida), atribuible a					
Ganancia (pérdida), atribuible a los propietarios de la controladora	57.700.819	35.547.989	62.541.680	78.939.243	100.692.038
Ganancia (pérdida), atribuible a participaciones no controladoras					
Ganancia (pérdida)	57.700.819	35.547.989	62.541.680	78.939.243	100.692.038

Fuente: elaboración propia

Anexo 11. 3. 3. Balance General

Balance 2022								
Cuentas	Débito	Crédito	Saldo Deudor	Saldo Acreedor	Activo	Pasivo	Pérdidas	Ganancia
Caja	274.481.881	211.792.356	62.689.525		62.689.525			
Banco	15.000.000	15.000.000						
PPE	25.949.403		25.949.403		25.949.403			
Depreciación Acum. PPE		3.575.571		3.575.571		3.575.571		
IVA	46.178.792	40.631.561	5.547.231		5.547.231			
Capital		20.000.000		20.000.000		20.000.000		
Cuentas por pagar comerciales y	36.833.417	49.743.186		12.909.769		12.909.769		
Gastos por Beneficios a los Empl	45.600.000		45.600.000				45.600.000	
Otros Gastos	104.610.031		104.610.031				104.610.031	
Gasto Financiero	2.363.898		2.363.898				2.363.898	
Depreciación	3.575.571		3.575.571				3.575.571	
Ingresos por actividades ordinarias	0	213.850.320		213.850.320				213.850.320
Totales	554.592.994	554.592.994	250.335.660	250.335.660	94.186.160	36.485.340	156.149.501	213.850.320
Resultado del Ejercicio		0		0		57.700.819	57.700.819	

Fuente: elaboración propia

Balance 2023								
Cuentas	Débito	Crédito	Saldo Deudor	Saldo Acreedor	Activo	Pasivo	Pérdidas	Ganancia
Caja	368.067.782	253.145.208	114.922.574		114.922.574			
Banco	-	-	-					
PPE	25.949.403	-	25.949.403		25.949.403			
IVA	54.305.104	48.757.873	5.547.231		5.547.231			
Depreciación Acum. PPE	-	7.151.143		7.151.143		7.151.143		
Capital	-	20.000.000		20.000.000		20.000.000		
Utilidad Acumulada		57.700.819		57.700.819		57.700.819		
Cuentas por pagar comerciales y	2.469.732	12.909.769		10.440.037		10.440.037		
Gastos por Beneficios a los Empl	46.968.000	-	46.968.000				46.968.000	
Otros Gastos	152.965.205	-	152.965.205				152.965.205	
Gasto Financiero	1.984.398	-	1.984.398				1.984.398	
Depreciación	3.575.571	-	3.575.571				3.575.571	
Ingresos por actividades ordinarias	-	256.620.384		256.620.384				256.620.384
Totales	656.285.196	656.285.196	351.912.383	351.912.383	146.419.209	95.291.999	205.493.174	256.620.384
Resultado del Ejercicio		-		-		51.127.209	51.127.210	

Fuente: elaboración propia

Balance 2024								
Cuentas	Débito	Crédito	Saldo Deudor	Saldo Acreedor	Activo	Pasivo	Pérdidas	Ganancia
Caja	481.376.483	289.450.444	191.926.038		191.926.038			
Banco			-					
PPE	25.949.403	-	25.949.403		25.949.403			
IVA	64.056.679	58.509.448	5.547.231		5.547.231			
Depreciación Acum. PPE	-	10.726.714		10.726.714		10.726.714		
Capital		20.000.000		20.000.000		20.000.000		
Utilidad Acumulada		108.828.029		108.828.029		108.828.029		
Cuentas por pagar comerciales y	2.918.134	10.440.037		7.521.903		7.521.903		
Gastos por Beneficios a los Empl	48.377.040		48.377.040				48.377.040	
Otros Gastos	178.109.827		178.109.827				178.109.827	
Gasto Financiero	1.535.995		1.535.995				1.535.995	
Depreciación	3.575.571		3.575.571				3.575.571	
Ingresos por actividades ordinarias		307.944.461		307.944.461				307.944.461
Totales	805.899.133	805.899.133	455.021.107	455.021.107	223.422.673	147.076.646	231.598.434	307.944.461
Resultado del Ejercicio		-		-		76.346.027	76.346.027	

Fuente: elaboración propia

Balance 2025								
Cuentas	Débito	Crédito	Saldo Deudor	Saldo Acreedor	Activo	Pasivo	Pérdidas	Ganancia
Caja	631.670.728	341.711.397	289.959.331		289.959.331			
Banco			-					
PPE	25.949.403	-	25.949.403		25.949.403			
IVA	75.758.568	70.211.337	5.547.231		5.547.231			
Depreciación Acum. PPE	-	12.655.286		12.655.286		12.655.286		
Capital		20.000.000		20.000.000		20.000.000		
Utilidad Acumulada		185.174.056		185.174.056		185.174.056		
Cuentas por pagar comerciales y	3.447.948	7.521.903		4.073.955		4.073.955		
Gastos por Beneficios a los Empl	49.828.351		49.828.351				49.828.351	
Otros Gastos	217.217.579		217.217.579				217.217.579	
Gasto Financiero	1.006.181		1.006.181				1.006.181	
Depreciación	1.928.571		1.928.571				1.928.571	
Ingresos por actividades ordinarias		369.533.353		369.533.353				369.533.353
Totales	1.006.807.331	1.006.807.331	591.436.649	591.436.649	321.455.966	221.903.296	269.980.683	369.533.353
Resultado del Ejercicio		-		-		99.552.669	99.552.670	

Fuente: elaboración propia

Balance 2026								
Cuentas	Débito	Crédito	Saldo Deudor	Saldo Acreedor	Activo	Pasivo	Pérdidas	Ganancia
Caja	817.652.959	402.267.753	415.385.207		415.385.207			
Banco			-					
PPE	25.949.403	-	25.949.403		25.949.403			
IVA	89.800.836	84.253.604	5.547.231		5.547.231			
Depreciación Acum. PPE	-	14.583.857		14.583.857		14.583.857		
Capital		20.000.000		20.000.000		20.000.000		
Utilidad Acumulada		284.726.726		284.726.726		284.726.726		
Cuentas por pagar comerciales y	4.073.955	4.073.955		-		-		
Gastos por Beneficios a los Empl	51.323.202		51.323.202				51.323.202	
Otros Gastos	262.236.817		262.236.817				262.236.817	
Gasto Financiero	380.175		380.175				380.175	
Depreciación	1.928.571		1.928.571				1.928.571	
Ingresos por actividades ordinarias		443.440.024		443.440.024				443.440.024
Totales	1.253.345.918	1.253.345.918	762.750.606	762.750.606	446.881.841	319.310.583	315.868.765	443.440.024
Resultado del Ejercicio		-		-		127.571.259	127.571.259	

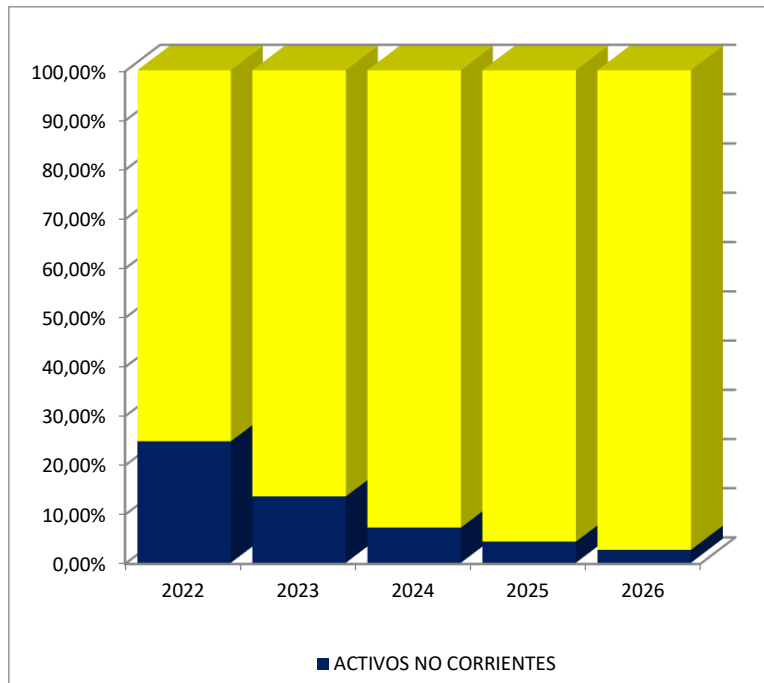
Fuente: elaboración propia

Anexo 11. 3. 4. Estado de Flujo de Efectivo - Directo

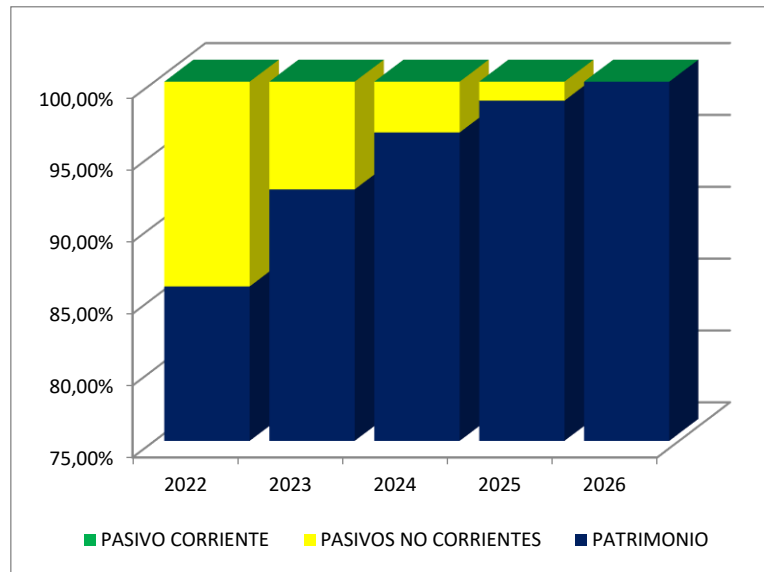
ESTADO FLUO DE EFECTIVO - DIRECTO	2022	2023	2024	2025	2026
	\$	\$	\$	\$	\$
Clases de cobros por actividades de operación					
Cobros procedentes de las ventas de bienes y prestación de servicios	254.481.881	305.378.257	366.453.908	439.744.690	527.693.628
Clases de pagos					
Pagos a Proveedores	(5.879.790)	0	0	0	0
Pagos a y por Cuenta de los Empleados	(45.600.000)	(46.968.000)	(48.377.040)	(49.828.351)	(51.323.202)
Otros Pagos por Actividades de Operación	(155.858.436)	(201.723.078)	(236.619.275)	(287.428.916)	(346.490.421)
Flujo de Efectivo Netos de (Utilizados en) Actividades de Operación	47.143.654	56.687.179	81.457.593	102.487.423	129.880.005
Compras de Propiedades, Planta y Equipo	25.949.403	0	0	0	0
Flujo de Efectivo Netos de (Utilidades en) Actividades de Inversión	25.949.403	0	0	0	0
Pagos de Préstamos	(2.090.231)	(2.469.732)	(2.918.134)	(3.447.948)	(4.073.955)
Intereses pagados	(2.363.898)	(1.984.398)	(1.535.995)	(1.006.181)	(380.175)
Flujo de Efectivo Netos de (Utilidades en) Actividades de Financiación	(4.454.129)	(4.454.129)	(4.454.129)	(4.454.129)	(4.454.129)
Incremento neto (disminución) en el efectivo y equivalentes al efectivo, antes del efecto de los cambios en la tasa de cambio	68.638.928	52.233.049	77.003.464	98.033.293	125.425.875
Incremento (disminución) neto de efectivo y equivalentes al efectivo	68.638.928	52.233.049	77.003.464	98.033.293	125.425.875
EFECTIVO Y EQUIVALENTES AL FINAL DEL PERIODO	68.638.928	52.233.049	77.003.464	98.033.293	125.425.875
Fecha del Balance	31.12.2022	31.12.2023	31.12.2024	31.12.2025	31.12.2026

Fuente: elaboración propia

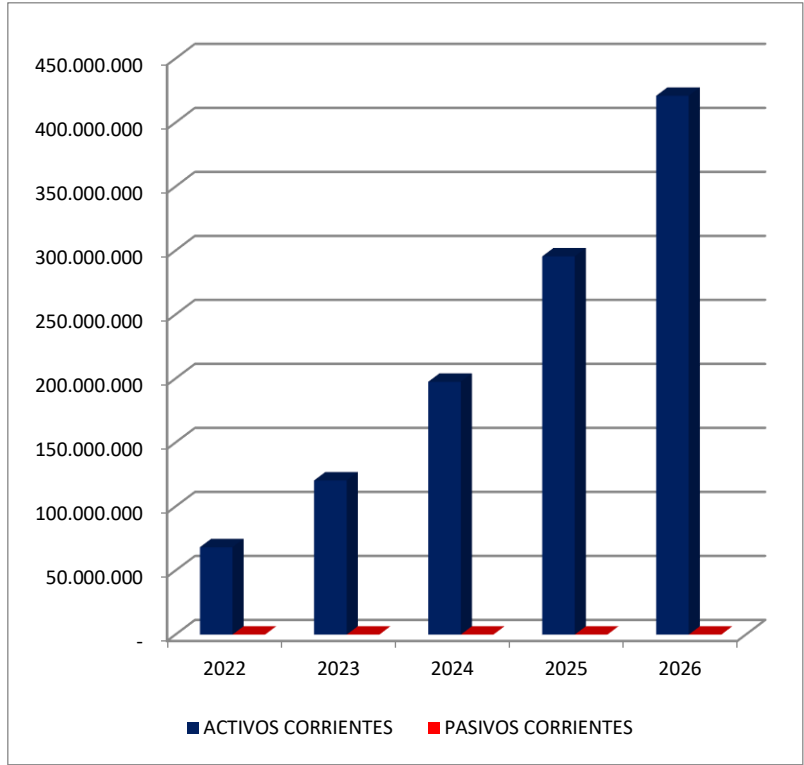
Masas de Activos



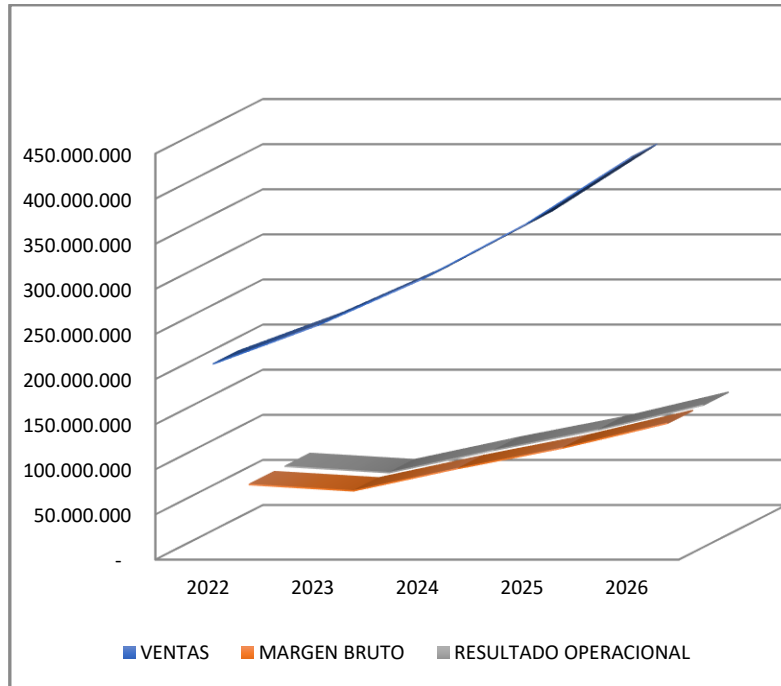
Masas de Pasivos



Análisis de Liquidez Corriente



Análisis de Rentabilidad



Anexo 12. Propuesta al Inversionista

Aproximación a la Valorización Plan de Negocio

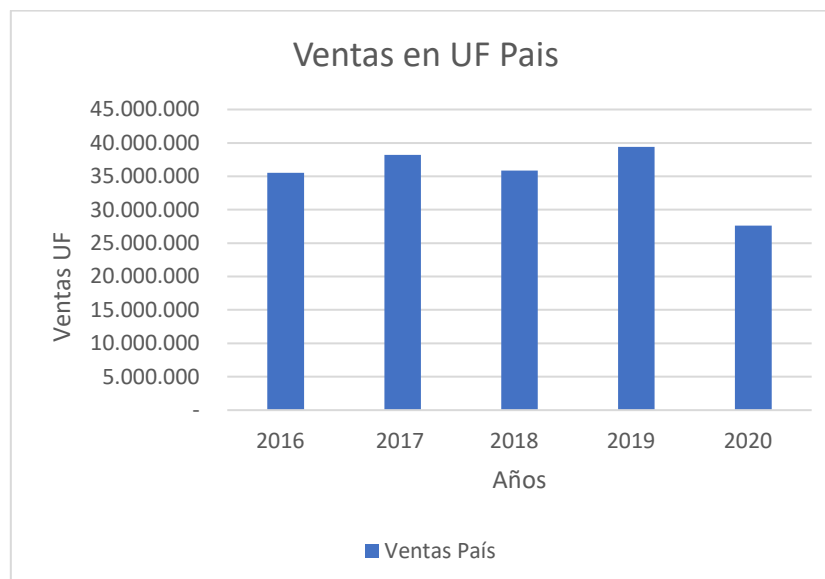
Líneas de Negocio	Mercado Talleres Mecánicos
Soluciones	<ul style="list-style-type: none"> • Venta de productos • Servicio de mantenencias Preventivas • Servicio de reparaciones
Clientes Seleccionados	Clientes con disposición a pagar más por un servicio a domicilio entre un 10% y 20% más sobre el precio de un taller tradicional

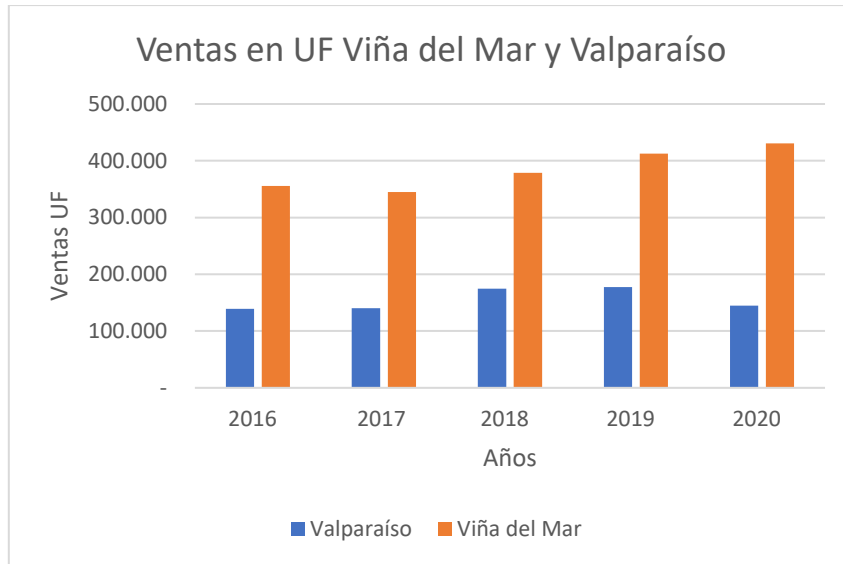
Fuente: modelo aproximación a la valorización de un START UP. Tribeca Advisors.

Dimensionamiento de Mercado de Talleres Mecánicos en Chile

Comunas	2016 Monto UF	2017 Monto UF	2018 Monto UF	2019 Monto UF	2020 Monto UF	2017 % Crecimiento	2018 % Crecimiento	2019 % Crecimiento
Valparaíso	138.957	140.321	174.890	177.609	144.856	1,0%	24,6%	1,6%
Viña del Mar	355.583	344.795	378.641	412.440	430.650	-3,0%	9,8%	8,9%
Otras Comunas	35.018.641	37.697.408	35.321.138	38.821.071	27.042.106	7,6%	-6,3%	9,9%
Ventas País	35.513.181	38.182.524	35.874.669	39.411.120	27.617.612	7,5%	-6,0%	9,9%

Fuente. SII. Tabla elaboración propia





Plan de crecimiento - escenario base

Síntesis de Proyecciones 2022 y 2026

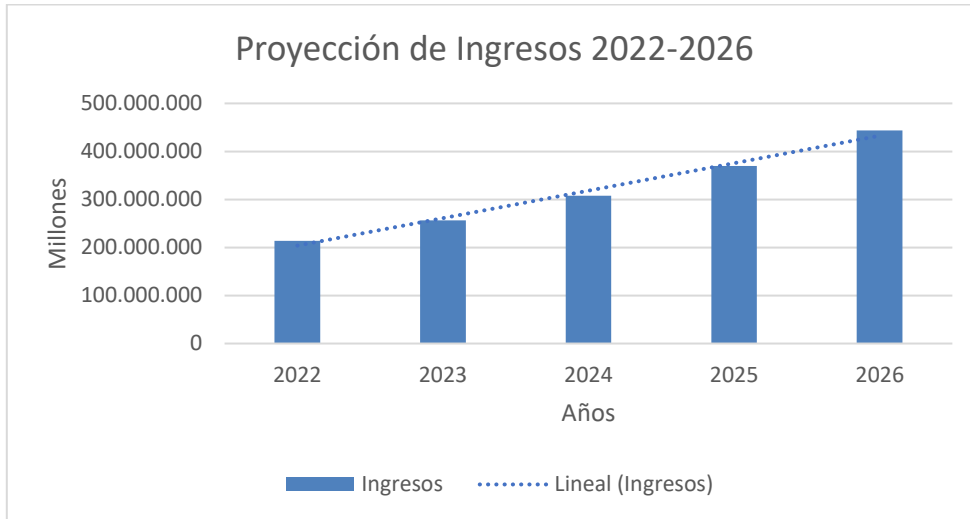
Se proyectan Ingresos por MM\$443 al 2026 con un margen EBITDA de MM\$130 (22,7% sobre Ingresos).

Años	Ingresos	EBITDA
2022	MM\$213	MM\$63
2026	MM\$443	MM\$130

Fuente: modelo aproximación a la valorización de un START UP. Tribeca Advisors.

Proyección de Ingresos 2022 - 2026

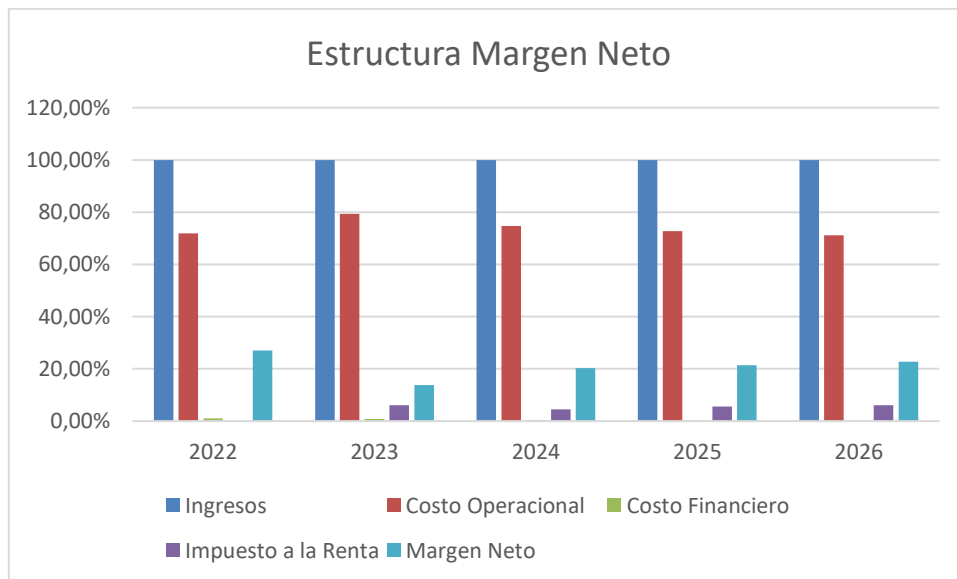
Se alcanzan ingresos de MM\$443 en 2026 distribuidos en 6.291 mantenciones



Estructura de Margen Neto Proyectada al 2026

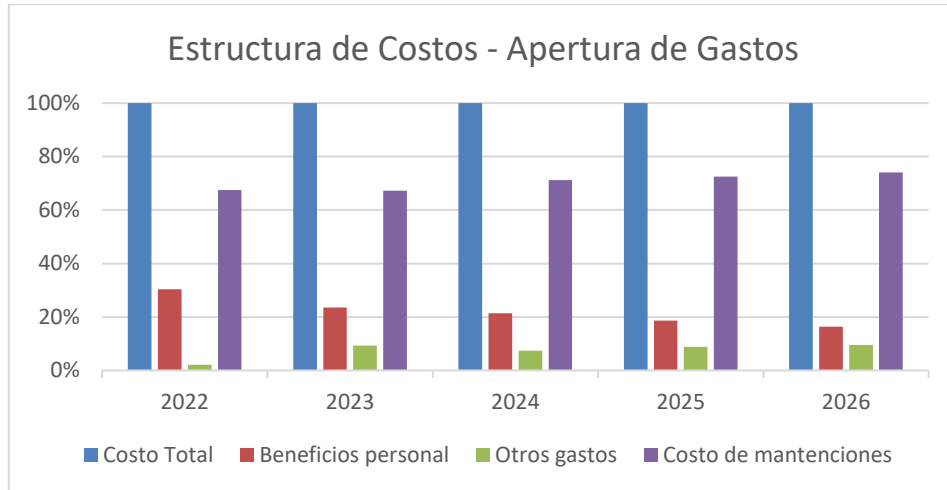
El margen neto se estabiliza alrededor del 21% entre 2025 y 2026.

En 2026 se tiene un margen EBITDA \$130 millones que equivale al 29,3% de los ingresos.



Estructura de Costos - Apertura

Los costos más relevantes en la estructura en 2026 son: el costo de asociados a las mantenciones de 74,1%. Beneficios al personal de 16,4% y otros gastos de 9,5%



Proyección de Estado de Resultados 2022 - 2026

Se alcanza una utilidad neta de MM\$100 en 2026, lo que equivale a un 22,7% de los ingresos.

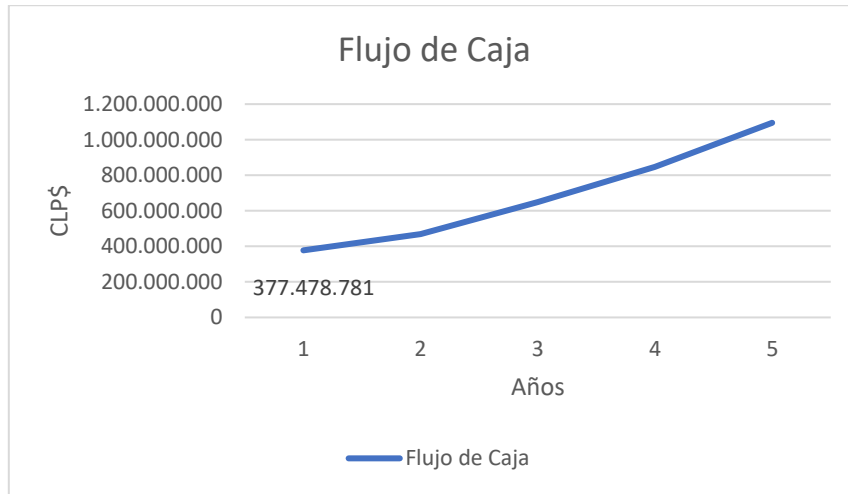
ESTADO DE RESULTADO POR FUNCION	2022	2023	2024	2025	2026
	\$	\$	\$	\$	\$
Ingresos de actividades ordinarias	213.850.320	256.620.384	307.944.461	369.533.353	443.440.024
Otros Ingresos	0	0	0	0	0
Gastos por Beneficios a los Empleados	(45.600.000)	(46.968.000)	(48.377.040)	(49.828.351)	(51.323.202)
Gastos por Depreciación y Amortización	(3.575.571)	(3.575.571)	(3.575.571)	(1.928.571)	(1.928.571)
Pérdidas por Deterioro (Reversiones), Neto	0	0	0	0	0
Otros Gastos	(104.610.031)	(152.965.205)	(178.109.827)	(217.217.579)	(262.236.817)
Otras Ganancias (Pérdidas)	0	0	0	0	0
Ganancias (Pérdidas) de Actividades Operacionales	60.064.718	53.111.607	77.882.022	100.558.851	127.951.433
EBITDA	63.640.289	56.687.179	81.457.593	102.487.423	129.880.005
%	29,8%	22,1%	26,5%	27,7%	29,3%
Ingresos financieros	0	0	0	0	0
Costos financieros	(2.363.898)	(1.984.398)	(1.535.995)	(1.006.181)	(380.175)
Diferencias de cambio	0	0	0	0	0
Resultados por unidades de reajuste	0	0	0	0	0
Ganancia (pérdida), antes de impuestos	57.700.819	51.127.210	76.346.027	99.552.670	127.571.259
Ingreso (Gasto) por impuestos a las ganancias	0	(15.579.221)	(13.804.347)	(20.613.427)	(26.879.221)
Ganancia (pérdida) procedente de operaciones continuadas	57.700.819	35.547.989	62.541.680	78.939.243	100.692.038
Ganancia (pérdida) procedente de operaciones discontinuadas	0	0	0	0	0
GANANCIA POR PERDIDA (UTILIDAD PERDIDA DEL EJERCICIO)	57.700.819	35.547.989	62.541.680	78.939.243	100.692.038
RESULTADO OPERACIONAL	60.064.718	53.111.607	77.882.022	100.558.851	127.951.433
Ganancia (pérdida), atribuible a	0	0	0	0	0
Ganancia (pérdida), atribuible a los propietarios de la controladora	57.700.819	35.547.989	62.541.680	78.939.243	100.692.038
Ganancia (pérdida), atribuible a participaciones no controladoras	0	0	0	0	0
Utilidad Neta	57.700.819	35.547.989	62.541.680	78.939.243	100.692.038
%	27,0%	13,9%	20,3%	21,4%	22,7%

Fuente: Elaboración propia.

Proyección de Flujo de Caja 2022 - 2026

Se requiere una inversión de MM\$31 en activos para el primer año de operación (2022-2023).

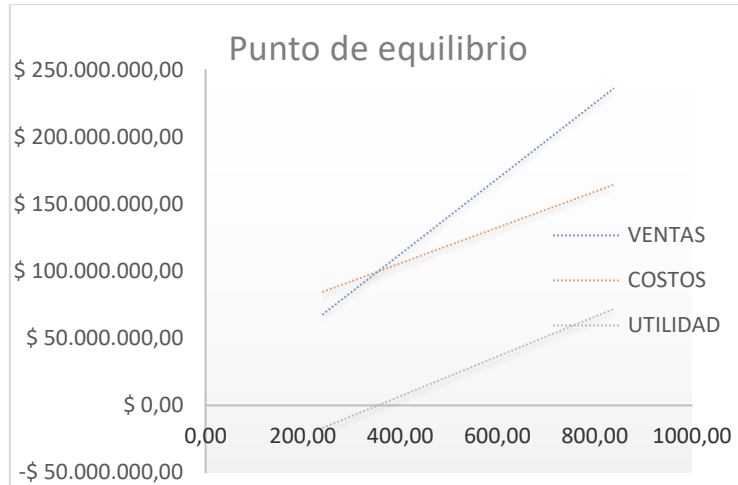
Lo que permite alcanzar un flujo de caja sobre MM\$1.094 en 2026.



Se alcanza un flujo de caja analizado positivo a partir de 2022, llegando a MM\$1.094 en 2026.

Estructura Requerimiento de Capital

El escenario base considera alcanzar el punto de equilibrio en 11 meses, con un requerimiento máximo de caja de MM\$1.094.



Fuente: elaboración propia.

Precio Unitario	\$ 281.382,00
Costo Unitario	\$ 133.373,00
Costos Fijos	\$ 52.422.122,43
Punto Equilibrio	354,18

*Cantidad de unidades a vender
como mínimo para equiparar
los costos*

Valorización Relativa - Estimación Múltiplo EV/EBITDA

El múltiplo EBITDA ajustado por el riesgo país de Chile se estima en 6,6 veces para el 2020 (Tribeca Advisor).

Valorización - Escenario Base

Año	2026
Ingresos	\$443.440.024
EBITDA	\$129.880.005
EV (Enterprise Value) / EBITDA	6,6
Valorización	\$857.208.031

Fuente: Tribeca Advisors. Modelo extrapolado de levantamiento de capital

Año	2022
Ingresos	\$213.850.320
EBITDA	\$63.640.289
1 ronda de levantamiento de capital	\$60.000.000
EV (Enterprise Value) / EBITDA	6,6
Valorización	\$420.025.907

Fuente: Tribeca Advisors. Modelo extrapolado de levantamiento de capital.

Detalle	2022	% Propiedad	2023	% Propiedad	Dilución Fundadores
EBITDA	63.640.289	100%	63.640.289	51%	49%
1 ronda			60.000.000	49%	
Total	63.640.289	100%	123.640.289	100%	49%

Fuente: Elaboración propia.

Análisis de Sensibilización

Considerando el modelo de negocio y potenciales riesgos, es razonable estimar un retorno requerido por parte de los nuevos socios inversionistas cercano al 40%.

TIR	Propiedad	
Requerida por Inversionista	Valorización Pre-Money (CLP)	Dilución Fundadores
40%	123.640.289	49%

Fuente: Elaboración propia.

Síntesis de Resultados de Valorización

Resumen	2022	2026
Ingresos	213.850.320	443.440.024
EBITDA	63.640.289	129.880.005
Valorización Pre-Money	420.025.907	
Valorización Post-Money		857.208.032
Propiedad Fundadores	100%	51%

Fuente: Tribeca Advisors. Modelo extrapolado de levantamiento de capital

Lineamientos de Oferta a Inversionista para Primera Ronda

Aumento de capital	
Primera ronda Q2 2023	\$60.000.000
Aporte de Fundadores a la fecha	\$20.000.000
Uso de fondos	Hasta diciembre 2023
Propiedad inversionistas - primera ronda	49%
Valorización pre money - Primera ronda	\$420.025.907
Representación	1 director de 3 con quórum calificado
Aportes adicionales de fundadores	No considerados
Plan de crecimiento	Ingresos por MM\$443 en 2026

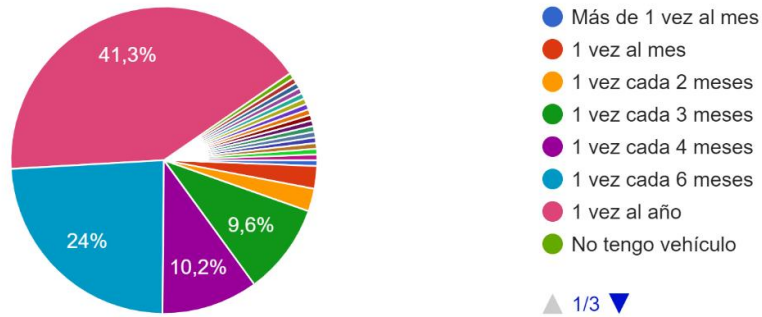
Fuente: Tribeca Advisors. Modelo extrapolado de levantamiento de capital

El plan de negocio considera levantar capital en 1 ronda en segundo trimestre de 2023, que tiene por objetivo capturar el interés de potenciales inversionistas y escalar el negocio.

Anexo 13. Gráficos Encuesta Investigación de Mercado

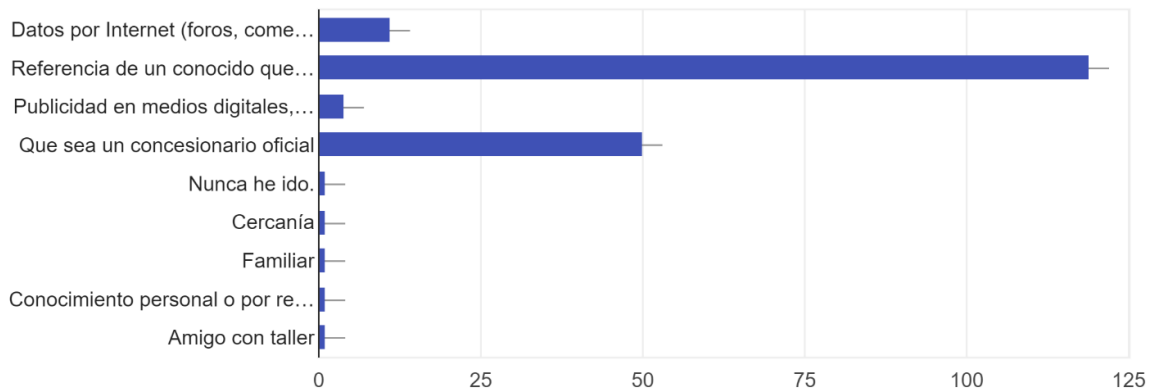
¿Con qué frecuencia lleva su vehículo (automóvil, camioneta, moto, otros) a un taller mecánico?

167 respuestas



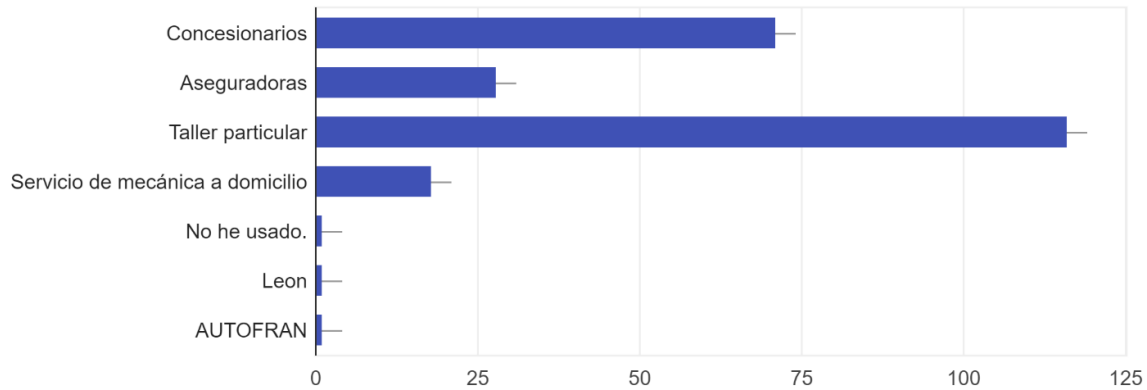
¿En qué basa su elección, cuando se decide a ir por primera vez a un taller mecánico?

167 respuestas



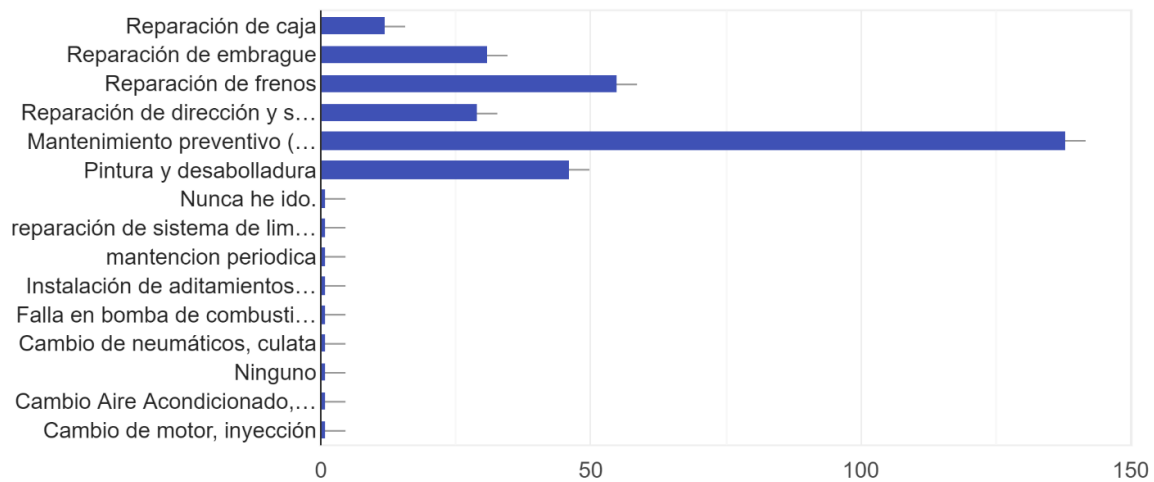
¿Con qué empresa o taller mecánico ha utilizado servicios de mantención y/o reparación de vehículos (automóvil moto, otro)?

167 respuestas



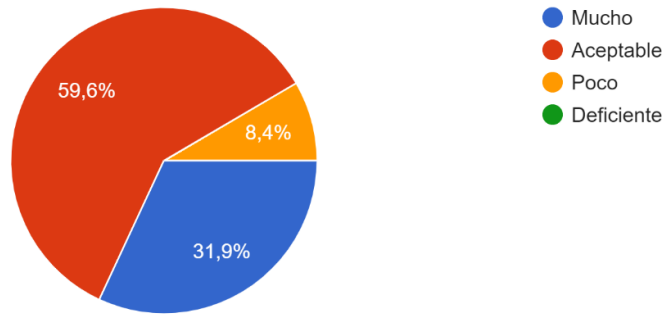
¿Qué servicios le han prestado en el taller mecánico?

166 respuestas



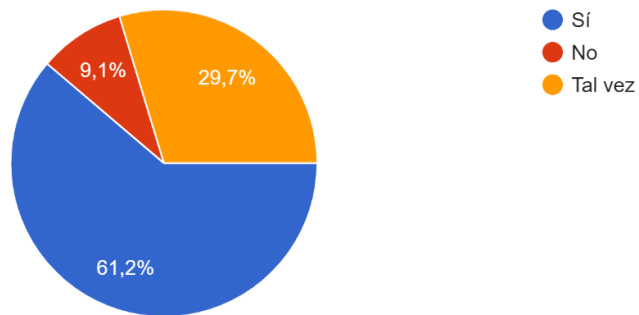
¿Señale el grado de satisfacción de la prestación del servicio en talleres mecánicos?

166 respuestas



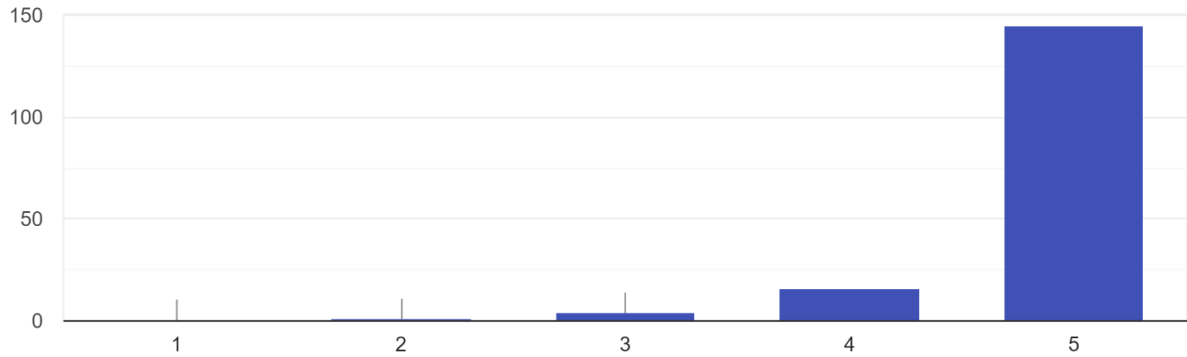
¿Estaría dispuesto (a) a solicitar un servicio de mecánica a domicilio?

165 respuestas



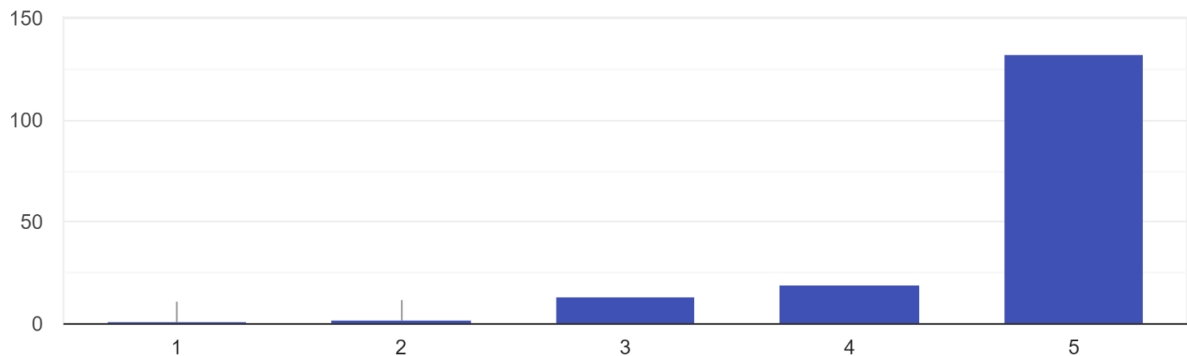
¿Qué tan importante es la Confianza hacia los miembros del equipo de trabajo o mecánico de referencia en un servicio de mecánica a domicilio...nde 1 es menos importante y 5 es más importante.

166 respuestas



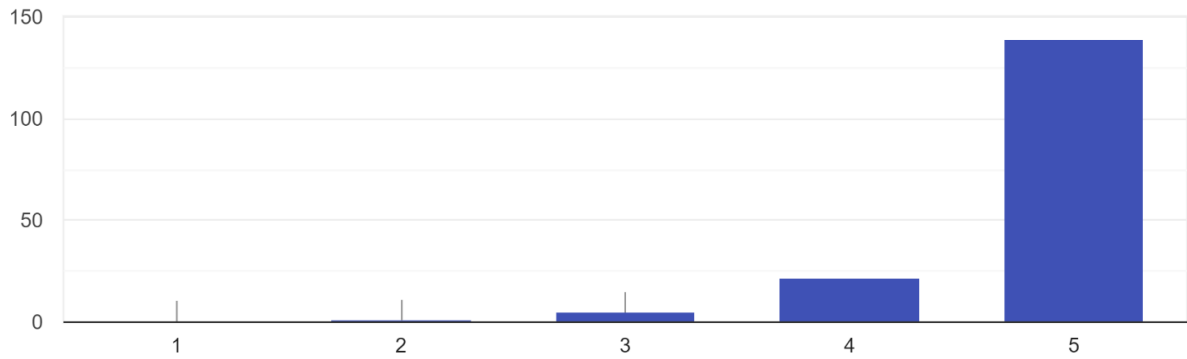
¿Qué tan importante es la existencia de una Garantía por servicio de mecánica a domicilio? Evalúe en una escala del 1 al 5, donde 1 es menos importante y 5 es más importante.

167 respuestas



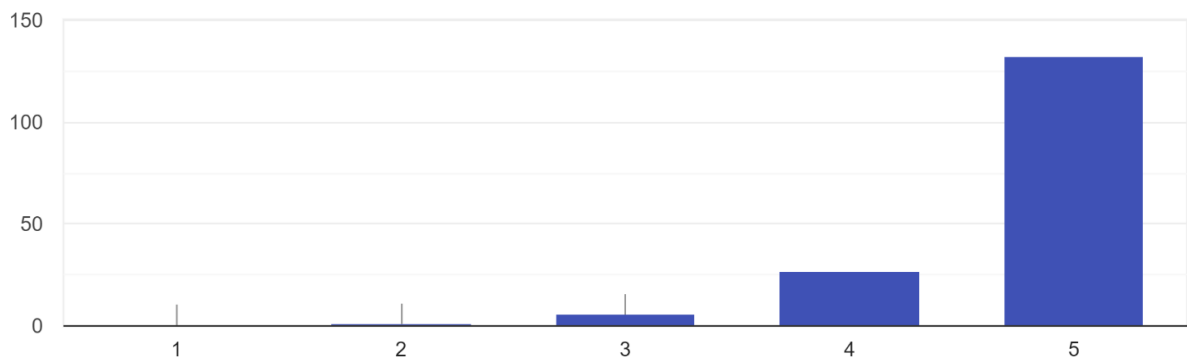
¿Qué tan importante es que se cumpla el tiempo de entrega en un servicio de mecánica a domicilio? Evalúe en una escala del 1 al 5, donde 1 es menos importante y 5 es más importante.

167 respuestas



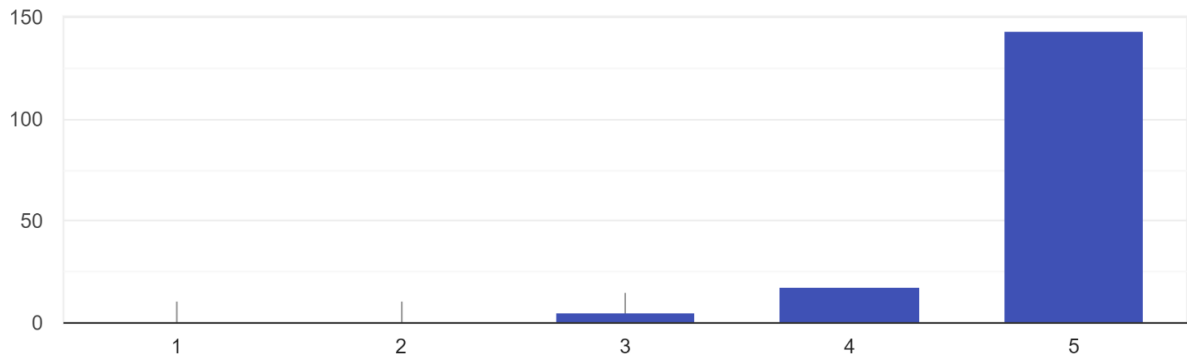
¿Qué tan importante es que se respete el presupuesto inicial en un servicio de mecánica a domicilio? Evalúe en una escala del 1 al 5, donde 1 es menos importante y 5 es más importante.

166 respuestas



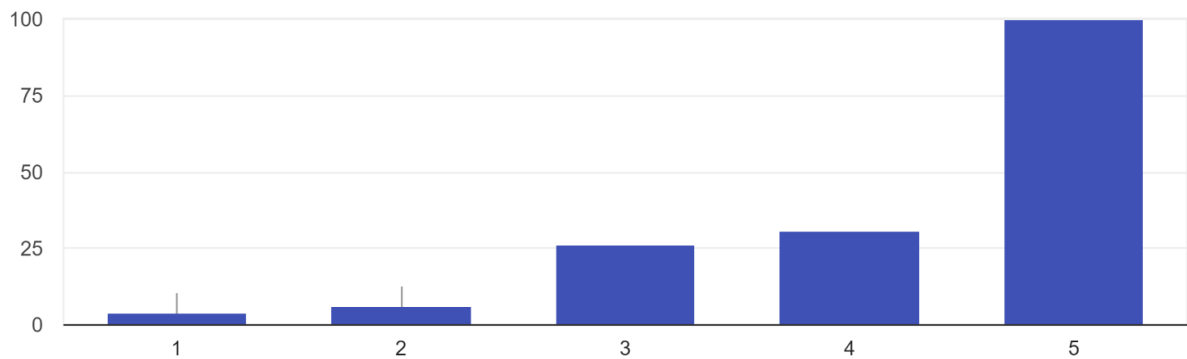
¿Qué tan importante es que el precio sea acorde al trabajo realizado en un servicio de mecánica a domicilio? Evalúe en una escala del 1 al 5, donde 1 es menos importante y 5 es más importante.

166 respuestas



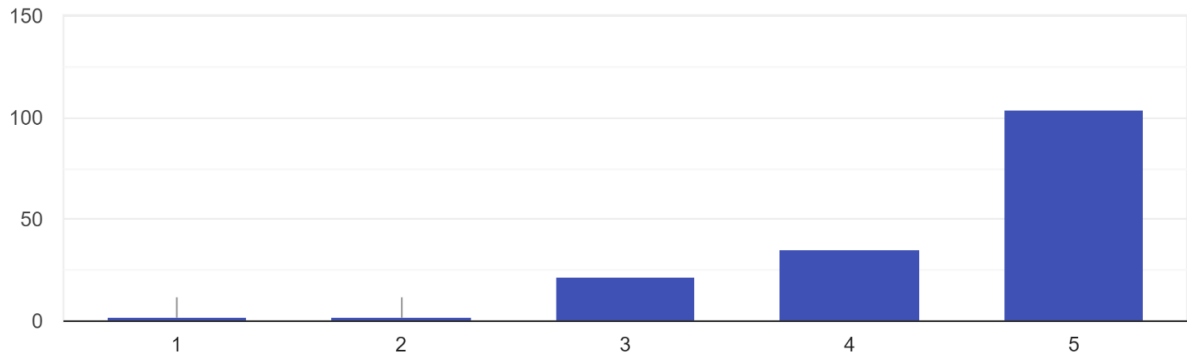
¿Qué tan importante es que recojan tu vehículo en oficina y/o casa y lo entreguen en lugar acordado? Evalúe en una escala del 1 al 5, donde 1 es menos importante y 5 es más importante.

167 respuestas



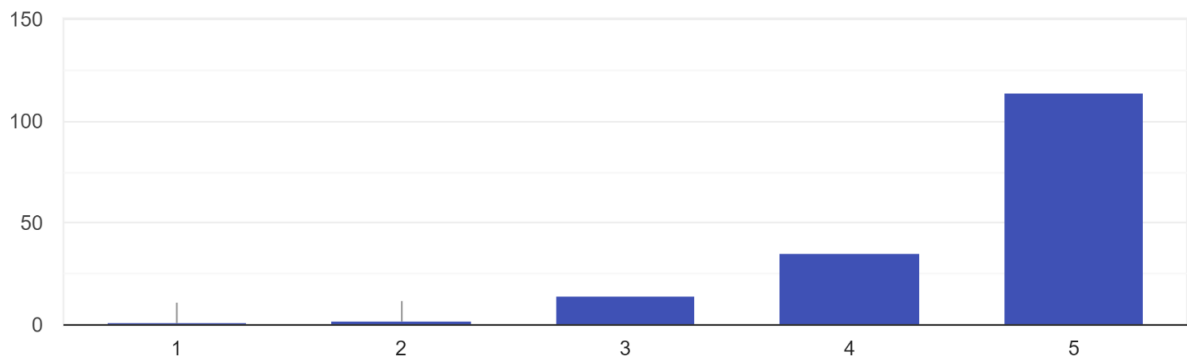
¿Qué tan importante es obtener mantención por pauta e historial del vehículo en mantenciones a domicilio? Evalúe en una escala del 1 al 5, donde 1 es menos importante y 5 es más importante.

165 respuestas



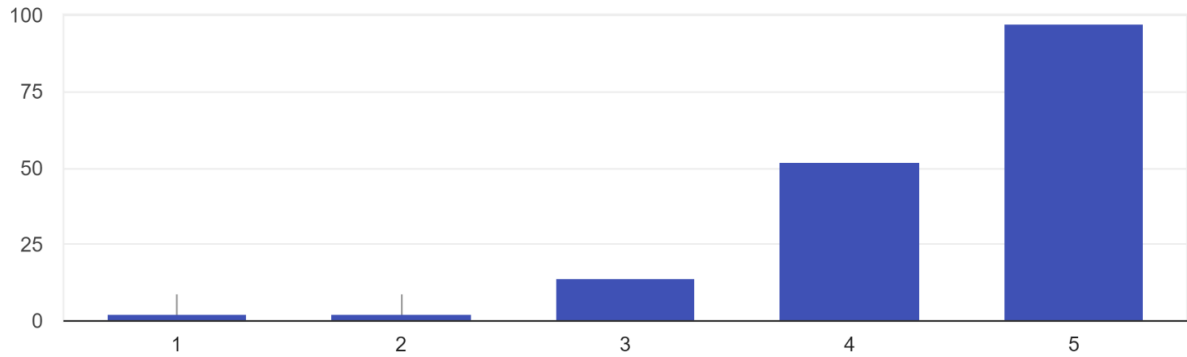
¿Qué tan importante es contar con disponibilidad de horario para atención de mantenciones a domicilio? Evalúe en una escala del 1 al 5, donde 1 es menos importante y 5 es más importante.

166 respuestas



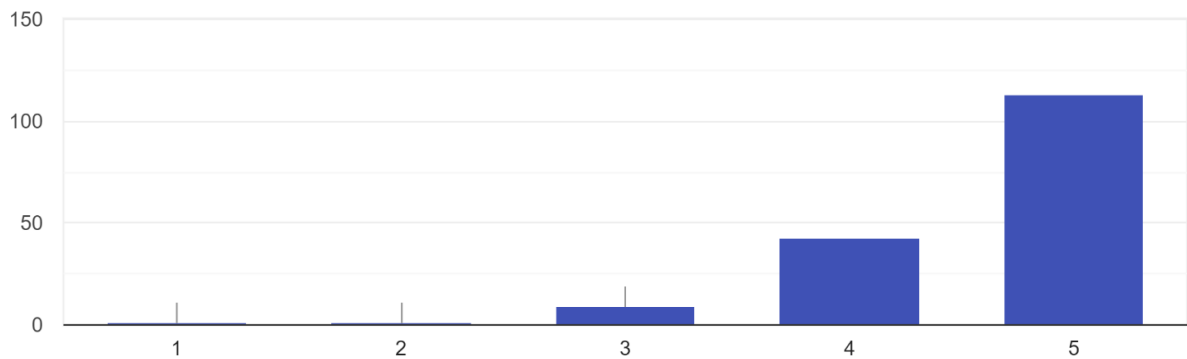
¿Qué tan importante es la rapidez para servicios en mantenciones a domicilio? Evalúe en una escala del 1 al 5, donde 1 es menos importante y 5 es más importante.

167 respuestas



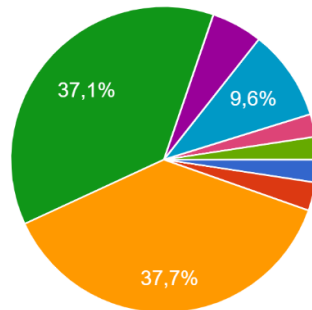
¿Qué tan importante es gestionar compra de repuestos oportunamente en mantenciones a domicilio? Evalúe en una escala del 1 al 5, donde 1 es menos importante y 5 es más importante.

167 respuestas



Con respecto al precio del servicio en un taller tradicional, indique la respuesta con la que usted estaría de acuerdo.

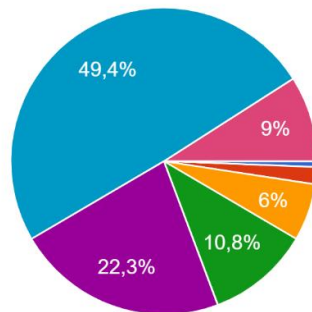
167 respuestas



- Estaría dispuesto a pagar un servicio a domicilio aunque fuera 50% más caro.
- Estaría dispuesto a pagar un servicio a domicilio aunque fuera 40% más caro.
- Estaría dispuesto a pagar un servicio...
- Estaría dispuesto a pagar un servicio...
- Sólo tomaría el servicio a domicilio si f...
- Sólo tomaría el servicio a domicilio si f...
- Sólo tomaría el servicio a domicilio si f...
- Sólo tomaría el servicio a domicilio si f...

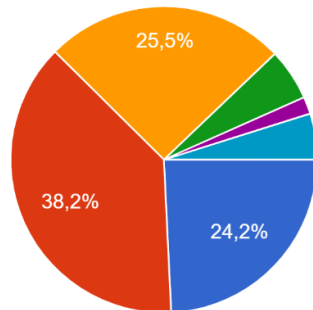
Seleccionar rango de antigüedad de su vehículo (automóvil, moto, otro)

166 respuestas



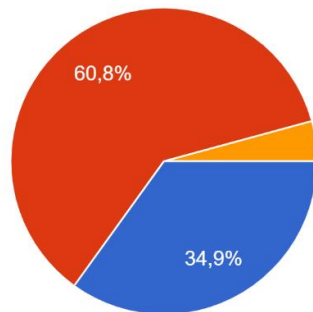
- 1990 a 1995
- 1996 a 2000
- 2001 a 2005
- 2006 a 2010
- 2011 a 2015
- 2016 a 2020
- 2021

La industria automotriz ha realizado una clasificación de autos por segmento, para diferenciarlos según su tamaño, tipo de carrocería y otras espe...ionar segmento de su vehículo según corresponda
165 respuestas



- Vehículos cuya longitud no excede los 3,70 metros, por lo que pueden trasla...
- Vehículos con hasta 4,20 metros de largo y motores de entre 1.000 y 2.000...
- Vehículos de hasta 5 puertas que alcanzan los 4,50 metros y pueden te...
- Vehículos que alcanzan los 5 metros de longitud, son espaciosos, pueden lleg...
- Vehículos ejecutivos con carrocerías c...
- Vehículos de mayor tamaño, óptima t...

¿Con qué género te identificas más?
166 respuestas



- Femenino
- Masculino
- Prefiero no decirlo

¿Cuántos años tiene?

167 respuestas

