



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

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA DE REPUESTOS Y SERVICIOS
AUTOMOTRICES SOLOFREN LIMITADA**

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

FRANCISCA CONSTANZA PÉREZ LARA

**PROFESOR GUÍA:
MANUEL VERGARA TRINCADO**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
DANIEL ESPARZA CARRASCO
WLADIMIR REYES MUÑOZ**

**SANTIAGO DE CHILE
2023**

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA DE REPUESTOS Y SERVICIOS AUTOMOTRICES SOLOFREN LIMITADA

El presente proyecto tiene como objetivo principal desarrollar una estrategia de crecimiento para la empresa Repuestos y Servicios Automotrices Solofren Ltda. con la finalidad de aumentar su rentabilidad en el periodo de 5 años. El diagnóstico del análisis estratégico permitió evidenciar que la empresa Solofren Ltda. con casi 10 años en el mercado, cuenta con una estructura sólida, recursos de negocios, procesos implementados y un buen nicho de mercado, pero carece de proyecciones, sólo han trabajado bajo el umbral de la experiencia, sin planificaciones de mediano a largo plazo. La empresa no tiene liquidez. El servicio de frenos express, su línea de negocio más productiva, se encuentra al 90% de su capacidad total y la línea de negocios de desabolladura y pintura, si bien es productiva, actualmente mantiene resultados negativos. También se evidencio que el parque automotriz en la región ha experimentado un aumento considerable, con un ingreso de 23,430 automóviles solo en los últimos dos años, según datos de la Asociación Nacional Automotriz de Chile, ANAC. Cifras que demuestran que existe una gran oportunidad para proyectar un crecimiento de mercado.

Tras el análisis realizado, se determinó que la implementación de un plan estratégico es fundamental para el crecimiento y sostenibilidad de Solofren Ltda. La propuesta se basa en establecer parámetros de formalidad en la organización, diversificar las líneas de negocio, mejorar la gestión financiera e implementar acciones de marketing para aumentar las ventas y captar nuevos clientes, mejorar la experiencia cliente y diseñar métricas e indicadores de control para evaluar periódicamente los resultados esperados. Se proyecta un incremento del 50 % en el margen neto de la organización y un aumento del 12% anual en la cartera de clientes. En términos de evaluación financiera, se realizaron análisis de flujo de caja descontados y se utilizó el método del Valor Actual Neto y la Tasa Interna de Retorno. El VAN del flujo base dio como resultado \$185.917.296, lo que indica que el proyecto es rentable en las condiciones actuales, considerando la rentabilidad marginal del proyecto sin incorporar la inversión. Y evaluar los flujos con proyecto, esta rentabilidad incrementa considerablemente. El VAN del flujo puro es de \$300.626.406, mientras que en el flujo financiado \$278.713.584. Sin embargo, el proyecto con financiamiento propio muestra un VAN más alto y una TIR baja en comparación con el proyecto con financiamiento externo. Esto indica que utilizar recursos propios puede generar una mayor rentabilidad a largo plazo, aunque con un riesgo potencialmente mayor asociado a la deuda.

En conclusión, la implementación del plan estratégico propuesto podría permitirle a Solofren Ltda. Aprovechar las oportunidades de crecimiento en el mercado automotriz de la Región de Coquimbo. Proporcionando una base sólida para aumentar la rentabilidad y consolidar la posición de la empresa. La evaluación financiera respalda la viabilidad y rentabilidad del proyecto brindando una perspectiva positiva para el crecimiento y desarrollo de Solofren Ltda. en los próximos 5 años.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mi familia, por brindarme cariño y amor incondicional. Además, por el gran apoyo brindado desde que dije que quería realizar un MBA. Gracias a mi madre, padre.

Gracias mama por alentarme a ser mejores persona y profesional, y por tu gran dedicación y entrega incondicional desde el día que supiste que llegaría a tu vida. Admiro tus valores y tu luz.

Gracias papá por tener el corazón más noble y luchador que he conocido, y demostrarme todos los días que a pesar de lo duro que es la vida siempre se debe sonreír y seguir entregando lo mejor de ti.

Asimismo, dar gracias a todos los profesores que me enseñaron algo, en especial a mi profesor guía Manuel Vergara y su ayudante Wladimir Reyes. Agradezco además a todas las personas que formaron parte de este hermoso y caótico proceso.

Agradecer a mis compañeros, amigos y amigas que siempre tuvieron una palabra de aliento, consejo o una anécdota que contar. Los llevaré siempre en mi corazón.

¡Gracias totales!

I. TABLA DE CONTENIDO

CAPÍTULO I - INTRODUCCIÓN	1
1. INTRODUCCIÓN	2
2. DESCRIPCIÓN DEL TEMA A ABORDAR, LA OPORTUNIDAD	2
2.1. LA OPORTUNIDAD	8
3. FACTORES CRÍTICOS Y PREGUNTAS CLAVES A RESPONDER	9
3.1. FACTORES CRÍTICOS INTERNOS	9
3.2. FACTORES CRÍTICOS EXTERNOS	9
3.3. PREGUNTAS CLAVES	10
4. OBJETIVOS Y RESULTADOS ESPERADOS	10
4.1. OBJETIVO GENERAL	10
4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	10
4.3. RESULTADOS ESPERADOS	10
5. ALCANCE DEL TEMA A ABORDAR	11
6. MARCO TEÓRICO	11
6.1. ANÁLISIS ESTRATÉGICO	11
7. METODOLOGÍA	12
7.1. ETAPA 1: ANÁLISIS DE CLIENTES	12
7.2. ETAPA 2: LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN Y ANÁLISIS	12
7.3. ETAPA 3: DETERMINACIÓN DE DEFINICIONES ESTRATÉGICAS	12
7.4. ETAPA 4: DESARROLLO DEL PLAN DE MARKETING MIX Y VENTAS	13
7.5. ETAPA 5: DESARROLLO DEL PLAN DE OPERACIONES Y GESTIÓN	13
7.6. ETAPA 6: DESARROLLO DEL PLAN DE GESTIÓN DE PERSONAS	13
7.7. ETAPA 7: DESARROLLO DE MÉTRICAS BALANCED SCORECARD	13
7.8. ETAPA 8: DESARROLLO DEL PLAN FINANCIERO	13
7.9. ETAPA 9: CONCLUSIONES	13
CAPÍTULO II - ANÁLISIS ESTRATÉGICO	14
8. ANÁLISIS DE MERCADO	15
8.1. DESCRIPCIÓN DE LA INDUSTRIA	15
8.2. CLIENTES DE SOLOFREN LTDA	19
8.3. ANÁLISIS DE CLIENTES	19
9. ANÁLISIS INTERNO	23
9.1. IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA Y OBJETIVO	23
9.2. HISTORIA	24
9.3. DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	25
9.4. LÍNEAS DE NEGOCIOS	26
9.4.1. <i>SERVICIO DE FRENOS INTEGRALES</i>	26
9.4.2. <i>SERVICIO DE DESABOLLADURA Y PINTURA:</i>	29
9.4.3. <i>DIAGNÓSTICO DE RENTABILIDAD DE LAS LÍNEAS DE NEGOCIOS</i>	31
9.5. ANÁLISIS DE LA DOTACIÓN	33
9.6. ANÁLISIS FINANCIERO:	35
9.7. CADENA DE VALOR	36
9.7.1. <i>ACTIVIDADES PRIMARIAS</i>	36
9.7.2. <i>ACTIVIDADES DE APOYO</i>	38
9.8. IDENTIFICACIÓN DE RECURSOS ESTRATÉGICOS	42
9.9. IDENTIFICACIÓN DE CAPACIDADES	43
9.10. IDENTIFICACIÓN DE LA COMPETENCIA CENTRAL:	43
9.11. ANÁLISIS DEL CLIMA LABORAL	44
10. ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL	46
10.1. ANÁLISIS PESTEL	46
10.1.1. ANÁLISIS DEL CONTEXTO POLÍTICO	46
10.1.2. ANÁLISIS DEL CONTEXTO ECONÓMICO	47
10.1.3. ANÁLISIS DEL CONTEXTO SOCIALES	49
10.1.4. ANÁLISIS DEL CONTEXTO TECNOLÓGICO	50

10.1.5.	ANÁLISIS DEL CONTEXTO ECOLÓGICO	51
10.1.6.	ANÁLISIS DEL CONTEXTO LEGAL	52
10.2.	MODELO DE LAS 5 FUERZAS PORTER	53
10.2.1.	AMENAZAS DE NUEVOS COMPETIDORES – MEDIO BAJO	53
10.2.2.	CAPACIDAD NEGOCIADORA DE LOS PROVEEDORES – ALTO	54
10.2.3.	CAPACIDAD NEGOCIADORA DE LOS CLIENTES – MEDIO ALTO	55
8.2.2.	AMENAZA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS SUSTITUTOS – ALTO	56
10.2.4.	LA INTENSIDAD DE LA RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES – ALTA	57
10.2.5.	CONCLUSIÓN DEL ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS PORTER	57
10.3.	ANÁLISIS DE COMPETIDORES	58
10.4.	IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS ANÁLISIS EXTERNO	61
10.4.1.	<i>Oportunidades y amenazas del entorno general (PESTEL)</i>	61
10.4.2.	<i>Oportunidades y amenazas de análisis de Cinco Fuerzas</i>	61
10.4.3.	<i>Oportunidades y amenazas de los competidores</i>	62
10.5.	ANÁLISIS FODA	63
10.6.	CONCLUSIONES DE LA MATRIZ FODA CUANTITATIVA	65
10.7.	SINTESIS DEL DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA	67
CAPÍTULO III - PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y BALANCED SCORECARD		69
11.	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	70
11.1.	ADMINISTRACION ESTRATEGICA	70
11.2.	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	72
11.3.	MATRICES ESTRATÉGICAS	72
11.4.	POLÍTICAS INSTITUCIONALES	73
11.5.	ESTRATEGIAS EMPRESARIALES.	73
12.	DISEÑO DEL BALANCED SCORECARD	74
12.1.	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS BSC	74
12.2.	MAPA ESTRATÉGICO BSC	76
12.3.	INDICADORES ESTRATÉGICOS	77
12.3.1.	<i>Indicadores Financieros</i>	77
12.3.2.	<i>Indicadores de Clientes</i>	77
12.3.3.	<i>Indicadores de Procesos Internos</i>	78
12.3.4.	<i>Indicadores de Aprendizaje y Crecimiento</i>	79
13.	PLAN DE MARKETING	80
13.1.	MARKETING MIX	81
13.1.1.	<i>PRODUCTO</i>	81
13.1.2.	<i>PLAZA</i>	81
13.1.3.	<i>PRECIO</i>	81
13.1.4.	<i>PROMOCIÓN</i>	81
13.2.	MARKETING DIGITAL	82
13.3.	SITIO WEB	82
13.4.	ADWORDS	84
13.5.	EMAIL MARKETING	84
13.6.	REDES SOCIALES	85
13.6.1.	<i>FACEBOOK Y INSTAGRAM</i>	85
13.6.2.	<i>LINKEDIN</i>	85
13.6.3.	<i>WHATSAPP</i>	86
13.7.	COSTO DE IMPLEMENTACIÓN	86
13.8.	TARJETAS DE MANTENCIÓN	86
14.	PLAN DE OPERACIONES	87
14.1.	AUMENTO DE CAPACIDAD	87
14.2.	CONFECCIÓN DE AGENDA	87
14.3.	PROTOCOLOS GENERALES DE ATENCIÓN AL CLIENTE Y SERVICIO	88
14.3.1.	<i>PROTOCOLO PRESENCIAL</i>	88
14.3.2.	<i>PROTOCOLO DE ATENCIÓN TELEFÓNICA</i>	89
14.3.3.	<i>PROTOCOLO DE ATENCIÓN WEB – CORREO ELECTRÓNICO</i>	89
14.4.	REQUERIMIENTOS DE POSTVENTA	89
14.5.	SATISFACCIÓN DE POSTVENTA	90
14.6.	VENTAS PRODUCTOS	91
14.7.	MARKETING Y VENTAS	91

14.8.	INFRAESTRUCTURA Y FACHADA	91
14.9.	SEGURIDAD Y RIESGOS	91
15.	PLAN DE GESTIÓN DE PERSONAS	92
15.1.	REESTRUCTURACIÓN DE LA DOTACIÓN	92
15.2.	ORGANIGRAMA	93
15.3.	CONTRATOS E INCENTIVOS	93
15.4.	CAPACITACIONES	95
15.5.	CLIMA LABORAL	96
15.6.	ANÁLISIS Y DESCRIPTORES DE CARGO	96
15.7.	EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	97
CAPÍTULO IV - EVALUACIÓN ECONÓMICA		98
16.	EVALUACIÓN ECONÓMICA DE LA PROPUESTA	99
16.1.	ESTIMACIONES DE PARAMETROS ECONÓMICOS CAPM	99
16.1.2.	ESTIMACIÓN DE <i>R_m</i>	99
16.1.3.	ESTIMACIÓN D Y E	99
16.1.5.	CÁLCULO DEL CAPM	100
16.1.6.	CÁLCULO DEL WACC	100
16.2.	PROYECCIÓN BASE	101
16.3.	FLUJO DE CAJA PROYECTO BASE	102
16.4.	PROYECCIONES CON INVERSIÓN	103
16.4.1.	PROYECCIÓN DE INGRESOS	103
16.4.2.	PROYECCIÓN COSTOS FIJOS	103
16.4.3.	PROYECCIÓN DE COSTOS VARIABLES	103
16.4.4.	INVERSIONES	104
16.4.5.	DEPRECIACIONES	105
16.5.	FLUJO DE CAJA PROYECTO PURO FPP	106
16.6.	FLUJO DE CAJA PROYECTO FINANCIADO FPF	107
16.7.	ANÁLISIS DE ESTIMACIÓN DEL VAN	108
16.8.	ANÁLISIS DE ESTIMACIÓN DE LA TIR	108
16.9.	PERIODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN PRI	108
CAPÍTULO V - CONCLUSIONES		109
17.	CONCLUSIONES	110
18.	BIBLIOGRAFÍA	112
19.	ANEXOS	113
	ANEXO A: MARCO TEÓRICO	113
	ANEXO B: OPINIÓN DE LOS CLIENTES DE SOLOFREN	120
	ANEXO C: HORARIOS DE MAYOR CONCURRENCIA POR DIA	120
	ANEXO D: INFORMACIÓN DE LOS COMPETIDORES PRINCIPALES	120
	ANEXO E: ENCUESTA DE CLIMA LABORAL	121
	ANEXO F: BALANCE GENERAL SOLOFREN LIMITADA 2021	123
	ANEXO G: CÁLCULO RATIOS FINANCIEROS	123
	ANEXO H: FÓRMULAS RATIOS FINANCIEROS	124
	ANEXO I: FICHAS DE CARGO	124
	ANEXO J: CUESTIONARIO PARA TRABAJADORES	125
	ANEXO K: CUESTIONARIO CSI SERVICIO SOLOFREN LIMITADA	128
	ANEXO L: CURSO DICTADO POR OTEC: TÉCNICAS DE REPARACIÓN FRENOS	129
	ANEXO M: ANÁLISIS Y DESCRIPTORES DE CARGOS PROPUESTOS	129
	ANEXO N: CONDICIONES DEL FINANCIAMIENTO	133

II. ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1 TASAS DE MIGRACIÓN NETA SEGÚN REGIONES. CENSOS 1992 – 2002 – 2017	7
TABLA 2 PARQUE AUTOMOTRIZ LA SERENA – COQUIMBO 2008 – 2020	16
TABLA 3 SUMA TOTAL DE VEHÍCULOS	17
TABLA 4 PROYECCIÓN PARQUE AUTOMOTRIZ	17
TABLA 5 PROYECCIÓN DE VENTAS EN EL MERCADO DE SERVICIO DE FRENOS	18
TABLA 6 PROYECCIÓN DE VENTAS EN EL MERCADO DE VENTAS DE PRODUCTOS DE FRENOS	18
TABLA 7 PROYECCIÓN DE VENTAS EN EL MERCADO DE SERVICIO DE DESABOLLADURA Y PINTURA	18
TABLA 8 VALOR PROMEDIO POR SERVICIO DE FRENOS	28
TABLA 9 CAPACIDAD UTILIZADA DEL SERVICIO DE FRENOS	29
TABLA 10 VALOR PROMEDIO DEL SERVICIO DE DESABOLLADURA Y PINTURA	31
TABLA 11 CAPACIDAD UTILIZADA DEL SERVICIO DE DESABOLLADURA Y PINTURA	31
TABLA 12 RESULTADOS POR DEPARTAMENTO, NOVIEMBRE 2022	32
TABLA 13 RESUMEN INDICADORES RELEVANTES SOLOFREN LTDA.	35
TABLA 14 ROE FRAGMENTADO	36
TABLA 15 RECURSOS ESTRATÉGICOS SOLOFREN LIMITADA	42
TABLA 16 CAPACIDADES DE SOLOFREN LIMITADA.	43
TABLA 17 ANÁLISIS ENCUESTA DE CLIMA LABORAL	45
TABLA 18 RESUMEN DE FACTORES PESTEL	53
TABLA 19 AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES	54
TABLA 20 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES	55
TABLA 21 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES	56
TABLA 22 AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS	56
TABLA 23 RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES	57
TABLA 24 PUNTUACIÓN DEL ATRACTIVO GENERAL DE LA INDUSTRIA	58
TABLA 25 ANÁLISIS DE LOS COMPETIDORES DE SOLOFREN.	58
TABLA 26 COMPARACIÓN DE SERVICIOS PRINCIPALES DE LOS COMPETIDORES DE SOLOFREN	59
TABLA 27 RESUMEN OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL ENTORNO GENERAL PESTEL	61
TABLA 28 RESUMEN OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL ANÁLISIS DE CINCO FUERZAS	62
TABLA 29 RESUMEN OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DE GRUPOS ESTRATÉGICO	62
TABLA 30 ANÁLISIS FODA	63
TABLA 31 MATRIZ FODA CUANTITATIVA	65
TABLA 32 MATRICES ESTRATÉGICAS	73
TABLA 33 POLÍTICAS INSTITUCIONALES	73
TABLA 34 ESTRATEGIAS EMPRESARIALES	73
TABLA 35 MÉTRICAS Y METAS FINANCIERAS	77
TABLA 36 PROYECTOS E INICIATIVAS FINANCIERAS	77
TABLA 37 MÉTRICAS Y METAS DE CLIENTES	77
TABLA 38 PROYECTOS E INICIATIVAS CLIENTES	78
TABLA 39 MÉTRICAS Y METAS PROCESOS INTERNOS	78
TABLA 40 PROYECTOS E INICIATIVAS PROCESOS INTERNOS	79
TABLA 41 MÉTRICAS Y METAS DE APRENDIZAJE	79
TABLA 42 PROYECTOS E INICIATIVAS APRENDIZAJE	80
TABLA 43 PROYECCIÓN DE LA CAPACIDAD DE ATENCIÓN 2023 - 2027	80
TABLA 44 PRECIOS SERVICIO DE FRENOS SOLOFREN LTDA.	81
TABLA 45 REMUNERACIONES ACTUALES	94
TABLA 46 REMUNERACIONES PROYECTADAS UNIFICANDO LAS ÁREAS.	94
TABLA 47 INCENTIVOS	94
TABLA 48 ESCALA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	97
TABLA 49 DESGLOSE DE LA INVERSIÓN INICIAL	105
TABLA 50 FLUJO DE CAJA PROYECTO PURO	106
TABLA 51 FLUJO DE CAJA PROYECTO FINANCIADO	107
TABLA 52 DESCRIPTOR DE CARGO GERENTE GENERAL	129
TABLA 53 ANÁLISIS DE CARGO GERENTE GENERAL	130
TABLA 54 DESCRIPTOR DE CARGO JEFE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS	130
TABLA 55 ANÁLISIS DE CARGO JEFE DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS	131
TABLA 56 DESCRIPTOR DE CARGO JEFE DE SERVICIO	131
TABLA 57 ANÁLISIS DE CARGO JEFE DE SERVICIO	131
TABLA 58 DESCRIPTOR DE CARGO TÉCNICO MECÁNICO	132
TABLA 59 ANÁLISIS DE CARGO TÉCNICO MECÁNICO	132
TABLA 60 CONDICIONES DE FINANCIAMIENTO	133

III. ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

ILUSTRACIÓN 1 RESPUESTAS ENCUESTA AUTOMOTRIZ	3
ILUSTRACIÓN 2 RESPUESTAS ENCUESTA AUTOMOTRIZ	3
ILUSTRACIÓN 3 % HOGAR QUE TIENE AUTOMÓVIL	4
ILUSTRACIÓN 4 FRECUENCIA DE USO DE MEDIOS DE TRANSPORTES	4
ILUSTRACIÓN 5 CANTIDAD DE AUTOMÓVILES POR HOGAR	5
ILUSTRACIÓN 6 INFORMACIÓN TERRITORIAL 2022 DEL PARQUE VEHICULAR	5
ILUSTRACIÓN 7 DISTRIBUCIÓN PARQUE AUTOMOTRIZ LA SERENA Y COQUIMBO 2020	6
ILUSTRACIÓN 8 PROYECCIÓN DE CRECIMIENTO LA SERENA/COQUIMBO 2020-2025	6
ILUSTRACIÓN 9 TASAS DE CRECIMIENTO POR TIPO DE TRANSPORTE 2009-2019	6
ILUSTRACIÓN 10 TASAS DE MIGRACIÓN NETA, REGIÓN DE COQUIMBO, CENSOS 1992-2002-2017	7
ILUSTRACIÓN 11 PROPORCIÓN POR TIPO DE TRANSPORTE AÑO 2019	15
ILUSTRACIÓN 12 PROYECCIÓN PARQUE AUTOMOTRIZ 2021- 2027	17
ILUSTRACIÓN 13 ENCUESTA CLIENTES POTENCIALES: GÉNERO	20
ILUSTRACIÓN 14 ENCUESTA CLIENTES POTENCIALES: RANGO DE EDAD	20
ILUSTRACIÓN 15 ENCUESTA CLIENTES POTENCIALES: COMUNA	20
ILUSTRACIÓN 16 ENCUESTA CLIENTES POTENCIALES: OCUPACIÓN	21
ILUSTRACIÓN 17 ENCUESTA CLIENTES POTENCIALES: AÑOS DE CIRCULACIÓN VEHÍCULOS	21
ILUSTRACIÓN 18 ENCUESTA CLIENTES POTENCIALES: FACTORES PARA ELEGIR UN CENTRO AUTOMOTRIZ	21
ILUSTRACIÓN 19 ENCUESTA CLIENTES POTENCIALES: FRECUENCIA DE ASISTENCIA A UN SERVICIO AUTOMOTRIZ	22
ILUSTRACIÓN 20 ENCUESTA CLIENTES POTENCIALES: ASPECTOS RELEVANTES A LA HORA DE ACUDIR A UN TALLER	22
ILUSTRACIÓN 21 ENCUESTA CLIENTES POTENCIALES: FACTORES CLAVES PARA FIDELIZAR CLIENTES	22
ILUSTRACIÓN 22 CADENA DE VALOR	42
ILUSTRACIÓN 23 COMPETENCIA CENTRAL	44
ILUSTRACIÓN 24 INCERTIDUMBRE ECONÓMICA Y POLÍTICA (ÍNDICE, 1 ENERO 2012 = 100).	48
ILUSTRACIÓN 25 CANTIDAD DE AUTOS EN EL HOGAR	49
ILUSTRACIÓN 26 ECONOMÍA CIRCULAR	51
ILUSTRACIÓN 27 AGRUPACIÓN DE COMPETIDORES EN BASE A SU ESTRATÉGICA COMPETITIVA	59
ILUSTRACIÓN 28 CANTIDAD DE SERVICIOS OFRECIDOS POR COMPETIDOR	60
ILUSTRACIÓN 29 LOGOTIPOS PROPUESTOS	72
ILUSTRACIÓN 30 MAPA ESTRATÉGICO BSC	76
ILUSTRACIÓN 31 BÚSQUEDAS EN GOOGLE TRENDS, ÁREA AUTOMOTRIZ EN LA REGIÓN DE COQUIMBO	83
ILUSTRACIÓN 32 TARJETA DE MANTENCIÓN SOLOFREN LTDA.	86
ILUSTRACIÓN 33 DISEÑO ENCUESTA CLIENTES	90
ILUSTRACIÓN 34 ORGANIGRAMA PROPUESTO PARA LA EMPRESA SOLOFREN LIMITADA	93
ILUSTRACIÓN 35 SIMULACIÓN CURSO OTEC	129

CAPÍTULO I - INTRODUCCIÓN

1. INTRODUCCIÓN

Repuestos Solofren limitada es una empresa familiar, creada el 9 octubre del 2013, dedicada a la comercialización de repuestos automotrices en la Región de Coquimbo, Chile. Con pocos años en el mercado ha logrado posicionarse gracias al alto nivel de experiencia de su gerente general en el rubro.

Solofren partió como una empresa dedicada a la venta de repuestos automotrices para las compañías de seguros, pero el nicho se agotó rápidamente debido a que las compañías modificaron sus políticas internas de respuesta al cliente, indemnizando directamente a los clientes en vez de reparar sus autos. Debido a esta reestructuración que afectaba directamente el negocio, la empresa se vio en la obligación de buscar nuevas áreas de desarrollo. enfocándose en dos nichos muy atractivos: servicio express de frenos y el servicio de reparación de carrocerías, enfocado a líneas de alta gama, formalizado con el nombre de Solofren DyP.

En el 2017 con el fin de ampliar sus operaciones, la administración desarrolló la creación de un servicio técnico dedicado a la reparación de carrocerías y pintura de automóviles livianos y comerciales, empleando repuestos originales y alternativos de importación directa, contando con un equipo técnico y personal de vasta experiencia y conocimiento en el rubro. Logrando contratos importantes con las mismas aseguradoras que se relacionaba, pero ahora prestando servicios de reparación de vehículos de alta gama, también firmó un contrato con la empresa Kaufmann.

Actualmente la empresa cuenta con una estructura sólida, recursos de negocio, procesos implementados y un buen nicho de mercado, pero carece de formalización organizacional, sólo han trabajado bajo el umbral de la experiencia, por esta razón en esta investigación se diseñarán parámetros de formalización para proponerlos a la cúpula administrativa.

No obstante el foco principal de la presente propuesta de tesis está enfocada en generar un plan estratégico para analizar la viabilidad del desarrollo de sus líneas de negocio que han demostrado tener mucho potencial y que sigue aumentando debido al aumento de migración y la cantidad de autos adquiridos en la región.

Según datos de la Asociación Nacional Automotriz de Chile (ANAC 2021) hubo una importante alza de los automóviles ingresados a la zona en 2020, los que alcanzaron un total de 8.452 vehículos, mientras que en 2021, llegaron a un acumulado de 14.978 autos. En total, 23.430 automóviles arribaron a la región en sólo dos años.

Sumando el fenómeno migratorio de la capital hacia las regiones y provincias también es un factor que provocó un gran aumento de automóviles en La Región de Coquimbo.

2. DESCRIPCIÓN DEL TEMA A ABORDAR, LA OPORTUNIDAD

Hoy en día, es difícil pensar cómo serían nuestras vidas sin los medios de transporte actuales. Por ejemplo, comprar un auto se ha vuelto común y por varias buenas razones: podrás moverte de un lugar a otro sin los problemas que deben enfrentar miles de usuarios del transporte público; tales como demoras para llegar a su destino, embarque de vehículos con exceso de pasajeros, falta de comodidad y seguridad, entre otros.

Encuesta Chileautos 2020

Según una encuesta realizada por Chileautos en junio del 2020, aplicada a 309 personas, reveló que 72,5% de los encuestados tenía pensado adquirir un vehículo propio o cambiar el que tenía dentro de los próximos 6 meses. Cabe destacar que del universo de encuestados, el 85,4% de ellos poseía al menos un vehículo.

¿Tienes pensado adquirir un vehículo propio o cambiar el que tienes? ¿Cuándo?

309 respuestas

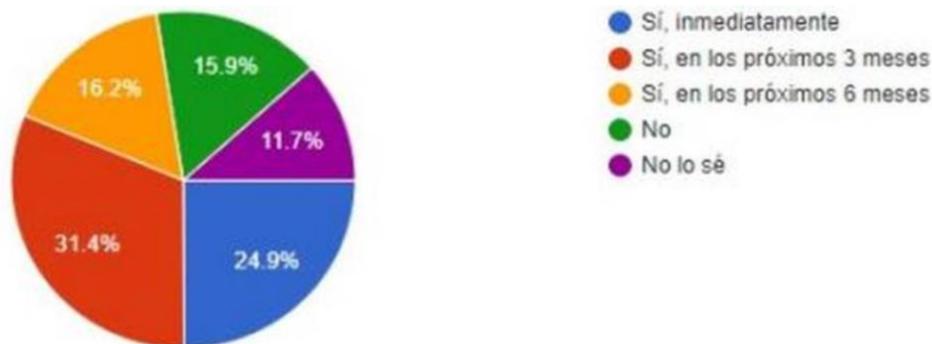


Ilustración 1 Respuestas encuesta automotriz

Fuente: Chileautos 2020

Otra de las respuestas destacadas es que el 52% de los encuestados ha pensado en la posibilidad de comprar un vehículo por miedo a contagiarse de Covid-19 utilizando el transporte público.

Si no tienes vehículo ¿el miedo a contagiarte de Covid-19 usando el transporte público te ha llevado a pensar en comprar un vehículo?

246 respuestas

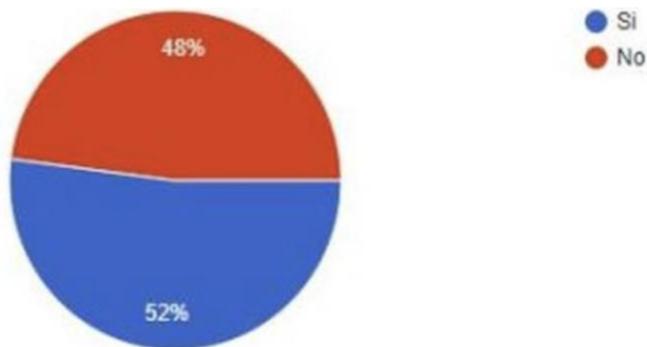


Ilustración 2 Respuestas encuesta automotriz

Fuente: Chileautos 2020

Datos ANAC 2021

Según datos de la Asociación Nacional Automotriz de Chile (ANAC), en 2021 se vendieron un total de 415.581 vehículos livianos, lo que representa un 60,6% de crecimiento en relación con el mismo periodo del año anterior. En esa línea, acorde con las cifras del Automóvil Club de Chile, "por cada auto nuevo, hay tres de segunda mano que se transan", por lo que "se tuvo que haber intercambiado prácticamente un millón de autos de segunda mano" sólo en 2021. Existe una importante alza de los automóviles ingresados a la zona Regional en el 2020 de 8.452 y 2021 de 14.978. En total, 23.430 automóviles arribaron a la región en sólo dos años.

Estudio CADEM 2022

La compra de un vehículo es quizás una de las inversiones más importantes. Así lo demuestra El informe CADEM 2022, realizado a 2.318 chilenos, hombres y mujeres, de 18 años o más, de todos los niveles socioeconómicos y todas las regiones del país. Según el sondeo, más del 70% de los hogares en Chile tiene automóvil y 30% de las personas prevé comprar uno este año. Por nivel socioeconómico, se observa que el 61% de los hogares que están en la clasificación D y E, tiene uno o más autos, mientras que en los sectores medios el porcentaje llega a 74% en el C3 y a 81% en el C2. En el C1 sube a 91%.

Proporción de hogares con automóvil

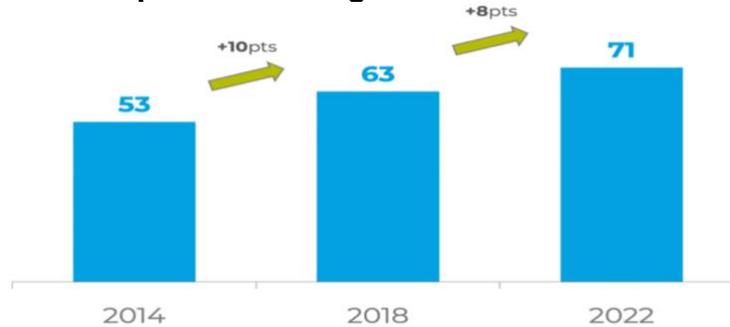


Ilustración 3 % Hogar que tiene automóvil

Fuente: Informe Cadem 2022

La adquisición de autos por hogar ha aumentado en un 18% desde el 2014 al 2022 y se transformó en el medio de transporte más usado. Del 100% de los encuestados que indicaron tener automóvil propio, el 43% indicó que lo utiliza con una frecuencia de uso de 5 o más veces a la semana, un 23% indica que lo utiliza al menos de 2 a 4 veces a la semana y solo el 24 % indica no usarlo nunca.

Semanalmente, ¿Con qué frecuencia utiliza los siguientes medios de transporte?



Ilustración 4 Frecuencia de uso de medios de transportes

Fuente: Informe Cadem 2022

En las encuestas regionales se demostró que el 80% de los encuestados tiene al menos un auto en su hogar, cifras altamente significativas comparadas con la información recopilada en capital. Evidenciando un gran atractivo para el desarrollo de esta investigación.

Actualmente, ¿Cuántos automóviles hay en el lugar donde vives?

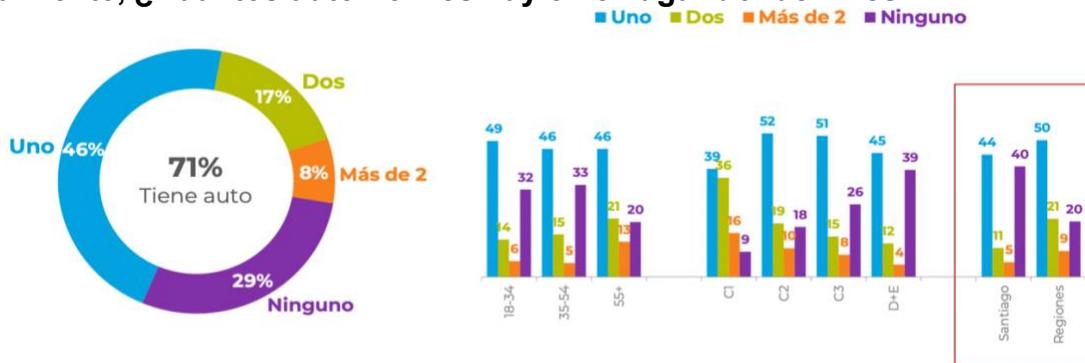


Ilustración 5 Cantidad de automóviles por hogar

Fuente: Informe Cadem 2022

Comparación Estadísticas INE 2015

Según datos INE 2015 La Serena ya se ubicaba en el lugar 13 en el ranking de comunas con más vehículos de Chile. El reporte, situaba a la capital regional como la quinta comuna del país, si se dejaba afuera a las comunas de Santiago, que ocupaban 8 de los primeros 10 lugares, siendo superada por comunas de regiones como Viña del Mar, Rancagua, Iquique y Antofagasta.

En tanto Coquimbo se ubicó en el lugar 27 del ranking general, con un total de 46.598 vehículos, sumando en total la conurbación 116.455 vehículos. Este último dato no es menor, ya que si se suman el total de vehículos de la conurbación La Serena - Coquimbo, se ubicaría a esa fecha en el segundo lugar nacional, siendo solo superados por Puente Alto, que ocupaba el primer lugar con 118.100 vehículos.

Estudio BIG DATA ULS

El parque vehicular a nivel regional sigue en aumento y la información territorial 2020 así lo demuestra estos Dashboards creados por universidad de la serena, proyectando un crecimiento sostenido en los próximos años.

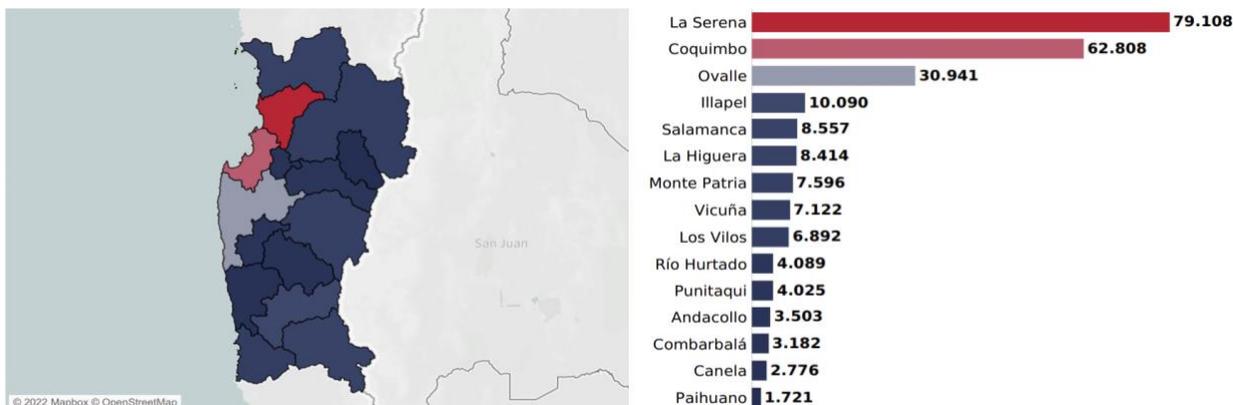


Ilustración 6 Información territorial 2022 del parque vehicular

Fuente: BIG DATA ULS de la Universidad de La Serena, Chile.

La concentración geográfica que abarca esta investigación para presentar el proyecto de crecimiento de la empresa Solofren Ltda. Se enfocará en la Región de Coquimbo

específicamente las comunas de La Serena y Coquimbo. Quienes por distribución comunal entre ambas comunas estiman al 2020 un parque automotriz de 141.916

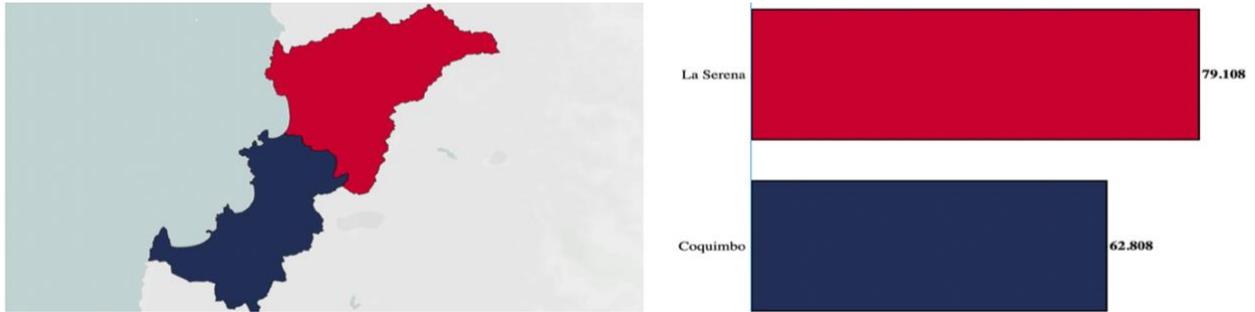


Ilustración 7 Distribución parque Automotriz La Serena y Coquimbo 2020

Fuente: BIG DATA ULS de la Universidad de La Serena, Chile.

La dinámica diaria de los habitantes de La Serena y Coquimbo se ha vuelto cada vez más exigente, según los datos proyectados por BIG DATA ULS, para el año 2025 la ciudad de La Serena y Coquimbo proyecta aumentar su parque vehicular a 182.460.

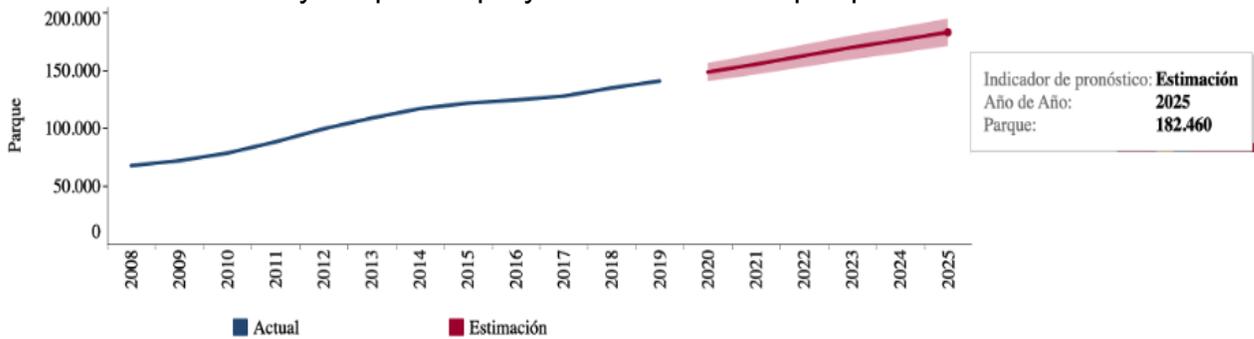


Ilustración 8 Proyección de crecimiento La Serena/Coquimbo 2020-2025

Fuente: BIG DATA ULS de la Universidad de La Serena, Chile.

Según las tasas de crecimiento podemos notar la diferencia en el peso relativo del crecimiento año tras año de los parques por tipo de transporte, donde el transporte vehicular particular tiene una tasa alta, aumentando un 114,97% en 10 años, a diferencia del transporte colectivo que tiene un crecimiento de tan solo 23,49% ubicándose la mayor concentración territorial en La Serena, Coquimbo y Ovalle.

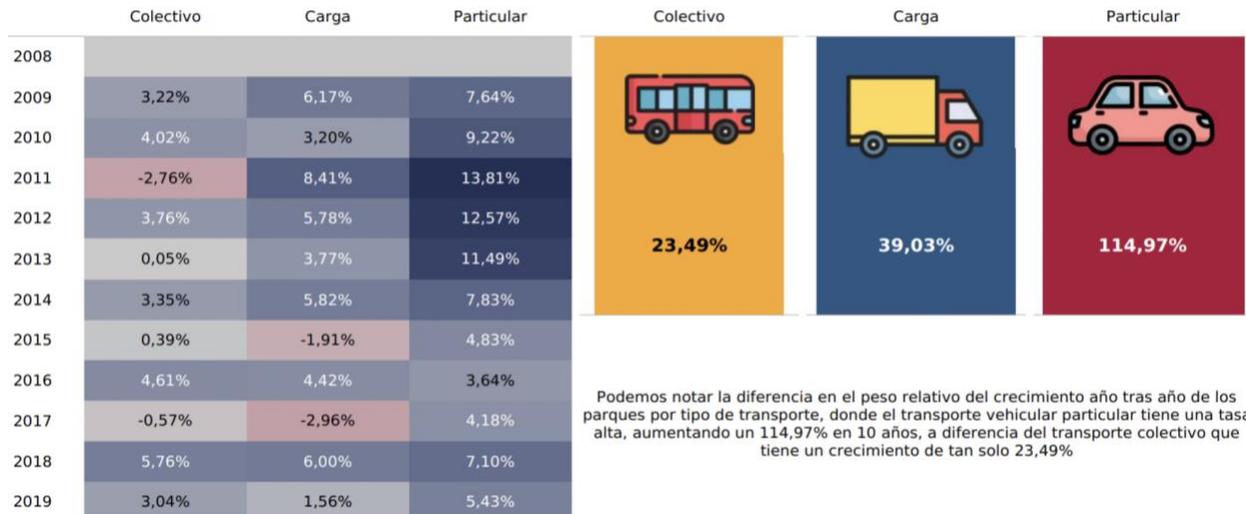


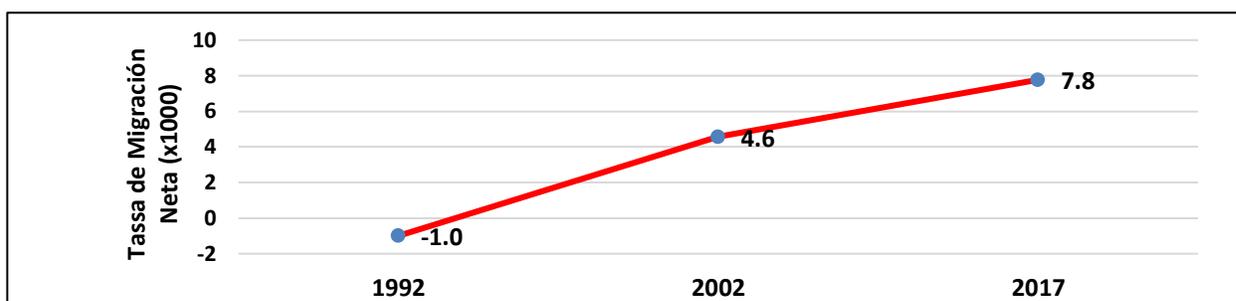
Ilustración 9 Tasas de crecimiento por tipo de transporte 2009-2019

Fuente: BIG DATA ULS de la Universidad de La Serena

Estudio de migración interna INE

¿Cuáles son las características de la población que migra internamente en el país? ¿Desde y hacia qué regiones migra dicha población?... Estas son las dos preguntas centrales del estudio “Migración Interna en Chile”, elaborado por el Instituto Nacional de Estadísticas (INE) a partir de datos del censo de 2017. Según el estudio las personas que migran internamente en el país se concentran entre los 18 y 40 años y presentan una mayor proporción de población con nivel educativo superior.

El estudio indica que usualmente las personas migran en busca de mejoras en su condición de vida, por motivos de empleo, educación o por la búsqueda de un mejor contexto medioambiental para el asentamiento residencial y dicha migración tiende a ser considerada como una estrategia para el progreso individual o familiar. Pero también puede deberse a un desplazamiento forzado a raíz de desastres medioambientales o implicar consecuencias negativas y efectos no deseados tanto en los lugares de origen como de destino de los migrantes. De la misma forma, parecieran existir ciertos momentos de transición durante el curso de vida de la población que influyen en la tendencia a migrar, como el término de la etapa educacional, la entrada al mercado laboral, la conformación de vínculos maritales y la tenencia de hijos, factores que cobran relevancia al momento de realizar un movimiento migratorio. Según los datos del censo de 2017 las regiones que presentan mayor atractivo migratorio son Coquimbo (7,8), Valparaíso (5,2) y la Región del Maule (3,7).



En la zona norte, la Región de Coquimbo es el destino principal de los emigrantes de las regiones de Antofagasta (25,8%) y Atacama (36,9%), y el segundo destino de los migrantes de la Región de Valparaíso (6,5%).

Tabla 1 Tasas de migración neta según regiones. Censos 1992 – 2002 – 2017

Región de residencia habitual	Tasas de migración neta		
	1992	2002	2017
Arica y Parinacota	-4,6	-4,7	-0,1
Tarapacá	10,6	5,0	-8,6
Antofagasta	-1,0	1,3	-11,4
Atacama	4,2	-5,2	-8,4
Coquimbo	-1,0	4,6	7,8
Valparaíso	0,8	3,1	5,2
Metropolitana	2,7	-0,5	-2,2
O'Higgins	-0,4	1,2	3,0
Maule	-4,8	-0,4	3,7
Ñuble	-8,0	-1,6	1,8
Biobío	-2,0	-2,4	-0,1
La Araucanía	-3,0	-0,5	3,0
Los Ríos	-6,5	-4,3	2,9
Los Lagos	-0,8	3,4	1,5
Aysén	-0,2	-0,6	-0,3
Magallanes	-2,6	-6,7	-0,4

Fuente: Estudio de migración interna INE

2.1. La oportunidad

El vehículo automotriz como medio de transporte se ha convertido en facilitador para el desarrollo de las actividades diarias en el ámbito personal y profesional, por ende, la mantención periódica es una actividad indispensable para conservar el buen estado del vehículo y al mismo tiempo el estilo de vida de sus usuarios.

Actualmente entre la ciudad de La Serena y Coquimbo existe un parque aproximado de 134.981 vehículos. De los cuales necesitan realizar el servicio de frenos al menos una vez al año, y 2.155 de estos tienen una probabilidad de tener un siniestro (1,3%).

Solofren limitada se presenta como un taller que viene a ofrecer dos líneas de negocios, la primera división consiste en servicio integral de frenos y venta de repuestos de frenos. Y la segunda división repara carrocerías automotrices, entregando un servicio mecánico que cumple altos estándares de calidad, confianza y cumplimiento lead time.

A través de esta investigación se pretende analizar la situación financiera de cada línea de negocio, y proyectar si la empresa ofreciendo estos servicios en conjunto puede proyectar nuevas oportunidades de crecimiento para aumentar su participación en el mercado.

También se pretende analizar si este mercado creciente y demandante de la región espera nuevas opciones de servicios que le permitan mantener sus autos a través de prestadores que ofrezcan flexibilidad, conveniencia, calidad y sobre todo confianza.

La estructura organizacional de Solofren Limitada carece de formalización. Por esta razón en esta investigación se diseñarán parámetros de formalización para proponerlos a la cúpula administrativa y también se analizará su cultura organizacional. Actualmente el 30% de las utilidades son invertidas en inventario, pero Solofren Ltda. nunca ha proyectado invertir para potenciar sus ventas ni expandir su crecimiento en el mercado.

Según las proyecciones de mercado el 2023 en La Serena y Coquimbo podrían generarse \$30.665.045.000 pesos en el negocio de servicios de frenos, \$14.089.345.000 en venta de pastillas y \$ 2.725.045.080 pesos en servicios de desabolladura y pintura.

Solofren en el área de frenos, atiende actualmente 80 vehículos mensuales, de los cuales representan el 90% de su capacidad total en el servicio de frenos, lo cual actualmente no le permitirá abarcar un mercado mayor, no obstante, la empresa dispone de un local de 1.900 metros cuadrados donde se podría proyectar crecimiento.

Según el análisis de la situación actual de la empresa, se podrá detectar si es factible crear una propuesta que implemente una reestructuración interna y un plan de desarrollo estratégico para generar crecimiento comercial, con el fin último de incrementar su participación en las líneas de servicio integral de frenos y servicio de desabolladura y pintura en La Serena y Coquimbo, Región de Coquimbo, Chile.

3. FACTORES CRÍTICOS Y PREGUNTAS CLAVES A RESPONDER

3.1. Factores críticos internos

Excelencia operacional: Alinear a toda la organización con las estrategias, mejorar productividad del servicio de freno y reparación de carrocerías, disminuir tiempo de entrega de los vehículos, optimizar procesos, mejorar la capacidad de respuesta de la demanda.

Equipos de alto rendimiento: Contar con técnicos especialistas en frenos altamente capacitados y comprometidos, mejorar la calidad del clima laboral, desarrollar cultura centrada en el cliente, orientación de resultados mediante incentivos.

Crecimiento operacional: Aumentar ventas y margen operacional de sus divisiones, aumentar capacidad de líneas rentables, lograr resultados financieros efectivos, reducir costos evitables.

Calidad del servicio: Entregar un servicio que cumpla con altos estándares de calidad, en todo su proceso productivo. Desde la comunicación con el cliente hasta todos los procesos operacionales, incluyendo el uso de materiales, herramientas y pruebas de pre entrega post finalización de servicio.

Satisfacción de los clientes: Satisfacer las expectativas del cliente dentro del proceso de atención y venta del servicio, dar respuesta a los servicios realizados en los plazos comprometidos, retorno de clientes, fidelización, captar nuevos clientes, servicio de postventa eficiente y oportuno.

Posicionamiento: Destacar las ventajas competitivas que mantiene la empresa en el mercado.

3.2. Factores críticos externos

La economía: la inflación actual puede afectar enormemente en toda la cadena de valor que genera la empresa. Desde la compra de insumos, negociación con proveedores y precio final entregado al cliente.

Proveedores: el precio de venta se define en base a los precios de costo y calidad de los productos ofrecidos por los proveedores.

Factores políticos y legales: Los cambios en las leyes y reglamentos tributarios pueden repercutir en el modo en que la empresa lleva a cabo sus actividades.

Factores estacionales: el aumento del turismo en la región aumenta la demanda de servicios automotrices en temporada alta.

Factores de catástrofes naturales: severidad de los desastres y las amenazas naturales, como terremotos y tsunamis, que son habituales en la zona.

3.3. Preguntas claves

- ¿Cuál es la ventaja competitiva de Solofren Ltda. y cómo mantenerla en el tiempo?
- ¿Cuáles son los procesos claves del funcionamiento de Solofren Ltda. y cómo optimizarlos?
- ¿Quiénes son los competidores de Solofren Ltda.?
- ¿Cuál es el tamaño y las características del mercado objetivo?
- ¿Quiénes son los clientes potenciales y dónde se encuentran?
- ¿Cómo la empresa atraerá y retendrá a sus clientes?
- ¿Cómo se proyecta Solofren Ltda. a 5 años? ¿Qué objetivos se esperan alcanzar, y cuáles son los pasos que se deben conseguir para cumplir estos objetivos?
- ¿La empresa realmente necesita un plan de crecimiento? ¿Es rentable realizarlo? ¿Existirá un margen atractivo al implementarlo?

4. OBJETIVOS Y RESULTADOS ESPERADOS

4.1. OBJETIVO GENERAL

Diseñar un plan estratégico para la empresa Solofren Limitada que establezca una cultura en la organización y creación de valor a través del crecimiento de sus líneas de negocio, con la finalidad de incrementar las ventas en un 50% en los próximos 5 años.

4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Realizar un diagnóstico estratégico y financiero de la situación actual de la empresa y su cultura organizacional.
2. Evaluar el crecimiento y participación de las líneas de negocio de la empresa a 5 años.
3. Establecer objetivos estratégicos y definir métricas de control para evaluar el crecimiento y participación de la empresa a 5 años.
4. Confeccionar una propuesta de marketing y otra de cultura.
5. Desarrollar un análisis costo-beneficio del plan propuesto para finalmente realizar una evaluación económica a 5 años.

4.3. RESULTADOS ESPERADOS

En primera instancia a través del diagnóstico estratégico se levantará información del entorno interno y externo que afecta a la empresa Solofren Limitada.

En segunda instancia se espera definir las métricas necesarias para medir la viabilidad del plan estratégico propuesto.

Con el plan definido se busca orientar las decisiones que debe tomar la cúpula administrativa en los procesos claves en cada campo, donde se le entregarán estrategias de las áreas mencionadas para que la administración y área comercial lleven a cabo tanto en el corto como en el largo plazo.

Se definirán recursos de la inversión necesaria para implementar el plan estratégico a través de una evaluación y proyección a 5 años, incorporando tasas que bajo simulación maximicen los resultados de crecimiento anual del negocio.

5. ALCANCE DEL TEMA A ABORDAR

La presente propuesta busca explicar la oportunidad y viabilidad de desarrollar un plan de negocios estratégico enfocado en el mercado de repuestos automotrices, servicio de frenos, desabolladura y pintura automotriz en la Región de Coquimbo, Chile. Conjuntamente, a través de esta investigación se pretende identificar y analizar las áreas más atractivas del mercado, para impulsar un crecimiento comercial con la finalidad de proyectar mayor participación en el mercado regional en el mediano plazo.

Se incluirá un análisis estratégico tanto de la organización como de su entorno. Para luego determinar el modelo de negocio a desarrollar y aplicar estrategias de marketing, operaciones, gestión de personas y financieras, incluyendo proyecciones financieras estimadas a 5 años que determinen el atractivo del negocio.

Cabe destacar que este trabajo es una propuesta para evaluar la viabilidad de un plan estratégico de negocios, pero no incluye la etapa de implementación, ni abordará la posibilidad de expandirse fuera de la región de Coquimbo.

6. MARCO TEÓRICO

6.1. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

El análisis estratégico consiste en recoger y estudiar datos relativos al estado y evolución de los factores externos e internos que afectan a la empresa, es decir, del entorno y de los recursos y capacidades de la organización, Ver detalle del marco conceptual de todas las herramientas aplicadas en Anexo A: Marco Teórico.

ANÁLISIS EXTERNO: El análisis externo consiste en la identificación y evaluación de acontecimientos, cambios y tendencias que suceden en el entorno de una empresa y que están más allá de su control. El objetivo de elaborar un análisis externo es detectar e identificar las oportunidades que podrían beneficiar y las amenazas que podrían perjudicar a la empresa, para así formular estrategias que le permitan aprovechar dichas oportunidades y eludir o mitigar las amenazas, para reducir sus efectos. (Porter, 2000). El análisis externo está compuesto por: Análisis PESTEL, Análisis de las cinco fuerzas de Porter, Análisis de mercado, Identificación de los grupos estratégicos, Identificación de amenazas y oportunidades.

ANÁLISIS INTERNO: El análisis interno consiste en la identificación y evaluación de los diferentes factores o elementos que puedan existir dentro de una empresa. El objetivo de elaborar un análisis interno es conocer los recursos y capacidades con los que cuenta la empresa e identificar sus fortalezas y debilidades, y así establecer objetivos en base a dichos recursos y capacidades, y formular estrategias que le permitan potenciar o aprovechar dichas fortalezas, y reducir o superar dichas debilidades. (Hitt, 2015) El análisis interno está compuesto por: Cadena de valor, Identificación de los recursos, Identificación de las capacidades, Identificación de la competencia central, Análisis de Clima organizacional, Análisis financiero de la empresa y de sus líneas de negocio.

DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA: Luego para confeccionar el diagnóstico se utilizará: Análisis FODA, Matriz de Análisis FODA Cuantitativo.

DISEÑO DE PLAN ESTRATÉGICO: Dentro del plan estratégico se definirá Plan de marketing, Plan de capital humano con Análisis y descriptores de cargo, se modificara el plan de operaciones, se utilizará un plan estratégico con Balanced Scorecard para definir métricas e iniciativas para el proyecto. Se plantearán distintos escenarios económicos y sus conclusiones.

7. METODOLOGÍA

La metodología utilizada para el desarrollo de este proyecto está directamente relacionada con cada uno de los objetivos previamente indicados. Para lograr lo anteriormente descrito se recopiló información tanto a nivel primario como secundario.

7.1. Etapa 1: Análisis de clientes

En Primera instancia se analizará el mercado actual y se realizará un estudio para conocer los gustos y preferencias de los clientes potenciales, mediante encuestas. Se monitorea y estudia los datos recabados en las diferentes interacciones con los clientes, para encontrar oportunidades de mejora y agregar valor a su experiencia

7.2. Etapa 2: Levantamiento de información y análisis

Se realizará un análisis interno y externo de la empresa a través de las siguientes herramientas:

Análisis interno: Identificación de los recursos, capacidades, competencia central, para luego realizar un mapa de actividades para caracterizar y relacionar las capacidades y recursos con la competencia central identificada. Un correcto diagnóstico financiero en la empresa es clave para una adecuada gestión, se utilizarán como métodos de análisis, los ratios. Se analizará la rentabilidad de las líneas de negocio. Se medirá el clima organizacional mediante encuestas internas. Finalmente, a partir del análisis interno se identificarán las fortalezas y debilidades.

De acuerdo a las perspectivas de las etapas anteriores se realizará una descripción técnica a través de un diagrama de procesos que plasme la estructura de la cadena de valor para establecer las actividades primarias y de apoyo basadas en el modelo de Porter, con el fin de definir cuáles son los eslabones que le agregan valor al proceso y los recursos utilizados por servicio.

Análisis externo: Análisis Pestel, estudio de las cinco fuerzas de Porter, identificación de grupos estratégicos tanto de la empresa como de la competencia y finalmente, a partir del análisis externo se identificarán las oportunidades y amenazas.

Luego de haber realizado el análisis externo e interno se procederá a elaborar el análisis FODA para identificar las características relevantes de la empresa y la industria donde se desenvuelve. Por último se confeccionará una Matriz FODA cuantitativa que mida los efectos de las relaciones anteriores, para dar foco a las estrategias.

7.3. Etapa 3: Determinación de definiciones estratégicas

En base a toda la información recopilada y las oportunidades encontradas, se definirá el modelo de desarrollo estratégico en su forma más clásica para alinear la cultura organizacional de la empresa, involucrando la creación de la misión, visión y valores, objetivos, estrategias y políticas

7.4. Etapa 4: Desarrollo del plan de marketing mix y ventas

A través de la información obtenida en las etapas anteriores, se definirá la propuesta de valor. Se definirán los clientes objetivos, el tamaño/alcance de estos en la Región, Se utilizarán las 4P 's para para la creación de la estrategia enfocada en la experiencia del cliente. Y finalmente se definirán las actividades que ayuden a conseguir el posicionamiento previamente declarado.

7.5. Etapa 5: Desarrollo del plan de operaciones y gestión

De acuerdo al análisis del diagrama de procesos de la cadena de valor de Solofren. Se realizarán las mejoras de los eslabones de las actividades primarias y de apoyo basadas en el modelo de Porter, que presenten problemas en el proceso de diagnóstico, con el fin de que estas le agreguen valor al proceso y los recursos utilizados por servicio.

7.6. Etapa 6: Desarrollo del plan de gestión de personas

En esta etapa se definirá la dotación permanente que necesita la empresa según los servicios y capacidades, se confeccionará los análisis y descriptores de cargo para estipular las funciones de cada puesto de trabajo, determinando así los perfiles y las habilidad y competencias requeridas. Además, se determinará el organigrama de la organización, políticas internas y evaluación de desempeño. Se propondrán las mejoras levantadas en la encuesta del clima organizacional.

7.7. Etapa 7: Desarrollo de Métricas Balanced Scorecard

Conjuntamente, y con el fin de medir el trabajo realizado, es indispensable definir métricas de control que permitan evaluar en un futuro si el plan de negocios cumple con los resultados esperados en la empresa. Es por ello por lo que se establecerán métricas bajo la metodología Balanced Scorecard, las cuales serán integradas a las fichas de control requeridas. El seguimiento de estas métricas servirá tanto para comprobar si el desarrollo del negocio logra los objetivos propuestos, así como para comprobar si la ejecución llevará al cumplimiento del plan.

7.8. Etapa 8: Desarrollo del Plan Financiero

Para la evaluación económica de la propuesta de desarrollo se proyectara los flujos de ingreso y costos en tres escenarios diferentes. El primero, proyectara un flujo base sin iniciativas, que permitirá comparar la proyección de ingresos en las mismas condiciones actuales con los otros dos flujos siguientes, los cuales proyectaran la inversión definida en las etapas anteriores. Para esto se utilizará el flujo proyecto puro (FPP) que se realiza con el 100% de recursos propios y flujo proyecto financiado (FPF) que se realiza con financiamiento externo. Se estimarán los ingresos y costos de la empresa junto a la inversión inicial requerida. Se realizara un análisis costo – beneficio de la estrategia que permita determinar si se justifica la inversión y se determinarán los escenarios donde se puede maximizar la rentabilidad del proyecto mediante el análisis de VAN y TIR, utilizando la metodología de proyecto de reemplazo.

7.9. Etapa 9: Conclusiones

En esta última etapa se hará un breve resumen de los datos recolectados y se mencionan los principales hallazgos encontrados y sus conclusiones.

CAPÍTULO II - ANÁLISIS ESTRATÉGICO

8. ANÁLISIS DE MERCADO

8.1. DESCRIPCIÓN DE LA INDUSTRIA

La industria automotriz es un conjunto de compañías y organizaciones relacionadas en las áreas de diseño, desarrollo, manufactura, marketing y ventas de automóviles. Es uno de los sectores económicos más importantes en el mundo por sus ingresos, donde la reparación de carrocería y servicio de frenos, son esenciales para su mantención.

En Chile se comercializan más de 48 marcas importantes y 1.500 modelos automotrices, cifra que lo convierte en uno de los países de mayor competitividad en este sector. Este factor se traduce en una baja en la estructura de precios, tanto en automóviles como en repuestos, en relación a Latinoamérica.

Durante los primeros 3 años de vida de un vehículo (60.000 kilómetros aproximadamente), este se mantiene con servicio y repuestos originales por concepto de garantía. Por lo cual, recién a partir del cuarto año comienza el negocio del servicio y repuesto alternativo. Debido a esa diversidad de modelos, se requiere grandes inversiones de capital en stock, el cual resulta muy difícil de manejar y además corriendo riesgos altos de obsolescencia.

Para el año 2019 el tamaño del parque automotriz de la Serena y Coquimbo sumó 140.348 vehículos, de los cuales 130.835 son autos que forman parte de la categoría livianos y medianos. Considerando que la garantía de fábrica de estos autos es en promedio de dos años, para el año 2022 el 91,99% del total del parque 2019 ya no cuentan con garantía.

Proporción por tipo de transporte año 2019

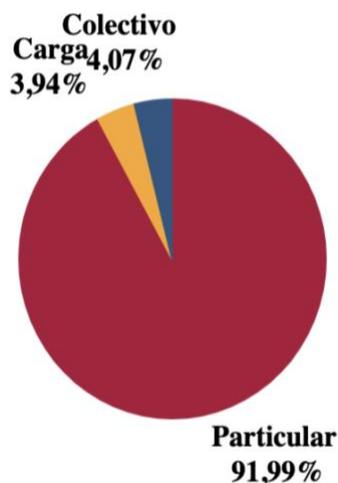


Ilustración 11 Proporción por tipo de transporte año 2019

Fuente: BIG DATA ULS de la Universidad de La Serena, Chile.

Es muy importante, dependiendo del tipo de vehículo y los años de antigüedad del modelo, considerar el tipo de repuesto a invertir en stock, ya que debe ir en directa relación la calidad-precio del producto con el poder adquisitivo del usuario.

En general, las empresas importan y comercializan repuestos originales (OEM) y genéricos, y no sólo están dirigidas al sector automotriz, sino también al agropecuario, minero, entre otros. Chile, al no ser productor de autopartes, depende exclusivamente de las importaciones para abastecer su mercado, la cadena de distribución de este subsector empieza desde el Proveedor Internacional Importador al Distribuidor Comercio Minorista Cliente, por lo que debe obtener los productos de diferentes proveedores internacionales. Estas compañías corresponden a las marcas líderes del mercado y cuentan con distribuidores oficiales dentro del país. Luego el importador o distribuidor comercializa las autopartes al comercio minorista, y estos al consumidor final.

Las materias primas en el servicio de frenos presentan la problemática que se necesita un alto nivel de conocimiento del mercado de consumo para estratificar la inversión inicial debido a la alta oferta del mercado respecto de repuestos para frenos a modo de hacer productivo y rentable el stock apropiado de compra, existen experiencias de fracasos en esta industria por desconocimiento del producto que es muy extenso y variado, tanto en cantidad de productos diferentes como de la calidad de los mismos.

El costo de cambio de proveedor significa una pérdida en los convenios alcanzados durante la relación comercial, adicionalmente, genera un problema técnico práctico ya que todos los proveedores utilizan un código de partes distinto lo que requiere modificar la base de datos completa del software de control de inventario y un análisis muy complejo para equiparar los códigos antiguos salientes con los nuevos productos, esto implica un costo operacional y una nueva capacitación para los operadores, para reducir la resistencia interna al cambio, por tanto el costo de cambio es muy poco atractivo.

La lealtad de los clientes se genera a través de la operación misma y la capacidad de crear lealtad es el resultado de un servicio eficiente que resuelve el problema técnico presentado, que no tenga tasa de retorno, reclamos, cumplimiento en el breve plazo de los tiempos de operación considerando que los servicios actualmente eficiente son de resolución inmediata o en tiempos acotados, es decir, si se logra un servicio eficaz de forma inmediata y de calidad, se genera la lealtad del cliente. La lealtad en sí se genera solo en base a la experiencia con el servicio.

Estimación del tamaño del mercado

Para estimar el tamaño del mercado se realizó un pronóstico en Tableau, proyectando el número de vehículos que podrían ser potenciales clientes para los siguientes 5 años.

Tabla 2 Parque automotriz La Serena – Coquimbo 2008 – 2020

Provincia/..	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Coquimbo	22.749	26.136	30.197	34.142	37.848	41.964	46.598	49.219	50.568	53.768	57.581	61.843	58.845
La Serena	44.515	45.383	47.887	53.625	61.175	66.338	69.857	71.966	73.354	73.518	76.784	78.505	76.136
Total gener..	67.264	71.519	78.084	87.767	99.023	108.302	116.455	121.185	123.922	127.286	134.365	140.348	134.981

Fuente: (Elaboración propia)

Debido a que el último informe INE oficial de parque automotriz regional solo cuenta con datos hasta el 2020, para proyectar el crecimiento promedio de los últimos años se tomaron en cuenta datos desde el 2008 al 2020, y se proyectaron 7 años de crecimiento hasta el 2027.

Parque automotriz 2008 - 2020

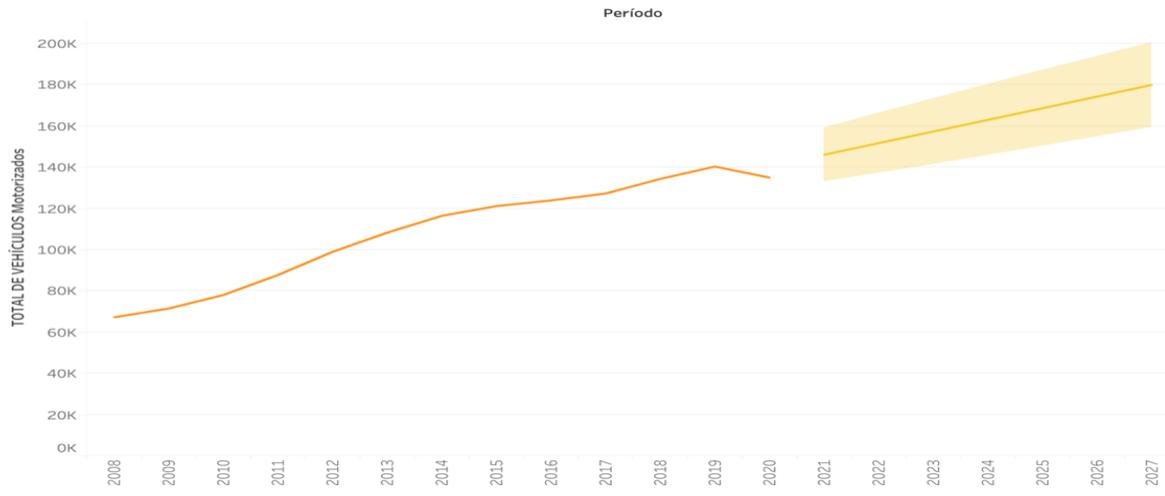


Ilustración 12 Proyección parque automotriz 2021- 2027

Fuente: (Elaboración propia)

Descripción del pronóstico Tableau

El método utilizado en Tableau fue un Pronóstico hacia delante de 7 años (2021 – 2027) con una serie temporal de años periodo basado en 2008 – 2020, Todos los pronósticos se calcularon usando el suavizado exponencial.

Tabla 3 Suma total de vehículos

Inicial	Cambiar desde el inicio	Efecto de temporada		Contribución		
2021	2021 – 2027	Alto	Bajo	Tendencia	Temporada	Calidad
151.501 ± 8.267	41.300	2027 3.861	2025 3.126	100,0%	0,0%	Aceptar

Modelo			Métricas de calidad					Coeficientes de suavizado		
Nivel	Tendencia	Temporada	RMSE	MAE	MAS E	MAP E	AIC	Alfa	Beta	Gamma
Aditivo	Aditivo	Aditivo	4.218	3.875	0,62	3,8%	235	0,500	0,016	0,000

Fuente: Tableau

Obteniendo así, la siguiente proyección de clientes potenciales:

Tabla 4 Proyección parque automotriz

Año de Perf..	Indicador de pronóstico	
	Actual	Estimación
2008	67.264	
2009	71.519	
2010	78.084	
2011	87.767	
2012	99.023	
2013	108.302	
2014	116.455	
2015	121.185	
2016	123.922	
2017	127.286	
2018	134.365	
2019	140.348	
2020	141.916	
2021		151.501
2022		158.705
2023		165.757
2024		171.931
2025		178.544
2026		185.748
2027		192.800

Fuente: (Elaboración propia)

Una vez obtenido el número de clientes potenciales para la región, procedemos a obtener el tamaño de mercado para cada línea de negocios que mantiene Solofren

Servicio integral de frenos:

Tabla 5 Proyección de ventas en el mercado de servicio de frenos

ESTIMACION DE VENTAS TOTALES DE MERCADO EN EL SERVICIO DE FRENOS	2023	2024	2025	2026	2027
Parque automotriz La Serena - Coquimbo	165757	171931	178544	185748	192800
servicios promedio a realizar anualmente por auto	1	1	1	1	1
Precio de la industria por servicio promedio CLP	\$ 185.000	\$ 185.000	\$ 185.000	\$ 185.000	\$ 185.000
Ventas totales del mercado CLP	\$30.665.045.000	\$31.807.235.000	\$ 33.030.640.000	\$ 34.363.380.000	\$ 35.668.000.000

Fuente: (Elaboración propia)

La mantención de frenos se realiza cada 20.000 kilómetros o una vez al año. Se estima que el 2023 en el mercado se generen \$30.665.045.000 en entrega de servicios de frenos, y para el 2027 este monto aumentará en un 16,3%

Venta de productos de frenos por mesón:

Tabla 6 Proyección de ventas en el mercado de ventas de productos de frenos

ESTIMACION DE VENTAS TOTALES DE MERCADO DE REPUESTOS PARA FRENOS	2023	2024	2025	2026	2027
Parque automotriz La Serena - Coquimbo	165757	171931	178544	185748	192800
servicio promedio a realizar anualmente por auto	1	1	1	1	1
Precio de la industria por producto promedio CLP	\$ 85.000	\$ 85.000	\$ 85.000	\$ 85.000	\$ 85.000
Ventas totales del mercado CLP	\$14.089.345.000	\$14.614.135.000	\$ 15.176.240.000	\$ 15.788.580.000	\$ 16.388.000.000

Fuente: (Elaboración propia)

Se estima que para el 2023 existirán \$14.089.345.000 CPL en venta de productos para servicio frenos, de los cuales son adquiridos por personas naturales o talleres que pertenecen al mismo mercado potencial que el de servicios de frenos integrales en las ciudades de La Serena y Coquimbo, y para el 2027 este monto aumentará en un 16,3%

Servicio de desabolladura y pintura

Según el diagnóstico CONASET 2022, siniestros de la Región de Coquimbo año 2021. Indica que en la conurbación total se registraron 3.522 accidentes de tránsito correspondiente al 4,4% del total nacional. De los cuales La Serena tuvo un participación en 1.189 siniestros y Coquimbo en 1.095.

Para estimar la probabilidad de las veces que un vehículo de clientes potenciales podría tener un siniestro en el año, se sumaron los siniestros del año 2021 en ambas ciudades = 2.284, y se sacó el porcentaje de siniestros en base a los 165.757 vehículos proyectados al 2023. Estimando una proyección de que al menos existe una probabilidad de 1,37% siniestros por auto al año.

Tabla 7 Proyección de ventas en el mercado de Servicio de desabolladura y pintura

ESTIMACION DE VENTAS TOTALES DE MERCADO EN EL SERVICIO DE DESABOLLADURA Y PINTURA	2023	2024	2025	2026	2027
Parque automotriz La Serena - Coquimbo	165757	171931	178544	185748	192800
servicio promedio a realizar anualmente por auto	0,0137	0,0137	0,0137	0,0137	0,0137
Precio de la industria por servicio promedio CLP	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000
Ventas totales del mercado CLP	\$ 2.725.045.080	\$ 2.826.545.640	\$ 2.935.263.360	\$ 3.053.697.120	\$ 3.169.632.000

Fuente: (Elaboración propia)

Se estima que el 2023 en el mercado se generen \$ 2.725.045.080 en entrega de servicios de desabolladura y pintura, y para el 2027 este monto aumentará en un 16,3%

Como conclusión de este análisis se evidencia un potencial importante en la venta de servicios integrales de frenos y venta de repuestos. Y debido a la probabilidad de siniestros vehiculares en La Serena y Coquimbo, existe una posibilidad mucho menor de generar ventas en el mercado con respecto a la línea de frenos.

8.2. CLIENTES DE SOLOFREN LTDA

Los principales clientes de Solofren son todas aquellas personas naturales o empresas que residan permanente o temporalmente en La Serena y Coquimbo con vehículos, los cuales necesitan realizar servicios de mantención comprendidos dentro de su lista de servicios.

Solofren BTC: Por lo general los clientes de Solofren como personas naturales son clientes que desconocen el tiempo de mantención de sus frenos, hasta que les pasa algo y se acercan al taller porque tienen una urgencia automotriz. Según el gerente de solofren los clientes que más daño realizan a los autos son las mujeres por desconocimiento automotriz y solo los clientes que tienen más de 50 asisten al taller por mantención preventiva ya que son personas que suelen tener mayor experiencia con el comportamiento de sus autos.

Solofren BTB: Solofren también recibe una alta carga de trabajo de empresas que atienden a clientes finales, pero necesitan una solución como parte de su encadenamiento productivo, como por ejemplo el servicio de frenos, rectificado de discos, venta de productos de frenos, mano de obra de DyP. Para ver testimonios Anexo B: Opiniones de los clientes.

8.3. ANÁLISIS DE CLIENTES

Para profundizar sobre los clientes que tiene la empresa, se realizó una encuesta para entender demográficamente quienes son, comportamientos de frecuencia en la asistencia a un centro de distribución automotriz y sus necesidades, con esto entender donde disponen los esfuerzos y recursos de una manera más eficiente.

Este desafío se enfoca netamente en recopilar materia prima para la toma de decisiones, donde los comportamiento y las necesidades de los clientes van mutando constantemente, en donde se va ir generando una capacidad para escuchar a los clientes. Se utilizaron en su mayoría preguntas de selección única para todo el contenido demográfico y algunas de comportamiento, con 2 preguntas finales de ranking.

Para definir el grupo muestral se hizo un formulario a través de la herramienta Qualtrics, tomando en cuenta que todas las personas encuestadas son mayores de edad, tienen auto, tienen un mínimo de conocimiento del funcionamiento de un vehículo y viven o han pasado en la IV región.

Fueron encuestados en total 486 potenciales clientes, donde las características demográficas principales que nos arrojó el estudio son que el 59,3% son del género masculino comparado al 39,4% del público femenino.



Ilustración 13 Encuesta clientes potenciales: Género

Fuente: (Elaboración propia)

Las edades de los potenciales consumidores se centran en un 38% en personas entre 25-34 años y un 36% entre 35-44 años, completando los totales como se muestra en el siguiente gráfico:



Ilustración 14 Encuesta clientes potenciales: Rango de edad

Fuente: (Elaboración propia)

La Serena se presenta como la comuna donde hay más clientes con un 53,5%, seguido de Coquimbo con un 32,6%

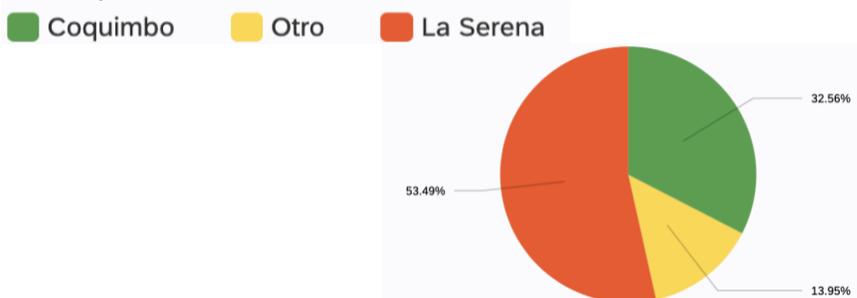


Ilustración 15 Encuesta clientes potenciales: Comuna

Fuente: (Elaboración propia)

El 98,8% de los clientes al menos recibe sueldo, con un 77,9% de empleados dependientes con sueldo fijo, de esto se puede inferir que la gran mayoría tiene profesión lo que es un factor importante para brindar un servicio acorde a los precios con los posibles clientes.

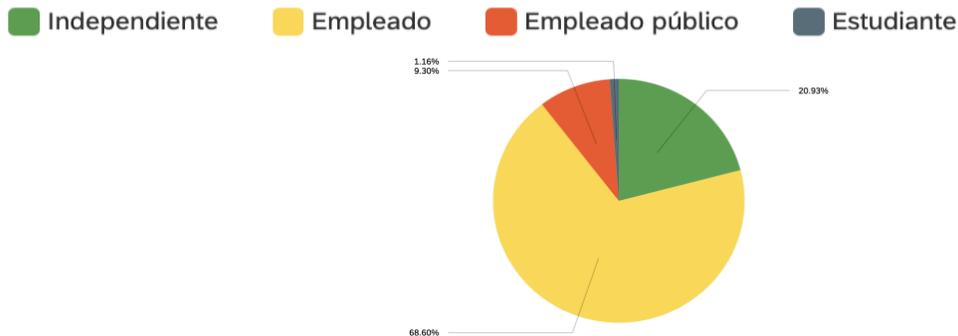


Ilustración 16 Encuesta clientes potenciales: Ocupación
Fuente: (Elaboración propia)

Los años de circulación y kilometraje del vehículo son clave para entender con qué tipo de auto nos encontramos. Los autos empiezan a presentar un desgaste o deterioros que les impide funcionar correctamente sin una mantención, y estos se presentan como un cliente potencial para Solofren Limitada. Vehículos entre 1 y 3 años presentan el 34,9% de los potenciales clientes, seguidos en un 27,9% por los de 4 a 6 años. Se considera un cliente potencial los vehículos que tienen más de 2 años de circulación porque ya no van al concesionario, y los de menos de 3 años que perdieron la garantía de estos.

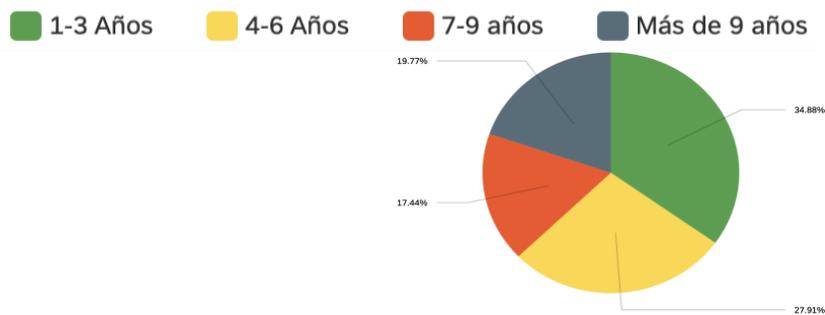


Ilustración 17 Encuesta clientes potenciales: Años de circulación vehículos
Fuente: (Elaboración propia)

En base a los criterios para acudir a un centro de servicio automotriz las personas indicaron que el 59,3% llega por recomendación de algún cercano, el 27,9% se atiende con su concesionario (quienes son personas con un automóvil de entre 1 y 3 años de circulación) y queda registrado que solo una persona llega por publicidad tradicional.

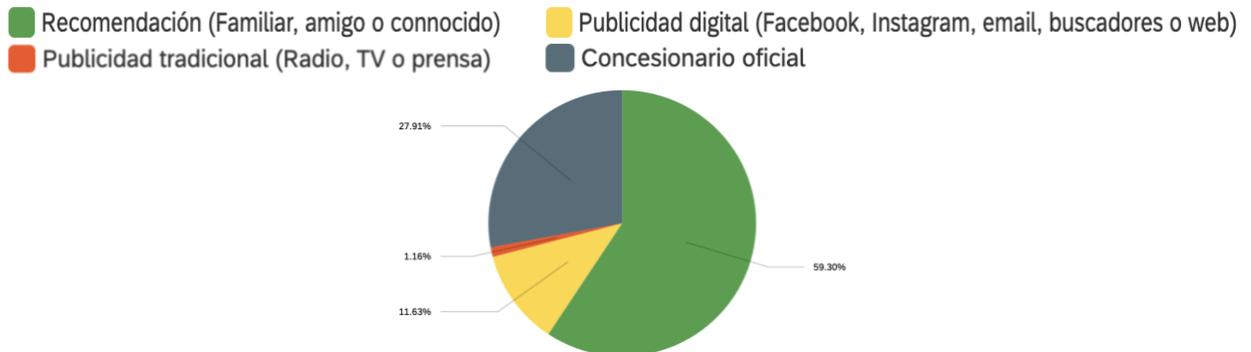


Ilustración 18 Encuesta clientes potenciales: Factores para elegir un centro automotriz
Fuente: (Elaboración propia)

La frecuencia con la que acuden las personas a un centro de servicio automotriz permite determinar fechas de mayor afluencia, evitando así posible congestionamiento y poder ocupar la capacidad instalada. Del total de posibles clientes el 57% va una vez al año, seguido por el 27,9% con frecuencia cada 6 meses, coincidiendo con análisis anteriores.



Ilustración 19 Encuesta clientes potenciales: Frecuencia de asistencia a un servicio automotriz
Fuente: (Elaboración propia)

El aspecto que consideran más relevante en un centro de servicio automotriz las personas es la infraestructura, donde los restantes como orden, limpieza, iluminación, ambientación, sala de espera y baño terminan siendo significantes, entendiendo así que no hay que despreocuparse de ninguno de estos pilares.

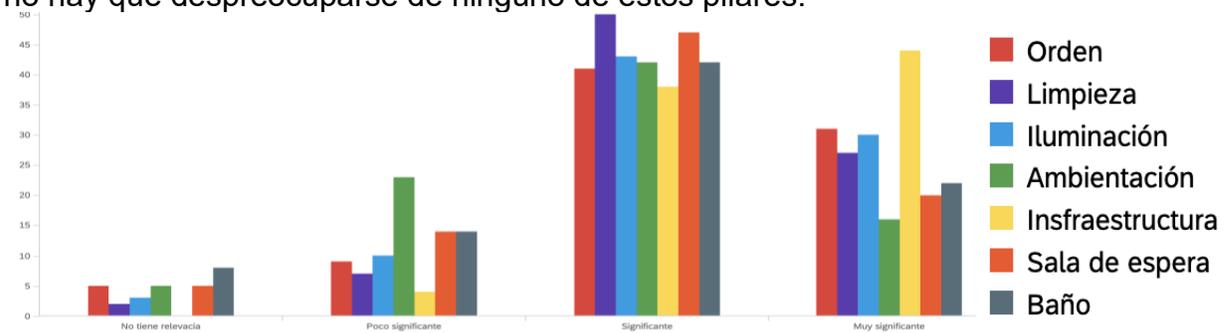


Ilustración 20 Encuesta clientes potenciales: Aspectos relevantes a la hora de acudir a un taller
Fuente: (Elaboración propia)

Los clientes tienden a volver siempre donde los tratan bien por varios motivos, en esta encuesta se recopiló que el tiempo de entrega, el precio final y la confianza con el personal son 3 pilares de fidelización, dejando en segundo plano pero no menos importante la garantía que genera el trabajo, bajo esto se van a potenciar los 4 pilares para la fidelización de cada uno de los clientes.

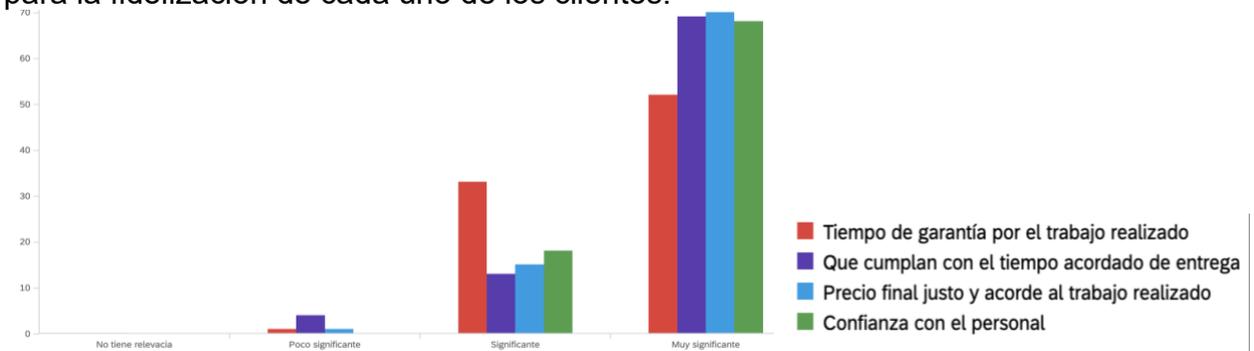


Ilustración 21 Encuesta clientes potenciales: Factores claves para fidelizar clientes
Fuente: (Elaboración propia)

Finalizada la encuesta se evidencio que los clientes de sexo femenino representan un 40% del total de la muestra, sorprendiendo gratamente ya que según los datos proporcionados de la empresa y sus clientes, se estimaba una participación mucho menor. El 75% de los potenciales clientes tienen entre 25 y 44 años y además el 100% de estos mantienen actualmente un trabajo remunerado, este público objetivo se vuelve muy atractivo para el enfoque de la estrategia. Según ubicación estratégica La Serena es la ciudad donde se concentra más del 50% de personas encuestadas.

Uno de los puntos más importantes para aumentar la cantidad de clientes es generar la estrategia para el 35% de clientes que tiene al menos un auto entre 1-3 años de circulación para incentivar que realice su servicios en Solofren con la misma calidad a un costo menor que el que lo ofrece su concesionario. Por especialidad en algunas marcas se podría partir con promociones exclusivas para ellos.

Con un foco claro en mantener clientes y atraer otros, el 60% de los encuestados indica que la elección del taller la decide por recomendación de terceros, por lo tanto la excelencia en el servicio es clave para fidelizar a los clientes y lograr que 6 de cada 10 clientes pueda potencialmente sumar uno más a través del marketing de recomendación. Existe un piso de 12% que llega a través de campañas por redes sociales, donde con una estrategia más agresiva de marketing digital se evidencia una gran oportunidad para atraer a nuevos clientes, y por último como hallazgo solo el 1% llega a través de publicidad tradicional, por lo que se descarta realizar publicidad por estos medios ya que es un canal que va a la baja y está cerca de 0, según las respuestas de los encuestados.

Como se levantó finalmente en los factores de relevancia de un centro de distribución automotriz y factores para volver a estos, se estaba buscando donde poner el foco, pero el hallazgo principal es que todos los factores terminan siendo muy importantes para los clientes sin que se ocasione una tendencia en ellos, por lo tanto el plan de acción es equilibrar los esfuerzos en cada uno de los factores, convirtiéndose en una pieza clave en la fidelización y la experiencia del cliente.

9. ANÁLISIS INTERNO

9.1. IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA Y OBJETIVO

Solofren limitada se presenta como un taller que viene a ofrecer un servicio express de frenos, el cual permite a sus clientes ahorrar tiempo mientras realiza la mantención de su vehículo. Y por otro lado también repara carrocerías automotrices, entregando un servicio mecánico que cumple altos estándares de calidad, confianza y cumplimiento lead time.

Repuestos Solofren Ltda. Es una empresa familiar creada el 9 octubre del año 2013, dedicada a la comercialización de repuestos automotrices en la Región de Coquimbo, Chile. Su Gerente General es el Sr. Héctor Mario Pérez Agurto. La casa matriz de la empresa se ubica en Peñuelas y actualmente cuenta con una sucursal en Balmaceda 1701, La Serena, Región de Coquimbo.

La estructura de este emprendimiento es familiar, está conformado por tres socios, Carmen Gloria Lara Silva, Francisca Constanza Pérez Lara y el Sr. Héctor Mario Pérez Agurto quien es el representante legal.

La principal labor de esta empresa familiar de casi 10 años de trayectoria es ofrecer el mejor servicio de frenos en la región con un alto nivel en su calidad, conjugando calidad de servicio y la experiencia del cliente, fortaleciendo las relaciones interpersonales día a día para sus clientes y proveedores. Posee alianzas con sus proveedores por más de 9 años, Solofren limitada es una empresa seria y responsable que se ha ganado la confianza de sus clientes ya que siempre cumple con las fechas de entregas comprometidas a sus clientes, entregando así una imagen a la ciudadanía muy positiva.

Además cuentan con una política de empresa que busca crear lazos de confianza con los clientes en donde se les otorga una amplia garantía dando un valor agregado del servicio y más tranquilidad a los clientes.

9.2. HISTORIA

Repuestos Solofren limitada inició actividades proyectando establecerse en el mercado de la región de Coquimbo como expertos en servicios de frenos, pero para realizar este desarrollo de frenos se necesitaba un capital inicial de más de \$40.000.000.

El capital inicial con el que contaba la empresa en ese momento era solo de \$14.000.000, muy por debajo de sus expectativas de desarrollo. Por esta razón los socios se vieron en la obligación de aplazar este proyecto y generar una estrategia de financiamiento que permitiera generar utilidades para invertir y hacer crecer su patrimonio.

Así, Solofren empezó con una oficina virtual, realizando ventas calzadas de repuestos automotrices a compañías de seguros en la Región de Coquimbo, estableciendo relaciones comerciales importantes con otras compañías del sector.

A finales de ese año arrendaron su primer local, se compró el primer stock crítico de repuestos especializados para frenos para realizar la venta de productos por mesón y se adquirió un torno y rectificador de discos. Luego de tres años de ventas, Solofren, amplió su giro a servicio. Se trasladó a un local comercial más amplio. Logrando crear una nueva área de operación en donde se sentaron las bases sólidas para un futuro proyecto de desarrollo de frenos.

En el 2019 amplió su giro a servicios de desabolladura y pintura para integrarse como taller certificados con algunos talleres de marca como Kauffman y otras aseguradoras. Este servicio fue muy rentable en la pandemia ya que la demanda por reparaciones de flotas automotrices de empresas fue muy alta.

Actualmente Solofren mantiene ambas líneas de negocios que de a poco se han ido consolidando en el mercado. Pero esta última línea de servicio DYP el 2022 le ha significado resultados negativos y pérdidas significativas en sus flujos mensuales.

La cúpula administrativa de Solofren próxima a cumplir 10 años, se encuentra abierto a nuevos horizontes, están dispuestos a tomar nuevos desafíos y reestructurar la empresa que actualmente carece de formalidad.

Extracto entrevista de Análisis Interno a Socio de Solofren Ltda.

¿La empresa cuenta con un plan estratégico? Si () No (**x**)

¿Por qué no se cuenta con este plan? ... *“Nunca nos planteamos realizar uno, hasta la fecha todo lo hemos realizado en base a la experiencia.”*

¿La empresa cuenta con una misión y visión? Si (**x**) No ()

“empezamos con una empresa pequeña, si bien siempre tuvimos misión y visión del negocio, la idea era que fuera muy general y que no nos comprometiéramos con nada, porque este mercado es muy dinámico y al principio no sabíamos donde íbamos. Aspiramos a ser especialistas en frenos, pero el presupuesto no alcanzaba, así que partimos vendiendo repuestos calzados a compañías de seguros. Luego abrimos un mesón de venta al público general de repuestos específicos para frenos, también compramos un torno rectificador de discos de frenos y recibimos a un jovencito que buscaba práctica para que rectificara los discos, posterior a eso fue contratado y nos acompañó durante más de 5 años. Debido al crecimiento, nos cambiamos a un local más amplio, de a poco nos fuimos haciendo conocidos en la zona y ganamos público en diferentes áreas. Si llegaba un cliente y preguntaba si vendíamos repuestos automotriz.. llamábamos de inmediato al proveedor y realizamos la venta calzadas, si bien teníamos giro de venta de repuestos, las venta de repuestos generales nunca fue nuestro fuerte, no nos interesaba mucho ese negocio, pero si un cliente necesitaba ayuda, enseguida lo gestionamos. El 2017 logramos abrir nuestro primer servicio de frenos y 2019 a pedido de empresas con las que manteníamos alianzas comerciales, abrimos un servicio de desabolladura y pintura para convertirnos en su talleres certificado, este servicio en pandemia se convirtió en nuestra mina de oro, ya que en el encierro muchas flotas de empresas aprovecharon de arreglar sus vehículos. A la fecha seguimos siendo una empresa muy pequeña que ha logrado grandes cosas ... pero como decía anteriormente, nunca pensamos en alinear la organización ya que solo éramos tres socios y era fácil coordinar las proyecciones y metas. Hoy con 8 personas contratadas, nos sentimos en el deber de alinear a toda la familia Solofren con los propósitos estratégicos de la organización.”

9.3. DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

Instalaciones:

La dependencia del taller se ubica en Balmaceda 1701, La Serena. Donde se encuentran las oficinas administrativas, taller automotriz, la bodega y el inmueble comercial, este último lugar es el punto de venta de todos los productos y servicios.

Además cabe mencionar que la ubicación física que tiene la empresa dentro de la ciudad de La Serena es muy valorada, ya que se encuentra en una calle principal con fácil acceso y cercano a muchos talleres pequeños que necesitan parte de los servicios y productos ofrecidos.

El local completo cuenta con más de 1900 metros cuadrados. De los cuales en la parte principal conserva un lugar amplio y cómodo de 150 metros cuadrados para realizar las ventas de mesón, 450 metros cuadrados para ofrecer a sus clientes el servicio de frenos

que necesitan, 250 metros cuadrados en bodegas, 100 metros cuadrados en oficinas y en el patio posterior tienen más de 950 metros cuadrados para recepcionar autos y camiones en el servicio de DyP.

También en el sector de oficinas cuentan con un sector que es puesta a disposición de los trabajadores, en el caso de que en su jornada de colación (1:30 horas), ellos prefieran almorzar en el inmueble y no retirarse a sus casas.

Horario de atención	Lunes a Viernes	:	10:00–13:30, 15:15–18:00
	Sábado	:	9:30–13:30
	Domingo	:	Cerrado

Para profundizar ver Anexo C: Horarios de mayor concurrencia por día.

9.4. LÍNEAS DE NEGOCIOS

Solofren ofrece dos líneas de negocios la primera división es el de venta y servicio integral de frenos, y la segunda división Solofren DyP, ofrece reparación de carrocerías enfocado a líneas de alta gama para personas naturales y empresas de vehículos usados que no cuenten con garantía vigente de fábrica en la ciudad de La Serena y Coquimbo.

Solofren, ofrece las siguientes líneas de negocios:

9.4.1. SERVICIO DE FRENOS INTEGRALES

Este servicio está enfocado a resolver las necesidades de mantención de frenos y sistemas hidráulicos de frenos para vehículos automotrices livianos y medianos, abarcando camiones pequeños de hasta 8.000 kilos. La cotización de diagnóstico inicial es gratuita y dura aproximadamente 15 minutos.

ENCADENAMIENTO PRODUCTIVO

Estas operaciones están enlazadas en un encadenamiento productivo con más servicios y productos. La realización del servicio total o parcial es definida en base a las distintas necesidades que arroje el diagnóstico inicial del vehículo.

Servicio de rectificación de discos: este servicio está enfocado a la recuperación de la pista de frenado mecánica del disco de freno según las normas del fabricante, esta operación se ejecuta en tornos mecánicos específicos, los cuales permiten recuperar la planitud y el centrado de los mismos, este proceso individual tiene un tiempo estimado de operación de 35 minutos, requiere un operador y el proceso es semi automático.

Servicio de Mano de obra: Corresponde a la operación mecánica de arme y desarme de los componentes en el vehículo, considerando ruedas, caliper, disco de freno y componentes hidráulicos, los cuales deben ser desmontados, reparados y ajustados individualmente, descontaminados en cada rueda del vehículo.

Esta operación es realizada con un operario por cada vehículo en proceso, con el uso de elevadores, óleo hidráulicos o elevadores manuales y herramientas especializadas como línea de aire comprimido, llaves de impacto y elementos de descontaminación eléctrica.

Está sujeto a protocolos de operación que incluyen diagnóstico, operación, armado y pruebas individuales por rueda y finalmente la comprobación de la operación por el jefe de servicio, considerando la operación de revisión de torques de apriete, armado y pruebas de ruta de la unidad.

El proceso completo por cada rueda se demora aproximadamente 40 minutos y la revisión final efectuada por el jefe de servicio se demora 15 minutos. Y el valor de este servicio es de 12.000 IVA incluido por rueda.

Venta de repuestos requeridos en servicio: Los repuestos requeridos son pastillas de frenos, discos de frenos, patines de frenos, y repuestos de reparación del sistema hidráulico requeridos para estas operaciones presentan la dificultad que son distintos en casi todo los vehículos, dependiendo de sus marcas y sus modelos, lo que impone la necesidad de un variado stock crítico para efectuar el servicio.

Solofren como respuesta a esta problemática dispone de una alta variedad de productos en su inventario, tanto en modelos como en gama.

Ventas de repuestos de frenos: Solofren también dispone de la venta por mesón destinado al público en general. Debido a la amplia variedad de su cartera de productos, esta línea de negocio ha tenido una gran recepción por parte de los clientes ya que generalmente encuentran el producto que necesitan, tiene una participación aproximada del 28% del margen mensual de ventas.

Requiere un vendedor de mesón para ejecutar la atención de los clientes y en esta área también se realizan procedimientos de caja y facturación de todos los servicios de la empresa.

INVENTARIO DEL SERVICIO DE FRENOS

Actualmente en el inventario de Solofren Ltda. se mantienen más de 850 kit en pastillas de frenos, alrededor de 600 kits de discos de frenos, 240 kits de patines de frenos y una gama de accesorios para sistemas hidráulicos de alrededor de 300 piezas para abastecer las necesidades de atención de servicios para las distintas marcas de vehículos y modelos existentes en el mercado.

El stock de bodega permite cumplir adecuadamente con la demanda total del mercado con respecto a la disponibilidad de repuestos. Actualizando periódicamente el stock de nuevos modelos que puedan requerir nuevos ítems.

Para efectuar la renovación y mantención eficiente de inventario Solofren Ltda. utiliza un ERP como sistema de control de gestión llamado gestión pyme que mide ventas por ítems, frecuencia de venta y medición de la obsolescencia, entre otras variables para controlar la gestión.

CLIENTES DEL SERVICIO DE FRENOS

Este servicio y sus productos están dirigidos a personas naturales y empresas, los cuales realizan mantenciones completas o parciales.

Clientes personas naturales: Se refiere a todos los clientes finales que son atendidos por mesón y que representan según la cartera inscrita en la base de datos de Solofren Ltda. alrededor de 560 clientes. De los cuales el 60 % son clientes habituales y el resto con registro menor a dos compras anuales.

Dentro del segmento de cliente de empresas, se destacan:

Talleres de servicio pequeños: quienes solicitan servicios de rectificado de discos de frenos y compra de repuestos.

Servicios técnicos oficiales de marcas: que solicitan regularmente solo el rectificado de discos y tambores de frenos.

Empresas de servicio rent a car: que solicitan servicios de mantención general de frenos, rectificación de frenos en forma individual y venta de pastillas por unidad.

CAPACIDAD IDEAL DEL SERVICIO DE FRENOS:

El área operacional de servicios dispone de 450 metros cuadrados para sus operaciones, con cuatro puestos de trabajo, donde dos de ellos se encuentran equipados con elevadores oleo hidráulicos y los restantes son elevadores manuales. Cabe mencionar que esta área cuenta con dos operadores que trabajan simultáneamente en todas las estaciones.

Dependiendo del diagnóstico previo, algunos clientes realizan mantenciones parciales y otros realizan el servicio completo, por esa razón el tiempo de atención fluctúa entre 2 horas y 6 horas de atención que es el máximo por atención.

La capacidad diaria promedio de atención es de 8 autos livianos, de los cuales la ocupación diaria promedio actualmente es de 4,2 autos. Se deben considerar los tiempos de evaluación y revisiones de postventa en vehículos no medidos en este promedio. Y que se podrían estimar en una hora diaria aproximadamente en cada estación de trabajo.

RENTABILIDAD IDEAL DEL SERVICIO DE FRENOS:

Para analizar la rentabilidad de utilizar la capacidad máxima del negocio, se calcularon los valores de una atención integral promedio y en base a estos se estimó el flujo mensual, teniendo en cuenta la capacidad diaria en base a 6 horas de producción, ya que una hora de trabajo se invierte en generar las cotizaciones de los mismos autos ingresados.

Tabla 8 Valor promedio por servicio de frenos

VALOR DEL SERVICIO DE FRENOS INTEGRAL PROMEDIO	
Rectificado de los 4 discos de frenos	\$ 40.000
Servicio de mano de obra de frenos	\$ 48.000
Kit pastillas delanteras	\$ 55.000
Kit pastillas traseras o balatas	\$ 42.000
VALOR TOTAL NETO	\$ 185.000

Fuente: (Elaboración propia)

Luego se calculó la producción en horas y días por cada estación de trabajo para explicar la valoración del flujo mensual neto en su máxima utilización, de la capacidad actual de la empresa, para posteriormente compararla con la valorización del flujo mensual real.

Tabla 9 Capacidad utilizada del servicio de frenos

UTILIZACIÓN DE LA CAPACIDAD COMPLETA DEL SERVICIO DE FRENOS	
Duración del servicio completo	6 horas
Recaudación por hora en cada estación	\$ 30.833
Cantidad de estaciones de trabajo	4
Recaudación diaria por cada estación (6 horas)	\$ 215.833
Capacidad completa diaria de las 4 estaciones	\$ 863.333
INGRESOS MENSUAL NETO	\$ 17.266.667

Fuente: (Elaboración propia)

Concluyendo que el servicio integral de frenos promedio diariamente en su máxima capacidad debería generar \$215.833 por cada estación de trabajo y mensualmente debería recaudar \$17.266.667 CLP

9.4.2. SERVICIO DE DESABOLLADURA Y PINTURA:

Este servicio está enfocado en resolver las necesidades de reparación que puedan sufrir vehículos automotrices livianos y medianos, abarcando camiones pequeños de hasta de 8.000 kilos, que hayan participado en siniestros automotrices y que no cuenten con garantía vigente de fábrica en la ciudad de La Serena y Coquimbo.

Para generar los presupuestos de la reparación completa del vehículo siniestrado es esencial evaluar los daños del vehículo a través de un diagnóstico inicial, el cual es gratuito. Si el presupuesto es aceptado por el cliente, se agenda el servicio posterior a la recepción total de los repuestos necesarios.

ENCADENAMIENTO PRODUCTIVO

Estas operaciones están enlazadas en un encadenamiento productivo con más servicios y productos. La realización del servicio total o parcial es definida en base a las distintas necesidades que arroje el diagnóstico inicial del vehículo.

Servicio de venta de repuestos: Los repuestos requeridos se someten a la gestión de compra y por tanto sobre su costo se margina el 20% sobre su valor Neto, cubriendo el costo de gestión y transportes.

Servicio de mano de obra de desabolladura: corresponde a la operación de reparación, desabollado y cuadratura de piezas y partes afectadas por un siniestro automotriz más la instalación de piezas nuevas considerando en la reparación, el pintado de las piezas afectadas. Esta operación inicia con un operador que evalúa los daños para determinar los procesos de reparación y línea de reparación.

Las operaciones de reparación regularmente requieren el uso de maquinaria técnica para trabajar o desarrollar la operación, como por ejemplo: Portapower hidráulico, herramienta específica para estirar, comprimir o alinear carrocerías, equipos de oxicorte, para efectuar soldaduras o retirar piezas dañadas. Mesa geométrica: para la cuadratura de carrocerías. Y herramientas manuales de desabollado.

Servicio de mano de obra de pintura: Este servicio ejecuta las labores de terminación de la reparación de la unidad automotriz e inicia el proceso con una preparación de las piezas a pintar, solución de detalles menores de desabollado y aplicado de aparejos o pinturas bases, la que permite apreciar el resultado del trabajo general para según su aplicación efectuar el proceso de pintura final según color.

INVENTARIO DEL SERVICIO DE DESABOLLADURA Y PINTURA

Los repuestos para abastecer las necesidades de atención de servicios para las distintas marcas de vehículos y modelos existentes en el mercado, son solicitados como ventas calzadas a través de las cotizaciones aceptadas por los clientes, cuando estos son clientes finales y requieren servicio de reparación y repuestos como parte del mismo presupuesto aprobado.

Cuando se receptionan los repuestos automotrices, el auto inmediatamente entra a taller para ser reparado. Por lo que los repuestos no pasan más de 5 días en bodega.

La parte más importante de sus bodegas la utiliza para almacenar herramientas y productos necesarios para el proceso de mano de obra.

En el inventario de servicio se encuentran disponible toda las gamas de masillas, lijas, bases imprimantes y elementos de preparación de carrocerías ya que esta es igual para todos los vehículos.

Siendo la preparación de pintura distinta para todos los vehículos, por lo que el proceso de preparación de pinturas, se solicita a una empresa externa del rubro.

CLIENTES DEL SERVICIO DYP

Este servicio y sus productos están dirigidos a personas naturales y empresas, los cuales tengan la necesidad de reparar sus vehículos siniestrados. El servicio repara mensualmente entre 22 y 30 unidades.

Cientes personas naturales: Se refiere a todos los clientes finales que son atendidos en taller. Representan la atención de 5 y 7 vehículos mensuales, según la medición de la cartera inscrita en la base de datos de Solofren, estos clientes son los que tienen menor participación en las operaciones por periodo.

Dentro del segmento de cliente de empresas, se destacan:

Compañías de seguros: Estos clientes, en representación de los clientes finales, subcontratan a Solofren Ltda. el servicio de mano de obra de pintura y desabolladura. Y en base al diagnóstico del siniestro, y aprobación de presupuesto proveen los repuestos automotrices. Los valores por pagos de trabajos están previamente determinados por las compañías en una lista de precios interna asociadas a la descripción de tareas y reparaciones.

Representante de marcas oficiales: Estos clientes funcionan de la misma manera que las compañías de seguros, pero con la diferencia que la propuesta valorizada lo define la empresa Solofren Ltda. y los representantes deciden su aprobación.

CAPACIDAD IDEAL DEL SERVICIO DE DESABOLLADURA Y PINTURA:

El área operacional de servicios dispone de 950 metros cuadrados para sus operaciones, cuenta con 4 estaciones de trabajo para atender vehículos simultáneamente, pero nunca se ocupan completamente ya que las reparaciones son muy variadas.

La reparación de un vehículo puede fluctuar entre 2 a 12 días, que es el plazo máximo por atención dependiendo del nivel de daños que arroje el diagnóstico de cada siniestro.

También se deben considerar los tiempos de evaluación y revisiones de postventa en vehículos no medidos en este promedio y que se podrían estimar en una hora diaria aproximadamente en cada estación de trabajo.

RENTABILIDAD IDEAL DEL SERVICIO

Se calculó la rentabilidad de la utilización completa del taller, teniendo en cuenta una reparación integral, sin contabilizar venta de repuestos, debido al poco flujo de venta y variabilidad mensual de estos productos.

Tabla 10 Valor promedio del servicio de desabolladura y pintura

VALOR DEL SERVICIO DE DESABOLLADURA Y PINTURA PROMEDIO	
Venta de repuestos	\$ -
Mano de obra desabollado	\$ 800.000
Mano de obra pintura	\$ 400.000
PRESUPUESTO TOTAL NETO	\$ 1.200.000

Fuente: (Elaboración propia)

Se obtuvo un presupuesto promedio de \$1.200.000 CLP por unidad atendida en un plazo promedio de 12 días como plazo máximo.

Tabla 11 Capacidad utilizada del servicio de desabolladura y pintura

UTILIZACIÓN DE LA CAPACIDAD COMPLETA DEL SERVICIO DYP	
Duración del servicio completo	12 días
Recaudación por hora	\$ 16.667
Cantidad de estaciones de trabajo	4
Recaudación diaria por cada estación (6 horas)	\$ 100.000
Capacidad total diaria en las 4 estaciones	\$ 400.000
Flujo mensual neto	\$ 8.000.000
Promedio venta de repuestos variable	\$ 366.000
TOTAL INGRESOS	\$ 8.366.000

Fuente: (Elaboración propia)

Bajo estos parámetros, un servicio integral de DYP promedio diariamente en su máxima capacidad debería generar \$100.000 por cada estación de trabajo y mensualmente debería recaudar 8.000.000, más la variación de la venta de repuestos, que no fue contabilizada en este ejercicio debido a su variabilidad y bajo impacto en los resultados.

9.4.3. DIAGNÓSTICO DE RENTABILIDAD DE LAS LÍNEAS DE NEGOCIOS

Para este diagnóstico se comparó la rentabilidad del mes de noviembre 2022 con los análisis anteriores de capacidades ideales por cada línea de negocio.

Tabla 12 Resultados por departamento, noviembre 2022

GASTOS ACTUALES POR DEPARTAMENTO		
DEPARTAMENTO DE FRENO	Arriendo local 50%	\$ 1.250.000
	Electricidad	\$ 70.000
	Telefonía e Internet	\$ 20.000
	Agua Potable	\$ 35.000
	Crédito Scotiabank 70/72	\$ 625.000
	Crédito COVID 13/24	\$ 554.000
	Compra Stock	\$ 2.762.000
	Crédito BCI Solofren 22/24	\$ 1.250.000
	Combustibles	\$ 80.000
	Costos	\$ 6.646.000
	Costos + remuneraciones	\$ 8.917.826
Total ingresos netos	\$ 15.000.000	
RESULTADOS	\$ 6.082.174	
DEPARTAMENTO DYP	Arriendo local 50%	\$ 1.250.000
	Electricidad	\$ 28.000
	Telefonía e Internet	\$ 20.000
	Agua Potable	\$ 20.000
	Insumos de pintura	\$ 465.000
	Combustibles	\$ 40.000
	Aseo y limpieza	\$ 80.000
	Varios	\$ 96.789
	costos	\$ 1.999.789
	Costos + remuneraciones	\$ 4.751.677
	Total ingresos netos	\$ 4.501.747
RESULTADOS	\$ -249.930	

Fuente: (Elaboración propia)

Servicio integral de frenos: La rentabilidad de utilización ideal del servicio de frenos debería ser aproximadamente de \$17.266.667 mensualmente, de los cuales realmente el mes de noviembre 2022 se generaron \$15.000.000, restado con los **\$8.917.826** millones en costos, se obtuvo un resultado final de **\$6.646.000** el cual se considera un resultado óptimo, ya que esta línea de negocio cubre todos sus costos mensualmente y genera márgenes atractivos. Midiendo que esta línea de negocio actualmente no utiliza su capacidad ideal, se podría mejorar significativamente sus ingresos a aproximadamente a **\$ 8.348.841**, aumentando su ingresos en **\$2.266.667** mensualmente, considerando la misma capacidad pero manejada de manera eficiente dentro de los mismos 450 metros cuadrados utilizados actualmente.

Servicio DYP: La rentabilidad de la utilización ideal del servicio de DYP debería producir aproximadamente **\$8.366.000 CLP** mensualmente, de los cuales esta área solo produjo **\$4.501.747**, que representa un 53% de la ocupación ideal. Los costos de esta área fueron de **\$4.751.677**, produciendo como resultado final una pérdida de **\$ -249.930**, esta situación de pérdidas se viene presentando reiterativamente en los resultados mensuales hace más de un semestre y mantienen con gran preocupación a la cúpula administrativa de la empresa. Volviendo al escenario real de utilización considerando los costos actuales de operación, la máxima rentabilidad que se puede generar en esta área mensualmente es de **\$3.614.323**.

El servicio DYP que mantiene aproximadamente 950 metros cuadrados para recepcionar autos y camiones, actualmente, pese a sus esfuerzos ha mantenido pérdidas importantes en sus resultados de departamento, afectando directamente los resultados de la empresa. Volviendo al escenario de que se utilizara la capacidad ideal, manteniendo los costos actuales se podría generar una utilidad como máximo de **\$3.614.323**, lo cual no

genera ningún atractivo para invertir en esta área, sumado a que la postventa de esta área es alta, si el cliente rechaza el trabajo final aunque sea por mínimos detalles, el trabajo se realiza nuevamente hasta que quede perfecto, los costos de mano de obra y productos son asumidos por la empresa, absorbiendo la rentabilidad del negocio.

Sin embargo, en el área de frenos se evidencia una gran oportunidad de mejora, ya que si bien los costos son más altos se justifican con la compra de stock. Y mantiene una rentabilidad atractiva que se puede mejorar en el tiempo para utilizar la capacidad ideal. Como también, se podría proyectar un aumento de estaciones de trabajo, ya que los resultados del área así lo respaldan y los protocolos de revisión pre entrega de los vehículos son extremadamente rigurosos, por lo que la postventa de servicio es casi nula.

Tabla 17 Resultados noviembre 2022 empresa Solofren Ltda.

RESUMEN EMPRESA SOLOFREN LIMITADA		
FRENOS	Ingresos servicio de frenos	\$15.000.000
	Costos	\$ 6.646.000
	Sueldos	\$ 2.271.826
	RESULTADOS DEPARTAMENTO FRENOS	\$ 6.082.174
D Y P	Ingresos DYP	\$ 4.501.747
	Costos	\$ 1.919.789
	Sueldos	\$ 2.751.888
	RESULTADOS DEPARTAMENTO DYP	-\$ 169.930
G.G	Sueldo G.G.	\$ 1.500.000
	RESULTADOS TOTALES SOLOFREN LTDA	\$ 4.412.244

Fuente: (Elaboración propia)

La mantención de ambas líneas de negocios está afectando la rentabilidad total de la empresa, ya que se han generado muchas pérdidas en caja por el bajo flujo de operación del área de servicio de desabolladura y pintura, y los costos fijos del área son altos. Se evidencia una inversión en fuerza laboral y capital de trabajo alta versus los beneficios obtenidos de esta área.

También en el análisis de mercado realizado se evidencio que actualmente en la línea de negocios de servicio de frenos en la región se podrían generar aproximadamente \$30.665.045.000 CPL en oportunidades de negocios en toda la región, debido a que el servicio de frenos es requerido con una frecuencia promedio de al menos un servicio por auto en el año. Versus los \$ 2.725.045.080 CPL de oportunidades en negocios que se podrían producir en servicio DyP, la cual fue calculada en base a las probabilidades de siniestros automotrices en la región, llegando solo a 8% del atractivo de la línea de servicio de frenos.

9.5. ANÁLISIS DE LA DOTACIÓN

Gerente general: Es quien se encuentra en el nivel más alto de la cúpula administrativa y está a cargo de la administración general de la empresa, considerando todas las funciones de administración, gestión comercial, gestión de personas y finanzas.

DOTACIÓN DE LA DIVISIÓN DE SERVICIOS DE FRENOS

El jefe de la división servicio de frenos: Es el responsable de la administración de la operación de servicio diaria, atención de clientes, post venta, generación de

presupuestos, control de stock y bodega y venta productos en el mesón. Responde directamente al gerente general.

Los Técnicos mecánicos: Son los encargados de realizar todas las labores operativas en la reparación de los vehículos. Responden directamente al jefe de servicio de frenos.

DOTACIÓN DE LA DIVISIÓN DE SERVICIO DE DESABOLLADURA Y PINTURA

El jefe de servicio de la división desabolladora y pintura: Es quien define y desarrolla las tareas operativas, y en general maneja la gestión del taller de pintura, establece prioridades y metas de operación, además, formalmente es el pintor del área. Responde directamente al gerente general.

Los preparadores de carrocería: Están a cargo de la gestión técnica de afinación de vehículos desabollados, previa a la pintura final, aplicación de materiales previos a la pintura y en general, de la preparación total de un vehículo para entrar en el proceso de aplicación de pintura. Responde directamente al jefe de división DyP.

El desabollador: Ejecuta las labores correctivas en las carrocerías de vehículos que incluyen desabollado, cambio de componentes, cuadraturas, armado y desarmado de unidades en proceso. Responde directamente al jefe de división DyP.

El pintor: participa en el proceso final de la operación técnica como encargado de llevar a cabo la pintura final de cada unidad en proceso de reparación. Y es quien también desarrolla las tareas de jefatura de servicio, está a cargo de la atención de clientes, la administración técnica de los recursos disponibles y el control de calidad de los trabajos ejecutados. Responde directamente al Gerente general.

Es por ello que en base a la información levantada para este proyecto de tesis, se confeccionó un organigrama que explique el nivel jerárquico dentro de la organización.

ORGANIGRAMA SOLOFREN LIMITADA

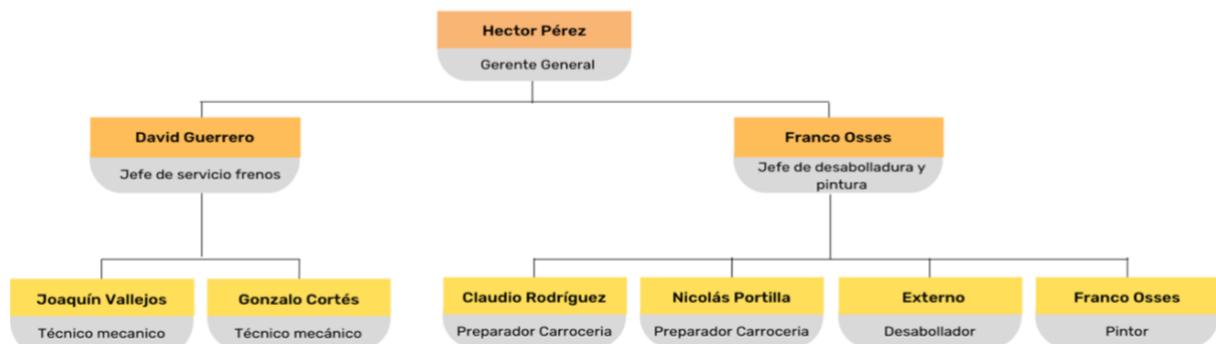


Ilustración 13 Confección de organigrama actual para la empresa Solofren limitada

Fuente: (Elaboración propia)

7 trabajadores se encuentran con contrato indefinido con sueldo fijo más bonificaciones y 1 trabajador está contratado a honorarios y los pagos se definen bajo volumen de trabajos realizados. Las funciones de cada colaborador están definidas en los contratos, pero no existe una estructura formal que se defina a través de análisis y descriptores de

cargos. Los trabajadores tienen metas mensuales establecidas para cada área y también tienen pagos extras por rectificación de discos por unidad.

9.6. ANÁLISIS FINANCIERO:

Para el presente análisis financiero se utilizó la información obtenida del balance general de la empresa con fecha de diciembre de 2021, el cual se puede apreciar en detalle en el Anexo F: Balance General Solofren Ltda. Diciembre 2021, así como la data obtenida de su estado de resultado de diciembre de 2021. Logrando así obtener las ratios con respecto a su eficiencia, productividad, endeudamiento y liquidez. Para conocer en detalle el cálculo de los indicadores especificados véase Anexo G: Cálculo de Ratios Financieros, de igual forma para conocer las fórmulas de cada ratio o ítem véase el Anexo H: Fórmulas Ratios financieros. A continuación, se aprecian los índices relevantes obtenidos:

Tabla 13 Resumen indicadores relevantes Solofren Ltda.

	INDICADORES RELEVANTES	DICIEMBRE 2021
LIQUIDEZ	RAZÓN CORRIENTE	0,73
	PRUEBA ÁCIDA	0,45
	CAPITAL DE TRABAJO NETO	-\$11.162.814
EFICIENCIA	PERIODO DE MEDIO DE PAGO (DÍAS)	44
	PERIODO DE MEDIO DE COBRO (DÍAS)	13
	ROA %	35%
	ROE %	100%
ENDEUDAMIENTO	LEVERAGE	1,87
PRODUCTIVIDAD	ÍNDICE DUPONT	100%

Fuente: (Elaboración propia)

ÍNDICE DE LIQUIDEZ

Razón corriente: El valor de 0,73 indica que la empresa no es capaz de cumplir con sus obligaciones financieras a corto plazo, es decir, que por cada peso que se debe la empresa cuenta con 0,73 pesos para pagar esa deuda.

Prueba ácida: El valor de 0.45 indica que la empresa no tiene la capacidad de cumplir con sus obligaciones financieras en el corto plazo sin realizar sus inventarios.

Capital de trabajo neto: El valor obtenido de \$ - 11.162.814 indica la cantidad de recursos con los que cuenta actualmente la empresa para operar en el caso de que se paguen todos los pasivos en el corto plazo. (Resultado no adecuado ya que es un valor negativo)

ÍNDICE DE EFICIENCIA

Período medio de pago: El valor obtenido de 44 días, indica que la empresa se demora aproximadamente 44 días en pagarle a sus proveedores.

Período medio de cobro: El valor obtenido de 13, indica que los clientes se tardan aproximadamente 13 días en pagarle a la empresa. Resultado beneficioso ya que en el período medio de pago la empresa (Pago a proveedores) es 18 días mayor, esto quiere decir que se demora aproximadamente 13 días menos en recibir el pago de sus clientes. Esto debido a que la empresa trabaja con un tipo de cliente que le paga al contado y otro que paga a crédito.

ROA: El valor positivo obtenido de 35%, indica que la empresa gestiona en cierta manera bien sus activos para generar renta.

ROE: El valor obtenido de 100% es bueno ya que representa el nivel de rentabilidad que la empresa puede llegar a tener en función de los recursos propios que emplea para su financiación.

ÍNDICE DE ENDEUDAMIENTO

Leverage: El valor de 1,87 indica que, por cada peso en patrimonio existe una deuda de 1,87. Si bien un menor valor del Leverage indica un mayor riesgo para los socios, este debe ser acompañado por una alta rentabilidad de los activos. Si se observa el valor obtenido del Leverage este no es tan desfavorable ya que los activos entregan una rentabilidad (ROA 35%).

ÍNDICE DE PRODUCTIVIDAD

El análisis DUPONT permite identificar la forma en que la empresa está obteniendo rentabilidad fragmentando su ROE. Los datos obtenidos son los siguientes:

Tabla 14 ROE Fragmentado

ROE FRAGMENTADO	
ROTACIÓN DE ACTIVOS	0,160
RENTABILIDAD SOBRE INGRESOS	2,165
MULTIPLICADOR DE APALANCAMIENTO FINANCIERO	2,870

Fuente: (Elaboración propia)

El valor de 2.87 indica que una parte de la rentabilidad de la empresa está siendo financiada mediante deuda o terceros. Además, los valores de 0.16 y 2.165 de rentabilidad sobre los ingresos y rotación sobre los activos nos indican que la empresa tiene un bajo margen de utilidad por venta, sin embargo, genera mayores flujos a través de una mayor rotación de sus activos.

En cuanto a su liquidez, dada las ratios obtenidas se desprende que la empresa no posee una gran capacidad de solvencia. Por otro lado, los indicadores de eficiencia son óptimos ya que la empresa recibe el pago de sus clientes 31 días antes de pagar a sus proveedores aproximadamente.

Definitivamente el índice DUPONT está en lo cierto, ya que la empresa se encuentra financiando a sus clientes y a sus operaciones por medio de sus propios recursos. Finalmente se observa de manera general que la empresa a la fecha no cuenta con una eficaz ni eficiente estructura financiera, es por ende esta es más bien inestable a la fecha.

9.7. CADENA DE VALOR

9.7.1. ACTIVIDADES PRIMARIAS

LOGÍSTICA DE ENTRADA: Comprenden todas las actividades referentes a materiales e insumos internos para realizar todas las operaciones de mantenimiento y reparaciones. Los insumos que más son considerados son: herramientas de trabajo, repuestos, pastillas de freno, discos de frenos, etc.

El proceso de logística es simple, se recepciona la mercadería por parte de los proveedores, a quienes previamente se les ha generado una orden de requerimientos de diferentes productos. Posterior a ello se ingresan al sistema de stock, se almacenan y clasifican en bodega. Para que los productos sean comercializados se parte los requerimientos del mecánico que está operando en el vehículo, los requerimientos pasan al jefe de taller quien verifica la disponibilidad en el stock, posterior a ello se encarga de informar al cliente para la aprobación o rechazo del cambio de pieza o insumo. En el caso de aprobar la cotización, se entrega al técnico el producto solicitado, como parte final se carga la cantidad de insumos utilizados a la orden de vehículo para su posterior facturación.

PROCESOS: En cuanto a los procesos, estos no se encuentran establecidos. Se parte desde la llegada del cliente al establecimiento, el técnico lo recibe y atiende las observaciones que el cliente percibe en su vehículo mediante una cotización gratuita. Se genera una orden de trabajo y si el cliente la acepta, se ejecuta. Generalmente los clientes confían en el criterio del técnico y autorizan a realizar los requerimientos necesarios, adquisición de repuestos y sustitución de los mismos con el fin de optimizar las condiciones del vehículo. Como actividad final el jefe de taller realiza una prueba en ruta para chequear los trabajos realizados y posterior a eso se le informa al cliente la finalización de los trabajos realizados y su facturación.

LOGÍSTICA DE SALIDA: Las actividades para los procesos completos se realizan dentro de la empresa, por lo que no es necesario el traslado del vehículo a otro lugar. En relación a la adquisición de partes, piezas e insumos, se trabaja con órdenes de pedido o requerimientos hacia las cosas comerciales para evitar el costo de traslado de mercadería y ahorro de tiempo.

MARKETING Y VENTAS: La difusión del taller es casi nula, se ha estado trabajando con clientes y mediante ellos la comunicación de recomendaciones de los diferentes servicios que ofrece el taller y de esta manera a logrado llegar a más clientes (Marketing referencial) Con casi 10 años al servicio de la comunidad, Solofren ha logrado acaparar un público que se mantiene a su lado, siendo reconocida tanto en la calidad de los servicios que ofrece, como también en la atención que reciben, es por eso que, a pesar de que la competencia dentro de la región es desafiante al ofrecer servicios de menor calidad y a precios considerablemente bajos ha sabido adaptarse y seguir adelante. Una de las fortalezas que posee esta compañía es realizar un trato comercial preferencial, adecuándose a las necesidades de sus clientes, Solofren, por tanto, no sólo ofrece Servicios de frenos y de desabolladura y pintura, sino también provee de materia prima a los talleres más pequeños o clientes que requieran realizar el servicio en casa. Actualmente existe una posible pérdida de clientes, las barreras de salida son bajas. No existe ninguna estrategia actualmente de retención ni de fidelización. Los servicios ofrecidos son estándar, la diferenciación la realiza la experiencia del cliente y depende de la gestión de cada empresa mantenerlos. Dentro de la venta de productos de frenos, no existe una política formal para la asignación de precios, los precios quedan sujetos al momento de la compra al margen que se requiere obtener y los descuentos obtenidos por el cliente.

La empresa actualmente solo cuenta con una página tipo blog, pero sin dominio, y mantiene participación en Google para informar a los clientes que busquen un taller de frenos sobre los servicios ofrecidos, ubicación, contacto horarios de atención y

puntuación de atención, etc. Pero para la empresa Solofren es una desventaja el no tener una página con un dominio oficial, ni manejo de publicidad en internet como canal para transmitir a los clientes potenciales la existencia de un local que ofrece Servicio de frenos, desabolladora y pintura con la más alta calidad y variedad dentro de la ciudad. Tampoco cuenta con RRSS activas, siendo que éstas son unas de las páginas más populares de hoy en día. Por lo que se necesita implementar una presencia digital que permita a los clientes tener mayor información de la empresa, y a su vez captar la atención masiva de clientes potenciales.

SERVICIO POSTVENTA: Solofren Limitada garantiza asistencia si el servicio o producto presenta un desperfecto, cumple un protocolo con altos estándares de calidad. Los productos son revisados antes de ser vendidos o instalados para chequear que no tenga algún error de fábrica y en el caso de tenerlo, se acepta la devolución del producto y corre la garantía, por lo que el servicio de post venta en producto es muy bajo. En el servicio de frenos se realizan rigurosas pruebas de testeado antes de dar el visto bueno para la entrega de los vehículos, se realizan pruebas en ruta para chequear el correcto funcionamiento de los frenos del vehículos y verificar que las ruedas no queden sueltas. Este servicio de post venta también es muy bajo. En el caso del área de desabolladura y pintura, si existe un porcentaje de reclamos mayor por desperfectos en la mano de obra, Solofren se hace cargo del re proceso completo, esto significa un alto costo extra en mano de obra e insumos para la empresa.

9.7.2. ACTIVIDADES DE APOYO

INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA:

Procesos de planificación: La compañía planifica su producción para los meses de mayor ventas, enero, abril, septiembre y diciembre, y está a cargo del gerente general de la empresa, quien dirige, controla y supervisa los inventarios, costos, registros, balances, estados financieros y las estadísticas de la empresa. Igualmente realiza compras de insumos de acuerdo a la demanda proyectada y todos los antecedentes que involucran las diferentes áreas funcionales de Solofren.

Gestión contable: En tanto a la gestión contable, la empresa cuenta con un contador externo, quien dirige y controla los tributos correspondientes, y debe Procesar, codificar y contabilizar los diferentes comprobantes por concepto de activos, pasivos, ingresos y egresos, mediante el registro numérico de la contabilización de cada una de las operaciones, también dar lugar a los balances, pago de impuestos (I.V.A , renta, impuesto a las ventas y servicios) y demás reportes financieros, los cuales deben ser aprobados por el gerente general.

Ámbito legal: Solofren cumple con todos los aspectos legales, como pagos de patentes municipales, contratos al día con sus trabajadores, pago de imposiciones, impuestos y otros compromisos legales.

Control y Gestión de la calidad: Dentro de la organización el jefe de local, quien lleva más de 7 años trabajando en la empresa, es quien está a cargo de recibir los pedidos, llevarlos a bodega y allí donde son almacenados. Es importante mencionar que los repuestos de frenos son recepcionados y comercializados en cajas cerradas, por lo cual no se puede predecir si dentro de ella tiene algún desperfecto. Por eso es importante al

momento de vender o instalar, revisar los insumos y verificar que se encuentren en perfectas condiciones para ser utilizados.

Sistemas de información de apoyo a la toma de decisiones: El sistema de información es un flujo directo, ya que es una empresa familiar, por ende los cargos de la cúpula de la empresa son ocupados por los mismos dueños. La toma de decisiones es trascendental para la empresa, cuando son decisiones importantes éstas se toman en conjunto, es decir, el gerente general con el apoyo de los dueños de Solofren limitada, pero si son decisiones que son de carácter urgente y con tiempo limitado son tomadas por el gerente general, quien con posterioridad informará a los demás involucrados.

ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS:

Actualmente la organización mantiene una dotación de personal de 8 colaboradores entre sus dos líneas de negocio, La estructura organizacional de Solofren es conocida e internalizada por todos los trabajadores de ésta empresa, pero carece de estructuración de un organigrama formal.

Procesos de contratación: El proceso de contratación de Solofren, es un proceso que carece de formalidad y requisitos previos determinados con anterioridad bajo lineamientos claros, para que el ocupante desarrolle las labores dentro de la empresa. Carecen de procesos de reclutamiento y selección formales, delimitados por un análisis y descriptor de cargos, es decir, no realizan publicaciones en diarios, páginas de internet ni radios locales, más bien el gerente general de la empresa recepciona los curriculum de las personas que van directamente al taller en busca de un empleo, y en ese instante cuando se les realiza una entrevista informal con preguntas alusivas a los antecedentes personales y laborales de los potenciales trabajadores.

Promoción e incentivos: No se realizan promociones de cargos, sino más bien, mientras las responsabilidades van aumentando y adquiriendo mayores compromisos, estos son directamente proporcionales al salario percibido por los trabajadores.

Evaluación de desempeño: La evaluación de desempeño no es uno de los parámetros formalmente establecidos dentro de Solofren, pero esto no quiere decir que la empresa carezca de dicho proceso, sino más bien se realiza de una forma voluble.

El gerente general realiza observación directa, en donde percibe y mide aspectos de atención al cliente, si encuentra acciones impropias no realiza correcciones ante el público, más bien realiza una reunión de capacitación, en donde él hace énfasis en la calidad de los protocolos de atención.

Las medidas tomadas por la administración son efectivas, pero no son las mejores, por lo cual es necesario establecer un instrumento de medición de evaluación de desempeño, elaborar índices y posterior diseño de un plan de mejora (en el caso que corresponda). Nunca se ha medido la satisfacción de los clientes en cuanto a la atención de los colaboradores.

Clima laboral: El clima laboral es otro de los ítems que no está sujeto bajo parámetros formales y bien definidos, en efecto, es medido bajo la percepción del gerente y demás cargos altos, según lo que ellos señalan el clima laboral es positivo. Existe un compromiso en común para lograr metas grupales, la cooperación y buena relación son aspectos que se logran divisar dentro del funcionamiento de la empresa, estos son aspectos medidos

sólo bajo la observación directa, lo cual no quita que pudiese existir algún problema real que causa inconvenientes o aspectos negativos de un mal clima laboral como: deseos de no asistir al trabajo, hacer mala fama a la jefatura, aumento de enfermedades, entre otros. Por lo cual es necesario establecer un instrumento de medición de clima laboral, estudio de dicho instrumento y posterior diseño de un plan de mejora (en el caso que corresponda).

DESARROLLO DE TECNOLOGÍA:

Procedimientos e insumos tecnológicos: Los procedimientos que realiza la empresa los realiza a través de un Software ERP “gestión pyme” y también cuentan con sistema de pago Transbank y factura electrónica

Los altos niveles de stock requeridos para la diversidad de la demanda en repuestos, requiere la generación de bodegas y sistemas tecnológicos para identificación de productos, personal estratégico para manejo y control de stock generando costos operacionales y actualizaciones permanentes

Los tornos de rectificación de disco de frenos tienen un sistema semiautomático, de igual manera requieren la supervisión de un operador.

Nivel tecnológico de los procesos:

- Venta mesón: Cuentan con un software administrativo, que permite crear la orden de compra, proceso de venta y facturación.
- Recepción de insumos: Cuentan con un software administrativo para recepcionar inventario.
- Área de administración y venta: Cuentan con un software administrativo, que permite el proceso de venta y facturación.
- El sistema de pago de remuneraciones: Es realizado a través de planillas Excel.

Nivel de automatización y flexibilidad de los procesos: Los procesos de Solofren no son automatizados, si bien, se cuenta con un Software ERP el ingreso y rebaja de información se realiza de forma manual.

ABASTECIMIENTO:

Relación con los proveedores: La empresa familiar ha tenido solo una administración, han cuidado con suma delicadeza la relación con sus proveedores, ya que es una relación afianzada bajo años de trabajo, la selección de dichos proveedores se ha dado por la experiencia que Solofren ha tenido. El nivel de gestión de la calidad que tiene con sus proveedores es entendida y pactada bajo contratos de compra claros y con aspectos bien definidos, como por ejemplo: “en caso de recepcionar repuestos en malas condiciones, problema que no suele pasar a menudo”.

El grado de vinculación que tiene Solofren con sus proveedores es alto, ellos son indispensables para que la cadena de valor de la empresa funcione correctamente, ya que sin los repuestos no es factible realizar el desarrollo del servicio.

Los proveedores más importantes para Solofren Ltda.: Entonces, enfocándonos estrictamente en los proveedores que abastecen los productos y repuestos para frenos, existen a lo menos 3 proveedores importantes, siendo la importadora Italfrenos la más importante en cuanto a portafolio disponible. Solofren trabaja en la actualidad solo con Italfrenos con una relación comercial hace más de 5 años, donde se han logrado

convenios, descuentos por volumen y transporte gratuito. Con otros proveedores la participación es marginal debido a la imposibilidad de generar una relación comercial conveniente a los intereses de la empresa, ya que estos proveedores mantienen precios altos, tablas rígidas de descuentos y un portafolio acotado.

GESTIÓN DE RECURSOS:

Gestión de desperdicios y reciclaje interno: Los residuos generados en el área de servicio de frenos de Solofren por el cambio de componente, son discos de frenos vencidos, virutas de fierro generadas por el rectificado de discos y cartón producto de los embalajes de repuestos nuevos.

En el proceso de desabolladura y pintura se genera un residuo de piezas metálicas, piezas de plástico, poliuretanos y vidrios. Estos residuos son retirados cada 90 días por la empresa de Reciclajes Coquimbo Spa, quienes compran los residuos metálicos y piezas automotrices reemplazadas que genera el proceso y también retiran gratuitamente los excedentes de plásticos. Todo esto se considera chatarra.

Gestión en el uso del agua: No existe un manejo de la gestión del uso, ni ahorro de este preciado recurso hídrico.

Gestión en el uso de la energía: No existe un manejo de la gestión del uso de electricidad, pero es real que se está estudiando cambiar todas las ampolletas tradicionales por iluminación leed, lo cual permitiría no sólo disminuir el costo del consumo de electricidad, sino realizar un aporte real e importante al medio ambiente.

SEGURIDAD Y RIESGOS

En el ámbito de seguridad y prevención de riesgos la empresa Solofren en el 2019 contó con la colaboración de un prevencionista de riesgos externo.

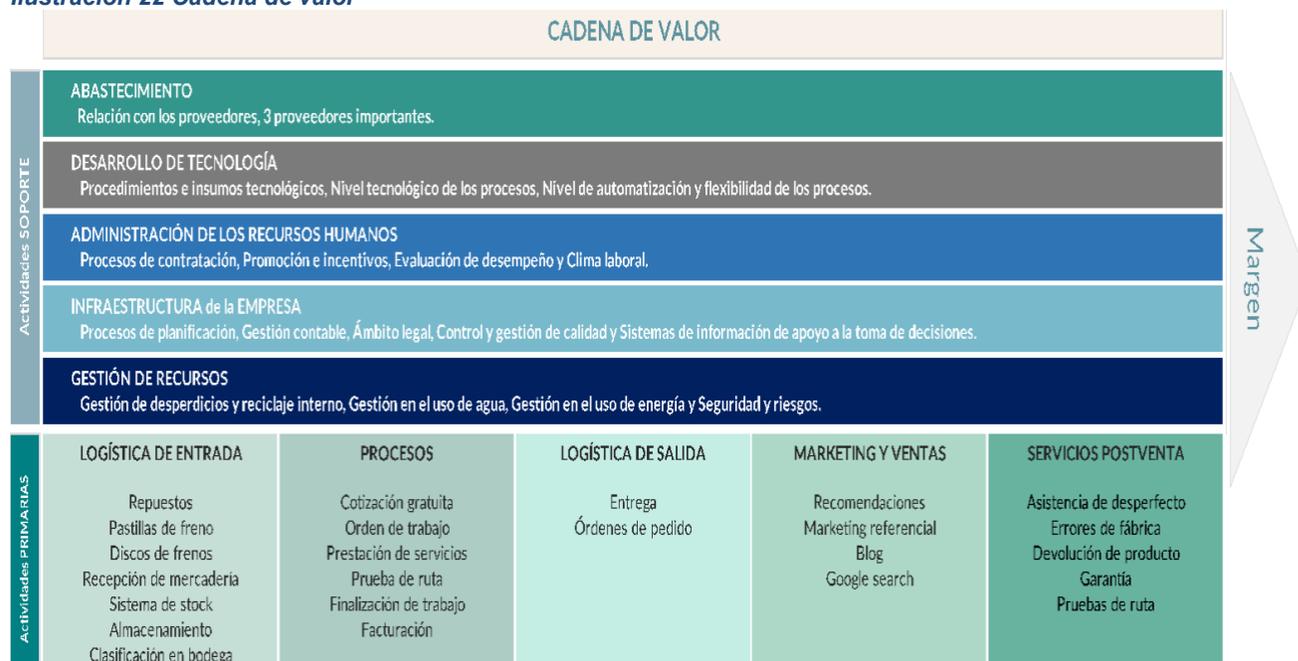
Trabajos que propuso el prevencionista pero no se han realizado:

1. Detectar los riesgos y peligros existentes en el taller.
2. Elaborar un plan de seguridad.
3. Demarcar las zonas de seguridad dentro del taller.
4. Determinar los procedimientos de evacuación y los responsables de las actividades previas antes de la desocupación del inmueble.
5. Establecer la zona de emergencia y acciones posteriores.
6. Crear sistema de información para todos los trabajadores de la organización.

Dentro de las medidas que el prevencionista mencionó, pero la administración Solofren no ha tomado acciones ante ello, es establecer la señalización de las vías de evacuación. Dentro del taller se cuenta con dos extintores. Por su naturaleza se utilizan insumos y herramientas corto-punzantes los cuales pueden provocar una herida o un accidente mayor. También se podría provocar una urgencia de salud en trabajadores o clientes, como por baja de presión, niveles de azúcar en el cuerpo, deshidratación u otras causas, etc. Lamentablemente no existe capacitación de primeros auxilios dentro de la organización lo cual en caso de emergencia podría ser fatal. Es por ello que en esta tesis se propondrá un curso de primeros auxilios para algunos trabajadores y formalizar el programa de prevención de riesgos.

Esquema de Cadena de valor de Solofren Limitada: A partir del diseño y diagnóstico de la cadena de valor se puede concluir que tres de los eslabones (área de administración, recursos humanos y marketing y ventas) presentan debilidades, ya que los procesos que se llevan a cabo dentro de dichos eslabones se empresarial realizado a la organización Solofren limitada.

Ilustración 22 Cadena de valor



Fuente: (Elaboración propia)

9.8. Identificación de recursos estratégicos

Luego de un previo análisis, se identificaron los siguientes recursos estratégicos:

Tabla 15 Recursos estratégicos Solofren Limitada

RECURSOS	
Patentes	Cuenta con los permisos al día y protección legal para evitar copias.
Capacidad de endeudamiento	A partir de relaciones con entidades financieras.
Factoring	Respaldo con entidades financieras, que le otorgan a la empresa la liquidez necesaria para ejecutar sus operaciones.
Ubicación estratégica	Cercanía con proveedores, lo que permite la adquisición de recursos en menor tiempo y disminuir costos de transporte.
RRHH	Fomento del buen clima laboral, a través de actividades y reuniones que animan el trabajo en equipo.
Personal capacitado	Existen actividades de inducción, permitiendo a sus trabajadores hacer un buen uso de herramientas y en consecuencia realizar trabajos prolijos.
Altos mandos capacitados	Eficaz gestión en la toma de decisiones y valorización del riesgo, lo que se refleja en el cumplimiento de metas.
Cliente fidelizados	sus mayores clientes vuelven a solicitar sus servicios permitiendo mantener y crear lazos en el tiempo logrando generar referencia con otros potenciales clientes, facilitando a su vez la tarea de marketing. (marketing de recomendación)

Fuente: (Elaboración propia)

9.9. Identificación de capacidades

En la siguiente tabla se pueden ver las capacidades estratégicas identificadas:

Tabla 16 Capacidades de Solofren Limitada.

CAPACIDADES	
Calidad de servicio	La gran experiencia del equipo e insumos utilizados para el servicio permite la entrega de trabajos homogéneos y de la mejor calidad debido al tipo de materiales y herramientas utilizados. sumado a pruebas de calidad para cumplir con los estándares deseados por sus clientes.
Velocidad de servicio	La empresa coordina los trabajos de tal manera que se realicen en tiempos eficientes, cumpliendo con un tiempo de espera bajo y en los plazos comprometidos
Cantidad de clientes	A la fecha cuenta con clientes importantes, de los cuales los más relevantes son Kauffman. Y talleres pequeños, lo que permite potenciar la cartera de clientes, a través de sus aliados estratégicos quienes realizan la búsqueda de estos, apoyando a la tarea de marketing de la empresa.
Calidad proveedores	Gracias a los años de compras, cuenta con una buena relación comercial y accesos a descuentos con el proveedor que mantiene el portafolio de productos más amplio
Trayectoria	la empresa está pronta a cumplir 10 años desde el inicio de actividades en el mercado
Precios	Precio competitivo y acorde al mercado, permite negociar con los clientes.
Gran variedad Stock	La empresa ha generado mucha confianza en los clientes ya que siempre tiene stock en bodega de los diferentes y variados repuestos de frenos que se necesitan para cada vehículo.
imagen de marca	El nombre de la empresa ha logrado establecer de a poco su reputación en el mercado, en base a la recomendación dándose a conocer entre sus competidores, proveedores y clientes.

Fuente: (Elaboración propia)

9.10. Identificación de la competencia central:

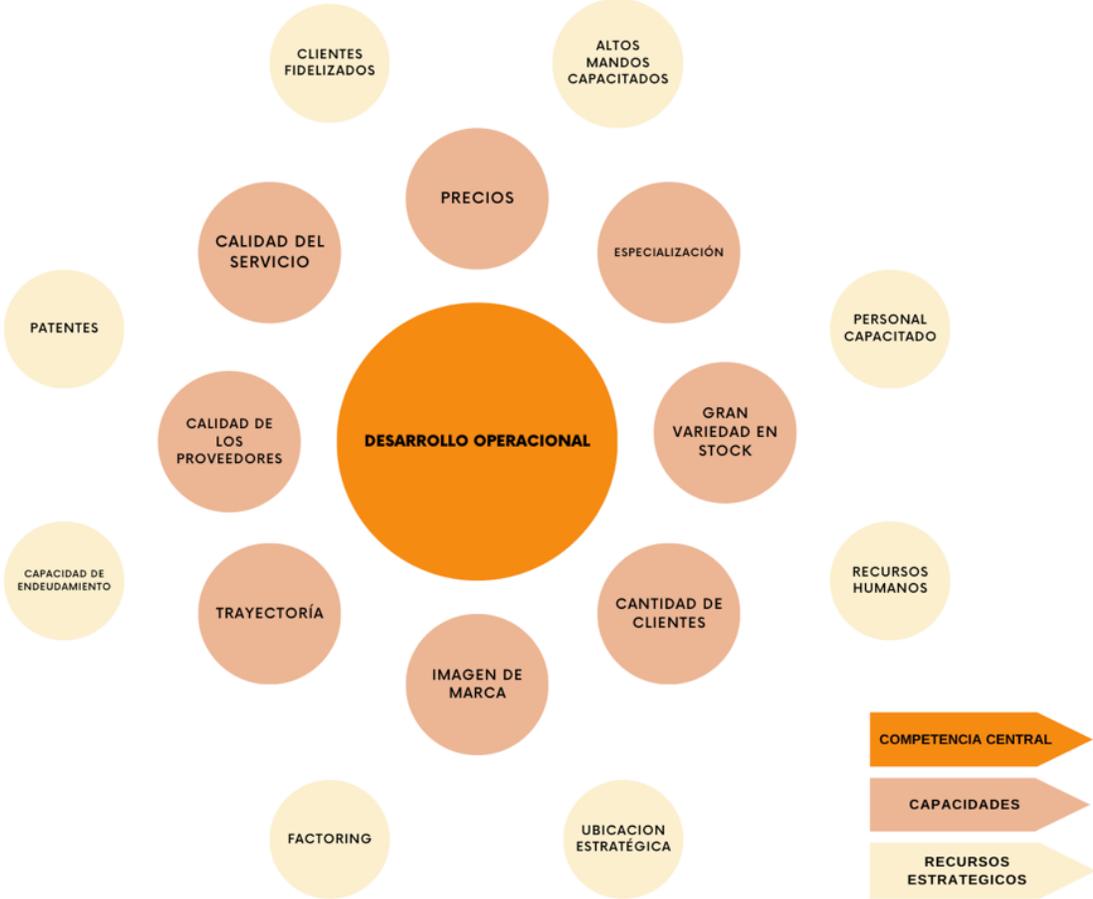
Competencias centrales son recursos y capacidades distintivas que son necesarias y suficientes para el liderazgo competitivo de la empresa, ya que son distintivas, difíciles de imitar, agregan valor a los clientes y permiten conquistar nuevos mercados. Finalmente, se construye un mapa de actividades, que relaciona y caracteriza las capacidades y recursos con la competencia central identificada.

La empresa se logra destacar por sobre la competencia gracias a su *desarrollo operativo* lo cual se convierte en su competencia central. Este desarrollo e inversión en sus operaciones basado en sus recursos financieros, capacidad humana y ejecutiva ha logrado aumentar su calidad de servicio colaborando además a su especialización y a la vez permitiendo entregar trabajos de mayor valor para sus clientes, como resultado del tipo de herramientas y materiales utilizados.

Concretamente, la empresa ha invertido en herramientas especializadas como elevadores óleo hidráulicos para el servicio de frenos, línea de aire comprimido, llaves de impacto y elementos de descontaminación eléctrica que permite realizar los trabajos de forma más uniforme, simple y más firme. Estas herramientas, han pasado a ser parte del estándar a utilizar por la empresa y han resultado ser de un costo menor a los anteriormente utilizados, permitiendo reducir el tiempo de mantenciones y reparaciones.

Al mismo tiempo, las herramientas adquiridas han facilitado las labores permitiendo a su vez optimizar las horas hombre (H-H), que es lo más costoso. Disminuyendo los tiempos de trabajo por instalación, ya que las labores que se realizaban de manera manual ahora se realizan de forma más automática. Asimismo, esta competencia central, permite dar comodidad al técnico, reducir costos por el ahorro en materiales, reducir riesgos y el tiempo de licencias, así como también hacer trabajos de manera más eficaz y estética.

Ilustración 23 Competencia central



Fuente: (Elaboración propia)

9.11. ANÁLISIS DEL CLIMA LABORAL

Es fundamental para todas las organizaciones, centrar y conjuntamente enfocar sus esfuerzos y lineamientos en crear o bien transformar su cultura empresarial hacia una cultura organizacional.

No obstante, nunca se ha levantado información desde la perspectiva interna de la organización. Por esta razón para llegar a ser una organización centrada en la cultura, el primer paso es analizar su actual cultura para visualizar dónde se encuentran, y desde allí comparar los resultados con el escenario ideal. Para ello se necesita diagnosticar la empresa y generar índices de clima organizacional.

Análisis del Proceso

Para lograr obtener un escenario real se aplicó una encuesta de 66 preguntas basada en la teoría de clima organizacional de Litwin y Stringer y las encuestas Great place to work Ver Anexo E: Encuesta de Clima Laboral. La muestra objetivo está conformada por un grupo de 7 personas convocadas, de las cuales representan el 100% del total de empleados en la empresa.

Tabla 17 Análisis encuesta de clima laboral

DIMENSIÓN	ANÁLISIS
Estructura	Los trabajadores revelan que la percepción de las obligaciones, las reglas y las políticas que se encuentran en Solofren limitada, no cuenta con problemas ni dificultades. Pero un 14 % siente que la comunicación con la jefatura no es clara, no existe una buena asignación en las tareas diarias y no los mantienen informados sobre asuntos y cambios importantes. Si bien el 100% de la organización está de acuerdo con la visión clara de los jefes hacia dónde dirigir la organización, Los precedentes anteriores marcan una tendencia ya de que el 25% de la organización se encuentra en desacuerdo de cómo sus jefes conducen las áreas donde trabajan.
Responsabilidad individual	Los trabajadores sienten que tienen libertad de actuar, mantienen sentimientos de orgullo cuando cumplen sus metas, y sienten que su participación es importante en el funcionamiento de la organización. sienten que la empresa los capacita, Si bien un 100% de la organización cree que los jefe hablan con ellos periódicamente sobre la calidad de su trabajo y que los jefes entienden los errores involuntarios al realizarlos, existe un 14% que no cree que su jefe tiene confianza en el trabajo que ellos realizan sin supervisión.
Remuneración	En la percepción de equidad en la remuneración no hay grandes problemas, un 29% está totalmente de acuerdo con que las remuneraciones son adecuadas y el 71% restante también está de acuerdo. El 100% del personal siente orgullo al decir que trabaja en la empresa y se proyectan para trabajar por mucho tiempo más en Solofren, no obstante, un 29% de los colaboradores está totalmente en desacuerdo con la creencia de que si existiera un despido masivo sería solo como última opción.
Riesgos y toma de decisión	Los trabajadores dan a conocer que en un 87% sienten que este ítems es positivo, ya que se sienten que es un lugar físicamente seguro para trabajar, un 87% indica que está de acuerdo con los recursos, capacitaciones y equipos entregados para realizar el trabajo, pero hay que destacar que el otro 14% le es indiferente, lo que podría provocar dificultades para actuar ante una emergencia.
Apoyo	Los sentimientos de apoyo y de amistad que experimentan los empleados en el trabajo son positivos para la mayoría, existen un sentimiento de familia o equipo, al 100% de los empleados les gusta trabajar en Solofren, consideran que es un lugar cálido, agradable y entretenido. un 86% está de acuerdo con que puede contar con la ayuda de sus compañeros y al resto le es indiferente. se sienten aceptados y apoyados por la jefatura, a un 43% le es indiferente el favoritismo de los jefes. El 100% cree que puede tomarse tiempos libres de forma coordinada pero un 14% creen que no se les anima a equilibrar su trabajo con su vida personal.
Tolerancia al conflicto	La confianza que los empleados ponen en el clima de su organización, es positiva, ya que existe cooperación y aceptación entre ellos, también se evidencia que un 14% opina que las personas no son tratadas con justicia por edad o raza y también se evidencia que si son tratados de forma injusta un 14% cree que no tendría la oportunidad de ser escuchado.

Fuente: (Elaboración propia)

10. ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL

10.1. ANÁLISIS PESTEL

A continuación, se presenta el análisis de los aspectos principales del análisis externo:

10.1.1. Análisis del contexto político

Cabe destacar que Chile desde los 90 estaba situado como uno de los países más estables de América Latina, caracterizándose por su estabilidad económica, política y social, posicionando al país como una región interesante para invertir.

Pero actualmente se encuentra en el momento más incierto de las últimas décadas, posterior al estallido social, el 18 de octubre del 2019, se generó un cuestionamiento profundo al modelo y una gran inestabilidad en la situación política del país. Como solución el 15 de noviembre de 2019 se anunció el plebiscito nacional de Chile de 2020, por un acuerdo entre la mayoría de los partidos políticos chilenos, tras un mes de protestas en todo el país y fue votado el 25 de octubre con el objeto de determinar si la ciudadanía estaba de acuerdo con iniciar un proceso constituyente. El Apruebo ganó por una amplia mayoría de 78.28 %

El 11 de marzo de 2022 en este agitado contexto se realizó la ceremonia de cambio de mando, en la cual Gabriel Boric Font asumió como presidente de Chile, sucediendo a Sebastián Piñera Echenique en el cargo. Cambiando de un gobierno de centroderecha a uno de izquierda.

El plebiscito constitucional de Chile de 2022 fue desarrollado el 4 de septiembre con objeto de determinar si la ciudadanía estaba de acuerdo con la propuesta redactada por la Convención Constitucional, Con más de trece millones de votantes, marcó el hito de ser el proceso electoral con mayor participación en la historia de Chile. Donde el rechazo ganó por una amplia mayoría del 61.89 %. Y Chile se convirtió en el primer país en rechazar una nueva Constitución redactada por una asamblea o convención elegida democráticamente. Posterior a los resultados, que hicieron ver el gran descontento de los compatriotas con el trabajo de la convención constitucional. Gabriel Boric, indicó que este plebiscito no será el fin del proceso constituyente, por lo que se proyecta que se seguirá buscando una nueva constitución.

Este panorama influye naturalmente en las cifras económicas y mientras no exista claridad sobre el futuro de Chile, es muy probable que la incertidumbre persista, el escenario político representa una profunda inestabilidad y un cuestionamiento de todas las instituciones que han estado relacionadas con aquellas demandas que se pretendían reivindicar con el proceso constitucional. Se podría decir que el Gobierno es una de las instituciones más objetadas en ese contexto, por lo que se ha generado un escenario económico asociado al libre mercado y no a un rol activo por parte del Estado. En consecuencia existe un debilitamiento de la institucionalidad, la gobernabilidad y al mismo tiempo que no existen los incentivos adecuados para generar procesos de reactivación económica.

10.1.2. Análisis del contexto económico

La economía chilena se recuperó rápidamente de la pandemia COVID-19 gracias a un apoyo de políticas excepcionalmente fuerte, que acabó provocando un importante recalentamiento de la economía. La inflación ha aumentado en medio de un consumo privado boyante, agravada por la agresión rusa en Ucrania. Las autoridades monetarias han actuado de forma oportuna y decisiva para contener la inflación, y el estímulo fiscal se está retirando.

Según el informe trimestral del Banco Central la economía se expandió un 5,4 % en el segundo trimestre de 2022 comparada con el mismo periodo del año anterior, impulsada principalmente por los servicios personales, de transporte y empresariales.

Tras un rebote histórico del PIB del 11,7 % en 2021, la mayor expansión en cuatro décadas, la economía chilena está dando señales de enfriamiento y registra una inflación inédita en tres décadas, lo que ha llevado al emisor a retirar rápidamente el estímulo monetario que aplicó con el inicio de la pandemia.

La demanda interna aumentó un 8,7 %, empujada por el consumo de los hogares.

El PIB no minero, en tanto, presentó un crecimiento del 7 % respecto al mismo trimestre del año anterior, aunque en términos desestacionalizados cayó 0,5 %.

Desde la perspectiva del gasto, la mayor demanda interna fue compensada en parte por una caída de las exportaciones netas.

Respecto del comercio exterior de bienes y servicios, las exportaciones cayeron 0,3 %, principalmente por menores envíos de cobre, y las importaciones aumentaron 10,9 %, impulsadas por un aumento de químicos, combustibles y vestuario.

El ingreso nacional bruto real creció un 5,4 %, similar al PIB, mientras que el ahorro bruto total ascendió a 26,5 % del PIB en términos nominales.

En septiembre de 2022, el Índice de Precios al Consumidor (IPC) anotó un aumento mensual de 0,9%, acumulando un alza de 10,8% en lo que va del año, y una variación de 13,7% a doce meses. El máximo desde 1994.

La tasa de desocupación en Chile durante el trimestre junio-agosto de 2022 alcanzó un 7,9% de acuerdo con la información registrada en la Encuesta Nacional de Empleo (ENE) que elabora el Instituto Nacional de Estadísticas de Chile (INE).

Las personas ocupadas crecieron en doce meses 9,9%, y llegaron a 8,83 millones. Sin embargo, en términos desestacionalizados respecto al trimestre móvil inmediatamente anterior, solo se crearon 3.992 puestos de trabajo, la cifra más baja desde mayo de 2021 (cuando cayeron en 28 mil, en medio de una nueva cuarentena). Además, el dato está muy por debajo de los registros de los meses anteriores, que estuvieron por encima de las 63 mil cada mes, es decir, en el último trimestre hubo un freno en seco en la creación de nuevos puestos de trabajo.

La encuesta de expectativas empresariales de EY diario financiero realizada entre el 21 y 31 de diciembre del 2021 consultó a 374 ejecutivos y directores sobre su visión para 2022. Donde el 43% de los encuestados espera un crecimiento de 0% a 1,4%, y el 14% prevé una contracción. En lo que respecta al desempeño de los negocios el 50% espera una caída en las utilidades. Se agrega que el 52% de las empresas que realizará inversiones, las destinará a efectuar reparaciones o mejoras necesarias para mantener condiciones normales de funcionamiento.

El 73% de los encuestados indica que el proceso constituyente es muy relevante, y el 49% afirma que su organización ha decidido aplazar sus decisiones estratégicas hasta tener claridad al respecto.

La desaceleración de la economía ya está comenzando a sentirse con fuerza en el mercado laboral, en medio de las preocupaciones por una recesión y las incertidumbres en materia cambiaria y políticas

El problema económico del país de hoy no es solo la inflación, sino la falta de crecimiento económico, el cual está vinculado a la coyuntura de la inestabilidad política actual, si bien los esfuerzos del Gobierno en relación a la reducción del gasto fiscal y al incentivo a la inversión van en la dirección correcta, lo más importante es el generar un clima de confianza que el inversionista requiere

Uno de los grandes desafíos con los que tendrán que lidiar las empresas serán un peso más debilitado, alza mundial de materias primas, acceso a financiamiento a un costo más elevado, inflación, desaceleración económica y menor inversión.

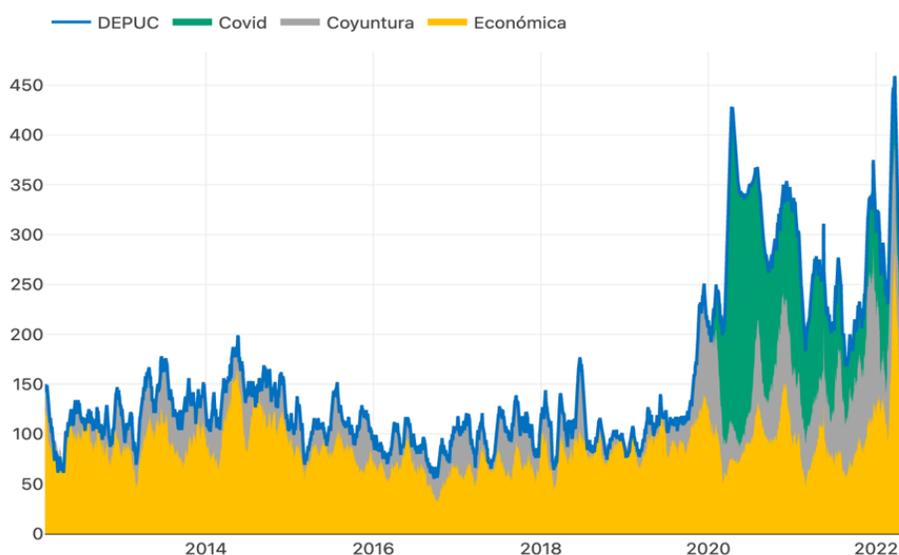


Ilustración 24 Incertidumbre económica y política (índice, 1 enero 2012 = 100).

Fuente: Banco Central de Chile.

El Gráfico 3 muestra el Índice de incertidumbre económica y política desagregado en factores económicos, coyunturales y aquellos relacionados con la crisis sanitaria. Se observa un nuevo peak en el índice en marzo 2022, manteniéndose en niveles históricamente altos. Se utiliza la media móvil a 30 días, además desde diciembre del 2021, el índice incluye una actualización al diccionario de palabras utilizado para su construcción, como una forma de incorporar nuevos elementos que influyen en la coyuntura local.

10.1.3. Análisis del contexto sociales

Actualmente, Chile cuenta con una población de 19.212.362 personas y presenta una moderada densidad de población, 25 habitantes por KM2.

Según la Síntesis de las estimaciones y proyecciones de la población de Chile 1992-2050 del Instituto Nacional de Estadísticas (INE), publicado el 2018. Hacia el año 2050 se proyecta que la población aumentará en aproximadamente 2,8 millones, ascendiendo a 21,6 millones en 2050. Chile mantendrá una tasa de crecimiento positiva. Sin embargo, se estima que a partir de 2019 ese crecimiento será más lento.

La población chilena está inmersa en un proceso de envejecimiento demográfico que es producto de dos procesos coincidentes: Chile es el país de América Latina con mayor esperanza de vida media, con una cifra de 80,5 años, y el segundo de todo el continente americano, sólo por detrás de Canadá (82,2 años) según informe de la Organización Mundial de la Salud (Según la OMS). Llegando actualmente a los 83 años para las mujeres y 79 años para los hombres lo que sumado a las bajas tasas de natalidad conlleva a un envejecimiento de la población chilena. (Troncoso, Julio 2017)

El 44,6% de la población de 25 años o más declaró como nivel educacional más alto aprobado la enseñanza media o secundaria. Disminuyendo el porcentaje de personas que declaró que su último curso aprobado fue en la educación básica.

El estudio CHILE 3D 2020 realizado por GfK Adimark reveló que la mayor cantidad de la población se concentra en los grupos socioeconómicos C3 (25%) y D (37%). Ambos, presentan una baja presencia de profesionales universitarios como jefes de hogar, lo que desencadena en sueldos bajo los \$600 mil y también, en poco acceso a trabajos en los que se requiere educación formal. Los grupos con las mayores cantidades de personas son los millenials (25%), la generación x (28%) y los baby boomers (25%).

El informe CADEM 2022, publicado en febrero, a través de una encuesta a 2.318 residentes de zonas urbanas de la capital y regiones, Donde un 71% de los encuestados indica tener al menos un auto, y esta cifra en regiones aumentaría a 80%

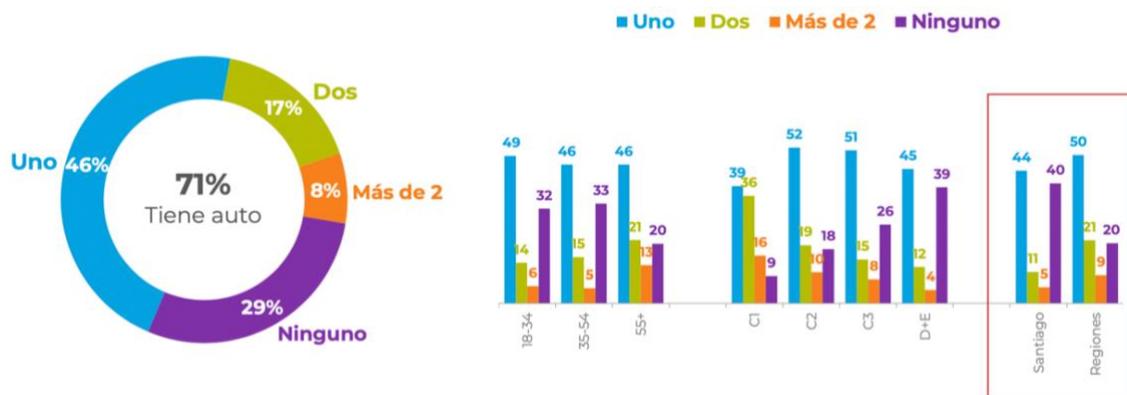


Ilustración 25 Cantidad de autos en el hogar

Fuente: CADEM, Febrero 2022

Según informó la Asociación Nacional Automotriz de Chile, en su informe de mercado automotor ANAC en el mes de septiembre continuó consolidándose la desaceleración de

la actividad económica chilena, impactando la venta de vehículos nuevos livianos y medianos, que registró una caída de 13,9% con 36.718 unidades, con respecto al mismo mes del año anterior.

La pérdida de fuerza en la creación de empleos, sumado a que la confianza de los consumidores sigue en zona pesimista y a la alta inflación, ya está afectando la capacidad de gasto de los consumidores, lo cual ha incidido en los resultados del mes pasado. Aun así este es el cuarto mejor septiembre de la historia y récord en lo que se refiere a venta acumulada en lo que va del año, alcanzando las 332.495 unidades con un incremento de 11,8%.

Si bien, se recopiló información general sobre los rasgos sociales de la población, dentro del análisis de mercado se profundizará la relevancia de los distintos factores expuestos y se cruzará con los resultados obtenidos en las encuestas.

10.1.4. Análisis del contexto tecnológico

Chile es un país que está a la vanguardia en cuanto a la incorporación y utilización de elementos tecnológicos a nivel latinoamericano, la planificación del gobierno ha instaurado incorporar la cercanía a la tecnología desde el comienzo de la educación y es así como se ha comenzado en el país un proceso de “alfabetización digital” destinado a menores y adultos mayores, para que conozcan y dominen esta nueva herramienta.

Chile fue reconocido como la principal economía innovadora de Latinoamérica. Así lo demostró el Índice Global de Innovación 2021 medido por la Organización Mundial de Propiedad Intelectual (OMPI), el cual posicionó al país en el primer puesto del continente y en el número 53 de 132 a nivel mundial. Estos resultados se enmarcaron en las repercusiones que ha tenido el COVID-19 y las soluciones tecnológicas que se han adoptado para enfrentar la crisis sanitaria.

Según el estudio “Impacto de COVID-19 en la cultura y operación de las Pymes chilenas” de Microsoft Chile, refleja el impacto de la tecnología en las empresas durante 2021. Este reporte reveló que 9 de cada 10 Pymes considera que la pandemia estimuló la Transformación Digital. La mayoría de las Pymes encuestadas reveló la importancia que tuvo el acceso a la tecnología, con 6 de cada 10 empresas destacando la agilidad en la operación y la productividad como uno de sus principales beneficios. Además, el 93% de las empresas declaró haber realizado alguna inversión en tecnología para la facilitación del trabajo remoto. Y no solo eso, ya que para más del 40% de las Pymes una de las principales oportunidades entregadas por la tecnología es tanto la apertura de nuevos mercados y clientes como la reducción de costos. De hecho, el estudio reveló que 70% de las Pymes chilenas implementa capacitaciones para apoyar la digitalización de sus empleados.

Otro factor importante para destacar es que el 85% de los encuestados declaró tomar decisiones basadas en datos, sobre todos las micro y pequeñas empresas. De hecho, 6 de cada 10 organizaciones capacitaron a su personal en una cultura orientada a datos o reclutaron colaboradores especializados en el manejo de datos. Además, para el 86% de los encuestados el uso de datos y analítica para la inteligencia del negocio ha aumentado en su empresa y el 69% considera que la tecnología será fundamental en el modelo de trabajo que apliquen una vez superada la pandemia.

La tecnología hoy en día es indispensable para muchas empresas tanto en el ámbito productivo como en los mismos procesos de ventas, debido a que cumple un rol fundamental en la cercanía con los clientes y para la facilitación de procesos, optimización del tiempo y maximización de los recursos. El cual va a depender de la empresa y la necesidad que tenga de implementar la tecnología correspondiente.

10.1.5. Análisis del contexto ecológico

La ley 20.920, regula el marco para la gestión de residuos en Chile, tiene como principal instrumento la Responsabilidad Extendida del Productor (REP), mecanismo en virtud del que los productores de productos prioritarios son responsables de la organización y financiamiento de la gestión de los residuos derivados de la comercialización de sus productos en el país.



La Ley REP establece a los siguientes actores:

Productores de Productos Prioritarios (PPP) - Son quienes están sujetos a la Responsabilidad Extendida del Productor, y, por tanto, los principales regulados por la Ley, pueden ser fabricantes o importadores. Son quienes, independientemente de la técnica de comercialización: enajenan un producto prioritario (PP) por primera vez en el mercado nacional, enajenan bajo marca propia un PP adquirido de un tercero que no es el primer distribuidor o quienes importan un PP para su propio uso profesional.

Sistemas de Gestión (SG) - Los SG un mecanismo instrumental para que los productores, individual o colectivamente, den cumplimiento a las obligaciones establecidas por la REP, a través de la implementación de un Plan de Gestión. Son organizaciones sin fines de lucro financiadas por los PPP y a través de los que estos últimos deben dar cumplimiento a las obligaciones establecidas en los respectivos Decretos Supremos de metas y otras obligaciones de la REP. Los SG pueden ser individuales o colectivos.

Gestores de Residuos - Son personas naturales o jurídicas que realizan operaciones de manejo de residuos y que se encuentran autorizadas y registradas en conformidad a la regulación vigente. Los gestores de residuos son una comunidad diversa que incluye, a *empresas de gestión de recolección, clasificación, valorización o eliminación de residuos y recicladores de base*.

Consumidores - Son quienes generan residuos de productos prioritarios. Los consumidores pueden ser personas u organizaciones. Su deber es entregar los residuos de productos prioritarios a los gestores contratados por los Sistemas de Gestión, con ello colaboran con el buen funcionamiento de los SG.

Municipios - Los municipios podrán celebrar convenios con los Sistemas de Gestión y con los Recicladores de Base para coordinar su actuar en sus territorios, por ejemplo por la utilización de bienes nacionales de uso público y la dictación de ordenanzas municipales

Ministerio del Medio Ambiente - Es el encargado de establecer las metas de recolección y valorización para cada producto prioritario, mediante la dictación de los respectivos Decretos de Metas y Otras Obligaciones Asociadas.

Superintendencia del Medio Ambiente - Es el encargado de fiscalizar el cumplimiento de las obligaciones establecidas en la Ley e imponer las sanciones que correspondan cuando se detecten incumplimientos.

En las áreas de frenos las empresas generan residuos por los cambios de componentes, como: discos de frenos vencidos, virutas de fierro generadas por el rectificado de discos y cartón producto de los embalajes de repuestos nuevos.

En las áreas de desabolladura y pintura las empresas generan residuos de piezas metálicas, piezas de plástico, poliuretanos y vidrios.

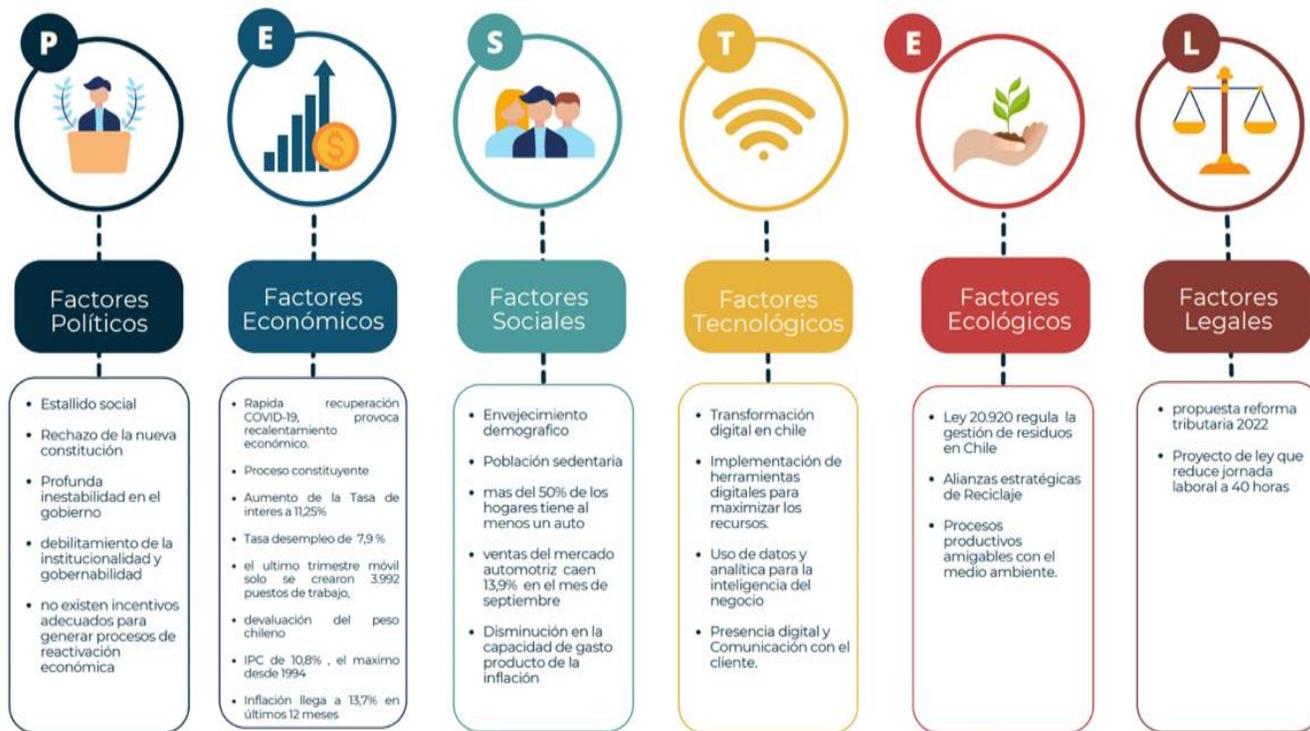
10.1.6. Análisis del contexto legal

Por el momento el estado chileno seguirá estable pero se evidencian futuros cambios, ya que también se encuentra en marcha la propuesta de la nueva reforma tributaria 2022 este proyecto fue ingresado en la cámara de diputados el 01 de julio del 2022. Las principales modificaciones que plantea el Proyecto de Ley son: Modificar el código tributario, Modificar la ley de Impuesto a la renta y establecer un nuevo impuesto a las riquezas, Modificar la Ley de Herencia y Donaciones, Modificar la Ley de IVA, Modificar la Ley Única de Fondos, Fortalecimiento de la Ley de Incentivos a la inversión privada en I+D, Modificaciones al DFL 2, Registro de Personas Beneficiarias Finales. Y finalmente estos cambios podrían repercutir directamente en beneficio de la empresa.

El Segundo proyecto de ley que fue aprobado en primer trámite constitucional por la Cámara Baja, es el que modifica el artículo 22 del Código laboral, estableciendo que la jornada ordinaria de trabajo será de 40 horas. Además, establece que los cargos que se encuentran excluidos de la jornada ordinaria, deberán ser calificados por la Inspección del Trabajo del territorio respectivo. El cual se implementará gradualmente, se propone una implementación escalonada de la reducción de jornada, sin distinción por tamaño de empresa, para reducir la jornada a 40 horas en un plazo de 5 años; a 44 el primer año, a

42 el tercer año y a 40 el quinto año. El proyecto se encuentra en segundo trámite constitucional, en la Comisión de Trabajo del Senado, y se encuentra con suma urgencia puesta por el ejecutivo.

Tabla 18 Resumen de factores PESTEL



Fuente: (Elaboración propia)

Ver análisis de factores favorables o desfavorables del entorno PESTEL en el Ítem 10.4.1.

10.2. MODELO DE LAS 5 FUERZAS PORTER

10.2.1. Amenazas de nuevos competidores – MEDIO BAJO

Debido al gran crecimiento del parque automotriz ha aumentado considerablemente la demanda del sector, incrementado el interés de nuevos inversores en desarrollar servicios técnicos en esta industria, sin embargo al ofrecer servicios en una industria especializada, se requiere inversiones elevadas. Gracias a la cantidad de actores en el mercado, existe un marcado control de la rentabilidad posible del negocio lo cual impone desarrollarlo de forma integral, generando un encadenamiento productivo, como mano de obra por servicio, rectificado, torneado de piezas y partes motrices y repuestos involucrados, lo cual da como resultado un nicho de mercado mucho más complejo.

El requerimiento de capital se ha vuelto una barrera importante ya que el nuevo competidor deberá asumir todos los costos en la compra de inventario de productos, insumos, maquinaria especializada, modificación de instalaciones para cumplir con los estándares de calidad y seguridad que espera el cliente, y gran inversión en especialización técnica de los colaboradores, etc.

Una característica de la industria es que en general las empresas entregan un servicio especializado pero estándar, por eso los talleres que más destacan deben de ser

capaces, no solo contar con buenas instalaciones, sino también de crear procesos que permitan un servicio conveniente, efectivo, eficiente, pero por sobre todo confiable demostrando la transparencia hacia el cliente aplicando protocolos de operación estrictos.

Este nicho de negocio podría ser poco atractivo para nuevos inversores debido a que es un negocio muy focalizado y requiere personal altamente calificado en lo específico, por entregar servicios en una industria especializada y muy técnica.

Las materias primas en el servicio de frenos presentan la problemática que se necesita un alto nivel de conocimiento del mercado de consumo para estratificar la inversión inicial debido a la alta oferta del mercado respecto de repuestos para frenos a modo de hacer productivo y rentable el stock apropiado de compra, existen experiencias de fracasos en esta industria por desconocimiento del producto que es muy extenso y variado, tanto en cantidad de productos diferentes como de la calidad de los mismos.

La lealtad de los clientes se genera a través de la operación misma y la capacidad de crear lealtad es el resultado de un servicio eficiente que resuelve el problema técnico presentado, que no tenga tasa de retorno (reclamos), cumplimiento en el breve plazo de los tiempos de operación considerando que los servicios actualmente eficiente son de resolución inmediata o en tiempos acotados, es decir, si se logra un servicio eficaz de forma inmediata y de calidad, se genera la lealtad del cliente. La lealtad en sí se genera solo en base a la experiencia con el servicio.

Tabla 19 Amenaza de nuevos competidores

Amenaza de nuevos competidores		Muy poco Atractivo	Poco atractivo	Neutral	Atractivo	Muy atractivo
Diferenciación del servicio			X			
Acceso a materias primas			X			
Requerimiento de capital			X			
Lealtad de los clientes				X		
Tasa de crecimiento del sector					X	
Frecuencia de calificación	Ni		3	1	1	
	%		60%	20%	20%	

Fuente: (Elaboración propia)

10.2.2. Capacidad negociadora de los proveedores – ALTO

El grado de negociación de los proveedores, se puede decir que existe más de un proveedor por marca de los productos que se necesitaran para el correcto funcionamiento de la organización, pero es necesario enfocarse en trabajar las relaciones con algún proveedor en específico y generar un perfil de cliente preferencial para acceder a mayores descuentos y precios por compra de altos volúmenes de mercancía. Cambiarse de proveedor significa pagar precios más altos, hasta generar lazos de confianza.

Cabe destacar que en el caso repuestos automotrices para colisión los repuestos los provee directamente las compañías de seguros de los representantes de marcas involucradas. Dado que estos últimos obtienen márgenes por volumen que Solofren no puede competir.

En el área de frenos existen a lo menos 3 proveedores importantes, siendo uno el más importante en cuanto a portafolio disponible. Mantienen precios altos, tablas rígidas de descuentos y un portafolio acotado. Mientras más se trabajan las relaciones comerciales

y se generan confianzas, mayor será los beneficios que se podrán obtener para lograr convenios y descuentos por volumen de compras.

Todos los productos son importados, Chile hasta el día de hoy no produce repuestos para frenos en general, limitándose a una empresa nacional llamada Indubal que fabrica bandas genéricas para frenos (embalados para patines de frenos).

Para entrar en el negocio es poco atractivo la relación entre oferta y demanda, ya que la inversión en stock inicial es muy alta para poder cubrir la gama de posibles requerimientos según marcas y modelos de automóviles a servir, y en primera instancia de compras con el proveedor, no se obtienen créditos, ni descuentos ya que no existe historial comercial entre ambos.

El costo de cambio de proveedor significa una pérdida en los convenios alcanzados durante la relación comercial, adicionalmente, genera un problema técnico práctico ya que todos los proveedores utilizan un código de partes distinto lo que requiere modificar la base de datos completa del software de control de inventario y un análisis muy complejo para equiparar los códigos antiguos salientes con los nuevos productos, esto implica un costo operacional y una nueva capacitación para los operadores, para reducir la resistencia interna al cambio, por tanto el costo de cambio es muy poco atractivo.

Tabla 20 Poder de negociación de los proveedores

Poder de negociación de los proveedores		Muy poco Atractivo	Poco atractivo	Neutral	Atractivo	Muy atractivo
Número de proveedores importantes			X			
Relación entre demanda y oferta			X			
Importancia del proveedor en la cadena de valor			X			
Costo de cambio del proveedor		X				
Frecuencia de calificación	Ni	1	3			
	%	25%	75%			

Fuente: (Elaboración propia)

10.2.3. Capacidad negociadora de los clientes – MEDIO ALTO

La demanda en la Región de Coquimbo ha aumentado considerablemente en los últimos dos años por el aumento explosivo del parque automotriz, lo que ha significado una alta cantidad de vehículos de distinta gama que requieren servicios de reparación y mantención de frenos cada cierto periodo de kilometraje y/o operación, donde el 80% de la demanda es solicitada por personas naturales y el 20% son empresas de menor tamaño aproximadamente como las rent a car, el cual definiremos más adelante. Estos clientes no tienen capacidad de influir en el precio, pero sí pueden acceder a cuadros de descuentos dependiendo de la cantidad de servicios requeridos.

Respecto de la división de pintura y desabolladura la demanda ha aumentado considerablemente respecto al crecimiento del flujo vehicular. pero solo se genera demanda mediante el concurso de un siniestro automotriz y los clientes mayoritariamente son compañías de seguros, con quienes se aplica un baremo de servicio, donde se analiza la lista de precios por piezas de pintura y gravedad de los daños de carrocería, establecido por el tiempo de operación.

Existe una posible pérdida de clientes, ya que las barreras de salida del cliente al cambiarse de empresa son muy bajas, ya que al finalizar el servicio el cliente queda liberado para decidir si la próxima vez tomará el servicio con la misma u otra empresa.

La amenaza de integración hacia adelante no es un factor relevante en el segmento de servicio de frenos ya que el servicio debe ser realizado de forma integral.

Mantener una excelente calidad del servicio y la utilización de productos o repuestos de calidad definen la diferencia de la eficiencia de los procesos, provocando como resultado una tasa muy baja de post venta o servicio por garantía, reduciendo pérdidas por reprocesos y generando a través de la experiencia de cliente satisfactoria la creación de una fidelización con la empresa.

Tabla 21 Poder de negociación de los clientes

Poder de negociación de los clientes		Muy poco Atractivo	Poco atractivo	Neutral	Atractivo	Muy atractivo
Concentración de clientes					X	
Calidad de los productos			X			
Costos de cambio					X	
Amenaza de integración hacia adelante				X		
Calidad del Servicio			X			
Frecuencia de calificación	Ni		2	1	2	
	%		40%	20%	40%	

Fuente: (Elaboración propia)

8.2.2. Amenaza de productos y servicios sustitutos – ALTO

Es evidente la cantidad de productos sustitutos ofertados en el mercado para repuestos automotrices, sin embargo, el modelo de negocio va más allá de vender un producto de calidad/precio conveniente, éste está enfocado en la venta de un servicio y una experiencia al cliente diferenciada lo cual será el enganche cliente-negocio.

La disponibilidad de productos sustitutos en esta industria es muy alta y son muy demandados ya que mantienen precios bastante accesibles con respecto a los repuestos originales, cumpliendo las mismas funciones y con calidades similares, aunque estas varían entre sí.

Los productos sustitutos que se utilizan en la ejecución del servicio también tienen diferentes tipo de calidades y está al alcance de distintos valores o costos, de acuerdo a la necesidad del cliente, y estos repercuten directamente en el costo final del servicio, por esta razón es muy relevante que el proveedor disponga un portafolio ampliado para cubrir todos los requerimientos del servicio y que dentro de los ítems que ofrece existan alternativas que permita al servicio técnico ofrecer diferentes posibilidades de atención según la calidad de los productos, es decir, si para un vehículo en específico se puede ofrecer una pastilla de freno económica y de calidad apropiada para un uso doméstico normal es deseable que para este mismo vehículo se pueda disponer de una pastilla de freno de alta calidad para cuando este vehículo es usado en condiciones severas de operación ej. Caminos de tierra, con alta contaminación o uso con peso máximo de rodaje.

En el caso del servicio de frenos y desabolladura y pintura, no existen sustitutos porque son servicios de mano de obra realizado por expertos y ajustados a protocolos de operación y rigurosas normas estandarizadas de control de operación y revisión de preentrega, lo que permite obtener un producto final de calidad que se refleje en la entrega de la reparación total.

Tabla 22 Amenaza de productos sustitutos

Amenaza de productos sustitutos	Muy poco Atractivo	Poco atractivo	Neutral	Atractivo	Muy atractivo
---------------------------------	--------------------	----------------	---------	-----------	---------------

Disponibilidad de sustitutos			X		
Nivel percibido de diferenciación del Servicio			X		
Precio relativo de los sustitutos y el ofrecido			X		
Preferencia del cliente hacia el sustituto			X		
Frecuencia de calificación	Ni		4		
	%		100%		

Fuente: (Elaboración propia)

10.2.4. La intensidad de la rivalidad entre los competidores – Alta

Existe una elevada oferta de servicios, distintos jugadores dentro de la industria que satisfacen la demanda del mercado según el formato del taller que ofrecen. Sin embargo, muchos de estos competidores abordan una estrategia competitiva de liderazgo en costos en donde ofrecen servicios limitados a un bajo precio, sin mayor diferenciación.

La diversidad de competidores en esta industria, se diferencia entre aquellos que son especialistas en el nicho de frenos y quienes son especialistas en el nicho de pintura y desabolladura, y terceros que disponen ambas divisiones de operación de servicio como la empresa Solofren.

En el rubro de frenos específicamente existen pocos operadores dedicados exclusivamente al nicho de servicio de frenos y existen otros, más masivos que desarrollan un portafolio de servicios del concepto serviteca, es decir, ofrecen productos para otras áreas demandas como productos principales de su cadena, como por ejemplo, neumáticos, lubricantes y atención mecánica en general.

En la división de pintura y desabolladura se maneja con estándares similares, debido a que los procesos se encuentran normados de acuerdo a su necesidad técnica, y existe una gran cantidad de competidores sin diferenciaciones específicas respecto de sus procesos.

Los altos niveles de stock requeridos para la diversidad de la demanda en repuestos, requiere la generación de bodegas, sistemas tecnológicos para identificación de productos, personal estratégico para manejo y control de stock generando costos operacionales y actualizaciones permanentes.

Tabla 23 Rivalidad entre competidores

Rivalidad entre competidores		Muy poco Atractivo	Poco atractivo	Neutral	Atractivo	Muy atractivo
Concentración de competidores			X			
Diversidad de competidores			X			
Condiciones de costos			X			
Costos de almacenamiento			X			
Tasa de crecimiento del sector			X			
Frecuencia de calificación	Ni		5			
	%		100%			

Fuente: (Elaboración propia)

10.2.5. Conclusión del Análisis de las 5 fuerzas PORTER

Si bien la industria automotriz es una industria con gran participación y crecimiento en el mercado se aprecian en base al análisis de las 5 fuerzas Porter que hay factores particulares del proceso que hacen poco atractiva la entrada de nuevos actores en el contexto actual debido a la alta inversión requerida para implementar un taller que pueda cumplir con los estándares requeridos para el correcto funcionamiento del servicio, se requiere una gran especialización técnica para desarrollar el nicho. Se necesita gran

inversión en inventario teniendo en cuenta la cantidad de competidores consolidados en el mercado y la dificultad para obtener ventajas competitivas en las compras de stock al momento de iniciar la inversión dado que los convenios y descuentos con los proveedores se obtienen en base al desarrollo de la relación comercial. No obstante, el nicho de negocio es interesante y entrega un servicio específico que como tal no tiene sustitutos debido a que se rige por protocolos especializados, pero el precio final del servicio puede variar significativamente dependiendo de la elección de repuestos utilizados en la ejecución del servicio que acepte el cliente, ya que existen muchos productos sustitutos como alternativa a los repuestos originales, los cuales son altamente aceptados por el mercado. Los clientes no tienen mayor poder de negociación en el precio pero sí pueden acceder a descuentos cuando realizan más de un servicio y tienen la capacidad de cambiarse dentro de la industria sin un costo asociado.

Tabla 24 Puntuación del atractivo general de la industria

Conclusiones de las fuerzas del sector	Ponderación	Atractivo del sector	Muy poco Atractivo	Poco atractivo	Neutral	Atractivo	Muy atractivo	
Calificación de los niveles				2	3	4	5	
				1				
Amenaza de nuevos competidores	20%	3	0%	60%	20%	20%	0%	
Poder de negociación de los clientes	20%	1	0%	40%	20%	40%	0%	
Poder de negociación de los proveedores	20%	2	25%	75%	0%	0%	0%	
Amenaza de productos sustitutos	20%	3	0%	0%	100%	0%	0%	
Rivalidad entre competidores	20%	2	0%	100%	0%	0%	0%	
Atractivo general de la industria	2							

Fuente: (Elaboración propia)

En conclusión, el atractivo promedio general de la industria obtuvo 2 puntos, por lo que el sector se considera poco atractivo pero para quien inicia actividades en este rubro. Sin embargo este nicho de negocio, permitirá competir o hacerse rentable en el mediano plazo, resolviendo los temas antes evaluados.

10.3. ANÁLISIS DE COMPETIDORES

Las empresas involucradas y seleccionadas para este análisis son considerados los competidores más directos de Solofren Ltda. ya que tienen como característica particular lo siguiente; en primer lugar, pertenecen a un mismo tipo de empresa conocido como talleres especializados y en segundo lugar comparten la misma ubicación geográfica, ya que todas se encuentran en la Región de Coquimbo.

Para poder identificar los posibles grupos estratégicos, se tomó en cuenta la siguiente información:

Tabla 25 Análisis de los competidores de Solofren.

	TALLERES		VENTA ONLINE	DIRECCION	COMUNA	HORARIO ATENCION
	EN IV REGION	EN EL PAIS				
	1	9	Pagina Web https://irenesa.cl/	Av. Balmaceda 1691	La Serena	lunes a viernes 9:00 a 18:00 hrs. Sábado 9:00 a 14:00hrs.
	2	2	Pagina Web http://www.servifrenoslaserena.cl/	Av. Libertador B. O'Higgins N.º 355	La Serena	lunes a viernes 9:00 a 18:00 hrs. Sábado 9:00 a 14:00hrs.
	1	1	Pagina Web https://www.tytservicenter.cl/	Ruta 5 norte 2680 La Cantera	Coquimbo	lunes a viernes 9:00 a 18:00 hrs. Sábado 9:00 a 14:00hrs.
	1	6	Pagina Web https://mtc.cl/	Av. Balmaceda 3502	La Serena	lunes a viernes 9:00 a 18:00 hrs. Sábado 9:00 a 14:00hrs.

Fuente: (Elaboración propia)

Para acceder a más información que la otorgada por la tabla , se deben visitar las páginas web de cada empresa.

Tabla 26 Comparación de servicios principales de los competidores de Solofren

Comparación de servicios principales de los competidores de Solofren

Servicios Automotrices

	IRENESA	SERVIFRENOS	TYT SERVICENTER	MILLA TIRES	SOLOFREN
Venta de repuestos				✓	✓
Ventas de pastillas y balatas de frenos		✓			✓
Venta de discos y tambores de frenos		✓			✓
Servicios flotas recauchaje	✓			✓	
Tren delantero	✓			✓	
Alineación	✓		✓	✓	
Balanceo	✓			✓	
Servicio de amortiguación	✓		✓	✓	
Servicio integral de frenos	✓		✓	✓	✓
Cambio de batería	✓			✓	
Cambio de aceite	✓		✓	✓	
Rectificaciones		✓		✓	✓
Remachado de discos de embrague		✓			
Venta de neumáticos	✓		✓	✓	
Venta de cilindros		✓			✓
Venta de flexible		✓			✓
Venta accesorios caliper		✓			✓
Reparación de sistema hidráulico de frenos					✓

Fuente: (Elaboración propia)

A continuación, se presentarán los grupos identificados más generales, seguido de los subgrupos más relevantes en este análisis. De manera general se obtuvo la siguiente clasificación:

Grupos estratégicos del mercado en base a su ventaja competitiva



Ilustración 27 Agrupación de competidores en base a su estratégica competitiva
(Elaboración propia)

Cabe destacar que se tornó difícil identificar los grupos de manera general ya que, todas las empresas difieren en sus decisiones de forma autónoma, y en consecuencia el conjunto de estas decisiones conforma un plan estratégico distinto para cada una.

Finalmente, observando las características de sus servicios entregados se llevó a cabo la primera clasificación, destacando del grupo de diferenciación a Irenesa, TyT Servicenter y Milla Tires quienes ofrecen la mayor cantidad de servicios, mucho más diferenciado e integrado que el resto. Ya que estas tres empresas son servitecas. Cabe destacar que las servitecas son centros de servicio en mecánica automotriz multimarca. El concepto ha evolucionado a lo largo de los años y hoy en día ofrece todos los servicios relacionados con la mecánica menor.

Solofren Ltda. por su parte se ubica en el grupo de costos, ya que no realizan algunos servicios por el costo extra que conllevan, priorizando los servicios que tengan menos movilización de recursos. Compartiendo grupo con Servifrenos quienes son los que menos servicios realizan a la fecha.

Si bien, la mayoría de las empresas nombradas se relacionan en que ofrecen servicios de frenos y venta de productos al igual que Solofren Ltda. Estas empresas difieren en la definición de sus actividades principales. De sus páginas web se desprende por ejemplo que Irenesa, TyT Servicenter y Milla Tires se focalizan en la venta de neumáticos.

Por otra parte, Servifrenos y Solofren destacan sus actividades exclusivamente en el área de frenos. Finalmente, el competidor más directo de Solofren Ltda. es Servifrenos, quien define como su actividad principal el servicio integral de frenos automotrices al igual que Solofren Ltda. Considerando que Solofren ofrece un servicio integral, el cual se encuentra encadenado productivamente con la venta de servicios y repuestos.



Ilustración 28 Cantidad de servicios ofrecidos por competidor

(Elaboración propia)

Desde el punto de vista de cantidad de servicios, Irenesa junto a Milla Tires son quienes ofrecen la mayor cantidad de servicios, destacando que es Irenesa quien ofrece una mayor cantidad de servicios diferenciados de la competencia, como servicios de flotas recauchaje, alineación, balanceo, servicio de amortiguación, cambio de batería, cambio de aceite.

Analizando al competidor más directo de Solofren Ltda. de manera más profunda, Servifrenos ofrece una menor cantidad de servicios, no obstante, este presenta una mayor diversidad de productos en venta como cilindros, flexibles, tambores, patines, accesorios de caliper, y kit de reparaciones de bombas.

Finalmente, si se observan los servicios que entrega Solofren Ltda. versus su competencia, se aprecia que, si bien se encuentra en el grupo de empresas que menos servicios ofrece en el mercado, estos se encuentran muy especializados.

10.4. IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS ANÁLISIS EXTERNO

10.4.1. Oportunidades y amenazas del entorno general (PESTEL)

El siguiente recuadro resume las oportunidades y amenazas identificadas en el análisis del entorno general PEST:

Indicando con los siguientes símbolos (+) Factor Favorable / (-) Factor desfavorable que presenta el macroentorno en los objetivos del plan estratégico.

Tabla 27 Resumen oportunidades y amenazas del entorno general PESTEL

P	E	S	T	E	L
 <ul style="list-style-type: none"> (-) Inestabilidad política (-) No existen incentivos para realizar inversiones (-) Estancamiento de las oportunidades de crecimiento del sector 	 <ul style="list-style-type: none"> (-) Disminución de liquidez en las personas puede afectar el consumo interno (-) Desaceleración Económica (+) Desaceleración mercado automotriz (-) Alza de costos operacionales (-) Financiamiento a mayor costo 	 <ul style="list-style-type: none"> (+) Envejecimiento de la población (+) población Sedentaria (+) Disminución en la capacidad de gasto (+) Menor compra de autos nuevos (+) Aumento significativo de la población Regional 	 <ul style="list-style-type: none"> (+) Chile es uno de los países latinoamericanos que mejor utiliza las TIC para impulsar el desarrollo social y económico. (+) Mayor uso de RR.SS (+) Presencia digital y Comunicación con el cliente. (+) Implementación de herramientas digitales para maximizar los recursos (+) Uso de datos y analítica para la inteligencia del negocio 	 <ul style="list-style-type: none"> (+) Mayor responsabilidad y educación ambiental. (+) Mayor conciencia ambiental (+) Alianzas estratégicas de Reciclaje (+) Procesos productivos amigables con el medio ambiente. 	 <ul style="list-style-type: none"> (+) Eventuales cambios en la Reforma tributaria (-) Jornada de 40 horas laborales

Fuente: (Elaboración propia)

10.4.2. Oportunidades y amenazas de análisis de Cinco Fuerzas

El siguiente recuadro resume las oportunidades y amenazas identificadas en el análisis de Cinco Fuerzas

Tabla 28 Resumen oportunidades y amenazas del análisis de cinco fuerzas

				
Nuevos Participantes	Negociación Proveedores	Negociación Clientes	Productos Sustitutos	Rivalidad entre Competidores
<p>Medio Bajo Oportunidad: -</p> <p>Debido al gran crecimiento de la demanda del sector, existe la posibilidad de que ingresen nuevos competidores, sin embargo, al entregar servicios en una industria especializada, se requiere inversiones elevadas. Se necesita un equipo con experiencia y los talleres que más destacan deben de ser capaces de no solo diseñar unas buenas instalaciones, sino también crear procesos que permitan un servicio conveniente, efectivo, eficiente y de transparencia hacia el cliente.</p>	<p>Medio Alto Oportunidad: - -</p> <p>El grado de negociación de los proveedores es medio, se puede decir que existe más de un proveedor por marca de los productos para el correcto funcionamiento de la organización, pero es necesario enfocarse en trabajar las relaciones con algún proveedor en específico y generar un perfil de cliente preferencial para acceder a mayores descuentos y precios por compra de altos volúmenes de mercancía.</p>	<p>Medio Alto - Amenaza:</p> <p>Posible pérdida de clientes, barreras de salida bajas. no existe ninguna estrategia actualmente de retención ni de fidelización. Los servicios ofrecidos son estándar, la diferenciación la realiza la experiencia del cliente y depende de la gestión de cada empresa mantenerlos.</p>	<p>Alto - Amenaza:</p> <p>Es evidente la cantidad de productos sustitutos en el mercado, sin embargo, el modelo de negocio va más allá de vender un producto de calidad/precio conveniente, este está enfocado en la venta de un servicio y una experiencia al cliente diferenciada lo cual será el enganche cliente-negocio</p>	<p>Alto - Oportunidad:</p> <p>Existe una elevada oferta de servicios, distintos jugadores dentro de la industria que satisfacen la demanda del mercado según el formato del taller que ofrecen. Sin embargo, muchos de estos competidores abordan una estrategia competitiva de liderazgo en costos en donde ofrecen servicios limitados a un bajo precio, sin mayor diferenciación.</p>

Fuente: (Elaboración propia)

10.4.3. Oportunidades y amenazas de los competidores

De acuerdo con los grupos estratégicos identificados se presentan las siguientes amenazas y oportunidades:

Tabla 29 Resumen oportunidades y amenazas de grupos estratégico

	
Oportunidades	Amenazas
<p>(+) Diferenciar los servicios ofrecidos, para destacar de los competidores</p> <p>(+) Certificar la calidad de los servicios, equipos y herramientas utilizadas, mediante capacitaciones</p> <p>(+) Hacer actividades de impacto social, para destacar sobre las demás empresas</p>	<p>(-) Pueden incorporarse nuevos competidores, debido a la posibilidad real de participar en el nicho</p> <p>(-) Existen varias empresas con distintas actividades principales las cuales prestan un servicio similar. Aumentando la cantidad de competidores del sector</p> <p>(-) La rivalidad y la competitividad aumenta dentro de cada grupo estratégico, y es transversal en todas las clasificaciones</p>

Fuente: (Elaboración propia)

10.5. ANÁLISIS FODA

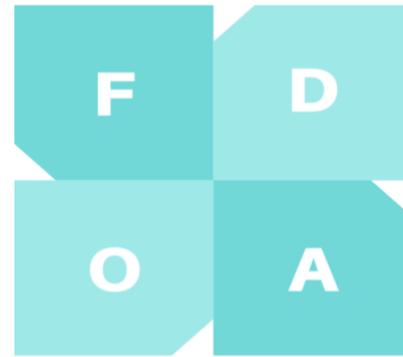
Del análisis externo e interno, se presenta la matriz FODA con las principales conclusiones, tomando en cuenta las fortalezas y debilidades identificadas en el análisis interno.

Tabla 30 Análisis FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none">• Ubicación geográfica estratégica de fácil acceso, cercana a clientes .• Personal técnico con experiencia, comprometidos y competencias adecuadas• Empresa especialista en frenos• Es una de las empresas que mas variedad de productos de frenos ofrece.• Certificado como taller oficial de DyP de clientes aseguradoras y concesionarios.• Mantiene una estrecha relación con su proveedor, obteniendo atractivos descuentos y créditos.• Amplio espacio físico en DyP• Diagnostico gratuito y rapido• Trato dinámico y personalizado a los clientes.• Gran calidad de servicio.• Mejora continua, promoviendo el clima organizacional• Alto desarrollo operacional, destacando inversión en materiales y herramientas de alta calidad.• Garantía en servicios realizados bajo en el servicio de frenos, actividades sin re procesos.• Alianzas estratégicas de reciclaje	<ul style="list-style-type: none">• Posee una menor imagen de marca en comparación con sus competidores.• Menor capacidad de atención que la competencia.• Ofrece sus servicios solo en La Serena y sus cercanas.• La empresa posee una deficiente solvencia para hacer frente a sus obligaciones• A la fecha no cuenta con una eficaz ni eficiente estructura financiera• No cuentan con la estructura organización definida formalmente• Los propósitos estratégicos no están integrados en la organización.• Carencia de preparación en primeros auxilios e identificación de riesgos• Falta de delimitación en procesos tales como: reclutamiento y selección, a través de descriptores y análisis de cargos, clima laboral y evaluación de desempeño• Exceso de responsabilidad, tareas y funciones en el gerente general, que como efecto provoca agotamiento y saturación que puede ser no beneficioso para la empresa• La infraestructura es arrendada.• Garantía en servicios realizados alto en servicio de reparación DyP, actividades sin re procesos.• Solofren solo trabaja con un proveedor principal.

OPORTUNIDADES

- Mercado continuamente activo
- Demanda por el servicio creciente y sostenible en el tiempo
- Crecimiento de parque automotriz
- Implementación de herramientas digitales para maximizar recursos.
- Mayor uso de RRSS y presencia digital permiten una mejor comunicación con el cliente.
- Uso de datos y analítica para la inteligencia del negocio.
- Tendencia de los clientes a realizar trabajos para sus vehículos fuera de los concesionarios
- Marketing digital mediante posicionamiento en buscadores para dar a conocer el taller y atraer clientes.
- Desaceleración del mercado automotriz
- Disminución en la capacidad de gasto de los clientes
- Mayor compra de autos nuevos entre 2020 y 2022
- aumento significativo de la población regional
- la calidad de la experiencia que obtiene el cliente es lo que hace la diferencia entre los distintos servicios.
- diferenciar los servicios para destacar de los competidores
- certificar la calidad de los servicios, equipos y herramientas mediante capacitaciones.
- realizar actividades de impacto social para destacar sobre la competencia
- aumentar capacidad en las líneas de negocio



AMENAZAS

- Inestabilidad política
- Desaceleración económica
- No existen incentivos para realizar inversiones
- Disminución de liquidez puede afectar el consumo interno
- Alza de costos operacionales
- Ingreso de nuevos competidores
- Marcas comerciales y talleres con años de experiencia reduzcan sus precios de servicio para retener a sus clientes
- Crecimiento de taller automotrices informales
- Tiempo prolongado de espera por piezas y partes, debido al bajo stock nacional en servicio DyP
- Empresas con distintas actividades principales compiten en el mismo mercado y por los mismos clientes
- Eventuales cambios de la reforma tributaria
- Disminución de la jornada laboral
- Barrera de salida de clientes bajas

Fuente: (Elaboración propia)

empresa. Le siguen como oportunidades factibles aumentar capacidad y especialización en las líneas de negocios, que presentan el mismo puntaje (6.0). Indudablemente no se cuentan con las fortalezas necesarias para desarrollar las oportunidades tecnológicas actualmente, ya que son las que presentaron menor puntaje.

Las fortalezas más relevantes que permiten aprovechar dichas oportunidades son en primera instancia: el alto desarrollo operacional, en relación con sus inversiones en herramientas y materiales que facilitan el trabajo a sus técnicos, obteniendo como resultado trabajos más rápidos y seguros. Y en segunda instancia su fortaleza asociada al personal, tales como las competencias adecuadas y la experiencia que busca sustentar la eficiencia operacional y calidad de servicio al cliente. Estas dos fortalezas se deben sustentar en el tiempo, ya que son la base que permitirá acceder a los beneficios de aprovechar las oportunidades factibles.

Fortalezas – Amenazas

Amenazas como las bajas barreras de salidas de los clientes y el posible ingreso de nuevos competidores por el crecimiento del sector, hacen necesario tener fortalezas internas para afrontar estas amenazas. Las fortalezas más importantes para enfrentar las amenazas, atenuando los riesgos que conllevan, son prácticamente las mismas involucradas en aprovechar las oportunidades. Éstas dicen relación con su alto desarrollo e inversión en especialización y personal competente y con la experiencia necesaria, éstas permiten sustentar los focos en eficiencias operacionales, ahorrando costos y mejorando la calidad de servicio al cliente. Cabe destacar que no es una fortaleza real ya que no es relevante para enfrentar amenazas ni aprovechar oportunidades.

Debilidades – Oportunidades

Solofren Ltda. presenta importantes debilidades que atentan a poder aprovechar las oportunidades del sector. La empresa posee una menor imagen de marca que la competencia y menor capacidad de atención, estas debilidades tienen relación con su baja capacidad financiera y de solvencia, resultando ser las debilidades que más frenan el hecho de aprovechar oportunidades y permiten a la vez que se activen potenciales amenazas. Por lo que es imprescindible y de carácter prioritario mejorar en estos puntos, ya que atentan contra la eficiencia operacional y ponen en riesgo las oportunidades de certificar sus servicios y lograr una rentabilidad sustentable en el tiempo. El hecho de ofrecer servicios solo en La Serena, y tener menos clientes a la fecha, en la práctica no son debilidades que afecten a la hora de tomar ventaja de oportunidades o que permitan que se activen amenazas.

Debilidades – Amenazas

Solofren Ltda. presenta debilidades significativas que activan amenazas importantes. Es de las empresas con menor capacidad de atención asimismo tiene una baja imagen de marca en comparación a sus competidores y posee una baja capacidad financiera y de solvencia. Estos problemas activan amenazas como las bajas barreras de salida de los clientes y la disminución de liquidez aumentan la competitividad dentro de los grupos estratégicos, lo que se suma a las empresas que compiten por los mismos clientes.

10.7. SINTESIS DEL DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA

Por medio de la investigación y recolección de datos se evidencio que Solofren Ltda. es una empresa favorecida de su ubicación, amplia infraestructura física y colaboradores, ya que dota de una exclusiva experiencia en el rubro de mantención y reparación automotriz, lo cual no sólo los ha llevado a ser una empresa reconocida en la ciudad de La Serena, sino también tener contratos comerciales con sus proveedores que les permita tener una ventaja competitiva frente a la competencia, la administración ha afianzado lazos que les faculta para desarrollar una economía a escala, traducido aquello a una prestación de servicio de alta calidad.

También se evidencia que Solofren Ltda. Actualmente mantiene una gran desventaja frente a sus competidores en cuanto a su imagen, presencia web y marketing. Siempre se ha promovido entre los clientes por recomendación y nunca ha buscado captar más clientes debido a que su capacidad actual en las línea de frenos se encuentra casi completa.

En el servicio de desabolladura y pintura no se considera atractivo invertir, los trabajos que ingresan al taller no generan mayor rentabilidad, por eso hasta la fecha no se ha buscado potenciarlo con publicidad debido a que si aumentara la demanda se saturaría rápidamente. Manteniendo una capacidad actual del área de 950 metros cuadrados, no justifica la rentabilidad que produce y su postventa es alta, generando gran costo en reproceso y retrabajo para la empresa. De hecho según el análisis de rentabilidad se evidencia que actualmente genera grandes pérdidas en los resultados finales, lo que ha afectado considerablemente la liquidez de Solofren limitada, pero la empresa mantiene esta área de servicio para cumplir con los contratos de taller certificado para sus clientes como Kauffman y aseguradoras, los cuales se renuevan anualmente.

Se visualiza que aprovechando las oportunidades generadas en el análisis estratégico se pueden considerar atractivas inversiones para solucionar la problemática actual de las líneas de negocio y potenciar el futuro comercial de la empresa. Para el año 2023 se puede proyectar una reducción o eliminación la línea de desabolladura y pintura en su totalidad y utilizar el espacio comercial de 950 metros cuadrados restantes para potenciarse como una empresa especialista en servicios de frenos. Hasta la fecha esta línea de negocio se encuentra al 90% de su capacidad máxima. Según los datos analizados se justificaría una ampliación de esta línea de negocios ya que esta área es muy atractiva para generar inversiones, mantiene una demanda constante del mercado y su postventa es casi nula gracias a los rigurosos procedimientos de pre entrega que mantiene Solofren. Actualmente se evidencia una atractiva rentabilidad en sus 450 metros cuadrados la cual se podrá aumentar con mayor estaciones de trabajo y sacar el máximo potencial en utilidades de la mano con la confección de un plan de marketing enfocado en marketing digital y presencia digital que logre captar los clientes potenciales, personas naturales o empresas que requieran un servicio integral de frenos de excelencia.

Dentro de los aspectos internos en análisis de clima se evidencio que los colaboradores perciben que Solofren Limitada es una organización buena para trabajar, se proyectan trabajando en la empresa por varios años, mantienen un sentimiento de familia o equipo, sienten que su participación es importante en el funcionamiento de empresa y se sienten

orgullosos cuando cumplen los resultados, pero considerando que no tienen buena comunicación con sus jefaturas, y que sus jefes no confían en su trabajo sin supervisión, Si bien los colaboradores confían en la visión hacia dónde se dirige la organización , no están de acuerdo como sus jefe conducen sus áreas. Faltan lineamientos en la organización para que todo el equipo tenga una visión y participación en común para lograr las metas y objetivos que la empresa proyecta cumplir en el mediano y largo plazo.

También, la encuesta de clima refleja un descontento por parte de los empleados en la dimensión de apoyo y tolerancia al conflicto. Un 43% indica que le es indiferente el favoritismo de los jefes, cifra alta y que da a entender que los colaboradores podrían estar haciendo vista gorda a un problema mayor. También creen que no se les incentiva a equilibrar su trabajo con su vida personal. Al menos una persona de la organización piensa que las personas no son tratadas con justicia por su raza o edad. Un 14% cree que si son tratados de forma injusta no tendrán oportunidad de ser escuchados. Debido a todos estos indicadores se considera relevante generar espacios para compartir entre toda la organización para fomentar la comunicación, confianza y aumentar el apoyo dentro del equipo.

La organización carece de propósitos estratégicos, tales como, misión, visión, valores compartidos, que éstos son el cimiento que entregan identidad y horizontes a perseguir; La organización Solofren Ltda. necesita la estructuración formal del descriptor y análisis de cargo de los puestos que dentro de ella desarrollan labores, dichos descriptores y análisis permitirán aclarar las funciones que a diario los colaboradores desempeñan también contribuirán significativamente al proceso de reclutamiento y selección el cual está alineado bajo parámetros claros, identificables y medibles, cabe destacar que producto del diseño de los descriptores de cargo dará como resultante la elaboración formal del organigrama.

Los procesos del área de recursos humanos son llevados a cabo sin parámetros formales y medibles, tanto en reclutamiento y selección, evaluación de desempeño, evaluación de atención de servicio y clima laboral. Este tipo de asesoría permitirá generar valor agregado a Solofren, desarrollando en el plan estratégico alternativas correctivas que produzcan mayores beneficios en la medida que sean viables.

Es por ello que el plan estratégico se orientará a diseñar un plan de negocios que abarque mejoras en las áreas administrativas para dar formalidad y establecer los propósitos estratégicos de la empresa. En recursos humanos para proponer la confección de análisis y descriptores de cargo. Área de Operaciones, para reestructurar las líneas de negocios actuales y potenciar el crecimiento de la línea de negocios de servicios de frenos. Y desarrollar un plan de marketing para mejorar la imagen de la empresa, aumentar ventas y crecer en el mercado como especialistas de servicios de frenos.

CAPÍTULO III - PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y BALANCED SCORECARD

11. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Posterior al análisis de factores políticos, económicos, legales, sociales entre otros, la situación actual en la que se encuentra Solofren limitada y el análisis del mercado, en el presente capítulo se plantea propuestas que darán objetivos a corto, mediano y largo plazo a la empresa; estrategias de las cuales deben ser analizadas al ser implementadas.

La empresa se encuentra compitiendo en un mercado activo, creciente con gran intensidad de la competencia, obliga a la empresa a actualizarse ágilmente para lograr instaurar una filosofía corporativa que tenga como fin primordial la especialización del servicio de frenos, excelencia en la atención al cliente y posicionarse en el mercado como expertos en frenos. Mediante la planeación estratégica, los cambios del mercado son interiorizados para preparar mejor a la empresa.

La planificación estratégica llevada a cabo en Solofren se realizó a partir de los resultados obtenidos en los análisis internos y externos presentados en el capítulo anterior. Durante la planeación se evaluarán los factores críticos que inciden en la capacidad de la empresa para atender la demanda de nuevos vehículos, se determinarán las implicaciones a nivel económico de todas las amenazas y debilidades identificadas en el análisis FODA.

La planeación estratégica, llevada a cabo a través de un plan estratégico, representa la aplicación de un modelo de gestión por parte de una organización. Para el caso de Solofren Ltda. Esto no será la excepción, la cúpula administrativa manifestó su compromiso de aplicar un modelo de gestión para mejorar sus procesos e incrementar la participación de la organización en su totalidad.

El plan estratégico guiará las decisiones que tome la empresa en una proyección de 5 años, se sustentará en principios de responsabilidad, transparencia, diálogo, inclusión, controles y mejora continua.

En cuanto a su implementación en las operaciones de la empresa, el plan estratégico contará con objetivos estratégicos claros y sistemas de medición de resultados basados en indicadores para medir el progreso que logre en cada elemento organización puesto en el análisis durante la planeación estratégica.

Un aspecto importante dentro del proceso es la comunicación organizacional que se puede lograr dentro de la empresa para que todos los niveles organizativos puedan captar la finalidad de los procesos y beneficios de este plan.

11.1. ADMINISTRACION ESTRATEGICA

El primer punto a analizar dentro del plan estratégico, es la definición de la misión y visión con la que Solofren Ltda. se presentará en el mercado para posicionarse ante sus clientes.

MISIÓN: ¿Quiénes somos? En la redefinición de la misión se tomaron en cuenta las intenciones de la empresa en el mercado. Dejando en claro que la misión debía comprender el público objetivo al que sirve la organización y la oferta de servicios que declara con su propuesta de valor. Tomando en cuenta estos insumos, la misión de la empresa Solofren Ltda. quedaría establecida de la siguiente manera:

“ Ofrecemos una experiencia personalizada para satisfacer las necesidades de frenos automotrices de cada cliente, otorgando un servicio confiable, con altos estándares de calidad y puntualidad “

VISIÓN: De forma similar a la misión, para el caso de la visión, se desarrolló una nueva declaratoria que refleje un direccionamiento claro hacia dónde quiere llegar la organización en el mediano y largo plazo, tomando en cuenta sus fortalezas y debilidades actuales. Tomando en cuenta estos insumos, la visión de la empresa Solofren Ltda. Quedaría establecida de la siguiente manera:

“En los próximos 5 años nos consolidaremos como líder en servicios de frenos en la región. Garantizando una atención integral de máxima calidad y confiabilidad que nos posicione en el mercado como el mejor aliado para nuestros clientes “

VALORES: Los valores corporativos y principios organizacionales se encargan de guiar el comportamiento de los colaboradores de la empresa y actuar con sentido de responsabilidad. Es fundamental determinar valores que servirán de base en la generación de la cultura organizacional y de apoyo, para el cumplimiento de los objetivos del taller. Considerando factores del entorno, competencias y relación con los clientes.

Responsabilidad: Los servicios ofrecidos por la empresa tendrán la garantía de ser provistos con responsabilidad, buscando siempre el beneficio del cliente y en base a un manejo serio por parte de sus directivos

Respeto: Reconocer el derecho ajeno y el impacto de nuestras acciones en ellos, ser inclusivos y aceptar a los demás por lo que son.

Escucha activa: Escuchar las necesidades de los colaboradores y clientes atentamente.

Compromiso: Cumplir con trabajos y acciones que se establecen dentro de los plazos acordados.

Disciplina: Las actividades de diagnóstico, reparaciones y mantenimiento serán desarrolladas con criterio ético y profesional en todos los vehículos.

Trabajo en equipo: Solventar problemas de diagnóstico entre dos o más personas ahorran tiempo y recursos, pues se tienen varias aristas a ser consideradas y un amplio enfoque que solo una persona no tomaría en cuenta; todos los esfuerzos y conocimientos serán orientados hacia la obtención de los mejores resultados.

Compañerismo: La empresa pondrá especial énfasis en incentivar el trabajo en equipo con miras a lograr sus objetivos estratégicos. El objetivo es involucrar a todos los colaboradores en los procesos generadores de valor y fomentar así en ellos una participación activa permanente.

Transparencia de servicio: Entregar el mejor servicio, con diagnósticos reales y precios justos.

Calidad: La empresa impulsará procesos de control, inspección y medición de la calidad de los servicios ofrecidos con el objetivo de mejorar el valor agregado generado al cliente.

LOGOTIPO

También se presentó una propuesta para modificar la imagen visual de la marca. Los logotipos presentados tomaron en consideración la configuración de palabras permite tener atractividad en los clientes lo cual se desarrollará mediante publicidad digital (publicación en redes sociales); las palabras “Solofren” aludiendo a Solo frenos serán claves de éxito para poder ser visualizados en motores de búsqueda en la web.



Ilustración 29 Logotipos propuestos
Fuente: (Elaboración propia)

Los colores y formas son desarrollados con el objetivo de poder ser recordados fácilmente por los clientes, ya que mantienen los colores del logo actual de la empresa.

11.2. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Considerando las nuevas declaratorias de misión y visión de la empresa, así como los elementos analizados dentro de su diagnóstico situacional, los objetivos estratégicos fueron definidos en conjunto con la cúpula administrativa de la empresa.

1. Situar a la empresa como especialistas en el servicio integral de frenos en La Región de Coquimbo, mediante un servicio de alta calidad.
2. Aumentar el nivel de rentabilidad de la empresa, fidelizando a los clientes actuales y realizar iniciativas comerciales para captar nuevos clientes.
3. Promover el desarrollo de la línea de servicio de frenos con el fin de generar mayores ingresos para la empresa y reduciendo la línea de desabolladura y pintura con el fin de disminuir las pérdidas actuales.
4. Formalizar los procesos de reclutamiento y selección, creando análisis y descriptores de cargo que definan las funciones de cada colaborador.
5. Mejorar la comunicación dentro de la organización, incrementar el sentido de pertenencia y así lograr el desarrollo integral de la empresa.

11.3. MATRICES ESTRATÉGICAS

Una vez establecidos los objetivos estratégicos de la empresa, el siguiente paso fue definir, en conjunto también con los directivos de la empresa, las metas estratégicas que permitirán ir evaluando la secuencia de dichos objetivos de manera cuantitativa o cualitativa. Las metas estratégicas definidas para Solofren Ltda. Abarcan niveles comerciales, económicos, financieros, productivos y de satisfacción.

Tabla 32 Matrices estratégicas

OE ASOCIADO	MATRICES ESTRATÉGICAS
Económicas	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar la proporción de ventas de servicios en un 8% anual • Implementar campañas trimestrales para captar mayor mercado
Financieras	<ul style="list-style-type: none"> • Incrementar el nivel de liquidez • Aumentar la utilidad neta de la empresa en el orden del 30% para el 2023 y 12 % los próximos tres años, y finalmente un 11% el 2027..
Productivas	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar la capacidad de atención del servicio de frenos. • Diversificar el espacio disponible para ofrecer el Servicio de frenos.
Satisfacción	<ul style="list-style-type: none"> • Medir la satisfacción del servicio por parte de los clientes • Medir la calidad de la atención de los colaboradores.

Fuente: (Elaboración propia)

11.4. POLÍTICAS INSTITUCIONALES

Con el fin de ejercer un mayor control sobre las actividades que desempeña la empresa se han dispuesto políticas internas que orienten el accionar de los colaboradores y así favorecer el orden constituido dentro de la organización.

Tabla 33 Políticas institucionales

POLÍTICAS INSTITUCIONALES	
Responsabilidad Social Corporativa	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir con la legislación vigente
Seguridad	<ul style="list-style-type: none"> • Minimizar los riesgos ocupacionales de los trabajadores • Asegurar la seguridad física de los trabajadores. • Dotar de un ambiente de trabajo óptimo para la realización de las actividades de cada colaborador
Calidad	<ul style="list-style-type: none"> • Ofrecer servicios de calidad y precios justos. • Difundir los procedimientos de control de calidad a toda la empresa. • Capacitar a los colaboradores en todos los procedimientos y procesos organizacionales.
Finanzas y contabilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar un presupuesto razonable según la disponibilidad de recursos de la empresa • Reestructurar la infraestructura existente para aumentar la capacidad de la línea de frenos • Cumplir con los pagos de la nómina de colaboradores y beneficios por ley
Ambiente	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir con la legislación ambiental que aplique • Capacitar a los colaboradores con la correcta manipulación de la gestión de residuos

Fuente: (Elaboración propia)

11.5. ESTRATEGIAS EMPRESARIALES.

El planteamiento de estrategias empresariales para la empresa Solofren abarcará el conocimiento previo por parte de la mayoría de la organización y el apoyo de la alta dirección para ser implementadas en el corto plazo.

Tabla 34 Estrategias empresariales

ESTRATEGIAS EMPRESARIALES	
Crecimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Promover el desarrollo de la línea de negocios de frenos • Crear un plan de marketing para captar nuevos clientes • Diseñar programas de fidelización de clientes. • Invertir en capacitación y formación para aumentar destrezas y habilidades laborales • Diseñar esquemas de remuneración e incentivos económicos para todos los colaboradores de la empresa
Competitividad	<ul style="list-style-type: none"> • Impulsar la imagen de marca a través de marketing digital • Crear una página web y RRSS para mantener presencia digital activa

	<ul style="list-style-type: none"> • Consolidar los procesos organizacionales y las tareas desempeñadas por los colaboradores para eliminar ineficiencias. • Reducir tiempos de cobranzas para aumentar liquidez de la empresa
Diferenciación	<ul style="list-style-type: none"> • Promover a la marca en el mercado como especialistas en el servicio de frenos. • Disponer del más amplio inventario para poder sustentar las necesidades de la amplia gama de vehículos que se encuentran en circulación. • Incrementar la eficiencia en la gestión de inventario y compra de insumos.

Fuente: (Elaboración propia)

12. DISEÑO DEL BALANCED SCORECARD

El Balance Scorecard permitirá aplicar las estrategias de una manera más sencilla, ordenada y fácil de comunicar. Las cuatro perspectivas que forman parte de la herramienta, contribuirán en el análisis integral del desarrollo de la empresa.

FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

La estrategia global para la empresa es clara: convertirse en líder del mercado de servicios de frenos automotrices entregando un servicio de excelencia, para conseguir la implementación de dicha estrategia la empresa debería presentar aumentar sus niveles de liquidez y cuidar su endeudamiento para ser sostenible en el tiempo.

Estrategia global: “*La estrategia de Solofren Ltda. es convertirse en un referente en el mercado de servicio de frenos en La Región de Coquimbo, por lo que enfocará sus esfuerzos en la medición de indicadores de control de calidad, atención al cliente, operaciones eficientes y una correcta administración, con una potente cultura organizacional. tomando en cuenta los recursos limitados de la empresa y el compromiso deseado por todos*”.

12.1. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS BSC

A continuación se presentan los objetivos estratégicos de la organización en los cuatro aspectos fundamentales: Finanzas, clientes, procesos internos, aprendizaje y capacitación. Con el objetivo de crear un horizonte estratégico que permita Solofren limitada, implementar y controlar la nueva estrategia por un periodo de 5 años.

OBJETIVOS FINANCIEROS

Aumentar ventas: Aumentar la generación de ingresos de la empresa aprovechando mejor los recursos disponibles de inversión para captar una mayor cantidad de clientes en el mercado. Ver ítem 13. Plan de Marketing.

Aumentar el valor de la empresa: Se concentrarán todos los esfuerzos físicos y económicos de la organización en aumentar la capacidad de atención de la línea de negocios del servicio de frenos para convertir a la empresa en especialistas del área de frenos. (ROA) Ver ítem 14.1. Plan de operaciones.

Reducir costos evitables: Realizar reestructuración de las líneas de negocios. Se proyecta reducir la línea de negocios de servicio de desabolladura y pintura, que mantiene costos elevados y tiene un flujo de ingresos negativos. De tal forma que si se reduce o se elimina el departamento, estos costos se suprimen.

Lograr resultados financieros Efectivos: Medir la gestión de la venta reactiva

OBJETIVOS CLIENTES

Aumentar cantidad de clientes: Con la ampliación de la capacidad del servicio de frenos, se proyecta aumentar la cantidad de clientes a doble que mantiene actualmente. Ver Ítem 13.1. Aumento de Capacidad.

fidelización de clientes: Se confeccionarán tarjetas de mantención con el logo de Solofren, donde se indique la fechas de su próxima visita al taller con el fin de educar al cliente con los periodos de sus mantenciones futuras y lograr que estos retornen nuevamente a realizar su próxima mantención en Solofren. Ver Ítem 13.10. Tarjetas de mantención.

Satisfacer las expectativas del cliente: complacer a los clientes con un servicio de excelencia operacional para conseguir su satisfacción o, todavía mejor, también su fidelidad. Ver ítem.14.3. Protocolos generales de atención al cliente y servicio.

Posicionar a la empresa como especialistas integrales de frenos: se proyecta generar una imagen hacia los clientes, para que solofren Ltda. sea reconocido en el mercado como la marca especialista en servicio de frenos con mayor calidad en la cuarta región. Ver Ítem 13. Plan de marketing.

OBJETIVOS PROCESOS INTERNOS

Confección de lineamientos en la organización: Estructurar el área de administración y recursos humanos, estableciendo objetivos generales y específicos para las áreas mencionadas. Ver Ítem. 11 Planificación estratégica.

Diseñar la estructura formal y organigrama de la empresa Solofren Limitada: atendiendo la problemática de la organización, mediante el análisis y descripción de cargos en conjunto a los propósitos estratégicos y la planeación formal de la organización. Y a través de la información obtenida se generará un organigrama formal. Ver Ítem 15. Plan de gestión de personas.

Diseñar Métricas del nivel de satisfacción del cliente y posicionamiento de la compañía: para cumplir estos objetivos es necesario diseñar e introducir procesos de medición de satisfacción del cliente y del posicionamiento de la empresa para cuantificar y medir el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Ver Ítem 14.5. Satisfacción de postventa.

Diseñar mecanismos de fidelización de clientes: es muy importante invertir en la retención de los clientes activos, ya que tienen un menor costo que captar nuevos clientes. Por lo que es necesario diseñar e introducir mecanismos de fidelización. Ver Ítem 13. Plan de marketing.

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Diseñar plan de incentivos para el equipo operacional: como complemento a los objetivos operacionales, es necesario crear un plan de incentivos por cumplimiento

adicional, con el fin de maximizar los resultados operacionales. Ver ítem 15.3. Contratos e incentivos.

Desarrollar cultura centrada en el cliente: es necesario alinear a toda la cultura organizacional en una cultura que esté enfocada en la satisfacción de los clientes. Ver ítem 14.3. Protocolos generales de atención al cliente y servicio.

Implementar procesos de seguimiento de desarrollo de habilidades y capacidades: se debe capacitar a toda la fuerza laboral que no es especialista en el área frenos actualmente, para integrarse con expertiz en el desempeño de esta área especialista y es necesario mantener capacitado al personal periódicamente con nuevas y mejores formas de cumplir sus tareas y objetivos. Ver Ítem 15.4. Capacitaciones.

Desarrollar actividades que aporten al clima laboral: los principales problemas de clima laboral actual, son la falta de comunicación y alineación estratégica de la empresa, para ello, aparte de integrar propósitos estratégicos, también se enfocarán los esfuerzos en realizar actividades laborales y extra laborales que fomenten la participación de los todos colaboradores de la empresa para que entre todas las jerarquías tengan la oportunidad de escuchar activamente, saber quiénes son cada uno de los integrantes y crear confianzas que aporten a un positivo clima organizacional de la empresa. Ver Ítem 15.5. Clima Laboral.

Implementar un curso de primeros auxilios: por el tipo de trabajo es indispensable realizar una capacitación dentro de la organización que le entregue a los colaboradores los conocimientos y herramientas adecuadas para saber cómo actuar ante un accidente laboral. Ver Ítem 14.10. Seguridad y riesgos.

12.2. MAPA ESTRATÉGICO BSC

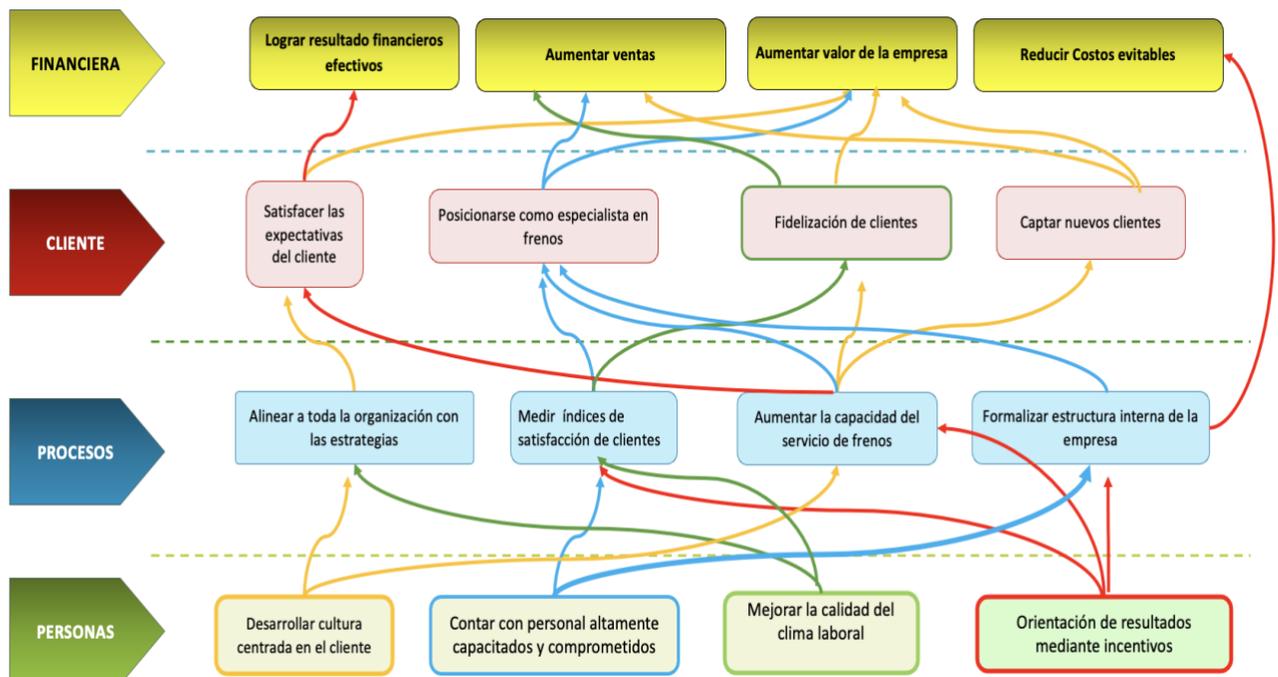


Ilustración 30 Mapa Estratégico BSC

Fuente: (Elaboración propia)

12.3. INDICADORES ESTRATÉGICOS

Tomando en cuenta las perspectivas estudiadas en el Balanced Scorecard, se procede a establecer los indicadores que servirán a la organización para medir su gestión y dar seguimiento al cumplimiento de los objetivos estratégicos.

12.3.1. Indicadores Financieros

Tabla 35 Métricas y metas financieras

MÉTRICAS Y METAS FINANCIERAS					
OE ASOCIADO	NOMBRE INDICADOR	FÓRMULA DE CÁLCULO	META	FRECUENCIA MEDICIÓN	DETALLE
Aumentar ventas	Margen de utilidad neta	Utilidad Neta / Ingresos por ventas	> 10%	Trimestral	Indica el retorno neto sobre los ingresos generados por el negocio
Aumentar valor de la empresa	ROA	Utilidad Neta / Activos totales	12%	Anual	Indica el retorno neto sobre los activos en los que ha invertido el negocio
	Tasa de crecimiento de los ingresos	(Ventas T-1) / Ventas T-1		Semestral	Indica cuánto han crecido o decrecido los ingresos.
Lograr resultados financieros Efectivos	Índice de recuperación de cobranzas	Total cobrado / Total vendido	>=0,60 %	Mensual	Indica cuánto se ha podido cobrar del total vendido.
Reducir costos evitables	Eficiencia en costos	Total gastos área / Ingresos por área	< 50%	Mensual	Indica el promedio de atenciones
	Desviación de gastos	% desviación del total de gastos planificados	>1%	Mensual	Indica el porcentaje de desviación de los gastos planificados

Fuente: (Elaboración propia)

Tabla 36 Proyectos e iniciativas financieras

PROYECTOS E INICIATIVAS FINANCIERAS				
OE ASOCIADO	TIPO	NOMBRE	RESPONSABLE	PERÍODO 2023 -2027
Aumentar ventas	Proyecto	Implementar plan de marketing para aumentar la participación en el mercado Automotriz	Jefe administración y ventas	Enero
Aumentar valor de la empresa	Proyecto	ROIC	Gerente general	Diciembre
Lograr resultados financieros Efectivos	Proyecto	Capacitar equipo	Jefe servicio	Enero Julio
Reducir costos Evitables	Proyecto	Plan de reducción de la línea de negocios de servicio DYP	Gerente General	Enero Julio

Fuente: (Elaboración propia)

12.3.2. Indicadores de Clientes

Tabla 37 Métricas y metas de clientes

MÉTRICAS Y METAS DE CLIENTES					
OE ASOCIADO	NOMBRE INDICADOR	FÓRMULA DE CÁLCULO	META	FRECUENCIA MEDICIÓN	DETALLE
Satisfacer expectativas del cliente	Grado de satisfacción clientes	Cantidad Clientes t – Cantidad clientes t - 1	> 90%	Mensual	Indica cuántos consumidores nuevos se han sumado al negocio en un periodo determinado

	Tasa de Reclamos	Reclamos totales / cantidad de ventas totales	>5%	Mensual	Indica la cantidad de reclamos que el negocio ha recibido de la cantidad total de clientes atendidos
	Reclamos atendidos	Reclamos atendidos / Reclamos totales	= 100%	Mensual	Indica la cantidad de reclamos que el negocio ha atendido de sus clientes con el fin de solventar sus necesidades
	Índice de confianza	Encuesta de Satisfacción y calidad de servicio	>= 90%	Mensual	Indica la tasa de consumidores que se encuentran satisfechos con los servicios.
Posicionar a la empresa como especialista en servicio frenos	Indicador de posicionamiento	Importancia atributo * (Ideal segmento – Posición marca)	=<5 pts.	Cada 2 años	Indica la distancia entre el punto ideal del segmento objetivo respecto al punto de posicionamiento de la marca. Según los atributos precio y especialización para posicionar ambos puntos.
Fidelización de clientes	Índice de Retorno clientes	Promedio retorno de Clientes / clientes totales t	>30%	Anual	Indica la cantidad de clientes que el negocio tiene como base y retiene cada cierto tiempo
Captar nuevos clientes	Cantidad de clientes nuevos	Cont. Clientes nuevos	Min. 20	Mensual	Este indicador permite analizar el crecimiento de la cartera de clientes.
	Participación de mercado	Encuestas de mercado		Anual	Indica la participación de mercado que tiene el negocio en cada uno de los segmentos que atiende

Fuente: (Elaboración propia)

Tabla 38 Proyectos e iniciativas clientes

PROYECTOS E INICIATIVAS CLIENTES				
OE ASOCIADO	TIPO	NOMBRE	RESPONSABLE	PERÍODO 2022-2027
Satisfacer las expectativas del cliente	Proyecto	Implementar Protocolo de atención de clientes	Gerente General	Marzo
Límite de respuesta	Iniciativa	Establecer un control interno de plazos para que los servicios sean entregados a tiempo	Jefe Servicio	Trimestral
Fidelización de clientes	Iniciativa	Medir la frecuencia con que el cliente asiste al taller.	Jefe Servicio	Enero
Captar nuevos clientes	Iniciativa	Generar ofertas a través de marketing digital	Jefe administración y ventas	Mensual

Fuente: (Elaboración propia)

12.3.3. Indicadores de Procesos Internos

Tabla 39 Métricas y metas procesos internos

MÉTRICAS Y METAS PROCESOS INTERNOS					
OE ASOCIADO	NOMBRE INDICADOR	FÓRMULA DE CÁLCULO	META	FRECUENCIA MEDICIÓN	DETALLE
Alinear a toda la organización con las estrategias	Foco universal	% de alineación de objetivos en la organización por encuestas	> 90%	Trimestral	Medir alineación de objetivos dentro de la organización.
Mejorar productividad	Nivel de servicio	Servicios Finalizados / Servicios Totales	>90%	Mensual	Indica la eficiencia del servicio
Mejorar capacidad de respuesta a la demanda estacional	Proyección estacional	% Variación del promedio de Servicios mensuales	>=75%	Anual	Indica la variación de la demanda estacional

Optimizar procesos	Análisis de Recursos	Recursos por servicio / Promedio de tiempo de atención	>75%	Trimestral	Indica la relación entre recursos y tiempo invertido en la atención
	Capacidad	Unidades de vehículos mensuales	>=80 %	Mensual	Indica cuál es el porcentaje de uso de la capacidad instalada del negocio
	Gestión de venta reactiva	% Cotizaciones Ganadas / Cotizaciones totales	>=80%	Semestral	Indica el número de cotizaciones ganadas sobre las cotizaciones totales generadas.
	Puntualidad	Entregas a tiempo / Total entregas	>95%	Trimestral	Indica el % óptimo de entregas eficientes

Fuente: (Elaboración propia)

Tabla 40 Proyectos e iniciativas procesos internos

PROYECTOS E INICIATIVAS PROCESOS INTERNOS				
OE ASOCIADO	TIPO	NOMBRE	RESPONSABLE	PERÍODO 2022-2027
Alinear a toda la organización con las estrategias	iniciativa	Mesas de diálogo para medir índices de cumplimiento trimestrales y mejoras	Gerente general	Trimestral
Mejorar productividad	Iniciativa	Ampliar variedad de inventario para poder satisfacer necesidades de cada auto	Jefe Servicio	Enero-Diciembre
Mejorar la capacidad de respuesta del servicio	Iniciativa	Establecer estrategias de atención a través de la proyección de demanda estacional	Jefe Servicio	Abril
Optimizar procesos	Iniciativa	Medición de insumos y tiempo para cada servicio Automotriz entregados en forma completa	Jefe Servicio	Trimestral
	Proyecto	Integrar Agenda para planificar la recepción eficiente de clientes citados y clientes diarios.	Jefe administración y ventas	Mensual

Fuente: (Elaboración propia)

12.3.4. Indicadores de Aprendizaje y Crecimiento

Tabla 41 Métricas y metas de aprendizaje

MÉTRICAS Y METAS DE APRENDIZAJE					
OE ASOCIADO	NOMBRE INDICADOR	FÓRMULA DE CÁLCULO	META	FRECUENCIA MEDICIÓN	DETALLE
Desarrollar cultura centrada en el cliente	Personal orientado hacia el cliente	Evaluación de atención	>90%	semestral	Indica la cantidad de clientes que evalúan satisfactoriamente la calidad del servicio.
Contar con personal altamente capacitados y comprometidos	Nivel de Capacitación del personal	Promedio de horas de formación por trabajador	>=90%	semestral	Indica el tiempo de formación técnica que tiene cada trabajador
Mejorar la calidad del clima laboral	Nivel de satisfacción global	Encuesta de Satisfacción	100%	trimestral	Mide y evalúa la satisfacción global de la organización.
Orientación de resultados mediante incentivos	Fomento del espíritu de equipo	Productividad promedio por colaborador	>=110%	Trimestral	Indica la relación entre sobrecumplimientos por cada colaborador y los incentivos.

Fuente: (Elaboración propia)

Tabla 42 Proyectos e iniciativas aprendizaje

PROYECTOS E INICIATIVAS APRENDIZAJE				
OE ASOCIADO	TIPO	NOMBRE	RESPONSABLE	PERÍODO 2022-2027
Desarrollar cultura centrada en el cliente	Iniciativa	Los clientes evaluarán y calificarán a los empleados y el servicio	Jefe Servicio	Mensual
Contar con personal altamente capacitados y comprometidos	Proyecto	Evaluación de desempeño individual, capacitaciones evaluadas	Jefaturas directas	Semestral
Mejorar la calidad del clima laboral	Iniciativa	Medición del Grado de satisfacción de la organización a través de encuestas anónimas	Gerente general	Anual
Orientación de resultados mediante incentivos	Proyecto	sistema de bonos mediante incentivos a partir del >=110% de cumplimiento mensual.	Gerente General	Mensual

Fuente: (Elaboración propia)

13. PLAN DE MARKETING

Objetivo de Marketing

Debido a que la capacidad actual de la línea de frenos es de 4 estaciones y se encuentra en el 90% de ocupación y se proyecta aumentar su capacidad actual a 8 estaciones de trabajo, se podría lograr una capacidad de atención anual de 1.920 clientes por año.

Es por esa razón que el plan de marketing pretende incrementar las ventas en un 28% el primer año y los siguientes años 12% gradualmente para que en el año 5 sobrepase el 90% de ocupación anual, a través de un plan estratégico que permitan que Solofren Ltda. Incremente sus ingresos sostenidamente en el tiempo.

Tabla 43 Proyección de la capacidad de atención 2023 - 2027

N° ESTACIONES	4	8					CAPACIDAD TOTAL PROYECTADA
	CAPACIDAD TOTAL 2022	PROYECCIÓN ANUAL					
		2023	2024	2025	2026	2027	
N° CLIENTES	960	1219	1366	1529	1713	1918	1920
% CLIENTES	50%	27,0%	12,0%	12,0%	12,0%	12,0%	100%

Fuente: (Elaboración propia)

Segmentación de mercado

Para el negocio B2C y B2B se enfocará una estrategia de segmentación en los potenciales clientes que están dentro de La región de Coquimbo ya que hasta el día de hoy existe solo una sucursal en la comuna de La Serena.

Segmento Objetivo

El segmento objetivo para los clientes B2C serán todas las personas que residan temporal o permanentemente por la Región de Coquimbo, Hombres y Mujeres que tengan alguna ocupación. Mayores de 25 años, que tenga al menos un vehículo y que hayan perdido la garantía del concesionario de la marca para realizar el servicio integral de frenos de su vehículo, Además son personas que necesitan mantener su auto en

perfecto estado y se estima que ocupen los servicios de la empresa al menos una vez por año.

Posicionamiento

Solofren nunca ha generado una estrategia para posicionar su imagen de marca en el mercado, teniendo actualmente una gran desventaja con respecto a sus competidores. Por eso es relevante establecer una declaración de posicionamiento como guía interna para marcar lo que la empresa quiere proyectar al exterior.

Solofren busca ser la empresa especialista integral de frenos más reconocida en la Región de Coquimbo ofreciendo un servicio de máxima calidad y confiabilidad, para establecerse como el mejor aliado de sus clientes en la mantención de frenos anual.

13.1. MARKETING MIX

13.1.1. PRODUCTO

De acuerdo a la estrategia, se potenciará las ventas del servicio integral de frenos teniendo en consideración un aumento al doble de la capacidad actual para recepcionar vehículos. De los cuales se proyecta vender 16 servicios adicionales cada mes, para que en el plazo de 1 año se aumente la cantidad de servicios vendidos actualmente de 960 a 1.115.

13.1.2. PLAZA

El servicio será realizado en el mismo horario de atención actual en las instalaciones de la empresa Solofren Ltda. las cuales están ubicadas en Balmaceda 1701, en la ciudad de La Serena, Región de Coquimbo.

13.1.3. PRECIO

Los precios de los servicios son cobrados por todos los procesos del encadenamiento productivo que se genera para desarrollar la operación, los cuales serán desglosados a continuación y se encuentran acorde a los precios del mercado.

Tabla 44 Precios Servicio de Frenos Solofren Ltda.

VALOR DEL SERVICIO DE FRENOS INTEGRAL	UNIDAD	TOTAL
rectificado de discos (por unidad)	\$ 10.000	\$ 40.000
Servicio de frenos (por rueda)	\$ 12.000	\$ 48.000
Kit pastillas delanteras (dos unidades)	-	\$ 55.000
Kit pastillas traseras o balatas. (dos unidades)	-	\$ 42.000
PRESUPUESTO TOTAL NETO	\$ 22.000	\$ 185.000

Fuente: (Elaboración propia)

Obteniendo un total de 185.000 si se realiza el servicio integral de frenos completo.

13.1.4. PROMOCIÓN

La promoción de este servicio se realizará a través de marketing digital y tarjetas de recordatorios de la próxima mantención.

13.2. MARKETING DIGITAL

Desde el aspecto tecnológico, Solofren en lo referente a publicidad propone centrarse en los objetivos estratégicos como:

1. Dar a conocer la marca y valores a clientes potenciales.
2. Dará a conocer la especialidad en frenos y la calidad con la que se brindan los servicios.
3. Aumentar las ventas de acuerdo a la estacionalidad mediante la socialización de promociones de descuento y promociones.

Los objetivos serán planificados y desarrollados mediante marketing digital por su bajo costos y por mayor rapidez en difusión, lo cual se detalla en la siguiente sección. No se abordará a fondo en el marketing tradicional por sus elevados costos de ejecución. Las encuestas de análisis de clientes indicaron que el 59,3% de los clientes llega por recomendación de algún cercano, el 27,9% se atiende con su concesionario que solo son personas con un automóvil de entre 1 y 3 años de circulación, el 11,63% asiste por publicidad digital y queda registrado que solo el 1,16%% asiste por publicidad tradicional.

Objetivos del plan de marketing digital:

- Diseño y creación de un sitio web.
- Diseño y creación de un documento de presentación de servicios para enviar por correo.
- Posicionamiento orgánico del sitio web dentro de los motores de búsqueda, aparecer en la primera página de los resultados SEO
- Tener una base de datos depurada de – emails superiores a 100
- Enviar mails a toda la base de datos cada 15 días.
- Adición del negocio en redes sociales.
- Registrar el número de consultas vía email.
- Incrementar cartera de clientes en un 8% anual

Estrategia: Impulsar una campaña de marketing digital, para llegar a nuevos clientes y retener a los actuales en base un servicio de calidad, sumando a una experiencia de excelencia a la hora de relacionarse con el taller de Solofren Ltda. Aparecer dentro de los motores de búsqueda, seguidamente se enviaran campañas por email marketing a los clientes actuales y clientes potenciales. Y por último, tener una participación activa en redes sociales como Facebook, Instagram, LinkedIn y WhatsApp.

Aplicación: Primero se aplicarán herramientas SEO Y SEM, que permitan al sitio web seleccionar correctamente las herramientas a utilizar, será clave para lograr el éxito del cumplimiento de los objetivos y estrategias planteadas.

13.3. SITIO WEB

Se plantea la creación de una página web, (plataforma para la construcción de páginas web), la cual permite una guía clara y amigable para el usuario, aunque no se tenga conocimientos de programación.

Para el año 2023 Solofren Ltda., tendrá establecido su sitio web y junto con un dominio para correos electrónicos. Para la página se debe considerar un aporte semestral, este valor será utilizado para el mantenimiento y actualización de la página.

Backlinks: Promover enlaces de la página web creada desde otras páginas web, blogs, redes sociales que generan relación con el giro del negocio. Dentro de los buscadores es importante el posicionamiento, el cual tiene implicación para el orden de aparición dentro de los motores de búsqueda.

La página cotizada, tendrá información de quienes somos, la visión, misión y valores. En la barra de herramientas se mostrará: inicio de página, Nosotros, Servicios y Contacto. Cada sección dará la oportunidad de dar a conocer el negocio, además en la parte inferior tendrá iconos de enlace a páginas de redes sociales.

En la parte central se ubicará la información e imágenes de los servicios ofrecidos, y se desplegará un menú referente a que tipo de servicios necesita el cliente, ya sea servicio integral de frenos, rectificado de discos o cotización de pastillas de frenos. y desde este mismo front se extenderá una sección con contacto rápido para realizar consultas vía correo y otra extensión agendar hora para diagnóstico gratuito.

Posicionamiento orgánico SEO.

El objetivo es llegar a un posicionamiento con un incremento del 5% mensual hacia la página web. Para ello es muy importante tenerlo actualizado, y promover el mayor número de Backlinks para tener un adecuado posicionamiento orgánico en los buscadores.

Para lograr esto, se debe hacer un análisis de las empresas posicionadas que ofrecen servicio automotriz. Extraer ideas y aplicarlas adecuadamente al sitio web del establecimiento, distribución de información, diseños de imágenes, funcionalidad, palabras claves, para de esta manera atraer a nuevos clientes digitales.

Google Trends es una herramienta para identificar palabras buscadas por personas en internet con referencia a un tema en específico, negocio o servicio y que se relacionan a la actividad del establecimiento dentro de las búsquedas de Google. Posterior a la selección, aplicar al sitio web para tratar de mejorar la aparición y posicionamiento en los motores de búsqueda.



Ilustración 31 Búsquedas en Google Trends, área automotriz en la Región de coquimbo

Fuente: Google Trends

Como se puede observar, esta herramienta permite conocer la relación de búsqueda que tiene una cierta frase o palabra a lo largo de un determinado tiempo, ubicación, categoría de servicios o automóviles en la web.

Para Solofren las palabras claves de búsqueda para empezar serán mantenimiento y frenos, pues el negocio está enfocado a prestar servicios de mantención de frenos automotrices, junto a ello estarán ligado actividades de diagnóstico y reparaciones.

13.4. ADWORDS

Esta herramienta tiene un costo y pertenece a SEM, por lo tanto se dejará planteado como proyecto futuro, debido a su presupuesto, lo que para este instante del proyecto no es recomendable, pero se espera que en un futuro cuando el posicionamiento orgánico se encuentre desarrollado, esta sería una alternativa atractiva para promover que las personas den clics en los anuncios de la página, incrementando mensualmente en un 5% para que el presupuesto se mantenga óptimo. Lo cual puede ser rentable , al estar en las primeras páginas mediante el uso correcto de palabras clave.

Finalmente con esta herramienta se podría lograr que los navegantes visiten la página mediante el posicionamiento dentro del buscador Google para tener oportunidades de reconocimiento y enlace con el establecimiento.

13.5. EMAIL MARKETING

Para ocupar esta herramienta se puede utilizar la plataforma Sendinblue la cual permite enviar comunicados, noticias, promociones a la base de datos de clientes que se vaya conformando con el transcurso del tiempo o respecto del público objetivo.

Objetivos: Brindar información útil y generar confianza con las personas a quienes se les envía los mensajes, esperando tener lealtad y satisfacción de los clientes. Se espera tener un 35% de los emails leídos de toda la base de datos a quienes se les envíe, periódicamente ir aumentando la base de datos y lograr más clics en los emails para obtener más respuestas de visitas en la página web y finalmente concretar captar más clientes.

Estrategia: Primero que todo se debe partir por obtener una base de datos, en este caso, clientes que ya han registrado su correo electrónico cuando ha recibido algún servicio dentro del taller, además de la base de correos, captada por consultas en la página.

Los emails se enviarán una vez a la semana, todos los miércoles en un horario de 12:00 a 13:00.

La estacionalidad dependerá mucho de la temática del emails a enviar, por ejemplo, en época de invierno y lluvias, se abordarán temas de seguridad de frenos, mientras que en época de verano se invitara a los veraneantes a aprovechar sus vacaciones mientras Solofren Ltda. se encarga del servicio de su auto.

13.6. REDES SOCIALES

13.6.1. FACEBOOK Y INSTAGRAM

El objetivo de tener una página en Facebook e Instagram, es tener un nivel de seguidores de 300 a 500 personas para el primer semestre posterior a la creación, considerando en primer lugar a los clientes actuales y enganchar a los potenciales. Se promueve la interactividad con los seguidores de la página mediante un trato cercano y personalizado para concretar los lead que actualmente visitan el establecimiento y atraer a posibles nuevos clientes. Como parte del objetivo se pretende aumentar el tráfico hacia la página web.

Las acciones para cumplir con el objetivo planteado, es partir por el diseño de la página con imágenes agradables tanto en la de perfil como en la portada, estas deben llamar la atención y representar la esencia de la empresa. La información que se debe agregar debe ser precisa y corta (actividades fundamentales, dirección contacto, correo electrónico, link de página web). La información e imágenes deben ser actualizadas y cambiadas una vez cada dos meses.

Solofren Ltda. Semanalmente debe realizar una publicación entre los siguientes horarios: lunes, jueves, viernes y domingos, de 15:00 a 16:00pm y de 21:00 a 22:00 pm. Ya que según los expertos, estos son los mejores horarios para captar la atención de los cibernautas por la gran cantidad de actividad en redes sociales, además en días de homenajes especiales como día del padre, madre, navidad, y ofertar servicios en los cyberday, cyber Monday y black Friday . Las publicaciones contendrán imágenes de los servicios, contenido de interés y noticias relacionadas al establecimiento.

Una gran herramienta que presta este tipo de páginas de la empresa Meta, es el poder ser invitado desde cualquier cuenta de Facebook, por ello todo el personal que labore en el establecimiento podrá invitar a sus amigos a que sigan la página.

13.6.2. LINKEDIN

Esta red permitirá encontrar y comunicar con contactos de gran interés, profesionales que tengan conocimientos de vehículos y los servicios que estos necesitan pueden comunicarse con el establecimiento, esto permitirá la posibilidad de generar nuevos negocios. Se puede crear una red de profesionales dentro del sector para participar con contenidos, debates, noticias, permitiendo estar con información actualizada, generar contactos con nuevos proveedores y demás elementos que faciliten el negocio.

Además, los clientes satisfechos que utilicen esta red social podrían realizar recomendaciones las cuales serán publicadas dentro de la misma red, este es un punto clave y relevante, ya que según el estudio de mercado mencionado más arriba, este tipo de marketing por recomendación marcó una tendencia del 59,3% de las preferencias del mercado objetivo, convirtiendo esta estrategia en la principal para captar nuevos clientes.

Para cumplir con este objetivo se creará la página, y se buscará redes de profesionales relacionados a la industria para promover conexiones para presentar la empresa y tener mejores vínculos.

13.6.3. WHATSAPP

Esta aplicación de mensajería instantánea se ha convertido en una herramienta comercial importante debido a que mantiene una tasa de apertura de mensajes del 99%. Logrando una alta efectividad. El objetivo es tener una comunicación con los clientes de forma rápida y efectiva, respuesta inmediata ante cualquier inquietud o agendar la realización de trabajos, compartir noticias y fechas de eventos o promociones por temporalidad. Se pueden crear listas de difusión con el objetivo de llegar a personas específicas y asegurar que éstas acudan al establecimiento para la realización de los servicios de frenos. Para esto se necesita como insumos básicos: Un celular con acceso a internet, una base de contactos y el contenido de difusión.

13.7. COSTO DE IMPLEMENTACIÓN

Se realizaron dos cotizaciones a empresas diferentes para externalizar el servicio de publicidad digital, presencia digital activa en RRSS y página web, ya que la empresa no cuenta con ningún experto en el área. La primera cotización fue realizada a la empresa Ant Digital por un monto de \$80.000 y la segunda cotización fue realizada a Betwo por un monto de \$ 100.000 con las mismas condiciones, pero con un servicio extra de manejo de campañas publicitarias, siendo esta última la elegida por el directorio para proyectar la inversión.

13.8. TARJETAS DE MANTENCIÓN

Este tipo de iniciativa proyecta que cada cliente que realice un servicio de frenos en Solofren, retorne el año siguiente o los 20.000 km de uso, para su próxima mantención. Las tarjetas de recordatorio de próximo mantenimiento, estarán en el interior del vehículo y con el diseño del logo. El costo de estas tarjetas es de 80 pesos por la calidad del papel y se enviarán a confeccionar 4.000 unidades para considerar el abastecimiento proyectado para la demanda hasta el 2025, por un costo de \$320.000 pesos.



Ilustración 32 Tarjeta de mantención Solofren Ltda.

Fuente: (Elaboración propia)

14. PLAN DE OPERACIONES

Dentro de la planificación estratégica se considera la reestructuración y mejora de elementos actuales de la cadena de valor a través de alineación, optimización de procesos y mejora continua, así como la implementación de iniciativas que permitan que Solofren Ltda. se convierta en el servicio especialista de frenos en La Región de Coquimbo.

14.1. AUMENTO DE CAPACIDAD

Para implementar el plan de ventas, es necesario aumentar la capacidad del servicio de frenos que actualmente se encuentra en un 90%, con el fin de poder atender a más clientes simultáneamente, se proyecta implementar el doble de capacidad actual. Actualmente la empresa recibe 80 clientes mensuales en promedio que realizan su servicio de frenos, y se propone aumentar esta capacidad de 4 a 8 estaciones, donde la empresa podría recibir 160 clientes al mes. Organizar las estaciones de atención segmentada por servicios completos y servicios parciales, ya que esto permitirá una mayor organización para agendar 2 servicios completos por estación o 4 servicios parciales por estación, para crear una eficiencia en la capacidad y eliminar tiempos muertos. Las inversiones para implementar este aumento serán consideradas para el año 2023.

Tabla 20 Proyección mensual de ventas por año

	PROYECCIÓN MENSUAL POR AÑO						
	2022	2023	2024	2025	2026	2027	Proyección
N° CLIENTES MENSUALES	80	102	114	127	143	160	160
\$ VENTAS MENSUALES	\$ 14.800.000	\$ 18.796.000	\$ 21.051.520	\$ 23.577.702	\$ 26.407.027	\$ 29.575.870	\$ 29.600.000
\$ VENTAS ANUALES	\$ 177.600.000	\$ 225.552.000	\$252.618.240	\$ 282.932.429	\$316.884.320	\$ 354.910.439	\$355.200.000

Fuente: (Elaboración propia)

Se proyecta aumentar la capacidad de frenos en un 27% para el año 2023, los próximos tres años incrementar en un 12%.

Tabla 21 Proyección de ocupación por año

N° ESTACIONES	4	8					CAPACIDAD TOTAL PROYECTADA
		PROYECCIÓN ANUAL					
CAPACIDAD TOTAL 2022		2023	2024	2025	2026	2027	
N° CLIENTES	960	1219	1366	1529	1713	1918	1920
% CLIENTES	100%	27,0%	12,0%	12,0%	12,0%	12,0%	100%

Fuente: (Elaboración propia)

14.2. CONFECCIÓN DE AGENDA

Se contratará un Software de la empresa Agendapro para simplificar la organización del agendamiento de horas de servicio, los clientes podrán agendar a través de internet tanto en redes sociales como la página Web, también se generarán recordatorios automáticos previos a la atención, se podrán administrar las ventas y más adelante cuando este sistema está aceptado por los clientes y en su capacidad máxima, esta plataforma permitirá procesar pagos para reservar cupos. El costo de este servicio es de \$19.990 mensuales.

14.3. PROTOCOLOS GENERALES DE ATENCIÓN AL CLIENTE Y SERVICIO

Se implementarán protocolos de atención universales que están alineados en función de todo el ciclo de atención. El protocolo para la atención y servicio al usuario es un documento guía, dirigido a todos los colaboradores de la entidad, con el fin de establecer unas directrices generales comprometidas con el servicio y la buena atención al cliente.

Solofren Ltda. busca contribuir con los clientes, que generen vínculos y lealtad. Para esto ha definido como factores claves, la calidad, la oportunidad, la atención, la comodidad y el respeto, los cuales se constituyen en foco de estudio y mejoramiento permanente.

Enfoque del Servicio al Cliente

El cliente será el centro del propósito superior, pues se constituirá en el fin último y también el mecanismo para lograrlo. Para ello se debe realizar los procesos de la siguiente forma:

1. **Reconocer al cliente como único:** Para la organización y propender por su atención integral.
2. **Entender a los clientes y al mercado:** Estudiar de manera permanente las necesidades, expectativas de los clientes y el entorno en el que se relacionan.
3. **Desarrollar ofertas acordes:** Garantizar que el servicio que Solofren realiza sea validado por el cliente y contrastado con sus necesidades.
4. **Entregar los servicios:** Asegurar el acceso al diagnóstico de servicio en los múltiples canales de interacción con el cliente, buscando que sean efectivos, incluyentes y que se adapten a las necesidades.
5. **Retroalimentar:** Generar diversos mecanismos formales para escuchar la voz del cliente, saber cómo ha sido su relación y experiencia con cada servicio utilizado y garantizamos respuesta a todas sus reclamaciones en el tiempo establecido.

14.3.1. PROTOCOLO PRESENCIAL

Saludo: Mirar a la cara con actitud amable.
Pasos básicos: Saludar, dar la bienvenida, presentarse, ofrecer ayuda.
Buenos días/tardes, bienvenido a Solofren Limitada, mi nombre es xxx, ¿en qué le puedo servirle?

Atención: Durante la atención se realiza el diagnóstico antes de dar la respuesta al cliente, se informa al cliente y se le agradece por la espera. En caso de aceptar presupuesto, se llena la ficha de ingreso y se procede a realizar el servicio.

Despedida: Mirar a la cara con actitud amable.
Pasos básicos: preguntar si se encuentra conforme con el servicio, solicitar pago de servicio, entregar documentos de recepción de vehículo, consultar si requiere algo más, despedirse. ¿Hay algo más en lo que le pueda servir?, que tenga un buen día.

14.3.2. PROTOCOLO DE ATENCIÓN TELEFÓNICA

- Saludo:** Actitud amable.
Pasos básicos: Saludar, dar la bienvenida, presentarse, ofrecer ayuda. Solofren Limitada, buenos días/tardes, le habla xxx, ¿en qué le puedo servirle?
- Atención:** Si requiere investigar algo antes de dar la respuesta al cliente, informar al cliente y al retomar la llamada agradecer por la espera.
“Permítame un momento por favor, gracias por esperar”
Si requiere transferir la llamada Informe al cliente que va a transferir la llamada, si no responde, informe al cliente y tome los datos de contacto y envíe un e-mail al responsable de la atención.
- Despedida:** Actitud amable.

Pasos básicos: preguntar si requiere algo más, despedirse.
Es clara la información Sr. Sra. xxx, le habló xxx de Solofren Limitada. Que tenga un buen día

14.3.3. PROTOCOLO DE ATENCIÓN WEB – CORREO ELECTRÓNICO

Hace referencia a la atención de solicitudes o requerimientos del cliente, que pueden corresponder a una petición, orientación, información, sugerencia, queja, reclamo, felicitación o un chat o correo electrónico.

Características:

- Saludar
- Analizar y comprender la solicitud
- Responder con precaución de revisar puntuación, ortografía, redacción, extensión de la información (no muy densa)
- Utilizar lenguaje directo y sencillo
- Usar altas y bajas. No usar mayúsculas sostenidas
- Despedida y cierre. Ofrecerse a solucionar cualquier otra duda y despedirse con cordial saludo.

NOTA: La atención de las Redes Sociales se realiza de acuerdo con el PROTOCOLO DE ATENCIÓN WEB – CORREO ELECTRÓNICO

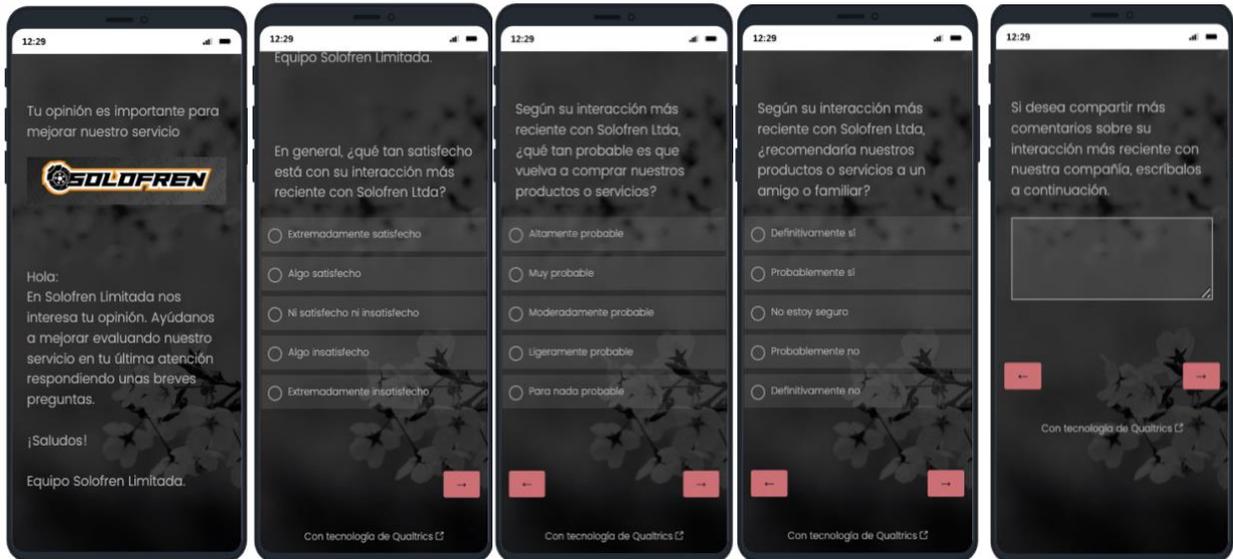
14.4. REQUERIMIENTOS DE POSTVENTA

En general el servicio de postventa se desarrollaba ampliamente en el servicio de desabolladura y pintura, en la línea de frenos es casi nula en la línea de frenos, si bien los protocolos de postventa funcionan y se mantendrán el tiempo, es necesario formalizar los plazos de atención con un tiempo estimado de respuesta máximo de 10 días desde la fecha de recepción, brindando un seguimiento constante. Esta nueva regla deberá ser entendida y adoptada para toda la organización.

14.5. SATISFACCIÓN DE POSTVENTA

Se implementaron encuestas post atención para medir satisfacción y calidad de la atención. Con el fin de identificar puntos críticos, posibles puntos de mejora y diseñar estrategias para lograr ventajas competitivas en el mercado. Donde en primera instancia se empezará con una encuesta corta post atención para levantar información sobre los principales indicadores de servicio.

Ilustración 33 Diseño encuesta clientes



Fuente: (Elaboración propia)

Más adelante se proyecta incluir en las encuestas, la satisfacción del colaborador que atiende el cliente. ¿Cuál es su nivel de satisfacción global con el Recepcionista? Estos indicadores de satisfacción global levantarán información que se utilizará para proyectar metas, ranking e Índice de Gestión. El Indicador de lealtad, es un indicador estratégico, compuesto por la satisfacción global, la recompra y la recomendación, mezclando aspectos de la experiencia misma con variables de opinión y comportamiento. Este indicador NO será considerado para efectos del cálculo del Índice de Gestión.

Otras mediciones: La medición considerará también preguntas específicas, que miden dimensiones y/o estándares propios de cada proceso; venta/postventa. En su conjunto el buen desempeño de éstas, contribuye en la experiencia global del cliente e inciden en su satisfacción

Dimensiones Servicio: Infraestructura, Previo al servicio, Recepción, Realización del servicio, Resolución de Casos, Entrega, Post entrega.

Para mayor detalle de este nuevo sistema de evaluación de satisfacción de los clientes, su mecánica de funcionamiento y otros alcances, se realizarán reuniones de capacitación por parte de la gerencia. Esta nueva herramienta será de suma utilidad para gestionar la experiencia de los clientes de Solofren limitada y procurar alcanzar mayores niveles de satisfacción y lealtad en el servicio integral de frenos. Ver Anexo K: Cuestionario CSI Servicio.

14.6. VENTAS PRODUCTOS

Actualmente las ventas de productos de frenos se realizan en base un margen de ganancia no establecido, porque los precios quedan sujetos al momento de la compra y los descuentos que reciba el cliente. Por lo que se debe dar formalidad ya que representan un porcentaje alto en costos y los resultados en un mismo ítem de Stock pueden ser muy variables. Es por eso que se sugiere invertir en un análisis de mercado para conocer y establecer precios competitivos, lo que también entregaría información sobre el posicionamiento de la empresa.

14.7. MARKETING Y VENTAS

Se invertirá en un plan de marketing digital a través de la empresa Betwo para adquirir los servicios de publicidad digital, presencia digital activa en RRSS, página web y manejo de campañas publicitarias. Para profundizar volver al Ítem 12. Plan de Marketing.

14.8. INFRAESTRUCTURA Y FACHADA

Se realizarán mejoras visuales en la estructura física de las instalaciones para potenciar la imagen proyectada en cuanto a diseño. Debido a que en este rubro automotriz desgasta la pintura rápidamente por el polvillo que queda en suspensión, la inversión a 5 años contemplará dos proyectos de pintura de fachada cada 2,5 años para mantener la imagen en perfecto estado. También se mandarían a confeccionar 3 letreros retroiluminados para la empresa con un costo de 1.500.000 por única vez, incluyendo instalación. Dando un costo total de mantención de fachada de \$5.100.000. Sumado a la contratación de personal externo para mantener el aseo general de la empresa una vez a la semana, lo cual estará considerado en los gastos proyectados.

14.9. SEGURIDAD Y RIESGOS

En el ámbito de seguridad y prevención de riesgos la empresa Solofren en el 2019 contó con la colaboración de un prevencionista de riesgos externo. Pero ninguna de las mejoras propuestas se llevó a cabo. Es por eso que nuevamente se contactó a un experto en el área y se le realizó una cotización, para proyectar la inversión que debería realizar la empresa bajo las normas legales expuestas por ley, y tomar conocimiento y prevención de los riesgos existentes por puesto de trabajo.

- Confección, legalización y difusión de RIOHS \$ \$150.000
- Confección, legalización y difusión de "PLAN DE EMERGENCIAS \$350.000
- Inspecciones a terreno, obras y oficinas. Dar cumplimiento a los requerimientos de la Ley 16.744 y DS.40, 54,594 y otros Asociados. \$50.000
- Confección y difusión de PTS y ODI para una empresa \$400.000

Luego que estén todos esos servicios realizados, se debe realizar las capacitaciones por parte del experto. Donde por hora 1 UF \$35.077 al día 28 de diciembre 2022 , y se necesitan 3 horas aprox. Para el plan propuesto. \$105.231.

Dentro de las medidas que el prevencionista mencionó el 2019 pero la administración Solofren no ha tomado acciones ante ello, es establecer la señalización de las vías de

evacuación, capacitación del manejo de dos extintores existentes y capacitación de primeros auxilios.

Es por ello, que posterior a la implementación y capacitación del plan de emergencia la empresa deberá contactara al asesor de la mutual ACH Debido al pago de 0,93 de cotización por cada trabajador, Solofren puede solicitar a su mutual la entrega de señalética, asesoría, cursos de primeros auxilios y manejo de extintores. lo cual es un beneficio que no tendrá costo para la empresa y podría ser muy útil en caso de emergencias.

15. PLAN DE GESTIÓN DE PERSONAS

Dentro de la planificación estratégica para el año 2023 se considera la reestructuración y mejora de elementos actuales de la estructura organizacional de la empresa para ello se propone diseñar descriptores y análisis de cargos para finalmente dar formalidad al organigrama, teniendo en cuenta las modificaciones de las líneas de negocios, logrando optimizar la fuerza laboral actual e implementar las iniciativas que permitan que Solofren Ltda. se convierta en el servicio especialista de frenos en La Región de Coquimbo.

15.1. REESTRUCTURACIÓN DE LA DOTACIÓN

El gerente general y la dotación de la división de frenos se mantienen en las mismas condiciones. Es decir, 4 de los 7 trabajadores actuales mantienen sus cargos.

Dotación Servicio Frenos: Jefe de Servicio, Técnico Mecánico 1 y Técnico Mecánico 2

REESTRUCTURACIÓN DE LA DOTACIÓN DE LA DIVISIÓN DE SERVICIO DE DESABOLLADURA Y PINTURA

Dotación Servicio DYP: Jefe de servicios DYP, Preparador 1, Preparador 2, Desabollador (externo) y Pintor (mismo jefe de servicios DYP)

Se proyecta eliminar la línea de servicio de DYP, reinsertando la misma fuerza laboral al área de servicio de frenos.

El jefe de servicio de la división desabolladora y pintura debido su experiencia en el área, se transformara en el encargado del área administración y ventas , donde no tendrá un nivel de jefatura directa, pero trabajará transversalmente con todas las áreas, para alinear y llevar a cabo los objetivos de la empresa. cabe destacar que este colaborador también cumplía con las funciones de pintor, por lo que de los puestos restantes por reasignar solo quedarían los siguientes: Preparador 1, Preparador 2 y Desabollador (externo).

Los servicios del desabollador externo son muy específicos en el rubro, se vuelve difícil reincorporar al colaborador en el área de frenos, por lo que no se seguirán solicitando sus servicios, lo cual no tendría ninguna repercusión en costos extra para la empresa por que este trabajador por decisión personal nunca aceptó ser contratado así que trabaja a honorarios, y solo quedaría enfocar la reinserción de los dos preparadores de carrocería, quienes serán capacitados por el equipo de frenos para convertirse en técnicos mecánicos.

Para llevar a cabo esta capacitación, se les dará un bono extra a los Técnicos mecánicos actuales, quienes tienen un alto nivel de expertiz. Y finalmente el 2023 cuando estos dos últimos nuevos colaboradores ganen experiencia en el área, se proyecta certificar a los 4 Técnicos mecánicos.

Cabe señalar que el gerente general mantiene muchas responsabilidades, tareas y funciones que daban como resultado un sobre agotamiento y saturación del cargo. Es por eso que el organigrama ha sido diseñado con el fin de realizar mejoras que impacten en el orden jerárquico de la estructura organizacional y eficiencia de cada trabajador. Por ende se recomienda el cargo de Jefe de administración y ventas la cual contará con sus respectivos descriptores y análisis de cargo en conjunto al monto de las remuneraciones respectivas.

En base a la información levantada para este proyecto de tesis, se confeccionó un organigrama que explique el nivel jerárquico dentro de la organización contando con la especialización en la línea de frenos. Cabe mencionar que los técnicos mecánicos trabajan simultáneamente en diferentes estaciones de trabajo.

15.2. ORGANIGRAMA

REESTRUCTURACION DEL ORGANIGRAMA SOLOFREN LIMITADA

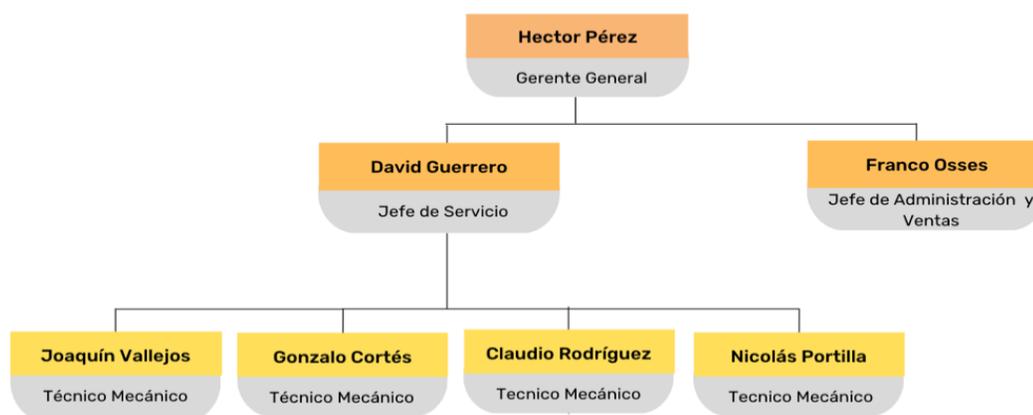


Ilustración 34 Organigrama propuesto para la empresa Solofren limitada

Fuente: (Elaboración propia)

15.3. CONTRATOS E INCENTIVOS

7 trabajadores de los puestos de trabajo que se encontraban con contrato indefinido con sueldo fijo más comisiones por rectificado de discos, serán definidos formalmente, ya que actualmente están definidas en los contratos, pero no existe una estructura formal que se defina a través de análisis y descriptores de cargos. Los trabajadores tienen metas mensuales establecidas para cada área y también tienen pagos extras por rectificación de discos por unidad.

Según la reestructuración de la línea de frenos, las remuneraciones de los colaboradores quedarían asignados de la siguiente forma:

Tabla 45 Remuneraciones actuales

REMUNERACIONES ACTUALES POR DEPARTAMENTO			
DPTO DE FRENOS	COLABORADOR	CARGO	SUELDO
	David Guerrero	Jefe De Taller	\$ 1.043.750
	Nicolas Vallejos	Mecánico	\$ 560.000
	Gonzalo Cortes	Mecánico	\$ 668.076
			\$ 2.271.826
DPTO DYP	Tomas Dubo (Externo)	Desabollador	\$ 520.000
	Claudio Rodriguez	Mecánico	\$ 620.460
	Nicolas Portilla	Preparador	\$ 681.443
	Franco Osses	Jefe y Pintor	\$ 929.985
			\$ 2.751.888
G	Hector Pérez	Gerencia	\$ 1.500.000
TOTAL REMUNERACIONES MENSUALES			\$ 6.523.714
TOTAL REMUNERACIONES ANUALES			\$ 78.284.568

Fuente: (Elaboración propia)

En la tabla N°22, se muestran las remuneraciones actuales del mes de noviembre 2022, las cuales contemplan el sueldo fijo más variable, que contempla comisiones por el rectificando de discos y por ventas extras.

Tabla 46 Remuneraciones proyectadas unificando las áreas.

REESTRUCTURACIÓN DEPARTAMENTO DE FRENOS				
COLABORADOR	CARGO	SUELDO	Incentivos 110%	Incentivos 120%
Hector Pérez	Gerente General	\$ 1.600.000	\$ 100.000	\$ 100.000
Franco Osses	Jefe de Administración y ventas	\$ 1.050.000	\$ 100.000	\$ 100.000
David Guerrero	Jefe de Servicio	\$ 1.050.000	\$ 100.000	\$ 100.000
Nicolas Vallejos	Tecnico mecanico	\$ 700.000	\$ 100.000	\$ 100.000
Gonzalo Cortes	Tecnico mecanico	\$ 700.000	\$ 100.000	\$ 100.000
Tomas Dubo (Externo)	SE ELIMINA			
Claudio Rodriguez	Tecnico mecanico	\$ 700.000	\$ 100.000	\$ 100.000
Nicolas Portilla	Tecnico mecanico	\$ 700.000	\$ 100.000	\$ 100.000
Personal externo	Aseo semanal	\$ 140.000	\$ -	\$ -
TOTAL REMUNERACIONES MENSUALES		\$ 6.640.000	\$ 700.000	\$ 700.000
TOTAL REMUNERACIONES ANUALES		\$ 79.680.000	\$ 8.400.000	\$ 8.400.000
TOTAL REMUNERACIONES ANUALES + INCENTIVOS			\$ 88.080.000	\$ 96.480.000

Fuente: (Elaboración propia)

Con la unificación de los dos departamentos existentes, se propone aumentar el sueldo fijo a \$700.000 para todos los Técnicos Mecánicos, \$ 1.050.000 para el jefe de Servicio y Jefe de administración y ventas y \$ 1.600.000 para el gerente general y se sumará personal externo a quien se le cancelaran 35.000 por prestación de servicios de aseo semanal.

También, se desarrolló una proyección de incentivos por sobre cumplimiento, para validar la rentabilidad de este sistema en base al pago de bonos y ganancias extra. Donde se confeccionaron dos tipos de incentivos, con una escala del 10 % extra de sobrecumplimiento mensual donde los colaboradores podrán recibir \$100.000 de bonificación extra, y un segundo bono de 100.000 más, si es que el sobre cumplimiento supera el 20 % extra.

Tabla 47 Incentivos

SISTEMA DE INCENTIVOS MENSUAL POR AÑO								
		2022	2023	2024	2025	2026	2027	2030
BONO 1	INCENTIVO 110%							
	N° AUTOS BONO 1	88	112	125	140	157	176	176
	N° AUTOS EXTRA	8	10	11	13	14	16	16
	RESOS MENSUALES \$	16.280.000	\$ 20.675.600	\$ 23.156.672	\$ 25.935.473	\$ 29.047.729	\$ 32.533.457	\$ 32.560.000
	% EXTRA \$	1.480.000	\$ 1.879.600	\$ 2.105.152	\$ 2.357.770	\$ 2.640.703	\$ 2.957.587	\$ 2.960.000
	INCENTIVOS \$	700.000	\$ 700.000	\$ 700.000	\$ 700.000	\$ 700.000	\$ 700.000	\$ 700.000
INGRESO EXTRA \$		780.000	\$ 1.179.600	\$ 1.405.152	\$ 1.657.770	\$ 1.940.703	\$ 2.257.587	\$ 2.260.000
BONO 2	INCENTIVO 120%							
	N° AUTOS BONO 2	96	122	137	153	171	192	192
	N° AUTOS EXTRA	16	20	23	25	29	32	32
	RESOS MENSUALES \$	17.760.000	\$ 22.555.200	\$ 25.261.824	\$ 28.293.243	\$ 31.688.432	\$ 35.491.044	\$ 35.520.000
	% EXTRA \$	2.960.000	\$ 3.759.200	\$ 4.210.304	\$ 4.715.540	\$ 5.281.405	\$ 5.915.174	\$ 5.920.000
	INCENTIVOS \$	1.400.000	\$ 1.400.000	\$ 1.400.000	\$ 1.400.000	\$ 1.400.000	\$ 1.400.000	\$ 1.400.000
INGRESO EXTRA \$		1.560.000	\$ 2.359.200	\$ 2.810.304	\$ 3.315.540	\$ 3.881.405	\$ 4.515.174	\$ 4.520.000

Fuente: (Elaboración propia)

Cabe mencionar que estos bonos se encuentran afectos al cumplimiento de la división de frenos completa, si se cumplen los objetivos, todos los colaboradores serán recompensados, este diseño está confeccionado para incentivar la comunicación de los colaboradores para alinear las estrategias y aumenta el trabajo en equipo para conseguir objetivos en común También, se evidencio que el margen proyectado del ingreso extra también se podría volver atractivo para la empresa.

15.4. CAPACITACIONES

Se realizarán capacitaciones a través del Sence para certificar a toda la organización con las Técnicas De Reparación Del Sistema De Freno dictadas por OTEC: Gp Strategies Chile Limitada. Las competencias a desarrollar son aplicar técnicas de reparación del sistema de freno en automóviles de combustión interna según las normas de seguridad.

Los aprendizajes esperados son: Analizar el funcionamiento del sistema de frenos en un automóvil, Aplicar la teoría de funcionamiento de los frenos de tambor y discos, Aplicar el principio hidráulico en el que se sustenta el sistema de freno, Aplicar estrategias para reparar el funcionamiento del sistema de frenos antibloqueo, Operar el propósito y función de las válvulas de control de presión por fuerza de pisado, y carga, Aplicar la función y los componentes del cilindro maestro y los diferentes tipos de circuito de freno y sus ventajas en un automóvil.

Se realizará un Taller teórico práctico, con clases expositivas de descripción de los sistemas y sus componentes, combinadas con el trabajo práctico en automóviles para aplicar estrategias de reparación del sistema de frenos partir de actividades grupales de 5 personas con rúbrica de servicio en sala taller con autos para aprendizaje y partes integradas para el armado y desarmado del sistema de frenos a partir de guías de trabajo y rúbrica de servicio para revisión de funcionamiento del sistema.

El curso para los 7 trabajadores tiene un valor total Máximo del Curso \$627.662. De los cuales mediante Sence se obtiene una cobertura de Cobertura de la Franquicia \$552.500 y la empresa solo debería entregar un aporte de \$75.162 Ver Anexo L: Simulación Curso Técnicas de reparación del sistema de frenos dictadas por OTEC.

15.5. CLIMA LABORAL

A través de esta tesis se levantó información sobre la primera encuesta de clima laboral, la cual se pretende ir midiendo anualmente, para generar indicadores de cómo se comporta el ambiente laboral a lo largo del tiempo.

La encuesta confeccionada en esta propuesta de tesis se compone de 66 preguntas, fue creada a través de las dimensiones de clima organizacional de Litwin y Stringer y en base a encuestas Great place to work, y su finalidad es medir anualmente los estados de opinión, actitudes o comportamientos de los trabajadores ante el desarrollo de sus labores en la empresa Solofren Limitada. Ver Anexo E: Encuesta de Clima laboral.

También dentro de los costos se provisionará \$50.000 mensuales para realizar eventos y celebraciones dentro de la organización que aporten a la creación de espacios de diálogo, donde los colaboradores puedan compartir y sociabilizar con el fin de fomentar la participación de todas las jerarquías y mejorar la comunicación.

15.6. ANÁLISIS Y DESCRIPTORES DE CARGO

Desde la perspectiva de Recursos Humanos, el análisis del puesto de trabajo es el proceso fundamental del que derivan las demás actividades relacionadas con el departamento.

Para la selección eficaz de personal se requiere una clara comprensión de la naturaleza y propósito del puesto que se va a llenar. Por eso se hizo un análisis objetivo de los requerimientos de los puestos de trabajo, y se diseñaron los descriptores de cargo que cumplan con las necesidades organizacionales e individuales.

Éste proceso está diseñado para ser coordinado por el área de administración, debe analizar y registrar todo aquello que se considere relevante de un puesto de trabajo; su finalidad, sus cometidos y actividades, o las condiciones bajo las que éstas se realizan, así como todos aquellos requisitos básicos para poder ocuparlos con éxito”.

Este proceso da lugar a dos actividades complementarias. Por un lado, la descripción del puesto de trabajo, en el que se pretende identificar en qué consiste ese puesto y qué responsabilidades requiere, y por otro lado la especificación del puesto, centrado en identificar las habilidades y competencias requeridos del empleado que ocupará el puesto de trabajo. Además, cabe destacar que el análisis de los puestos de trabajo facilita los próximos pasos del proceso de reclutamiento, selección de los lugares a cubrir, evaluación del rendimiento, retribuciones, formación y desarrollo de la carrera profesional que serán explicados con posterioridad.

Se realizó el diseño de análisis y descriptor de cargo para cuatro puestos de trabajo en la empresa. Ver Anexo M: Análisis y Descriptores de cargos propuestos.

15.7. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

La evaluación del desempeño, también conocida como evaluación del rendimiento es “un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado, y si podrá mejorar su rendimiento futuro”.

La aplicación de la evaluación del rendimiento en la empresa Solofren Ltda. Se propone realizarla semestralmente. Mediante una escala de 1 al 5. Donde: 1 es sobresaliente de lo esperado y 5 es bajo lo esperado.

Tabla 48 Escala de evaluación de desempeño

10	20	30	40	50
Sobre lo esperado	Bien	Dentro de lo esperado	Mal	Bajo lo esperado

Fuente: (Elaboración propia)

Se obtendrá un promedio anual de ambas notas. El cual definirá un ranking general con el que se podrán proyectar beneficios extras, los ceses y recompensas monetarias .

Se propone que para llevar a cabo una correcta evaluación, es importante identificar las dimensiones del rendimiento. Para ello, se deberá definir los aspectos del rendimiento que hacen de éste un rendimiento eficaz del puesto de trabajo. Así pues, la medición del rendimiento del empleado consiste en la asignación de una puntuación que refleje el rendimiento en los aspectos identificados. Existen diferentes herramientas para medir el rendimiento. “Estos modelos se pueden clasificar de dos formas: según el tipo de juicio que se requiera:

Información sobre rasgos: Los instrumentos de evaluación a través de rasgos requieren que el supervisor realice juicios sobre rasgos, características del trabajador que tienden a ser consistentes y permanentes. La valoración de rasgos centra más su atención en la persona que en el rendimiento, lo que puede crear una actividad defensiva entre los empleados.

Información sobre conductas: Éstos se centran en valorar las conductas de los trabajadores. Se exige a la persona que va a realizar la evaluación que juzgue si el empleado muestra determinadas conductas.

Información sobre resultados: Los instrumentos de evaluación a través de resultados requieren que los directores juzguen los resultados obtenidos por los trabajadores. Como conclusión, “desarrollar un sistema de evaluación del desempeño eficaz, sigue siendo la labor más importante para el departamento de Recursos humanos

Para la evaluación se utilizarán criterios como: Orientación al Cliente, Visión de Negocio, Dar Cuenta, Adaptabilidad, Aprendizaje Práctico, Persistencia, Orientación a Resultados, Orientación Comercial y Trabajo Bajo Presión.

CAPÍTULO IV - EVALUACIÓN ECONÓMICA

16. EVALUACIÓN ECONÓMICA DE LA PROPUESTA

La evaluación económica de la propuesta estratégica, incluye tres escenarios diferentes. El primero fue un proyecto base (FB), que se utilizó para comparar la proyección de ingresos en las mismas condiciones actuales con los otros dos flujos futuros. El segundo, denominado flujo proyecto puro (FPP), se analizó utilizando el 100% de recursos propios. Y el tercer flujo, conocido como flujo proyecto financiado (FPF), se evaluó con un financiamiento externo del 95%, en ambos casos considerando un plazo a 5 años.

16.1. Estimaciones de parámetros económicos CAPM

Para el análisis del VAN de los flujos presentados fue necesario conocer la tasa de interés que se aplicaría al costear el proyecto. Para determinar dicha tasa se utilizó el WACC que permite conocer la tasa de descuento para el FPF y el modelo CAPM que además de permitirnos determinar el WACC, nos permitió conocer la tasa para el FPP y FB.

16.1.1. Estimación de R_f

Para la estimación de la tasa libre de riesgo R_f se utilizó la tasa de interés a la que se transa un bono en el banco central denominado BCP¹ a 5 años considerando los años proyectados. valor actualizado al II trimestre 2022 de 6,68.

16.1.2. Estimación de R_m

La rentabilidad esperada del mercado R_m se calculó mediante IGPA² calculando la rentabilidad promedio histórica del indicador desde el año 2017 al año 2022. Obteniendo un R_m igual a 7,6%

Parámetros beta patrimonial o beta apalancado B_a

16.1.3. Estimación D y E

Para el cálculo de los términos D y E se utilizó la información del balance clasificado del año 2021, considerando que se mantendrá estable la estructura del cálculo.

PATRIMONIO	\$ 25.021.358
ACTIVOS	\$ 71.826.806
PASIVOS	\$ 21.848.393
E	35%
D	65%
D/E	1,87

¹ Bonos emitidos en moneda nacional corriente, por el Banco Central de Chile. Pagan cupones con vencimientos semestrales iguales y sucesivos, que incluyen el pago de los intereses devengados, salvo el último cupón que comprende capital e intereses.

² Índice General de Precios de Acciones (IGPA) es un indicador de carácter patrimonial, que mide las variaciones de precios de la mayoría de las acciones inscritas en Bolsa y dicha medición se efectúa a través del Patrimonio Bursátil (N° de acciones x valor actual de ellas) o valor de Bolsa de las diferentes sociedades que lo componen, clasificadas en rubros y subrubros dentro del Índice según su actividad.

16.1.4. Estimación de B_u

Para la estimación del beta desapalancado se consideró la beta por sector recopilado de la página del profesor aswath damoran³, el cual detalla que para las empresas destinadas al rubro de autopartes automotriz, más similar al rubro de solofren Ltda.) tiene un B_u de 1,14 actualizado al 2022.

Cálculo de Beta patrimonial o beta apalancado B_a : Con los datos obtenidos se calculó el B_a reemplazando los datos en la fórmula, considerando que la tasa de impuesto en Chile es de 25%.

$$B_a = B_u \left[1 + \left(\frac{D}{E} \right) (1 - T) \right] = 1,14 [1 + 1,87 * (1 - 0,25)] = 2,74$$

16.1.5. Cálculo del CAPM

Luego de obtener el Beta apalancado B_a se calcula el CAPM.

$$CAPM = R_f + B_a(R_m - R_f) = 0,0668 + 2,74(0,07605 - 0,0668) = 0,092145 = 9,2\%$$

K_e = Tasa o costo de oportunidad de los accionistas (Se utiliza el CAPM para obtenerlo)

K_d = Costo de la deuda financiera (Tasa de interés 1,02% + R_f) = 0,077 = 7,7%

16.1.6. Cálculo del WACC

Con el cálculo del CAPM disponemos de todos los datos necesarios para calcular el WACC el cual nos entrega el siguiente resultado:

$$WACC = K_e \frac{CAA}{CAA + D} + K_d(1 - T) \frac{D}{CAA + D}$$

$$WACC = 0,0921 \left(\frac{25.021.358}{25.021.358 + 21.848.393} \right) + (0,0102 + 0,0668)(1 - 0,25) \left(\frac{21.848.393}{25.021.358 + 21.848.393} \right) = 0,0760\%$$

$WACC = 7,6\%$

³ Aswath Damodaran, destacado experto en el campo de la Finanzas, profesor de la cátedra *Kerscher Family* en *Stern School of Business* de la Universidad de Nueva York (EE. UU.), es reconocido a nivel mundial por sus aportes en esta materia, sus múltiples publicaciones en revistas académicas, páginas web y libros, como también su capacidad de enseñanza.

16.2. PROYECCIÓN BASE

Para poder evaluar los flujos de la estrategia, es necesario partir de una proyección base (FB) en la cual se muestran los flujos futuros del negocio como si no se hubiese implementado ninguna inversión en los próximos 5 años, desde el 2023 hasta el 2027.

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS					
Ingresos departamento de frenos	\$ 177.600.000	\$ 177.600.000	\$ 177.600.000	\$ 177.600.000	\$ 177.600.000
Ingreso departamento DYP	\$ 54.020.964	\$ 54.020.964	\$ 54.020.964	\$ 54.020.964	\$ 54.020.964
TOTAL DE INGRESOS	\$ 231.620.964				
COSTOS FIJOS					
Sueldos	\$ 78.284.568	\$ 78.284.568	\$ 78.284.568	\$ 78.284.568	\$ 78.284.568
Insumo de oficina	\$ 420.000	\$ 420.000	\$ 420.000	\$ 420.000	\$ 420.000
Arriendo	\$ 30.000.000	\$ 30.000.000	\$ 30.000.000	\$ 30.000.000	\$ 30.000.000
Servicios Básicos	\$ 1.836.000	\$ 1.836.000	\$ 1.836.000	\$ 1.836.000	\$ 1.836.000
Servicios de comunicación	\$ 480.000	\$ 480.000	\$ 480.000	\$ 480.000	\$ 480.000
Artículos de limpieza	\$ 960.000	\$ 960.000	\$ 960.000	\$ 960.000	\$ 960.000
Gastos de administración y ventas	\$ 240.000	\$ 240.000	\$ 240.000	\$ 240.000	\$ 240.000
Créditos	\$ 10.398.000	\$ 6.648.000	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL COSTOS FIJOS	\$ 122.618.568	\$ 118.868.568	\$ 112.220.568	\$ 112.220.568	\$ 112.220.568
TOTAL CF + INFLACIÓN 13,3%	\$ 138.926.838	\$ 134.678.088	\$ 127.145.904	\$ 127.145.904	\$ 127.145.904
COSTOS VARIABLES					
Compra stock	\$ 33.144.000	\$ 33.144.000	\$ 33.144.000	\$ 33.144.000	\$ 33.144.000
Combustible	\$ 1.920.000	\$ 1.920.000	\$ 1.920.000	\$ 1.920.000	\$ 1.920.000
TOTAL COSTOS VARIABLES	\$ 35.064.000				
TOTAL CV + INFLACIÓN 13,3%	\$ 39.727.512				
DEPRECIACIÓN					
Elevador	\$ 840.336	\$ 840.336	\$ 840.336	\$ 840.336	\$ 840.336
Carro de herramientas	\$ 120.048	\$ 120.048	\$ 120.048	\$ 120.048	\$ 120.048
Pistola de impacto eléctrica	\$ 181.513	\$ 181.513	\$ 181.513	\$ 181.513	\$ 181.513
TOTAL DEPRECIACIÓN	\$ 1.141.897				
VALOR RESIDUAL					
Elevador					\$ 2.521.008
Carro de herramientas					\$ 240.096
Pistola de impacto eléctrica					\$ -
TOTAL VALOR RESIDUAL					\$ 2.761.104

En términos generales, el negocio proyecta ingresos por servicios de \$231.620.964 para cada uno de los años proyectados. Los costos variables se mantienen en \$39.727.512 para cada año y los costos fijos proyectados disminuyen gradualmente de 138.926.838 en el 2022 a \$127.145.904 en el 2025.

ACTIVO FIJO	CANTIDAD	PRECIO NETO POR UNIDAD	INVERSIÓN TANGIBLE ACTUAL						
			PRECIO NETO 4 UNIDADES	VIDA ÚTIL	DEPRECIACIÓN MENSUAL	DEPRECIACIÓN ANUAL	DEPRECIACIÓN ACUMULADA	AÑOS A DEPRECIAR	VALOR RESIDUAL
Elevador	4	\$ 1.680.672	\$ 6.722.688	8	\$ 70.028	\$ 840.336	\$ 4.201.680	5	\$ 2.521.008
Carro de herramientas	4	\$ 210.084	\$ 840.336	7	\$ 10.004	\$ 120.048	\$ 600.240	5	\$ 240.096
Pistola de impacto eléctrica	4	\$ 226.891	\$ 907.564	5	\$ 15.126	\$ 181.513	\$ 907.564	5	\$ -
TOTAL DEPRECIACIÓN					\$ 95.158	\$ 1.141.897	\$ 5.709.484		
TOTAL VALOR RESIDUAL									\$ 2.761.104

Los activos involucrados en el proyecto tendrán una depreciación anual estimada de \$1.141.897 y se espera que al final del proyecto a 5 años, tengan un valor residual de \$2.761.104.

16.3. Flujo de caja proyecto base

Tabla 35 Flujo de Caja proyectado para situación base sin iniciativas

FLUJO BASE						
Ítem / Año	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Ingresos	\$ 231.620.964	\$ 231.620.964	\$ 231.620.964	\$ 231.620.964	\$ 231.620.964	\$ 231.620.964
Costos Variable	\$ 39.727.512	\$ 39.727.512	\$ 39.727.512	\$ 39.727.512	\$ 39.727.512	\$ 39.727.512
Margen Bruto	\$ 191.893.452					
Costos Fijos	\$ 138.926.838	\$ 134.678.088	\$ 127.145.904	\$ 127.145.904	\$ 127.145.904	\$ 127.145.904
Utilidad Sobre el flujo	\$ 52.966.614	\$ 57.215.364	\$ 64.747.548	\$ 64.747.548	\$ 64.747.548	\$ 64.747.548
Interés	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Depreciación	\$ 1.141.897	\$ 1.141.897	\$ 1.141.897	\$ 1.141.897	\$ 1.141.897	\$ 1.141.897
Utilidad antes de impuestos (EBITDA)	\$ 51.824.718	\$ 56.073.468	\$ 63.605.652	\$ 63.605.652	\$ 63.605.652	\$ 63.605.652
% Margen operacional (EBITDA)		22%	24%	27%	27%	27%
Impuestos	\$ 12.956.179	\$ 14.018.367	\$ 15.901.413	\$ 15.901.413	\$ 15.901.413	\$ 15.901.413
Utilidad después de impuestos	\$ 38.868.538	\$ 42.055.101	\$ 47.704.239	\$ 47.704.239	\$ 47.704.239	\$ 47.704.239
Depreciación (+/-) anteriores	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Flujo operacional	\$ 40.010.435	\$ 43.196.998	\$ 48.846.136	\$ 48.846.136	\$ 48.846.136	\$ 48.846.136
Amortización	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Recuperación de capital	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Valor residual	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2.761.104
Préstamos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Flujo de caja neto	\$ 40.010.435	\$ 43.196.998	\$ 48.846.136	\$ 48.846.136	\$ 48.846.136	\$ 51.607.240
Flujo de caja acumulado	\$ 40.010.435	\$ 83.207.433	\$ 132.053.568	\$ 180.899.704	\$ 232.506.944	\$ 232.506.944

VAN	\$ 185.917.296
tasa de descuento	7,60%
PPR (premio por riesgo)	0,92%
Rf (Tasa libre de riesgo)	6,7%
Beta	1,14
Impuesto	25%
Inflación	1,133
Ejercicio 0	\$ 25.021.358

La disminución gradual de costo fijos, refleja una utilidad antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización (EBITDA) de \$51.824.718 en 2023, \$56.073.468 para el 2024 y 63.605.652 en los años subsiguientes.

Los impuestos proyectados también aumentan gradualmente, lo que resulta en una utilidad después de los impuestos de \$38.868.538 en 2023, \$42.055.101 en el 2024 y \$47.704.239 en los años subsiguientes. El flujo de caja acumulado aumenta cada año y alcanza los \$232.506.944 en 2027.

Al calcular el valor actual neto VAN utilizando una tasa de descuento del 7,6%, se obtuvo un VAN positivo de \$185.917.296 lo que sugiere que el negocio es rentable.

En general el flujo de caja parece ser sólido y sugiere que el negocio es rentable y tiene potencial para generar ingresos a largo plazo. Sin embargo, es importante tener en cuenta que la empresa está al borde de su capacidad máxima de producción y si no se ajustan estrategias de inversión el rendimiento máximo del negocio sería de \$48.846.136 al año.

16.4. PROYECCIONES CON INVERSIÓN

16.4.1. Proyección de ingresos

En primera instancia se analizaron los ingresos financieros del 2021 y consecutivamente para el año 2022 se promediaron los resultados mensuales. Para los años siguientes además se agregaron los ingresos extras a percibir por conceptos de aumento de capacidad, los cuales están establecidos en el orden de un 27% para el año 2023, y finalmente los próximos años incrementar en un 12%.

16.4.2. Proyección costos fijos

Con respecto a los costos fijos estos fueron calculados en base al nivel de equipos de trabajo que posea la empresa en sumatoria al resto de sus costos fijos correspondientes a servicios, estos fueron incrementados con respecto a la variación anual del IPC 13,3% año 2022. Por otro lado a los gastos de administración y ventas se le incorporó los gastos asociados a personal de aseo externo que se solicitará 4 veces a la semana y se le incorporó el gasto por publicidad que se realizará mensualmente, celebraciones mensuales, software administrativo de agendamiento.

Se proyectaron costos fijos en tres tramos diferentes, asumiendo la finalización de 2 créditos en el mes de febrero 2023 y un tercero en diciembre 2023.

ENERO - FEBRERO 2023 COSTOS FIJOS PROYECTADOS	MARZO - DICIEMBRE 2023 COSTOS FIJOS PROYECTADOS	DESDE 2024 COSTOS FIJOS PROYECTADOS
Arriendo de oficinas \$ 2.500.000	Arriendo de oficinas \$ 2.500.000	Arriendo de oficinas \$ 2.500.000
Sueldos \$ 6.640.000	Sueldos \$ 6.640.000	Sueldos \$ 6.640.000
Telefonía e internet \$ 40.000	Telefonía e internet \$ 40.000	Telefonía e internet \$ 40.000
Gastos oficina \$ 35.000	Gastos oficina \$ 35.000	Gastos oficina \$ 35.000
Gastos de administración y ventas \$ 20.000	Gastos de administración y ventas \$ 20.000	Gastos de administración y ventas \$ 20.000
Crédito COVID 13/24 \$ 554.000	Crédito COVID 13/24 \$ 554.000	Crédito COVID 13/24 \$ -
Crédito Scotiabank 70/72 \$ 1.250.000	Crédito Scotiabank 70/72 \$ -	Crédito Scotiabank 70/72 \$ -
Crédito BCI 22/24 \$ 625.000	Crédito BCI 22/24 \$ -	Crédito BCI 22/24 \$ -
Aseo y limpieza \$ 80.000	Aseo y limpieza \$ 80.000	Aseo y limpieza \$ 80.000
Cumpleaños y celebraciones mensuales \$ 50.000	Cumpleaños y celebraciones mensuales \$ 50.000	Cumpleaños y celebraciones mensuales \$ 50.000
Electricidad \$ 140.000	Electricidad \$ 140.000	Electricidad \$ 140.000
Agua potable \$ 55.000	Agua potable \$ 55.000	Agua potable \$ 55.000
Publicidad, manejo RRSS, WEB \$ 100.000	Publicidad, manejo RRSS, WEB \$ 100.000	Publicidad, manejo RRSS, WEB \$ 100.000
Software agenda \$ 19.990	Software agenda \$ 19.990	Software agenda \$ 19.990
TOTAL \$ 12.108.990	TOTAL \$ 10.233.990	TOTAL \$ 9.679.990

También es importante tener en cuenta lo siguiente: se realizaron los siguientes reajustes en los sueldos en base a los análisis y descriptores de cargos creados:

- El gerente general recibirá un 6% extra sobre su sueldo actual
- El Jefe de administración y ventas recibirá un 11% extra sobre su sueldo actual.
- Los técnicos mecánicos recibirán un 3%, 11%, 20% extra sobre su sueldo actual para igual las rentas de los cargos.

16.4.3. Proyección de costos variables

Para la proyección de sus costos variables se calculó la proporción promedio de costos en materiales utilizados por servicio con respecto a sus ingresos el cual corresponde a un 22,6% y la proporción se proyectó para el resto de los años.

Tabla 33 Proyecciones con inversión

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS					
Ingresos departamento de frenos	\$ 225.552.000	\$ 252.618.240	\$ 282.932.429	\$ 316.884.320	\$ 354.910.439
TOTAL DE INGRESOS	\$ 225.552.000	\$ 252.618.240	\$ 282.932.429	\$ 316.884.320	\$ 354.910.439
COSTOS FIJOS					
Sueldos	\$ 79.680.000	\$ 79.680.000	\$ 79.680.000	\$ 79.680.000	\$ 79.680.000
Insumo de oficina	\$ 420.000	\$ 420.000	\$ 420.000	\$ 420.000	\$ 420.000
Arriendo	\$ 30.000.000	\$ 30.000.000	\$ 30.000.000	\$ 30.000.000	\$ 30.000.000
Servicios Básicos	\$ 2.340.000	\$ 2.340.000	\$ 2.340.000	\$ 2.340.000	\$ 2.340.000
Servicios de comunicación	\$ 480.000	\$ 480.000	\$ 480.000	\$ 480.000	\$ 480.000
Publicidad	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000
Artículos de limpieza	\$ 960.000	\$ 960.000	\$ 960.000	\$ 960.000	\$ 960.000
Cumpleaños y celebraciones mensua	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000
Gastos de administración y ventas	\$ 240.000	\$ 240.000	\$ 240.000	\$ 240.000	\$ 240.000
Créditos	\$ 10.398.000	\$ 6.648.000	\$ -	\$ -	\$ -
Software agenda	\$ 239.880	\$ 239.880	\$ 239.880	\$ 239.880	\$ 239.880
TOTAL COSTOS FIJOS	\$ 126.557.880	\$ 122.807.880	\$ 116.159.880	\$ 116.159.880	\$ 116.159.880
TOTAL COSTOS FIJOS + INFLACIÓN	\$ 143.390.078	\$ 139.141.328	\$ 131.609.144	\$ 131.609.144	\$ 131.609.144
COSTOS VARIABLES					
Compra stock	\$ 33.144.000	\$ 33.144.000	\$ 33.144.000	\$ 33.144.000	\$ 33.144.000
Comisiones	\$ 8.400.000	\$ 8.400.000	\$ 8.400.000	\$ 8.400.000	\$ 8.400.000
Combustible	\$ 1.920.000	\$ 1.920.000	\$ 1.920.000	\$ 1.920.000	\$ 1.920.000
TOTAL COSTOS VARIABLES	\$ 43.464.000				
TOTAL COSTOS VARIABLES + INFLAC	\$ 49.244.712				
DEPRECIACIÓN					
Elevador	\$ 1.260.504	\$ 1.260.504	\$ 1.260.504	\$ 1.260.504	\$ 1.260.504
Carro de herramientas	\$ 120.048	\$ 120.048	\$ 120.048	\$ 120.048	\$ 120.048
Pistola de impacto eléctrica	\$ 181.513	\$ 181.513	\$ 181.513	\$ 181.513	\$ 181.513
Letreros retroiluminados	\$ 126.050	\$ 126.050	\$ 126.050	\$ 126.050	\$ 126.050
TOTAL DEPRECIACIÓN	\$ 1.688.115				
VALOR RESIDUAL					
Elevador				\$ 3.781.513	
Carro de herramientas				\$ 240.096	
Pistola de impacto eléctrica				\$ -	
Letreros retroiluminados				\$ 630.252	
TOTAL VALOR RESIDUAL				\$ 4.651.861	

16.4.4. Inversiones

En la evaluación económica se planteará como costo fijo la implementación de plan de marketing e implementación de agenda que se realizará mediante una empresa externa a quienes se le pagará mensualmente. La inversión inicial antes de la puesta en marcha abordará obtención de activos tangibles e intangibles necesaria para el aumentar de capacidad de la línea de frenos de 4 a 8 estaciones de trabajo, herramientas, equipamiento técnico, certificaciones y capacitaciones, reestructuración de los sueldos actuales, sistema de incentivos, plan de prevención de riesgos y renovación de dos elevadores mecánicos y costos de remodelación de su fachada para mejorar la imagen de la marca.

Se analizará el inicio de la inversión inicial del proyecto con financiamiento propio y financiado por un monto total de \$21.848.393.

Tabla 49 Desglose de la Inversión Inicial

COSTOS DE INVERSIÓN AUMENTO DE CAPACIDAD LÍNEA DE FRENOS			
DETALLE	COSTO	CANTIDAD	COSTO TOTAL
Elevador	\$ 2.000.000	6	\$ 12.000.000
Instalación	\$ 220.000	4	\$ 880.000
Carro de herramientas	\$ 250.000	4	\$ 1.000.000
Pistola de impacto eléctrica	\$ 270.000	4	\$ 1.080.000
Vestuario	\$ 40.000	2	\$ 80.000
Zapatos de seguridad	\$ 40.000	4	\$ 160.000
Kit equipo de seguridad	\$ 49.000	2	\$ 98.000
Lentes anti proyección			
Guantes Mecánicos			
Guantes de seguridad para torno			
Pechera antigolpes			
COSTOS DE INVERSIÓN EN IMAGEN FÍSICA			
Pintura e insumos + MOD			\$ 3.600.000
3 Letreros retroiluminados + Instalación			\$ 1.500.000
FIDELIZACIÓN			
Tarjetas de mantención			\$ 320.000
PROGRAMA DE PREVENCIÓN DE RIESGOS			
Confección, legalización y difusión de RIOHS			\$ 150.000
Plan de emergencias			\$ 350.000
Inspecciones a terreno, obras y oficinas.			\$ 50.000
Confección y difusión de PTS y ODI			\$ 400.000
Charlas y capacitaciones 3 horas / 3 UF			\$ 105.231
CERTIFICACIONES Y CAPACITACIONES INTERNAS DE LOS COLABORADORES			
Curso Técnicas de reparación del sistema de frenos OTEC para toda la organización			\$ 75.162
TOTAL INVERSIÓN			\$ 21.848.393

16.4.5. Depreciaciones

La depreciación del equipamiento necesario para aumentar la capacidad de la línea de negocios de frenos, está compuesta por elevadores, herramientas, maquinaria y letreros retroiluminados. El cálculo se realizó de manera lineal proyectando su vida útil en base a los datos entregados por el Servicio de impuestos internos SII. Se analizaron los activos actuales para proyectar depreciación base y también se realizó la proyección de la inversión tangible del proyecto en análisis.

Tabla 34 Proyección de depreciaciones

ACTIVO FIJO	CANTIDAD	INVERSIÓN TANGIBLE PROYECTADA							
		PRECIO NETO POR UNIDAD	PRECIO NETO 4 UNIDADES	VIDA ÚTIL	DEPRECIACIÓN MENSUAL	DEPRECIACIÓN ANUAL	DEPRECIACIÓN ACUMULADA	AÑOS A DEPRECIAR	VALOR RESIDUAL
Elevador	6	\$ 1.680.672	\$ 10.084.032	8	\$ 105.042	\$ 1.260.504	\$ 6.302.520	5	\$ 3.781.512
Carro de herramientas	4	\$ 210.084	\$ 840.336	7	\$ 10.004	\$ 120.048	\$ 600.240	5	\$ 240.096
Pistola de impacto eléctrico	4	\$ 226.891	\$ 907.564	5	\$ 15.126	\$ 181.513	\$ 907.564	5	\$ -
Letreros retroiluminados	3	\$ 420.168	\$ 1.260.504	10	\$ 10.504	\$ 126.050	\$ 630.252	5	\$ 630.252
TOTAL DEPRECIACIÓN					\$ 140.676	\$ 1.688.115	\$ 8.440.576		
TOTAL VALOR RESIDUAL									\$ 4.651.860

16.4.6. Préstamo

En relación con el flujo de proyecto financiado, se debe tener presente que se pedirá un préstamo bancario a dos años por el monto del 95% de la inversión, es decir \$20.755.973 al Banco de Créditos e Inversiones BCI que es el banco con el que actualmente trabaja la empresa, a una tasa de interés mensual del 1,02% con un pago de cuota fija de \$979.384. Ver Anexo N: Condiciones del financiamiento.

A continuación, se presentan los flujos de caja desarrollados para la propuesta, en primera instancia, el flujo del proyecto puro FPP y en segunda instancia el flujo del proyecto financiado.

16.5. Flujo de caja proyecto puro FPP

Tabla 50 Flujo de Caja proyecto puro

FLUJO PROYECTO PURO						
Ítem / Año	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Ingresos		\$ 225.552.000	\$ 252.618.240	\$ 282.932.429	\$ 316.884.320	\$ 354.910.439
Costos Variable		\$ 49.244.712	\$ 49.244.712	\$ 49.244.712	\$ 49.244.712	\$ 49.244.712
Margen Bruto		\$ 178.519.332	\$ 203.373.528	\$ 233.687.717	\$ 267.639.608	\$ 305.665.727
Costos Fijos		\$ 143.390.078	\$ 139.141.328	\$ 131.609.144	\$ 131.609.144	\$ 131.609.144
Utilidad Sobre el flujo		\$ 35.129.254	\$ 64.232.200	\$ 102.078.573	\$ 136.030.464	\$ 174.056.583
Interés		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Depreciación		\$ 1.688.115	\$ 1.688.115	\$ 1.688.115	\$ 1.688.115	\$ 1.688.115
Utilidad antes de impuestos (EBITDA)		\$ 33.441.139	\$ 62.544.085	\$ 100.390.458	\$ 134.342.349	\$ 172.368.467
% Margen operacional (EBITDA)		15%	25%	35%	42%	49%
Impuestos		\$ 8.360.285	\$ 15.636.021	\$ 25.097.614	\$ 33.585.587	\$ 43.092.117
Utilidad después de impuestos		\$ 25.080.854	\$ 46.908.064	\$ 75.292.843	\$ 100.756.762	\$ 129.276.351
Depreciación		\$ 1.688.115	\$ 1.688.115	\$ 1.688.115	\$ 1.688.115	\$ 1.688.115
(+/-) anteriores		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Flujo operacional		\$ 26.768.969	\$ 48.596.179	\$ 76.980.958	\$ 102.444.877	\$ 130.964.466
Amortización						
Recuperación de capital		-\$ 21.848.393				
Valor residual						\$ 4.651.861
Préstamos	\$ -					
Flujo de caja neto	\$ -	\$ 4.920.576	\$ 48.596.179	\$ 76.980.958	\$ 102.444.877	\$ 135.616.327
Flujo de caja acumulado		\$ 4.920.576	\$ 53.516.755	\$ 130.497.713	\$ 232.942.590	\$ 368.558.917
Inversión	\$ 21.848.393					

VAN	\$ 300.626.406
tasa de descuento	7,60%
PPR (premio por riesgo)	0,92%
Rf (Tasa libre de riesgo)	6,7%
Beta	1,14
TIR	136%
Impuesto	25%
Inflación	1,133
Ejercicio 0	\$25.021.358
Inversión	\$ 21.848.393
PRI	0,816

El flujo de caja del proyecto muestra que se espera generar ingresos crecientes los próximos cinco años, con un margen bruto que aumenta a medida que se logra mayor eficiencia operativa.

En términos de financiamiento, el proyecto no contempla préstamos, lo que significa que la inversiones inicial y capital y trabajo se financiarán con fondos propios. Esto puede ser una ventaja para la empresa Solofren Limitada, ya que se evita la carga de los pagos de intereses, pero también significa que la empresa está asumiendo todo el riesgo.

El análisis del flujo de caja muestra que el proyecto tiene un VAN positivo de \$300.626.406, lo que indica que el proyecto puede ser rentable en el futuro. Además, la TIR del proyecto es de 136%, lo que indica que el desarrollo de esta línea de negocio puede generar una rentabilidad significativa para la empresa.

El PRI (periodo de recuperación de la inversión) de 0,816 años indica que la inversión inicial se recuperará en menos de un año, lo que es positivo para la empresa.

16.6. Flujo de caja proyecto financiado FPF

Tabla 51 Flujo de Caja Proyecto financiado

FLUJO PROYECTO FINANCIADO	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Ítem / Año						
Ingresos		\$ 225.552.000	\$ 252.618.240	\$ 282.932.429	\$ 316.884.320	\$ 354.910.439
Costos Variable		\$ 49.244.712	\$ 49.244.712	\$ 49.244.712	\$ 49.244.712	\$ 49.244.712
Margen Bruto		\$ 178.519.332	\$ 203.373.528	\$ 233.687.717	\$ 267.639.608	\$ 305.665.727
Costos Fijos		\$ 143.390.078	\$ 139.141.328	\$ 131.609.144	\$ 131.609.144	\$ 131.609.144
Utilidad Sobre el flujo		\$ 35.129.254	\$ 64.232.200	\$ 102.078.573	\$ 136.030.464	\$ 174.056.583
Interés		\$ 2.005.753	\$ 743.482	\$ -	\$ -	\$ -
Depreciación		\$ 1.688.115	\$ 1.688.115	\$ 1.688.115	\$ 1.688.115	\$ 1.688.115
Utilidad antes de impuestos (EBITDA)		\$ 31.435.386	\$ 61.800.603	\$ 100.390.458	\$ 134.342.349	\$ 172.368.467
% Margen operacional (EBITDA)		14%	24%	35%	42%	49%
Impuestos		\$ 7.858.846	\$ 15.450.151	\$ 25.097.614	\$ 33.585.587	\$ 43.092.117
Utilidad después de impuestos		\$ 23.576.539	\$ 46.350.452	\$ 75.292.843	\$ 100.756.762	\$ 129.276.351
Depreciación		\$ 1.688.115	\$ 1.688.115	\$ 1.688.115	\$ 1.688.115	\$ 1.688.115
(+/-) anteriores		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Flujo operacional		\$ 25.264.654	\$ 48.038.568	\$ 76.980.958	\$ 102.444.877	\$ 130.964.466
Amortización		\$ 9.746.851	\$ 11.009.122	0	0	0
Recuperación de capital		\$ 1.092.420				0
Valor residual						\$ 4.651.861
Préstamos	\$ 20.755.973	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Flujo de caja neto	\$ 20.755.973	\$ 14.425.384	\$ 37.029.445	\$ 76.980.958	\$ 102.444.877	\$ 135.616.327
Flujo de caja acumulado		\$ 14.425.384	\$ 51.454.829	\$ 128.435.788	\$ 230.880.665	\$ 366.496.991
Inversión	\$ 1.092.420					

VAN	\$ 278.713.584
tasa de descuento	7,6%
PPR (premio por riesgo)	0,92%
Rf (Tasa libre de riesgo)	6,68%
Beta	1,14
TIR	144%
Impuesto	25%
Inflación	1,133
ejercicio 0	\$25.021.358
Inversión	\$ 21.848.393
PRI	1,390

La opción de financiamiento externo puede ser atractiva ya que en este caso, la tasa de interés del préstamo es baja en comparación con la rentabilidad del proyecto, por lo que el financiamiento puede ser una opción viable. Sin embargo, es importante tener en cuenta que el uso de deuda también puede aumentar el riesgo financiero de la empresa y puede tener implicaciones a largo plazo en la solvencia de la empresa. Por lo tanto, es importante evaluar cuidadosamente cada opción de financiamiento antes de tomar una decisión final.

El proyecto con financiamiento tiene una TIR más alta que el proyecto con financiamiento puro, lo que puede indicar un menor riesgo asociado a la deuda, al analizar las diferentes tasas de descuento y prima por riesgo, se puede observar que el proyecto no es muy sensible a los cambios en estas variables. Solofren Limitada debería evaluar cuidadosamente su capacidad para asumir y gestionar deudas, los riesgos y beneficios de cada opción antes de tomar una decisión final.

16.7. Análisis de estimación del VAN

El VAN del flujo base es de \$185.917.296, lo que indica que el proyecto es rentable en las condiciones actuales, y al compararlo con proyecto, esta rentabilidad incrementa considerablemente. Esto significa que al considerar únicamente el flujo de efectivo el proyecto sin inversiones adicionales, se espera obtener un retorno positivo. Sin embargo, es importante destacar que el VAN no incorpora el valor de la inversión inicial realizada, por lo que el resultado se central en la rentabilidad marginal del proyecto.

EL VAN del flujo puro es de \$300.626.406, lo que indica que la inversión con recursos propios es aún más rentable que el proyecto actual. Esto sugiere que, al considerar únicamente los flujos de efectivo generados por inversión propia, se espera obtener una rentabilidad adicional considerablemente mayor en comparación con el flujo base.

Mientras tanto que el VAN del flujo del proyecto financiado es de \$278.713.584. Lo que sugiere que la inversión con financiamiento externo también es rentable, pero mucho menos rentable que la inversión con recursos propios. Esto indica, que aun que se puede obtener una rentabilidad positiva al financiar el proyecto con recursos externos, la rentabilidad es inferior en comparación con la inversión propia.

16.8. Análisis de estimación de la TIR

Los valores de la TIR en ambos flujos de inversión son superiores a la tasa de descuento utilizada en la evaluación, lo que indica que el proyecto es rentable en ambos casos, en comparación con el flujo base el cual no tienen iniciativas. Sin embargo es importante tener en cuenta que la TIR no considera el tamaño absoluto del proyecto o su capacidad para generar flujo de caja. Por lo tanto es importante que este indicador se tome en cuenta de la mano de otros indicadores como el VAN y el PRI, para tomar una decisión.

16.9. Periodo de recuperación de la Inversión PRI

El PRI del FPP es de 0,816 años, lo que significa que la inversión se recuperaría en poco más de 8 meses, mientras que FPF tiene un PRI de 1,390 años, lo que equivale a un poco más de un 1 año.

El hecho de que el PRI Flujo proyecto puro sea más corto que el flujo proyecto financiado indica que la inversión propia es más rentable en términos de recuperación de la inversión.

En este caso, los valores obtenidos del VAN y de la TIR en ambos flujos indican que la empresa se encuentra totalmente respaldada desde el punto de vista económico para el desarrollo e implementación de la propuesta de proyecto. Por lo tanto, la empresa podría optar por cualquier flujo de acuerdo a sus preferencias y posibilidades de financiamiento.

CAPÍTULO V - CONCLUSIONES

17. CONCLUSIONES

El propósito central del presente proyecto fue lograr el diseño completo de una estrategia de desarrollo para la empresa Solofren Ltda. objetivo que se ejecutó luego de la aplicación de las distintas herramientas y modelos de análisis.

Comenzando en primer lugar por un análisis estratégico, que permitió obtener información desde una perspectiva externa e interna de la empresa. Desde su perspectiva externa se logró conocer su entorno general y competitivo, logrando como resultado la identificación de los principales grupos estratégicos en los que se encuentra la empresa respecto a sus competidores. Por otro lado, desde su perspectiva interna se identificaron los recursos y capacidades estratégicas, así como también su competencia central, permitiendo la óptima caracterización del mapa de actividades de la empresa a la fecha. Siguiendo el análisis interno, se realizó un análisis financiero por medio del cálculo de índices o ratios financieros. Para finalmente, construir la matriz FODA de la empresa, matriz que se analizó desde una vista cuantitativa, obteniendo como resultado la caracterización del ciclo de vida de la industria. Todas estas herramientas de diagnóstico permitieron conocer el detalle de la situación en la que se encontraba la empresa en términos estratégicos.

También se realizó un análisis de clima laboral como primer paso hacia la cultura de transformación de la cultura actual, aprovechando estos resultados como oportunidades de mejorar sus actuales fortalezas, es decir, para el caso de la empresa debe empezar por mejorar su cultura, y luego de estar estables en ese aspecto, empezar a hacer cambios a nivel estructural. Cabe destacar que conjuntamente, se entrevistó a sus colaboradores, para identificar sus actuales roles en la empresa. Los resultados arrojaron una tendencia en sus roles, por lo que da como tarea diversificar los roles de la empresa, para lograr en el mediano plazo tener un balance entre sus talentos, permitiendo el desarrollo fluido de las ideas y proyectos.

Es por lo que se hace imprescindible la proyección de la empresa en el mediano y largo plazo. Justificando la elaboración de la estrategia de desarrollo alineada con los objetivos y metas de la empresa al mediano/largo plazo; esta estrategia fue construida en base a los resultados obtenidos en los diagnósticos anteriormente realizados, considerando además la opinión y visión de sus ejecutivos y colaboradores, así como también tomando en cuenta los resultados evidenciados mediante las distintas herramientas aplicadas.

Es preciso mencionar que la estrategia planteada, no será posible sin el establecimiento de un proceso, en este caso un proceso de desarrollo para la empresa, que funcione como un activador de crecimiento. Para ello en esta propuesta se propuso mejorar y reestructurar todos los eslabones de la cadena de valor para agregar valor a la empresa y su servicio. Se establecieron parámetros de crecimiento, se propusieron inversiones para potenciar la imagen física de la empresa, se propuso aumentar la capacidad de su línea de negocios más rentable que es la línea de frenos y se proyecta aumentar las ventas de esta nueva área con una potente publicidad digital, servicio el cual se sugiere externalizar, ya que es más barato tercerizarlo que capacitar a algún colaborador. Y se encuentra proyectado como un costo mensual esencial para potenciar las ventas y posicionar la imagen de la marca.

También se propusieron métricas e indicadores estratégicos Balanced Scorecard para medir en el corto, mediano y largo plazo los impactos que tendrá cada una de las propuestas para mejorar la imagen, el servicio y atención de la empresa Solofren Ltda.

Toda la estrategia se traduce en una inversión inicial de \$ 21.848.393 adicionalmente, el gasto operativo adicional puede ser amortiguado por la caja actual del negocio, haciendo que no tenga necesidad de buscar financiamiento para sustentar su capital de trabajo.

A través del análisis financiero se evidencio que implementar esta estrategia con recursos propios o externos dan como resultado un VAN más alto que el proyecto sin ningún tipo inversiones, estos resultados indican que la realización del proyecto sería conveniente para la empresa.

Al comparar los resultados de los dos tipos de financiamientos propuestos, se observó que el proyecto con financiamiento puro presenta el VAN más alto de \$300.626.406 y la TIR de 136%. Por otro lado el proyecto con financiamiento externo presentó un VAN de \$278.713.584 y la TIR es del 144%.

Estos resultados indican que ambos escenarios de inversión son viables y pueden generar retornos significativos a la empresa Solofren Limitada. Sin embargo, el proyecto puro tiene mayor valor presente, demostrando que utilizar inversiones propias puede ser más rentable para este caso, pero su TIR al ser más baja que la TIR del proyecto con financiamiento externo puede indicar un mayor riesgo asociado a la deuda.

Los flujos planteados con inversión y el proyecto base sin inversión en las mismas condiciones actuales de la empresa, fueron valorizados a través una tasa WACC de 7,6%, dando como resultado en el peor escenario un VAN mínimo de \$185.917.296 sin iniciativas. A partir de esto se determina que el plan estratégico es rentable, ya que cumple los objetivos de crecimiento proyectado, incrementando los ingresos desde un 40% hasta llegar al 90% de la capacidad total de ocupación de la línea de frenos. aumentando la cartera de clientes en al menos un 12% anual, e incrementando el margen neto de la organización en al menos como base un 50%.

Finalmente se concluye que la estrategia de negocio es viable, sostenible, ya que el retorno de los activos es mayor a la tasa de descuento en todos los escenarios y en el mejor caso se podría lograr un VAN de \$300.626.406 con financiamiento propio. También, se proyecta que debido a la gran rentabilidad del proyecto, la empresa antes de 5 años, debería realizar un análisis de mercado para justificar la viabilidad de obtener un local propio donde pueda invertir y seguir expandiendo sus operaciones para seguir creciendo en el mercado y finalmente posicionarse como la empresa especialista en frenos en la región de coquimbo.

18. BIBLIOGRAFÍA

BIG DATA ULS de la Universidad de La Serena, Chile: Área Nuevo Diseño, Dashboards Nuevo Diseño. (2022). Parque Vehicular Región de Coquimbo. Obtenido de bigdatauls.userena.cl: <https://bigdatauls.userena.cl/dashboards/parque-vehicular-region-de-coquimbo/>

Cadem. (2022). El Chile que viene. Obtenido de Cadem.cl: <https://cadem.cl/wp-content/uploads/2022/03/Informe-Chile-que-Viene-Feb-2022-Automovil.-VF-1.pdf>

Clark, T. O. (2012). Tu modelo de Negocio. DEUSTO.

García, J. F. (2010). Innovación en modelos de negocio: La metodología de Osterwalder en la práctica. . Revista MBA EAFIT, 30-47.

González, C. (20 de 03 de 2022). Presencialidad y parque Automotriz en regiones. Obtenido de Emol.cl: <https://www.emol.com/noticias/Nacional/2022/03/20/1055410/tacos-regiones-presencialidad-parque-automotriz.html>

Leyton, P. (4 de 06 de 2020). Análisis de encuesta realizada por Chileautos. Obtenido de Chileautos.cl: <https://www.chileautos.cl/noticias/detalle/encuesta-revela-que-mas-del-70-tiene-pensado-comprar-un-auto-en-los-proximos-6-meses--21269/>

Maurya, A. (2010). How I Document my Business Model. Lean Canvas.

Osterwalder, A. (2004). The Business Model Ontology. . USA: Universite De Lausanne.

Porter, M. E. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. Harvard Business Review.

Porter, M. E. (2011). Valor compartido. Expo management.

Ries, E. (2011). The Lean Startup. USA: The New York Time Best Seller.

Sapag, N. (2008). Preparación y evaluación de proyectos. McGraw-Hill.

The Competitive Advantage of Nations. (marzo-abril de 1990). Harvard-Deusto Business Review.

19. ANEXOS

ANEXO A: MARCO TEÓRICO

ANÁLISIS ESTRATÉGICO: El análisis estratégico consiste en recoger y estudiar datos relativos al estado y evolución de los factores externos e internos que afectan a la empresa, es decir, del entorno y de los recursos y capacidades de la organización.

ANÁLISIS EXTERNO: El análisis externo consiste en la identificación y evaluación de acontecimientos, cambios y tendencias que suceden en el entorno de una empresa y que están más allá de su control. El objetivo de elaborar un análisis externo es detectar e identificar las oportunidades que podrían beneficiar y las amenazas que podrían perjudicar a la empresa, para así formular estrategias que le permitan aprovechar dichas oportunidades y eludir o mitigar las amenazas, para reducir sus efectos. (Porter, 2000). El análisis externo está compuesto por:

Análisis PESTEL: El cual permite examinar el impacto de aquellos factores externos que están fuera del control de la empresa, pero que pueden afectar a su desarrollo futuro. PESTEL es un acrónimo y las letras representan el macroentorno de la empresa:

Políticos: Factores que puedan determinar la actividad de la empresa. Por ejemplo, legislación tributaria, laboral, tratados comerciales, normas de medio ambiente, etc.

Económicos: Factores políticos implican efectos económicos. El comportamiento, la confianza del comprador y su nivel adquisitivo están relacionados con el auge, estancamiento, recesión y recuperación de la economía. Por ejemplo; tasas impositivas, tasas de interés, niveles de deuda y ahorro, tasa de empleo, índices de precio, etc.

Sociales: Se enfoca a las fuerzas que actúan dentro de la sociedad y que afectan las actitudes, opiniones e intereses de las personas. Varían de un país a otro de forma notable. Ejemplos de estas variables son; estratos demográficos, estilos de vida, distribuciones del ingreso, ocio, factores étnicos y religiosos, etc.

Tecnológicos: La tecnología es una fuerza impulsora de negocios, mejora la calidad y puede reducir los tiempos para el mercadeo. Por tanto, puede eliminar barreras de entrada, pero a veces es difícil la asimilación y adaptación de los cambios tecnológicos por la velocidad de los mismos. Ejemplos de esta variable son; las tasas de obsolescencia tecnológica, los incentivos a la modernización tecnológica, la automatización de los procesos de producción, el impacto de las tecnologías de información, etc.

Ecológicos: Desde luego, los aspectos ecológicos tienen que ver con todos los factores que tienen relación directa o indirecta con el medioambiente. Cualquier cambio en la regulación gubernamental o tendencias sociales para la protección del medioambiente afectan a la empresa. Así mismo, podemos mencionar leyes sobre el uso de la energía, la conservación del ambiente, la gestión de residuos y la emisión de gases, entre algunas.

Legales: De manera similar, los aspectos legales incluyen todas las leyes que la empresa se ve obligada a cumplir. La normativa legal puede perjudicar o beneficiar el desempeño de la empresa. Las leyes pueden incidir sobre el proceso de producción y de comercialización de los productos que ofrece una empresa. Del mismo modo puede afectar a nivel nacional e internacional. Se pueden incluir leyes sobre propiedad intelectual, seguridad social, salarios mínimos, licencias entre algunas de las más importantes.

Análisis de las cinco fuerzas de Porter: El modelo de las cinco fuerzas, desarrollado por Porter en 1987, ha sido la herramienta analítica más comúnmente utilizada para examinar el entorno competitivo. Describe el entorno competitivo en términos de cinco

fuerzas competitivas básicas. Cada una de estas fuerzas afecta a la capacidad de una empresa para competir en un mercado concreto. (Porter, Enero 2008) Juntas determinan la rentabilidad potencial de un sector determinado, ya que estas cinco fuerzas actúan permanentemente en contra de la rentabilidad del sector. Estas fuerzas son:

- **La amenaza de nuevos competidores:** Posibilidad de que los beneficios de las empresas establecidas en un sector puedan descender debido a la entrada de nuevos competidores.
- **Poder de negociación de los proveedores:** Los Proveedores pueden ejercer una notable influencia en un sector presionando en una subida del precio, en el tiempo de entrega o en la calidad de los productos y, de esta manera, exprimir la rentabilidad de un sector.
- **Poder de negociación de los clientes:** El poder de cada uno de estos grandes grupos de compradores depende de las características de la situación del mercado y de la importancia de las compras de ese grupo comparadas con el negocio total del sector.
- **Amenaza de productos y servicios sustitutos:** Dentro de un sector no sólo tiene relevancia la actuación de los elementos actuales, sino que la posible sustitución de los mismos por otros de características más o menos parecidas producidas en otros sectores puede cambiar el acontecer del mismo sector en un plazo muy corto de tiempo.
- **La intensidad de la rivalidad entre competidores:** La rivalidad entre competidores actuales se detecta por la existencia de maniobras competitivas. Las empresas usan tácticas como las guerras de precios, las guerras publicitarias, los lanzamientos de productos o el incremento de servicios y garantías para los consumidores. La rivalidad se da cuando los competidores sienten la presión o actúan con arreglo a una oportunidad para mejorar su posición.

Identificación de los grupos estratégicos: Un conjunto de empresas que hacen hincapié en dimensiones estratégicas similares para utilizar una estrategia similar constituye un grupo estratégico. La competencia dentro del grupo estratégico es más intensa que la competencia entre grupos estratégicos.

Identificación de amenazas y oportunidades: Las oportunidades y amenazas se obtienen del análisis externo y son siempre aspectos relativos a la evolución del entorno, que condicionan de alguna forma la viabilidad del negocio y actúan en general como tendencia, es decir, juegan en cierto modo a futuro.

ANÁLISIS INTERNO: El análisis interno consiste en la identificación y evaluación de los diferentes factores o elementos que puedan existir dentro de una empresa. El objetivo de elaborar un análisis interno es conocer los recursos y capacidades con los que cuenta la empresa e identificar sus fortalezas y debilidades, y así establecer objetivos en base a dichos recursos y capacidades, y formular estrategias que le permitan potenciar o aprovechar dichas fortalezas, y reducir o superar dichas debilidades. (Hitt, 2015).

El análisis interno determina las condiciones que posee la organización que la distinguen de sus competidores. El resultado del análisis determinará las fortalezas y debilidades que presenta ante su entorno. El análisis interno está compuesto principalmente por:

Cadena de valor : Porter, para entender la ventaja competitiva introduce el concepto de cadena de valor como una herramienta para examinar a la empresa en su conjunto; la empresa en este sentido es entendida como un conjunto de actividades cuyo fin es diseñar, fabricar, comercializar, entregar y apoyar su producto” (Porter, Ventaja

competitiva. Quinta Reimpresión, 2006). La cadena de valor establece cuatro aspectos del panorama competitivo:

- **Grado de integración:** Se definen todas aquellas actividades que se realizan en la propia empresa y no en otras compañías independientes.
- **Panorama industrial:** Es el mercado y los sectores relacionados con nuestra empresa y con los que compite. Se establece una estrategia delimitada con el claro objetivo de conseguir los objetivos marcados en primera instancia.
- **El panorama de segmento:** En este caso se hace referencia a las variaciones a las que se pueden ver afectados el producto y los compradores de este artículo.
- **El panorama geográfico:** Se engloban los países, ciudades o regiones donde compite.

Representación y actividades de la cadena de valor :En la cadena de valor de una empresa se pueden diferenciar dos tipos de actividades:

Las actividades primarias: Un grupo de acciones enfocadas en la elaboración física de cada producto y el proceso de transferencia al comprador.

1. Logística interna: Almacenamiento de los productos terminados y distribución del producto al consumidor.
2. Operaciones (producción): Procesamiento de las materias primas para transformarlas en el producto final.
3. Logística externa: Comprende operaciones de recepción, almacenamiento y distribución de las materias primas.
4. Marketing y ventas: Actividades con las que se publicita el producto para darlo a conocer.
5. Servicio: de post-venta o mantenimiento, las actividades de las que se encarga están destinadas a mantener, realzar el valor del producto y aplicar garantías.

Las actividades de apoyo: Son un soporte de las primarias y en ellas se incluye la participación de los recursos humanos, por ejemplo. Se distinguen las siguientes:

1. Infraestructura de la organización: Actividades que prestan apoyo a toda la empresa, como la planificación, contabilidad y las finanzas.
2. Dirección de recursos humanos: Búsqueda, contratación y motivación del personal.
3. Desarrollo de tecnología, investigación y desarrollo: Generadores de costos y valor.
4. Compras: Es todo aquello cuyo objetivo es abastecer y almacenar materias primas o materiales para producir.

Identificación de los recursos: Los recursos son los activos de una compañía. Se pueden dividir en dos categorías: tangibles e intangibles. Los recursos tangibles son bienes físicos como terreno, edificios, planta, equipo, inventario y capital. Los recursos intangibles son los bienes no físicos que crean los administradores y otros empleados, como marcas, reputación de la compañía, los conocimientos que los empleados han adquirido a través de la experiencia y la propiedad intelectual de la empresa, que incluye desde su protección hasta las patentes, derechos reservados y marcas comerciales. En particular, los recursos son valiosos cuando permiten a una compañía crear una demanda intensa de sus productos, reducir sus costos o ambas cosas. (Hill, 2009)

Identificación de las capacidades: Las capacidades se refieren a las habilidades de una compañía para coordinar sus recursos y aplicarlos para el uso productivo. Estas habilidades radican en sus reglas, rutinas y procedimientos; es decir, el estilo o la forma en que toma las decisiones y maneja sus procesos internos para alcanzar los objetivos organizacionales. (Hill, 2009)

Identificación de la competencia central: Competencias centrales son recursos y capacidades distintivas que son necesarias y suficientes para el liderazgo competitivo de la empresa, ya que son distintivas, difíciles de imitar, agregan valor a los clientes y permiten conquistar nuevos mercados. Finalmente, se construye un mapa de actividades, que relaciona y caracteriza las capacidades y recursos con la competencia central identificada.

Clima organizacional: Características de la encuesta de clima organizacional

- La tabulación de datos se realizará a través de formularios de Qualtrics
- La encuesta fue realizada a través de la teoría de clima organizacional de Litwin y Stringer y las encuestas Great place to work
- La encuesta estará constituida por 66 preguntas limitadas por las dimensiones que señalan los autores Litwin y Stringer que están dirigidas a los trabajadores de Solofren limitada, y tiene como finalidad averiguar estados de opinión, actitudes o comportamientos de los trabajadores ante el desarrollo de sus labores.

Objetivo de la encuesta: Recoger información mediante la encuesta a los colaboradores, para identificar los factores que afectan el clima organizacional, interpretar la información y generar índices a partir de la evaluación del clima organizacional.

1. Identificar a través de la técnica de recopilación de información (encuesta), los distintos factores que afectan al clima organizacional de la empresa, en donde tendremos conocimiento de la opinión o percepción que tienen los colaboradores de Solofren limitada, con respecto al estado del clima organizacional.
2. Interpretar la información obtenida a través de la encuesta aplicada a los colaboradores de Solofren limitada.
3. Evaluar el estado del clima organizacional que presenta la organización, a través de los resultados de la información obtenida por la encuesta que realizaron los trabajadores

Análisis FODA: El análisis FODA resume los aspectos clave de un análisis del entorno de una actividad empresarial (perspectiva externa) y de la capacidad estratégica de una organización (perspectiva interna). FODA es la sigla usada para referirse a una herramienta analítica que permite trabajar con toda la información relativa al negocio, útil para examinar sus debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades. (Ansoff, 1965) Este análisis consta de dos perspectivas:

La perspectiva interna: tiene que ver con las fortalezas y las debilidades del negocio, aspectos sobre los cuales los gestores de la empresa tienen algún grado de control.

La perspectiva externa: mira las oportunidades que ofrece el mercado y las amenazas que debe enfrentar el negocio en el mercado seleccionado. Se trata de aprovechar al máximo esas oportunidades y anular o minimizar esas amenazas, circunstancias sobre las cuales los promotores del proyecto tienen poco o ningún control directo.

Los objetivos que se persiguen con este análisis FODA son convertir las debilidades en fortalezas y las amenazas en oportunidades. El procedimiento para llevar a cabo el análisis FODA es el siguiente:

1. Identificar los cambios clave en el entorno de la organización, siguiendo el tipo de análisis descrito en el “análisis del entorno (general y competitivo)”.
2. Analizar el perfil de los recursos y capacidades de su organización, siguiendo el tipo de análisis descrito en el “análisis interno”.
3. Representar gráficamente los resultados anteriores en una matriz de cuatro cuadrantes (Matriz FODA).
4. Construir la matriz del atractivo de la industria - fortaleza del negocio.

Matriz de Análisis FODA Cuantitativo: El añadir una técnica cuantitativa al FODA ha demostrado ser de gran valor para las organizaciones, en particular en la información que entrega para realizar una Planificación Estratégica Institucional. (Castillo, 2012)

Lo que se intenta desarrollar a través de esta Matriz FODA cuantitativa, es el enfrentar los factores externos de una organización versus sus factores internos, con el fin de tomar ventaja de las oportunidades y enfrentar las amenazas. Finalmente, la idea es ocupar una escala de Likert, con puntuaciones de 1 a 7 donde se genere un análisis por cada uno de los siguientes cuadrantes generados:

Fortalezas vs Oportunidades: ¿Cómo una fortaleza nos permite que aprovechemos una oportunidad? Si valoramos con un 7 la relación entre F1 y O1, significa que la fortaleza sí te permite tomar ventaja de la oportunidad. En este cuadrante se prefieren las notas altas respecto a las bajas.

Fortalezas vs Amenazas: ¿Cómo una fortaleza nos permite enfrentar una amenaza? Si valoramos con un 1 la relación entre F1 y A1, representa que la fortaleza no nos permite enfrentar la amenaza. Al igual que en el cuadrante anterior, se prefieren notas altas respecto de las bajas.

Debilidades vs Oportunidades: ¿Cómo una debilidad no nos permite que aprovechemos una oportunidad? Si valoramos con un 7 la relación entre D1 y O1, se dice que la debilidad no permite tomar ventaja de tal oportunidad. A diferencia de las relaciones anteriores, mientras más alta es la valoración, más negativa es la situación respecto de aprovechar la oportunidad. Aquí se prefieren valores bajos.

Debilidades vs Amenazas: ¿Cómo una debilidad permite que se active una amenaza? Si valoramos con un 1 la relación entre D1 y A1, quiere decir que la debilidad no activará la amenaza. Tal como el caso anterior, mientras más alta la valoración, más negativa es la situación respecto de la probabilidad que se materialice. En este cuadrante también se prefieren valores bajos.

Índices económicos- financieros: El análisis financiero comprende el estudio de ciertas relaciones y tendencias que permitan determinar si la situación financiera, los resultados y el progreso económico de la empresa son satisfactorios para un período de tiempo. (Carballo-Veiga, 2010). Uno de los principales instrumentos de análisis financiero son los ratios. La palabra ratio únicamente indica la existencia de un cociente que relaciona al menos dos magnitudes, en este caso, de naturaleza económico-financiera. Existe un gran número de ratios y, a su vez, estas se clasifican en función de diferentes criterios. Algunos de ellos son: Ratios de liquidez, Ratios de endeudamiento, Ratios de eficiencia, Ratios productividad

PLAN DE MARKETING: El plan de marketing describe como las proyecciones de ventas serán alcanzadas. Detalla la estrategia global de marketing que explotará las oportunidades y las ventajas competitivas. Incluye una discusión de las políticas de ventas, precios, distribución, promoción y publicidad, y de los pronósticos dados.

- Describe qué se debe hacer, cómo hacerlo, cuándo realizarse y quién lo hará.
- Describe la estrategia dada, la cadena de valor del negocio y los canales de distribución asociados a los nichos de mercados de interés.
- Describe la estrategia de precios en forma comparativa con la competencia.
- Explica cómo el precio será capaz de qué el producto sea aceptado, como mantener e incrementar la participación de mercado y la reacción esperada de los competidores, y producir beneficios con el margen.
- Describe los métodos a ser utilizados (fuerzas de ventas, representantes, venta directa, etc.) y cómo serán usados.

- Indica la importancia y cómo serán manejados los servicios, garantías, capacitaciones, post-venta.
- Presenta programa y costos del plan de promoción.
- Describe los métodos y canales a utilizar.

PLAN DE CAPITAL HUMANO: Un plan de gestión de recursos humanos bien elaborado debe definir cómo estimar, adquirir, gestionar y utilizar los recursos del personal en base al tipo y complejidad del proyecto, lo cual nos permite garantizar que los recursos adecuados estarán disponibles en el momento y lugar adecuados. Permitiendo darle una estructura formal a la empresa con la descripción de las funciones a ser cubiertas, descripción del personal clave y sus responsabilidades, la estructura organizacional del proyecto, etc. Beneficios:

- Presentar los roles claves individualizados.
- Para cada persona clave, entregar resumen de destrezas, competencias, experiencia, etc.
- Describir sus responsabilidades y obligaciones.
- Establece remuneraciones del equipo y participación del negocio (start-up). Compara su costo de oportunidad actual.
- Descripción de gratificaciones.
- Identificar otros stakeholders de Solofren, sus derechos, restricciones y obligaciones.
- Identificación de experticia a ser suplida por terceros.

Análisis y descriptores de cargo: El análisis del cargo se efectuará mediante la observación directa y dinámica del ocupante del cargo, en pleno ejercicio de sus funciones, en tanto que el analista de cargos anotará los puntos clave de su observación en la hoja de análisis de cargos. Como no siempre responde a todas las preguntas ni disipa todas las dudas por lo general, la observación va acompañada de entrevista y diálogo con el ocupante o con su supervisor.

La observación directa: permitirá describir y explicar conductas perfectamente identificadas durante las labores que realizan los trabajadores de Solofren limitada, a lo largo de la jornada laboral, atendiendo a la necesidad de diseñar el análisis y descripción de cargos en conjunto al organigrama formal de la organización.

1. Registrar los datos observados durante la observación de los trabajadores desarrollando sus labores diarias.
2. Analizar e interpretar la información, para definir objetivamente las tareas, funciones y responsabilidades de los trabajadores.
3. Elaborar conclusiones, que permitirán encaminar el análisis y descriptor de cargos.

También, se realizará un análisis solicitando al personal (que ejercen el cargo) que llene un cuestionario de análisis de cargos, o que responda a las preguntas relacionadas con todas las indicaciones posibles acerca del cargo, su contenido y sus características.

El cuestionario: permitirá levantar información sobre las tareas, funciones y responsabilidades que tienen los trabajadores, desde su perspectiva, poniéndolos como agentes activos.

1. Obtener información para conocer la estructura de las tareas, funciones y responsabilidades que tienen los trabajadores en un determinado puesto de trabajo
2. Estructurar la información obtenida
3. Cruzar la información de la observación directa con la de la encuesta de los trabajadores
4. Diseñar el análisis y descriptor de cargos de la empresa Solofren limitada.

PLAN DE OPERACIONES: El plan de operaciones necesita incluir variables como la localización de la planta, el tipo de infraestructura necesaria, requerimientos de espacio, de capital en equipo y la fuerza laboral necesaria. Para el negocio intensivo en manufactura, requiere la política de control de inventario, compras y control de la producción; cuáles partes o piezas serán adquiridas y cuáles serán desarrolladas internamente. Un negocio de servicios puede requerir particular atención a la ubicación, minimización de los gastos generales, y obtener productividad de la fuerza laboral.

- a. Describe los tiempos de lead/lap que caracteriza el ciclo fundamental de tu negocio. Explicar cómo serán manejadas las estacionalidades.
- b. Análisis de localización. Beneficios y desventajas de los lugares escogidos.
- c. Para un negocio actual, describir la infraestructura actual (máquinas, plantas, etc.). Para un start-up, la infraestructura necesaria para iniciar la producción.
- d. Programa de producción. Control de calidad y procedimientos de inspección y control.
- e. Aspectos regulatorios: tópicos ambientales, de salud, planes regulatorios, etc.

BALANCED SCORECARD: Conjunto de herramientas que permite enlazar estrategias y objetivos clave con desempeño y resultados a través de cuatro áreas críticas en cualquier empresa: desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocio y aprendizaje y crecimiento. El BSC establece la necesidad de las organizaciones de contar con sistemas de control que se basen no sólo en métricas financieras, sino que éstas deben acompañarse de otras variables, que en conjunto le permitan a la dirección desarrollar las mejores decisiones estratégicas. Este método permite a la alta gerencia monitorear en forma constante y continua el pulso del negocio. Además, debe ser flexible, lo que permitirá que, frente a 6 cambios en el escenario del negocio, esté siempre al alcance la información relevante y oportuna para establecer las decisiones a seguir.

HERRAMIENTAS DE EVALUACIÓN ECONÓMICA: WACC: De las siglas en inglés Weighted Average Cost of Capital, también denominado coste promedio ponderado del capital (CPPC), es la tasa de descuento que se utiliza para descontar los flujos de caja futuros a la hora de valorar un proyecto de inversión. (Enciclopedia, 2017), Fórmula:

$$WACC = K_e \frac{CAA}{CAA+D} + K_d(1 - T) \frac{D}{CAA+D}$$

Dónde: K_e = Tasa o costo de oportunidad de los accionistas (Se utiliza el CAPM para obtenerlo)

CAA = Capital aportado por los accionistas

D = Deuda financiera contraída

K_d = Costo de la deuda financiera (Tasa de interés + R_f)

T = Tasa de impuesto a las ganancias

CAPM: De las siglas en inglés Capital asset pricing model (CAPM) el modelo es utilizado para determinar la tasa de rentabilidad teóricamente requerida para un cierto activo, si éste es agregado a un portafolio adecuadamente diversificado y a través de estos datos obtener la rentabilidad y el riesgo de la cartera total. (Enciclopedia, 2017), Fórmula:

$$CAPM = R_f + B_a(R_m - R_f)$$

Dónde: R_f = Tasa libre de riesgo

B_a = Beta apalancado(riesgo del activo con respecto al portafolio del mercado)

R_m = Rendimiento del mercado

$(R_m - R_f)$ = Prima del mercado (Prima por riesgo)

ANEXO B: OPINIÓN DE LOS CLIENTES DE SOLOFREN

4,5 ★★★★★ 48 opiniones ⓘ



Nicolas Santtander

1 opinión

★★★★★ Hace 5 días **NUEVA**

Super económico muy buen servicio, te explican todo super buenos recomiendo 100%

👍 Me gusta

★★★★★ Hace 5 días

"Super económico muy buen servicio, te explican todo super buenos recomiendo 100%"

- Nicolas S

★★★★★ Hace 6 meses

"Fui a ver mis discos de frenos porque otro mecánico los vio y me cobraba un ojo de la cara, llegué aquí, me atendió David y el servicio es excelente. Muy recomendado, económico y honesto"

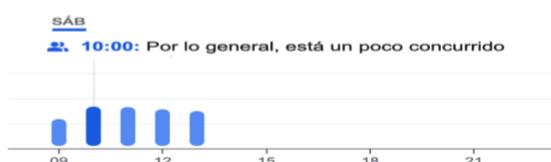
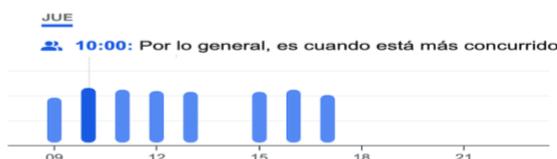
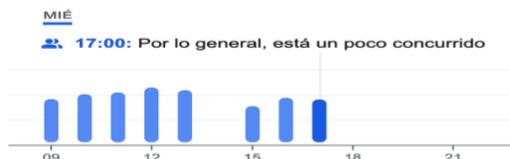
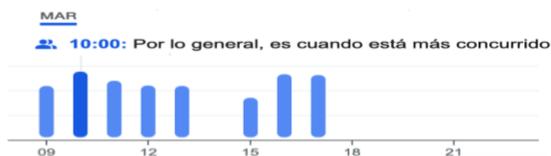
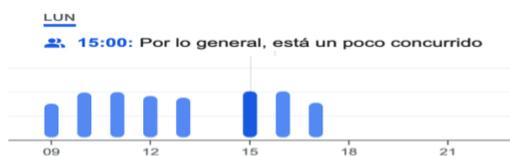
Fuente: Google

★★★★★ Hace 3 meses

"Excelente servicio, combinación perfecta de calidad y eficiencia."

- Victor S

ANEXO C: HORARIOS DE MAYOR CONCURRENCIA POR DIA



Fuente: Datos Solofren limitada en Google.

ANEXO D: INFORMACIÓN DE LOS COMPETIDORES PRINCIPALES



Dirección:
Horario de atención:
Página Web:

Irenesa
Av. José Miguel Balmaceda 1691, esquina Juan Soldado
lunes a viernes 9:00 a 18:00 hrs. Sábado 9:00 a 14:00hrs.
<https://irenesa.cl/>



Dirección:
Horario de atención:
Página Web:

TYT Servicercenter
Ruta 5 norte 2680 Esquina La cantera, Coquimbo.
lunes a viernes 9:00 a 18:00 hrs. Sábado 9:00 a 14:00hrs.
<https://www.tytservicercenter.cl/>



Dirección:
Horario de atención:
Página Web:

Servi frenos
Libertador B. O'Higgins N.º 355 La Serena
lunes a viernes 9:00 a 18:00 hrs. Sábado 9:00 a 14:00hrs.
<http://www.servifrenoslaserena.cl/>

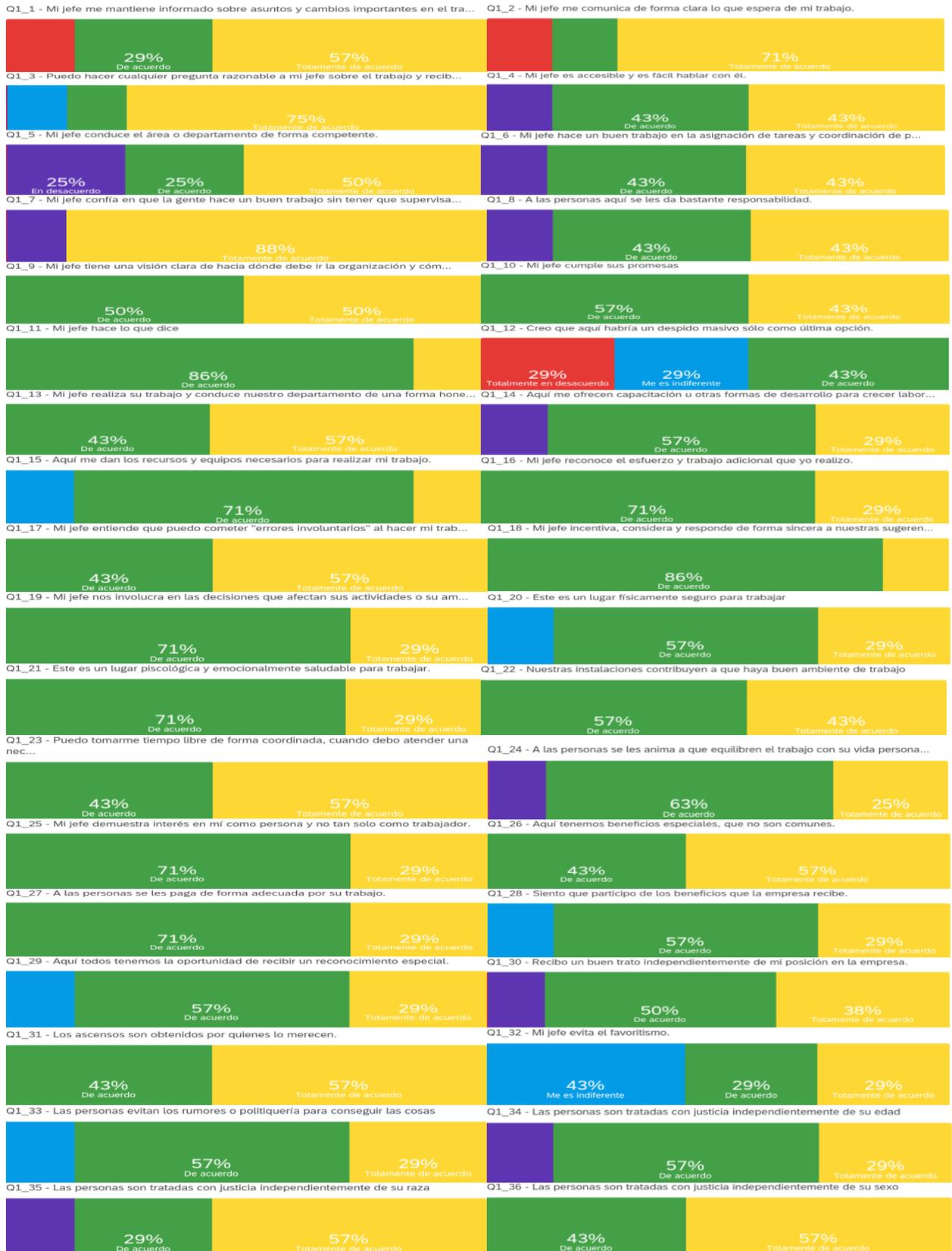


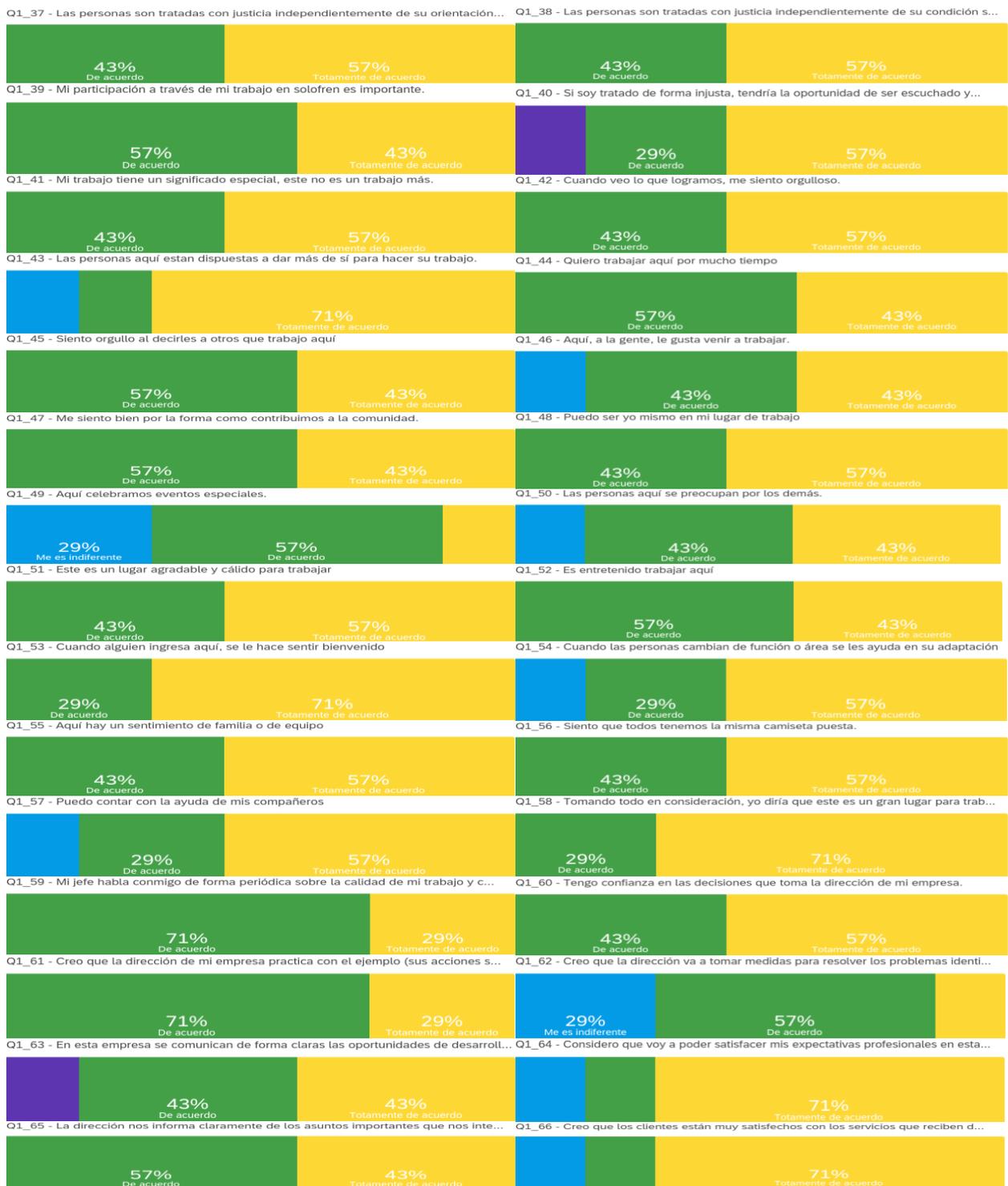
Dirección:
Horario de atención:
Página Web:

Milla Tires
Av. Balmaceda 3502, La Serena
lunes a viernes 9:00 a 18:00 hrs. Sábado 9:00 a 14:00hrs.
<https://mtc.cl/>

ANEXO E: ENCUESTA DE CLIMA LABORAL

■ Totalmente en desacuerdo
 ■ En desacuerdo
 ■ Me es indiferente
 ■ De acuerdo
 ■ Totalmente de acuerdo





Q2 - Recomendarías la empresa como un lugar para trabajar a un amigo o una persona cercana?

Q2_1 - Del 0 al 10, Donde 0 es la mínima y 10 la máxima.



ANEXO F: BALANCE GENERAL SOLOFREN LIMITADA 2021

BALANCE GENERAL SOLOFREN LIMITADA	
ACTIVOS	
ACTIVO CIRCULANTE	
CAJA Y BANCO	\$ 11.765.496
DEUDORES POR VENTA	\$ 5.672.176
DEUDORES VARIOS	
IMPUESTOS POR RECUPERAR	\$ 1.222.456
INVENTARIO DE MERCADERÍA	\$ 11.795.525
GASTOS CON PAGO POR ADELANTADO	\$ -
TOTAL ACTIVO CIRCULANTE	\$ 30.455.653
ACTIVO FIJO	
BIENES DEL ACTIVO FIJO FÍSICO	\$ 23.371.153
DEPRECIACIONES ACUMULADAS	\$ -
TOTAL ACTIVO FIJO	\$ 23.371.153
OTROS ACTIVOS	
TOTAL OTROS ACTIVOS	\$ 18.000.000
TOTAL ACTIVOS	\$ 71.826.806
PASIVOS Y PATRIMONIO	
PASIVO CIRCULANTE	
CUENTAS POR PAGAR	\$ 39.550.106
ACREEDORES VARIOS	
PROVISIONES Y RETENCIONES	\$ 2.068.361
TOTAL PASIVO CIRCULANTE	\$ 41.618.467
PASIVO LARGO PLAZO	
OBLIGACIONES A LARGO PLAZO	\$ 5.186.981
TOTAL PASIVO LARGO PLAZO	\$ 5.186.981
TOTAL PASIVOS	\$ 46.805.448
PATRIMONIO	
UTILIDAD O PÉRDIDA DEL EJERCICIO	\$ 25.021.358
CAPITAL PAGADO	\$ -
TOTAL PATRIMONIO NETO	\$ 25.021.358
TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO	\$ 71.826.806

ANEXO G: CÁLCULO RATIOS FINANCIEROS

Índices de liquidez

$$\text{Razón corriente: } \frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}} = \frac{30.455.653}{41.618.467} = 0,73$$

$$\text{Prueba ácida: } \frac{\text{Activo corriente} - \text{inventarios}}{\text{Pasivo corriente}} = \frac{30.455.653 - 11.795.525}{41.618.467} = 0,45$$

$$\text{Capital de trabajo neto: } \text{Activo corriente} - \text{Pasivo Corriente} = 30.455.653 - 41.618.467 = - 11.162.814$$

Indicadores de eficiencia

$$\text{Período medio de pago: } \frac{\text{Saldo medio proveedores}}{\text{Compras}} \times 365 = \frac{1.423.960}{11.795.525} \times 365 = 44 \text{ días.}$$

$$\text{Período medio de cobro: } \frac{\text{Saldo medio clientes}}{\text{Ventas}} \times 365 = \frac{5.672.176}{155.535.146} \times 365 = 13 \text{ días.}$$

$$\text{ROA: } \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activos totales}} \times 100 = \frac{25.021.358}{71.826.806} = 35\% \quad \text{ROE: } \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Patrimonio}} \times 100 = \frac{25.021.358}{25.021.358} = 100\%$$

Indicador de endeudamiento

$$\text{Leverage: } \frac{\text{Pasivo}}{\text{Patrimonio}} = \frac{46.805.448}{25.021.358} = 1,87$$

Indicador de productividad

$$\text{ROE: } \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas}} \times \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo total}} \times \frac{\text{Activo total}}{\text{Patrimonio}} \quad \text{ROE: } \frac{25.021.358}{155.535.146} \times \frac{155.535.146}{71.826.806} \times \frac{71.826.806}{25.021.358} = \text{ROE: } 0,02 \times 2,82 \times 7,35 = 0,996$$

ANEXO H: FÓRMULAS RATIOS FINANCIEROS

Índices de liquidez	Fórmula
Razón corriente	Activo corriente/Pasivo corriente
Prueba ácida	(Activo corriente-Inventarios)/Pasivo corriente
Capital de trabajo neto	Activo corriente-pasivo corriente

Indicadores de eficiencia	Fórmula
Periodo medio de pago	(Saldo medio Proveedores/Compras)x365
Periodo medio de cobro	(Saldo medio Clientes/Ventas)x365
ROA	(Utilidad neta/Activos totales)x100
ROE	(Utilidad neta/Patrimonio)x100

Indicador de endeudamiento	Fórmula
Leverage	Pasivo/Patrimonio

Indicador de productividad	Fórmula
Índice DUPONT	(Utilidad neta/Ventas)*(Ventas/Activo total)*(Multiplicador de Capital)
	Nota: Multiplicador de capital= Activos/Patrimonio

ANEXO I: FICHAS DE CARGO

1. Nombre del cargo		
2. Posición del cargo en el organigrama		
Subordinación: (Indique si en este cargo tiene o no personal subordinado, cuántos son y cuál es el nivel del cargo de los subordinados)		
Supervisión: (Indique si el cargo tiene supervisión de alguien, a quién le corresponde este rol indicando el cargo).		
Comunicaciones colaterales: (Indique con qué estamentos de la organización se relaciona para que las funciones de este cargo sean exitosas, nivel de dependencia y relación).		
3. Contenido del cargo		
Elabore una relación de las Principales tareas que corresponden a este cargo y el porcentaje de tiempo laboral diario que estima dedica a cada una de ellas.		
Tarea Principal	% de tiempo laboral que dedica a las tareas	
Elabore una relación de las tareas Secundarias que corresponden a este cargo y el porcentaje de tiempo laboral se estima dedica a cada una de ellas.		
Tarea secundaria	% de tiempo laboral que dedica a las tareas	
1. Responsabilidades		
¿Cuáles son las responsabilidades que se encuentran adscritas al cargo?. ¿Cuál es el peso relativo que tiene cada una de ellas? (marque con una X).		
Responsabilidades	Valor relativo	
	Primaria	Secundaria
Uso de materiales y equipos		
Supervisión del trabajo de otras personas		
Manejo de dinero, títulos o documentos afines		
Responsabilidad de manejo de información		
Responsabilidad en relaciones públicas		
Responsabilidad en la confidencialidad de la información		
Responsabilidad académica		
Responsabilidad administrativa		
ÍTEM DE ANÁLISIS DE CARGO		
1. Requisitos técnicos		
Nivel educacional:		
Título profesional:		
Cursos de perfeccionamiento o capacitación:		
Experiencia:		

2. Aptitudes necesarias			
Aptitudes necesarias ¿Cuáles de las aptitudes descritas a continuación son deseables o esenciales para el desempeño del cargo y en qué grado?			
	No necesaria	Deseable	esencial
Agudeza visual			
Agudeza auditiva			
Rapidez de decisión			
Habilidad expresiva			
Coordinación tacto visual			
Coordinación general			
Iniciativa			
Creatividad			
Capacidad de juicio			
Atención			
Comprensión lectora			
Trabajo en equipo			
Liderazgo			
Toma de decisión			
Sociabilidad			
Comunicación interpersonal			
Orden y organización			
Minuciosidad			
Dominio de tecnologías			
Nivel de desempeño			
¿Qué factores definiría usted como fundamentales para medir el desempeño del puesto? (indicar conductas observables y medibles)			
Desde su punto de vista, ¿Qué factores identificables contribuyen significativamente al desempeño adecuado del puesto?			

ANEXO J: CUESTIONARIO PARA TRABAJADORES

1. IDENTIFICACIÓN

Nombre del empleado _____

Oficina _____

Lugar de trabajo _____

Division _____

Sub division _____

Departamento _____

Sección _____

Nombre del cargo _____

Otros nombre _____

2. RESUMEN DEL CARGO (Resuma en forma general las funciones principales del cargo)

3. DESCRIPCIÓN (asegúrese de incluir todas las actividades que realiza el trabajador indicando ¿Qué hace? ¿Por qué lo hace?)

Encasillamiento o actividad _____

Cargo y nombre de jefe inmediato _____

Indicar el cargo y nombre de la persona que lo reemplaza en ausencia ocasional

DEBERES Y RESPONSABILIDADES

FRECUENCIAS Periódicas: Aquellas realizadas semanal o mensualmente.
 Ocasionales: Aquellas realizadas con frecuencia menor que una vez al mes
 Actividad: ¿Qué hace?
 Descripción: ¿Cómo lo hace? Y ¿Por qué lo hace?

A.- Actividad: _____ Frecuencia

Diaria	Periódica	Ocasional
--------	-----------	-----------

Descripción: _____

--	--	--

B.- Actividad: _____

Frecuencia

Descripción: _____

Diaria	Periódica	Ocasional

ESPECIFICACIONES

4. REQUERIMIENTOS FÍSICOS.

Indicar sólo aquellos requerimientos indispensables para desempeñar el cargo

- _____ Caminar
- _____ Estar de pie.
- _____ Darse vuelta frecuentemente.
- _____ Agacharse
- _____ Arrodillarse o encucillarse.
- _____ Tenderse.
- _____ Destreza de pies o piernas.
- _____ Trabajar rápidamente.
- _____ Atención auditiva.
- _____ Distinción de colores o formas.
- _____ Sentido del olfato.
- _____ Levantar _____ kilos promedio.
- _____ Transportar _____ kilos promedio.
- _____ Tirar _____ kilos promedio.
- _____ Manejar palancas, pedales o timón.
- _____ Otros.

En caso de otros, especificar: _____

5. REQUERIMIENTOS INTELECTUALES

- _____ Planear.
- _____ Controlar.
- _____ Organizar.
- _____ Dirigir.
- _____ Analizar.
- _____ Calcular.
- _____ Deducir.
- _____ Concentración.
- _____ Coordinar.
- _____ Tomar decisiones.
- _____ Otros.

En caso de otros, especificar: _____

6. CONDICIONES AMBIENTALES

Trabaja en:	OCASIONAL	PERMANENTE
- Oficina	_____	_____
- Bodega	_____	_____
- Taller	_____	_____
- Intemperie	_____	_____
Expuesto a:		
- Calor ambiental	_____	_____
- Frío ambiental	_____	_____
- Temperatura adecuada	_____	_____
- Cambios bruscos de temperatura	_____	_____
- Humedad ambiental	_____	_____
- Ambiente seco	_____	_____
- Necesidad de mojarse	_____	_____
- Lugar polvoriento	_____	_____
- Suciedad	_____	_____
- Hedor	_____	_____
- Ruido intenso	_____	_____
- Vibraciones	_____	_____
- Emanaciones tóxicas	_____	_____
- Ventilación adecuada	_____	_____
- Mala iluminación	_____	_____
- Materiales explosivos	_____	_____
- Lugar aislado	_____	_____

- **Otros.**

En caso de otros, especificar: _____

7. RIESGOS

De enfermedad profesional No _____ Si _____

De accidente de trabajo ¿cuáles? No _____ Si _____

En caso de otros, especificar: _____

- _____ Cortaduras
- _____ Contusiones.
- _____ Quemaduras.
- _____ Pérdida del conocimiento.
- _____ Choques eléctricos.
- _____ Fracturas. Accidentes por conducir vehículos o maquinaria.
- _____ Afecciones a los oídos.
- _____ Asfixias.
- _____ Pérdidas de los miembros.
- _____ Caídas de altura.
- _____ Otros.

En caso de otros, especificar: _____

8. CONOCIMIENTOS QUE REQUIERE EL CARGO

_____ Idiomas ¿Cuáles? _____

_____ Estudios ¿Cuáles? _____

_____ Administración y Finanzas. _____

_____ Contabilidad. _____

_____ Comercialización y ventas. _____

_____ Computación. _____

_____ Otros. _____

En caso de otros, especificar: _____

9. EXPERIENCIA Y ENTRENAMIENTO

A- Experiencia previa necesaria: _____ **No se requiere experiencia**
Si, ¿en qué cargo y/o campos?

Cargo De 1 a 3 meses 3 a 12 meses 12 a más meses

_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____

B- Entrenamiento: _____ **No se requiere experiencia**
Si, ¿De qué tipo? _____ Teórico _____ Práctico

¿En que? _____

Otras características del entrenamiento: _____

10. SUPERVISIÓN Y RELACIONES

A- Instrucciones y controles:

Tipo de instrucciones necesarias: _____ **Cargo del Supervisor**

_____ Instrucciones específicas. _____

_____ Instrucciones generales _____

_____ Información de las políticas de la empresa _____

Tipo de controles necesarios: _____

_____ Verificación de resultados. _____

_____ Verificación de procedimiento. _____

_____ Verificación de instrucciones específicas. _____

_____ Otros controles. _____

En caso de otros controles especificar: _____

Frecuencia de los controles:

_____ Permanente. _____ Diarios.

_____ Mensuales. _____ Semanales

Indique cuales son las labores exentas de revisión: _____

B- Ejerce supervisión: _____ Si _____ No

Extensión de la supervisión: Si la respuesta anterior fue NO, pasar a ítem C

Cargos supervisados Ni de personas

A	_____	_____
B	_____	_____
C	_____	_____
D	_____	_____

Coloque la letra correspondiente al cargo frente al tipo de instrucciones impartidas, control y frecuencia.

Tipo de instrucciones necesarias:

- **Instrucciones específicas** _____

- Políticas generales _____
 - Fijación de objetivos _____
- Tipo de controles necesarios:**
- Verificación de resultados. _____
 - Verificación de procedimientos. _____
 - Verificación de instrucciones específicas. _____
 - Otras formas de control _____

En caso de otras formas de control: _____

Frecuencia de los controles:

_____ Permanente. _____ Diarios.
 _____ Mensuales. _____ Semanales

C- Relaciones con otros cargos:

_____ Si _____ No

Cargos con los que se relaciona (que no supervisa): _____

Tipo de relaciones:

_____ Asesora.
 _____ Forma parte del equipo o comité.
 _____ Colabora con tareas específicas.
 _____ Otros.

En caso de otros tipos de relaciones especificar: _____

D- Características del cargo:

Trabajo individual. _____
 Trabajo en equipo _____
 Supervisión o mando _____
 Acción controladora _____
 Organización. _____
 Otras. _____

En caso de otras características del cargo especificar: _____

E- Naturaleza del cargo:

Administrativo _____
 Técnico _____
 De ventas _____
 De servicios _____
 Otros _____

En caso de otros especificar: _____

11. RESPONSABILIDADES EXIGIDAS POR EL CARGO

1- Por maquinaria y equipo: (Nombre, características y grado de responsabilidad)

2- Por Maquinaria y equipo: (Nombre, características y grado de responsabilidad)

ANEXO K: CUESTIONARIO CSI SERVICIO SOLOFREN LIMITADA

1. ¿Por qué motivo llevó su vehículo a Solofren Limitada? 1. Emergencia de frenos / 2. Mantenición Programada / 3. Reparaciones / 4. Otro Motivo / 5. No Sabe - No Recuerda - No Responde
- 1.1 ¿Cuál fue el otro motivo?
2. ¿Qué tan satisfecho en general quedó con el servicio del taller Solofren Limitada?
- 2.1 (Para quienes evalúan con nota 10) ¿Por qué evalúa con esta nota?
- 2.2 (Para quienes evalúan con nota menor a 10) ¿Qué debería mejorar el Servicio de frenos de Solofren Limitada para que usted estuviera completamente satisfecho y evaluará con nota 10?
3. ¿Cuánto recomendaría este Servicio de Solofren Ltda. a amigos o familiares? (De 1 a 10)
4. ¿Cómo calificaría los accesos y estacionamientos?
5. ¿Cuánto recomendaría un vehículo de la marca a un amigo o familiar?
6. ¿Cómo calificaría la apariencia, limpieza y comodidad del servicio?
7. ¿Cómo calificaría la disponibilidad de horas de atención del Servicio Técnico?
8. ¿El horario de atención del Servicio Técnico le resultó adecuado? 1. Si / 2. No / 3. No Sabe - No Recuerda - No Responde.
9. ¿Agendó hora previamente antes de asistir a Solofren Ltda.? 1. Si / 2. No / 3. No Sabe - No Recuerda - No Responde
10. ¿Cuál es su nivel de satisfacción global con el recepcionista?
11. Prontitud con la que fue recibido su vehículo.
12. La cortesía y amabilidad.
13. Comprensión de sus requerimientos.

14. Clara explicación de los trabajos realizados.
15. Información de avances y reprogramaciones del trabajo mientras su vehículo estaba en el taller.
16. La calidad del trabajo realizado.
17. La duración de los trabajos.
18. Condiciones de su vehículo al momento de la entrega.
19. ¿El Servicio efectuó en forma completa a la primera vez todos los trabajos que usted solicitó? 1. Si / 2. No / 3. No Sabe - No Recuerda - No Responde.
20. ¿Le explicaron el detalle de los trabajos realizados? 1. Si / 2. No / 3. No Sabe - No Recuerda - No Responde
21. ¿Le explicaron el detalle de la factura o boleta? 1. Si / 2. No / 3. No Sabe - No Recuerda - No Responde.
22. ¿El servicio prestado coincidió con el presupuesto original? 1. Si / 2. No / 3. No Sabe - No Recuerda - No Responde
23. Usando la escala de 1 al 10, ¿cuál es su nivel de satisfacción con el precio pagado respecto al servicio recibido?
24. ¿Fue usted contactado (da) (posterior a la entrega) por algún medio para saber si estaba satisfecho con los trabajos realizados? 1. Si / 2. No
25. PREG 25: De acuerdo a su última experiencia, ¿Qué tan probable es que usted elija este mismo Servicio de frenos en el futuro? (de 1 a 10)
26. ¿Tiene algún comentario final, consulta o reclamo que quisiera hacernos saber? 1. Si / 2. No
- 26.1 Comentario Textual.
27. ¿El equipo de Solofren Ltda. fue capaz de dar solución a su problema? 1. Si / 2. No / 3. No Sabe - No Recuerda - No Responde.
28. ¿Está satisfecho con la solución propuesta? 1. Si / 2. No / 3. No Sabe - No Recuerda - No Responde.*Las preguntas sin indicador de evaluación se asume que es de 1 a 10.

ANEXO L: CURSO DICTADO POR OTEC: TÉCNICAS DE REPARACIÓN FRENOS

^(*)Valor Efectivo por Participante : \$89.666
 Valor Máximo Imputable por Participante : \$85.000

Cobertura por Tramo de Renta Bruta

Indique el número de participantes según el rango de ingreso bruto para simular el valor en el resultado de búsqueda.

Menor a \$1.336.900 100% Cobertura Franquicia	Entre \$1.336.901 y \$2.673.800 50% Cobertura Franquicia	Mayor a \$2.673.801 15% Cobertura Franquicia
<input style="width: 50px; border: 1px solid #ccc;" type="text" value="6"/>	<input style="width: 50px; border: 1px solid #ccc;" type="text" value="1"/>	<input style="width: 50px; border: 1px solid #ccc;" type="text" value="0"/>
\$510.000	\$42.500	\$0

Cobertura por Comité Bipartito de Capacitación

¿Su empresa posee comité bipartito?

^(**) Valor Total Máximo del Curso : \$627.662

Cobertura de la Franquicia : \$552.500

Aporte de la Empresa : \$75.162

Ilustración 35 Simulación Curso OTEC
 Fuente: Simulador Sense.cl

ANEXO M: ANÁLISIS Y DESCRIPTORES DE CARGOS PROPUESTOS

Tabla 52 Descriptor de cargo Gerente General

DESCRIPTOR DE PERFIL DE CARGO	
Elaboró: Francisca Pérez Lara Fecha: 06 de diciembre de 2022	Aprobó: Gerente General Fecha: 23 de diciembre de 2022
1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre del Cargo: Gerente General	
El cargo reporta directamente al: Socios de la empresa	
Cargos de la organización que le reportan: Jefe de Administración y Ventas, Jefe de Servicio de frenos	
2. REQUISITOS EDUCACIONALES	
Educación Superior Completa (Instituto Profesional o Centro de Formación Técnica), en posesión del título en alguna de las siguientes disciplinas: Ingeniería Comercial, Ingeniería en Administración de Empresas o Ingeniería Civil Industrial	
3. FORMACIÓN REQUERIDA	
Cursos de capacitación en alguna(s) de las siguientes áreas: Conocimiento de Servicio de frenos, Aplicaciones Computacionales Avanzadas, Software Administrativo, Relaciones Públicas, Trabajo en Equipo, Atención al público y Manejo de ERP, power BI.	
4. RESPONSABILIDADES DEL CARGO	

El cargo tiene las siguientes responsabilidades asociadas: Planificar, organizar, dirigir y controlar la empresa en su totalidad. Atender clientes y proveedores. Operar programas computacionales. Manejar y administrar documentación de la organización. Mantener confidencialidad en el manejo de la información de proveedores y de la empresa. Supervisar la apertura y cierre de la organización. Analizar periódicamente el estado de las cuentas. Verificar los pagos de facturas a los proveedores. Analizar emisión de cheques y cuentas bancarias
5. HABILIDADES REQUERIDAS
5.1. Competencias Técnicas:
Capacidad para el manejo del control de inventario, Conocimiento de procesos de emisión, archivo y respaldo de documentos, Dominio de: Excel – Word – Correo Electrónico- Power BI, Conocimiento de peligros y evaluación de riesgos asociado a su cargo y de la empresa, Conocimientos de la legislación laboral vigente y normativa tributaria actual, Evaluación y gestión de proyectos, Capacidad de planificación y organización, Capacidad de análisis y solución de problemas, Inglés intermedio-avanzado oral y escrito, Conocimiento de; marketing, recursos humanos, finanzas, contabilidad y ventas, Interpretación de EE. RR, Análisis financiero, flujos, inventarios y cartera de proveedores
5.2. Competencias transversales
Atención de Proveedores, Manejo del personal, Liderazgo efectivo, Compromiso y Ética, Dinamismo y Carácter emprendedor
6. EXPERIENCIA LABORAL
Cinco años en cargos similares o afines
7. RENTA
Entre 1.400.000 y 1.600.000

Fuente: (Elaboración propia)

Tabla 53 Análisis de cargo Gerente general

ANÁLISIS DE CARGO	
Nombre del cargo	Gerente General
Nivel jerárquico	Primer nivel
Jefe inmediato	No registra
Subordinación a su cargo	Jefe de Administración y Ventas, Jefe de Servicio de frenos
Clave del puesto	A-1
DESCRIPCIÓN GENERAL	Se encarga de la planificación, organización y control de la organización en su totalidad y participa activamente de todas las actividades que se desarrollan dentro de la empresa.
DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA	El Encargado debe controlar el perfecto funcionamiento de la logística de importación, debe realizar los pedidos, debe realizar los procesos de abastecimiento a través de los proveedores que la organización tiene, además mantener buenas relaciones con los intermediarios.
REQUISITOS EDUCACIONALES	Educación superior con título de ingeniero en administración de empresa, contador auditor, ingeniero comercial o ingeniero civil industrial
REQUISITOS FÍSICOS	Debe tener atención auditiva y visual, Pasará tiempo sentado y caminando dentro de la oficina para trabajos de la jornada diaria.
RESPONSABILIDADES	Supervisión directa e indirecta de personal, el material, los insumos, equipos que utiliza, el patrimonio de la empresa, títulos, valores o documentos e información confidencial.
CONDICIONES DE TRABAJO	Los riesgos en la empresa son por accidentes del trabajo, Caída al mismo nivel, golpe contra etc.

Fuente: (Elaboración propia)

Tabla 54 Descriptor de cargo jefe administración y ventas

DESCRIPTOR DE PERFIL DE CARGO	
Elaboró: Francisca Pérez Lara Fecha: 06 de diciembre de 2022	Aprobó: Gerente General Fecha: 23 de diciembre de 2022
1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre del Cargo:	Jefe de Administración y Ventas
El cargo reporta directamente al:	Gerente General
Cargos de la organización que le reportan: Gerente General, Jefe de Servicio y Técnicos Mecánicos	
2. REQUISITOS EDUCACIONALES	
Educación Superior Completa (Profesional o Formación Técnica), en posesión del título en alguna de las siguientes disciplinas: Ingeniería en Administración de Empresas, Ingeniería Comercial, Conocimientos y experiencia en el rubro automotriz	
3. FORMACIÓN REQUERIDA	
Cursos de capacitación en alguna(s) de las siguientes áreas: Relaciones públicas, Aplicaciones Computacionales avanzadas, Actualización de normativa legal vigente y código del trabajo, Legislación Tributaria Vigente	
4. RESPONSABILIDADES DEL CARGO	
El cargo tiene las siguientes responsabilidades asociadas: Crear planillas de sueldos, Calcular los haberes y descuentos correspondientes del colaborador, Ingresar y digitar liquidaciones de sueldos, Realizar pago de imposiciones y seguro de cesantía, Realizar pago de sueldos, Atender a los trabajadores cuando lo amerite y entregar los documentos que soliciten, Realizar el proceso de reclutamiento y selección, Planificar los pagos de los tributos, Elaboración de estados financieros, Examinar y evaluar los resultados contables, Realizar la declaración de los tributos, Crear un banco de información básica contable.	
5. HABILIDADES REQUERIDAS	
5.1. Competencias Técnicas:	
Conocimiento de la normativa legal vigente, topes legales mínimos y máximos actuales, Conocimiento de Excel y/o software de remuneraciones, Conocimiento de Auditoría, Redacción y emisión de informes contables, Habilidades matemáticas avanzadas, Conocimientos de los principios de contabilidad generalmente aceptados, Procedimientos modernos de la contabilidad.	
5.2. Competencias transversales	

Atención de trabajadores, Trabajo en Equipo, Compromiso y Ética, Discreción de la información de los colaboradores y Visión estratégica objetividad
6. EXPERIENCIA LABORAL
Dos años en cargos similares o afines
7. RENTA
Entre 800.000 y 1.000.000

Fuente: (Elaboración propia)

Tabla 55 Análisis de cargo jefe de administración y ventas

ANÁLISIS DE CARGO	
Nombre del cargo	Jefe de Administración y Ventas
Nivel jerárquico	Segundo nivel
Jefe inmediato	Gerente general
Subordinación a su cargo	Sin subordinación a su cargo
Clave del puesto	B-1
DESCRIPCIÓN GENERAL	Descripción general: Se encarga de planificar y organizar los registros de pagos de sueldos y los tributos correspondientes, debe digitar, pagar al igual que se encarga de la entrega de las liquidaciones a los trabajadores.
DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA	Debe llevar el registro de los tributos a los cuales debe obedecer la empresa. Debe realizar los cálculos de remuneración de forma mensual, realizar los adelantos y registro de los mismos, si los trabajadores lo ameritan, encargarse de los pagos de ítems legales que los debe realizar el empleador y realizar la impresión de las liquidaciones de sueldo junto con la entrega de la misma. al igual desarrollar un banco de información contable que le permita tomar decisiones y llevar un orden de los libros contables de la organización.
REQUISITOS EDUCACIONALES	Educación Superior Completa (Instituto Profesional o Centro de Formación Técnica), en posesión del título en alguna de las siguientes disciplinas: Ingeniería en Administración de Empresas, Ingeniería Comercial, Contador Auditor Conocimientos y experiencia en el rubro automotriz
REQUISITOS FÍSICOS	Eventualmente adoptar posiciones incómodas e intensifica su esfuerzo muscular al desarrollar sus labores, Esfuerzo visual superior a lo normal
RESPONSABILIDADES	Manejo de información confidencial y Atención a los trabajadores
CONDICIONES DE TRABAJO	Ambiente: El trabajo lo desarrolla dentro de una oficina de la organización / Riesgos: El trabajo está sometido al riesgo de accidentes del trabajo como a enfermedades laborales, producto del trabajo repetitivo que realiza.

Fuente: (Elaboración propia)

Tabla 56 Descriptor de cargo Jefe de servicio

DESCRIPTOR DE PERFIL DE CARGO	
Elaboró: Francisca Pérez Lara Fecha: 06 de diciembre de 2022	Aprobó: Gerente General Fecha: 23 de diciembre de 2022
1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre del Cargo:	Jefe de Servicio
El cargo reporta directamente al:	Gerente General
Cargos de la organización que le reportan:	Técnicos Mecánicos
2. REQUISITOS EDUCACIONALES	
Técnico en Administración de Empresas- Ingeniería mecánica	
3. FORMACIÓN REQUERIDA	
Cursos de capacitación en alguna(s) de las siguientes áreas: Capacitación en logística empresarial, Programa de Prevención de riesgos laborales, Capacitación de procedimientos de seguridad empresarial, Capacitación de personal en seguridad e higiene.	
4. RESPONSABILIDADES DEL CARGO	
El cargo tiene las siguientes responsabilidades asociadas: Relacionarse con los proveedores y clientes, Encargado de la recepción y entrega de servicios. Planificar, organizar, dirigir y controlar las labores de sus subordinados Cumplir con los pedidos a tiempo, Realizar inventario de las bodegas de la empresa, Mantener confidencialidad en el manejo de la información de la empresa, Mantener el orden y seguridad de la empresa.	
5. HABILIDADES REQUERIDAS	
5.1. Competencias Técnicas:	
Conocimiento de procesos de emisión, archivo y respaldo de documentos, Dominio de: Excel – Word – Correo Electrónico , Conocimientos de la legislación laboral vigente, Capacidad de planificación y organización, Capacidad de análisis y solución de problemas, Capacidad de dirigir y controlar las labores de sus trabajadores, Conocimiento de logística y operaciones.	
5.2. Competencias transversales	
Manejo del personal, Liderazgo efectivo, Compromiso y Ética.	
6. EXPERIENCIA LABORAL	
Dos años en cargos similares o afines	
7. RENTA	
Entre 800.000 y 1.000.000	

Fuente: (Elaboración propia)

Tabla 57 Análisis de cargo jefe de Servicio

ANÁLISIS DE CARGO	
Nombre del cargo	Jefe de Servicio

Nivel jerárquico	Segundo nivel
Jefe inmediato	Gerente General
Subordinación a su cargo	Técnicos mecánicos
Clave del puesto	B-2
DESCRIPCIÓN GENERAL	Se encarga del área de marketing, control de inventario, logística, recepción y distribución de los productos e insumos asociados al servicio.
DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA	Encargado de establecer relaciones comerciales con los intermediarios, supervisar el buen funcionamiento de la bodega. Debe supervisar el correcto desempeño de los repartidores y cumplir en los tiempos correspondientes las entregas a los intermediarios.
REQUISITOS EDUCACIONALES	Técnico en administración de empresas, Ingeniería mecánica
REQUISITOS FÍSICOS	Atención auditiva y visual, Pasará tiempo en bodega y en terreno, Esfuerzo físico alto.
RESPONSABILIDADES	Responsable del marketing de la organización, los trabajadores que tiene a su subordinación, las actividades que se realizan, la seguridad de los colaboradores y las buenas relaciones con los intermediarios y clientes
CONDICIONES DE TRABAJO	Riesgos: El trabajo está sometido al riesgo de accidentes laborales de magnitud leve- medio, como caídas, golpes, posibles contactos, entre otros.

Fuente: (Elaboración propia)

Tabla 58 Descriptor de cargo Técnico Mecánico

DESCRIPTOR DE PERFIL DE CARGO	
Elaboró: Francisca Pérez Lara Fecha: 06 de diciembre de 2022	Aprobó: Gerente General Fecha: 23 de diciembre de 2022
1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre del Cargo:	Técnico Mecánico
El cargo reporta directamente al:	Gerente General
Cargos de la organización que le reportan:	Jefe de Servicio
2. REQUISITOS EDUCACIONALES	
Ingeniería Mecánica, Técnico mecánico, Conocimiento en frenos automotrices	
3. FORMACIÓN REQUERIDA	
Cursos de capacitación en alguna(s) de las siguientes áreas: Programa de capacitación en servicio de frenos , Programa de Prevención de riesgos laborales. Capacitación de personal en seguridad e higiene.	
4. RESPONSABILIDADES DEL CARGO	
El cargo tiene las siguientes responsabilidades asociadas: Encargado de diagnosticar vehículos. Rectificado de discos y tambores de frenos, Cambio de pastillas de frenos, Mantenimiento de balatas, Recibir instrucciones específicas, Cumplir con los pedidos a tiempo, Uso correcto de herramientas, Verificación de procedimientos técnicos, Verificación de resultados de operación, Aplicación de protocolos de seguridad en la operación, Realizar inventario de las bodegas de la empresa, Mantener confidencialidad en el manejo de la información de la empresa, Mantener el orden y seguridad de la empresa	
5. HABILIDADES REQUERIDAS	
5.1. Competencias Técnicas:	
Conocimiento de procesos del servicio integral de frenos, Dominio de herramientas como esmeril de banco y portátil, Dominio de torno rectificador, Dominio de elevadores manuales e hidráulicos, Capacidad de análisis y solución de problemas, Conocimiento de logística y operaciones del servicio de frenos	
5.2. Competencias transversales	
Trabajo en equipo, Orientación a metas, Responsabilidad, Compromiso y Ética	
6. EXPERIENCIA LABORAL	
Dos años en cargos similares o afines	
7. RENTA	
Entre 500.000 y 700.000	

Fuente: (Elaboración propia)

Tabla 59 Análisis de cargo Técnico Mecánico

ANÁLISIS DE CARGO	
Nombre del cargo	Técnico Mecánico
Nivel jerárquico	Tercer nivel
Jefe inmediato	Jefe de Servicios
Subordinación a su cargo	Sin Subordinación a cargo
Clave del puesto	B-3
DESCRIPCIÓN GENERAL	Diagnosticar fallas en frenos, reparar frenos, rectificar discos y tambores de frenos.
DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA	Realizar mantenimiento y cambio de piezas de frenos vehiculares, rectificar discos y tambores, venta de productos de frenos atención a público
REQUISITOS EDUCACIONALES	Técnico mecánico o Ingeniero mecánico, capacitación de frenos automotrices
REQUISITOS FÍSICOS	Esfuerzo físico alto caminar, estar de pie, arrodillarse, Trabajar rápidamente, Levantar más de 40 kilos, Pasa tiempo en taller y bodega.
RESPONSABILIDADES	Uso de herramientas como pistola neumática y esmeril de banco y portátil
CONDICIONES DE TRABAJO	Riesgos: El trabajo está sometido al riesgo de accidentes laborales de magnitud leve- medio, como caídas, golpes, posibles contactos, entre otros.

Fuente: (Elaboración propia)

ANEXO N: CONDICIONES DEL FINANCIAMIENTO

Tabla 60 Condiciones de Financiamiento

BCI				
Mes	Cuota	Interés	Amortización	Saldo
0				\$ 20.755.973
1	\$ 979.384	\$ 211.711	\$ 767.673	\$ 19.988.301
2	\$ 979.384	\$ 203.881	\$ 775.503	\$ 19.212.798
3	\$ 979.384	\$ 195.971	\$ 783.413	\$ 18.429.385
4	\$ 979.384	\$ 187.980	\$ 791.404	\$ 17.637.981
5	\$ 979.384	\$ 179.907	\$ 799.476	\$ 16.838.504
6	\$ 979.384	\$ 171.753	\$ 807.631	\$ 16.030.873
7	\$ 979.384	\$ 163.515	\$ 815.869	\$ 15.215.005
8	\$ 979.384	\$ 155.193	\$ 824.191	\$ 14.390.814
9	\$ 979.384	\$ 146.786	\$ 832.597	\$ 13.558.217
10	\$ 979.384	\$ 138.294	\$ 841.090	\$ 12.717.127
11	\$ 979.384	\$ 129.715	\$ 849.669	\$ 11.867.458
12	\$ 979.384	\$ 121.048	\$ 858.336	\$ 11.009.122
13	\$ 979.384	\$ 112.293	\$ 867.091	\$ 10.142.032
14	\$ 979.384	\$ 103.449	\$ 875.935	\$ 9.266.097
15	\$ 979.384	\$ 94.514	\$ 884.869	\$ 8.381.227
16	\$ 979.384	\$ 85.489	\$ 893.895	\$ 7.487.332
17	\$ 979.384	\$ 76.371	\$ 903.013	\$ 6.584.319
18	\$ 979.384	\$ 67.160	\$ 912.224	\$ 5.672.096
19	\$ 979.384	\$ 57.855	\$ 921.528	\$ 4.750.567
20	\$ 979.384	\$ 48.456	\$ 930.928	\$ 3.819.640
21	\$ 979.384	\$ 38.960	\$ 940.423	\$ 2.879.216
22	\$ 979.384	\$ 29.368	\$ 950.016	\$ 1.929.201
23	\$ 979.384	\$ 19.678	\$ 959.706	\$ 969.495
24	\$ 979.384	\$ 9.889	\$ 969.495	-\$ 0
Total	\$ 23.505.208	\$ 2.749.234	\$ 20.755.973	

Préstamo	\$ 21.190.393
Banco BCI	
Tasa mensual	1,02%
Periodos	24