

UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL



**“PROPUESTA DE UNA PLANIFICACION ESTRATEGICA.
CASO AUTOMOTORA DEL REAL LTDA.”**

MEMORIA PARA OPTAR
AL GRADO DE LICENCIADO EN CIENCIAS EN LA ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS Y
AL TÍTULO DE GRADO DE INENIERO COMERCIAL

Profesor Guía: Sra. Tania Jakasovic Cisternas

Sr. Pablo Andrés Arriagada Sapaj

Viña del Mar 2014

AGRADECIMIENTOS

Le doy mi más sincera gratitud a todos los que me apoyaron en esta etapa de mi vida.

Le agradezco a mi profesora guía, la Sra. Tania Jakasovic Cisternas por su tiempo y dedicación destinados a este proyecto.

Agradezco a mis padres y familiares cercanos por alentarme hasta el último minuto.

Agradezco a los grandes amigos que conocí en la universidad y a los gratos momentos que pasamos estos 5 años.

Resumen

Este proyecto trata de una propuesta de planificación estratégica para una empresa de la industria automotriz, en la cual se analizó desde los aspectos más básicos hasta los más específicos como son las estrategias de tipo corporativas, competitivas y funcionales, aplicándose modelos de análisis interno, análisis externo y tipos de estrategias conocidas.

Se llegó a los resultados que la empresa está pasando por un periodo de bajas ventas principalmente por que lleva muy poco en funcionamiento y de seguir los pasos planteados en este proyecto esto debería cambiar progresivamente.

Abstract

This project is a proposal of strategic planning for a company in the automotive industry, which was analyzed from the basics to the more specific aspects as are the strategies of corporate, competitive and functional type, applying models of internal analysis, analysis external and types of known strategies.

It reached the results that the company is going through a period of low sales mainly because it takes little time running and following the steps outlined in this project this should gradually change.

INDICE

Introducción.....	1
CAPITULO 1	2
1. Administración estratégica	3
1.1 Planificación estratégica.....	3
1.1.1 Definición planeación	4
1.1.2 Características de la planificación estratégica	4
1.1.3 Ventajas de la planificación estratégica	5
1.2 Misión.....	6
1.3 Visión	7
1.4 Valores Corporativos.....	8
1.5 Objetivos Estratégicos	9
1.6 Análisis Interno.....	10
1.6.1 Herramientas de análisis Interno.....	11
1.6.1.1 Matriz EFI.....	11
1.6.1.2 Modelo Cadena de Valor.....	12
1.6.1.3. Modelo Ventaja competitiva	14
1.7 Análisis Externo	15
1.7.1 Herramientas Análisis Externo	16
1.7.1.1 Matriz EFE	16
1.7.1.2 Modelo de las 5 fuerzas de Porter	18
1.8 Análisis FODA.....	18
1.9 Estrategia.....	20
1.9.1 Tipos de Estrategia	20
1.9.1.1 Estrategias Intensivas	20
1.9.1.2 Estrategias Integradoras	21
1.9.1.3 Estrategias de Diversificación	21
1.9.1.4 Estrategias Defensivas.....	22

1.9.2 La Formulación estratégica	23
1.9.3 Fases para alcance de decisiones estratégicas	24
CAPITULO 2	26
2. Contextualización de términos y mercado	27
2.1 Definición de Automóvil.....	27
2.2 Tipos de Automóviles	27
2.2.1 Transporte Liviano	28
2.2.2 Transporte de Pasajeros	28
2.2.3 Transporte de Carga	28
2.2.4 Transporte de Carga Especializada	28
2.2.5 Transporte de Emergencia.....	29
2.3 Empresa automotriz	29
2.4 Definición de mercado nacional	29
2.5 Definición del Negocio.....	31
2.5.1 Misión.....	32
2.5.2 Visión	33
2.5.3 Valores Corporativos.....	33
2.5.4 Herramientas análisis interno.....	33
2.5.4.1 Diagnostico empresarial (cadena de valor).....	33
2.5.4.1.1 Actividades primarias	34
2.5.4.1.2 Actividades de Apoyo.....	36
2.5.4.2 Matriz EFI (análisis interno).....	39
2.5.4.2.1 Fortalezas y Debilidades	39
2.5.4.2.2 Asignación de ponderación a cada factor	40
2.5.5 Herramientas análisis externo.....	41
2.5.5.1 Diagnostico externo (cinco fuerzas de Porter)	41
2.5.5.1.1 Amenaza nuevos entrantes.....	41
2.5.5.1.2 El poder de negociación de los clientes	42
2.5.5.1.3 El poder de negociación de los proveedores	43
2.5.5.1.5 La rivalidad entre la competencia.....	44

2.5.5.1.6 Diagrama cinco fuerzas de Porter	46
2.5.5.2 Matriz EFE (análisis externo)	46
2.5.5.2.1 Oportunidades y Amenazas	46
2.5.5.2.2 Asignación de ponderación a cada factor	47
2.6 Estrategias del negocio	49
2.6.1 Estrategias a nivel corporativo	49
2.6.2 Estrategias a nivel competitivo	50
2.6.3 Estrategias a nivel funcional.....	51
CAPITULO 3	52
3. Propuesta Planificación Estratégica.....	53
3.1 Propuesta para la Definición del Negocio	53
3.1.1 Misión.....	53
3.1.2 Visión	54
3.1.3 Valores Corporativos.....	54
3.2 Análisis de la empresa internamente	55
3.2.1 Propuesta para ámbito Interno.....	57
3.3 Análisis de los factores externos.....	57
3.3.1 Propuesta para ámbito externo	60
3.4 Análisis de las estrategias existentes y propuestas	61
3.4.1 Análisis estrategia a nivel corporativo existente	61
3.4.2 Propuesta estrategia nivel corporativo	62
3.4.3 Análisis estrategia a nivel competitivo existente	63
3.4.4 Propuesta estrategia nivel competitivo.....	64
3.4.4.1 Unidad de Negocio “Venta de Vehículos Nuevos”	64
3.4.4.2 Nuevas Unidades de negocio	64
3.4.5 Análisis estrategia a nivel funcional existente	65
3.4.6 Propuesta de estrategia nivel funcional.....	66
3.5 Apoyo de ventas	67
3.6 Apoyo Marketing	69
3.6.1 Marketing Mix (4 P)	69

Conclusión	72
REFERENCIAS.....	74
ANEXOS	75

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Ventaja competitiva.....	14
Tabla 2: Matriz EFI.....	40
Tabla 3: Matriz EFE	47

INDICE DE FIGURAS

Figura 1: Cadena de valor ADER.....	38
Figura 2: Diagrama 5 fuerzas de Porter	46

INDICE DE ANEXOS

Anexo 1	76
Anexo 2.....	77
Anexo 3.....	78
Anexo 4.....	79
Anexo 5.....	81
Anexo 6.....	83
Anexo 7.....	84
Anexo 8.....	88
Anexo 9.....	89
Anexo 10.....	91
Anexo 11.....	92
Anexo 12.....	93
Anexo 13.....	94

Introducción

En los últimos años, la industria automotriz ha experimentado grandes cambios en nuestro país, principalmente se han aventurado marcas emergentes de origen Chino con sus vehículos de precio notablemente inferior a lo que se ofrece actualmente. Además del lanzamiento de nuevos modelos casi anualmente por las marcas líderes de la industria.

La creciente demanda a nivel nacional produjo que inversionistas de la zona central del país, consideraran esta una situación como una posible oportunidad de negocio.

En este contexto es que la empresa Automotora Del Real inició sus actividades el año 2012 y a pesar de comenzar con muy buenas ventas, estas han disminuido generando preocupación en los inversionistas.

La estructura a seguir será un análisis completo de la empresa el cual estará basado en diferentes modelos entregados por autores para luego ofrecer una propuesta a la empresa.

El objetivo es dar las directrices para el desarrollo y mejora de los niveles corporativos, competitivos y funcionales de la empresa.

Para conseguir dicho objetivo se analizarán los elementos básicos de la empresa con el fin de dar una dirección a las decisiones que se toman en la empresa, también se realizara un análisis interno y externo para comprender la realidad de la organización y por último la búsqueda y propuesta de mejora para los puntos más problemáticos en la empresa.

CAPITULO 1
“MARCO TEORICO”

El presente capítulo tiene como finalidad dar una base teórica al lector para entender el trabajo que se realizará en este proyecto, el cual trata de la propuesta de un plan estratégico para una empresa la que recientemente ha abierto sus puertas al público y cada vez ve más necesaria la implementación de un plan que ayude a los administradores tanto actuales como los que puedan existir en un futuro a tomar las decisiones que sigan el mismo objetivo que el dueño quiere sobre su proyecto.

1. Administración estratégica

“La administración estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que le permitan a una organización lograr sus objetivos. Como la misma definición implica, la administración estratégica se enfoca en integrar la administración, el marketing, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, las actividades de investigación y desarrollo, así como los sistemas computarizados de información para lograr el éxito de la organización”¹(David, 2008)

1.1 Planificación estratégica

Para desarrollar una planificación estratégica se comenzará con una definición de planeación, luego explicar el concepto de empresa siendo la misión y visión de esta para luego realizar un análisis tanto interno como externo de la empresa.

¹ DAVID, F. R. (2008). Conceptos de administración estratégica. México: Pearson.

1.1.1 Definición planeación

“Es la primera función administrativa, precisamente por ser la que sirve de base para las demás. La planeación es la función administrativa que determina por anticipado cuales son los objetivos que deben alcanzar y que debe hacerse para seguirlos. Se trata, entonces, de un modelo teórico para la acción futura. Empieza por la determinación de los objetivos y detalla los planes necesarios para alcanzarlos de la mejor manera posible por ende la planeación determina adonde se pretende llegar, lo que debe hacerse, cuando, como y en qué orden”²(Chiavenato, 2000).

1.1.2 Características de la planificación estratégica

Según los autores Johnson y Scholes (2001) las principales características de una planificación estratégica son (Martínez, 2000):

- Proporcionar medios estructurados de análisis y reflexión sobre problemas estratégicos complejos, obligando a los directivos a preguntar y cuestionar lo que consideran dado.
- Amplia utilización como medio para implicar al personal en el desarrollo estratégico, ayudando así a crear un sentimiento de pertenencia con la estrategia.

² CHIAVENATO, I. (2000). Introducción a la teoría general de la administración. México McGraw Hill.

- Puede utilizarse como medio de control para revisar periódicamente los resultados y progresos, comparándolos con la dirección estratégica antes acordada.
- Gran utilidad como medio de coordinación.

Estas características recién nombradas servirán como argumento para la aplicación de una planeación estratégica ya que se requiere alinear una estrategia con los objetivos y la empresa para lograr mejores resultados.

1.1.3 Ventajas de la planificación estratégica

Al realizar una planificación estratégica de forma estructurada y sistemática puede proporcionar ventajas importantes en cualquier organización.

Algunas de estas ventajas son las siguientes:

- La dirección de la empresa se ve obligada a pensar de forma sistemática en el futuro.
- Identificar tanto cambios como desarrollos que se pueden esperar.
- Prepara a la empresa para un eventual cambio.
- Mejor coordinación en las actividades y procesos.
- Minimiza la cantidad de conflictos sobre los objetivos de las empresas.
- Se utiliza de manera más oportuna los recursos disponibles.

1.2 Misión

La información primaria que debiera estar contenida en una declaración de misión es una clara definición del ámbito actual del negocio y de los cambios esperados a futuro razonablemente cerca, es decir entre 2 a 5 años.

La declaración de misión debe permitir al lector tener una clara comprensión del ámbito de negocios y la selección de una forma de conseguir una posición ya sea de liderazgo o de ventaja competitiva sostenible.

En este caso utilizaremos a varios autores para tratar de definir correctamente este concepto.

En el libro de Arnoldo Hax y Nicolás Majluf se puede apreciar una gran explicación de este concepto que comienza a ser el más importante al momento de definir nuestra estrategia. (Hax y Majluf, 1996)

“La expresión del propósito del negocio, así como el grado de excelencia requerido para asumir una posición de liderazgo competitivo, es un primero paso esencial en la formulación de una estrategia de negocios. Esta declaración general relativa al direccionamiento que se le pretende dar a un negocio es lo que hemos llamado misión del negocio.”³

Según Fleitman en su libro “Negocios Exitosos” la definición utilizada para misión es la siguiente manera:

³ Hax, A. Majluf, N. (1996). Gestión de Empresas con una Visión Estratégica. Ediciones Dolmes.

“La misión es lo que pretende hacer la empresa y para quién lo va hacer. Es el motivo de su existencia, da sentido y orientación a las actividades de la empresa; es lo que se pretende realizar para lograr la satisfacción de los clientes potenciales, del personal, de la competencia y de la comunidad en general.”

⁴(Fleitman, 2000)

Otra definición que podría aportarnos para complementar este concepto siendo un poco más actual sería la que da Andrade en su libro “Diccionario de Economía” en el cual define a la misión de esta manera: “Finalidad pretendida por una empresa o definición del papel que desea cumplir en su entorno o en el sistema social en el que actúa, y que real o pretendidamente, supone su razón de ser. Equivale a la palabra fin”⁵ (Andrade, 2008)

La idea principal de fundamentar con destacados autores la Misión, es poder utilizar de mejor medida cada parte de todos los modelos y así poder crear una propuesta de misión para esta empresa.

1.3 Visión

Se debe ser claro que muchas empresas nunca llegan a realizar su visión, ya que esta muestra el momento óptimo o las aspiraciones de la organización.

⁴ Fleitman, J. (2000). Negocios Exitosos. Mc Graw Hill.

⁵ ANDRADE, S. (2008) Diccionario de Economía, Tercera Edición. Editorial Andrade.

Para poder definir de una manera correcta la visión de la empresa, tenemos que tener en cuenta muchos datos adicionales, ya sea, que esperan las partes interesadas, proveedores, clientes y hasta sus mismos trabajadores.

La definición de un autor refleja mejor lo que se debe entender al momento de plantear la Visión.

“Es la panorámica de todo lo que, en un sentido amplio, quiere ser una empresa y de aquello que quiere lograr en última instancia. Significa pensar en la imagen general con pasión que ayudara a las personas a sentir eso que presuntamente deben hacer”⁶(Hitt, 2008)

En un sentido más claro la visión es todo lo que se espera que sea del futuro de la organización, pensando que todo lo que tienen planeado resulte y que las metas que se tienen se cumplan.

1.4 Valores Corporativos

Los valores corporativos son los ideales y principios intemporales y colectivos que guían las reflexiones y las actuaciones de un individuo, o un grupo de individuos.

Son los ejes de conducta de la empresa y están íntimamente relacionados con los propósitos de la misma. Los valores corporativos definen el carácter de una empresa y describen aquello que la empresa representa, por lo tanto, suelen estar definidos como parte del conjunto de proposiciones que constituyen la identidad

⁶ HITT, M. (2008).Administración estratégica competitividad y conceptos de globalización. México Thompson.

corporativa de la empresa, lo que se demuestra a través del comportamiento diario de sus empleados (Martínez, 2000)⁷.

Según Ralph Larsen “los valores principales incluidos en nuestro credo pueden ser una ventaja competitiva, pero esa no es la razón por la que los tenemos. Los tenemos porque definen por nosotros lo que representamos, y los mantendríamos aunque en ciertas situaciones se convirtieran en una desventaja competitiva”.

1.5 Objetivos Estratégicos

Los objetivos estratégicos son creados para hacer operativa la misión, es decir, dan dirección de como la organización debe tomar sus decisiones para poder cumplir los objetivos más importantes o a largo plazo planteados.

Para que los objetivos tengan sentido deben cumplir con las siguientes características (Martínez, 2000)⁸:

Oportuno: Debe tener específicamente definido un plazo de cumplimiento, si se realiza pasado este plazo podría ser poco relevante para organización.

Realista: Debe ser un objetivo alcanzable previamente analizada las capacidades de la organización.

⁷ MARTINEZ, D. (2000). La elaboración de un plan estratégico y su implementación a través del cuadro de mando integral. Ediciones Días de Santos.

⁸ MARTINEZ, D. (2000). La elaboración de un plan estratégico y su implementación a través del cuadro de mando integral. Ediciones Días de Santos.

Específicos: Deben hacer énfasis claro en lo que se requiere cumplir, es decir, mensaje claro.

Medible: Debe existir aunque sea un indicador que pueda comprobar el real cumplimiento de este objetivo.

1.6 Análisis Interno

El análisis interno corresponde a la evaluación de la organización en sus puntos internos para la identificación, clasificación y evaluación de sus debilidades y fortalezas. Principalmente se busca identificar y clasificar en:

Debilidades: se refiere a las actividades internas que se llevan a cabo en la organización, que a pesar de dedicar tiempo para estas son las que limitan el buen desempeño de la organización y así se refleja en su participación en el mercado.

La principal tarea de las estrategias es conseguir que estas debilidades desaparezcan o en su defecto ya no sean tan limitantes para la organización.

Fortalezas: son las actividades internas que realiza la organización que se llevan de buena o muy buena manera. Las fortalezas muchas veces son puntos a favor que posee la organización con respecto a sus pares, lo que muchas veces podría ser un factor clave para el éxito.

1.6.1 Herramientas de análisis Interno

1.6.1.1 Matriz EFI

El análisis interno se puede desarrollar de muchas maneras, para Automotora Del Real Ltda. Dentro de nuestras opciones tendremos la Matriz de Evaluación de Factores Internos, también conocida como Matriz EFI. Esta matriz será de mucha ayuda para poder formular la estrategia que es el objetivo principal ya que en esta se identifican claramente las fortalezas y debilidades, en las cuales hay que tener importante énfasis a la hora de entrar al mercado.

Para llevar a cabo la matriz EFI se debe tener en cuenta lo que explica DAVID⁹ en el libro Conceptos de Administración Estratégica, “Al desarrollar una matriz EFI, se requiere tener juicios intuitivos para que su apariencia de enfoque científico no implique que se le interprete como una técnica poderosa. Es más importante comprender bien los factores incluidos que las cifras”.

Para desarrollar la matriz EFI se deben seguir 5 pasos:

Paso 1: Elaborar una lista de los factores internos clave que se identificaron en el proceso de auditoría interna. Seleccionar entre 10 a 20 factores internos incluyendo fortalezas y debilidades. Comenzando por Fortalezas y luego Debilidades.

⁹ DAVID, F. R. (2008). Conceptos de Administración estratégica. Decimoprimer Edición. Editorial Pearson.

Paso 2: Asignar a cada factor una ponderación que abarque desde 0.0 a 1.0 representando desde irrelevante hasta muy importante respectivamente. Por ende se debe asignar los valores a los factores dependiendo de la influencia que posee para el desempeño de la organización. La suma de las ponderaciones debe ser igual a 1.0.

Paso 3: Asignar a cada factor una clasificación de 1 a 4 para indicar si representa una debilidad importante su calificación debe ser 1, una debilidad menor calificación debe ser 2, fortaleza menor debe ser 3 y fortaleza mayor debe ser 4.

Paso 4: Multiplicar la ponderación de cada factor por su calificación para determinar un puntaje ponderado de cada variable.

Paso 5: Sumar los puntajes ponderados para cada variable con el fin de determinar el puntaje ponderado total de la organización.

Se dice que si una empresa mantiene sobre los 2.5 puntos está en una posición interna fuerte.

1.6.1.2 Modelo Cadena de Valor

Para realizar un análisis interno más exhaustivo utilizaremos también el modelo de cadena de valor¹⁰, en este modelo se separan las actividades en dos tipos:

¹⁰ Modelo Michael Porter 1987

Actividades Primarias

Las actividades primarias están destinadas principalmente a la creación física del producto como son el diseño, la producción, la venta, la posventa y el control de calidad.

Se distinguen cinco tipos de actividades primarias:

- **Logística Interna:** Se refiere a todo lo que comprende almacenaje, control de inventarios y transporte de los productos dentro de la empresa.
- **Operaciones:** Se refiere al proceso de transformación de la materia en productos o servicios finales.
- **Logística de Salida:** se refiere a las actividades necesarias para almacenar y distribuir el producto entre los consumidores.
- **Marketing y Ventas:** Son las actividades que permiten llegar a los potenciales clientes y promocionar el producto o servicio.
- **Servicio:** Actividades destinadas a mantener el valor del producto para los clientes.

Actividades de Apoyo

Son las que como dice su nombre están destinadas a dar apoyo a las primarias:

- **Abastecimiento:** Actividades que se realizan para adquirir las materias primas que necesita la empresa, tanto para ocuparlo durante las operaciones y la producción.

- **Administración de los Recursos Humanos:** son las actividades encargadas de la selección, contratación, capacitación, desarrollo y remuneración del personal.
- **Desarrollo Tecnológico:** Administración, actualización y chequeo de la tecnológica que se utilizara en la organización.
- **Infraestructura Empresarial:** se habla de las actividades que están fuera de la actividad principal de la organización, es decir, administración y finanzas, Staff, asesorías de tipo social, jurídica y gubernamental para el desarrollo de la organización y su cadena de valor.

1.6.1.3. Modelo Ventaja competitiva

El modelo de ventaja competitiva explica mejor cual es la estrategia que utiliza la organización para tomar acciones ofensivas o defensivas para lograr una posición estable y defendible en el mercado.

Tabla 1: Ventaja competitiva

Ventaja Competitiva	¿Cuál es su objetivo?	¿Cómo realizara este objetivo?
Liderazgo en costos	Busca generar los costos más bajos en su sector	Principalmente se obtienen con economías de escalas
La diferenciación	Ser única en su industria	Destacándose ya sea en

	en características apreciadas ampliamente por los compradores	el Producto, Distribución, Ventas, Comercialización, Servicio, Imagen, etc...
El enfoque	Ser la mejor en un segmento definido o en un grupo de segmentos	Fijar todos los esfuerzos y recursos en este segmento o grupos de segmentos

Tabla 1: Elaboración Propia

Cabe destacar que existen 2 tipos de enfoques, el enfoque de costos y el enfoque de diferenciación, esta aplica las mismas características de liderazgo en costos y de diferenciación pero ahora en un solo segmento y no en el sector como lo hacía este tipo de ventajas competitivas.

1.7 Análisis Externo

En este proceso realizaremos un estudio del ambiente externo de la organización, con la finalidad de identificar todos los factores o los más influyentes que podrían ser clasificados como oportunidad y amenazas, nos referimos a factores como: económicos, políticos, judiciales, gubernamentales, culturales, tecnológicos, entre otros. Se clasificaran en dos tipos:

Oportunidades: nos referimos a oportunidades a cualquier fenómeno externo que puede ser aprovechado por la organización para así tomar ventaja con respecto a

sus pares, muchas veces organizaciones no optan por tomar oportunidades ya que están consisten en incurrir costos o riesgos, aunque sabiendo que podría ser un factor clave contra la competencia.

Amenazas: son los fenómenos externos que son potencialmente riesgosas para la organización, una mala decisión aquí podría significar el fin, por eso se debe tener especial cuidado a la hora de identificar y evaluar las amenazas.

Para el análisis de los fenómenos externos en este caso utilizaremos la Matriz de Evaluación de Factores Externos, también conocida como Matriz EFE, la cual nos va a permitir identificar y evaluar todo factor externo que pueda afectar a Automotora Del Real Ltda.

1.7.1 Herramientas Análisis Externo

1.7.1.1 Matriz EFE

Según DAVID¹¹ una matriz de evaluación de factores externos permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva.

Los pasos a seguir para realizar la matriz EFE son los siguientes.

Paso 1: Elaborar una lista de factores externos clave que sea alrededor de 10 a 20, incluyendo tanto las oportunidades como las amenazas que afectan a la

¹¹ DAVID, F. R. (2008). Conceptos de Administración estratégica. Decimoprimer Edición. Editorial Pearson.

empresa y su industria. Mencionando primero las oportunidades y luego las amenazas. Hay que ser lo más específico posible utilizando porcentajes, proporciones y números comparativos.

Paso 2: Se debe asignar una ponderación a cada factor que oscile entre 0.0 siendo no importante hasta 1 siendo muy importante. La ponderación de cada factor significara la importancia de este factor para tener éxito en la industria. La suma de todas las ponderaciones debe sumar exactamente 1.

Paso 3: Hay que asignar a cada factor externo una clasificación que oscila entre 1 y 4 siendo Respuesta Superior, 3 Respuesta mayor al promedio, 2 Respuesta es el promedio y 1 Respuesta es bajo el promedio o deficiente. Se debe basar las clasificaciones en la efectividad de las estrategias de la empresa.

Paso 4: Multiplicar la ponderaciones de cada factor por su clasificación para determinar una puntuación ponderada.

Paso 5: Sumar las puntuaciones ponderadas de cada variable con el fin de obtener una puntuación ponderada del total de la empresa. Según Fred David, si esta puntuación es sobre 2.5 significa una empresa que se encuentra en el promedio de respuestas al entorno, mientras que siendo 4.0 responde extraordinariamente a las oportunidades y amenazas existentes en la industria.

1.7.1.2 Modelo de las 5 fuerzas de Porter

Utilizaremos el modelo de las 5 fuerzas de Porter para describir de manera más exacta el entorno de la organización, estas fuerzas son las siguientes:

- **Poder de Negociación de Compradores y Clientes:** se refiere principalmente a la variación de precios que habrá dependiendo de fenómenos como la oferta y demanda.
- **Poder de Negociación de Vendedores y Proveedores:** Va a depender de la facilidad o dificultad para conseguir materias primas por parte de los proveedores.
- **Amenaza de Nuevos Entrantes:** aquí se enfoca principalmente en la factibilidad que existan nuevas organizaciones entrando al mercado.
- **Amenaza de Productos Sustitutos:** La posibilidad que existan nuevos o ya existentes productos que puedan amenazar al nuestro en aspectos como la calidad, el precio, costos y disponibilidad.
- **Rivalidad entre Competidores:** Se habla de cuanta competencia y que medidas utilizan para competir en el mercado.

1.8 Análisis FODA

Un análisis FODA consta de dos perspectivas:

Análisis Interno: En esta perspectiva se analizaran las fortalezas y las debilidades de la organización los cuales pueden ser identificados como los aspectos donde los administradores tienen un grado de control.

Análisis Externo: En esta perspectiva se centran las oportunidades que eventualmente ofrecen el entorno y también las amenazas que debe enfrentarse específicamente en este mercado. La idea es maximizar el aprovechamiento de estas oportunidades y anular o minimizar las amenazas, las cuales se identifican principalmente como aspectos donde los gestores tienen poco o ningún grado de control.

El objetivo principal de un análisis FODA corresponde a la transformación de las debilidades y amenazas en fortalezas y oportunidades respectivamente, lo que se puede conseguir siguiendo unos pasos:

Paso1: Identificar los cambios claves en el entorno de la organización.

Paso2: Analizar el perfil de eventuales recursos ya sea disponibles o en uso y las capacidades de su organización.

Paso3: Configurar una matriz de cuatro cuadrantes los cuales representen los resultados anteriormente analizados.

Paso4: Llegar a un acuerdo con la dirección sobre los resultados obtenidos a nivel interno. Por otro lado los resultados obtenidos a nivel externo son muchas veces

atribuibles a la evolución del entorno, las cuales condicionan la funcionalidad de los negocios y mercados.

Los aspectos internos son más bien atribuibles a las capacidades de los actores por lo que pueden significar el planteamiento y funcionamiento de las organizaciones, en cambio los aspectos externos son totalmente atribuibles a la evolución del entorno la cual puede dar o no viabilidad para el funcionamiento de las organizaciones.

1.9 Estrategia

Aquí determinaremos cuales son los tipos de estrategia más adecuada para la organización en cuestión, por esto presentaremos varios tipos de estrategia. En los siguientes capítulos veremos cuál es la más pertinente utilizar conociendo detalles internos y externos de Automotora Del Real Ltda.

1.9.1 Tipos de Estrategia¹² (David, 2008)

Entre los tipos de estrategias que se pueden identificar tenemos las siguientes:

1.9.1.1 Estrategias Intensivas: La penetración en el mercado y el desarrollo de mercados y de productos se denomina en ocasiones estrategias intensivas porque exigen la realización de esfuerzos intensivos para mejorar la posición competitiva de una empresa en relación con los productos existentes.

¹² DAVID, F. R. (2008). Conceptos de Administración estratégica. Decimoprimer Edición. Editorial Pearson.

- Penetración de mercado, consiste en intentar de aumentar la participación de productos o servicios con mayores esfuerzos de mercadotecnia.
- Desarrollo de mercado, consiste principalmente en la introducción de productos o servicios en nuevas áreas geográficas.
- Desarrollo de producto, consiste en el esfuerzo de incrementar las ventas por medio del mejoramiento de productos o servicios existentes.

1.9.1.2 Estrategias Integradoras: La integración hacia adelante, la integración hacia atrás y la integración horizontal se conocen a menudo como estrategias de integración vertical. Las estrategias de integración vertical permiten a una empresa obtener control sobre distribuidores, proveedores y competidores.

- Integración hacia adelante, implica la obtención de la propiedad o aumento del control sobre distribuidores o vendedores a minoristas.
- Integración hacia atrás, busca la obtención de la propiedad o el aumento del control sobre los proveedores de una empresa.
- Integración horizontal, se refiere a una estrategia que busca la propiedad o el aumento del control sobre los competidores de una empresa.

1.9.1.3 Estrategias de Diversificación: Tres tipos de estrategias de diversificación son la concéntrica, horizontal y de conglomerados. En general este tipo de estrategias se vuelven menos populares, ya que las empresas encuentran más dificultades para manejar las diversas actividades del negocio. Ahora las

empresas buscan dedicarse a pocas actividades pero realizarlas de excelente manera.

- Diversificación concéntrica, significa la adición de productos o servicios nuevos, pero relacionados con los actuales.
- Diversificación horizontal, corresponde a la adición de productos o servicios nuevos, pero no relacionados con los actuales enfocados hacia los mismos clientes.
- Diversificación de conglomerados, corresponde a las adiciones de productos o servicios nuevos, pero no relacionadas con los actuales y tampoco relacionadas con los clientes actuales.

1.9.1.4 Estrategias Defensivas: Las estrategias defensivas son unas de las menos aconsejables a una organización que desea lograr un buen desempeño, por lo general estas son para organizaciones que se encuentran en mal estado financiero o ven pronto un fatal deceso en caso de no aplicar una de estas estrategias, como ejemplos tenemos la liquidación o venta de sucursales.

- Recorte de gastos, ocurre cuando una empresa se reagrupa por medio de la reducción de costos y activos para revertir la disminución de las ventas y utilidades.
- Enajenación, es la venta de una división o parte de una empresa, se utiliza con frecuencia para obtener capital con el propósito de realizar mayores adquisiciones o inversiones estratégicas.

- Liquidación, la venta en partes de todos los activos de una empresa por su valor tangible, es un reconocimiento de derrota y, por lo tanto, es una estrategia difícil de seguir emocionalmente; sin embargo, es mejor cesar las operaciones que continuar perdiendo grandes cantidades de dinero.

1.9.2 La Formulación estratégica (Martínez, 2000)

- Estrategias corporativas. La estrategia corporativa se dedica a cuestiones que conciernen a la cartera de negocios de la empresa, como por ejemplo en que negocios se debería competir o como el gestionar dicha cartera para crear sinergia entre los negocios.
- Estrategias competitiva o a nivel de unidad de negocio. Las empresas de éxito se esfuerzan por desarrollar bases para lograr una ventaja competitiva, ventaja que pueda consistir en un liderazgo en costes y/o en la diferenciación, sea especializándose en un reducido segmento de mercado o abarcando un sector de la actividad concreto con un alcance amplio.
- Estrategias operativas. Se considera que una empresa es una serie de funciones (marketing, producción, recursos humanos, investigación y desarrollo, etc.) y la manera de entenderla es analizar el desempeño de cada una de esas funciones con relación a las ejecutadas por la competencia. Para ello, se utiliza el análisis de la Cadena de Valor. El Análisis de la Cadena de Valor es una herramienta gerencial para identificar fuentes de ventaja competitiva. El propósito de analizar la cadena de valor es identificar aquellas actividades de la empresa que pudieran aportarle una

ventaja competitiva potencial. Poder aprovechar esas oportunidades dependerá de la capacidad de la empresa para desarrollar, a lo largo de la cadena de valor y mejores que sus competidores, aquellas actividades competitivas cruciales.

1.9.3 Fases para alcance de decisiones estratégicas

El alcance de las decisiones estratégicas de cualquier empresa pasa por un proceso a realizar en cinco fases (Martínez, 2000):

Fase 1: La definición del negocio, que significa concretar los siguientes aspectos: qué tipo de necesidades van a ser satisfechas (funciones del producto o servicio); que segmentos de consumidores van a ser atendidos por la empresa (Segmentos y áreas geográficas); y con qué tecnologías van a ser realizados los productos o servicios. Todo ello comparado con nuestros competidores.

Fase 2: Una vez hecha la definición del negocio, las estrategias de cartera deben concretar todas las actividades o unidades de negocio (UEN) que la empresa quiere abordar.

Fase 3: A continuación, se deberá definir la estrategia competitiva a seguir dentro de cada negocio, siendo las estrategias genéricas identificadas por Michael Porter: Liderazgo de costos, diferenciación y enfoque o concentración en un segmento o nicho del mercado.

Fase 4: Las estrategias de crecimiento definen las pautas de actuación para cuando la empresa se ha marcado objetivos de crecimiento. Concretamente definen si la empresa debe crecer mediante desarrollo interno o mediante desarrollo externo (alianzas, fusiones, absorciones, etc.).

Fase 5: Las estrategias operativas o funcionales deben establecer planes de acción de cada una de las áreas o departamentos de la empresa.

CAPITULO 2
“ESTUDIO Y ANALISIS EMPRESARIAL”

El presente capítulo se utilizara para definir los segmentos de negocio existentes en el mercado automotriz, agregando una contextualización sobre la organización y luego se hará una recolección de datos con el objetivo de desarrollar los pasos de una planificación estratégica para así cimentar directrices las cuales serán utilizadas para la futura dirección de Automotora del Real Ltda.

2. Contextualización de términos y mercado

Concepto de Automóvil, tipos de automóviles en el mercado chileno, empresa automotriz (Automotora), rol que desempeña una empresa automotriz y el contexto de Automotora Del Real Ltda. En el mercado.

2.1 Definición de Automóvil

Que se mueve por sí mismo. Se dice principalmente de los vehículos que pueden ser guiados para marchar por una vía ordinaria sin necesidad de carriles y llevan un motor, generalmente de explosión, que los pone en movimiento.¹³

2.2 Tipos de Automóviles

Los automóviles se pueden clasificar de mejor manera dependiendo específicamente de que se pretende transportar con ellos, una clasificación es la siguiente:

¹³ Real Academia Española: <http://www.rae.es/>, Sección: Diccionario de la Lengua Española, Vigésima Segunda Edición. Dato obtenido en fecha: 5 junio de 2013 Disponible en: <http://lema.rae.es/drae/?val=autom%C3%B3vil>

2.2.1 Transporte Liviano

Se refiere a todo tipo de vehículos que cumplen 2 tipos de funciones parcialmente, es decir, se utiliza para transportar pequeño volumen y bajo peso de cargas en cortas distancias, además de poder transportar pasajeros.

2.2.2 Transporte de Pasajeros

Se refiere a todo tipo de vehículos utilizador para el transporte de personas dentro de ciudades y también entre ciudades tanto de uso particular como de uso público ya sea transporte liviano donde no sobrepasa los 7 pasajeros y vehículos especializados en pasajeros que son sobre 7 pasajeros.

2.2.3 Transporte de Carga

Son aquellos que se utilizan para el transporte de materiales, materias primas o residuos tanto en cortas como largas distancias.

2.2.4 Transporte de Carga Especializada

Son aquellos donde el vehículo es adaptado especialmente para el transporte de una cierta carga, los se caracterizan por ser utilizados en trabajos ya sea mineros, agrícolas, urbanos, etc.

2.2.5 Transporte de Emergencia

Son los que se encuentran dedicados exclusivamente para labores de rescate y como lo indica su nombre, emergencias ya sea en ciudades como en lugares rurales habitados donde corra peligro la vida de las personas.

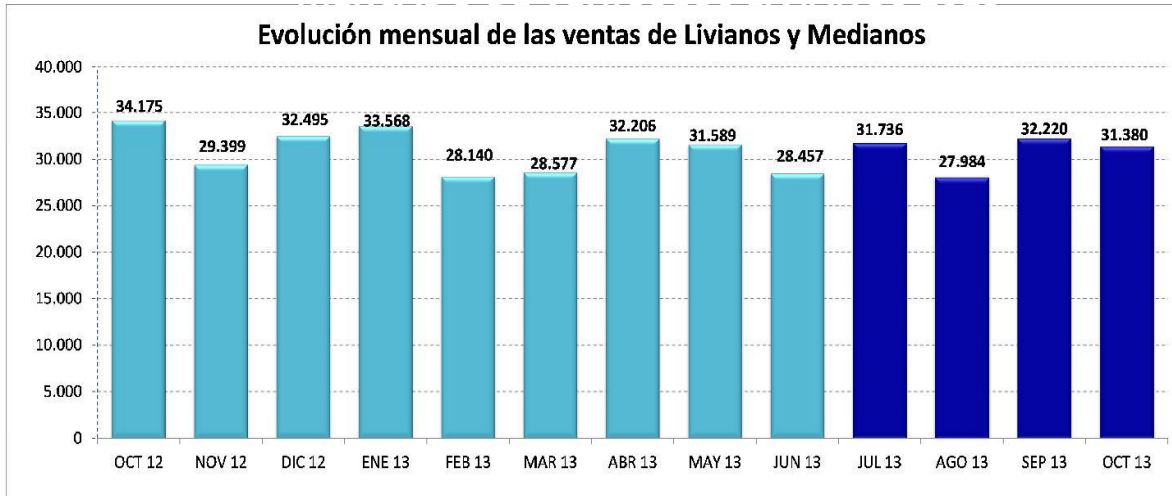
2.3 Empresa automotriz

Es una unidad de organización dedicada a la venta, mantención, servicio técnico de todo tipo de automóvil, ya sea de cualquiera de sus tipos, además de la venta e instalación de repuestos para estos.

En el caso particular de Automotora Del Real Ltda. En su primera etapa se dedicara solamente a la venta, para luego en su segunda etapa la implementación de servicio técnico integral y ventas de repuestos.

2.4 Definición de mercado nacional

El interés de comenzar esta empresa fue el crecimiento de la industria automotriz a nivel nacional cuyos niveles a octubre del año 2013 alcanzaron 31.380 unidades y a su vez las ventas acumuladas a este mes alcanzaron 305.857 unidades representando un 10% de crecimiento con respecto al mismo mes el año anterior, solamente en el mercado de vehículos livianos y medianos, estos datos corresponden al mercado mayorista implicando que el mercado con el público puede verse con una variación no mayor a un 3% debido a el stock en sucursales.(Anexo 1).



Fuente: www.anac.cl

Además de esto, se puede mencionar que Chile es uno de los primeros países en Latinoamérica en obtener los niveles más bajos de azufre en el diésel desde septiembre del presente año (2013), lo que significa que posee 15 partículas de azufre por millón siendo como referencia la misma calidad de diésel que se utiliza en Estados Unidos, Europa y Australia. En el caso de la gasolina, Chile posee entre 11 a 99 partículas de azufre por millón lo que es equivalente al combustible utilizado en Estados Unidos y en Nueva Zelanda. (Anexo 2)

Actualmente existen 60 marcas que venden vehículos de tipo livianos, SUV y comerciales, siendo las principales marcas haciendo referencia al informe de la ASOCIACION NACIONAL DE AUTOMOVILES DE CHILE entregada el mes de noviembre donde la marca CHEVROLET lidera el mercado con un 15,1% de las

ventas, seguido por las coreanas KIA y HYUNDAI que tienen un 9,3% y un 8,5% respectivamente de participación de mercado acumulada hasta el mes de octubre (Anexo 3).

2.5 Definición del Negocio

Automotora Del Real Ltda. Nace el día 15 de junio del año 2012 cuando la dueña conforma la sociedad y delegación de facultades administrativas ante notario público en la ciudad de San Felipe. Se comenzó la construcción el día 1 de septiembre de 2012 y ya para el día 25 de febrero del año 2013 se comenzó a funcionar con total normalidad cuando se obtiene la patente comercial.

Actualmente existen 4 empresas del rubro automotor que es posible identificarlas como competidores directos de Automotora Del Real, las cuales son concesionarios de diferentes marcas.

Automotora Del Real comenzó su trabajo con la prestigiosa marca CITROEN, la cual vende vehículos de procedencia Francesa y la marca CIDEF la cual se dedica a la venta de marcas emergentes (Procedencia China) y motocicletas KAWASAKI. Después de varios meses de trabajo se adjudicó las marcas convirtiéndose el representante de estas en la zona.

Actualmente se encuentra ubicada en Av. Chacabuco #109, San Felipe, lugar en el cual tiene ubicada su sala de ventas y sus oficinas donde se atiende al cliente.

Esta empresa trabaja con dos grandes modalidades de pago, la primera y menormente utilizada es la compra al contado donde el comprador realiza el pago total del vehículo a la empresa al momento de adquirirlo y la segunda pero mayormente utilizada es por intermedio de empresas crediticias preocupadas en créditos automotrices, se excluye el pago con tarjeta de crédito y red compra (Transbank) por el alto monto de las transacciones. Las empresas que están instaladas en estos momentos en la casa matriz y única sucursal de Automotora del Real son SANTANDER CONSUMER, TANNER Y GLOBAL, las otras empresas funcionan por medio de contacto telefónico o correo electrónico para aprobar este tipo de productos.

2.5.1 Misión

Al unificar todos los propósitos del negocio, además de identificar las posibles ventajas se pudo crear una misión, la cual ha sido la base para tomar las decisiones en este tiempo de funcionamiento:

“Crear alianzas estratégicas y adquirir representaciones de estas, satisfacer plenamente las necesidades de todos los clientes y poder cumplir con todas las exigencias y expectativas que las marcas nos soliciten, esto se cumplirá mediante un nivel de servicio caracterizado por la excelencia.”

2.5.2 Visión

En el caso de la Visión, representando lo que la empresa espera a largo plazo, siguiendo todas sus expectativas y planteando sus objetivos se pudo identificar como la siguiente:

“Nuestra empresa está proyectada a ser el concesionario más grande de la quinta región interior, generando la mayor seguridad y confiabilidad a todos nuestros clientes, abasteciendo sus necesidades y cumpliendo con sus metas trazadas a nivel personal, liderando en conocimiento y calidad humana.”

2.5.3 Valores Corporativos

Estos valores utilizados por la empresa, han sido la base para la toma de las decisiones, encontrándose muchas veces en situaciones adversas pero siempre siendo respetados, son los siguientes: Respeto, Humildad, Compromiso y Honestidad.

2.5.4 Herramientas análisis interno

2.5.4.1 Diagnostico empresarial (cadena de valor)

Para realizar un análisis se utilizara el modelo de la cadena de valor de (Michael Porter 1987), en el cual se identificaran la sucesión de actividades de Automotora Del Real que dan valor a los productos que esta ofrece al cliente.

2.5.4.1.1 Actividades primarias

- **Logística Interna:** La adquisición de los vehículos proviene exclusivamente desde las marcas ya mencionadas, las cuales cada una de ellas tiene diferente forma de trabajar. Por su parte la marca Citroën se preocupa completamente del traslado desde su centro de distribución ubicado en la región metropolitana despachando las unidades hasta dejarlas instaladas dentro de las empresas concesionarias. Por otro lado la marca Cidef y sus asociados (sub marcas) negocian cada envío pero principalmente el costo debe ser asumido por el concesionario, salvo que este traslado sea en reemplazo de una unidad defectuosa. El control de los inventarios se realiza de dos maneras, se crea un registro manual donde se archivan tanto facturas como homologados¹⁴ para mantener un orden y detalles de vehículos existentes en el local, además de un conteo y revisión diaria de las unidades para equivocaciones a la hora de venta de las unidades. Principalmente se trata de evitar costos adicionales de almacenamiento y deterioro de las unidades por lo que se mantiene un stock no superior a veinte vehículos totalmente nuevos dentro del local.
- **Operaciones y producción:** Automotora Del Real no fabrica sus propios vehículos, solamente funciona como representante de ciertas marcas para crear una cercanía con el cliente, por lo tanto resulta ser un intermediario

¹⁴ Documento entregado por el Ministerio de transporte y telecomunicaciones para efectos de registros y revisión técnica del vehículo.

entre marca y cliente, en el caso de las operaciones que se entregan se pueden destacar la participación en ferias de emprendimiento y el acercamientos de las marcas al cliente con visitas a empresas de la zona que pueden ser potenciales cliente.

- Logística de salida: Al ser un producto de alto costo y para evitar todo tipos de fraudes por no pago y robo, la entrega de todo producto se realiza en las inmediaciones del local previa revisión visual y mecánica de la unidad. Para esta actividad existe un lugar físico denominado “patio de pre-entrega” donde la unidad es ubicada para su lavado y revisión.
- Marketing y ventas: ADER al ser un concesionario de las marcas en la quinta región interior, recibe todo el apoyo de marketing a nivel nacional de las marcas, ya sea publicidad deportiva, televisiva y de posicionamiento. Se cuenta con página de internet propia enlazada directamente desde las páginas de las marcas, Citroën y Cidef. Además de esto, a modo de iniciativa propia se han desarrollado volantes y avisos radiales para ser entregados en la zona haciéndole publicidad como empresa del mercado automotor.
- Servicio: Al tener una muy buena ubicación y un gran espacio se cuenta con un servicio llamado “QUICK SERVICE” el cual está destinado a resolver problemas de baja gravedad, el que está equipado con elevador hidráulico, personal capacitado y las herramientas necesarias para solucionar detalles de funcionamiento.

En el caso de existir un problema no solucionable por el servicio implementado, ADER funcionara como intermediario entre el cliente y el servicio técnico autorizado ubicado en la región metropolitana para hacer efectiva las garantías de todas las unidades, esto hasta que en la segunda etapa se implementara un servicio técnico del mismo nivel utilizado en el servicio técnico autorizado.

2.5.4.1.2 Actividades de Apoyo

- **Abastecimiento:** Para el mercado automotor no existe materia prima utilizada ya que las unidades vienen completamente equipadas a modo de funcionamiento desde sus respectivas fábricas, como ADER se adicionan los set de seguridad y los pisos de gomas ambos con un logo de la empresa estampados, los cuales son confeccionados por una empresa encargada de este rubro para la mayoría de las automotoras de la región metropolitana.
- **Administración de los recursos humanos:** las actividades realizadas a nivel de recursos humanos y las decisiones tomadas para este tema son exclusivamente decisión del gerente comercial, quien se preocupa de este tema al no ser necesario una persona exclusivamente para esta área ya que se encuentran trabajando diez personas en total. Las capacitaciones del personal de mecánica son entregadas por las marcas, en sus respectivos talleres escuela ubicadas en la región

metropolitana, donde la empresa solo debe cubrir los gastos de transporte de personal.

Las actividades encargadas a la selección y contratación del personal son realizadas por una comisión entre el gerente general, sub gerente general y el gerente comercial, donde se realizan entrevistas presenciales a los postulantes a cada cargo que se ofrece.

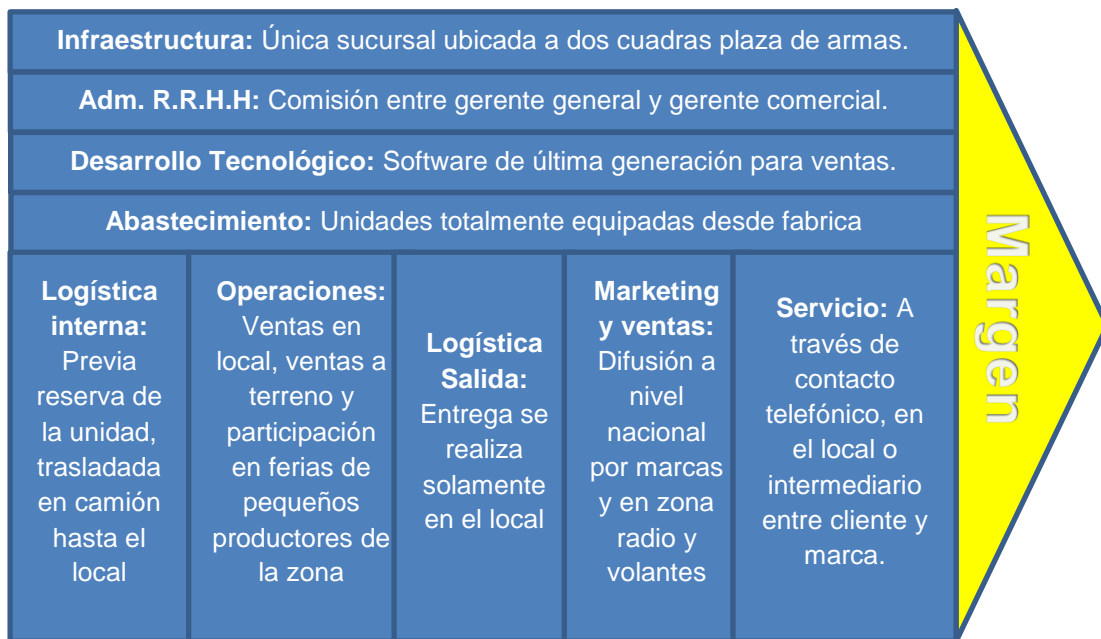
Las capacitaciones del personal de ventas las realiza el gerente comercial, quien lleva ligado a las ventas en el mercado automotor aproximadamente quince años.

- Desarrollo tecnológico: La administración y mantenimiento de la tecnología utilizada por la empresa está a cargo del programador que habilitó el software utilizado, el cual se creó en base a las necesidades y expectativas de la empresa. El software consta de un sistema para realizar cotizaciones de todas las unidades ofrecidas por ADER, simulando créditos, ofreciendo los precios actualizados dados por las marcas y registrando automáticamente los datos del cliente para agregarlos a las bases de datos.
- Infraestructura: ADER cuenta con un local ubicado dentro de las alamedas de la ciudad de San Felipe, donde cuenta con 4.900 metros cuadrados de terreno idealmente pensados para la instalación de una sala de ventas última generación, que cuenta con un sistema de temperatura que se adecua a la estación climática, teniendo en cuenta que la ciudad de San Felipe en el verano es una de las más calurosas del país y en el invierno

una de las más frías, la sala de ventas es de vidrios termo laminados, los que le dan un estilo elegante y sobrio. En el patio se encuentra la zona de pre-entrega y el “QUICK SERVICE”, donde adicionada la sala de ventas y patio de estacionamientos solo se ha utilizado un 40% del terreno disponible, el otro 60% se utilizara en un servicio técnico de estándares no conocidos en la zona.

Tanto las actividades primarias como secundarias sin duda agregan valor a ADER, ya sea de modo individual o entrelazadas unas con otras.

Figura 1: Cadena de valor ADER



2.5.4.2 Matriz EFI (análisis interno)

2.5.4.2.1 Fortalezas y Debilidades

Fortalezas

- Ubicación privilegiada
- Infraestructura
- Base datos clientes (12 años)
- Estructura de costos baja
- Alta tecnología
- Relación directa con clientes
- Empresas de crédito con agentes dentro de la sucursal
- Alianzas Estratégicas
- Atención personalizada

Debilidades

- Personal de venta nuevos en el rubro
- Ultima en ingresar al mercado
- Mal clima laboral
- Liderazgo Autocrático
- Solo venta de vehículos nuevos
- No se utiliza modelo de negocios
- Estructura organizacional mal definida
- Baja participación en el mercado

- Alta Inversión para puesta en marcha

2.5.4.2.2 Asignación de ponderación a cada factor (entre 0.0 y 1.0) y su respectiva clasificación

Tabla 2: Matriz EFI

Fortalezas	Ponderación	Clasificación	Total
Ubicación	0.075	4	0.3
Infraestructura	0.05	4	0.2
Base de Datos	0.1	4	0.4
Baja Estructura de Costos	0.05	3	0.15
Alta Tecnología	0.025	3	0.075
Relación directa con clientes	0.05	3	0.15
Alianzas Estratégicas	0.05	4	0.2
Atención Personalizada	0.025	3	0.075
Empresas de crédito con agentes en el local	0.025	3	0.075
Subtotal	0,45		1.625
Debilidades	Ponderación	Clasificación	Total
Personal sin experiencia en rubro	0.025	1	0.025
Ultima en ingresar al mercado	0.1	1	0.1
Mal Clima Laboral	0.05	2	0.1
Decisiones centradas en una persona	0.05	1	0.05
Solo ventas de vehículos nuevos	0.075	1	0.075

No utiliza modelo de negocios	0.075	2	0.15
Baja Participación de Mercado	0.1	1	0.1
Alta Inversión para puesta en marcha	0.05	2	0.1
Estructura organizacional mal definida	0.025	2	0.05
Subtotal	0.55		0.75
Total	1		2.375

Como se puede ver en la tabla 2, la matriz EFI arroja que ADER se encuentra con un puntaje de 2.375, donde el modelo indica que la empresa estaría en una media posición internamente si obtuviera sobre 2.5, esto quiere decir que con algunas mejoras podría pasar a tener una posición sobre la media ya que se encuentra por muy bajos puntos fuera de este rango.

2.5.5 Herramientas análisis externo

2.5.5.1 Diagnostico externo (cinco fuerzas de Porter)

Con la idea de realizar un análisis externo de ADER se empleara un modelo de Porter el cual analiza el entorno de la organización desde cinco puntos los cuales se desarrollan a continuación.

2.5.5.1.1 Amenaza nuevos entrantes

La industria automotriz tiene altas barreras de entrada ya que a su vez el negocio a largo plazo entrega una gran cantidad de utilidad, sucede que al corto plazo

mayoritariamente se ven pérdidas por lo competitivo del mercado y el bajo nivel de ventas.

Esto sin contar que se requiere un gran esfuerzo para contar con un local donde se entregue un grato ambiente para que el cliente pueda tomar una decisión sobre la adquisición de un vehículo.

Existe casos de empresas que han tratado de integrarse al mercado en menor cantidad pero solo al paso de algunos meses se dan cuenta que no pueden competir con las empresas ya existentes que son dominadores del mercado en la zona.

Además el nuevo plan regulador prohíbe la instalación de una nueva empresa de este tipo dentro de las alamedas de la ciudad por lo que obliga a las empresas a ubicarse lejos de la plaza de armas y definitivamente lejos del público en general.

Por lo tanto hace que el sector sea poco atractivo para el ingreso de nuevos competidores.

2.5.5.1.2 El poder de negociación de los clientes

Los clientes de este mercado cada vez son más exigente ya que existen diversas marcas que ofrecen productos para cada segmento y diferentes precios. Principalmente los clientes buscan además de un producto de calidad, un servicio de post-venta el cual incluye garantías y hasta muchas veces mantenciones sin costo para él.

Muchas veces los clientes reciben bonos en diferentes empresas por ser considerados clientes habituales lo cual influye mucho al momento de su compra.

A pesar de todo esto, el cliente no puede hacer mucho con respecto a los precios, ya que cada marca mensualmente pone un precio a cada producto y este debe respetarse en todo el país, como es en el caso de las marcas que se trabajan en ADER, donde a principio de cada mes los productos se cambian de precio por el cambio en los bonos de marcas que se ofrecen.

Algo que se debe destacar aquí es que este poder de negociación pudiese aumentar en el caso de que se encuentre un cliente que pretende adquirir una flota de productos, donde el poder de negociación podría ser mayor por la cantidad de vehículos a adquirir.

2.5.5.1.3 El poder de negociación de los proveedores

En este mercado los proveedores poseen muy pocas posibilidades de negociación ya que solamente en Chile existen aproximadamente unas 60 marcas, lo que hace cada producto ofrecido por los proveedores fácilmente reemplazable en otra marca ya sea tanto segmentos livianos, comerciales y pesados. La empresa que se sale de los márgenes de precio de cada segmento queda inmediatamente fuera de mercado ya que el cliente hoy es mucho más actualizado e informado.

Además existen variantes que aplicadas en el mercado obligan a las marcas incurrir en muchos gastos que el cliente ve como más que un regalo una

obligación, como son los avisos publicados por la General Motors Company los primeros días de cada año donde ofrecen patente gratis en la mayoría de unidades convirtiendo este patrón en un modelo a seguir en algunas empresas de la competencia.

2.5.5.1.4 La amenaza de productos sustitutos

Para este mercado el producto sustituto sería el transporte público, que es mucho más barato que los productos que ofrece ADER, pero para este análisis no sería una gran amenaza ya que el segmento principalmente atacado son empresas que requieren como activo necesario un vehículo motorizado y tan solo en el segmento de vehículos de transporte se ve una posible amenaza el transporte público.

2.5.5.1.5 La rivalidad entre la competencia

La rivalidad entre la competencia es agresiva, ya que todas las empresas en la zona ofrecen marcas distintas pero productos para todos los segmentos ofrecidos en ADER, además de esto existen empresas que ofrecen maquinaria agrícola que también se ofrece por la marca CIDEF pero las ventas han sido bastante bajas debido a que los vendedores no poseen conocimientos sobre este tipo de maquinarias.

Cada empresa posee su propio repertorio de publicidad con la cual se pelea cada punto porcentual de los segmentos de este amplio mercado en la zona.

A pesar de todo esto, ADER posee alianzas estratégicas con dos de las empresas competidoras de la zona, con las cuales realiza negocios para satisfacer necesidades de clientes que se encuentran en la base de datos que no han podido ser cubiertas que el stock que posee actualmente. Para esto se utiliza un sistema de repartición de comisión por venta el cual es diferente en cada negocio dependiendo de la ganancia que deja esta, además de las marcas, modelos y fecha en la que se está vendiendo.

Las malas prácticas y los intentos de dañar la fama de la competencia son un tanto habituales en este rubro y en la zona.

2.5.5.1.6 Diagrama cinco fuerzas de Porter

Figura 2: Diagrama 5 fuerzas de Porter



2.5.5.2 Matriz EFE (análisis externo)

2.5.5.2.1 Oportunidades y Amenazas

Oportunidades

- Mercado Automotriz en crecimiento
- Capacidad de explotar otras unidades de negocio con misma patente

- Clientes de gran poder adquisitivo en la zona
- Nuevas plantas de producción en América Latina
- Nuevas tecnologías
- Bonos entregados por proveedores
- Estable economía en Chile con respecto a países América Latina
- Renovación vehículos minería y agricultura

Amenazas

- Alta competitividad
- Regulaciones y cambios en la legislación
- Competencia desleal
- Paros en registro civil y municipalidades
- Aumento tasa de interés que rigen créditos automotrices
- Unidades defectuosas de fabricas

2.5.5.2.2 Asignación de ponderación a cada factor (entre 0.0 y 1.0) y su respectiva clasificación

Tabla 3: Matriz EFE

Oportunidades	Ponderación	Clasificación	Total
Mercado en crecimiento	0.075	4	0.3
Capacidad de explotar otras unidades de negocio con misma patente (ventas semi-nuevos y servicio técnico)	0.05	3	0.15

Clientes de gran poder adquisitivo	0.1	4	0.4
Nuevas plantas de producción en América Latina	0.025	3	0.075
Nuevas Tecnología	0.05	3	0.15
Bonos entregados por proveedores	0.075	3	0.225
Economía estable en Chile	0.075	4	0.3
Renovación minería y agricultura	0.1	3	0.3
Subtotal	0.55		1.9
Amenazas	Ponderación	Clasificación	Total
Alta Competitividad	0.15	1	0.15
Regulaciones y cambios en la legislación	0.1	1	0.1
Competencia desleal	0.075	2	0.15
Paro trabajadores registro civil y municipalidad	0.025	2	0.05
Aumento tasa de interés crédito automotriz	0.025	2	0.05
Unidades defectuosas de fabrica	0.075	2	0.15
Subtotal	0.45		0.65
Total	1		2.55

Como se puede ver en la tabla 3 los resultado son un poco más alentadores que en su par interna (Matriz EFI) donde aquí ADER se encuentra sobre el promedio en respuesta a los fenómenos externos con 2.55 siendo el promedio un 2.5 puntos.

Con esto podemos determinar principalmente que al aplicar una planificación esto debería mejorar de manera abrupta logrando que se pueda tomar las

oportunidades para convertirlas en puntos a favor y por otro lado identificar las amenazas que podrían darle el fin a esta empresa.

2.6 Estrategias del negocio

En este segmento se explicaran las estrategias que se llevan a cabo dentro de la organización, tanto las que se aplican a nivel corporativo, competitivo y funcional.

2.6.1 Estrategias a nivel corporativo

Desde un comienzo ADER se propuso como mercado objetivo los segmentos no cubiertos por la competencia, ya sea empresas agrícolas y mineras que veían como obligación viajar a la región metropolitana para la compra de sus unidades, además de esto se busca la explotación de la base de datos de doce años que se encontraba en poder del gerente comercial, las cuales incluía clientes del segmento de livianos, pasajeros, comerciales y pesados.

Todo esto, utilizando una estrategia de tipo intensiva, donde se realizaron arduos trabajos para lograr una penetración de mercado con publicidad y visitas a terreno.

Además de esto, se ha capacitado a los ejecutivos de ventas para que la atención del cliente sea de manera óptima, donde el ejecutivo pueda identificar a tiempo las necesidades de los clientes y tener una baraja de alternativas para cubrirlas.

Otro punto que se recalca en las capacitaciones es el continuo contacto con el cliente, para poder notar la satisfacción del cliente con respecto a la atención, el producto y los servicios entregados.

2.6.2 Estrategias a nivel competitivo

A nivel competitivo se debería aplicar opción de la matriz de ventaja competitiva, ya sea liderazgo en costos, diferenciación o especialización.

Por el tipo de producto que se ofrece solamente se pudo optar por la diferenciación y va más que nada enfocada a la “experiencia de compra”, lo que significa que ADER se destaca por la atención que entrega a un cliente o un futuro cliente sin hacer discriminación por el valor del vehículo que se encuentra cotizando ni la forma en que pretende comprarlo.

Por el lado del servicio de Post-Venta ADER no cuenta con la infraestructura para realizar mantenciones o cubrimiento de garantías, sabiendo que esto es un problema y que será implementado en la segunda etapa de construcción, se aplica un servicio de intermediario entre clientes y servicio técnico autorizado sin costo para el cliente, brindándole una mayor seguridad y garantizando que su producto se encuentra en las manos apropiadas.

Siguiendo de la mano con el tema de la Post-Venta, ADER pretende a no más de dos años contar con el servicio técnico autorizado para todas las marcas del

mercado con los mismos niveles que se puede encontrar en las mejores empresas dedicadas a esto a nivel nacional.

2.6.3 Estrategias a nivel funcional

A nivel funcional no se puede ver una estrategia muy definida, se utiliza una comisión para la identificación de los problemas y la rápida solución de ellos siguiendo las bases entregadas por los valores corporativos, la misión y la visión de la empresa.

Al ser una organización pequeña, ADER no se encuentra dividida por departamentos ni unidades funcionales, lo que muchas veces trae problemas de la identificación de los jefes y comunicación entre los trabajadores.

Además se encuentran trabajadores que realizan labores que no les corresponden, lo que dificulta el buen funcionamiento por quedar puestos de trabajo sin su personal predeterminado.

CAPITULO 3

“PROPUESTA PLANIFICACION

ESTRATEGICA AUTOMOTORA DEL REAL

LTDA.”

3. Propuesta Planificación Estratégica

En el presente capítulo se presentara una propuesta para la planificación estratégica después de realizado el estudio pertinente en el capítulo 2, con estos datos es suficiente información para poder completarla.

3.1 Propuesta para la Definición del Negocio

3.1.1 Misión

Para la realización de la misión se realizó un Focus Group al personal que desempeña labores en las inmediaciones de ADER, las cuales principalmente hacían referencia a los objetivos a corto plazo que ellos divisaban para la empresa, además de una identificación del producto, una identificación de los potenciales clientes y esfuerzos a realizar para lograr estos objetivos. (Anexo 5)

Después de analizada la misión actual que posee ADER, se pudo identificar que esta tiene una buena base pero le faltan algunos elementos, como por ejemplo, no se identifica que tipo de producto o servicio se entregara y tampoco se especifica con claridad el cliente al cual estará enfocado este producto, por lo que a continuación presentamos la propuesta de la misión.

“Automotora Del Real es una empresa del mercado automotor, la cual ofrece productos para todos los segmentos de este mercado y los servicios de post-venta correspondientes haciendo énfasis en empresas de la zona y particulares,

destacando un servicio óptimo, completo y de calidad además de realizar alianzas estratégicas a nivel nacional para el cumplimiento de las necesidades en la zona”

3.1.2 Visión

A continuación se presentara un análisis de la visión actualmente existente y luego de que se realizó un Focus Group se planteara una nueva visión que realmente cumpla con los propósitos a largo plazo de la empresa. (Anexo 6)

ADER al ser una empresa nueva en el mercado posee muchos objetivos a largo plazo, por lo que la definición de la visión se hizo un tanto más fácil definirla

“Automotora Del Real está proyectada a ser el concesionario más grande de la quinta región interior, generando la mayor seguridad y confiabilidad a todos sus clientes, además busca tener los mejores estándares de calidad a nivel nacional tanto en ventas, servicios y calidad”

Esta visión proyecta exactamente lo que el personal y la gerencia busca a largo plazo en torno a unos 10 años aproximadamente donde ya se encontrara la segunda etapa de construcción concluida y una alta gama de productos a la venta y stock en el mismo local.

3.1.3 Valores Corporativos

Los valores corporativos no requieren mayor análisis y propuesta, por lo que se mantienen los que se plantearon en el capítulo dos, estos se vieron reflejados en

los Focus Group aplicados donde el personal varias veces los nombro y se destacó su importancia. Son los siguientes: Respeto, Humildad, Compromiso y Honestidad.

3.2 Análisis de la empresa internamente

Para recapitular entonces, los datos obtenidos en el análisis interno del capítulo dos son los siguientes:

El análisis interno del modelo de la cadena de valor y la matriz EFI, entregan resultados visto cuantitativamente no favorables en el sentido de la evaluación según los modelos, por ejemplo la matriz EFI arroja un resultado de 2.375, lo que significa que la empresa se encuentra bajo el promedio de la fortaleza internamente, pero si lo llevamos al lado cualitativo es muy alentador ya que siendo una empresa con menos de un año de funcionamiento ya se encuentra muy cerca del promedio, y al aplicar unas mejoras se podría acercarse hasta 3 puntos que sería un gran avance para estar fuerte internamente.

Esta propuesta se dirigirá principalmente a los factores expuestos en la matriz EFI, donde se encuentran las mayores falencias.

Debilidades

- Última en ingresar al mercado, en este punto no se puede hacer mucho sobre ser el último en el mercado, pero este con el tiempo podría convertirse en una ventaja competitiva por el simple hecho de que las

empresas actualmente en el mercado de la zona se conocen por ser poco honestas y leales con los clientes, cosa que una automotora nueva podría cambiar.(Anexo 7)

- Mal Clima Laboral, el personal que trabaja actualmente no coopera para la mejorar del clima laboral, además de esto está poco preparado para la venta de vehículos motorizados, debido a que son vendedores nuevos en este rubro.
- Solo venta de vehículos nuevos, ADER en estos momentos cuenta solamente con la venta de este tipo de producto, lo que muchas veces termina siendo la pérdida de la venta por no poder recibir los vehículos que actualmente poseen los posibles clientes.
- Baja participación de mercado, ADER actualmente vende alrededor 10 unidades mensuales, lo que corresponde al 0.34% de las ventas a nivel regional (2900 unidades), con un plazo máximo de dos años debería poseer el 0.7% de la región, lo que actualmente equivale 20 a 22 unidades mensualmente. Con esto podría posicionarse ya como la 2da a 3ra empresa en la zona. (Anexo 8)

Fortalezas

ADER posee una estrategia de potenciar las fortalezas cosa que es recomendable según el análisis a seguir utilizándola para mejorar internamente.

Por lo tanto a nivel de fortalezas no se realizaran propuestas para cambio.

3.2.1 Propuesta para ámbito Interno

Entonces se puede decir que ADER se encuentra bajo la media, pero en no mucho debería mejorar internamente, ya que las principales debilidades que tiene son por motivo de ser la última en ingresar en el mercado y ser una empresa nueva en la zona.

Se debe continuar trabajando con las fortalezas que posee y por el lado de las amenazas se propone realizar una renovación del personal, buscando personal preparado y expertos en la venta de vehículos, se debe ampliar el negocio buscando los posibles segmentos de mercados atractivos en la zona como la venta de “Semi-Nuevos” en un plazo no superior a 6 meses y una penetración para ampliar la participación de mercado buscando un aumento de 0.34% a 0.7% de las ventas de la región en dos años.

3.3 Análisis de los factores externos

Entonces para recapitular, juntaremos los datos obtenidos en el análisis de los factores externos del capítulo dos:

Como apreciaciones externas se puede ver que ADER posee un posición sobre el promedio, lo que sin duda para el tiempo que lleva en funcionamiento es un ventaja, en el caso de la Matriz EFE, se obtuvo un puntaje de 2.55, en el cual mejorando algunos aspectos podría convertirse en una sólida aprovechadora de factores externos dentro del mercado en esta zona.

Donde podemos analizar más a fondo son las oportunidades y amenazas que se encontraron:

Amenazas

- Competencia desleal, esta amenaza es de gran preocupación dentro de los directivos de ADER, ya que al ser una empresa nueva lo que se busca es hacerse una fama y un prestigio dentro del mercado, y es aquí donde se ve afectada por difusión de información que desprestigia la empresa por parte de la competencia.
- Unidades defectuosas, esta amenaza va dirigida principalmente a las marcas emergentes de Cidef, las cuales se han encontrado con desperfectos al momento de la pre-entrega, lo que crea una demora en los plazos, y eventualmente podría producir un disgusto en el cliente.

En el caso de las oportunidades se puede analizar las siguientes:

- Capacidad de explotar otras unidades de negocio con misma patente, como ya se ha mencionado la segunda etapa de ADER, la segunda etapa corresponde a un servicio técnico que no solamente existirá especialización en las marcas que se comercializan en ADER, sino que además la mayoría de las marcas que se pueden encontrar en la zona representadas por la competencia. También la segunda etapa consta de un patio destinado exclusivamente para vehículos “semi-nuevos” donde se pretende comercializar todo tipo de vehículos que se encuentren en perfectas

condiciones los cuales clientes ofrezcan en parte de pago por un vehículo nuevo o “semi-nuevo”.

- Renovación minería y agricultura, se encuentran las empresas que prestan servicios a la minería en la zona las cuales requieren este tipo de producto para desempeñar trabajos como mantenciones industriales, reparación de maquinarias y personal para el trabajo dentro de Codelco División Andina ubicada en la proximidad de la ciudad de Los Andes. Por otro lado se encuentran los trabajadores e independientes agrícolas de la zona que difícilmente se puede identificar la cantidad exacta ya que existe mucha informalidad en este negocio, donde en el año 2011 contaba con aproximadamente 232 empresas en la base de datos del SII¹⁵ dedicadas al rubro AGRICOLA solo en la ciudad de San Felipe.

Este análisis además arrojo con el modelo de las 5 fuerzas de Porter, que las barreras de entada son altas por el nivel de inversión que se requiere, además de conocer muy bien el mercado. El poder de negociación de los Clientes y los proveedores no es un tema que pueda inquietar ya que los clientes no pueden intervenir mayormente en los precios finales de los productos y los proveedores no pueden fijar precios poco competitivos, de lo contrario quedan fuera del mercado inmediatamente.

¹⁵ Documento muestra todas las empresas de la quinta región identificando razón social, rubro y localidad.
http://www.sii.gob.cl/transparencia/consulta_solicitudes/2013/RAAE006W50005376.xls

A nivel de productos sustitutos y pensando en solamente el segmento de pasajeros que es principalmente ofrecido por la marca Citroën se puede ver afectado por el transporte público ya que en el segmento de comerciales y pesados en la zona no se encuentra un sustituto.

Sin duda el punto a evaluar cuidadosamente es la rivalidad con la competencia, ya que a pesar de que ADER posee alianzas estratégicas en la zona, no descarta malas prácticas de los competidores.

3.3.1 Propuesta para ámbito externo

Como propuesta para una mejora en el ámbito externo, sería principalmente identificar las malas prácticas utilizadas por la competencia para desprestigiar ADER y fortificar las alianzas estratégicas ya existentes con la competencia. Para mejorar significativamente el desarrollo económico de la empresa se debe tomar las oportunidades de negocios latentes (Mercado “Semi-nuevos” y Servicio Técnico) a un plazo máximo de dos años y preparar el stock de vehículos comerciales y pesados en las épocas de renovación minera y agrícola de la zona las cuales habitualmente se realizan el mes de mayo por la devolución de impuestos que realiza el SII y en septiembre por la facturación de vehículos como año entrante.

3.4 Análisis de las estrategias existentes y propuestas

A continuación se analizarán las estrategias que posee ADER, para luego dar una propuesta para cada nivel analizado, ya sea corporativo, competitivo y funcional.

3.4.1 Análisis estrategia a nivel corporativo existente

Después de descritas las estrategias utilizadas en el área corporativa, podemos ver que estas no se están aplicando del todo, analizaremos cada punto:

- Principalmente la identificación de los segmentos es correcta, ya que se pretende fijar como mercado objetivo a las empresas dedicadas a las faenas mineras y la explotación agrícola para las marcas Cidef y el transporte de pasajeros con la marca Citroën.
- El problema que se da por bajas ventas se debe principalmente a que las marcas que se posee no son tan competitivas, es decir, una está innovando con marcas emergentes y la otra posee precios excesivamente altos en comparación a un vehículo del mismo segmento en otra marca, estas en conjunto poseen alrededor del 2.5% de las ventas totales del mercado a nivel nacional.(Anexo 3)
- ADER se dedica exclusivamente a los vehículos nuevos, lo que limita bastante las ventas y los ingresos, esto principalmente ya que los clientes acostumbran a entregar su vehículo en parte de pago para llevar uno nuevo, cosa que ADER no hace porque no trabaja los vehículos usados, para evitar estancamiento de dinero.

3.4.2 Propuesta estrategia nivel corporativo

ADER requiere urgente una ampliación de su gama productos, donde debe incorporar nuevas marcas las cuales aumenten sus flujos de ventas y ayuden a sustentar sus costos, aunque sean marcas representadas ya en la zona, Se propone buscar la representación de las marcas que se encuentran en los diez primeros puestos de ventas según la información obtenida en ANAC (Anexo 3):



VENTAS DE VEHÍCULOS LIVIANOS OCTUBRE 2013							
	MARCA	PASAJEROS Y SUV	%	COMERCIALES	%	TOTAL	%
1	CHEVROLET	3.520	15,3%	745	8,8%	4.265	13,6%
2	KIA	2.529	11,0%	300	3,6%	2.829	9,0%
3	HYUNDAI	2.463	10,7%	314	3,7%	2.777	8,8%
4	TOYOTA	1.419	6,2%	606	7,2%	2.025	6,5%
5	NISSAN	1.220	5,3%	805	9,6%	2.025	6,5%
6	SUZUKI	1.763	7,7%	19	0,2%	1.782	5,7%
7	FORD	745	3,2%	585	6,9%	1.330	4,2%
8	MITSUBISHI	260	1,1%	861	10,2%	1.121	3,6%
9	SSANGYONG	409	1,8%	691	8,2%	1.100	3,5%
10	PEUGEOT	505	2,2%	595	7,1%	1.100	3,5%

Estas marcas presentan cada una ventas a nivel nacional sobre las 1000 unidades.

Además de esto se requiere ampliar las unidades de negocios, a la venta de vehículos usados y el servicio técnico, las cuales según el trabajo hecho con el gerente comercial hablan de que el 1 de cada 3 negocios se cae por no recibir un vehículo en parte de pago. (Anexo 10)

Esto implicaría también un aumento en los ingresos ya que en promedio un vehículo usado dejado en consignación deja alrededor de 643.467 pesos chilenos

(Anexo 11) y el promedio de vehículos del total de vehículos vendidos en el mes de noviembre del año 2013 de 487.094 pesos chilenos.(Anexo 12)

3.4.3 Análisis estrategia a nivel competitivo existente

Las empresas del rubro automotriz se ven complicadas al momento de tomar una ventaja competitiva, ya que principalmente la reducción de costos son para empresas que fabrican sus productos, optando a economías de escala, en este caso las empresas funcionan como intermediarios entre los fabricantes a nivel mundial y los clientes a nivel local, los precios son fijados por las marcas a nivel nacional dificultando cualquier tipo de bajas o altas de precios.

Por otro lado el precio de los créditos depende exclusivamente del cliente que lo requiere dependiendo del riesgo que este tiene, por lo que tampoco es negociable al momento de la compra con crédito.

ADER se planteó principalmente una estrategia de diferenciación en la atención al cliente, pero como vamos a ver a nivel funcional el gran problema que existe es la experiencia con clientes y la seguridad que entrega el vendedor al momento de cumplir sus labores.

3.4.4 Propuesta estrategia nivel competitivo

3.4.4.1 Unidad de Negocio “Venta de Vehículos Nuevos”

Para conseguir una ventaja competitiva la propuesta principal es que se aplique una estrategia de la matriz de la ventaja competitiva de Porter, un Enfoque diferenciado donde a los segmentos ya identificados, empresas contratistas de las faenas mineras, empresas que explotan la agricultura y el segmento de pasajeros principalmente que es cubierto por la marca Citroën se le aplique una diferenciación en la atención al cliente y la calidad de atención, buscando y teniendo productos recomendados para cada tipo de cliente, los cuales sean identificados rápidamente por los vendedores y teniendo un stock para cubrir la demanda existente en diferentes épocas del año.

3.4.4.2 Nuevas Unidades de negocio

La idea consiste en aplicar una estrategia de diversificación concéntrica, agregando las ventas de vehículos “semi nuevos”, los cuales sean recibidos de parte de los clientes que quieran adquirir un vehículo en ADER y agregando el servicio técnico. Tales unidades de negocio están relacionadas principalmente con el producto ya existente que es la venta de vehículos y enfocadas a los segmentos ya definidos.

3.4.5 Análisis estrategia a nivel funcional existente

Se analizarán algunos problemas que existen en las estrategias a nivel funcional:

- A pesar de que se han hecho esfuerzos en publicidad, esta ha tenido muy bajo resultado, ya que las empresas a las que representa ADER son muy rigurosas y limitantes al momento de idear la publicidad. (Anexo 9)
- Las visitas a terreno se han visto disminuidas principalmente por la poca motivación y mala disposición de los vendedores.
- Las marcas han hecho pocas y casi nulas capacitaciones a los vendedores de nuestro local, cosa que no sucede en otras concesionarias de venta, por parte de la gerencia se realizan constantes capacitaciones pero solo a nivel de experiencia de ventas y no sobre el producto.
- Los vendedores al ser inexpertos en el tema muchas veces cometen errores o se ven con nervios, lo que le muestra al cliente una inseguridad de lo que se dice o hace, provocando muchas veces que el negocio no se realice.
- Poco seguimiento después de la venta, solamente se realiza un contacto telefónico una semana después de realizado el negocio.
- La administración y la toma de decisiones se encuentra solo en una persona, lo que dificulta las rápidas respuestas en momentos que no se encuentra esta persona en el local.

3.4.6 Propuesta de estrategia nivel funcional

Las principales propuesta se ven a nivel de administración, ventas y marketing donde se ven graves falencias en el trabajo.

Administración

Las decisiones deben ser facultadas a personas aptas para tomarlas, en el caso de no existir alguien, la administración debería reclutar algún administrador que tenga los conocimientos necesarios para este puesto.

Ventas

Claramente la mayor cantidad de falencias se ven en este punto y es aquí donde se da el principal problema sobre las bajas ventas de ADER, a pesar de que se ha gastado dinero y tiempo en capacitar, los trabajadores no han tomado el ritmo y tampoco la motivación a pesar de tener muchos beneficios, por lo tanto se requiere reclutar vendedores con experiencia mínima de tres años en el rubro, imponiéndoles una rutina de reuniones de pauta, visitas a terreno semanales, capacitaciones constantes por parte de las marcas. Además cambiar el sistema de beneficios existente, transformándolo en un sistema de beneficios por metas cumplidas, lo que provocaría un fenómeno de competencia dentro del grupo de vendedores siempre regulándolo que no se pasen a llevar a los otros compañeros de trabajo.(Anexo 13)

Marketing

En el área de marketing se encuentra un proyecto para el reticulado exterior que se puede ver desde fuera del local, este proyecto debió estar terminado hace meses por parte de las marcas, se propone presionar a las marcas a terminar este proyecto y negociar con nuevas marcas interesadas en llegar a la zona la publicidad que puede ser muy atractiva por la ubicación y la buena presentación del local.

Por parte de los volantes, debido a la gran cantidad de volantes rechazados se debe contratar los servicios de una empresa externa que se dedique exclusivamente a publicidad, donde contenga volantes y Stand publicitarios, avisos en las radios locales y presencia en los eventos donde asistirán empresas encargadas principalmente a la minería, sector agrícola y por el lado particular transporte de pasajeros.

3.5 Apoyo de ventas

Con el fin de apoyar la propuesta de la planificación anteriormente expuesta se darán algunas estrategias de ventas:

- Aumentar la diversidad de marcas, de las 10 marcas que más venden expuestas en el ranking de la ANAC los últimos 3 puestos son las marcas MITSUBISHI, SSANGYONG y PEUGEOT, estas no están representadas correctamente en la zona, por lo que son posibles candidatos para ser parte de la gama de productos que ofrece ADER.

- Brindar servicios adicionales gratuitos, ADER trabaja con marcas de grandes reconocimientos como son CIDEF y CITROEN, con las que debería negociar un sistema de servicios sin costo para el cliente los cuales sean costeados entre las marcas y el concesionario con el fin de aumentar el interés en los clientes, por ejemplo primera mantención gratis.
- Dar obsequios, este rubro principalmente se da una elección del cliente dependiendo de los regalos que se les dan, ADER tiene como política darle la patente o un descuento proporcional al costo de los papeles para poner el vehículo legalmente en funcionamiento (Inscripción, Patente y SOAP).
- Uso de redes sociales, ADER explota muy poco la instancia de las redes sociales para la venta y promoción de sus productos, sabiendo que existen este tipo de mecanismos sin costos, hay que implementarlos para ver sus progresos y de darse el caso de aumento de ventas, agregarlos al plan de marketing como un punto importante.
- Sistema de referidos, una estrategia de ventas es el sistema de referidos de los clientes satisfechos, ayudan a conseguir nuevos clientes. ADER es una empresa nueva y necesita a clientes actuales en la zona, por lo que un sistema de referidos dando obsequios a los clientes o bonos en sus mantenciones podría ser un punto a favor y crear motivación en los que ya han comprado.

3.6 Apoyo Marketing

En el caso de que no se quiera contratar una empresa de publicidad, existen estrategias de bajo costo donde aplicando esfuerzos se puede llegar a resultados semejantes, a continuación se darán algunas estrategias:

- Educación de Marketing, el producto que ofrece ADER sin duda no es una fácil elección, la gente de la zona estudia bastante los productos disponibles en el mercado. Este sería una gran ventaja si se implementa ya que enseñarle a la gente sobre los productos y servicios que ofrece ADER crearía lazos estrechos de confianza y facilitaría las ventas.
- Sistema de venta de 2 pasos, la principal idea es el primer paso atraer clientes con eventos o ventas de ocasión y el segundo paso darle descuento a los clientes o regalos, entonces se crearía una instancia de flujo de gente para conocer el local y de ventas.

3.6.1 Marketing Mix (4 P)

También aplicaremos las 4 P del marketing, estrategias para cada una de estas:

Precio

- Solamente se puede bajar el precio un cierto porcentaje para atraer más clientela, esto se hace entregando un % de la comisión recibida por la venta en descuento para el cliente.

Esta podría ser la única forma de disminuir precios, ya que los precios son fijados a nivel nacional por las redes de concesionarios y no se puede incidir mayormente en este.

Plaza o Distribución

- Ofrecer los productos por internet, correo electrónico o llamado telefónico.
- Llevar los productos hacia los clientes, ubicando Stand de vehículos en lugares altamente transitados por público objetivo, que vendría siendo una distribución de tipo selectiva.

Si se logra una buena selección de los lugares donde mostrar el producto y además una distribución de la información por gran cantidad de medios, podría estar cubriéndose una parte del segmento objetivo que no conoce la presencia de ADER en la zona.

Producto

Al igual que el precio, hacerle una modificación al producto es un tanto complicado, ya que todo arreglo o accesorio que no sea agregado especialmente por las marcas en servicios técnicos autorizados significaría inmediatamente la pérdida de la garantía.

- Incluir una mejora en la post-venta del producto, lo que le dé un valor agregado y haga crecer el interés por este.

Promoción o comunicación

La parte de la promoción y la comunicación de los productos son a nivel nacional exclusivamente hechas por las marcas, tanto en la televisión, propaganda deportiva, periódico, etc.

Por lo tanto a nivel local corresponde a ADER hacer la comunicación o Promoción en la zona.

- Crear letreros o carteles donde se comunique características de cada producto por separada o grupos de productos, como por ejemplo motocicletas Scooter, que no poseen gran variación entre una y otras.
- Participar en ferias, por ejemplo en ferias de microempresarios como la que se participó últimamente organizada por el banco estado, no dejar estas oportunidades pasar ya que podría aumentar la base de datos.
- Organizar eventos y actividades, existen muchos vehículos en ADER con un increíble desempeño que el cliente nunca podrá ver no lo adquiere, por lo tanto realizar pruebas en terrero podría traer grandes ventajas.

Conclusión

Esta propuesta de planificación estratégica, busca desarrollar y mejorar sustancialmente los aspectos de la empresa ADER, tanto a nivel corporativo, competitivo y funcional.

Para lograr esto se analizó el negocio, desde sus elementos más básicos hasta sus estrategias. La definición del negocio constó en el análisis de la misión, visión y los valores corporativos, los cuales dan la orientación a la empresa.

Luego de esto se realizó un análisis en el cual se aplicaron modelos como la cadena de valor, las 5 fuerzas de Porter, matriz EFI y matriz EFE, los cuales ayudaron a definir los puntos a favor y los puntos en contra que tiene la empresa, para poder identificar una ventaja competitiva sobre los competidores, identificar los segmentos potenciales y una perspectiva tanto interna como externa de la empresa.

Se planteó una propuesta para todos los puntos que arrojaron falencias en su desempeño donde explica cuál es el problema y cual es una posible solución para esto, los que incluyen una propuesta para la definición del negocio, la cual engloba, la misión, visión y los valores corporativos, se identificaron cuáles son los principales puntos problemáticos internamente y externamente dando una propuesta para solucionarlos y como punto final un enfoque en las estrategias utilizadas en cada nivel como son el nivel corporativo, competitivo y funcional de la empresa.

Finalmente se espera que con la implementación de esta planificación estratégica, ADER en no más de dos años pueda convertirse en una empresa de excelencia en la zona con una diferenciación en la atención al cliente y donde se pueda encontrar todo tipo de productos y servicios para los segmentos definidos.

REFERENCIAS

Bibliografías

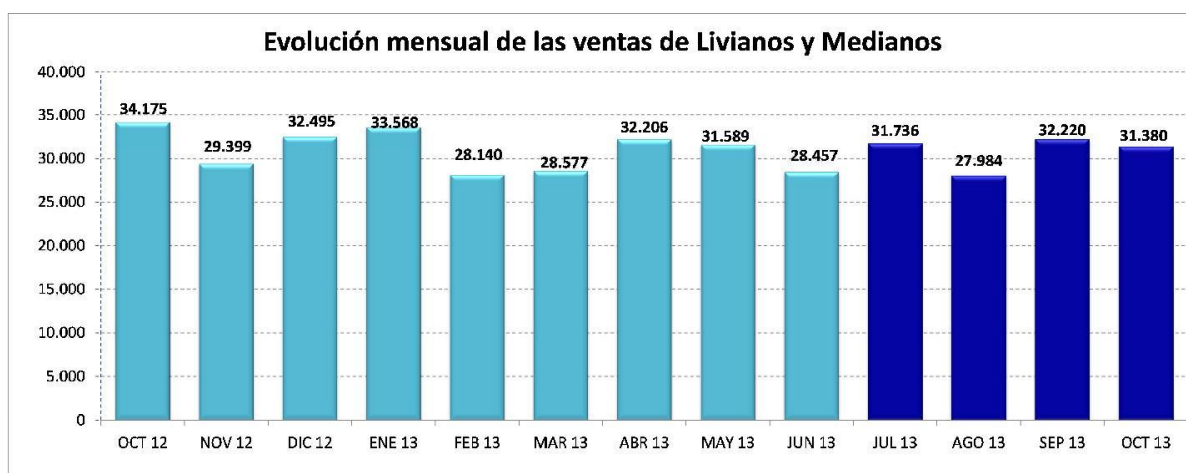
- DAVID, F. R. (2008). *Conceptos de administración estratégica*. México Pearson
- CHIAVENATO, I. (2000). *Introducción a la teoría general de la administración*. México McGraw Hill
- Hax, A. Majluf, N. (1996). *Gestión de Empresas con una Visión Estratégica*. Ediciones Dolmes.
- Fleitman, J. (2000). *Negocios Exitosos*. México Mc Graw Hill
- ANDRADE, S (2008). *Diccionario de Economía*, Tercera Edición. Editorial Andrade
- HITT, M. (2008). *Administración estratégica competitividad y conceptos de globalización*. México Thompson
- MARTINEZ, D. (2000). *La elaboración de un plan estratégico y su implementación a través del cuadro de mando integral*. Santiago. Ediciones Días de Santos.

Informes de mercado ANAC obtenidos de http://www.anac.cl/web/index.php?option=com_content&view=article&id=74&Itemid=98

ANEXOS

Anexo 1

Informe ANAC Octubre 2013, Ventas del año



Año	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL ANUAL	ACUM OCT
2012	27.513	23.701	26.245	25.315	28.105	26.411	26.448	26.951	32.068	34.175	29.399	32.495	338.826	276.932
2013	33.568	28.140	28.577	32.206	31.589	28.457	31.736	27.984	32.220	31.380				305.857
Var. % 11/12	-5%	-2%	-6%	-10%	0,03%	0,6%	9%	12%	-12%	29%	4%	5%	1,4%	
Var. % 12/13	22%	19%	9%	27%	12%	8%	20%	4%	0,5%	-8%				10%

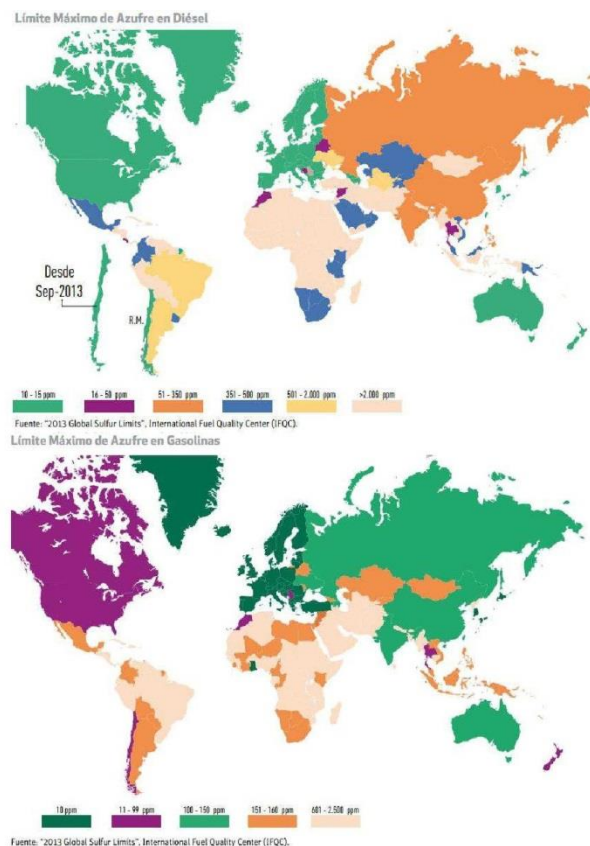
Anexo 2

Calidad de los combustibles a nivel mundial, Informe ANAC Octubre 2013.

Actualmente, Chile cuenta con la norma más exigente de Latinoamérica en gasolina y diésel, de acuerdo al International Fuel Quality Center (IFQC), en su estudio “2013 Global Sulfur Limits”.

Los **vehículos diésel** cuentan con diésel de la mejor calidad a nivel internacional, con menos de 15 partículas por millón de azufre, equivalente al combustible usado en Estados Unidos, Europa y Australia.

Los **vehículos a gasolina**, por su parte, cuentan con entre 11 a 99 partículas por millón de azufre, lo que es equivalente al combustible usado en Estados Unidos y Nueva Zelanda.



Anexo 3

Ventas acumuladas al mes de Octubre 2013, las primeras 50 marcas

1	CHEVROLET	40.009	17,2%	6.239	8,6%	46.248	15,1%
2	HYUNDAI	25.869	11,1%	2.689	3,7%	28.558	9,3%
3	KIA	23.277	10,0%	2.618	3,6%	25.895	8,5%
4	NISSAN	16.274	7,0%	9.139	12,5%	25.413	8,3%
5	TOYOTA	15.227	6,5%	6.867	9,4%	22.094	7,2%
6	SUZUKI	17.623	7,6%	215	0,3%	17.838	5,8%
7	FORD	7.228	3,1%	4.344	6,0%	11.572	3,8%
8	PEUGEOT	5.717	2,5%	4.296	5,9%	10.013	3,3%
9	MAZDA	8.074	3,5%	1.184	1,6%	9.258	3,0%
10	MITSUBISHI	2.502	1,1%	6.147	8,4%	8.649	2,8%
11	SSANGYONG	2.682	1,2%	4.514	6,2%	7.196	2,4%
12	GRUPO CHRYSLER	6.158	2,6%	496	0,7%	6.654	2,2%
13	GREAT WALL	4.269	1,8%	2.355	3,2%	6.624	2,2%
14	VOLKSWAGEN	3.507	1,5%	2.990	4,1%	6.497	2,1%
15	MAHINDRA	2.662	1,1%	2.859	3,9%	5.521	1,8%
16	RENAULT SAMSUNG	4.849	2,1%	0	0,0%	4.849	1,6%
17	FIAT	1.614	0,7%	3.208	4,4%	4.822	1,6%
18	CITROEN	3.078	1,3%	1.614	2,2%	4.692	1,5%
19	MERCEDES BENZ	2.977	1,3%	1.615	2,2%	4.592	1,5%
20	JAC	3.702	1,6%	779	1,1%	4.481	1,5%
21	CHERY	4.450	1,9%	1	0,0%	4.451	1,5%
22	SUBARU	4.019	1,7%	0	0,0%	4.019	1,3%
23	RENAULT	3.276	1,4%	431	0,6%	3.707	1,2%
24	BYD	2.750	1,2%	1	0,0%	2.751	0,9%
25	BMW	2.669	1,1%	0	0,0%	2.669	0,9%
26	HONDA	2.284	1,0%	278	0,4%	2.562	0,8%
27	GEELY	2.462	1,1%	0	0,0%	2.462	0,8%
28	CHANGAN	1.178	0,5%	916	1,3%	2.094	0,7%
29	AUDI	2.015	0,9%	0	0,0%	2.015	0,7%
30	VOLVO	1.649	0,7%	0	0,0%	1.649	0,5%
31	MG	1.617	0,7%	0	0,0%	1.617	0,5%
32	DFSK	29	0,0%	1.559	2,1%	1.588	0,5%
33	HAFEI	1	0,0%	1.533	2,1%	1.534	0,5%
34	LIFAN	920	0,4%	519	0,7%	1.439	0,5%
35	ZNA	170	0,1%	719	1,0%	889	0,3%
36	HAIMA	682	0,3%	173	0,2%	855	0,3%
37	DAIHATSU	846	0,4%	0	0,0%	846	0,3%
38	OPEL	750	0,3%	0	0,0%	750	0,2%
39	ZOTYE	643	0,3%	0	0,0%	643	0,2%
40	FOTON	5	0,0%	636	0,9%	641	0,2%
41	ZXAUTO	0	0,0%	570	0,8%	570	0,2%
42	BRILLIANCE	549	0,2%	0	0,0%	549	0,2%
43	LAND ROVER	526	0,2%	2	0,0%	528	0,2%
44	MINI	449	0,2%	0	0,0%	449	0,1%
45	SKODA	359	0,2%	0	0,0%	359	0,1%
46	JMC	0	0,0%	345	0,5%	345	0,1%
47	PORSCHE	324	0,1%	0	0,0%	324	0,1%
48	DONG FENG	3	0,0%	288	0,4%	291	0,1%
49	DFM	284	0,1%	0	0,0%	284	0,1%
50	LEXUS	267	0,1%	0	0,0%	267	0,1%

Anexo 4

Alianzas estratégicas en la zona

Las grandes empresas que trabajan este rubro en la zona son las siguientes:

- Tocornal Autos
- Rosselot
- R&R Pinto*
- Kovacs S.A.*

* ADER posee alianza estratégica con esta empresa.

Estas cuatro empresas tienen diferentes marcas que ofrecen al mercado.

Tocornal Autos

Tocornal autos principalmente vende las marcas Ford y Kia, marcas fuertemente conocidas a nivel mundial por su calidad y prestigio, como es tendencia en el mercado nacional Kia que ocupa el segundo lugar en ventas le da el fuerte a Tocornal Autos para posicionarse en la zona con la empresa más sólida y líder en el mercado.

Rosselot

Empresa que trabaja principalmente las marcas Hyundai y Mahindra, con las que ofrece una alta gama de productos. Rosselot recientemente ha comenzado la construcción de un salón de ventas en sus inmediaciones debido a que la alta competencia lo ha hecho perder participación de mercado.

R&R Pinto*

Empresa con la cual ADER posee una fuerte alianza estratégica, están ubicadas prácticamente a dos cuadras de distancia, pero al vender marcas totalmente distintas, se encuentra aquí un complemento para satisfacer clientes en conjunto, dando una amplia gama de productos y compartiendo la comisión por la venta del vehículo. Principalmente se negocian las marcas Suzuki, Renault, Samsung y GreatWall.

Kovacs S.A*

Ofrecen la marca más vendida a nivel nacional que es Chevrolet, se posee una alianza muy similar a la que existe con R&R Pinto, pero esta alianza solamente se puede utilizar cuando el cliente desea un vehículo marca Chevrolet.

Anexo 5

Este anexo explica los temas planteados por el monitor a los trabajadores de ADER, que en estos momento son diez, incluyendo secretarias, junior y mecánico.

Para la definición de la misión se utilizó una sesión de 90 minutos aproximadamente.

Los temas a plantear fueron los siguientes:

- Identificación del producto y servicios que ofrece ADER. Seguido del nombramiento de los participantes identificaron todos los productos que ofrece ADER, ya sea vehículos para todos los segmentos, servicios de post-venta como son la atención al cliente dentro de los plazos pertinentes, los servicios de créditos que se encuentran instalados en el mismo local y el servicio de quick service que se encuentra para la revisión y reparación de pequeños desperfectos que puedan presentar las unidades.
- Identificación de clientes potenciales. Se identificaron como principales clientes en la zona, los encargados del rubro minero y agrícola. En esta zona se puede encontrar gran cantidad de empresas encargadas en este rubro y son los principales clientes de ADER, aunque se trata de competir siempre en el segmento de vehículos de pasajeros ya que la gama Citroën esta principalmente dirigida a este.
- Identificación de Alianzas estratégicas. ADER cuenta con alianzas estrategias tanto en la zona como en ciudades

como Viña del Mar y región metropolitana, donde ha adquirido muchos vehículos que son encargados por los clientes que se encuentran en las bases de datos.

Además de esto, con la dinámica surgieron otros temas que se utilizaron para la propuesta de visión.

Anexo 6

Este anexo explica los temas planteados por el monitor a los trabajadores de ADER, que en estos momento son diez, incluyendo secretarias, junior y mecánico.

Para la definición de la visión se utilizó una sesión de 70 minutos aproximadamente.

- Identificación de los propósitos y objetivos a largo plazo.

Se planteó los objetivos que posee ADER a los próximos 10 años donde se destacan completar la segunda etapa que consta en un servicio técnico de alta calidad, y ampliación en el rubro hacia el segmento de vehículos usados.

- Identificación de la calidad de los productos y servicios

Se plantean estos temas, ya que son primordiales ya que las automotoras al no ser los fabricantes del producto el valor entregado que ellas realizan es la venta y las post-venta, por lo tanto los servicios deben ser de una calidad excepcional y la experiencia de compra debe ser muy satisfactoria para el cliente.

- Identificación de la Participación de Mercado actual

A nivel empresarial se entiende que al ser una empresa nueva la participación de mercado puede ser baja, pero se entiende que trabajando duro se puede llegar a ser el líder en la quinta región interior en este rubro, por lo tanto este es el principal objetivo a largo plazo planteado en la visión.

Anexo 7

Encuesta realizada a personas al azar que entraron a cotizar o comprar al local

1.- Indique su edad

<18

18 a 30

31 a 50

51 a 70

>70

2.- Indique su sexo

M

F

3.- En relación al producto, ¿qué tipo de vehículo busca?

Pasajero

Comerciales / Livianos

Pesados

Otro

4.- ¿Que busca en un vehículo?

Comodidad

Calidad

Velocidad

Rendimiento

Precio

5.- En la relación a su experiencia en cotizar o comprar

Excelente

Buena

Regular

Mala

Muy Mala

6.- ¿Es su primera visita a Automotora Del Real?

Sí

No

7.- En el caso de que quisiera cambiar algo en su experiencia de compra, ¿Qué sería? Puede seleccionar más de una.

Infraestructura

Ubicación

Personal

Marcas

Precios

Calidad atención

8.- ¿Qué le gusta más de Automotora del Real en relación a la competencia?

Atención

Post-Venta

Infraestructura

Producto

Ubicación

Otra

Resultados encuesta

1.- Indique edad	%	Respuestas Totales
<18	5%	1
18 a 30	35%	7
31 a 50	45%	9
51 a 70	10%	2
>70	5%	1
Total	100%	20
2.- Indique su sexo	%	
M	70%	14
F	30%	6
Total	100%	20
3.- En relación al producto, ¿qué tipo de vehículo busca?	%	Respuestas Totales
Pasajeros	30%	6
Comerciales/Livianos	50%	10
Pesados	15%	3
Otro	5%	1
Total	100%	20
4.- ¿Que busca en un vehículo?	%	Respuestas Totales
Comodidad	15%	3
Calidad	20%	4
Velocidad	15%	3
Rendimiento	30%	6
Precio	20%	4
Total	100%	20
5.- En relación a su experiencia en comprar o cotizar	%	Respuestas Totales
Excelente	5%	1
Buena	30%	6
Regular	60%	12
Mala	5%	1
Muy mala	0%	-
Total	100%	20
6.- ¿Es su primera visita a Automotora Del Real?	%	Respuestas Totales
Si	25%	5
No	75%	15
Total	100%	20
7.-En el caso de que quisiera cambiar algo en su experiencia de compra, ¿Qué sería? Puede seleccionar más de una.	%	Respuestas Totales
Infraestructura	21%	8

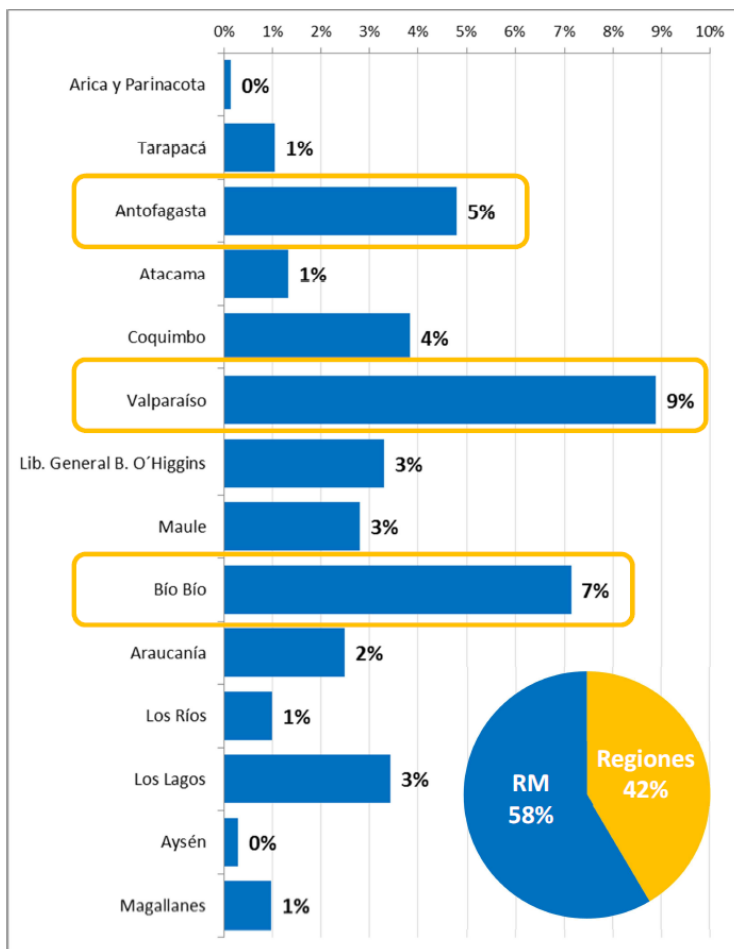
Ubicación	39%	15
Personal	8%	3
Marcas	11%	4
Precios	8%	3
Calidad de Atención	13%	5
Total	100%	38
8.- ¿Qué le gusta más de Automotora del Real en relación a la competencia?	%	Respuestas Totales
Atención	0%	-
Post-Venta	15%	3
Infraestructura	10%	2
Producto	10%	2
Ubicación	10%	2
Otra		Respuestas Totales
Innovadora al ser nueva	40%	8
Acogedora	10%	2
Bonita	5%	1
Total	100%	20

Anexo 8

Mercado de Vehículos Livianos y Medianos

- Las ventas de septiembre fueron de 32.220 unidades.
- A su vez las ventas acumuladas a septiembre suman 274.477 unidades y representan
- 13% de incremento, respecto del mismo periodo del año anterior.

Participación de mercado de las regiones¹⁶



¹⁶ http://www.anac.cl/web/index.php?option=com_docman&Itemid=0&task=doc_download&gid=984

Anexo 9

A continuación se mostraran algunos volantes pagados que no fueron aceptados por las marcas:

Citroën: luego de 4 intentos de volantes propuestos por la empresa gráfica, fueron rechazados.

Automotora DelReal Ltda.

SUPER PRECIOS CITROËN
Llegó el momento de tener el auto que siempre quisiste

Citroën DS 3
DESDE \$ 10.990.000
Solo de Nuevo \$ 500.000

Citroën DS 4
DESDE \$ 15.990.000
Solo de Nuevo \$ 300.000

Citroën C-Elysee
Versión Benzoflex
DESDE \$ 7.290.000
Versión Diesel
DESDE \$ 8.200.000

Citroën Picasso
Versión Benzoflex
DESDE \$ 8.990.000
Solo de Nuevo \$ 1.200.000
Versión Diesel

Citroën C3
Versión Benzoflex
DESDE \$ 7.790.000
Solo de Nuevo \$ 300.000
Versión Diesel

CITROËN

¡Imagínate lo que Citroën puede hacer por usted!
TODO EL MES DE AGOSTO

- Patente Completa
- Consular Bonos
- Mantenimiento Gratis 1000 Km.

☎ (34) 2512204 - 2519118
📍 Av. Chacabuco N° 109, Esq. Porhus, San Felipe
www.automotoraedelreal.cl

www.automotoraedelreal.cl

Cidef:

Automotora DelReal Ltda.

Donde todos son bienvenidos, la aventura comienza aquí...

DFM
Joyner Cross 1.6
P. de lista desde \$ 4.190.000
Bono \$
P. de Venta \$

HAFEI
ZNA Succo Luxury
P. de lista desde \$ 7.190.000
Bono \$
P. de Venta \$

ZNA
ZNA Rich Blanca
Zonal Drive Cabrio 804 Lit.
P. de lista desde \$ 15.400.000
Bono \$
P. de Venta \$

ZNA Rich
P. de lista desde \$ 4.452.100
Bono \$ 200.000
P. de Venta \$ 4.452.000

HAFEI Mynyl
P. de lista desde \$ 4.510.100
Bono \$
P. de Venta \$

HAFEI Cargo Box
P. de lista desde \$ 4.391.100
Bono \$ 200.000
P. de Venta \$ 4.191.100

H30
P. de lista desde \$ 4.890.000
Bono \$ 400.000
P. de Venta \$ 4.290.000

Credito Interbancario con Cobertura de Identidad a tasa TeMA, (*)

☎ (34) 2512204 - 2519118
📍 Av. Chacabuco N° 109, Esq. Porhus, San Felipe
www.automotoraedelreal.cl

☎ (34) 2512204 - 2519118
📍 Av. Chacabuco N° 109, Esq. Porhus, San Felipe
www.automotoraedelreal.cl

Volantes Aceptados

Citroën

SUCURSAL SAN FELIPE
Tel: (34) 2512204 - 2519918 - Av. Chacabuco N° 109, Esq. Porfus, San Felipe
www.automotoraalreal.cl

DISEÑO, ESTILO, INNOVACION.

NUEVA SUCURSAL SAN FELIPE

Cidef

Kawasaki
Let the good times roll.

Kawasaki 650 EX
Desde \$ 5.990.000

Kawasaki Doble Propósito
Kawasaki Versys 1000
Desde \$ 9.290.000

Kawasaki Motocross KX 250 F
Desde \$ 5.790.000

Credito Instantaneo con Cedula de Identidad a sola firma. (*)

Kawasaki
Let the good times roll.

Kawasaki Multi - Propósito KLR 650
Desde \$ 4.990.000

Kawasaki Sport Naked ER-6N 650 cc. ABS
Desde \$ 5.490.000

Kawasaki Cruisers Vulcan 900 Classic SE
Desde \$ 4.490.000

Credito Instantaneo con Cedula de Identidad a sola firma. (*)

(34) 2512204 - 2519918
Av. Chacabuco N° 109, Esq. Porfus, San Felipe
www.automotoraalreal.cl

Nirgia Kawasaki

(34) 2512204 - 2519918
Av. Chacabuco N° 109, Esq. Porfus, San Felipe
www.automotoraalreal.cl

Nirgia Kawasaki

Anexo 10

En este artículo se describe a muy grandes rasgos lo que fue la entrevista al gerente comercial sobre ampliar las UEN:

¿Qué opina sobre ampliar las UEN, al mercado de semi-nuevos y servicio técnico?

Hemos tenido este tipo de conversaciones con los dueños, pero nos hemos visto un poco limitados, en el sentido de que la inversión fue muy alta. Por lo tanto se espera crear flujos para recuperar la inversión y luego poder tener un capital de trabajo para este negocio, el cual bordea los 100 millones de pesos.

El servicio técnico ya se comenzó a trabajar donde se construyó un galpón el cual será utilizado como patio de reparaciones para los trabajos del servicio técnico.

En 1 a 2 años aproximadamente se espera contar con el servicio técnico.

Anexo 11

Ventas de vehículos consignados en la automotora¹⁷

VENDEDOR	Rut	ciudad	Comision Total	comision ader
VICTOR MARAMBIO		san felipe	\$ 252.101	\$ 176.471
VICTOR MARAMBIO	13.752.452-k	san felipe	\$ 678.804	\$ 475.163
JUAN CARLOS ROJAS	15.061.515-1	san felipe	\$ 971.442	\$ 777.153
FERNANDO ULLOA	16.550.689-9	san felipe	\$ 290.908	\$ 232.727
VICTOR MARAMBIO	17.909.095-3	llay-llay	\$ 754.286	\$ 528.000
FERNANDO ULLOA	10.319.321-4	putaendo	\$ 967.336	\$ 773.869
VICTOR MARAMBIO	16.077.151-8	san felipe	\$ 282.857	\$ 198.000
VICTOR MARAMBIO		llay llay	\$ 950.000	\$ 665.000
		Promedio	\$ 643.467	\$ 478.298

¹⁷ Base de datos ADER

Anexo 12

Ventas de vehículos en el mes de noviembre¹⁸

Rut	ciudad	Tipo	Marca	Comision Total		
15.603.619-6	SAN FELIPE	AUTOMOVIL	CITROEN	\$ 303.866		
5.266.302-4	SAN FELIPE	automovil	CITROEN	\$ 615.353		
12.426.698-K	SAN FELIPE	AUTOMOVIL	CITROEN	\$ 316.050		
6.521.392-3	SAN FELIPE	STATION W	ZNA	\$ 672.641		
8.179.225-9	SAN FELIPE	CAMIONETA	HAFEI	\$ 653.173		
7.562-742-6	LOS ANDES	automovil	CITROEN	\$ 361.479		
			Promedio	\$ 487.094		

¹⁸ Base de datos ADER

Anexo 13

Los requisitos que deben cumplir los vendedores que opten al puesto de trabajo son los siguientes:

- 3 años de experiencia en el rubro automotriz
- Proactivo
- Capacidad para desenvolverse con clientes de diferentes personalidades.
- Buena disposición

Además el postulante al cargo debe tener disposición para asistir a capacitaciones por parte de los créditos, marcas y de la empresa.

El proceso se deberá realizar siguiendo la forma estructurada, reclutamiento y selección de personal, ya que se presentaron varios problemas al contratar personas sugeridas por clientes o conocidos de los actuales trabajadores.