



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

**“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA APERTURA DE UNA NUEVA SUCURSAL
EN LA REGIÓN DEL MAULE PARA LA EMPRESA TALCAFRENOS”**

TESIS PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL

WLADIMIR ALONSO GUTIÉRREZ LEIVA

PROFESOR GUÍA:
RICARDO LOYOLA MORAGA

MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
CLAUDIO ORSINI GUIDUGLI
RONALD FISCHER BARKAN

SANTIAGO DE CHILE
2023

**RESUMEN DE LA MEMORIA PARA
OPTAR AL TÍTULO DE: INGENIERO CIVIL
INDUSTRIAL**
POR: WLADIMIR ALONSO GUTIÉRREZ
LEIVA
FECHA: 2023
PROFESOR GUÍA: RICARDO LOYOLA
MORAGA

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA APERTURA DE UNA NUEVA SUCURSAL EN LA REGIÓN DEL MAULE PARA LA EMPRESA TALCAFRENOS

El presente informe da cuenta del proyecto de título, el cual se ha realizado en el área de administración y ventas de la empresa Talca Frenos, empresa familiar talquina ubicada en la misma ciudad, dedicada principalmente a la comercialización de productos relacionados a sistemas de frenado y servicios relacionados al embalatado de patines y rectificado de discos.

Se contextualiza el entorno sobre el cual se desenvuelve la empresa identificando el problema de mercado al cual responde, detectando una alta demanda por parte de clientes provenientes de otras comunas de la región lo que provoca un gran interés de parte de su dueño, explícitamente, buscando la apertura de una nueva sucursal en alguna comuna de la Región del Maule. Sin embargo, no se cuenta con una planificación definida para la apertura de una nueva sucursal, por lo que el trabajo de título corresponderá a dicha planificación teniendo como objetivo principal la elaboración de un plan de negocios.

Este objetivo se alcanza al cumplir los objetivos específicos planteados. Primero, haciendo un análisis del microentorno de la empresa y sus relaciones estudiando aquellas características que definen el modelo de negocios de la empresa, detectando aquellos factores de éxito y competencias principales. Luego, se realiza una investigación de mercado que estimula un estudio de la oferta y la demanda de mercado junto con la selección y clasificación de atributos como permisos de circulación, ingreso familiar promedio, competidores y tiempos de viaje, detectando a aquellos clientes que motivaron esta expansión. A continuación, se realiza la selección de la comuna a través de una matriz de priorización la que concluye a San Javier como la mejor opción para la apertura de la sucursal. Se lleva a cabo la realización de estrategias de marketing estratégico y táctico donde se definieron los productos a ofrecer, sus precios y plazas respectivas, detallando a su vez el cómo se promocionará la empresa en la comuna. Posterior a eso se elaboraron planes de operaciones y de recursos junto con un plan de implementación.

Se realiza un estudio financiero en un periodo de 12 meses y otro de 5 años. Se utilizaron indicadores para evaluar la factibilidad y rentabilidad del negocio, resultando para el primer año un VAN de 86.294.645 y una TIR de 19.94%, una rentabilidad mayor al 40% y un payback de 0,696. Para los 5 años se proyectan diferentes escenarios según la tasa de descuento donde se proyecta un VAN > 0 en todos los casos denotando la rentabilidad del negocio. Finalmente, se agregan recomendaciones asociadas a la gestión y visión general para su funcionamiento a futuro.

DEDICATORIA

A mis Viejos.
A mis Abuelos.
A mí, lo logramos.

TABLA DE CONTENIDO

1.	INTRODUCCIÓN.....	1
2.	ANTECEDENTES	2
	2.1 VENTA DE AUTOS USADOS EN CHILE	2
	2.2 TALCA FRENOS	3
	2.3 DECLARACIONES ESTRATÉGICAS	3
	2.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	4
	2.5 TAMAÑO	4
	2.6 VENTAJA COMPETITIVA.....	5
	2.7 MARCO REGULATORIO	5
	2.8 DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL	6
3.	JUSTIFICACIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	8
	3.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA DE MERCADO	8
	3.2 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA DE EXPANSIÓN	10
	3.2.1 Problema del cliente.....	10
	3.2.2 Pandemia mundial	10
	3.2.3 Falta de arriendo	10
	3.2.4 Ausencia de planificación estratégica	10
	3.2.5 Beneficios e impacto potencial.....	11
4.	OBJETIVOS.....	12
	4.1 OBJETIVO GENERAL.....	12
	4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	12
	4.3 ALCANCES.....	12
5.	MARCO CONCEPTUAL	13
	5.1 PLAN DE NEGOCIOS	13
	5.2 ANÁLISIS ESTRATÉGICO	13
	5.3 INVESTIGACIÓN DE MERCADO.....	13
	5.4 MATRIZ DE PRIORIZACIÓN	14
	5.5 MARKETING ESTRATÉGICO.....	14
	5.6 MARKETING MIX	15
	5.7 INDICADORES	15
6.	METODOLOGÍA.....	16
	6.1 ANÁLISIS ESTRATÉGICO	16
	6.2 INVESTIGACIÓN DE MERCADO	16

6.3 PLANES FUNCIONALES.....	17
6.3.1 Plan de Marketing.....	17
6.3.2 Plan Operacional.....	17
6.4 PLAN DE IMPLEMENTACIÓN Y EVALUACIÓN ECONÓMICA	18
7. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	19
7.1 CLIENTES.....	19
7.1.1 Relación con el cliente	20
7.2 PRODUCTOS Y SERVICIOS	20
7.2.1 Productos.....	20
7.2.2 Servicios	24
7.3 VENTAS.....	24
7.4 FUNCIONAMIENTO INTERNO	25
7.4.1 Actividades de planta.....	25
7.4.2 Actividades de Taller	26
7.4.3 Sofgem	26
7.4.4 Costos de actividad	26
7.5 PROVEEDORES	27
7.6 FACTORES CRÍTICOS DE EXITO	29
7.6.1 Factores de corto plazo	29
7.6.2 Factores a largo plazo	30
8. INVESTIGACIÓN DE MERCADO.....	32
8.1 REGIÓN DEL MAULE	32
8.2 VEHÍCULOS LIVIANOS Y MEDIANOS	33
8.2.1 Vehículos Livianos	33
8.2.2 Vehículos Medianos	33
8.3 ESTUDIO DE OFERTA	34
8.3.1 Tiempo de viaje	34
8.3.2 Permisos de circulación	36
8.3.3 Competencia.....	37
8.3.4 Ingreso promedio de los hogares	38
8.4 ESTUDIO DE DEMANDA.....	39
8.4.1 Encuesta en terreno	39
8.4.2 Resultados de la encuesta.....	40
8.5 MATRIZ DE PRIORIZACIÓN	41
8.5.1 Conclusión de la matriz.....	43
9. PLAN DE MARKETING.....	45
9.1 MARKETING ESTRATÉGICO.....	45
9.1.1 Segmentación

	45
9.1.2 Targeting	46
9.1.3 Posicionamiento.....	46
9.2 MARKETING MIX	47
9.2.1 Producto	47
9.2.2 Precio	47
9.2.3 Promoción	48
9.2.4 Plaza.....	49
10. PLAN DE OPERACIONES	51
10.1 VENTA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS	51
10.2 ABASTECIMIENTO	52
10.3 MANEJO DE INVENTARIO Y CAJA	52
10.4 UBICACIÓN DEL LOCAL	53
10.5 HORARIOS DE OPERACIÓN	54
11. PLAN DE RECURSOS HUMANOS	55
11.1 ORGANIGRAMA.....	55
11.2 DEFINICIÓN DE ROLES.....	55
11.2.1 Jefe de Sucursal	56
11.2.2 Maestro de Taller	56
11.2.3 Contabilidad de la empresa	57
11.3 REMUNERACIONES	57
12. PLAN PARA LA IMPLEMENTACIÓN.....	58
12.1 INVERSIÓN	58
12.1.1 Inversión inicial	58
12.1.2 Gastos de Administración	58
12.1.3 Capital de Trabajo.....	59
12.1.4 Inversión Inicial Total.....	60
12.2 INGRESOS	60
12.3 COSTOS	60
12.3.1 Costos Fijos	60
12.3.2 Costos Variables	60
12.4 PLAN DE TRABAJO.....	61
13. EVALUACIÓN FINANCIERA	63
13.1 PUNTO DE EQUILIBRIO	63
13.2 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD	63
14. CONCLUSIONES	65
15. RECOMENDACIONES	67

BIBLIOGRAFÍA.....	68
ANEXOS	72
ANEXO A: FLUJO DE CAJA TALCA FRENOS AL 2021 Y DETALLE DE VARIACIÓN	72
ANEXO B: PRECIO LICENCIA SOFTWARE SOFGEM.....	73
ANEXO C: TRANSPARENCIA.....	74
ANEXO D: ENCUESTA CASEN INGRESO PROMEDIO DEL HOGAR POR REGIÓN	80
ANEXO E: DISEÑO ENCUESTA CLIENTES TALCA FRENOS	80
ANEXO F: GRÁFICOS ENCUESTA	82
ANEXO G: DETALLES CÁLCULO MATRIZ DE PRIORIZACIÓN	84
ANEXO H: VENTAS DE AUTOS USADOS LIVIANOS Y MEDIANOS POR TIPO Y REGIÓN	86
ANEXO I: CÁLCULO SUELDO MENSUAL BRUTO TRABAJADORES TALCA FRENOS.....	87
ANEXO J: VARIACIÓN MENSUAL AL AÑO 1 DE INGRESOS Y COSTOS	88
ANEXO K: CARTA GANTT	89
ANEXO L: FLUJOS DE CAJA DEL AÑO 1 Y A 5 AÑOS, INDICADORES DE RESULTADO Y EQUILIBRIO	90

1. INTRODUCCIÓN

Desde la creación del primer automóvil en 1886, el hombre se ha visto acompañado de esta máquina en muchos quehaceres y funciones que necesiten del desplazamiento de distancias que toman mayor tiempo en recorrer a pie. A medida que pasa el tiempo, el automóvil sigue tomando un papel cada vez más relevante en la vida del ser humano, donde se ha logrado adaptar la máquina a los requerimientos del hombre actual.

Asimismo, como toda máquina, estas necesitan de manutención y cuidado. Piezas de la máquina se desgastan o simplemente su ciclo de vida termina, ya sea por uso, o, de manera involuntaria por fallas o accidentes. Ante esto, surgen algunos lugares dedicados a la atención de estos problemas, lugares que se han ido diversificando según su el problema o necesidad específica; talleres mecánicos, vulcanizaciones, talleres de repuestos de distinta marca e índole. (1)

Así, por el año 2014, esta necesidad fue vista como una oportunidad de mercado por Luis Villanueva, un Ingeniero Comercial talquino quien luego de quedar sin trabajo notó como a pesar de la variada oferta en repuestos de autos existentes en Talca, no existía un negocio que atendiera este nicho de mercado específico como lo eran los repuestos para los sistemas de frenado de los vehículos.

Talca Frenos es una empresa familiar ubicada en el centro de la ciudad de Talca, dedicada principalmente a la comercialización de repuestos de freno alternativos más otros diversos productos de sistemas de frenado y otros servicios como lo son el embalatado de patines y rectificado de discos. Es en el año 2015 donde legalmente comienza la vida de esta empresa. Con la ayuda de sus tres hijos, ingenieros comerciales, comienzan a dedicarse a la compraventa de repuestos de freno por encargo, trabajando directamente con proveedores desde la ciudad de Santiago.

Luego de 4 años de existencia la empresa logra diferenciarse de la competencia al presentar un stock inmediato y no solo trabajar por encargo. Ya mayormente posicionada como marca en la ciudad, desde la empresa se toma una iniciativa de expansión, donde el deseo explícito de su dueño es la apertura de una nueva sucursal en alguna comuna de la Región del Maule.

Esto termina dejándose de lado, primeramente, debido a que en ese entonces existía una complejidad en cuanto a encontrar un lugar estratégico de arriendo. La segunda causa y definitiva termina siendo la pandemia mundial de COVID-19 y las diversas consecuencias y repercusiones que esta dejó en todo el mundo. (2)

A pesar de todo, la empresa mantuvo valores de rentabilidad positivos para lo que significó el periodo 2020-2021, con lo que el plan de expansión retoma su fuerza. Sin embargo, se identifica que Talca Frenos no cuenta con una planificación definida para la apertura de una nueva sucursal, por lo cual, el trabajo de título corresponde a dicha planificación, abarcada desde lo que es un Plan de Negocios.

2. ANTECEDENTES

El siguiente apartado tiene como objetivo contextualizar el trabajo realizado en el área de administración y ventas de la empresa Talca Frenos, a través de un resumen respecto a las problemáticas existentes tanto al mercado al cual pertenece, como en su funcionamiento como empresa. Se explicará cómo esta área se relaciona con la misión y objetivo de la organización, así como también se caracterizarán los distintos servicios.

Para analizar el mercado de los repuestos hace sentido el enfocarse directamente y por consecuencia, en el mercado de los autos usados, ya que lo convencional es que todo automóvil nuevo cuenta con una garantía de 2 a 3 años. Marcas como Suzuki, Mazda, Renault y otras cuentan con este sistema de garantía, con lo cual, durante este tiempo, el comercio de repuestos alternativos queda fuera de la oferta de mercado. Por lo tanto, el análisis corresponde al mercado de autos usados, donde se toma como producto perteneciente a esta categoría a aquellos autos considerados nuevos para el inicio del año 2020. (3)

2.1 VENTA DE AUTOS USADOS EN CHILE

Respecto al mercado nacional, los años 2021 y 2022 comenzaron con quiebres de stock en muchos modelos de autos nuevos, lo que generó compras en verde, listas de espera en las concesionarias y altos precios en los autos usados, debido a la poca oferta vehicular y la alta demanda.

A raíz de lo anterior, el mercado de los autos usados ha tenido un impacto en los precios de los autos nuevos, los que, según datos de la Cámara Nacional de Comercio Automotriz de Chile (CAVEM), durante el primer semestre de este año han experimentado una baja en ventas del 23,2%, porcentaje que aumenta si se toman los últimos doce meses como referencia, donde CAVEM indica una baja del 33,5 % en las ventas. Esta desaceleración ha impactado también en la "burbuja automotriz" que se venía experimentando en los autos usados y seminuevos, los que durante 2020 y 2021 se estaban comercializando en valores excesivamente elevados. (4)

Según la Asociación Nacional Automotriz de Chile (ANAC) la comercialización de unidades nuevas a diciembre del 2020 cerró con una disminución del 10,1% en las ventas. Incluso, si se habla en términos acumulados, el año 2020 cerró una disminución de 30,6%. Argumentos para sopesar la inclinación del cliente hacia el mercado de autos usados, el cual, por su parte, el último trimestre del año tuvo un crecimiento de 12,3% en comparación con el mismo trimestre de 2019.

Otro efecto que llegó con fuerza al país en la industria automotriz es la revolución del e-commerce, donde la búsqueda de información sobre autos y sus repuestos ha ido en alza. Según la concesionaria de autos "Salazar Israel", a la hora de analizar lo más buscado en Internet sobre repuestos, los resultados tienen directa relación con la pieza que tiene la mayor probabilidad de sufrir algún daño, ante un accidente o un siniestro. A partir de lo anterior, se tiene la parte frontal del vehículo, por lo que también, no es de extrañar que los focos sean otro de los repuestos más buscados en Internet. Las bujías, la batería y los neumáticos también son de los repuestos automotrices más demandados.

En particular y a destacar, aparecen entre los repuestos más buscados las pastillas de freno y balatas las que son piezas de alto desgaste y por eso también aparecen en la lista. Es fundamental

cambiar las pastillas de freno y balatas con frecuencia sino se quiere que los discos se vean afectados. Con el uso las pastillas de freno se van desgastando, haciendo que sea indispensable su sustitución. (5)

Si bien se ha hablado del mercado de autos usados, cabe hacer la distinción dentro de este mismo mercado según al cliente que va dirigido la oferta de servicio. En el caso de Talca Frenos, toca referirse a lo que es el mercado de los autos livianos y medios; autos, camionetas y Suvs.

Tabla 1: Ventas de autos usados 2020 por Región en Chile

	Diciembre 2020			Acumulado 2020		
	Total Mes	Part% Región	Var% Mes (Estimado)	Total Año	Part% Región	Var% Año (preliminar)
XV - Arica y Parinacota	124	0,4%	-0,8%	1.042	0,4%	-27,0%
I - Tarapacá	252	0,9%	-27,2%	2.347	0,9%	-29,3%
II - Antofagasta	954	3,4%	-0,2%	8.120	3,1%	-27,5%
III - Atacama	443	1,6%	40,6%	3.336	1,3%	-19,3%
IV - Coquimbo	956	3,4%	4,0%	8.452	3,3%	-25,3%
V - Valparaíso	2.422	8,7%	-5,4%	22.050	8,5%	-34,5%
RM - Región Metropolitana	16.189	57,9%	-11,7%	143.224	55,3%	-34,3%
VI - Libertador General Bernardo O'Higgins	1.033	3,7%	11,6%	10.921	4,2%	-9,8%
VII - Maule	979	3,5%	26,6%	10.416	4,0%	9,2%
XVI - Ñuble	436	1,6%	-11,6%	4.164	1,6%	-30,2%
VIII - Bío Bío	1.724	6,2%	-5,3%	17.006	6,6%	-21,8%
IX - Araucanía	755	2,7%	-19,9%	9.545	3,7%	-16,8%
XIV - Los Ríos	307	1,1%	-14,7%	3.710	1,4%	-21,0%
X - Los Lagos	1.095	3,9%	-12,0%	11.058	4,3%	-21,3%
XI - General Carlos Ibañez del Campo	97	0,3%	-45,5%	1.364	0,5%	-18,0%
XII - Magallanes y de la Antártica Chilena	196	0,7%	-44,3%	2.080	0,8%	-40,1%
Total	27.962	100,0%	-10,1%	258.835	100,0%	-30,6%

Fuente: ANAC

2.2 TALCA FRENOS

Talca Frenos es una empresa familiar ubicada en la Región del Maule, específicamente en la ciudad de Talca, razón principal de su nombre. Esta empresa se dedica a la comercialización de productos de freno y repuestos alternativos, junto con servicios relacionados al embalado y rectificado de discos.

El trabajo de memoria se enfocará en el área de administración y ventas, encargada de la venta directa de productos y servicios y del funcionamiento logístico y operacional de Talca Frenos. Esta área se crea durante el segundo año de funcionamiento de la empresa, cuando Lucas Villanueva, único miembro y encargado del área, ingresa a la empresa.

2.3 DECLARACIONES ESTRATÉGICAS

Talca Frenos se inaugura como empresa el año 2015. Desde entonces se encuentran definidas las declaraciones estratégicas del negocio, como lo son su misión y objetivo principal como empresa.

Su misión declara “Somos una empresa que posee un amplio stock de repuestos de frenos para su comercialización, mantenemos un alto compromiso con nuestros clientes, además de una atención personalizada, con el fin de resolver sus inquietudes y satisfacer sus necesidades con

productos y servicios de la más alta calidad en un tiempo récord. Ubicados en el corazón de Talca nos preocupamos por nuestros clientes y su familia, teniendo en cuenta que el sistema de freno es imprescindible para la seguridad de su vehículo.” (6)

Otra declaración es su objetivo principal como empresa el cual corresponde a “entregar repuestos de calidad con la mejor asesoría a nuestros usuarios, pensando siempre en su seguridad.”

2.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Con respecto a su estructura, en la empresa no existen roles definidos exclusivamente, no obstante, se detectan cinco áreas, tales como, Gerencia General, Administración y Ventas, Finanzas, Operaciones y un área taller. Cabe mencionar que cada área tiene un encargado, sin embargo, los cuatro trabajadores de planta tienen la capacidad de cumplir con las tareas de otras áreas.

- Gerencia General
- Administración y Ventas
- Finanzas
- Operaciones
- Taller

Se presenta a continuación el organigrama de Talca Frenos:

Figura 1: Organigrama de Talca Frenos



Fuente: Elaboración propia

2.5 TAMAÑO

En cuanto a sus trabajadores, la empresa cuenta con 7 miembros actuales quienes se dividen por área de trabajo; 4 ingenieros comerciales en planta, encargados cada uno de un área respectiva. Luis Villanueva, dueño, se hace cargo de la Gerencia Gral. y sus tres hijos se encargan de las áreas restantes. Lucas en administración y ventas, Max en operaciones y Diego en el área de finanzas, mientras que en el área de taller cuentan con 3 maestros encargados de los servicios de rectificadado y embalatado.

2.6 VENTAJA COMPETITIVA

En el libro de administración estratégica de Michael Hitt, se declara la ventaja competitiva como lo que corresponde a la capacidad de una compañía para registrar un desempeño mejor que el de sus rivales. Desde la empresa y en conjunto, se establecen aquellas capacidades distintivas principales. (7)

Si bien, actualmente en la ciudad existen empresas que ofrecen el servicio de venta de repuestos de freno, estas resultan ser en gran parte empresas concesionarias de nivel regional; Derco, Salazar Israel, Kauffman y otras empresas con las que no es lógico comparar el nivel de ingresos respecto a Talca Frenos. No obstante, esto no significa que no existan otras empresas que pudiesen ser de un nivel y tamaño semejante a la marca.

Frente a estas empresas se destaca una de las primeras ventajas competitivas por parte de Talca Frenos, la que corresponde a la inmediatez. Muchos de estos negocios competidores no cuentan con el servicio inmediato de venta de repuestos de freno multimarca, es decir, no cuentan con un stock inmediato y trabajan principalmente por encargo.

Por otra parte, una diferencia respecto al mercado presente en la ciudad es la duplicidad de servicios como lo son la venta de repuestos y los servicios de taller mencionados previamente relacionados a los discos de freno. Algunos competidores destacan como servicio principal sus servicios de taller, donde muchas si cuentan con más servicios, no solamente relacionados al freno, debido a que corresponden a talleres mecánicos automotrices en general, por ende, tampoco resultan ser un competidor directo de la empresa.

Quizás, una de las ventajas con mayor relevancia para la distinción de una empresa sea la opinión del cliente. Gracias a declaraciones obtenidas en terreno hechas por clientes de la empresa al momento de compra se entiende que, dentro de la oferta existente en la ciudad, Talca Frenos es, si no, la empresa con mayor capacidad de respuesta frente a las distintas solicitudes y demandas del consumidor.

Por consecuencia se puede inferir que Talca Frenos cuenta con un alto poder negociador respecto al cliente, dando a su favor el manejo tanto de precios, como, en las condiciones de servicio pre y postventa, debido a las alternativas de costo en sus productos y a la confianza brindada en la atención al cliente. Con esto, aparte de este alto poder negociador, resulta ser un negocio único en el rubro local.

2.7 MARCO REGULATORIO

Cuando se hace referencia al marco regulatorio de una empresa se hace referencia al conjunto de leyes y reglamentos que se definen para un sector es lo que ordena su operación y determina sus posibilidades de acción. (8)

En cuanto a Talca Frenos, esta se encuentra legalmente constituida como una empresa individual de responsabilidad limitada (EIRL). La Ley 19.587, ley que autoriza el establecimiento de empresas EIRL, en su artículo n°2 señala que “la empresa individual de responsabilidad limitada es una persona jurídica con patrimonio propio distinto al del titular, es siempre comercial y está sometida al Código de Comercio cualquiera que sea su objeto; podrá realizar toda clase de operaciones civiles y comerciales, excepto las reservadas por la ley a las sociedades anónimas.”

(9)

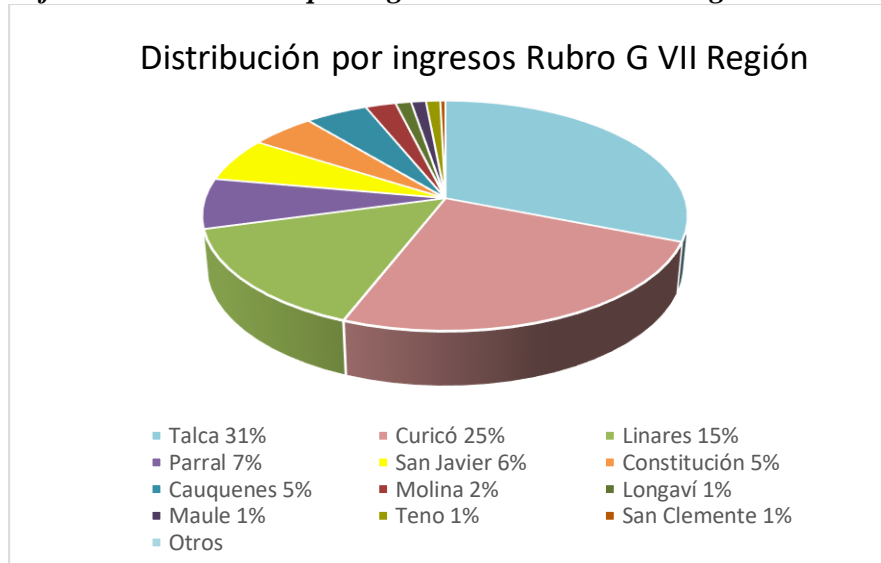
Éstas en su responsabilidad como empresa responden exclusivamente por las obligaciones contraídas dentro de su giro, con todos sus bienes. Aquí, el titular de la empresa responderá con su patrimonio sólo del pago efectivo del aporte que se hubiere comprometido a realizar en conformidad al acto constitutivo y sus modificaciones. (10)

Para saber que obligaciones se deben atender es necesario saber la clasificación dentro de su giro como organización. En Chile, es el Servicio de Impuestos Internos (SII) quien regula dichas clasificaciones. En este caso, Talca Frenos es una empresa perteneciente al grupo de empresas dedicadas a la Actividad Económica 453000, correspondientes a la “Venta de partes, piezas y accesorios para vehículos automotores” y a su vez, pertenecientes al Subrubro 453, que lleva el mismo detalle en su descripción de giro. Por último, de manera más específica se clasifica en el Rubro G, correspondiente al “Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas” (11)

2.8 DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL

Para el año 2021 en la Región del Maule existen 850 empresas pertenecientes al Rubro G recién mencionado, donde entre todas ellas significaron un aporte económico declarado de 2.277.940 UF (lo que hoy ascendería a un monto cercano a los 80.000.000.000 CLP). En más detalle, empresas de este mismo rubro en la ciudad de Talca llegan a la cantidad de 202, lo que en ventas significó una cantidad de 705.873 UF (hoy 25.000.000.000 CLP aprox.)

Gráfico 1: Distribución por ingresos Rubro G en la Región del Maule



Fuente: Elaboración propia en base a datos del SII

En cuanto a sus ingresos, Talca Frenos desde el área de administración y ventas, manifiesta que los ingresos mensuales de la empresa rodean los 30 millones de pesos. En el Anexo A se muestra un flujo de caja correspondiente al año 2021, donde se separan y suman ventas y costos del año 2021 para poder establecer un margen de excedente anual y mensual, resultando:

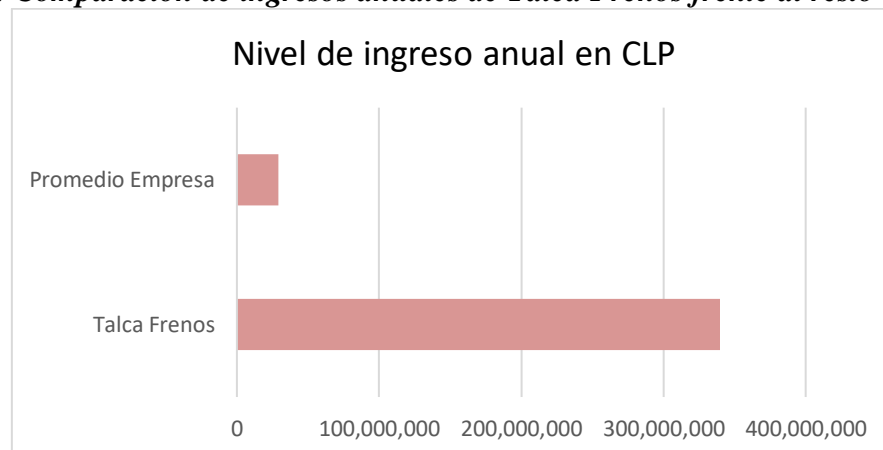
$$\text{Ventas} - \text{Costos (2021)} = \$ 47.404.080 \approx \$4.000.000 \text{ mensuales (promedio)}$$

En cuanto a estimación de ingresos, cabe mencionar que se realizan proyecciones de ventas, sin embargo, estas son realizadas según lo percibido durante años anteriores de manera manual en base a la percepción y cálculo de quien lo lleve a cabo.

Si se consideran los \$ 339.711.000 de ingresos que presenta Talca Frenos, y se comparan con el total de ventas por rubro en la ciudad y la región, representa una participación de mercado a nivel local de un 1.37%, a su vez, un 0.42% de la región. Esto considerando todas las empresas pertenecientes al rubro y no necesariamente refiere a la participación frente a la competencia directa.

Sin embargo, a nivel comunal, el promedio de los ingresos anuales declarados por empresa es de aproximadamente 30 millones de pesos, que es lo que ingresa mensualmente Talca Frenos, por lo que se puede inferir que la organización posee una alta participación de mercado en cuanto a ingresos de ventas.

Gráfico 2: Comparación de ingresos anuales de Talca Frenos frente al resto de mercado



Fuente: Elaboración propia en base a datos del SII

Entre otros factores, así como en muchos otros mercados, las réplicas de la pandemia, la paralización de la producción, la escasez de materiales y de transporte, más la inflación, han traído como consecuencia que, actualmente, como comentan desde la empresa, sean los proveedores del negocio quienes tengan el poder con respecto al “pricing”. Con esto, la estrategia de compra resulta en que la empresa escoge su proveedor en orden de prioridad. Primeramente, por la disponibilidad del producto y luego, se decide sobre a la comparación de precios con el resto de la oferta.

Otro punto mencionado es el de los ingresos por la venta de repuestos de freno y los servicios de embalatado y rectificado, los que mantienen un patrón de comportamiento entre meses con una tendencia al alza en los periodos entre junio-julio y octubre-enero, lo que hace inferir que el negocio presenta ciertas estacionalidades.

Es por esto por lo que este proyecto de Título estudiará la apertura e instalación de una nueva sucursal en la Región del Maule, usando como base de partida el funcionamiento existente, junto con la experiencia y buenos resultados obtenidos por los propietarios de la empresa en la ciudad de Talca gracias a la venta de repuestos de frenos multimarca.

3. JUSTIFICACIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

A partir de los antecedentes mencionados de la empresa y del área de administración y ventas, se describe este último y la organización en la cual se trabajará el proyecto de memoria, junto con una descripción del problema que se trabajará y su justificación.

Para justificar la existencia de este problema se mostrarán sus posibles causas, además de quienes serían sus beneficiarios y el impacto que tendría solucionarlo.

3.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA DE MERCADO

A la hora de escoger un vehículo una de las cualidades más buscadas comúnmente suele ser la seguridad. Nadie busca tener que pasar por un infortunio, o, verse envuelto en un accidente, sino que reducir a su mínima expresión cualquier posibilidad de ese escenario.

La Región del Maule, el año 2021, registro el quinto lugar a nivel nacional en accidentes de tránsito, con una cantidad de 6.879 siniestros.

Una manera de evitar los accidentes es dándole la mantención necesaria al vehículo evitando posibles fallas mecánicas. Esto es necesario ya que para el año 2021 éstas fueron las causantes de 1.287 siniestros, de las cuales la mayoría fueron las fallas de frenos con 512 accidentes. A su vez se muestran la cantidad de fallecidos y lesionados por evento. (12)

Tabla 2: Causas basales de accidentes por fallas mecánicas y estado de los involucrados

Causa (*)	Causa Basal (**)	Siniestros	Fallecidos	Lesionados			Total lesionados
				Graves	Menos graves	Leves	
Fallas mecánicas	Fallas mecánicas carrocería	42	1	2	1	12	15
	Fallas mecánicas dirección	177	2	20	13	139	172
	Fallas mecánicas eléctrica	16	1	0	1	8	9
	Fallas mecánicas frenos	512	9	52	30	391	473
	Fallas mecánicas motor	56	2	5	9	51	65
	Fallas mecánicas neumáticos	445	8	48	36	351	435
	Fallas mecánicas suspensión	9	0	0	0	5	5
	Vehículo en panne sin señalización o deficiente	30	1	3	2	27	32
Total Fallas mecánicas		1.287	24	130	92	984	1.206

Fuente: CONASET

En cuanto al sistema de frenado en un vehículo, este se compone de dos subsistemas: el primero, freno principal, o, de servicio y el segundo, freno de estacionamiento (13). Para su mantención, cuando sea por desgaste de los sistemas de frenos, es importante realizar el rectificando de las pistas de trabajo de discos y/o tambores, o, el cambio del componente si las medidas a rectificar superan los mínimos y máximos admisibles. Se debe poner especial énfasis en tres elementos a mantener, o, cambiar, según el kilometraje, el tipo de vehículo y el uso para el que ha sido determinado: discos, pastillas y líquidos de freno.

- Pastillas de Freno y Discos de Frenos

La durabilidad de ambos equipamientos se determina de acuerdo con la fricción entre la pastilla y el disco de freno. Normalmente el disco dura más que la pastilla, pero pasados los 20.000 km es bueno revisarlos y hacer un chequeo general, ya que, dependiendo del modelo y marca que sea, se comportan de manera diferente.

- Líquido de Frenos

Este líquido hidráulico permite la transmisión de la fuerza que se ejerce en el pedal para accionar el freno en las ruedas del vehículo. Los fabricantes de cada modelo indican las recomendaciones para el cambio desde los 50.000 km o cada dos años. (14)

Sin la debida revisión de todos los factores mencionados relacionados al sistema de freno es probable que se presenten fallas en el funcionamiento del automóvil. A continuación, se presenta un cuadro con las fallas más comunes y sus soluciones respectivas: (15)

Tabla 3: Fallas comunes en el sistema de frenado y sus soluciones

Fallas sistema de frenado	Causas posibles
Bajo nivel del líquido de frenos	Esto puede indicar una fuga en el sistema de frenos, o, directamente un bajo nivel del líquido. En caso de fuga, el componente defectuoso se debe reemplazar. Si el bajo nivel es por el uso, es hora de cambiar el líquido de frenos.
Ruido raspante al frenar	Esta situación puede indicar un pésimo estado de las pastillas de freno. Es una señal que indica que los frenos del coche necesitan de una inmediata intervención, además de un pronto cambio de pastillas.
Chillidos en los frenos	Puede ser por vibraciones entre las pastillas de freno del disco y sus soportes o, en el disco. Este ruido se elimina mediante la sustitución de las pastillas viejas por unas nuevas o con el recubrimiento y reemplazo de los discos.
Pedal de freno duro y frena poco	Un pedal duro puede ser causado por una correa suelta en la bomba de alimentación, también puede significar un nivel bajo de fluido, fugas en las mangueras de alimentación, o, válvulas defectuosas en el sistema de frenos.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4: Fallas en el sistema de conducción relacionadas al sistema de freno

Fallas en la dinámica de conducción	Causas posibles
Pérdida de eficacia del frenado	Aquí se debe realizar una inspección de los frenos y sus piezas fundamentales. Si no hay piezas desgastadas o estropeadas, puede ser que necesite de un recambio del líquido de frenos. Es recomendable reemplazarlo por completo. Si lo que hay que cambiar son piezas tales como pastillas de freno, balatas, tambores o pinzas, lo recomendable es acudir lo antes posible al taller más cercano.
El coche se va de lado al frenar	Esto puede estar relacionado con el estado de los neumáticos, o, puede originarse en los frenos. Respecto a éstos, la desviación puede ser causada por un mal ajuste, cilindros de un freno agarrotados, pastillas de freno mal asentadas, o, que el líquido de freno se pierda y esté generando corrosión en otros componentes.

Fuente: Elaboración propia

3.2 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA DE EXPANSIÓN

Particularmente la empresa busca expandirse a través de la apertura de otra sucursal con la intención inicial de aumentar los ingresos de la empresa. Esta sucursal sería una sucursal de menor tamaño en un principio, que considere la venta de repuestos y los servicios otorgados en taller. Esto a percepción de los miembros y dueños del negocio implicaría un bajo riesgo de inversión en cuanto a capital humano, ya que serían solo dos personas las estrictamente necesarias para el funcionamiento inicial, siendo necesario contar con un encargado de las funciones de administración en planta y otra persona que cumpla con las labores de maestro de taller para el servicio a otorgar.

3.2.1 Problema del cliente

Esta nueva sucursal no solo vendría para atender la necesidad de los dueños por aumentar las ganancias, sino que debe, también, subsanar un dolor del cliente de Talca Frenos.

En este caso y en base a la percepción de los miembros de la empresa, ya sea por la lealtad del cliente, o, por la ausencia de estos servicios en otras ciudades de la Región del Maule, muchas personas de los alrededores de Talca recurren al local para realizar la compra de ciertos productos. Esto hace que, muchas veces, debido a los periodos y distancias de viaje, el cliente pierda una alta cantidad de tiempo en traslado donde, potencialmente, incluso podría llegar a perder un día de trabajo en su totalidad, lo que se resume en una pérdida de eficiencia en cuanto a tiempo, costo y productividad para el cliente.

Esto se manifiesta a fines del año 2019, año desde el cual se postergó dicho deseo a causa de una serie de eventos que evitó comenzar a llevar a cabo el proceso de expansión, serie de eventos que culminó finalmente con una pandemia mundial, la cual detuvo toda cadena productiva y de negocio alrededor del mundo. Se presentan las causas que para ese entonces pusieron en alto las intenciones de crecimiento.

3.2.2 Pandemia mundial

El gran motivo por el que termina siendo postergada la expansión hasta el día de hoy es por la pandemia de COVID-19, y las restricciones sanitarias que obligaron durante unos meses al cierre de las puertas del comercio y de muchas empresas como Talca Frenos en el país y en el mundo. Esta pandemia trajo consigo la paralización de la logística y operaciones de distintas empresas a nivel mundial, lo que provocó escasez de producción y, por consiguiente, de recursos.

3.2.3 Falta de arriendo

Para la fecha donde se comienza a analizar la potencial expansión, se seleccionaron ciertas comunas de la región donde podría instalarse esta nueva sucursal, sin embargo, en los lugares donde se averiguó (San Javier, Linares) existía una alta complejidad de arriendo.

3.2.4 Ausencia de planificación estratégica

En cuanto a estrategia, la expansión no se planificó y se trató solo mediante ideas y

conversaciones de los miembros familiares, lo que significa que toda aquella planificación quedaba sustentada sólo en el conocimiento propio de los miembros. Hasta hoy, no hay una planificación para la apertura del local, lo que se identifica como una oportunidad de acción estratégica en la organización.

3.2.5 Beneficios e impacto potencial

El llevar a cabo la expansión de la empresa vía apertura de una nueva sucursal significará un impacto potencial, tanto en el mercado local de la comuna escogida, como en la organización misma. Estos pueden proyectarse en diferentes periodos viéndose a futuro al corto y largo plazo.

Los beneficios que se esperan obtener de la implementación del trabajo de título para el corto plazo corresponden a una comparación en el funcionamiento interno de la empresa, comparando fortalezas y debilidades de una sucursal respecto de la otra, junto con la oportunidad de resaltar sus ventajas competitivas frente al mercado y sus potenciales competidores.

Otro factor que podría resultar beneficioso es el tema de los pedidos. En caso de una nueva sucursal, se llevarán a cabo nuevos pedidos de compra. Al mantener los mismos proveedores para ambas sucursales, se puede negociar el precio de compra de los productos con el proveedor utilizando el aumento en la cantidad de productos del pedido como argumento para el acceso a un menor costo de compra por producto.

Por otra parte, para el largo plazo, el equipo contará con planes operacionales para la apertura de una sucursal, junto con ciertos lineamientos estratégicos e ideas base en cuanto a marketing y finanzas, acordes a lo deseado para la expansión y a las necesidades, o, requerimientos de Talca Frenos y sus clientes. Estos planes pueden ser adecuados en caso de futuras expansiones de la empresa. También se espera lograr un mayor índice de ventas, aumentando los ingresos de la empresa y logrando una mayor participación de mercado y con ello un mayor posicionamiento de marca en la región.

Por lo tanto, tomando en cuenta todos los antecedentes mencionados, la justificación de este proyecto se sustenta en lo siguiente:

Todos los elementos involucrados en el funcionamiento del sistema de frenado resultan ser determinantes para la seguridad vehicular. A su vez, cabe recalcar que la seguridad vial dependerá de gran manera de un buen equipamiento y una buena mantención del vehículo, que termina siendo una necesidad para el cliente del mercado automotriz. Talca Frenos es una empresa que atiende esta necesidad, por lo que se detecta la oportunidad de mercado que motiva la misión y objetivo de la empresa. Es más, la oportunidad de llevar a cabo la apertura en la misma región del maule puede ser vista como una buena ocasión para aportar de manera indirecta en reducir la tasa de siniestros por fallas mecánicas.

4. OBJETIVOS

4.1 OBJETIVO GENERAL

El objetivo se declara en elaborar un plan de negocios para la expansión de la empresa Talca Frenos, ubicada actualmente en la ciudad de Talca en la VII Región, con la apertura de una nueva sucursal en la Región del Maule.

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Para la realización del objetivo general, se tienen los siguientes objetivos específicos:

- 1) Realizar un análisis estratégico de la empresa definiendo su modelo de negocios, competencias centrales y factores críticos de éxito.
- 2) Hacer una investigación de mercado en la Región del Maule en tópicos relacionados a Talca Frenos para la selección del lugar.
- 3) Realizar los planes funcionales de marketing, operación, y de recursos humanos, que permitan la bajada táctica necesaria para la expansión propuesta en el objetivo general.
- 4) Elaborar un plan de implementación del plan de negocios
- 5) Establecer la viabilidad financiera del proyecto.

La medición final del objetivo general es entregar los planes funcionales que contengan aquellas consideraciones estratégicas para la apertura de la nueva sucursal y así, lograr la expansión de la empresa.

4.3 ALCANCES

Dentro de los alcances:

- Se pretende proporcionar a la empresa la planificación comercial necesaria para la incorporación de su nueva sucursal, pero, considerando el tiempo y la duración del curso IN6909, no se desarrollará la estrategia para todos los lugares potenciales, escogiendo trabajar solo uno.
- Además, no será posible verificar en terreno, ni en la práctica, el trabajo a que se refiere la presente investigación, por lo que la implementación de la estrategia será de exclusiva decisión y responsabilidad de la empresa.

5. MARCO CONCEPTUAL

Para el marco conceptual se tiene considerado lo siguiente:

5.1 PLAN DE NEGOCIOS

Un plan de negocios es un documento que detalla la información acerca de un proyecto, donde se analizan los diferentes factores y objetivos de todas las áreas que van a intervenir en la puesta en marcha de un negocio. Puede ser visto como una herramienta de diseño donde se da forma virtual a la empresa. (16)

5.2 ANÁLISIS ESTRATÉGICO

De la manera que señala el libro Administración Estratégica (Hitt), el primer paso de la empresa consiste en analizar tanto su entorno externo como el interno, para así iniciar el proceso de administración estratégica. (17)

El análisis estratégico es el proceso que busca estudiar el medio en el cual se encuentra el negocio, de una organización o proyecto, esto con el fin de poder desarrollar estrategias que permitan tomar decisiones y de esta manera cumplir con los objetivos propuestos. (18)

5.3 INVESTIGACIÓN DE MERCADO

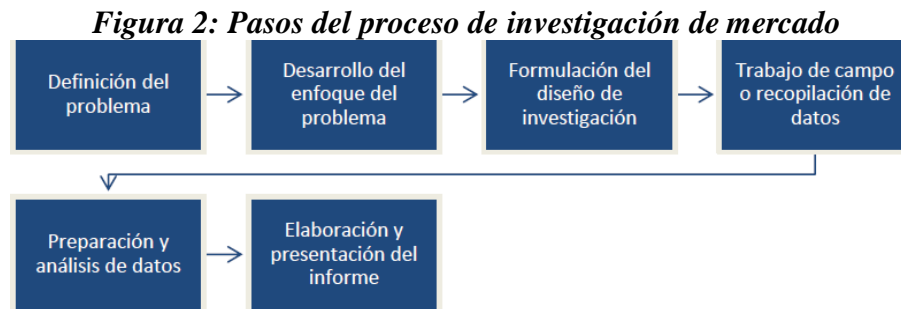
La investigación se define como un conjunto de procedimientos empleados que permiten conocer más sobre un tema, problema u objeto, con el fin de poder adquirir nuevos conocimientos sobre lo investigado. Es una herramienta muy usada en el apartado científico y de estudios, ya que esto permite demostrar, comprobar, o, rechazar hipótesis de una forma confiable y robusta. Existen muchos tipos de investigación, pero hay tres que miden el nivel de conocimiento o profundidad que se requiere alcanzar sobre un estudio, estas son:

- Investigación Exploratoria: Este es el primer acercamiento que se tiene sobre el tópico a estudiar. Este tipo de investigación sirve para poder relacionarse con lo que aún no se conoce. Generalmente se obtienen resultados superficiales del estudio con una primera hipótesis, que nos permite continuar con una investigación.
- Investigación Descriptiva: Es la que trata de describir la situación observada. En esta investigación se definen las características que tiene el tema estudiado, las hipótesis, la definición del análisis que se usará y cómo se efectuará la recolección de datos.
- Investigación Explicativa: Es la que busca, generalmente a través de datos, explicar los fenómenos que originan el tema de estudio. Esta ve las causas y efectos que se tienen sobre la situación, además se generan conclusiones sobre el estudio, confirmando o rechazando las hipótesis iniciales.

Teniendo conocimiento sobre la investigación, posteriormente se define la investigación de mercado, la cual se define como el proceso que comprende la recopilación, análisis e interpretación de datos sobre algún mercado en particular, esto con el fin de obtener datos relevantes que puedan generar beneficios. Para poder llevar a cabo una investigación de mercado, Malhotra, define un proceso de investigación el cual contempla 6 pasos, cada uno desarrollados

en los libros de Malhotra:

- Definición del problema
- Desarrollo del enfoque del problema
- Formulación del diseño de investigación
- Trabajo de campo o recopilación de Datos
- Preparación y análisis de datos
- Elaboración y presentación del informe.



Fuente: Investigación de mercados (19)

5.4 MATRIZ DE PRIORIZACIÓN

Es una herramienta que permite evaluar de manera objetiva distintas opciones a base de criterios de interés, que ponderados, dan una puntuación que permita realizar la mejor elección. Estas ponderaciones generalmente se hacen en base a matemática simple. (20)

5.5 MARKETING ESTRATÉGICO

El marketing estratégico se define como una manera de buscar oportunidades que generen beneficios a la empresa para la creación de valor. Aquí se detallan procesos y objetivos que se esperan lograr en el proyecto, viendo las decisiones que se tomarán a mediano y largo plazo, costos, recursos y tiempo necesario para lograr lo propuesto.

Este tipo de Marketing contiene la estructura STP que incorpora los conceptos de Segmentación, Targeting (Focalización) y Posicionamiento.

La segmentación consiste en desglosar el mercado en grupos más pequeños y homogéneos que se quiere alcanzar.

El targeting es, una vez segmentado el mercado, se elige aquel nicho en el que se quiere actuar. Se definen detalles como a cuál de estos segmentos se busca ofrecer productos y cuáles son las características de la audiencia que pertenece a estos segmentos

El posicionamiento es la definición de la actitud que se toma ante el público al que se actúa, viendo cuál es la experiencia que se le quiere brindar al próximo consumidor, cuál es la competencia y cómo buscar posicionarse en el mercado con relación a ellos. (21)

5.6 MARKETING MIX

McCarthy clasificó varias actividades de marketing en herramientas de la mezcla de marketing de cuatro amplios tipos diferentes, a las que llamó las cuatro 4Ps de marketing: producto, precio, plaza y promoción. Se aplicará esta herramienta para elaborar una propuesta de marketing que logre satisfacer las necesidades de los segmentos de mercado que se pretende abarcar con la expansión, y para no descuidar el mercado actual. (22)

5.7 INDICADORES

Los indicadores son herramientas que permiten caracterizar de manera específica, observable y medible la factibilidad de una solución de manera cuantitativa. Estas herramientas, también, permiten interpretar una solución bajo ciertas condiciones planteadas en un principio, por ejemplo, la rentabilidad de un nuevo producto. Cada una tiene una interpretación ya definida, la cual se contrasta con el valor obtenido y se concluye.

- **VPN o VAN:** Esta es una herramienta que expresa rentabilidad a través de la valorización, de cuánto se ganará o perderá en una inversión. Para obtener el VPN, se trae al presente cada uno de los flujos futuros (V_t) en los periodos analizados (n), con una tasa de descuento definida (k) para luego restar la inversión en el periodo inicial (I_0), obteniendo el valor actual neto del proyecto. Existen tres criterios de decisión para este indicador, y un resultado de $VPN > 0$, es el único que genera beneficios. (23)

$$VAN = -I_0 + \sum_{t=1}^n \frac{V_t}{(1+k)^t}$$

- **TIR:** Esta es una medida que permite evaluar la rentabilidad de un proyecto, se representa como la tasa de descuento cuando el VPN es igual a 0. Cuenta con tres criterios de decisión, y con una $TIR > k$, donde k representa la tasa de descuento, muestra el espacio en donde se acepta la realización del proyecto. (24)

$$0 = \sum_{t=1}^n \frac{V_t}{(1+TIR)^t} - I_0$$

6. METODOLOGÍA

La metodología que se utilizará para construir el plan de negocios consta de cuatro focos principales: primero un análisis estratégico interno de la empresa, seguido por una investigación de mercado que permitirá la selección del lugar. Luego, la realización de los planes funcionales (marketing, operaciones y recursos humanos) y por último la etapa de implementación con una evaluación económica final.

6.1 ANÁLISIS ESTRATÉGICO

Lo primero será la revisión del microentorno empresarial, por lo que lo primero es determinar el funcionamiento del modelo de negocios presente en la organización. Para ello se analizarán, por ejemplo, el cómo venden, a quién, cuánto, de qué manera llegan al cliente, y que productos y servicios están presentes en la oferta de la empresa, detallando según corresponda. Luego se analizará el funcionamiento interno de la organización en cuanto a herramientas, recursos y costos, recabando datos sobre los procesos necesarios para la actividad de la sucursal.

Luego, se buscará información sobre el funcionamiento en las relaciones, tanto, entre la empresa y sus proveedores, como con sus clientes, pasando por criterios a comparar con el funcionamiento en la sucursal actual, como la presencialidad en la región, gestión y trazabilidad del negocio.

Finalmente, se hace énfasis en aquellos factores críticos de éxito a corto y largo plazo, así como en fortalezas y oportunidades propios del negocio. Revisión de variables que permitiesen a Talca Frenos alcanzar el posicionamiento logrado.

Todo esto con el objetivo de clarificar aquellos elementos en considerar a replicar debido a su incidencia para la potencial apertura de la nueva sucursal.

6.2 INVESTIGACIÓN DE MERCADO

El objetivo de la investigación es conocer la oportunidad de negocio del parque automotriz en la Región del Maule para el lugar seleccionado. Se llevarán a cabo estudios de oferta y de demanda acorde a los criterios seleccionados en el desarrollo del trabajo.

Por ende, la investigación será en base al estudio de la oferta según estos criterios que permitan establecer proporciones de público, competencia y poder adquisitivo, al estudio de la demanda según las necesidades detectadas al cliente meta y el mercado al que pertenece.

Para realizar la investigación se utiliza el proceso de investigación de mercado propuesto por Malhotra, mencionado de manera previa en el marco conceptual, donde se observan las etapas que contempla el proceso respecto a información secundaria recolectada de la web y encuestas a posibles clientes y usuarios del producto.

Finalmente, se procede al diseño de una matriz de priorización con variables de decisión a considerar. Para esto, en los estudios de oferta y demanda se clasificarán las comunas en grupos para simplificar la decisión.

6.3 PLANES FUNCIONALES

Se pretende definir el modelo de negocios de la nueva sucursal de empresa. Esto se planea realizar mediante el análisis previo de cómo funciona hoy en día la empresa y cómo se comunica con el cliente y sus proveedores. Con el modelo de negocios definido y con el análisis estratégico de la industria se definirán los programas de acción estratégicos generales y específicos a nivel corporativo como funcional con el fin de poder realizar los planes funcionales que se describen a continuación:

6.3.1 Plan de Marketing

Acorde a las investigaciones de oferta y demanda realizadas se define el marketing que se aplicará según la comuna escogida para la apertura del nuevo local. Se planea dividir en dos esta etapa; marketing estratégico, donde se definirá la estrategia a seguir de acuerdo con las ventajas competitivas que se obtuvieron del análisis del negocio donde se realiza la segmentación, focalización y posicionamiento de marca y marketing táctico, con el Marketing Mix que contempla las 4P's, de los cuales se pretende obtener:

- **Producto:** Atributos generales del producto a ofrecer, estos en base a la investigación de mercado realizada y la capacidad que existe en la empresa.
- **Precio:** Se define un precio al producto, el que viene dado por el estudio de mercado realizado y por decisión de la empresa.
- **Plaza:** Se elige el canal de comunicación que existirá entre la empresa y el cliente, este se trabaja en base a los resultados obtenidos de la investigación de mercado.
- **Promoción:** Se especifica el mecanismo por el cual se captará e informará el cliente sobre el producto, al igual que las definiciones anteriores este viene dado por el estudio de mercado.

6.3.2 Plan Operacional

Se buscará aterrizar las operaciones requeridas para el funcionamiento de la nueva sucursal. Se expondrán los procedimientos de esta nueva sucursal de acuerdo con los requerimientos de la empresa, revisando y/o elaborando estos para estandarizar en el funcionamiento; procesos de abastecimiento de insumos, procesos relacionados con la venta de los repuestos y servicios, junto con los procesos relacionados a la atención del cliente.

6.3.3 Plan de Recursos Humanos

Determinar las personas, características de sus cargos y sus roles para operar el negocio respecto a las necesidades de su dueño.

6.4 PLAN DE IMPLEMENTACIÓN Y EVALUACIÓN ECONÓMICA

Finalmente se realiza un plan financiero con el fin de evaluar económicamente el proyecto y determinar la factibilidad y el nivel de rentabilidad del negocio. Para ello se construye un flujo de caja y un estado de resultados, también, identificando inversiones, ingresos y costos de operación. Por último, se estudian los indicadores financieros seleccionados y descritos previamente en el marco conceptual.

7. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

Con el objetivo de realizar un análisis estratégico de la empresa, se define el modelo de negocios según sus procesos internos, tanto de venta, como de logística. Es necesario para esto lograr la distinción, o, clasificación de los grupos que componen la clientela, ya que es el consumidor quien definirá las competencias centrales y la evaluación de ciertos factores críticos que permiten, hoy, el éxito alcanzado por la empresa. Se presenta a continuación dicho análisis.

7.1 CLIENTES

Talca Frenos es una empresa que considera en su clientela tanto empresas, como personas, es decir, es una empresa con un tipo de ventas donde coexisten dos modelos de ventas, los modelos “Business to Business” (B2B) y el “Business to Costumer” (B2C). Las ventas B2B son intercambios comerciales entre empresas, donde uno vende sus productos o servicios a la otra. Mientras que las ventas B2C hacen referencia a aquellas empresas que venden directo al consumidor final. (25)

Debido a esto la clientela de Talca Frenos resulta ser muy variada. A pesar de ello, en la empresa no se tiene una caracterización, ni un detalle de los clientes en particular. Más bien, en sus registros toda venta está asignada a “Público General”. No obstante, se distinguen dos grandes grupos de clientes por su método de pago, donde se encuentran aquellos clientes quienes realizan compras al detalle y quienes realizan órdenes de compra.

El primer grupo corresponde a clientes particulares. Éste estaría compuesto por los que podrían ser mecánicos, dueños de talleres y/o vulcanizaciones. Es más, en este grupo se encuentran todos quienes cuenten con uno, o, más vehículos pertenecientes a la categoría de vehículos livianos y medianos; sin embargo, el distintivo de este grupo de clientes es que corresponde a quienes cancelan su compra al momento, independiente su método de pago.

El otro grupo estaría compuesto por quienes realizan su pago vía órdenes de compra con crédito a 30 días. Aquí la gran mayoría resultan ser empresas y la factura es el factor diferenciador del grupo de clientes.

Dentro de las empresas quienes son clientes de Talca Frenos, tanto en Talca como en alrededores se encuentran empresas como:

- Salfa
- Derco
- Cruz y Cia.
- Volvo
- Porsche
- Pipau

7.1.1 Relación con el cliente

Entre los factores que fueron determinantes a la hora del cómo se inició la relación con el cliente; en cuanto a las empresas, fueron los trabajadores de Talca Frenos quienes dieron cuenta de la recurrencia con la cual frecuentaban al lugar estas compañías en busca de repuestos y otros productos, a lo cual, la empresa toma la decisión de ofrecerles cotizaciones directamente. Así fue que clientes como Salfa, Cruz y Cia. y Pipau comenzaron a preferir a Talca Frenos.

Por otra parte, está el factor recomendación. Volvo y Porsche fueron empresas que llegaron a solicitar los productos de Talca Frenos debido a que algunos de sus clientes fueron contratados como mecánicos haciendo ingreso a las empresas recién nombradas para pronto ser ellos mismos, los clientes, promotores de los repuestos y servicios otorgados por la empresa talquina, logrando con la calidad de estos, establecerse como un proveedor continuo.

En cuanto a los clientes particulares, existieron diversas maneras de acercarse. Al ser todos los miembros de planta ingenieros comerciales, existía un conocimiento previo de cómo lograr el acercamiento al cliente buscado, realizando distintas actividades como parte de una estrategia de marketing al realizar la apertura del local, dentro de las cuales están:

- Campaña publicitaria en Radio local
- Campaña publicitaria en Facebook
- Entrega de flyers
- Promoción en transporte público
- Recomendación o “boca a boca”

Por otra parte, en cuanto al contacto con el consumidor, para consultas, cotizaciones de precios, o, disponibilidad de productos se cuenta con tres canales: el presencial, página web y vía telefónica, sin embargo, la venta de productos y servicios es únicamente presencial.

7.2 PRODUCTOS Y SERVICIOS

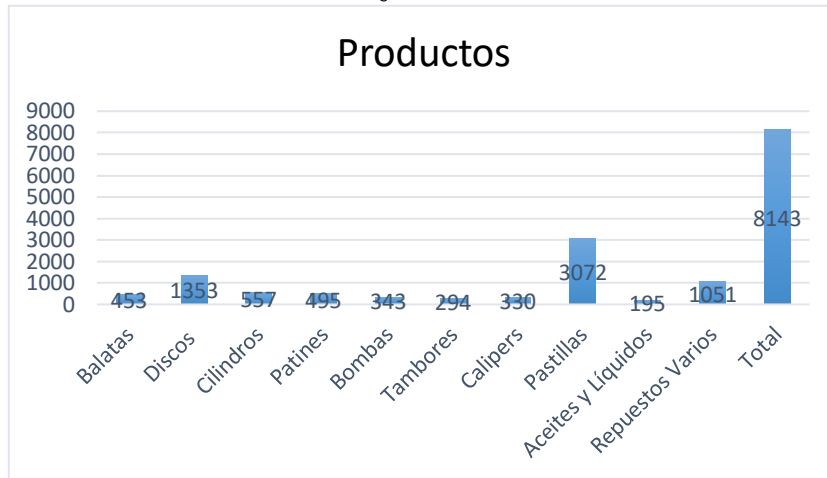
7.2.1 Productos

Talca Frenos se declara una empresa multimarca de repuestos de freno, ya que solamente trabaja con repuestos alternativos los cuales responden a diferentes tipos de marcas y modelos. Cuentan con más de 8000 productos en stock entre los que se pueden identificar pastillas de frenos (siendo este su producto más solicitado) tambores, discos, cilindros, patines, bombas, flexibles y otros productos relacionados a los sistemas de frenos de un vehículo.

Se muestran las distribuciones de los productos presentes en inventario, detallando la variedad del total de stock disponible y las de categorías como los grupos señalados como aceites y líquidos y repuestos varios. Para el análisis se considera el stock existente al día 03/01/2022.

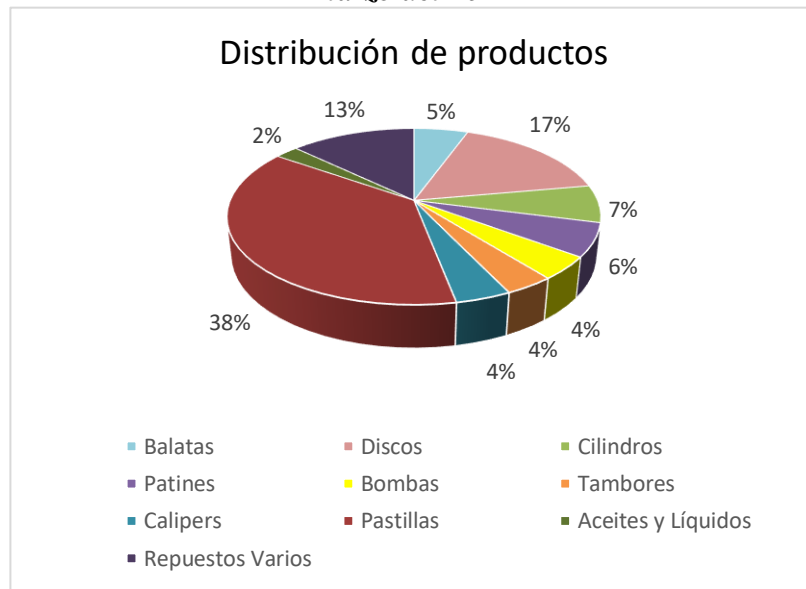
De este modo se puede ver que, en cuanto al total de productos, el producto con mayor presencia corresponde a las pastillas de freno con un 38%. Le siguen las bombas y los clasificados como repuestos varios, con un 17% y 13% respectivamente. El resto de los productos; balatas, discos, patines y otros cuentan con una presencia menor en comparación al resto, ya que no superan el 10% respecto del stock total.

Gráfico 3: Variedad de productos en stock disponibles ofrecidos por Talca Frenos al 03 de marzo del 2022



Fuente: Elaboración propia

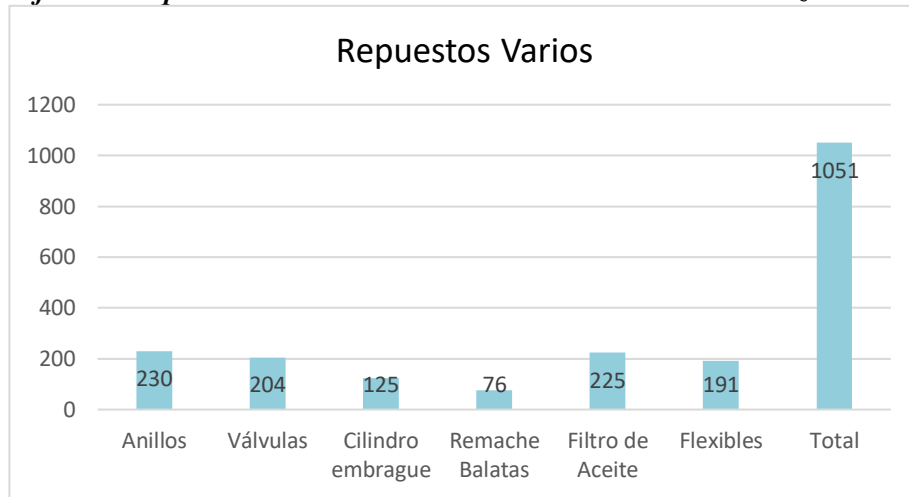
Gráfico 4: Distribución porcentual de productos en stock ofrecidos por Talca Frenos al 03 de marzo del 2022



Fuente: Elaboración propia

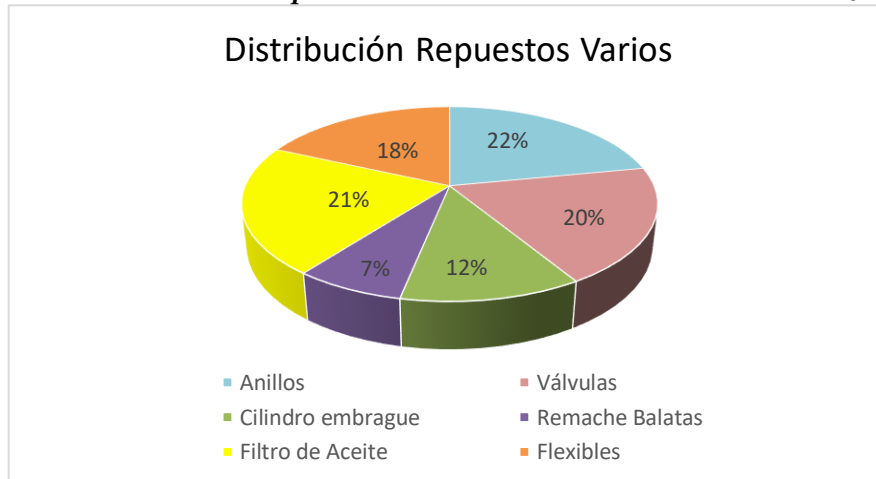
Dentro de los distintos repuestos considerados como varios se presentan aquellos repuestos del sistema de frenado con una menor cantidad demanda y de un stock menor, por ejemplo, anillos, válvulas, filtros, flexibles, entre otros. Estos y su distribución se presentan a continuación:

Gráfico 5: Repuestos Varios Stock Talca Frenos al 03 de marzo del 2022



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 6: Distribución de Repuestos Varios Talca Frenos al 03 de marzo del 2022



Fuente: Elaboración propia

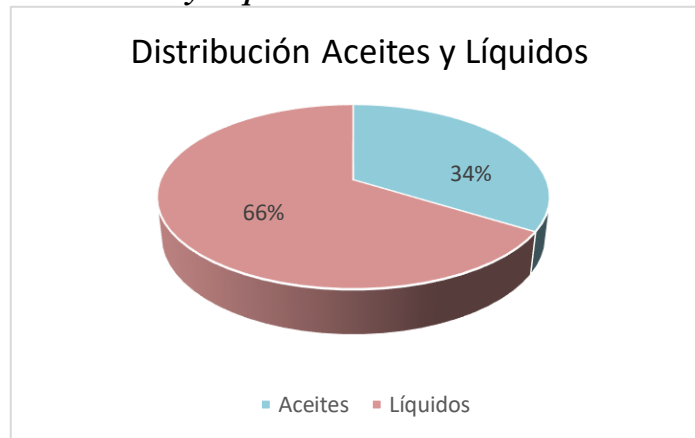
También, cuentan con el servicio de venta de aceites de filtros y líquidos de freno para distintas marcas y modelos. Los aceites ocupan un 66% del total en este grupo y el 34% restante corresponde a los líquidos.

Gráfico 7: Stock de Aceites y Líquidos ofrecidos por Talca Frenos al 03 de marzo del 2022



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 8: Distribución Aceites y Líquidos en Stock Talca Frenos al 03 de marzo del 2022



Fuente: Elaboración propia

La principal diferenciación de estos productos ocurre por la marca a la cual responda, o, por la calidad del material en algunos casos, como el de las balatas y pastillas de freno. Esto permite clasificar los productos en gamas y ofrecer distintas opciones de precio al momento de compra, resultando productos de gama alta, media y baja. Estos últimos son aquellos que son aquellos de una calidad más baja y de precios más baratos

- Gama Alta: Repuestos de un precio mayor y por ende una mejor calidad de marcas reconocidas en el mundo de los frenos como Road House, Vortex, Textar, Akebono y Jurid En el caso de balatas y pastillas, las que pertenecen a este grupo son aquellas de material cerámico.
- Gama Media: En este grupo están los repuestos de un costo medio. Si bien son productos de un precio más bajo, las marcas de estos grupos siguen siendo reconocidas, apuntan a otro público. Estas corresponden a PM y GTX. Para balatas y las pastillas de freno, corresponderán a gama media todas aquellas de material semimetálico y metálico.

- Gama baja: Repuestos varios de diversas marcas no clasificadas entre gamas medias y altas. Pastillas semimetálicas y metálicas. Dentro de este grupo marcas como Power Stop, Safety y Sanwoo, que por su precio son bastante solicitadas.

7.2.2 Servicios

Aparte de la comercialización de productos, la empresa otorga ciertos servicios de taller, donde es posible llevar a cabo los servicios de embalatado de discos y patines, junto al rectificado de discos, los que se describen a continuación.

Embalatado de Discos de Freno: Este servicio consiste en la verificación, y/o, en peor caso, sustitución de piezas desgastadas. Se cuenta con stock para la venta de balatas, tanto de material cerámico, como metálico.

Embalatado de Patines de Freno: Implica el reemplazo de las balatas de los patines de freno. La empresa cuenta con hornos donde las balatas de freno se vulcanizan a alta temperatura. Con esto se logra una mayor duración de dichas balatas ya que se evita el peligro de desgaste que producen los remaches empleados tradicionalmente.

Rectificado de Discos de Freno: Para este proceso se cuenta con maquinaria que permite el rectificado de los discos de freno eliminando el movimiento que provocan los discos sobre el pedal de freno y el volante del vehículo. Al igual que en el caso de los tambores de freno, con un disco rectificado las pastillas de freno duran más y permiten un frenado más efectivo.

7.3 VENTAS

Para diferenciar los servicios y capacidades del negocio, e identificar el principal ejercicio de ingresos, se toma la cantidad total de ventas realizadas durante el primer trimestre del año 2022 y se agrupan acorde al servicio requerido en la compra. De este modo se puede ver que la venta de productos es el principal atractivo del negocio generando cerca de un 83% de los ingresos, mientras que los servicios de taller en conjunto representan el otro 17% restante. Este porcentaje se divide en un 9% de los ingresos otorgados por los servicios de rectificado y finalmente, el embalatado con casi un 8%.

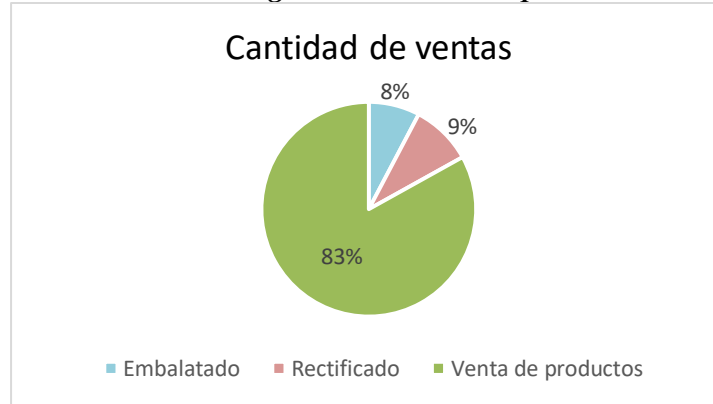
El periodo considera las ventas ocurridas desde el 03/01/2022 hasta el 03/05/2022.

Tabla 5: Ventas registradas por servicio entregado en los primeros cuatro meses del 2022

Tipo de Servicio	Cantidad de ventas	%
Embalatado	352	7,7%
Rectificado	421	9,2%
Venta de productos	3793	83,1%
Total	4566	100%

Fuente: Elaboración propia

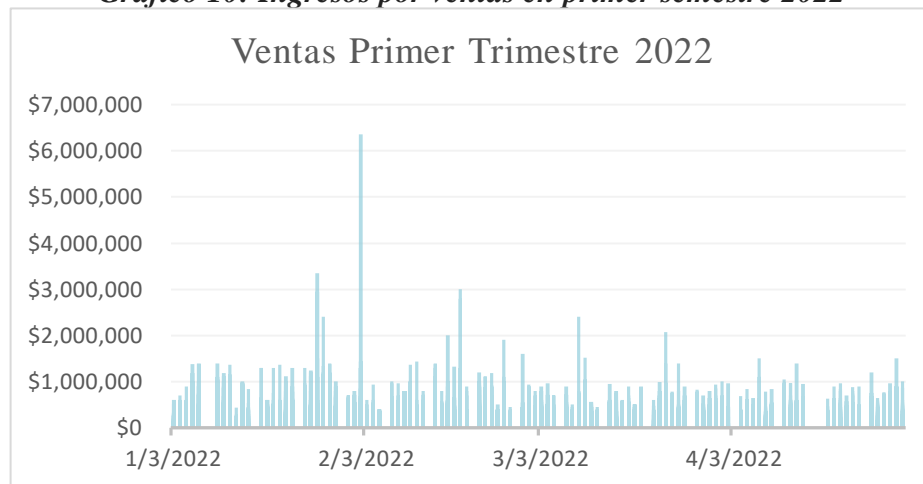
Gráfico 9: Distribución de ventas según servicio en los primeros cuatro meses del 2022



Fuente: Elaboración propia

Por otra parte, en cuanto al análisis de la totalidad de los ingresos, tomando el mismo periodo descrito en el análisis de ingreso por servicio, desde el área de administración y ventas se manifiesta que los ingresos mensuales de la empresa rodean los 30 millones de pesos, lo cual se puede apreciar en el gráfico donde la gran mayoría de las barras, correspondiente a los días de funcionamiento, alcanzan en promedio a bordear el millón de pesos.

Gráfico 10: Ingresos por ventas en primer semestre 2022



Fuente: Elaboración propia

Se aprecian en el gráfico ciertas barras que alcanzan ingresos mucho mayores a lo general. Esto puede atribuirse a las compras efectuadas por los clientes de gran tamaño, o, al cobro de alguna factura. Muchas veces, estas son compañías que abastecen su stock en Talca Frenos con pedidos de mayor envergadura.

7.4 FUNCIONAMIENTO INTERNO

7.4.1 Actividades de planta

Aunque muchas veces funcionan de manera independiente, para un correcto funcionamiento de la sucursal es necesario que estén activas ambas partes de la sucursal, por lo que debe haber una persona mínima por sector. Es decir, se necesitan dos responsables, uno para la administración de la oficina y otro como encargado del taller.

En lo que son las actividades por realizar en la parte de oficina, serían aquellas tareas y funciones de los encargados de área de finanzas, administración y ventas y operaciones. A pesar de que estas áreas están separadas, los cuatro miembros de planta realizan diferentes tareas haciendo “todos de todo” ya que todos conocen el negocio y sumado al hecho de que su profesión sea la de ingenieros comerciales, si falta una persona, otro se hará cargo de las otras áreas y del resto de funciones, y así sucesivamente, hasta que solo quede uno. Englobando en lo que sería la administración, las principales funciones que realizaría este encargado está la atención al cliente y venta de productos y servicios, el mantener actualizado la empresa en cuanto a adquisiciones de repuestos y productos nuevos, mantener un stock suficiente, encargarse de las relaciones con sus clientes y proveedores y buscar potenciales en caso de no contar con las alternativas existentes hoy por hoy. En síntesis, esta persona debe encargarse de la administración y venta directa e indirecta, junto con investigar las tendencias de mercado actuales.

7.4.2 Actividades de Taller

Mientras tanto, en el sector del taller es donde se realizan los servicios de embalado de patines junto al rectificado de discos. En este trabajan tres personas, sin embargo, cabe mencionar que una sola de ellas es necesaria para manipular las máquinas y realizar los dos servicios, lo cual puede ser fundamental en caso de no querer incurrir en un principio en costos mayores en cuanto a contratación de personal para una nueva sucursal.

7.4.3 Sofgem

En la sucursal se trabaja con un software de administración y gestión empresarial, llamado Sofgem, el cual facilita a las empresas el registro y gestión de labores de áreas como el abastecimiento, asuntos contables, finanzas, ventas, todo clasificado según el SKU correspondiente. Entonces, es aquí donde se realizan la mayoría de las labores de oficina y aquellas de gestión descritas previamente. Por ende, es necesaria una persona capaz de conocer el negocio y el uso del software para llevar consigo la responsabilidad de las labores de administración. Se adjunta el costo de la licencia en el Anexo B. (26)

7.4.4 Costos de actividad

Se identifican, también, los gastos en los que se incurre para la mantención de la sucursal, ya que, para otra sucursal potencial, estos costos no deberían de variar mucho. Para esto se consideran las siguientes variables y sus costes asociados. En la siguiente tabla se muestran se calculó el promedio de estos durante los primeros cuatro meses del 2022

Tabla 6: Costos de actividad y precio promedio respectivo

Costo fijo	Precio promedio
Luz	\$ 60.000
Agua	\$ 15.000
Telefonía (Movistar)	\$ 33.000
Transbank	\$ 85.000
Gastos menores	\$ 100.000
Arriendo	\$ 160.000
Facturas / boletas/papel	\$ 20.000
Internet y Wifi (Entel)	\$ 115.000
Seguro	\$ 78.000
Licencia Sofgem	\$ 146.000
Total	\$ 812.000

Fuente: Elaboración propia

Estos gastos son los principales a la hora de mantener la sucursal actual. Se debe hacer una evaluación posterior sobre los otros gastos presentes en la actual en los que se incurriría para replicar. A esto llámese publicidad en radios y transporte público, evaluación de sueldos y otros costos variables.

7.5 PROVEEDORES

En cuanto sus proveedores, estos son empresas que van desde importadoras de repuestos de freno, a empresas intermediarias a quienes se les hacen pedidos por encargo, donde la elección va de la mano respecto al precio y la marca trabajada por aquel proveedor.

La mayoría de estas empresas se encuentran ubicadas en la Región Metropolitana, en la ciudad de Santiago, por lo que, en cuanto a proximidad con la sucursal actual, no debiese existir mucha diferencia en la logística de entrada para una futura nueva sucursal en la Región de Maule. Dentro de las empresas proveedoras se encuentran:

- Alsacia
- Italfrenos
- Noriega
- Puentes de Maule
- J Riveros
- Versachem
- Aguacol

Su sistema de provisión es en gran parte vía e-commerce, donde sus proveedores cuentan con alguna sección de compra en la cual se incluyen y agrupan todos los productos que se pretenden comprar en un mismo pedido, pasando a un ejecutivo de ventas, quien se preocupa de revisar los pedidos y enviar la nota de compra a bodega.

Una vez llegados los productos a la sucursal, para la empresa, solo será necesario separar las cajas por factura, las que indican la cantidad del producto, para luego abrirlas con el fin de verificar que vengan todos los productos que se indican facturados. Posterior a esto, se agrega la factura de cada producto al software de gestión y una vez en el sistema se le asignan las ubicaciones y bodegas correspondientes.

Tabla 7: Proveedores actuales, productos que abastecen y presencialidad nacional.

Proveedor	Producto	Despacho	Ubicación comercial
Alsacia	Repuestos Bombas, cilindros, discos, pastillas, patines y tambores de freno	A todo Chile	Salar de Atacama 1338, Pudahuel
Italfrenos	Repuestos Pastillas, discos, patines, tambores y balatas de freno Fabricación de piezas especiales	A todo Chile	Gran Avenida 7399, la Cisterna
J Riveros	Filtros y líquidos de freno	A todo Chile	San Nicolás 912 / 960 San Miguel,
Versachem	Anticongelantes y refrigerantes	A todo Chile	Los Industriales 639 Huechuraba - Santiago
Aguacol	Anticongelantes y refrigerantes	A todo Chile	Cañete 7938 La Granja – Santiago
Puentes del Maule	Líquidos de freno, refrigerantes	Región del Maule y Región de Ñuble	Avda. Circunvalación Norte 2680, Talca

Fuente: Elaboración propia

Respecto al tema del transporte, en el caso de Talca Frenos, cada proveedor tiene su propio transporte establecido. Algunos presentan opciones de transporte por cantidad y los costos de envío de mercadería rondan los \$ 3.000 por caja.

En todo caso, esto tiene un margen de negociación. Por ejemplo, Italfrenos, quien resulta ser su mayor proveedor hoy en día, envía el pedido con costo cero, lo cual fue acordado por ambas partes en base a la cantidad de productos comprados, al igual que el caso de Puentes del Maule, proveedor de líquidos y aceites quienes envían el pedido sin costo asociado. J Riveros, empresa

que provee productos de filtros y líquido de frenos, es una empresa con la cual se negocia constantemente el precio de envío. Otro caso es el de Versachem, con quienes se debe contratar un transporte aparte para lograr el envío del pedido. Esta empresa muchas veces resulta ser Transportes LyS a quienes se les paga un precio de \$ 40.000 más IVA por palé.

Para ver el stock de bodega, la gestión de pedidos va acorde a la trazabilidad de productos con la que se cuenta. ¿Cómo lo hacen? Algunos de sus proveedores les han habilitado acceso a sus sistemas de stock. Entonces, se hace revisión de inventario y cuando quedan pocos artículos en bodega se realizan pedidos grandes. Sin embargo, esto no tiene una periodicidad establecida, sino que, se va viendo a medida que los productos se comienzan a vender, o, comienzan a escasear en el stock de la sucursal.

7.6 FACTORES CRÍTICOS DE EXITO

Estos factores son los que le han permitido a la empresa ser y mantenerse vigente hasta su funcionamiento actual, elementos que le permiten generar una ventaja sobre su competencia en el mercado, así como permanecer estable ante sustitutos. Para el cliente la creación de valor irá de la mano por cómo percibe el producto y/o servicio por sobre los productos de empresas rivales generando así identidad y satisfacción con lo que está adquiriendo. Así, se pueden señalar los siguientes factores de éxito de la empresa.

7.6.1 Factores de corto plazo

7.6.1.1 Clientes

Los consumidores son el motor principal de la empresa, debido a que, finalmente, ellos son quienes juzgan, recomiendan y compran el producto. Sin los clientes, ninguna empresa podría funcionar y alcanzar el posicionamiento de mercado deseado. El cliente de Talca Frenos pertenecía a un nicho de mercado no explotado, con un público no menor necesariamente.

La relación y alianza que ha generado con éstos es la clave para que hoy sus productos y servicios se prefieran ante la oferta del mercado debido a que han sido los mismos consumidores quienes atraen a nuevos usuarios y creando cierta difusión de la marca. Respecto a la relación al corto plazo, se logró captar la atención de los clientes por la oferta que presentaba la empresa a diferencia de la competencia. Una oferta de productos variada en marcas como en precios por producto, otorgando, a su vez, opciones de compra al consumidor según su presupuesto. Esto sumado a la confianza y cercanía con la cual se atiende al público, logro el efecto deseado en las recomendaciones boca a boca, llegando incluso a concretar alianzas claves con automotoras, con lo que Talca Frenos alcanzó una fama repentina, pero no casual.

7.6.1.2 Estudio de mercado

El realizar la experiencia de compra en primera persona por parte de los miembros de la empresa fue un factor que lograría una diferencia en cuanto a la oferta y atención al público. Se realizaron cotizaciones previas durante meses en locales de repuestos de freno y dieron cuenta que la oferta de estos negocios era de una, si no, dos marcas, por lo cual se tomó la decisión al especializarse en frenos. Sin embargo, para diferenciarse de la competencia se debía poseer una oferta mayor a la detectada en el mercado, por lo que Talca Frenos ofrecería cinco, o, seis opciones de marca diferentes clasificando la oferta en gamas; gama alta, media y baja. Por último, otro insight encontrado en esta investigación fue que, quien vendía estos repuestos no tenía inmediatez de

entrega, sino que trabaja por encargo. Por lo tanto, Talca frenos se encarga de contar el stock necesario para un producto inmediato.

7.6.1.3 Marketing y publicidad

La implementación de una campaña de marketing facilita la llegada hacia el consumidor. De esta forma, se hizo necesario saber emplear y aprovechar la novedad de la organización, con tal de proyectar una diferenciación y una imagen de liderazgo que le permitiera a la empresa atraer al segmento objetivo, a través de una inversión en publicidad.

Se invirtió en distintos canales. Por una parte, se escogió la radio más popular de la ciudad, en un horario fijo de 18:00 a 20:00 horas, debido al perfil del cliente meta que ellos establecieron. Segundo, se creó una página web y para lograr el alcance anhelado se utilizó el servicio de Google Ads. para lo cual se seleccionaron palabras clave como “frenos”, “repuestos”, o, “Talca” y un perfil de Facebook, donde en este último se pagó por herramientas de publicidad y marketing con el servicio de Facebook Business. Otra campaña realizada por la empresa previa a la inauguración, y que se mantiene hasta hoy, es la publicidad en ciertas líneas del transporte del gremio de colectivos, seleccionando líneas que en su recorrido pasaran por la calle en la cual se encuentra la sucursal.

Por último, es necesario recordar la relación a corto plazo con el cliente, en donde la estrategia que considera el boca a boca y la publicidad por redes sociales, permitirá que la estrategia de marketing apunte a ver cómo la implementación de la sucursal aporta a diferentes sectores relacionados al cliente objetivo.

7.6.1.4 Producto de calidad.

Talca Frenos ha logrado tener éxito y llegar donde actualmente está, debido a la calidad de sus productos, repuestos de diferentes gamas, alta media y baja, con la cual se ha podido mantener una ventaja competitiva, por tanto, es necesario que esta organización siempre vele por cumplir con esta para satisfacer las necesidades de sus consumidores y, además, la garantía de un repuesto de la calidad esperada según su material y gama correspondiente, con el objetivo de que el cliente cumpla con su necesidad y desee volver a adquirir el producto.

7.6.2 Factores a largo plazo

7.6.2.1 Cadenas de suministros y sistemas de gestión y logística

La profesión y experiencia del gerente general fue clave a la hora del diseño logístico de bodega. No trabajar por encargo y decidir tomar pedidos grandes para conseguir inventario y mantener un stock de productos inmediato para la venta fue el factor principal para establecer la cadena de suministro. Con la continua revisión de stock de manera mensual, la trazabilidad se establece según la cantidad restante o faltante de algunos productos.

Una logística que funciona por código asignado por productos, un sistema de repisas ordenadas por letra y número en orden ascendente, sumado a las herramientas de gestión que brinda el software el cual usa la empresa, han permitido mantener un orden suficiente para la buena logística y administración de sus adquisiciones.

7.6.2.2 Crecimiento empresarial

Talca Frenos ha presentado un crecimiento a través de los años lo que les ha permitido perdurar en el tiempo, ya sea en el número de clientes, cantidad de ventas, aumentando la oferta, o perfeccionando los procesos de la organización con fin de mejorar la calidad de la atención y mantener la novedad del producto.

7.6.2.3 Atención personalizada

El método de atención de la empresa tiene la intención de ser de alta calidad, ya que, se busca que el cliente se sienta cómodo y satisfecho con el servicio, el tiempo de entrega, los medios de pago, precios y otros, debido a que con una atención personalizada y de calidad se puede lograr diferenciar una empresa de otra.

Talca Frenos es una empresa con una atención más eficiente y cercana entre las empresas ya existentes, esto por variables como la disponibilidad de stock inmediato y la variedad de este, lo que permite que su capacidad resolutive ante las necesidades de los clientes sea alta. Declaran desde la empresa que algunos clientes llegaron a ser parte ya que en otros negocios no se les brindaba solución a sus necesidades retirándose de manera insatisfecha. El boca a boca de los clientes es la muestra más clara de la buena atención, lo que logra la recomendación a otros consumidores en una conversación cotidiana.

8. INVESTIGACIÓN DE MERCADO

La investigación de mercado tiene como primera etapa, la descripción de los tópicos que se estudian identificando los principales atributos asociadas a cada uno de ellos, de manera de lograr un primer acercamiento y entendimiento de los elementos en estudio.

Posteriormente, se realiza un estudio de la oferta según criterios a considerar relacionados al mercado en que se encuentra inserto la empresa, para la elección del lugar, para lo cual, la información que se recaba se hace a través de distintos medios, tanto digitales como bibliográficos.

Luego se lleva a cabo una indagación de la demanda, por medio de intervenciones presenciales, a variados consumidores de la empresa, con la finalidad de, con los datos recopilados, caracterizar la demanda del negocio.

La investigación de mercado finaliza con una definición y análisis de los principales hallazgos que arrojan ambos estudios, y de esta manera, al contar ahora con una buena base de información, se toma la decisión de la comuna a escoger y sobre el cual se dirigirán todos los esfuerzos, llevando el trabajo a la siguiente etapa relacionada en el plan de marketing.

8.1 REGIÓN DEL MAULE

El lugar donde se llevará a cabo la apertura de la sucursal y, por tanto, donde se hará el estudio de mercado, es la región con el índice de ruralidad más alto del país. (27)

Según datos del Censo 2017, la VII Región del Maule cuenta con 1.044.950 habitantes y está compuesta por un total de 30 comunas, clasificadas en cuatro provincias: (28)

- **Provincia de Linares:** 8 comunas y 255.945 habitantes. (Linares, Colbún, Longaví, Retiro, San Javier, Villa Alegre, Yervas Buenas)
- **Provincia de Curicó:** 9 comunas y 288.880 personas. (Curicó, Hualañé, Licantén, Molina, Rauco, Romeral, Sagrada Familia, Teno, Vichuquén)
- **Provincia de Cauquenes:** 3 comunas y 66.940 habitantes (Cauquenes, Chanco, Pelluhue)
- **Provincia de Talca:** 10 comunas y 371.783 personas. (Talca, Constitución, Curepto, Empedrado, Maule, Pelarco, Penciahue, Río Claro, San Clemente, San Rafael)

Figura 3: Mapa comunal por división administrativa de la Región del Maule



Fuente: Educarchile (29)

8.2 VEHÍCULOS LIVIANOS Y MEDIANOS

Para saber que vehículos deben entrar en el análisis se debe poner atención al público que atiende la empresa. En estos momentos, Talca Frenos se dedica al mundo de los vehículos livianos y medianos, descartando de su cartera de clientes, por ende, camiones, buses y todo tipo de maquinaria pesada. Estos son clasificados por el Ministerio de Transportes, según decreto y reglamento correspondiente: (30)

8.2.1 Vehículos Livianos

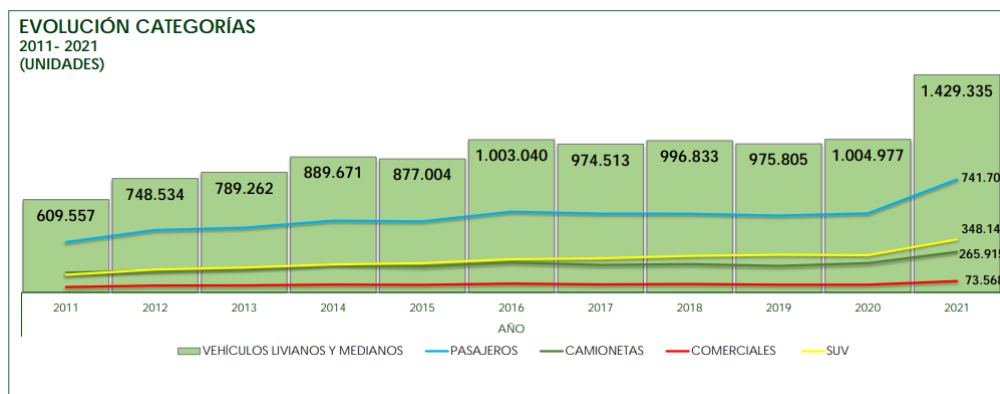
Corresponde a aquellos vehículos definidos en el artículo 1° del Decreto N° 211 del Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones, el que define a los vehículos motorizados livianos, como todos aquellos vehículos con un peso bruto de menos de 2.700 kg., excluidos los de tres o menos ruedas. Los vehículos livianos, se clasifican en dos grupos: vehículos de pasajeros y comerciales.

8.2.2 Vehículos Medianos

Se entiende por vehículos motorizados medianos, aquellos destinados al transporte de personas o carga, por calles y caminos, que tiene un peso bruto vehicular igual o superior a 2.700 e inferior a 3.860 kilogramos, definidos en el Decreto N° 54 del Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones. Los dos tipos de vehículo pertenecientes a esta categoría corresponden a camionetas y suvs.

Ambas categorías han experimentado una evolución positiva en sus unidades de venta en los últimos 10 años. En el siguiente cuadro se muestra la evolución por categoría de vehículo liviano y mediano, junto con la evolución del total de ventas.

Figura 4: Evolución de compra de unidades por categorías periodo 2011-2021



Fuente: CAVEM (31)

8.3 ESTUDIO DE OFERTA

Al recordar el objetivo de la investigación, que es conocer la oportunidad de negocio del parque automotriz en alguna comuna de la Región del Maule, se llevarán a cabo estudios de oferta acorde a los criterios seleccionados en el desarrollo del trabajo para identificar y caracterizar la oferta actual de negocio en cada comuna de la región. Por ende, la investigación será en base al estudio de estos criterios, en algunos, estableciendo proporciones de público, competencia y poder adquisitivo.

Esta información se utilizará para el comparativo que se lleva a cabo al final de la etapa de investigación de mercado, en la cual se decide la comuna a escoger, como también, para desarrollar el plan de marketing en la próxima etapa.

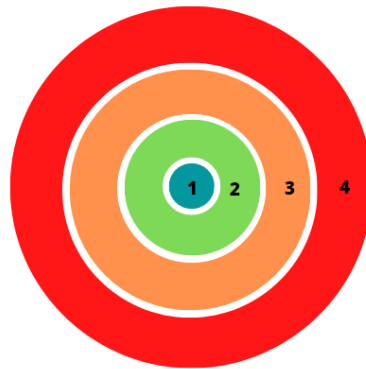
8.3.1 Tiempo de viaje

La distancia y tiempo de viaje son, si no, el punto más importante para el dueño de la empresa a la hora de buscar un lugar para la expansión. El poder tener la comodidad y capacidad de desplazarse de una sucursal a otra durante el día sin que signifique la pérdida de tiempo como un costo, aparte de los costos que significarían aquellos desplazamientos, como el combustible, por ejemplo. Esto suponiendo que se utilice un transporte propio.

Por otra parte, este criterio responde a uno de los problemas descritos en el presente informe donde se destaca el problema del cliente respecto al tiempo que se puede perder durante un viaje hacia la sucursal actual.

Por consiguiente, se decide clasificar en cuatro zonas todas las comunas de la región tomando el tiempo de viaje que demora recorrer la distancia entre una comuna y la ciudad de Talca, pensando en la sucursal actual. El criterio de clasificación es por los minutos de viaje, partiendo con el límite de treinta minutos en la primera zona, habiendo veinte minutos de diferencia entre una la clasificación de una zona y otra.

Figura 5: Representación de clasificación por zonas



Fuente: Elaboración propia

La clasificación de zona resultante corresponde a la siguiente:

- **Zona 1:** Hasta 30 minutos. (Maule, San Rafael, Pencahue, San Javier, San Clemente, Pelarco, Villa Alegre y Río Claro)
- **Zona 2:** Entre 30 y 50 minutos. (Yerbas Buenas, Linares, Molina, Longaví, Colbún y Curicó)
- **Zona 3:** De 50 a 70 minutos. (Retiro, Sagrada Familia, Romeral, Hualañé, Rauco, Teno y Parral)
- **Zona 4:** Más de 70 minutos (Curepto, Licantén, Cauquenes, Empedrado, Constitución, Vichuquén, Pelluhue y Chanco.) (32)

Figura 6: Mapa representativo por zonas de clasificación por comuna en la VII Región.



Fuente: Elaboración propia en base a Educarchile y Google Maps.

8.3.2 Permisos de circulación

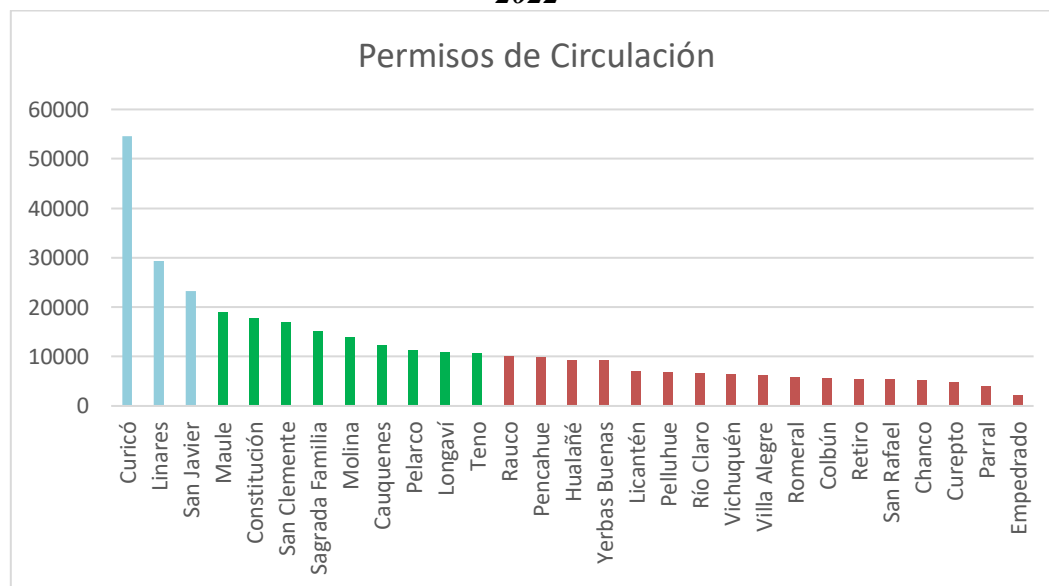
Todo auto necesita, en algún momento, una mantención, ya sea por desgaste, o, por algún siniestro que sufra el vehículo. Con esto se quiere señalar que todo auto, por ende, forma parte del posible mercado meta del negocio.

Para hacerse una idea de cuantos potenciales clientes existirán en los diferentes lugares, basta saber cuántos vehículos circulan por cada comuna. Para eso están los permisos de circulación, que permitirán saber, en caso de ser necesario las marcas, modelos y tipos de autos existentes por comuna en la región.

Este permiso de circulación es aquel impuesto que deben pagar anualmente todos los dueños de vehículos motorizados y que va en beneficio de las municipalidades. Permite que los automóviles, camionetas, motos y otros puedan circular por las calles del país en forma legal. (33)

En este caso, se consideran en el análisis solo aquellos permisos de circulación legalizados durante el año 2022, que corresponden a autos pertenecientes a la categoría de los vehículos livianos y medianos y no a su totalidad. Es decir, se excluye todo tipo de vehículo que no corresponda al tipo automóvil, camioneta, o, suv.

Gráfico 11: Permisos de circulación por comuna de la VII Región legalizados a diciembre del 2022



Fuente: Elaboración propia en base a datos de cada municipalidad de la VII Región

En cuanto a los colores de las barras, estas significan a que grupo corresponden. De color rojo se muestran las comunas con un número de permisos menor a los 10.000. Luego, de color verde las comunas que cuenten con una cantidad entre 10.000 y 20.000 permisos. Por último, está el grupo de las comunas con más de 20.000 permisos de circulación señaladas de color azul.

Debido a la privacidad de los datos, estos debieron ser solicitados vía transparencia activa a cada municipio de la región, estas respuestas se encuentran adjuntas en el Anexo C.

Las comunas de Colbún, Rauco, Romeral y San Rafael, no respondieron la solicitud de manera correcta, o, simplemente, no dieron respuesta al pedido, por lo que se procede a estimar su cantidad de permisos existentes según su población y la tasa de vehículo por persona de otra comuna que cuente con una cantidad de habitantes similar. Esto para efectos de elección del lugar.

8.3.3 Competencia

La competencia directa son aquellas empresas que operan en el mismo mercado. Es decir, que venden el mismo producto, o, servicio y se dirigen a los mismos segmentos de clientes en el mercado. (34)

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

Bajo este contexto, se descartan de la competencia de Talca Frenos empresas con las siguientes características:

- Importadores directos, es decir, no compran sus productos a empresas que traen repuestos de freno desde otros países, sino que realizan sus pedidos ellas mismas.
- Atienden marcas específicas de vehículos, ya que las empresas dedicadas a una marca suelen ser las encargadas de los repuestos originales y no hacen parte del mercado en el que busca incidir Talca Frenos, como lo es el mercado de repuestos multimarca alternativos.
- Poseen vendedores en gran parte del país. Esta característica sólo la poseen las empresas que son la competencia “más fuerte” de Talca Frenos, debido a que generan un mayor volumen de ventas, por ejemplo, empresas concesionarias.

No se considera como competencia, tampoco, empresas quienes no enfrenten como principal servicio la venta de repuestos de freno de automóviles, ni aquellas que traten vehículos pesados, es decir, tiendas de repuestos de motocicletas, talleres mecánicos, vulcanizaciones. Esto debido a que solo un 17% aprox. de los ingresos de Talca Frenos provienen de los servicios de taller y su oferta va, principalmente, dirigida a automóviles.

Bajo estos supuestos, se analiza la cantidad de empresas por comuna que forman parte del rubro del “comercio al por mayor y por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas” lo que se conocerá como competencia directa.

Se clasifican las comunas en tres grupos; el primer grupo señalado con color azul corresponde a aquellas comunas que cuentan con menos de 5 empresas competidoras directas. El segundo grupo, de verde, son las comunas que tengan entre 5 y 10 competidoras directas. Finalmente, de color rojo, el tercer grupo serán las comunas con más de 10 empresas de estas características. Las comunas que no muestran datos son clasificadas en el primer grupo.

Gráfico 12: Competidores directos de Talca Frenos por comuna en la VII región



Fuente: Elaboración propia en base a datos del SII y Google Maps. (35)(36)

8.3.4 Ingreso promedio de los hogares

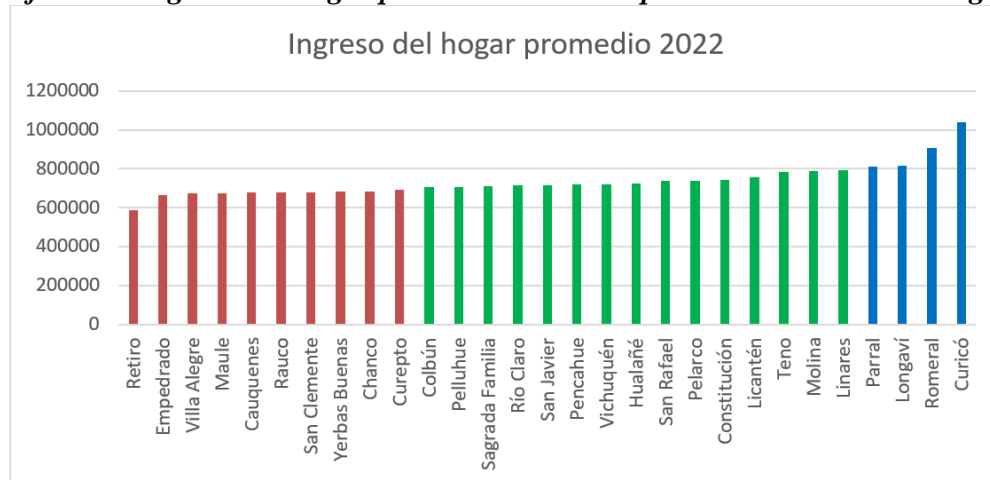
Por tanto, sería ideal tener una idea de la capacidad adquisitiva de cada comuna. En otras palabras, se busca saber la cantidad de dinero del que dispone un hogar para gastar en bienes y servicios. Para esto se usará como criterio el ingreso promedio de los hogares.

Este valor es el correspondiente a la suma de los ingresos monetarios de todos los hogares, excluido el servicio doméstico puertas adentro, dividido por el total de hogares. El ingreso monetario del hogar se define como la suma del ingreso autónomo y las transferencias monetarias que recibe el hogar del Estado. Las transferencias monetarias son todos los pagos en dinero provistos por el Estado. (37)

En la Región, el ingreso promedio a noviembre del año 2020 fue de aproximadamente \$743.000. En esa misma fecha, el país alcanzaba un promedio de cerca de \$970.000 (Anexo D) siendo la VII región la tercera con el menor ingreso promedio del hogar del país. (38)

La clasificación en este caso será la siguiente. El primer grupo corresponde a las comunas con un ingreso mayor a los \$800.000 por hogar y están señaladas con el color azul. El segundo grupo, de color verde, son las comunas cuyo ingreso está entre los \$700.000 y \$800.000. El tercer y último grupo está compuesto por las comunas de más bajo ingreso en el maule, que son las que perciben un ingreso promedio bajo los \$700.000 y están señaladas de color rojo. El ingreso promedio del hogar por comuna y su clasificación respectiva se señalan en el siguiente gráfico.

Gráfico 13: Ingreso del hogar promedio año 2022 por comuna de la VII Región



Fuente: Elaboración propia en base a datos de Encuesta Casen (39)

8.4 ESTUDIO DE DEMANDA

Esta parte de la investigación de mercado tiene como objetivo el caracterizar al cliente meta de la empresa, de manera de identificar aquellos lugares donde más solicitan los productos ofrecidos por Talca Frenos. Esta información será de utilidad para el comparativo que se lleva a cabo al final de la etapa de investigación de mercado, en la cual se decide la comuna, como también, para el desarrollo del plan de marketing.

8.4.1 Encuesta en terreno

Una encuesta de mercado busca identificar y caracterizar al cliente de Talca Frenos, para luego, con esta información y la recabada en el estudio de oferta se podrá realizar un comparativo entre las comunas de la región.

A causa del plazo de la investigación y del tiempo que llevaría realizar una encuesta en cada comuna de la región, se decide llevar a cabo una encuesta en la actual sucursal de Talca Frenos, realizando esta encuesta a cada cliente que ejecuta una compra. Esta encuesta tiene como principal objetivo analizar cuántos clientes de la empresa no viven en Talca y provienen de alguna otra comuna de la región. Como primera parte, se escoge el periodo de aplicación, el que se decidió un periodo de tres semanas para la recolección de datos, con el 20 de diciembre del año 2022 como día 1, hasta el 10 de enero del 2023.

Luego, en segundo lugar, se contempla el diseño. La encuesta se desarrolla teniendo presente que se busca caracterizar al cliente, identificando perfil, lugar de origen, producto que necesita, entre otros. Ésta consta de siete preguntas, la cual el cliente puede responder al momento de finalizar la consulta y/o compra. En ese momento los clientes son informados desde la empresa, quienes solicitan al cliente contestar las siete preguntas antes de retirarse del local. Se presenta su diseño en el Anexo E.

La aplicación de la encuesta es la última etapa de esta investigación. Debido a la cantidad y simplicidad de las preguntas, se tuvo muy buena recepción a la solicitud, donde el tiempo de encuesta no superaba los dos minutos, lo que permitió realizar la encuesta a la inmensa mayoría

de los clientes que atendieron en la sucursal durante las tres semanas de tiempo.

Es importante mencionar que el número de respuestas es una referencia de lo que se busca, ya que por el tipo de encuesta y el cómo se realizó, este número no significará el universo real.

8.4.2 Resultados de la encuesta

8.4.2.1 Comuna de origen

Durante las tres semanas de plazo en las cuales se aplicó la encuesta, se recolectaron 457 encuestas contestadas, de las cuales 84 corresponden a clientes no provenientes de la ciudad de Talca, lo que corresponde al 18% de la clientela atendida durante ese periodo.

De las 29 comunas en cuestión, solo 15 presentaron uno, o, más solicitantes en la sucursal.

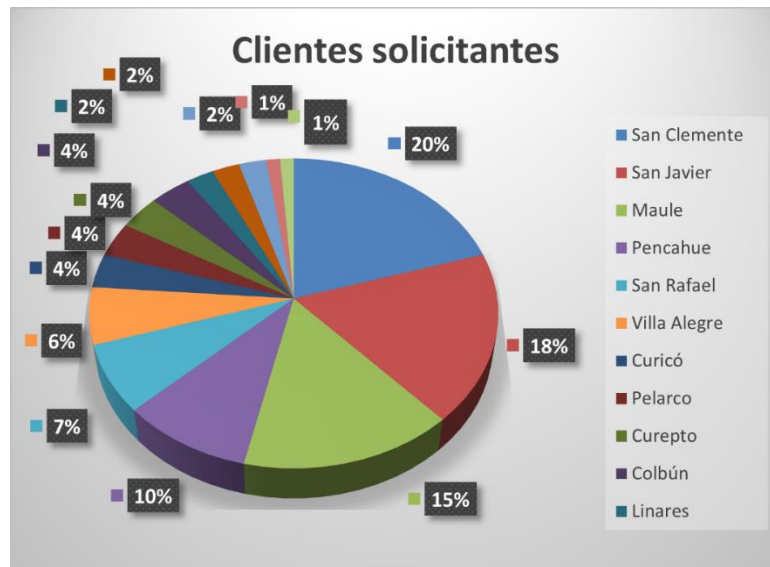
Para el análisis posterior, los grupos de clasificación irán por cantidad de clientes solicitantes. De rojo aquellas comunas con menos de 5 clientes solicitantes; de verde aquellas que hayan presentado entre 5 a 10 solicitantes y con el color azul aquellas comunas que presentaron más de 10 clientes en el periodo señalado. Las comunas sin clientes presentados no se incluyen en los gráficos.

Gráfico 14: Clientes fuera de Talca que recurrieron a Talca Frenos



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 15: Distribución de los clientes solicitantes que recurrieron a Talca Frenos



Fuente: Elaboración propia

En cuanto a mayores detalles sobre la caracterización del cliente y el resto de los datos obtenidos, como la edad, sexo, producto y otros, se adjuntan descripciones y la serie de gráficos en el Anexo F.

8.5 MATRIZ DE PRIORIZACIÓN

La matriz de priorización, también llamada matriz de selección es una herramienta que permite evaluar de manera objetiva distintas opciones a base de criterios de interés, que ponderados, dan una puntuación que permita realizar la mejor elección.

En cuanto al desarrollo de la matriz, las opciones de selección serán las comunas del Maule, sin considerar a Talca entre estas opciones ya que no tiene sentido incluirla en el análisis.

Los criterios seleccionados para esta matriz serán aquellos desarrollados en el estudio de oferta y demanda; Tiempos de viaje, Permisos de circulación, Competencia directa, Ingreso del hogar promedio y clientes solicitantes. También tendrán relevancia los grupos en los cuales se dividieron los resultados de los criterios respectivos.

Para lo siguiente, se establecen dos categorías de relevancia para los criterios, categorías que se asignarán según la importancia atribuida por la parte propietaria de la empresa y el impacto en la evaluación que se asocia a cada uno. Las categorías se definen como de alta y media relevancia.

- **Tiempos de viaje:** Prioridad para los dueños del negocio. Se busca un lugar próximo a la sucursal actual para no perder mucho tiempo en los viajes entre sucursales, por ende, mientras más cerca mejor.
- **Permisos de circulación:** Indica la cantidad de autos circulantes en la comuna, potencial público objetivo, por lo tanto, es un criterio que influye directamente. Mientras más permisos por comuna, mejor.
- **Competencia directa:** A pesar de la importancia de la cantidad de competidores, la

empresa confía en su atención como un diferenciador ante la competencia. Sin embargo, mientras menos competidores mejor.

- Ingreso del hogar promedio: Al ser un promedio el indicador, existe la posibilidad de que los ingresos de la empresa no dependan exclusivamente del promedio sino de la futura clientela directa de Talca Frenos. No obstante, mientras más ingreso por comuna, mejor.
- Clientes solicitantes: Único criterio que habla sobre la demanda, por lo tanto, tiene una importancia mayor. Mientras más se hayan acercado a la sucursal, mejor.

Así, son de alta relevancia el tiempo de viaje, los permisos de circulación y los clientes solicitantes; la competencia y el ingreso promedio serán de media relevancia.

A las categorías se les asignará un peso correspondiente para lograr cuantificar de forma numérica la relevancia de cada atributo. Tomando en cuenta que se trata de cinco criterios, aquellos de alta relevancia ponderarán en un 22% y los de relevancia media un 17%. Así, la suma de las ponderaciones resulta en un 100% haciendo este porcentaje válido para el análisis. A su vez, la asignación de estos pesos mantiene una diferencia del 5% entre categorías de relevancia ya que, con la cantidad de criterios existentes, otro nivel de diferencia mayor (12%) sería mucha diferencia según el impacto que tiene cada criterio en la investigación.

Tabla 8: Peso, Relevancia y de los criterios de selección

Relevancia	Peso	Descripción
Alta	0.22	Atributos más cercanos y específicos del mercado de interés. Criterios más influyentes para la toma de decisión.
Media	0.17	Son criterios relevantes, pero no tan específicos

Fuente: Elaboración propia

En los estudios de oferta y demanda, al estudiar los resultados obtenidos en cada criterio se decidió clasificar estos por grupos. Estos fueron definidos por rangos descritos en cada atributo según el interés de la empresa y la conveniencia de los resultados en aquel lugar. La descripción de cada atributo y sus clasificaciones respectivas están señaladas en la investigación de mercado.

En cuanto al cálculo de la matriz, a cada comuna se le dará un valor de 0 a 3, con 0 como valor mínimo y 3 como valor máximo, esto acorde al grupo de clasificación específica del que forme parte en cada criterio respectivo. Mientras mayor sea el número obtenido significa que la comuna muestra un mejor desempeño en el criterio correspondiente.

El detalle de valoración de cada grupo es el siguiente:

- Tiempo de viaje: Para el tiempo de viaje se definieron los grupos por zona. Aquellas comunas de la zona 1 les corresponde el valor 3. Para la zona 2, un valor de 2. Para la zona 3 cada comuna se valoriza con 1. A aquellas comunas de la zona 4 se les asignará el valor 0.
- Para el resto de los criterios; Permisos de circulación, Competencia, Ingreso del hogar y clientes solicitantes: Se tiene una misma valorización de clasificación. A los grupos de color rojo se les asigna el valor de 1. Para los de color verde, el valor de 2. Por lo tanto, a los grupos de color azul les corresponde el valor 3.

El cómo se valorizan los resultados totales se describe en la fórmula de valoración siguiente: (40)

$$VC = \sum_{i=0}^n X_i P_i$$

Donde:

VC = Valorización total de la comuna en la matriz. Mientras más alto su valor, mejor evaluado
 n = número de criterios en la matriz

X_i = Valor de desempeño de la comuna de 0 a 3 en el criterio i

P_i = Peso de relevancia en el criterio i

Con los parámetros ya definidos, se desarrolla la matriz de priorización propuesta para la obtención de resultados para la selección del lugar. Se presentan los resultados acordes al desarrollo de la matriz y la investigación realizada.

Tabla 9: Matriz de Priorización

Criterio	Prioridad	Cauquenes	Chanco	Colbún	Constitución	Curepto	Curicó	Empedrado	Hualañe	Licantén	Linares	Longaví	Maule	Molina	Parral	Pelarco	Pelluhue	Pencahue	Rauco	Retiro	Río Claro	Romeral	Sag. Familia	San Clemente	San Javier	San Rafael	Teno	Vichuquén	Villa Alegre	Yerbas Buenas
Tiempo de viaje	Alta	0	0	2	0	0	2	0	1	0	2	2	3	2	1	3	0	3	1	1	3	1	1	3	3	3	1	0	3	2
Permisos de circulación	Alta	2	1	1	2	1	3	1	1	1	3	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2	3	1	2	1	1	1
Competencia directa	Media	2	3	3	1	3	1	3	3	3	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3
Ingreso del hogar promedio	Media	1	1	2	2	1	3	1	2	2	2	3	1	2	3	2	2	2	1	1	2	3	2	1	2	2	2	2	1	1
Cientes solicitantes	Alta	1	0	1	0	1	1	0	0	0	1	0	3	0	0	1	0	2	0	0	0	0	1	3	3	2	0	0	2	1
Total		1,22	1,05	1,83	1	1,22	2	1,05	1,44	1,22	2,05	2,05	2,44	1,66	1,61	2,27	1,22	2,22	1,27	1,27	1,88	1,61	1,83	2,44	2,83	2,22	1,44	1,22	2,05	1,66

Fuente: Elaboración propia

El cálculo de la matriz en detalle se adjunta en el Anexo G.

8.5.1 Conclusión de la matriz

Luego de obtener los resultados calculados en la matriz de selección, se diferencian las comunas y sus ponderaciones. Aquella de mayor puntaje será aquella comuna seleccionada en la cual se siga desarrollando el trabajo.

En cuanto a las comunas, 9 de las 29 en estudio obtuvieron resultados interesantes que vale la pena poner atención.

Por su parte, las comunas de Linares, Longaví, Pencahue, Pelarco, San Rafael y Villa Alegre obtuvieron una valoración entre 2 y 2,3, resultando de las más elevadas.

Las primeras dos comunas tienen como factor negativo el tiempo de duración de viaje entre una comuna y la comuna de funcionamiento actual, junto con no presentar una cantidad interesante de solicitantes, sin embargo, esto es muchas veces proporcional a la población por lo que se propone estudiar estos factores más en detalle para una próxima oportunidad. Pelarco, Pencahue, San Rafael y Villa Alegre cuentan con un bajo índice de permisos de circulación, sin embargo, esto es muchas veces proporcional a la población. Respecto a esto, cabe destacar que, para efectos de población, su número de habitantes es menor a las 40.000 personas, lo que resta valoración en

cuanto al interés por parte de la empresa. Por lo tanto, se recomienda estudiar estas comunas para una próxima oportunidad en más detalle.

Por otro lado, solo 3 comunas lograron obtener una ponderación mayor a 2,4 siendo estas las comunas de puntaje más alto, donde se encuentran las comunas de Maule, San Clemente y San Javier.

Sin embargo, Maule y San Clemente, ambas de valoración 2,44, se diferencian de San Javier en los permisos de circulación, con lo que se deduce una menor cantidad de autos circulantes, es decir, menor posibilidad de mercado. Aparte, estas comunas no significarían un mayor alcance para el resto de las comunas del Maule, por la cercanía de ambas comunas a la ciudad de Talca.

Por los detalles mencionados es que se toma la decisión de descartar estas ciudades como opción de selección, siendo la comuna de San Javier la de ponderación mayor y resultando como la seleccionada para proseguir el plan de negocios con una valoración de 2,83, base para el desarrollo del plan de marketing.

9. PLAN DE MARKETING

Habiendo definido la comuna para la nueva sucursal, resultando esta San Javier, se procede a desarrollar el plan de marketing en base a la caracterización del cliente.

Éste consta de dos partes principalmente, la primera etapa del plan es el análisis del marketing estratégico que se aplicará para la sucursal en mente a través del modelo STP, viendo el mercado objetivo a través de los procesos de segmentación y focalización, donde, para terminar, se determina el posicionamiento que tendrá la marca en la comuna.

Para la segunda parte de este capítulo se estudiará y definirá el Marketing Mix, definiendo el producto que se tratará, su precio, la plaza para llegar al cliente y la promoción respectiva que se le dará para hacer visible el producto y la empresa.

9.1 MARKETING ESTRATÉGICO

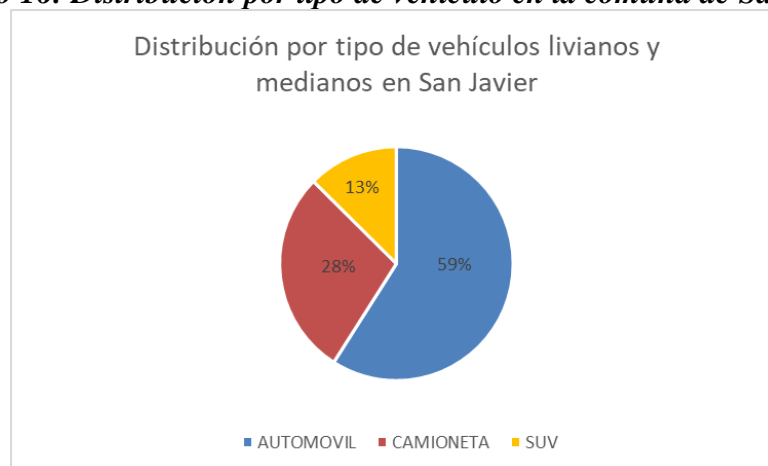
9.1.1 Segmentación

En esta parte del marketing estratégico se divide el mercado en los grupos de clientes al que se tiene la intención de llegar. En este caso, se habla de clientes respecto a personas particulares y ciertas empresas.

Para esto, se analiza el mercado al cual pertenece Talca Frenos, es decir, el mercado de los autos usados, específicamente, los autos livianos y medianos.

La venta de autos usados en el Maule el 2021 fue de 89.889 vehículos de tipo liviano y mediano, lo que respecto a los 57.281 vendidos el año 2020 significa un aumento del 25,7%. Cabe mencionar que la variación 20-21 fue de un aumento en un 5,9% lo que habla de una tendencia en la región respecto a la comercialización de autos usados de esta categoría. Los datos complementarios se ven en el Anexo H. Respecto a la categoría de vehículos livianos y medianos en la comuna de San Javier, se muestra en el siguiente gráfico el cómo se distribuyen en cuanto a su porcentaje por tipo de auto.

Gráfico 16: Distribución por tipo de vehículo en la comuna de San Javier

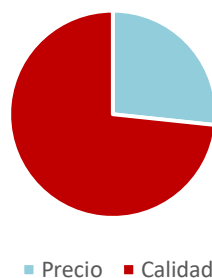


Fuente: Elaboración propia.

Con respecto al público, se apunta a un público que pague por una alternativa de gama alta, ya que, respecto al estudio de demanda realizado, los clientes de San Javier que acudieron a la sucursal talquina prefirieron en gran medida la calidad por sobre el precio, lo que quiere decir que no interesa si el producto es más caro mientras sea de mejor calidad. Se espera, por lo tanto, que el cliente sea generalmente quien prefiere productos de gama alta.

Gráfico 17: Preferencia entre precio y calidad según solicitantes de San Javier

Preferencia Calidad vs Precio



Fuente: Elaboración propia

9.1.2 Targeting

El perfil del cliente particular se define como “Hombre entre los 25 y 50 años, trabajador que posee un vehículo particular, o, trabaja en negocios relacionados al servicio automotriz, que necesita un producto inmediato, de calidad y que busca una alternativa a las marcas originales.” Ver Anexo F.

Este perfil se define según las características del negocio, de la encuesta realizada en el estudio de demanda y según lo percibido al momento de atender al lugar de trabajo de la empresa. Además, quienes pertenecen a este segmento se encuentran en la edad de trabajo activo y cuentan con altos índices de ocupación por edad y género a nivel local. (41)

En cuanto a las empresas, los negocios objetivos serán “empresas concesionarias de autos livianos y medianos que busquen repuestos de freno de alta calidad y confiabilidad”

9.1.3 Posicionamiento

Esta parte del análisis corresponde a la percepción que se obtiene de los clientes sobre la empresa respecto de su competencia. Para esto, se mencionan elementos a tener presentes en la estrategia de posicionamiento de Talca Frenos.

Talca Frenos ha sabido diferenciarse de la competencia, principalmente, por la inmediatez de sus productos, la capacidad de respuesta que tienen gracias a su amplio stock frente a la demanda. Para posicionarse como una empresa que resalte sobre las demás del rubro, se debe reafirmar esta capacidad de inmediatez ante los clientes particulares.

Otros elementos que favorecerán conseguir el posicionamiento buscado y que también definirán el posicionamiento para con las empresas son dar confianza de los altos estándares de calidad que poseen los productos de la empresa, junto con recalcar las diferentes gamas de productos,

aclarando que las opciones de mayor precio refieren mayor calidad, ya que la empresa es reconocida por sus clientes por contar con repuestos de buena calidad.

Con esto, en el caso de los clientes empresa, Talca Frenos podría posicionarse como un proveedor de repuestos de alta calidad, precios competitivos y un excelente servicio al cliente.

Por otra parte, la empresa debe apostar a la experiencia que tiene la empresa en el rubro que ya lleva más de 8 años en la industria de repuestos de freno, teniendo un fuerte compromiso y responsabilidad al momento de satisfacer aquella necesidad de sus clientes.

9.2 MARKETING MIX

La mezcla de marketing se refiere a la combinación particular de variables clave bajo el control de una organización, que se usa para afectar la demanda y ganar una ventaja competitiva. Estas variables son producto, plaza, promoción y precio. (42)

Se detalla el Marketing Mix entregado por Talca Frenos, que debe estar alineado con el marketing estratégico definido previamente.

9.2.1 Producto

Dicho anteriormente en el informe, la gran ventaja competitiva que posee Talca Frenos es su tipo y variedad con más de 8000 productos multimarca. Dada esta cantidad se analizan ciertos productos de mayor incidencia en ventas, ya que incluir la lista completa de productos no tendría sentido para el objetivo de este trabajo.

Se recuerda que la empresa agrupa sus productos según la marca y la calidad de cada uno, clasificando estos en gamas; alta, media y baja, las cuales son muy relevantes a la hora de ofrecer opciones de presupuesto al cliente.

El stock y las cantidades por ofrecer se estima a partir de la proporción que existe entre Talca y San Javier respecto a sus permisos de circulación, la que resulta aproximadamente en un 3:1, con lo cual se decide, solo para la apertura, invertir en stock con un monto fijo de \$6.000.000, un tercio de lo que se invierte aproximadamente en la sucursal actual, respetando la proporción ofrecida en todos los productos. Es decir, de ese monto fijo, el 38% se invertirá en pastillas, el 17% del monto en discos, el 5% en balatas y así sucesivamente, con lo cual se ofrecerán cerca de 3000 productos en stock. Las proporciones están señaladas en la distribución del stock de productos en el análisis interno de la empresa.

Se considerarán las marcas más vendidas por gama, para así mantener la ventaja competitiva en la variedad de presupuesto. En este caso se toman las marcas solicitadas en Talca por personas de San Javier durante el estudio de demanda, es decir, Road House, Textar, GTX y Sanwoo.

9.2.2 Precio

Para establecer los precios que tendrán los productos y servicios, se decide mantener los precios fijados en la sucursal actual, con la intención de no especular sobre los costos de abastecimiento respecto a lo negociado con cada proveedor, ni hacer diferencias entre una sucursal u otra.

Aparte, se mantienen las opciones de precio según gama en la oferta de productos, lo que le otorga al cliente un mayor poder de decisión y una variedad de precios según su preferencia entre precio y calidad.

De todas formas, debido a que el stock inicial en la ciudad de San Javier estará compuesto por ciertas marcas Se muestran los precios mínimos y máximo de los productos con mayor solicitud por los clientes solicitantes de la comuna mencionados en el estudio de demanda. Estos precios son aproximados y están estimados en base al promedio de precio según la gama a la que pertenezca.

Tabla 10: Precio promedio por producto y gama respectiva

Producto	Alternativa Gama baja	Alternativa Gama media	Alternativa Gama alta
Pastillas	\$22.000	\$33.000	\$55.000
Balatas	\$55.000	\$70.000	\$85.000
Discos	\$25.000	\$36.000	\$50.000
Patines	\$20.000	\$29.000	\$45.000
Bombas	\$25.000	\$40.000	\$60.000
Tambores	\$28.000	\$47.000	\$55.000
Líquido de Freno	\$4.000	\$5.000	\$10.000

Fuente: Elaboración propia

Por su parte, los servicios mantienen costos por unidad, ya se trate de balata, o de rectificado de disco, se habla de unidad en referencia a la rueda donde se ubica el sistema de freno en el cual se aplica el servicio.

Tabla 11: Precio por tratamiento de unidad por servicio respectivo

Servicio	Precio por unidad
Embalatado Disco	\$7.000
Embalatado Patín	\$25.000
Rectificado Disco	\$8.000

Fuente: Elaboración propia

Para el caso de las empresas puede resultar que se ejecuten compras de productos en grandes cantidades. En ese caso se puede considerar ofrecer ciertos descuentos dependiendo del producto y de las cantidades respectivas de la venta, recordando que se establecen precios diferenciados según la gama de los repuestos.

9.2.3 Promoción

Para promocionar los productos entregados por Talca Frenos y dar a conocer a la empresa en San Javier se efectuará una estrategia similar a la utilizada al abrir la sucursal Talquina, con la idea de replicar el éxito que se obtuvo en su primera oportunidad, utilizando distintos medios, tanto web, como presenciales para alcanzar el objetivo, invitando a los clientes a conocer el nuevo punto de venta.

- **Redes sociales:** Plataformas como Facebook e Instagram serán utilizadas para crear cuentas de la empresa y dar a conocer los productos y servicios entregados, junto con la ubicación y otras informaciones.
- **Google Ads:** Google Ads es una plataforma por pago por click que utiliza el buscador Google para la promoción y amento de clientes de una empresa a través de anuncios dentro del mismo motor de búsqueda, teniendo en cuenta que Google es el buscador más utilizado del mundo. El uso de esta herramienta consiste en campañas “inbound”, que es en caso de búsqueda especifica o directa de la empresa, o, de tipo “outbound”, el cual aparece sin que se haya efectuado la búsqueda directa, mediante la búsqueda de palabras claves asociadas al negocio. Como Talca Frenos ya cuenta con este servicio, solo se deben editar las palabras claves y agregar a la campaña el término “San Javier”. (43)
- **Página Web:** Al actualizar los términos en la campaña de Google Ads, se agregará a la página web la dirección y la información de contacto de la nueva sucursal en San Javier.
- **Entrega de folletos:** En puntos estratégicos de la zona, se entregarán folletos con información de la empresa su ubicación productos y servicios ofrecidos, llegando directamente al potencial cliente. Estas personas vestirán con el uniforme de Talca Frenos para lograr una imagen de marca de la empresa. Estos lugares pueden ser lugares asociados al negocio, como la Av. Chorrillos, o, Av. Arturo Prat, donde se ubican la mayoría de las empresas del rubro y lugares recorridos cómo el terminal de buses, o, la Plaza de Armas de la ciudad.
- **Transporte público:** Se publicitará la empresa en letreros de algunas líneas del gremio de taxi colectivos en la comuna, con la idea de promocionar la marca en algo relacionado con el rubro como lo son los automóviles y de llegar a muchas más personas de manera indirecta.

9.2.4 Plaza

En cuanto a lo que se entiende como plaza en el Marketing Mix, son aquellas acciones de la empresa que logra que el producto llegue al cliente meta.

En cuanto a la distribución de productos, para el cliente particular se ejecutará el intercambio exclusivamente de manera presencial en el punto de venta, donde sea el mismo cliente quien retire su producto enseguida, es decir, no se ejecutarán ventas por encargo con servicios de entrega. Es por esto por lo que existirá una diferencia sólo en el caso de compras en grandes cantidades por parte de las empresas, donde será Talca Frenos quien ejecute la entrega desde el local a la empresa compradora con su propio transporte.

La distribución está pensada para no incurrir en costos de transporte externo para la empresa, ni propio para el cliente. Es por esto por lo que, en caso de encargos por no disponibilidad de stock de un producto, será la empresa con su propio transporte quien se encargará de distribuir el producto hacia San Javier para que se ejecute la venta, recordando que el stock de seguridad se mantiene en la sucursal de Talca.

En cuanto a los servicios, se ejecutarán exclusivamente en el punto de venta y no se realizarán servicios a domicilio. Este nuevo punto de venta en San Javier, este estará ubicado en la dirección Av. Chorrillos #1320 entre las calles Arturo Prat y Pulluquen, calles principales de la comuna.

En síntesis, Talca Frenos mantiene un canal de distribución es de tipo directo, ya que el intercambio de producto/servicio y pago se da de manera directa entre la empresa y el cliente.

10. PLAN DE OPERACIONES

En esta etapa del trabajo se aterrizan las operaciones requeridas para el funcionamiento de la nueva sucursal. Se exponen los procedimientos de esta nueva sucursal de acuerdo con los requerimientos de la empresa estandarizando el funcionamiento, acorde a su objetivo como proceso laboral.

La idea principal es estandarizar los procesos en base a lo realizado actualmente en la sucursal de Talca, con el fin de no alterar las operaciones ya definidas hoy en día.

Talca Frenos maneja tres procesos principales, uno relacionado con sus clientes y dos procesos de operación logística. Estos corresponden a la venta de productos y servicios, el proceso de abastecimiento y el manejo de inventario, respectivamente.

También debe estudiarse el dónde se funcionará y en que horarios, con lo que se incluye la localización de la sucursal y el horario de funcionamiento, los cuales se tratan junto con los tres procesos principales en este capítulo.

Cabe destacar que, en cuanto a su funcionamiento, este nuevo local utilizará el mismo nombre, pero un nuevo Rut empresa el cual ya se encuentra tramitado. Esta decisión se toma pensando en los beneficios que significa tener un nuevo Rut empresa (en comparación a mantener el mismo Rut) como una menor tributación de impuestos y la posibilidad de optar a diferentes fuentes de financiamiento estatal.

10.1 VENTA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS

En cuanto a la venta de productos y la solicitud de algún servicio, el pago efectivo de estas se limitará a realizarse de manera únicamente presencial. Esto quiere decir que el cliente debe acudir al local para ser atendido por el vendedor y administrador de la sucursal e interactuar directamente con el sobre su requerimiento para efectuar el intercambio.

Esto no significa que las personas no puedan consultar por la disponibilidad de un producto, por cotizaciones de precios, o, negociar un pedido sus condiciones, plazos de pago y otros por vía telefónica, o, correo. Igualmente, el cliente puede hacer un pedido comunicándose directamente con el encargado, quien podrá dejar registro del encargo, sin embargo, el intercambio pago-producto será solo de manera presencial.

En caso de solicitar algún servicio será necesaria la presencia de algún maestro de taller para que ejecute la revisión del sistema de frenos, o, vea la urgencia de la tarea solicitada, donde, luego de la revisión, éste le pueda comunicar una solución al requerimiento del cliente. En caso de requerir un servicio determinado el maestro de taller trabajará las piezas directamente en el taller para luego presentarla al cliente y se pueda ejecutar el pago efectivo de este.

Para la recepción del cliente se contará con un mesón principal que se dividirá en un mesón de atención y en un espacio para el escritorio. En este último se ubicará la caja y el computador. Junto a esto estará el mesón de venta, donde se atenderán las solicitudes de los clientes y se mostrarán los productos.

En el caso de la venta de un producto, se hará revisión de la disponibilidad y si existen opciones precio, o, de presupuesto. Luego se comunica la información, se ofrece y el cliente decide si

llevarlo, o no. En caso de llevarlo, se selecciona el producto y se revisa en inventario para buscarlo en la bodega, la cual se ubicará justo tras el sector de oficina.

Al ejecutar el pago, se registra la venta en el software de gestión y junto con esto, se elaborará una base de datos, y será tarea del encargado de planta registrar al cliente inmediatamente luego de la venta.

Finalmente, el cliente recibe su producto y su recibo, donde solo en caso de presentarse inconvenientes este le servirá para su derecho a reclamo. En ese caso, será misión del cliente contactar al vendedor de la sucursal para gestionar una solución.

10.2 ABASTECIMIENTO

En cuanto al abastecimiento de sus productos, Talca Frenos puede solicitar repuestos a sus proveedores de manera online a sus actuales proveedores. Se pretende que Talca Frenos mantenga sus proveedores actuales, teniendo en cuenta los beneficios que significa mantenerlos.

El proceso inicia cuando el encargado de operaciones indica la necesidad de revisión de stock del proveedor, por lo cual, el encargado de administración y ventas primero confirma esa necesidad y posterior a la confirmación, entra al sitio web del proveedor respectivo del producto solicitado, o, a su sistema de inventario dependiendo de si posee, o no, el acceso al sistema de ese proveedor. Como para este caso solo se contará con un encargado de planta, esta tarea de indicar la revisión de stock y ejecutarla estará a cargo de una sola persona que cumplirá ambas funciones.

Al ser sistemas e-commerce, se realizan los pedidos en el sitio del proveedor, acumulando aquellos productos y sus cantidades en un “carro de ventas”, donde se agrupan todos los productos que se desean incluir en el pedido. En el caso de aquellos proveedores que otorgan acceso a sus sistemas de inventario, se realizan los pedidos vía e-mail, o, telefónica.

El proveedor recibe el pedido por parte de un ejecutivo de ventas, quien es el encargado de revisar los pedidos recibidos y enviar la notificación a bodega. Una vez bodega reciba el pedido y lo valide, se despacharán los productos con destino a Talca Frenos. Respecto al tiempo de entrega, aunque la distancia Santiago-Talca tome tres horas de recorrido, en cuanto a los días, cada proveedor indica la fecha en la cual se despachará y entregará el producto.

Ya que se mantendrá el sistema de provisión actual y en vista de los beneficios potenciales postulados, el pedido de stock correspondiente al local de San Javier se hará junto con el pedido de la sucursal Talquina, es decir, se realizará un único pedido de stock para ambas comunas, con lo que el traslado de estos productos se hará de una sucursal a otra en los vehículos de la empresa.

Respecto a la cobertura de los proveedores, ya que tienen todos presencia nacional, incluso si se toma la decisión de separar los pedidos por sucursal en algún futuro, no habría problema ya que también podrían cubrir los pedidos en la comuna de San Javier.

10.3 MANEJO DE INVENTARIO Y CAJA

A pesar de que el abastecimiento de la sucursal a inaugurar sea en conjunto al abastecimiento de la sucursal actual, esto no significa que no se traten de manera particular.

En cuanto al manejo de caja y la gestión de pedidos, ambos se llevan a cabo en el software computacional Sofgem. El software cuenta con un sistema de manejo financiero donde se puede llevar registro de las ventas y los gastos con sus detalles respectivos.

También, se determinan los productos y las cantidades a solicitar al proveedor. No obstante, esto no tiene una periodicidad establecida actualmente, sino que, se va viendo a medida que el software da aviso de la escasez de ciertos productos al momento de revisar el inventario.

En consecuencia, se realizarán controles de inventario cada un periodo de dos semanas, donde se revisará el stock actual y el stock necesario para cumplir con la capacidad de respuesta esperada.

Luego del proceso de abastecimiento y adquisición de los productos, llegan los productos a la sucursal. Llegado el pedido es el encargado de planta quien separa las cajas por factura, revisa la cantidad por caja y procede a abrirlas luego para cuadrar las unidades recibidas con las solicitadas.

En caso de haber diferencias en la cantidad, o, calidad de los productos solicitados y recibidos, el encargado de planta debe informar las cantidades y montos de diferencia correspondientes al propietario, a su vez, Gerente General de Talca Frenos, quien coordinará con el proveedor para obtener respuesta frente al pedido. Esta solución muchas veces resulta ser un descuento por el error cometido, o, un acuerdo para próximos pedidos.

De no existir diferencias, el encargado de planta realiza la validación del pedido ante la Gerencia y el posterior ingreso de los productos al sistema computacional. Para este caso, se asigna la factura de cada producto en cuestión al software de gestión Sofgem y una vez ingresados se les asigna la ubicación de bodega correspondiente.

En cuanto a temas de stock, en el caso de que no se cuente con un producto requerido por el cliente, se llevará a cabo una revisión del producto en el inventario de la sucursal de Talca. En caso de que sí esté, se contará con la sucursal de Talca como un cierto “proveedor de emergencia”, trasladando el producto de una sucursal a otra para poder ejecutar la venta.

En este caso, en cuanto al manejo de ingresos, esto se realizará de la misma manera en que se le hace una compra a un proveedor, con la sucursal Talquina como tal, por lo cual, el proceso sería la compra del repuesto desde San Javier, luego se ingresa el producto al sistema de inventario y luego se realiza la venta, manteniéndose un registro de los productos involucrados para detalle de la demanda y de futuros abastecimientos.

10.4 UBICACIÓN DEL LOCAL

En cuanto a la ubicación de la nueva sucursal, se escoge este lugar como una decisión estratégica, debido a que por allí circulan la mayoría de los clientes potenciales de Talca Frenos.

Entre las calles Arturo Prat y Pulluquen, está la calle Chorrillos (44), una de las calles principales de San Javier debido al tráfico que presenta y que cuenta con la presencia de muchos locales del mundo de las autopartes. Específicamente, existe el contacto de un arrendatario en la dirección Av. Chorrillos #1320, donde aquel local replica de gran manera el local de la ciudad de Talca, ya que cuenta con una bodega en la parte trasera, lo que pasaría a ser el sector de taller y en su frontis un sector para inventario y atención al cliente.

Esta ubicación de San Javier presenta rasgos muy similares al lugar donde se ubica actualmente la empresa, principalmente, el ser un sector reconocido por la venta de repuestos automotores, lo que brinda cercanía a la clientela, un mayor reconocimiento de marca y posibilita un mejor estudio de la competencia.

Por otra parte, esta ubicación, también, tiene la característica de estar a solo dos calles de la salida a la carretera hacia Talca, esto para evitar complejidad en poder llegar a la sucursal al salir y entrar a la comuna en caso de ser necesario, ya sea por las continuas visitas que podrían darse entre local y local, por abastecimiento, supervisión, u, otro motivo.

10.5 HORARIOS DE OPERACIÓN

Se definen los días y horarios de atención de la empresa acorde al horario de funcionamiento actual, es decir, la empresa operará de lunes a sábado. En cuanto al funcionamiento en los días hábiles, el horario será desde las 09:00 AM a las 18:00 PM, mientras que los sábados la atención será desde las 09:00 AM hasta las 14:00 PM.

Este horario se replica debido a que se ajusta al mercado de repuestos y cumple con las normas y derechos estipulados por la Dirección del Trabajo del Gobierno de Chile. (45)

11. PLAN DE RECURSOS HUMANOS

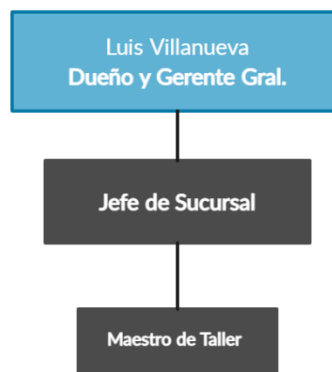
Para este capítulo del informe se define la estructura organizacional propuesta para la nueva sucursal de Talca Frenos en la comuna de San Javier. Se procede a detallar el organigrama de la sucursal, se determinan los cargos y principales funciones para cada uno de estos, junto con sus remuneraciones respectivas.

11.1 ORGANIGRAMA

Según las necesidades previstas para el correcto funcionamiento de la nueva sucursal se considera una persona encargada de las actividades de planta y de la administración, quien será jefe de sucursal y mínimo, una persona encargada de las tareas de taller. Este es el personal mínimo necesario para la puesta en marcha del negocio, sin embargo, se recomienda a futuro evaluar un nuevo maestro de taller para evitar posibles limitaciones en cuanto a la carga que resultase la prestación de servicios.

Se presenta el organigrama de Talca Frenos para la nueva sucursal de San Javier:

Figura 7: Organigrama Sucursal de San Javier



Fuente: Elaboración propia

11.2 DEFINICIÓN DE ROLES

Se determinan las características de los cargos y la definición de sus roles para operar el negocio respecto a las necesidades de su dueño.

Cabe destacar que la sucursal dependerá de la Gerencia General ya existente, por lo tanto, no se ahonda más allá respecto a aquellas funciones. Sin embargo, es importante mencionar que esta área controlará y ejecutará labores de finanzas y operaciones, como control de presupuestos y relación de proveedores, siendo ésta la encargada directa de la supervisión del jefe de sucursal y será el Gerente quien determine los lineamientos estratégicos, así como las metas de corto y largo plazo para la sucursal de San Javier.

El Gerente estará presente en esta sucursal una vez por semana, sin embargo, ésta sucursal tendrá comunicación constante con Talca, por lo que, en caso de ser necesario, cualquiera de los encargados de área puede recurrir a la nueva sucursal en representación de la Gerencia.

11.2.1 Jefe de Sucursal

Quien sea jefe de sucursal será el encargado de todas las actividades de planta. Este cargo debe coordinar y ejecutar las labores relacionadas a todas las áreas de administración, es decir, control de finanzas a nivel local, logística y ventas.

Esta persona debe tener ciertos conocimientos del mundo de la ingeniería comercial, de la administración de empresas o, alguna área o carrera relacionada a la ejecución de negocios.

Dentro de las funciones de planta de las cual estará encargado el jefe de sucursal están:

- Supervisión de metas y funciones diarias en la sucursal.
- Manejo del software de gestión Sofgem.
- Control de bodega.
- Manejo de inventario e ingreso de productos al sistema.
- Control de flujo financiero y caja.
- Controlar y asegurar los procesos de venta de productos y servicios
- Mantener comunicación activa con sucursal en Talca.
- Registro de los clientes de la empresa.
- Recibir los pagos de los diferentes clientes, coordinar condiciones y actualizar en el sistema el estado.
- Atención al cliente en todos los canales habilitados.
- Ser la cara visible de la empresa con los clientes frente a la clientela local.

11.2.2 Maestro de Taller

Se decide contar con un maestro de taller para la puesta en marcha de la empresa respecto a los servicios entregados. Para efectos de rol, el maestro de taller será el encargado de taller.

Quien sea maestro de taller deberá tener alguna experiencia en el mundo mecánico y de las autopartes. no así un técnico, o, un especialista, lo cual podría significar un costo mayor al presupuestado para este cargo.

En caso de, por el nivel de dificultad que significan estas labores, los maestros de taller podrían ser capacitados por los trabajadores de la sucursal de Talca, en cuanto al uso de las maquinarias para la prestación correcta de los servicios entregados por Talca Frenos.

En sus funciones:

- Emitir diagnósticos previos respecto a solicitud de servicios relacionados al sistema de freno.
- Llevar a cabo los servicios de embalatado de discos y rectificado de discos y balatas.
- Manipulación de maquinarias.
- Instalación de productos en sistemas de freno.
- Mantener orden de bodega y taller.
- Realizar tareas administrativas acorde a los requerimientos de planta.

11.2.3 Contabilidad de la empresa

La contabilidad de la empresa se llevará de forma externa y estará a cargo de la empresa externa que trabaja con Talca Frenos actualmente. Aquella empresa será la encargada del pago de impuestos, AFP y remuneraciones. Además, debe realizar los balances de la empresa y otorgar la facultad de validez legal cuando se requiera.

11.3 REMUNERACIONES

Para lo que serán las remuneraciones de los trabajadores del nuevo local, estas son definidas según los actuales sueldos definidos en la empresa, acordes a lo observado en el mercado.

En la siguiente tabla se muestran los sueldos líquidos mensuales por cargo respectivo. Se recuerda que, para efecto del Gerente General, su remuneración seguirá contemplada en el presupuesto de la actual sucursal de la empresa, por lo que no se generará para su caso.

Tabla 12: Cargos y remuneraciones mensuales líquidas para personal de San Javier

Cargo	Sueldo mensual
Jefe de Sucursal	\$750.000
Maestro de taller	\$550.000

Fuente: Elaboración propia

12. PLAN PARA LA IMPLEMENTACIÓN

Para la expansión la empresa debe considerar los movimientos de dinero en los cuales se incurre al momento de comenzar a implementar el proyecto. Se identifican inversiones, ingresos y costos de operación, los cuales serán evaluados posteriormente para ver que viabilidad posee el proyecto desde el punto de vista financiero.

12.1 INVERSIÓN

Para abrir esta nueva sucursal es necesario contar con los elementos que han permitido que Talca Frenos funcione de la manera que lo lleva haciendo durante sus años de operación. Es por esto por lo que para su implementación es necesaria una inversión inicial.

12.1.1 Inversión inicial

La primera inversión es en cuanto al lugar que será la nueva casa de la empresa. La inversión en obras físicas considera ciertos costos de acondicionamiento e instalación para las actividades necesarias para el funcionamiento inicial, además de los elementos de escritorio y oficina para la gestión y atención. Se incluye el monto fijado para la compra del inventario inicial y la compra de un vehículo de tipo camioneta.

El total de esta inversión inicial es de \$17.740.000.

Tabla 13: Inversión Inicial en Activos para el equipamiento y acondicionamiento nueva sucursal

Inversión en Activos	Monto
Camioneta	\$10.000.000
Estantes	\$800.000
Vitrinas	\$120.000
Muebles	\$1.320.000
Computador	\$250.000
Software	\$146.000
Seguridad	\$200.000
Letrero	\$100.000
Maquinarias de taller	\$5.000.000
Herramientas de taller	\$150.000
Compra Inventario inicial	\$6.000.000
TOTAL INVERSIÓN	\$24.086.000

Fuente: Elaboración propia

12.1.2 Gastos de Administración

Las remuneraciones corresponden a un gasto de administración y estas son señaladas en el Plan de Recursos Humanos, no obstante, estas están señaladas en su cantidad líquida, es decir, sin

imposiciones. Para esto se calcula el sueldo mensual bruto de cada trabajador, considerando pagos previsionales, seguro de cesantía e impuesto a la renta con el supuesto de que cada trabajador es perteneciente al sistema previsional Fonasa y su AFP es AFP Capital. (46). El cálculo de cada sueldo mensual se adjunta en el **Anexo I**.

El monto total de remuneraciones e imposiciones entre ambos trabajadores asciende a \$1.605.732.

Otro gasto que clasifica como administración es el gasto que se incurre en arriendo, donde el monto acordado con el arrendador por el plazo de 1 año es de \$150.000

Por otro lado, se toman aquellos gastos promedio de consumo mencionados en el diagnóstico actual de la empresa relacionados a los servicios básicos (agua, luz) y de trabajo; artículos de aseo, oficina, servicios de telefonía, e, Internet, entre otros. Esta cantidad corresponde a \$205.000

Por último, otro gasto que clasifica como administración es el de marketing, en este caso, aquellos relacionados a la promoción, como folletos, publicidad y página web, para lo cual se destinan \$100.000. Aparte, se considera un monto para gastos que pueden ser relacionados a la mantención de las instalaciones u otros menores a realizar de \$120.000

Estos se considerarán como gastos en administración sólo para la inversión inicial, pasando más adelante a ser considerados como costos fijos.

12.1.3 Capital de Trabajo

En cuanto al capital de trabajo necesario, corresponderá a los montos económicos requeridos para la operación y funcionamiento del negocio durante la etapa de flujo operacional negativo, es decir, el capital de trabajo mensual corresponderá a la suma de los gastos en administración

Teniendo en cuenta las cantidades resultantes de los gastos en administración, la suma de todos estos montos declara el capital de trabajo mensual, el cual resulta en \$2.180.732

Tabla 14: Capital de trabajo mensual

Capital de Trabajo	Monto
Gastos de administración fijos	\$575.000
Remuneraciones e imposiciones	\$1.605.732
TOTAL	\$2.180.732

Fuente: Elaboración propia

Se menciona en los antecedentes el margen de excedente existente entre Costos y Ventas, el que resulta con una utilidad de casi 47 millones. De este saldo, Talca Frenos tiene provisto 40 de los 47 millones específicamente destinados a este proyecto de expansión, sin embargo, este monto no se tomará como capital de trabajo.

12.1.4 Inversión Inicial Total

Tomando todos los montos y factores mencionados, la inversión inicial total para la implementación de este proyecto es de \$26.266.732 incluyéndose capital de trabajo y la inversión respecto al equipamiento de la nueva sucursal.

12.2 INGRESOS

En cuanto a la estimación de los ingresos de la empresa se calculan según los ingresos de la sucursal actual y su variación porcentual entre meses con el fin de respetar la estacionalidad que mantiene el negocio. Para ello se aproximaron los valores de cada mes detallados como ventas en el flujo de caja adjunto en el Anexo A.

Se toma como hipótesis que para el primer mes de operación se ingresen \$9.000.000 en ventas de productos y \$2.100.000 en servicios de taller, ingresos estimados en promedio para la simplificación del cálculo según la proporción actual de ingresos en Talca Frenos entre ventas de productos y entrega de servicios de embalatado y rectificado, quienes significan un 83%, un 9% y un 8% de los ingresos respectivamente, y lo esperado según la proporción de público con relación a San Javier y la ciudad de Talca.

En base a las condiciones descritas se presenta la proyección de ingresos totales anuales por servicio respectivo:

Tabla 15: Proyección de Ingresos al primer año según servicio de venta otorgado

Productos y/o Servicios	TOTAL ANUAL
Venta de productos	\$ 103.715.753
Rectificado	\$ 10.362.329
Embalatado	\$ 13.898.630
TOTAL	127.976.712

Fuente: Elaboración propia

Los detalles en cuanto a los ingresos de cada mes y sus variaciones respectivas se encuentran presentes en el Anexo J.

12.3 COSTOS

12.3.1 Costos Fijos

En cuanto a los costos fijos, estos corresponderán a los señalados como gastos de administración en la inversión inicial, ya que corresponden a costos fijos mensuales.

12.3.2 Costos Variables

Para los costos variables se consideran como costos directos el costo en el abastecimiento del local y los gastos en combustible. Por el lado del abastecimiento, para el primer mes se toma el monto fijo de \$6.000.000 señalado para el primer pedido, mientras que para el resto de los meses se

destinará el 65% de los ingresos por las ventas de productos a la compra de material de inventario. Por el otro lado, se considera la bencina a utilizar para los traslados Talca-San Javier con \$50.000 de presupuesto por mes y con el supuesto de una variación positiva del 1% mensual para este costo.

El total anual de los costos variables mencionados asciende a un monto de \$62.199.365.

Por otra parte, al no tener que involucrarse la empresa en algún endeudamiento bancario, no existen costos financieros variables como comisiones, intereses, entre otros.

Tabla 16: Costos fijos mensuales

INSUMOS	TOTAL ANUAL
Sueldos	\$1.605.732
Arriendo	\$150.000
Marketing y publicidad	\$100.000
Consumo (Agua, luz, internet, otros)	\$205.000
Otros gastos	\$120.000
TOTAL	\$62.199.365

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 17: Proyección de Costos Variables al primer año según insumo

INSUMOS	TOTAL ANUAL
Bencina	\$634.125
Abastecimiento	\$61.565.240
TOTAL	\$62.199.365

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a los detalles de los costos variables de cada mes y sus variaciones respectivas al primer año, se muestran en el Anexo J.

12.4 PLAN DE TRABAJO

Para la instalación e inauguración de la nueva sucursal será necesario llevar a cabo ciertas tareas necesarias antes de comenzar a ofrecer los servicios. Si bien la ubicación del lugar ya está definida, se deben evaluar otros aspectos como el diseño y construcción, la adquisición de equipos y material, la contratación de personal, entre otros.

Se debe trabajar en el diseño y las adecuaciones que se harán, por lo que esta etapa se encarga seleccionar materiales, evaluar iluminación, seguridad, ventilación, entre otros. Luego se deben adquirir todos aquellos recursos mobiliarios de oficina y taller; estanterías, mesas, escritorios, computador, maquinas rectificadoras, embalatadoras, herramientas y demás.

Con la compra de los materiales ya realizada, prosigue el abastecimiento de inventario donde se adquieren los repuestos de freno y otros productos relacionados con el negocio. Posterior a la

adquisición de los bienes, será necesario el administrar los espacios y realizar la organización del inventario replicando el sistema de inventario actual.

Ya contando con la mayoría de los insumos materiales, se da paso a la búsqueda y selección de personal. Para esto se debe contratar personal calificado para su rol respectivo, es decir, personal administrativo y de taller. Es importante que se cuente con cierta experiencia previa. Luego, se debe capacitar a los trabajadores en los procedimientos de la tienda y su funcionamiento, realizando pruebas para asegurar una correcta operación de los equipos y de los servicios entregados.

Una vez completadas las tareas previas se comienza a trabajar en la estrategia de marketing diseñada para dar a conocer la nueva sucursal en la comuna. Para eso debe haber un acercamiento a líneas de transporte colectivo, oficinas de radio, impresiones para folletos y otros.

En resumen, se indican las principales las etapas de esta implementación con su duración y encargado correspondiente:

- Renovaciones y adecuaciones del local
Duración: 8 semanas
Responsable: Gerente de Operaciones
- Adquisición de equipos y material
Duración: 4 semanas
Responsable: Gerente de Operaciones
- Compra y recepción de inventario inicial
Duración: 4 semanas
Responsable: Gerente de Administración y Ventas
- Montaje y organización del inventario en la tienda
Duración: 2 semanas
Responsable: Gerente de Operaciones
- Selección y capacitación del personal de la tienda
Duración: 6 semanas
Responsable: Gerente de Administración y Ventas
- Publicidad y promoción de la tienda
Duración: 4 semanas
Responsable: Gerente de Administración y Ventas
- Apertura de la tienda
Responsable: Gerente General

Se adjunta una carta Gantt en el Anexo K donde se resumen las actividades y sus plazos respectivos.

13. EVALUACIÓN FINANCIERA

Finalmente, se realiza una evaluación financiera con el objetivo de estimar económicamente el proyecto y determinar la factibilidad y rentabilidad del negocio. Esta se realiza, tanto, para evaluar los primeros doce meses, como, para un plazo de 5 años.

Para ello se construyen flujos de caja en base a aquellas inversiones, ingresos y costos de operación detectados en el plan de implementación. Por último, se estudian los indicadores financieros seleccionados y descritos previamente en el marco conceptual.

Para el análisis del primer año se utilizará una tasa de descuento WACC mensual de un 0,797% calculada teniendo presente que la empresa tributa bajo el régimen Pro-Pyme General, con una tasa de descuento del 25% correspondiente a la tasa de impuesto de primera categoría (47) y que, en el WACC, al no tener financiamiento externo (deuda igual a cero) y estar financiado al 100% por inversión propia, la tasa relevante es el retorno exigido por los accionistas en un año, es decir, un 10% anual. Este retorno se escogió debido a la percepción de los dueños por el momento económico que atraviesa el país, con el objetivo de buscar la expansión sin un gran riesgo.

Respecto al análisis financiero a 5 años, para llevarlo a cabo se toman como supuestos que los ingresos aumentan un 11% anual en promedio, determinado según la diferencia positiva de ingresos de Talca frenos entre los años 2021 y 2022, mientras que los costos variables siguen representando un 65% de los ingresos por ventas.

13.1 PUNTO DE EQUILIBRIO

Es la cantidad de productos, o, servicios que deben venderse para cubrir los costos totales de operación de la empresa (costos fijos + costos variables). Si los ingresos son mayores que los costos totales, la empresa registra utilidades; si iguala a los costos no hay pérdidas ni ganancias; si son menores la empresa registra pérdidas.

En este caso, la evaluación económica del primer año del plan de expansión presenta un punto de equilibrio anual de \$88.368.149, el cual se alcanzaría aproximadamente entre los meses de julio y agosto del primer año según el payback calculado, el que resulta en un valor de 0,696.

Alcanzando este punto de equilibrio en el periodo indicado, la empresa alcanzaría una utilidad anual de \$39.608.563, con lo que se demostraría una rentabilidad del negocio de un 44,82%. Se adjuntan los detalles en el Anexo L.

13.2 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

Se analizan los resultados de las evaluaciones económicas realizadas en el flujo de caja del año 1 y en el flujo de caja a 5 años, con los elementos señalados en el capítulo del plan de implementación, calculando indicadores para evaluar la rentabilidad y prefactibilidad del negocio, tales como el Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR).

Los valores obtenidos para los primeros 12 meses de operación se señalan a continuación:

Tabla 18: Indicadores de Sensibilidad para Año 1

VAN	TIR	PAYBACK
86.294.645	19,94%	0,696

Fuente: Elaboración propia

Para el estudio financiero a 5 años, se realiza nuevamente este ejercicio, sin embargo, esta evaluación se hace bajo tres supuestos, o, escenarios posibles. Para poder evaluar estos escenarios, se declararon tasas de descuento de un 5%, 10% y un 15% para los escenarios pesimista, realista y optimista respectivamente.

Tabla 19: Indicadores de sensibilidad por escenario y tasa de descuento respectiva según flujo de caja a 5 años

Tasa de descuento	Escenario	VAN	TIR
5%	Pesimista	113.834.810	128,33%
10%	Realista	91.768.764	128,33%
15%	Optimista	74.715.069	128,33%

Fuente: Elaboración propia

En el Anexo L se muestran ambos flujos de caja y sus detalles.

14. CONCLUSIONES

Para el Trabajo de Título se postula este informe para el desarrollo de un plan de negocios para la expansión de la empresa Talca Frenos, empresa perteneciente al rubro de los repuestos de sistemas de freno, con el objetivo de inaugurar una nueva sucursal en una comuna de la Región del Maule.

A pesar del mal momento por el que pasa la economía del país, el mercado de autos usados y específicamente, el mercado de vehículos de peso liviano y mediano se encuentra en un alza respecto a sus ventas y tendencias de uso, por lo que no es mal momento para efectuar la inversión, tomando en cuenta el capital reunido y destinado, exclusivamente, para este deseo de expansión.

Este plan de negocios se realizó teniendo en cuenta los objetivos específicos del trabajo, primero, estudiando presencialmente aquellas características que definen el modelo de negocios de la empresa, detectando aquellos factores de éxito y competencias principales que los diferencian del resto del mercado.

Luego, para el entendimiento de mercado, tanto el estudio de oferta, como el estudio de demanda permitieron entender y caracterizar de mejor manera al cliente solicitante de Talca Frenos, estudiando y clasificando criterios por comuna como permisos de circulación, ingreso familiar promedio, competidores y tiempos de viaje, detectando a aquellos clientes que motivaron esta expansión, los que deben salir de su comuna para lograr satisfacer su necesidad de mercado respecto a los repuestos.

Los principales atributos destacados en Talca Frenos fueron la base para el plan de marketing, donde se definieron los productos a ofrecer y sus precios y plazas respectivas. Se detalla el cómo se promocionará la empresa en la comuna, logrando acercar al cliente meta según lo definido en el estudio de mercado. Respecto al funcionamiento de la empresa, se elaboraron planes de operaciones y de recursos humanos, clarificando y detallando procesos y roles, es decir, el cómo y quienes serán los encargados de otorgar los servicios para el correcto funcionamiento de la nueva sucursal y así, obtener el desempeño buscado. Así, se elaboran los planes funcionales que permiten la táctica necesaria para la expansión propuesta.

El plan de implementación aterriza la estimación de insumos, ingresos y costos proyectados en el tiempo, definiendo aquellos detalles fijos y variables en los cuales se deberá invertir para la apertura de la empresa en un plazo no mayor a 8 meses. Respecto a su evaluación financiera, se realiza esta en un periodo de 12 meses y se proyecta también un flujo de caja a 5 años. Se utilizaron indicadores que arrojaron valores favorables para la factibilidad y rentabilidad del negocio, resultando para la evaluación para el primer año un VAN de 86.294.645 y una TIR de 19.94%, señalando una rentabilidad mayor al 40% y también un Payback de 0,696 que refleja el tiempo en el que se debiese recuperar la inversión.

En cuanto a los 5 años, se proyectan diferentes escenarios dependiendo la tasa de retorno definida, donde el proyecto presenta buenos indicadores en todos los escenarios, dando siempre un valor VAN > 0, indicando factibilidad incluso con una tasa de descuento menor a la propuesta, por lo que se concluye, realizando así el cumplimiento de todos los objetivos específicos de este proyecto.

Se agregan ciertas recomendaciones asociadas a la gestión, estabilidad, factores de éxito y visión general para un buen funcionamiento a futuro. Finalmente, se concluye que se logra el objetivo

general de este Trabajo de Título al elaborar un plan de negocios para la expansión de la empresa Talca Frenos, al cumplir con sus respectivos objetivos específicos definidos para este plan de negocios y seleccionando la comuna óptima para su instalación.

15. RECOMENDACIONES

Se integra un capítulo de recomendaciones que busca remarcar puntos relevantes asociados a las gestión y visión general de la empresa, aportando una motivación a la nueva sucursal y siendo un parámetro de mejora para la empresa en general. Con la instalación y apertura de la nueva sucursal nace una nueva oportunidad de hacer las cosas, o, para aprender a hacerlas mejor. En este caso se recomienda instaurar mejoras respecto a ciertas deficiencias que se detectan en el funcionamiento actual.

Una de las recomendaciones es el dejar registro en cuanto a los detalles de las ventas en función del tipo de cliente, es decir, particular o empresas, o, alguna clasificación que permita mantener una segmentación de clientes pensando en abastecimiento o próximas decisiones, etc. Ligado a esto se deja la invitación a utilizar más el software Sofgem ya que puede ser muy provechoso para las proyecciones de costos e ingresos y manejo de inventario.

Es de gran importancia tener en cuenta la experiencia del cliente desde el primer día y mantener un alto nivel de servicio al cliente para fidelizar a los clientes de la comuna. Talca Frenos es una empresa que destaca por su cercanía en el trato al cliente. No obstante, su mayor competencia respecto a sus rivales es la variedad de stock que posee. Esto debido a dos factores principalmente, los cuales se recomiendan no abandonar y fortalecer en el día a día; la cartera de opciones en cuanto a presupuesto y calidad y la inmediatez de stock, evitando el encargo y la demora respecto a la capacidad de respuesta ante el cliente.

Para lo que será la promoción del negocio se recomienda invertir gran parte del primer año de funcionamiento. Podría considerarse la participación en eventos o ferias específicas del sector automotriz, junto con alguna publicidad en algunas revistas especializadas, aparte de las alternativas ya mencionadas como las promociones en redes sociales y página web. Respecto a la página se motiva a evaluar la venta vía online mediante el sitio de Talca Frenos. Esto permitiría un menor tiempo del cliente en la sucursal llegando solo a retirar el producto a la tienda aumentando el tiempo de búsqueda del producto y la comodidad del cliente quien podría cotizar en línea. Respecto a los clientes, se pueden establecer acuerdos comerciales con las empresas concesionarias de autos para ofrecer descuentos exclusivos y promociones especiales. Al establecer una buena relación con las empresas se espera generar lealtad y una reputación positiva en el mercado.

En cuanto al personal, para la apertura se permite que solo haya un maestro de taller en la empresa, sin embargo, existe la gran posibilidad de que la capacidad de respuesta no sea la esperada frente a altas demanda en cuanto a los servicios de taller. Contratar a otro maestro de taller a futuro sería una buena opción para evitar cuellos de botella en los servicios de taller frente a futuras altas demandas.

Con el nuevo Rut empresa existe una amplia ventana de oportunidades de financiamiento estatal. Se sugiere investigar sobre los fondos y sus plazos establecidos para postular a estos beneficios, lo que a su vez, significa aumentar la red de contactos y la cartera de clientes.

Por último, a pesar de que la marca lleve el nombre de la comuna Talquina, esto no significa que pueda perjudicar su desempeño en la comuna de San Javier, por lo que se recomienda no incurrir en costos legales de registro de marca, más bien, seguir con el mismo nombre para lograr un mayor impacto en su posicionamiento de marca en la comuna de destino.

BIBLIOGRAFÍA

1. EL COMERCIO. **Ruedas y Tuercas: El primer automóvil cumple 135 años: esta es la historia de su creación.** 2021. [en línea] <<https://elcomercio.pe/ruedas-tuercas/internacional/el-primer-automovil-cumple-135-anos-asi-fue-la-historia-de-su-creacion-karl-benz-motorwagen-noticia/>> [consulta: 03 diciembre 2022]
2. BANCO MUNDIAL. **Cómo la COVID-19 afecta a las empresas en todo el mundo.** 2021. [en línea] > [consulta: 03 diciembre 2022]
3. DERCOCENTER. **¿Cuánto dura la garantía de un auto nuevo?.** 2017. [en línea] <<https://www.dercocenter.cl/noticias/cuanto-dura-la-garantia-de-un-auto-nuevo>> [consulta: 03 diciembre 2022]
4. AUTOFACT. **Balance del mercado automotor en 2022.** [en línea] <<https://www.autofact.cl/blog/comprar-auto/mercado/mercado-automotor-chile#toc-index-1>> [consulta: 03 diciembre 2022]
5. SALAZARISRAEL. **Los repuestos Automotrices más buscados en Internet.** 2022 [en línea] <<https://www.salazarisrael.cl/los-repuestos-automotrices-mas-buscados-en-internet>> [consulta: 05 diciembre 2022]
6. TALCAFRENOS. **Nosotros.** 2015 [en línea] <<https://talcafrenos.cl/nosotros>> [consulta: 10 noviembre 2022]
7. HITT, IRELAND Y HOSKISSON. 2015. **Administración Estratégica, Competitividad y globalización: conceptos y casos** 11va edición. pp. 60
8. AQUA. **El marco regulatorio.** 2017. [en línea] <<https://www.aqua.cl/editorial/el-marco-regulatorio/#>> [consulta: 14 diciembre 2022]
9. BCN. **Ley 19.587. Autoriza el establecimiento de empresas individuales de responsabilidad limitada.** 2014. [en línea] <<https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=207588>> [consulta: 14 diciembre 2022]
10. RELACIONES LABORALES. **Lorena Donoso.** 2021. [en línea] Santiago, Chile, Universidad de Chile {consulta: 14 diciembre 2022}
11. SII. **Estadísticas de Empresa.** 2022 [en línea] <https://www.sii.cl/sobre_el_sii/estadisticas_de_empresas.html> [consulta: 14 diciembre 2022]
12. CONASET. **Estadísticas Generales.** 2021 [en línea] <<https://www.conaset.cl/programa/observatorio-datos-estadistica/biblioteca-observatorio/estadisticas-generales/>> [consulta: 14 diciembre 2022]
13. CAREP. **Sistemas de Frenos Automotrices.** 2020. [en línea] <<https://www.carep.cl/sistema-de-frenos-automotrices/>> [consulta: 16

diciembre 2022]

14. CAREP. **Mantenciones Preventivas Indispensables para el correcto funcionamiento del vehículo.** 2020. [en línea]<<https://www.carep.cl/mantenciones-preventivas-indispensables-para-el-correcto-funcionamiento-del-vehiculo/>> [consulta: 16 diciembre 2022]
15. ACTUALIDADMOTOR. **Fallas en los frenos más comunes y sus posibles soluciones.** 2021. [en línea] <https://www.actualidadmotor.com/problemas-comunes-en-los-frenos-y-sus-posibles-soluciones/?utm_source=destacado-inside> [consulta: 16 diciembre 2022]
16. 18) PYMEHELP. **¿Qué es un plan de negocios?** [en línea] <https://www.pymehelp.com.ar/articulos/plan_de_negocio.pdf> [Consulta: 4 de enero 2023.]
17. HITT, IRELAND Y HOSKISSON. 2015. **Administración Estratégica, Competitividad y globalización: conceptos y casos** 11va edición. pp. 27
18. Universidad Internacional de Valencia. **Análisis estratégico: 4 pasos y 3 niveles.** 2019 [en línea]. <<https://www.universidadviu.com/analisis-estrategico-4-pasos-y-3-niveles/>> [consulta: 2 de enero 2023.]
19. Malhotra, Naresh. **Investigación de Mercados.** s.l.: Pearson Education, 2008.
20. BETANCOURT QUINTERO. **Cómo hacer una matriz de priorización.** Ingenio Empresa. [en línea] 2018. <www.ingenioempresa.com/matriz-de-priorizacion> [Consulta: 16 de diciembre 2022.]
21. La estrategia STP. Nicolas Carrasco [en línea]<https://www.academia.edu/7344865/La_Estrategia_STP> [consulta: 12 enero 2023]
22. KOTLER, PHILIP y ARMSTRONG, GARY. **Marketing, Versión para Latinoamérica.** Mexico: PEARSON EDUCACIÓN, 2007.
23. ECONOMIPEDIA. **Valor actual neto (VAN).** Victor Velayos. 2017 [En línea] <<https://economipedia.com/definiciones/valor-actual-neto.html>> [consulta: 5 de enero 2023]
24. Economipedia. **Tasa interna de retorno (TIR).** Andrés Sevilla. 2017. [en línea] <<https://economipedia.com/definiciones/tasa-interna-de-retorno-tir.html>> [consulta: 5 enero 2023]
25. ENTEL. **Comunidad Empresas ¿Sabes qué son las ventas B2B y sus diferencias con las B2C?** [en línea]<<https://ce.entel.cl/articulos/ventas-b2b-y-diferencias-con-b2c/>> [consulta: 5 enero 2023]
26. SOFGEM. **Misión** [en línea] <<https://sofgem.cl/productos#services>> [consulta: 8 enero

2023]

27. RIMISP. **Comunas Rurales de Chile.** [en línea] <https://www.rimisp.org/wp-content/files_mf/1366349561N602010BerdegueJaraModregoSancllementeSchejtmanComunasruralesChile.pdf> [consulta: 6 de enero 2023]
28. INE. **Censo 2017.** 2017. [en línea] <<http://resultados.censo2017.cl/Region?R=R07>> [consulta: 6 de enero 2023]
29. EDUCARCHILE. **Región del Maule, división político-administrativa.** [en línea] <https://centroderecursos.educarchile.cl/bitstream/handle/20.500.12246/39334/7ma_region_division_politico_administr.gif?sequence=1&isAllowed=y> [consulta: 9 de enero 2023]
30. SII. **Preguntas Frecuentes.** (2014). [en línea] <https://www.sii.cl/preguntas_frecuentes/tasac_fiscal_vehiculos/001_170_6638.htm> [consulta: 9 de enero 2023]
31. CAVEM. **Anuario Automotor 2021. 2022.** [en línea] <<https://www.cavem.cl/informes/635847c779b46.pdf>> [consulta: 12 enero 2023]
32. Google Maps. **Ubicación Talca Frenos.** [en línea] <<https://www.google.cl/maps/place/Talca+frenos/@-35.4266878,-71.6079893,15z/data=!3m1!4b1>> [consulta: 14 enero 2023]
33. Permiso de circulación **¿Dónde realizar este trámite?**. 2022. [en línea] <<https://www.chileatiende.gob.cl/fichas/9611-permiso-de-circulacion>> [consulta: 12 de enero 2023]
34. DEBITOOR. **Guía para empresas y autónomos.** [en línea] <<https://debitoor.es/guia-pequenas-empresas/marketing/como-analizar-la-competencia>> [consulta: 12 de enero 2023]
35. SII. **Estadísticas de Empresa.** 2022 [en línea] <https://www.sii.cl/sobre_el_sii/estadisticas_de_empresas.html> [consulta: 14 enero 2023]
36. Google Maps. **Búsqueda empresas competidoras.** [en línea] <<https://www.google.cl/maps/>> [consulta: 14 enero 2023]
37. MINISTERIO DE DESARROLLO SOCIAL Y FAMILIA. **DataSocial.** [en línea] <<https://datasocial.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/portalDataSocial/glosario>> [consulta: 12 de enero 2023]
38. CASEN. **Ingresos de los hogares.** 2020. [en línea] <http://observatorio.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/storage/docs/casen/2020/Resultados_Ingresos_casen2020_en_pandemia.pdf> [consulta: 12 de enero 2023]
39. CASEN. **Ingresos de los hogares.** 2020. [en línea]

http://observatorio.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/storage/docs/casen/2020/Resultados_Ingresos_casen2020_en_pandemia.pdf [consulta: 12 de enero 2023]

40. SIMÓN NICOLÁS VINET MELO. 2021. **Diseño de una estrategia comercial para la introducción de un nuevo producto a empresa pisquera.** Santiago, Chile. pp 47
41. UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL MAULE. **Ocupación en la Región del Maule se situó en el nivel más bajo observado en el año. 2022.** [en línea] <https://portal.ucm.cl/noticias/ocupacion-la-region-del-maule-se-situo-nivel-mas-observado-ano> [consulta: 13 de enero 2023]
42. Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2013). **Administración estratégica y política de negocios.** (pág. 608). Colombia: PEARSON.
43. Google Ads. **Definición.** [en línea] <https://support.google.com/google-ads/answer/6319?hl=es-419> [consulta 13 enero 2023]
44. Google Maps. **Ubicación Av. Chorrillos 1320.** [en línea] <https://www.google.cl/maps/place/Talca+frenos/@-35.4266878,-71.6079893,15z/data=!3m1!4b1> [consulta: 14 enero 2023]
45. Dirección del Trabajo. **Código del Trabajo.** [en línea] <https://www.dt.gob.cl/portal/1626/w3-channel.html> [consulta: 14 enero 2023]
46. Calculo. **Calcular sueldo bruto.** [en línea] [consulta: 14 abri 2023] <https://www.calcular.cl/como-calcular-sueldo-bruto-chile>
47. SII **Regímenes tributarios.** [en línea] [consulta: 14 abri 2023] https://www.sii.cl/destacados/modernizacion/tipos_regimenes_mt.html

ANEXOS


ANEXO A: FLUJO DE CAJA TALCA FRENOS AL 2021 Y DETALLE DE VARIACIÓN

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Ventas	\$ 29.201.000	\$ 28.047.000	\$ 26.700.000	\$ 25.855.000	\$ 23.260.000	\$ 21.280.000	\$ 29.540.000	\$ 31.400.000	\$ 30.260.000	\$ 32.420.000	\$ 29.808.000	\$ 31.940.000
Costo de ventas	\$ 17.410.500	\$ 16.520.100	\$ 16.150.360	\$ 15.490.200	\$ 13.950.000	\$ 12.550.600	\$ 17.630.000	\$ 18.690.000	\$ 18.910.000	\$ 20.256.000	\$ 18.595.000	\$ 19.810.000
Costos fijos												
Luz	\$ 65.000	\$ 65.000	\$ 60.000	\$ 58.000	\$ 55.000	\$ 50.000	\$ 55.000	\$ 64.000	\$ 62.000	\$ 67.000	\$ 58.000	\$ 54.000
Agua												
Movistar (Telefónica)												
Transbank	\$ 140.160	\$ 134.000	\$ 128.000	\$ 124.000	\$ 111.000	\$ 102.000	\$ 141.000	\$ 150.000	\$ 146.000	\$ 156.000	\$ 144.000	\$ 154.000
Sueldos	\$ 4.260.000	\$ 4.260.000	\$ 4.260.000	\$ 4.260.000	\$ 4.260.000	\$ 4.260.000	\$ 4.260.000	\$ 4.260.000	\$ 4.260.000	\$ 4.260.000	\$ 4.260.000	\$ 4.260.000
Gastos menores	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000
Movilización	\$ 100.000	\$ 95.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000
Ariendo	\$ 160.000	\$ 160.000	\$ 160.000	\$ 160.000	\$ 160.000	\$ 160.000	\$ 160.000	\$ 160.000	\$ 160.000	\$ 160.000	\$ 160.000	\$ 160.000
Facturas / boletas/pape	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000
Publicidad y cámaras												
Entel	\$ 160.000	\$ 160.000	\$ 160.000	\$ 160.000	\$ 160.000	\$ 160.000	\$ 160.000	\$ 160.000	\$ 160.000	\$ 160.000	\$ 160.000	\$ 160.000
Radio	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000
Publicidad Colectivos	\$ 70.000	\$ 70.000	\$ 70.000	\$ 70.000	\$ 70.000	\$ 70.000	\$ 70.000	\$ 70.000	\$ 70.000	\$ 70.000	\$ 70.000	\$ 70.000
Seguro	\$ 78.000	\$ 78.000	\$ 78.000	\$ 78.000	\$ 78.000	\$ 78.000	\$ 78.000	\$ 78.000	\$ 78.000	\$ 78.000	\$ 78.000	\$ 78.000
Costos variables	\$ 5.353.160	\$ 5.342.000	\$ 5.326.000	\$ 5.320.000	\$ 5.314.000	\$ 5.290.000	\$ 5.334.000	\$ 5.352.000	\$ 5.346.000	\$ 5.361.000	\$ 5.340.000	\$ 5.356.000
Fletes	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 50.000	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 50.000
SUB TOTAL COSTOS	\$ 22.763.660	\$ 21.862.100	\$ 21.476.360	\$ 20.810.200	\$ 19.264.000	\$ 17.840.600	\$ 22.964.000	\$ 24.042.000	\$ 24.256.000	\$ 25.617.000	\$ 23.935.000	\$ 25.166.000
Gastos menores												
Inversiones												
Préstamos Banco Chile	\$ 1.560.000	\$ 1.562.000	\$ 1.565.000	\$ 1.567.000	\$ 1.567.000	\$ 1.567.000	\$ 1.567.000	\$ 1.567.000	\$ 1.567.000	\$ 1.567.000	\$ 1.567.000	\$ 1.567.000
Computadores, impresora												
CONTADOR	\$ 25.000	\$ 25.000	\$ 25.000	\$ 25.000	\$ 25.000	\$ 25.000	\$ 25.000	\$ 25.000	\$ 25.000	\$ 25.000	\$ 25.000	\$ 25.000
Préstamo BancoEstado												
Mantenimiento local	\$ 90.000	\$ 90.000	\$ 130.000	\$ 90.000	\$ 90.000	\$ 90.000	\$ 90.000	\$ 90.000	\$ 90.000	\$ 90.000	\$ 90.000	\$ 90.000
Materiales Taller	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000
Mat. Const. y maestros		\$ 700.000	\$ 80.000	\$ 80.000	\$ 80.000	\$ 80.000	\$ 80.000	\$ 80.000	\$ 80.000	\$ 80.000	\$ 80.000	\$ 80.000
COSTOS TOTALES TOTAL	\$ 24.488.660	\$ 24.289.100	\$ 23.326.360	\$ 22.622.200	\$ 21.076.000	\$ 19.652.600	\$ 24.776.000	\$ 25.854.000	\$ 26.068.000	\$ 27.429.000	\$ 25.747.000	\$ 26.978.000
Utilidad antes impuesto	\$ 4.712.340	\$ 3.757.900	\$ 3.373.640	\$ 3.232.800	\$ 2.184.000	\$ 1.527.400	\$ 4.784.000	\$ 5.546.000	\$ 4.192.000	\$ 4.991.000	\$ 4.061.000	\$ 4.962.000
Impuesto	\$ 826.000	\$ 792.000	\$ 650.000	\$ 525.000	\$ 438.000	\$ 412.000	\$ 835.000	\$ 860.000	\$ 820.000	\$ 904.000	\$ 855.000	\$ 889.000
Utilidad después impuesto	\$ 3.886.340	\$ 2.965.900	\$ 2.723.640	\$ 2.707.800	\$ 1.746.000	\$ 1.215.400	\$ 3.929.000	\$ 4.686.000	\$ 3.372.000	\$ 4.087.000	\$ 3.206.000	\$ 4.073.000
Retiros	\$ 2.800.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 1.800.000	\$ 1.300.000	\$ 2.500.000	\$ 3.000.000	\$ 2.500.000	\$ 3.000.000	\$ 2.600.000	\$ 3.500.000

Variación porcentual de ingresos entre meses :

Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
\$ 29.200.000	\$ 28.000.000	\$ 26.500.000	\$ 26.000.000	\$ 23.000.000	\$ 21.000.000	\$ 29.500.000	\$ 31.000.000	\$ 30.000.000	\$ 32.000.000	\$ 30.000.000	\$ 32.000.000	
Variación %	-4,110%	-5,357%	-1,887%	-	11,538%	-8,696%	40,476%	5,085%	-3,226%	6,667%	-6,250%	6,667%

ANEXO B: PRECIO LICENCIA SOFTWARE SOFGEM



SERVICIOS E INVERSIONES
SOFGEM LIMITADA
COMERCIO AL POR MENOR DE COMPUTADORAS, SOFTWARES Y SUMINISTROS
EMPRESAS DE SERVICIOS INTEGRALES DE INFORMATICA

Casa Matric: 90 Oriente IV 1941 - Talca
Email: ventas@sofgem.cl
Fono: 71-2884183 71-2884133

R.U.T.: 76.569.958-4
FACTURA ELECTRONICA
N° 3045
S.II - TALCA


Cliente : Repuestos Luis Federico Villanueva Bravo Srl R.U.T. : 76.362.931-7 Giro : Venta de partes, piezas y accesorios par Dirección : 1 Sur 2158 Comuna : Talca Ciudad : Talca	Emitido : 17-02-2021 Local Talca Vence : 01-03-2021 F.Pago : Transfer. Banc.Ita./ Vendedor : Jessenia Medel Maturana Fono :
--	---

Código	Detalle	Cant.	Und.	Precio Unt.	Desc.	Total
12-20	Subscripción Software Anual Sofgem correspondiente al mes de febrero Valor UF 29.215 al día 18-02-2021, Del 1 de marzo del 2021 al 28 de febrero del 2022;	3,00	Sin	146.075		438.225

OBSERVACIONES

Tipo Documento	Folio	Referencia a Otros Documentos Fecha	Razón Referencia

SON: QUINIENTOS VEINTE Y UN MIL CUATROCIENTOS OCHENTA Y OCHO



Formato Electrónico de
Res. 80 del 2014-05-22 - Verifique documento: www.sii.cl

NETO	438.225
IVA(19%)	83.263
TOTAL	521.488

FACTURAS NO PAGADAS A SU VENCIMIENTO DEVERANAN EL INTERES NAUIMO CONVENCIONAL A QUE SE REFIERE EL ART.5 DE LA LEY 18.010

ANEXO C: TRANSPARENCIA

Para este apartado se muestran algunas cartas de recepción, en muestra de prueba de respuesta a las solicitudes a las 29 comunas.

Gmail Bandeja de entrada

The screenshot displays a Gmail inbox with the search filter 'Respuesta a su solicitud de información'. The interface includes a search bar, filters for 'Cualquier momento', 'Contiene archivos adjuntos', 'Para', and 'No leídos', and a 'Busqueda avanzada' link. The inbox list shows 1-50 of many items. Each email entry includes a sender, a subject line, a preview of the content, and a date. The emails are as follows:

From	Subject	Date
Municipalidad de Ll.	Recibidos: Respuesta a su solicitud de información MU138T0000956 - y dado respuesta a su solicitud de información MU138T0000956. Sirvase revisar los documentos adjuntos c...	30/10/22
Municipalidad de Em.	Recibidos: Respuesta a su solicitud de información MU087T0000722 - y dado respuesta a su solicitud de información MU087T0000722. Sirvase revisar los documentos adjuntos c...	23/10/22
Municipalidad de Em.	Recibidos: Respuesta a su solicitud de información MU087T0000725 - y dado respuesta a su solicitud de información MU087T0000725. Sirvase revisar los documentos adjuntos ...	23/10/22
Municipalid., Miguel 2	Recibidos: Solicita subsanar solicitud de información MU276T0001004 - de su solicitud de acceso a la información MU276T0001004, esta > requiere ser subsanada o aclarada en ...	23/10/22
Unidad Transparencia	Recibidos: Informa desistimiento Solicitud de Acceso a Información Pública MU312T0003418 - de su Solicitud de Acceso a la Información Pública MU312T0003418, se le informa qu...	20/10/22
Unidad Transparencia	Recibidos: Informa desistimiento Solicitud de Acceso a Información Pública MU312T0003429 - de su Solicitud de Acceso a la Información Pública MU312T0003429, se le informa q...	20/10/22
Paula Cabrera	Recibidos: Material complementario TDCP Primavera 2022 - para dejarles información y material complementario al TDCP. En adjunto van estudios de sueldos y empresas, el diccio...	15/10/22
Municipalidad de Co.	Recibidos: Respuesta a su solicitud de información MU055T0001231 - y dado respuesta a su solicitud de información MU055T0001231. Sirvase revisar los documentos adjuntos co...	16/10/22
Municipalidad de Vi.	Recibidos: Respuesta a su solicitud de información MU337T0001685 - y dado respuesta a su solicitud de información MU337T0001685. Sirvase revisar los documentos adjunto...	16/10/22
Municipalidad de Em.	Recibidos: Informa prórroga de solicitud de información MU087T0000722 - para otorgar respuesta a su solicitud, en conformidad a lo señalado en el documento que se adjunta. A...	14/10/22
Municipalidad de Pa. 2	Recibidos: Respuesta a su solicitud de información MU204T0001385 - y dado respuesta a su solicitud de información MU204T0001385. Sirvase revisar los documentos adjuntos c...	14/10/22



REPÚBLICA DE CHILE
PROVINCIA DE LINARES
I. MUNICIPALIDAD DE COLBUN

Alcaldía

ORD.: 000180

ANT.: Solicitud de Información
MU05ST0001231 de fecha 16 de
Diciembre de 2022.-

MAT.: Responde a Solicitud de Acceso a la
Información del antecedente.

COLBUN, 16 DIC 2022

DE : ANIBAL URTUBIA RODRIGUEZ
ADMINISTRADOR MUNICIPAL

A : SEÑOR WLADIMIR GUTIÉRREZ LEIVA

- 1.- Atendiendo a solicitud de información ingresada a esta Municipalidad mediante el número MU05ST0001228 de fecha 14 de Noviembre de 2022 donde solicita lo siguiente:
"Hola! Mi nombre es Wladimir Gutiérrez Leiva, estudiante de Ingeniería Civil Industrial de la Universidad de Chile. En estos momentos me encuentro haciendo mi tesis, la que tiene que ver con el estudio de distintos factores de tránsito, mas, la solicitud tiene que ver con autos circulantes en la Región del Maule a nivel comunal. Para poder tener esas datos y categorizarlos quisiera tener acceso a alguna base de datos con los permisos de circulación de este año (con sus detalles) en la región, ya que con eso podría estudiar que autos y modelos son los que existen este año por comuna, en este caso, en todas las comunas de la región del Maule. Si es problema por privacidad, mi tesis es confidencial. Cabe destacar que quienes son propietarios de los autos y sus datos personales no son de mi interés. Espero su consideración y muchas gracias. Saludos. Wladimir".
- 2.- Por lo anteriormente expuesto informo a usted, que no es posible acceder a su requerimiento, por tratarse de una información que ante cualquier ingreso erróneo o de nuevos campos, se corre el riesgo de dañar los archivos o perder parte de la información, según lo señala en el artículo 21 N° 1 de la Ley 20.285, asimismo implicaría la distracción del personal del área para su redacción, todo esto en virtud al artículo 21, letra C, de la Ley de Transparencia.
- 3.- En todo caso y de no encontrarse conforme con la respuesta precedente en contra de esta decisión, Ud. podrá interponer Amparo a su derecho de Acceso a la Información ante el Consejo para la Transparencia en el plazo de 15 días hábiles contado desde la notificación de este Oficio.
- 4.- Lo que envío a Ud. para su conocimiento y fines.

Saluda atentamente,



AUR/eea.

DISTRIBUCIÓN:

- Indicada.
- C/c Sr. Joaquín Labbé Salazar
- C/c Secretaria Municipal.
- Archivo Oficina de Partes.



ORD. N° 1218/21
ANT.: Requerimiento N°
MU064T0001653 de 14-11-2022.
MAT.: Responde a requerimiento de
WLADIMIR GUTIERREZ LEIVA.
Constitución, **22 NOV 2022**

DE: FABIÁN PÉREZ HERRERA
ALCALDE ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE CONSTITUCION

A: CONSEJO PARA LA TRANSPARENCIA

Junto con saludar y en atención a lo comunicado por el Jefe Dirección de Tránsito y Transporte Público Don Juan Carlos Gutiérrez Rojas, mediante Memorándum N°587, del 17 noviembre 2022, en orden a satisfacer la solicitud de acceso a la información por la Ley Transparencia, requerimiento N° MU064T0001653 de fecha 14 noviembre 2022, presentada por Sr.(a): **WLADIMIR GUTIERREZ LEIVA**, quien solicita de manera textual lo siguiente:

"Hola! Mi nombre es Wladimir Gutiérrez Leiva, estudiante de Ingeniería Civil Industrial de la Universidad de Chile. En estos momentos me encuentro haciendo mi tesis, la que tiene que ver con el estudio de distintos factores de tránsito en la Región del Maule, mas, la solicitud tiene que ver con los autos circulantes a nivel comunal.

Para poder tener esos datos y categorizarlos quisiera tener acceso a alguna base de datos con los permisos de circulación de este año (con sus detalles) en su comuna, ya que con eso podría estudiar que autos son los que circulan este año en Constitución con sus marcas tipos modelos y otros detalles, los que se entregan en el permiso de circulación.

Si es problema por privacidad, mi tesis es confidencial. Cabe destacar que quienes son propietarios de los autos y sus datos personales no son de mi interés.

Espero su consideración y muchas gracias.

Saludos.

Wladimir

Observaciones: Permisos de circulación del año 2022 de la comuna de Constitución".

RESPUESTA:

En virtud del Derecho de Acceso a la Información de los Órganos de la Administración del Estado, la Ley de Transparencia establece en su artículo 10° "Toda persona tiene derecho a solicitar y recibir información de cualquier órgano de la Administración del Estado, en la forma y condiciones que establece esta ley.

El acceso a la información comprende el derecho de acceder a las informaciones contenidas en actos, resoluciones, actas, expedientes, contratos y acuerdos, así como a toda información elaborada con presupuesto público, cualquiera sea el formato o soporte en que se contenga, salvo las excepciones legales.

En virtud de lo expuesto precedentemente y a la información proporcionada por el Jefe de Dirección de Tránsito y Transporte Público, ya individualizado en el epígrafe inicial, y con el propósito de dar cumplimiento a la información solicitada, se envía en formato electrónico **EXCEL**, listado de permisos de circulación pagados en la comuna, correspondiente al periodo 03-01-2022 hasta el día 17-11-2022.

En estas circunstancias y habiendo dado cumplimiento a lo requerido, se solicita tener por cumplido lo solicitado por Ley de Transparencia.

Sin otro particular, se despide atentamente,



FABIÁN PÉREZ HERRERA
ALCALDE

Distribución:
1. La Jefe de Oficina de Planificación y
PPHUC (M) (M) (M)



SECRETARÍA MUNICIPAL
LEY DE TRANSPARENCIA
MU078T0002734



OFICIO ORD. Nº: 1509

ANT.: Solicitud de acceso a la información
Nº MU078T0002734, de fecha 14.11.2022.

MAT.: Remite información solicitado.

Curicó, 24 NOV 2022

DE : ALCALDE DE CURICÓ

A : SR. WLADIMIR GUTIERREZ LEIVA
wgutierrezla@gmail.com

Con fecha 14.11.2022, la Ilustre Municipalidad de Curicó ha recibido solicitud de información N° MU078T0002734.

En atención a lo solicitado por usted, cuyo tenor dice: "Hola! Mi nombre es Wladimir Gutiérrez Leiva, estudiante de Ingeniería Civil Industrial de la Universidad de Chile. En estos momentos me encuentro haciendo mi tesis, la que tiene que ver con el estudio de distintos factores de tránsito en la Región del Maule, mas, la solicitud tiene que ver con los autos circulantes a nivel comunal. Para poder tener esos datos y categorizarlos quisiera tener acceso a alguna base de datos con los permisos de circulación de este año (con sus detalles) en su comuna ya que con eso podría estudiar que autos son los que circulan este año en Curicó con sus marcas, tipos, modelos y los detalles que se entregan en los permisos de circulación. Si es problema por privacidad, mi tesis es confidencial. Cabe destacar que quienes son propietarios de los autos y sus datos personales no son de mi interés. Espero su consideración y muchas gracias. Saludos. Wladimir".

Conforme lo establecido por el artículo 10 de la Ley de Transparencia, "Toda persona tiene derecho a solicitar y recibir información de cualquier órgano de la Administración del Estado, en la forma y condiciones que establece esta ley."

El artículo 5° del citado cuerpo legal dispone que son públicos los actos y resoluciones de los órganos de la Administración del Estado, sus fundamentos, los documentos que les sirven de sustento y complemento directo y esencial, y los procedimientos que se utilicen para su dictación; la información elaborada con presupuesto público; y toda otra información que obre en poder de la Administración, cualquiera sea su formato, soporte, fecha de creación, origen, clasificación o procesamiento, a menos que esté sujeta a las excepciones señaladas en la Ley de Transparencia.

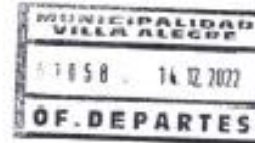
Que el Artículo 14° establece que la autoridad o jefatura o jefe superior del órgano o servicio de la Administración del Estado, requerido, deberá pronunciarse sobre la solicitud, sea entregando la información solicitada o negándose a ello, en un plazo máximo de veinte días hábiles, contado desde la recepción de la solicitud que cumple con los requisitos del artículo 12 de la Ley de Transparencia.

Que en virtud lo anterior se estima que la información solicitada tiene el carácter de pública y que a su respecto no concurre causal de secreto alguna, que justifique la denegación de la misma.

SE RESUELVE LO SIGUIENTE:

1. ACCÉDASE a la entrega de la siguiente información:

A. Accédase a la Información proporcionada por el Departamento de Permisos de Circulación de la I. Municipalidad de Curicó, en el archivo Excel que forma parte de esta resolución.



ANT.: SAI MU337T0001685, de fecha 16.11.2022.

MAT.: Responde solicitud de información, en conformidad al artículo 14 de la Ley 20.285.

DE: ALCALDE DE LA COMUNA DE VILLA ALEGRE
SR. PABLO FUENTES VALLEJOS

A: DON WLADIMIR GUTIÉRREZ LEIVA
PRESENTE

1. Junto con saludar cordialmente, me dirijo a Ud., para dar respuesta a su Solicitud de Acceso a la Información Ley de Transparencia N° MU337T0001685, de fecha 15.11.2022, cuyo tenor literal es el siguiente:

"Hola! Mi nombre es Wladimir Gutiérrez Leiva, estudiante de Ingeniería Civil Industrial de la Universidad de Chile. En estos momentos me encuentro haciendo mi tesis, la que tiene que ver con el estudio de distintos factores de tránsito en la Región del Maule, mas, la solicitud tiene que ver con los autos circulantes a nivel comunal. Para poder tener esos datos y categorizarlos quisiera tener acceso a alguna base de datos con los permisos de circulación de este año (con sus detalles) en su comuna ya que con eso podría estudiar que autos son los que circulan este año en Villa Alegre con sus marcas, tipos, modelos y los detalles que se entregan en los permisos de circulación. Si es problema por privacidad, mi tesis es confidencial. Cabe destacar que quienes son propietarios de los autos y sus datos personales no son de mi interés. Espero su consideración y muchas gracias. Saludos.."

En referencia a su solicitud de información enunciada y en cumplimiento a lo dispuesto en el artículo N°14 de la Ley N° 20.285 "Sobre Acceso a la Información Pública", se adjunta al presente oficio, archivo de los permisos de circulación emitidos y pagados en el municipio durante el año 2022. La información proporcionada por la Directora de Tránsito y Transporte Público, Sra. Verónica Domínguez Romero.

2. En virtud de lo anterior, este municipio, ha cumplido con dar respuesta a su solicitud dentro del plazo establecido en el inciso primero del artículo 14 de la Ley de Transparencia.
3. En todo caso y de no encontrarse conforme con la respuesta precedente, en contra de esta decisión usted podrá interponer amparo a su derecho de acceso a la información, ante el Consejo para la Transparencia, en el plazo de 15 días hábiles contados desde la notificación de este Oficio.
4. Lo que remito a Ud., para su conocimiento y fines

Le saluda atentamente



LORENA GÁLVEZ GÁLVEZ
ADMINISTRADORA MUNICIPAL
"Por Orden del Señor Alcalde"

DISTRIBUCION:

- Indicada
- Of. de Partes
- Archivo Transparencia.

LINARES

ANT: Solicitud de acceso a la información N° MU140T0001808 de fecha 14 de noviembre de 2022.

Lo dispuesto en la Ley de Transparencia de la Función Pública y de acceso a la información de la Administración del Estado, aprobada por el artículo 1° de la Ley N° 20.285, de 2008, en adelante, Ley de Transparencia; El Decreto Supremo N° 13, de 2009, del Ministerio Secretaría general de la Presidencia, que aprueba el Reglamento del artículo primero de la Ley N° 20.285, de 2008; y la Instrucción General N° 10 del Consejo para la Transparencia, publicada en el Diario Oficial el 17 de diciembre de 2012; Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades N° 18.695,

LINARES, 07/12/2022

DE : ALCALDE DE LINARES.
A : SR. WLADIMIR GUTIERREZ LEIVA.
wgutierrezl@gmail.com

Con fecha **14 de noviembre de 2022**, la Ilustre Municipalidad de Linares ha recibido solicitud de Información N° **MU140T0001808**.

En atención a lo solicitado por usted, cuyo tenor dice:
*Hola! Mi nombre es Wladimir Gutiérrez Leiva, estudiante de Ingeniería Civil Industrial de la Universidad de Chile. En estos momentos me encuentro haciendo mi tesis, la que tiene que ver con el estudio de distintos factores de tránsito en la Región del Maule, mas, la solicitud tiene que ver con los autos circulantes a nivel comunal.
Para poder tener esos datos y categorizarlos quisiera tener acceso a alguna base de datos con los permisos de circulación de este año (con sus detalles) en su comuna ya que con eso podría estudiar que autos son los que circulan este año en Linares con sus marcas, tipos, modelos y los detalles que se entregan en los permisos de circulación.
Si es problema por privacidad, mi tesis es confidencial. Cabe destacar que quienes son propietarios de los autos y sus datos personales no son de mi interés.
Espero su consideración y muchas gracias.
Saludos,
Wladimir

Observaciones: Permisos de circulación del año 2022 en la comuna de Linares*

Que el Artículo 5° del citado cuerpo legal dispone que son públicos los actos y resoluciones de los órganos de la administración del Estado, sus fundamentos, los documentos que les sirvan de sustento y complemento directo y esencial, y los procedimientos que se utilicen para su dictación; la información elaborada con presupuesto público; y toda otra información que obre en poder de la Administración, cualquiera sea su formato, soporte, fecha de creación, origen, clasificación o procesamiento, a menos que esté sujeta a las excepciones señaladas en la Ley de Transparencia.

Que en virtud lo anterior se estima que la información solicitada tiene el carácter de pública y que a su respecto no concurre causal de secreto alguna, que justifique la denegación de la misma.

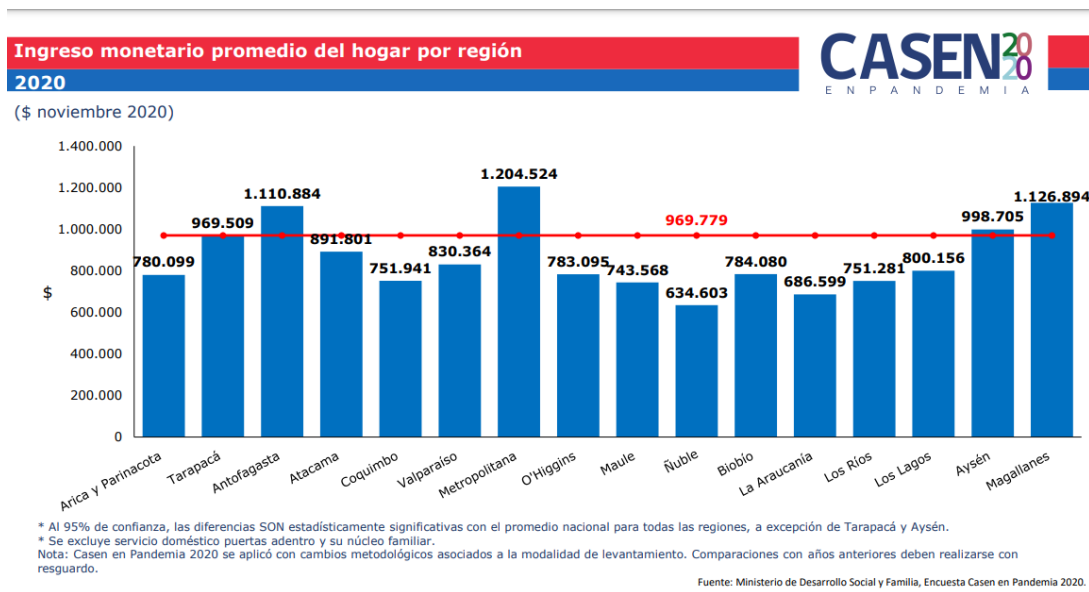
RESUELVE LO SIGUIENTE:

- I. **ACCÉDASE** a la entrega de la siguiente información:
 - A. Accédase a la información proporcionada por la Dirección de Tránsito de la I. Municipalidad de Linares. Documento adjunto a la presente resolución.

En respuesta a lo solicitado Adjuntamos:

- Respuesta_1808.xlsx

ANEXO D: ENCUESTA CASEN INGRESO PROMEDIO DEL HOGAR POR REGIÓN



ANEXO E: DISEÑO ENCUESTA CLIENTES TALCA FRENOS

Encuesta Clientes Talca Frenos

Pregunta 1: Indique su edad

_____ años

Pregunta 2: Indique su género

Femenino ___

Masculino ___

Prefiero no decirlo ___

Pregunta 3: Ocupación

Estudiante ___

Empleado ___

Desempleado ___

Jubilado ___

Pregunta 4: ¿Es de Talca? Si la respuesta es No, señale de que comuna viene

Si ___

No, vengo de _____

Pregunta 5: ¿Ha comprado anteriormente en Talca Frenos?

Si ___

No ___

No recuerdo ___

Pregunta 6: Producto que solicita

Pastillas ___

Patines ___

Discos ___

Balatas ___

Tambores ___

Cilindros ___

Otro ___

Servicio de taller ___

Marca del producto _____

Pregunta 7: Al momento de compra usted prioriza

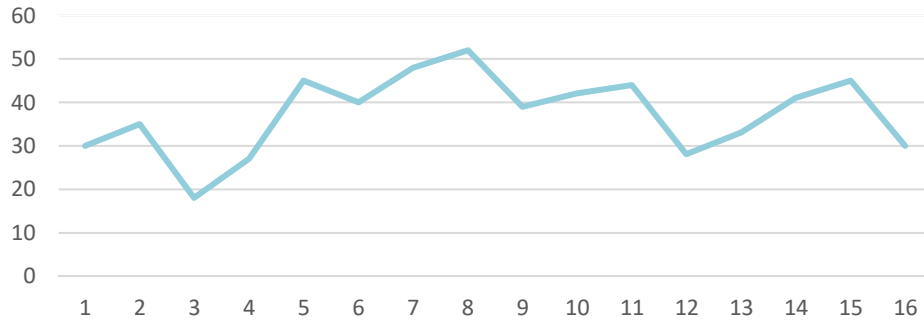
Calidad ___

Precio ___

ANEXO F: GRÁFICOS ENCUESTA

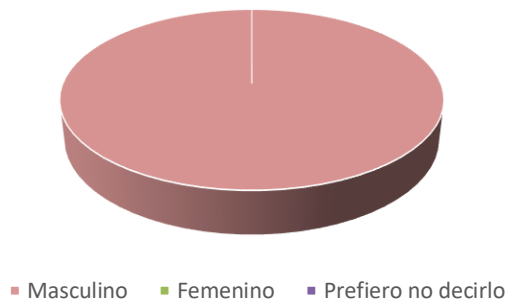
Pregunta 1: Edad por cliente solicitante

Edad por numero de cliente



Pregunta 2: Género

Género por cliente



Pregunta 3: Ocupación

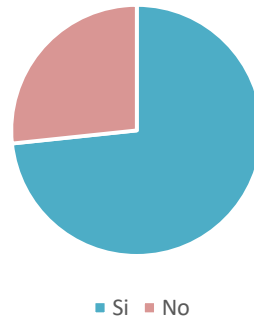
Ocupación de cada cliente



Pregunta 4: Gráficos disponibles en Estudio de demanda

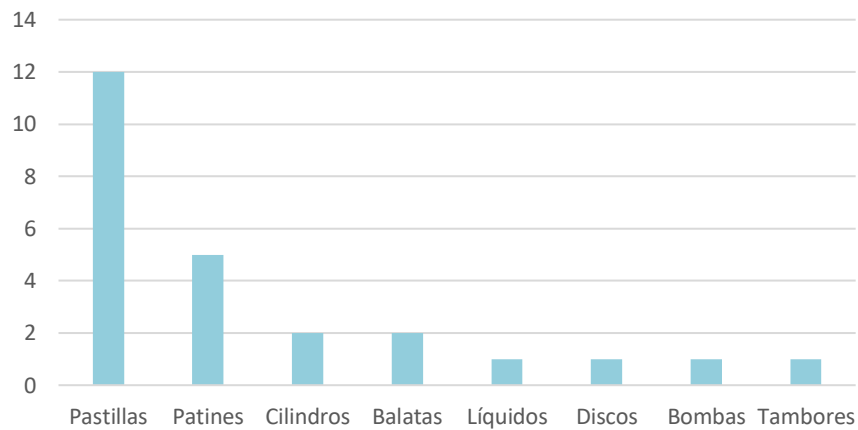
Pregunta 5: Ha comprado anteriormente en Talca Frenos

Compró anteriormente en Talca Frenos

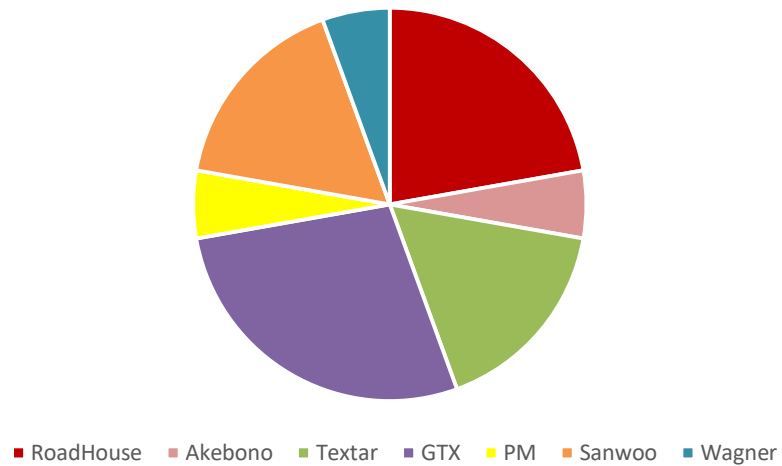


Pregunta 6: Producto que solicita y marca respectiva

Cantidad solicitada por producto



Distribución de marcas solicitadas



Pregunta 7: Disponible en Plan de Marketing

ANEXO G: DETALLES CÁLCULO MATRIZ DE PRIORIZACIÓN

Criterio	Prioridad	Caupenes	Chanco	Cobún	Constitución	Curepto	Quiró	Empetrado	Hualde	Lizantién	Línces	Longawi	Maule	Molina	Paral	Pelarco	Pellibue	Pentabue	Rauco	Retro	Río Claro	Romeral	Sag. Familia	San Clemente	San Javier	San Rafael	Teno	Vitiquén	Villa Alegre	Verdes Bueñas	
Tiempo de viaje	Alta	0	0	2	0	0	2	0	1	0	2	2	3	2	1	3	0	3	1	1	3	1	1	3	3	3	1	0	3	3	2
Tiempo de viaje*		0	0	0,44	0	0	0,44	0	0,22	0	0,44	0,44	0,66	0,44	0,22	0,66	0	0,66	0,22	0,22	0,66	0,22	0,22	0,66	0,66	0,66	0,22	0	0,66	0,44	
Permisos de circulación	Alta	2	1	1	2	1	3	1	1	1	3	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2	3	1	2	1	1	1	
Permisos de circulación*		0,44	0,22	0,22	0,44	0,22	0,66	0,22	0,22	0,22	0,66	0,44	0,44	0,44	0,44	0,44	0,22	0,22	0,22	0,22	0,22	0,22	0,44	0,44	0,66	0,22	0,44	0,22	0,22	0,22	
Competencia directa	Alta	2	3	3	1	3	1	3	3	3	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	
competencia directa*		0,44	0,66	0,66	0,22	0,66	0,22	0,66	0,66	0,66	0,44	0,66	0,66	0,44	0,44	0,66	0,66	0,66	0,66	0,66	0,66	0,66	0,66	0,66	0,66	0,66	0,44	0,66	0,66	0,66	
Ingreso del hogar promedio	Media	1	1	2	2	1	3	1	2	2	2	3	1	2	3	2	2	2	1	1	2	3	2	1	2	2	2	2	1	1	
Ingreso del hogar promedio*		0,17	0,17	0,34	0,34	0,17	0,51	0,17	0,34	0,34	0,34	0,51	0,17	0,34	0,51	0,34	0,34	0,34	0,17	0,17	0,34	0,51	0,34	0,17	0,34	0,34	0,34	0,34	0,17	0,17	
Clientes solicitantes	Media	1	0	1	0	1	1	0	0	0	1	0	3	0	0	1	0	2	0	0	0	0	1	3	3	2	0	0	2	1	
clientes solicitantes*		0,17	0	0,17	0	0,17	0,17	0	0	0	0,17	0	0,51	0	0	0,17	0	0,34	0	0	0	0	0,51	0,51	0,34	0	0	0,34	0,17	0,17	

Criterio	Prioridad	Cauquenes	Chanco	Cobibún	Constitución	Curepto	Curipó	Emedrado	Hualañe	Licanén	Linares	Longaví	Maule	Molina	Parar	Pelarco	Pellulue	Percathue	Rauco	Retro	Río Claro	Romeral	Sag-Familia	San Clemente	San Javier	San Rafael	Teno	Vichuquén	Villa Alegre	Verdaderos Buena	
Costo de viaje*	Alta	0	0	0,44	0	0	0,44	0	0,22	0	0,44	0,44	0,44	0,44	0,22	0,66	0	0,66	0,22	0,22	0,66	0,22	0,22	0,66	0,66	0,66	0,22	0	0	0,66	0,44
Permisos de circulación*	Alta	0,44	0,22	0,22	0,44	0,22	0,66	0,22	0,22	0,22	0,66	0,44	0,44	0,44	0,44	0,44	0,22	0,22	0,22	0,22	0,22	0,22	0,44	0,44	0,66	0,22	0,44	0,22	0,22	0,22	0,22
competencia directa*	Alta	0,44	0,66	0,66	0,22	0,66	0,22	0,66	0,66	0,66	0,66	0,44	0,66	0,44	0,44	0,66	0,66	0,66	0,66	0,66	0,66	0,66	0,66	0,66	0,66	0,66	0,44	0,66	0,66	0,66	0,66
Ingreso del hogar promedio*	Media	0,17	0,17	0,34	0,34	0,17	0,51	0,17	0,34	0,34	0,34	0,51	0,17	0,34	0,51	0,34	0,34	0,34	0,17	0,17	0,34	0,51	0,34	0,17	0,34	0,34	0,34	0,34	0,34	0,17	0,17
clientes solicitantes*	Media	0,17	0	0,17	0	0,17	0,17	0	0	0	0,17	0	0,51	0	0	0,17	0	0,34	0	0	0	0	0,17	0,51	0,34	0,34	0	0	0,34	0,17	0,17
TOTAL*		1,22	1,05	1,83	1	1,22	2	1,05	1,44	1,22	2,05	2,05	2,44	1,66	1,61	2,27	1,22	2,22	1,27	1,27	1,88	1,61	1,83	2,44	2,83	2,22	1,44	1,22	2,05	1,66	

ANEXO H: VENTAS DE AUTOS USADOS LIVIANOS Y MEDIANOS POR TIPO Y REGIÓN

REGIÓN	CATEGORÍA				
	TOTAL	PASAJEROS	CAMIONETAS	COMERCIALES	SUV
XV Arica y Parinacota	22.682	6439	2284	261	13698
I Tarapacá	27.725	8976	2154	444	16151
II Antofagasta	25.243	13231	3882	681	7449
III Atacama	18.785	9036	4107	480	5162
IV Coquimbo	41.625	21796	9298	1503	9028
V Valparaíso	103.243	61338	16744	5197	19964
RM Metropolitana	667.155	353292	105539	43773	164551
VI O'Higgins	71.518	39907	14301	3920	13390
VII Maule	89.889	48228	21490	3751	16420
XVI Ñuble	43.180	22040	11161	1724	8255
VIII Bio-Bio	110.632	57624	23966	4337	24705
IX Araucanía	72.013	34854	19581	2818	14760
XIV Los Ríos	28.483	14530	6620	1079	6254
X Los Lagos	74.521	37700	18453	2966	15402
XIV Aysén	10.234	2593	2792	203	4646
XII Magallanes	22.407	10121	3543	431	8312
NACIONAL	1.429.335	741.705	265.915	73.568	348.147

REGIÓN	VENTA ANUAL			Variación 20-21	Variación 20-21	PARTICIPACIÓN REGIONAL		
	2021	2020	2019			2021	2020	2019
XV ARICA Y PARINACOTA	27.725	16.875	22.478	64,3%	-24,9%	1,9%	1,7%	2,3%
I TARAPACÁ	25.243	21.687	32.002	16,4%	-32,2%	1,8%	2,2%	3,3%
II ANTOFAGASTA	18.785	21.685	25.069	-13,4%	-13,5%	1,3%	2,2%	2,6%
III ATACAMA	41.625	13.390	9.379	210,9%	42,8%	2,9%	1,3%	1,0%
IV COQUIMBO	103.243	35.454	29.872	191,2%	18,7%	7,2%	3,5%	3,1%
V VALPARAÍSO	71.518	87.409	75.308	-18,2%	16,1%	5,0%	8,7%	7,7%
RM METROPOLITANA	89.889	412.291	454.952	-78,2%	-9,4%	6,3%	41,0%	46,6%
VI O'HIGGINS	110.632	56.339	42.994	96,4%	31,0%	7,7%	5,6%	4,4%
VII MAULE	72.013	57.281	54.112	25,7%	5,9%	5,0%	5,7%	5,5%
XVI ÑUBLE	74.521	30.151	23.395	147,2%	28,9%	5,2%	3,0%	2,4%
VIII BÍO-BÍO	10.234	97.611	75.567	-89,5%	29,2%	0,7%	9,7%	7,7%
IX ARAUCANÍA	22.407	56.667	43.601	-60,5%	30,0%	1,6%	5,6%	4,5%
XIV LOS RÍOS	667.155	21.413	15.426	3015,7%	38,8%	46,7%	2,1%	1,6%
X LOS LAGOS	28.483	54.889	44.944	-48,1%	22,1%	2,0%	5,5%	4,6%
XIV AYSÉN	22.682	8.160	8.523	178,0%	-4,3%	1,6%	0,8%	0,9%
XII MAGALLANES	43.180	13.675	18.183	215,8%	-24,8%	3,0%	1,4%	1,9%
NACIONAL	1.429.335	1.004.977	975.805	42,2%	3,0%			

ANEXO J: VARIACIÓN MENSUAL AL AÑO 1 DE INGRESOS Y COSTOS

Variación de Ingresos:

Productos y/o Servicios	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	TOTAL ANUAL
Venta de productos	\$ 9.000.000	\$ 8.630.137	\$ 8.167.808	\$ 8.013.699	\$ 7.089.041	\$ 6.472.603	\$ 9.092.466	\$ 9.554.795	\$ 9.246.575	\$ 9.863.014	\$ 9.246.575	\$ 9.339.041	103.715.753
Rectificado	\$ 900.000	\$ 863.014	\$ 816.781	\$ 801.370	\$ 708.904	\$ 647.260	\$ 909.247	\$ 955.479	\$ 924.658	\$ 986.301	\$ 924.658	\$ 924.658	10.362.329
Embalado	\$ 1.200.000	\$ 1.150.685	\$ 1.089.041	\$ 1.068.493	\$ 945.205	\$ 863.014	\$ 1.212.329	\$ 1.273.973	\$ 1.232.877	\$ 1.315.068	\$ 1.232.877	\$ 1.315.068	13.898.630
TOTAL ES	\$ 11.100.000	\$ 10.643.836	\$ 10.073.630	\$ 9.883.562	\$ 8.743.151	\$ 7.982.877	\$ 11.214.041	\$ 11.784.247	\$ 11.404.110	\$ 12.164.384	\$ 11.404.110	\$ 11.578.767	\$ 127.976.712

Variación de costos:

INSUMOS	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	TOTAL ANUAL
Ben cina	\$ 50.000	\$ 50.500	\$ 51.005	\$ 51.515	\$ 52.030	\$ 52.551	\$ 53.076	\$ 53.607	\$ 54.143	\$ 54.684	\$ 55.231	\$ 55.783	\$ 634.125
Inve ntario	0	\$ 5.609.589	\$ 5.309.075	\$ 5.208.904	\$ 4.607.877	\$ 4.207.192	\$ 5.910.103	\$ 6.210.616	\$ 6.010.274	\$ 6.410.959	\$ 6.010.274	\$ 6.070.377	\$ 61.565.240
TOTAL ES	\$ 50.000	\$ 5.660.089	\$ 5.360.080	\$ 5.260.419	\$ 4.659.907	\$ 4.259.742	\$ 5.963.179	\$ 6.264.223	\$ 6.064.417	\$ 6.465.643	\$ 6.065.505	\$ 6.126.160	\$ 62.199.365

ANEXO K: CARTA GANTT

Actividades	Infraestructura			Personal y Marketing								
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Renovaciones y adecuaciones del local	X	X										
Adquisición de equipos y material		X										
Compra y recepción de inventario inicial			X									
Montaje y organización del inventario			X									
Selección de personal				X								
Capacitación de personal					X	X						
Publicidad y promoción					X	X	X	X	X	X	X	X
Apertura de la sucursal							X					

ANEXO L: FLUJOS DE CAJA DEL AÑO 1 Y A 5 AÑOS, INDICADORES DE RESULTADO Y EQUILIBRIO

Flujo de Caja Año 1:

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Inversión Inicial	-26.266.732												
Ingresos													
Ventas		11.100.000	10.643.836	10.073.630	9.883.562	8.743.151	7.982.877	11.214.041	11.784.247	11.404.110	12.164.384	11.404.110	11.578.767
Otros Ingresos													
Total Ingresos	-26.266.732	11.100.000	10.643.836	10.073.630	9.883.562	8.743.151	7.982.877	11.214.041	11.784.247	11.404.110	12.164.384	11.404.110	11.578.767
Egresos													
Costos Fijos		2.180.732	2.180.732	2.180.732	2.180.732	2.180.732	2.180.732	2.180.732	2.180.732	2.180.732	2.180.732	2.180.732	2.180.732
Costos Financieros		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Costos Variables		50.000	5.660.089	5.360.080	5.260.419	4.659.907	4.259.742	5.963.179	6.264.223	6.064.417	6.465.643	6.065.505	6.126.160
Otros Egresos													
Total Egresos	0	2.230.732	7.840.821	7.540.812	7.441.151	6.840.639	6.440.474	8.143.911	8.444.955	8.245.149	8.646.375	8.246.237	8.306.892
Depreciación													2.383.810
Amortización													
Flujo antes de impuesto	-26.266.732	8.869.268	2.803.015	2.532.818	2.442.410	1.902.512	1.542.402	3.070.130	3.339.291	3.158.961	3.518.008	3.157.873	888.065
Impuesto	0												2.739.505
Flujo después de im	-26.266.732	8.869.268	2.803.015	2.532.818	2.442.410	1.902.512	1.542.402	3.070.130	3.339.291	3.158.961	3.518.008	3.157.873	-1.851.440
Depreciación		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2.383.810
Amortización		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Valor de Desecho													65.742.124
Flujo Neto	-26.266.732	8.869.268	2.803.015	2.532.818	2.442.410	1.902.512	1.542.402	3.070.130	3.339.291	3.158.961	3.518.008	3.157.873	86.274.494
Flujo Acumulado	-26.266.732	-17.397.464	-14.594.450	-12.061.632	-9.619.221	-7.716.710	-6.174.307	-3.104.177	235.115	3.394.075	6.912.084	10.069.956	96.344.450

WACC	0,797%
MENSUAL	

Flujo de Caja 5 años:

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversión Inicial	-26.266.732					
Ingresos						
Ventas		\$ 127.976.712	\$ 142.054.151	\$ 157.680.107	\$ 175.024.919	\$ 194.277.660
Otros Ingresos						
Total Ingresos	-26.266.732	127.976.712	142.054.151	157.680.107	175.024.919	194.277.660
Egresos						
Costos Fijos		26.168.784	26.168.784	26.168.784	26.168.784	26.168.784
Costos Financieros		0	0	0	0	0
Costos Variables		62.199.365	92.335.198	102.492.070	113.766.197	126.280.479
Otros Egresos						
Total Egresos	0	88.368.149	118.503.982	128.660.854	139.934.981	152.449.263
Depreciación		2.383.810	2.383.810	2.383.810	2.383.810	2.383.810
Amortización						
Flujo antes de impuesto	-26.266.732	37.224.754	21.166.359	26.635.444	32.706.128	39.444.588
Impuesto	0					
Flujo después de impuesto	-26.266.732	37.224.754	21.166.359	26.635.444	32.706.128	39.444.588
Depreciación		2.383.810	2.383.810	2.383.810	2.383.810	2.383.810
Amortización		0	0	0	0	0
Valor de Desecho						
Flujo Neto	-26.266.732	39.608.563	23.550.169	29.019.254	35.089.938	41.828.397
Flujo Acumulado	-26.266.732	13.341.831	36.892.000	65.911.254	101.001.191	142.829.588

Indicadores de resultado y equilibrio:

1. Ventas en Punto de Equilibrio anual de su Negocio en pesos

Costo Fijo Anual	26.168.784
Costo Variable Anual	62.199.365
Ventas en Equilibrio (\$)	88.368.149

2. Utilidad Anual

Costo Total	88.368.149
Año	127.976.712
Utilidad (\$)	39.608.563

3. Ventas en Punto de Equilibrio anual de su Negocio en unidades

Precio Unitario	150
Costo Total	88.368.149
Cantidad de unidades en equilibrio	589121

4. Rentabilidad Último Ejercicio

Venta Total Último Año	127.976.712	Rentabilidad (%)
Costo Total Último Año	88.368.149	44,82