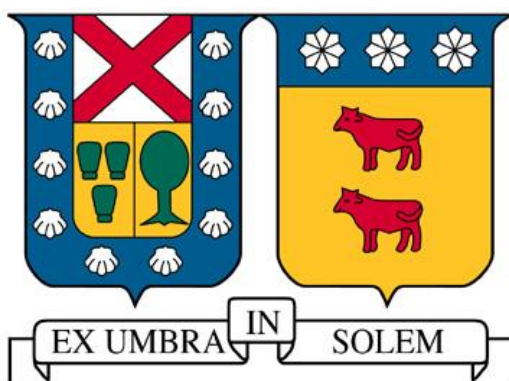


UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA

DEPARTAMENTO DE INDUSTRIAS

CASA CENTRAL – VALPARAÍSO



**ESTUDIO DEL MERCADO DE ACCESORIOS Y PROPUESTA DE
MODELO DE NEGOCIOS PARA GENERAL MOTORS CHILE**

DAMIÁN IGNACIO IGLESIAS THOMAS

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL

PROFESOR GUIA: LUIS YAÑEZ S.

PROFESOR CORREFERENTE: CRISTÓBAL FERNÁNDEZ R.

2013

RESUMEN

Objetivo: El objetivo general de este estudio es entregar herramientas que permitan potenciar el negocio de accesorios para General Motors con su marca Chevrolet, considerando que la empresa no posee información actualizada ni estrategias de comercialización.

Metodología: La metodología utilizada para el desarrollo de este estudio descriptivo se realizó a través del conocimiento e interiorización en el negocio de General Motors Chile, para lo cual se debió investigar, gestionar y analizar la situación actual, siendo clave la creación de una base de datos de accesorios. Esto permitió obtener los conocimientos que requiere un manejo adecuado del negocio y que permitan realizar aportes concretos al negocio de postventas.

Resultados: La información recopilada permite direccionar las acciones de la empresa referente al negocio de accesorios hacia el desarrollo de una línea de negocios que sea complementaria a las ventas de vehículos y que acompañe a cada modelo del portafolio Chevrolet durante todo el ciclo de vida del producto, siendo fundamental la integración de las áreas de ventas y postventas.

Conclusiones: El presente estudio propone un modelo Canvas para implementar el negocio de accesorios para la marca Chevrolet. Para esto se identifican los clientes directos (red de concesionarios) y los indirectos (clientes finales), para lo cual los accesorios cumplen objetivos diferenciados, por un lado el aumento en el potencial de ventas y por otro la diferenciación por medio de características adicionales; todo amparado bajo el respaldo de la marca líder del mercado automotriz chileno desde hace 30 años. Se identifica como los recursos claves a la infraestructura necesaria, la información de clientes, el financiamiento y el personal de la empresa, los que permitan realizar las acciones claves de definición del portafolio, precios, importación de productos y acciones de marketing y ventas, aprovechando de utilizar la capacidad actual de la empresa, de manera de reducir los costos diferenciales que implica el desarrollo del nuevo negocio. De acuerdo al análisis obtenido de la situación actual del negocio de accesorios, se propone un plan de enfocado a la gama de modelos Premium Line y a los modelos masivos Spark GT y Sonic.

INDICE DE CONTENIDOS

RESUMEN	i
INDICE DE CONTENIDOS	ii
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN.....	ii
1.1 Estado del arte	2
1.1.1 Aspectos generales industria automotriz: Clasificación de vehículos	2
1.1.2 Principales marcas de automóviles.....	5
1.1.3 Parque Automotriz en Chile	7
1.1.4 Análisis de la industria y su actualidad	9
1.1.4.1 Vehículos livianos	12
1.1.4.2 Vehículos pesados	15
1.1.4.3 Proyecciones de ventas de vehículos nuevos	16
1.1.5 Accesorios automotrices.....	17
1.1.5.1 Importaciones de accesorios	17
1.2 Marco Teórico	20
1.2.1 Modelo Canvas	20
1.2.1.1 Segmentos de mercado	21
1.2.1.2 Propuesta de valor	21
1.2.1.3 Canales	22
1.2.1.4 Relaciones con los clientes	23
1.2.1.5 Fuentes de ingreso	24
1.2.1.6 Recursos clave	25
1.2.1.7 Actividades clave.....	26
1.2.1.8 Asociaciones clave	26

1.2.1.9 Estructura de costos	27
CAPITULO II: OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	29
2.1 Objetivo General	29
2.2 Objetivos Específicos	29
CAPÍTULO III: MATERIALES Y MÉTODOS	30
3.1 Tipo de estudio	30
3.2 Contexto: Lugar del estudio	30
3.2.1 Historia y propietarios	30
3.2.2 Empresas relacionadas	32
3.2.3 Ubicación y accesos	32
3.2.4 Productos o servicios, clientes, proveedores y competidores.....	32
3.2.5 Estructura organizacional	33
3.2.5.1 Organigrama general de la empresa y departamentos	33
3.2.5.2 Descripción de áreas organizacionales	34
3.2.6 Portafolio Chevrolet	36
3.3 Duración del estudio	39
3.4 Fuentes de información	39
3.5 Metodología.....	39
CAPITULO IV: ACCESORIOS CHEVROLET.....	42
4.1 Antecedentes del negocio de accesorios.....	42
4.2 Clasificación de accesorios.....	44
4.3 Accesorios por modelos	52
4.4 Manejo de inventario y stock disponible	55
4.4 Red de concesionarios	56
CAPÍTULO V: PROBLEMÁTICA	58

CAPÍTULO VI: MODELO CANVAS	60
6.1 Segmentos de mercado	60
6.1.1 Vehículos de volumen	61
6.1.2 Vehículos Premium line	62
6.2 Propuesta de valor	63
6.2.1 Punto de vista del cliente final.....	63
6.2.2 Punto de vista del concesionario	65
6.3 Canales	65
6.3.1 Comunicación.....	66
6.3.2 Distribución	67
6.3.3 Ventas	68
6.4 Relaciones con los clientes	68
6.5 Fuentes de ingreso	70
6.6 Recursos clave	74
6.6.1 Recursos físicos	74
6.6.2 Recursos intelectuales	75
6.6.3 Recursos humanos	76
6.6.4 Recursos económicos	77
6.7 Actividades clave.....	77
6.7.1 Actividades de marketing	78
6.7.2 Actividades de importación.....	79
6.7.3 Actividades de ventas	80
6.8 Asociaciones clave	81
6.8.1 Joint ventures	81
6.8.2 Alianzas estratégicas	81

6.8.3 Relación cliente-proveedor.....	82
6.9 Estructura de costos	84
CAPITULO VII: CONCLUSIÓN Y RECOMENDACIONES	87
7.1 Propuesta de ejecución	90
CAPITULO VIII: BIBLIOGRAFIA	94
CAPITULO IX: ANEXOS	95

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Clasificación vehículos motorizados livianos.	3
Tabla 2: Clasificación vehículos motorizados medianos y pesados.	5
Tabla 3: Evolución del parque automotriz en Chile.	8
Tabla 4: Ventas de vehículos livianos por marca durante el 2012.	14
Tabla 5: Ventas de vehículos livianos por marca durante el 2012.	15
Tabla 6: Cantidad y Costo CIF de importación de accesorios por tipo.	18
Tabla 7: Cantidad y Costo CIF de importación de accesorios por marca.	18
Tabla 8: Cantidad y Costo CIF de importación de accesorios por mes.	18
Tabla 9: Cantidad y Costo CIF de importación de accesorios por origen.	19
Tabla 10: Cantidad y Costo CIF de accesorios por medio de transporte.	19
Tabla 11: Mecanismos de fijación de precios	25
Tabla 12: Ventas retail 2012 por modelo Chevrolet.	38
Tabla 13: Comparación de ventas entre doméstico y accesorios.	42
Tabla 14: Comparación de ventas en unidades entre doméstico y accesorios.	42
Tabla 15: Concentración de facturación y cantidad de accesorios.	43
Tabla 16: Clasificación accesorios existentes en Chevrolet.	44
Tabla 17: Facturación y cantidades vendidas por grupos de accesorios.	51
Tabla 18: Facturación y cantidades vendidas de accesorios por modelo.	53
Tabla 19: Facturación y cantidades vendidas de accesorios por modelo (Sin llantas)...	54
Tabla 20: Stock disponible por grupo de accesorios.	55
Tabla 21: Facturación por grupo económico de los concesionarios GM.	56
Tabla 22: Costos de implementación web de accesorios	85

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Distribución del parque de vehículos en circulación por región, 2012.	8
Gráfico 2: Evolución industria automotriz en Chile.	11
Gráfico 3: Evolución de la industria automotriz por tipo de vehículo.	12
Gráfico 4: Evolución mensual de ventas en vehículos livianos.	13
Gráfico 5: Evolución mensual de ventas en vehículos pesados.	15
Gráfico 6: Evolución mensual de las ventas 2012 Chevrolet.....	37
Gráfico 7: Distribución de ventas por modelo	38

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Los 9 módulos del modelo Canvas.....	20
Ilustración 2: Organigrama GM Chile.	33
Ilustración 3: Organigrama del área de Planning.	34
Ilustración 4: Modelo Canvas para Accesorios Chevrolet	60
Ilustración 5: Mapa de palabras Google Adwords	63
Ilustración 6: Catálogo de accesorios.	67
Ilustración 7: Edificio corporativo General Motors Chile	75
Ilustración 8: Matriz Esfuerzo Impacto de la propuesta de ejecución.....	93

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

La industria automotriz en Chile ha crecido consistentemente durante los últimos años. Las condiciones económicas del país, los tratados de libre comercio vigentes y el nivel de crecimiento de la industria, han contribuido a que el mercado sea uno de los más competitivos a nivel mundial, esto lo corrobora la cantidad de marcas existentes para una industria de 362 mil unidades anuales, pequeña en comparación a países como Brasil, Rusia o EEUU, que comercializan sobre el millón de unidades mensuales.

General Motors (GM) es una empresa estadounidense de automóviles y camiones, con presencia en 157 países, bajo algunas de sus marcas como GMC, Daewoo, Cadillac, Buick, Chevrolet y Opel, siendo éstas dos últimas las que comercializa en Chile y con las cuales ha mantenido el liderazgo del mercado automotriz durante los últimos 30 años. GM Chile administra y gestiona las líneas de negocios de ventas de vehículos y el soporte necesario que necesita cada cliente, con el objetivo de entregar un respaldo de marca, mantener a los clientes cautivos y con una buena experiencia de cada uno de sus productos y servicios.

Los automóviles ya no sólo se utilizan como medio de transporte, sino que buscan satisfacer al cliente con equipamiento, performance, seguridad o diseño. Sin embargo, las características de un vehículo están limitadas a la cantidad de versiones y equipamiento que posea el modelo. Es por esto que para satisfacer las distintas exigencias de los clientes, se comercializan los accesorios, que entregan características adicionales a cada vehículo, otorgándoles un diseño diferenciado o aportando con nuevas funcionalidades.

El área de postventa de GM Chile es la unidad de negocio que, en conjunto con la red de concesionarios, tiene como objetivo satisfacer a sus clientes otorgándoles productos y servicios de calidad y garantías que responden contra cualquier defecto de en las partes del vehículo y deficiencias en la fabricación. De esta manera se intenta mantener el compromiso de la marca por “conquistar y mantener clientes para toda una vida”, lo que exige un mejoramiento continuo, innovación y desarrollo de nuevas líneas de negocio. En respuesta a esto surge el interés de la empresa por implementar el negocio de accesorios para su línea de vehículos vigente, es por esto que el presente estudio tiene como finalidad describir la situación actual y entregar herramientas que aporten en el desarrollo del mismo.

1.1 Estado del arte

1.1.1 Aspectos generales industria automotriz: Clasificación de vehículos

Existen diversas clasificaciones para segmentar los vehículos motorizados. El Decreto 211 del Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones establece una clasificación de acuerdo al peso vehicular bruto de los vehículos:

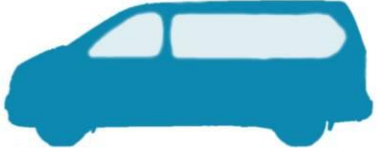
A.-Vehículos motorizados livianos: Corresponde a todos los vehículos cuyo peso bruto sea menor a 2.700 kilogramos; excluyendo los de tres o menos ruedas. Los vehículos livianos se subdividen en vehículos livianos de pasajeros y comerciales.

- **Vehículos livianos de pasajeros:** Son todos aquellos vehículos motorizados livianos diseñados principalmente para el transporte de personas. Se incluyen las camionetas o furgones con un peso bruto menor a 2.700 kilogramos y que son derivadas de vehículos que fueron originalmente diseñados para el transporte de pasajeros.
- **Vehículos comerciales livianos:** Corresponde a los vehículos motorizados livianos con un peso bruto menor a 2.700 kilogramos diseñados para el transporte de carga o derivados de éstos.

Dentro de los vehículos livianos existen categorías que los clasifican de acuerdo a sus características y dimensiones. De esta manera se pueden agrupar los distintos modelos en nichos que están claramente identificados. En la Tabla 1.1 se presentan las principales características de cada uno:

Tabla 1: Clasificación vehículos motorizados livianos.

Autos	Citycar	Vehículo de pasajeros de dos volúmenes -capó y habitáculo de pasajeros- que pueden tener tres o cinco puertas considerando el portalón trasero como una puerta, de largo menor a 360 centímetros	
	Hatchback	Vehículo de pasajeros de dos volúmenes -capó y habitáculo de pasajeros- que pueden tener tres o cinco puertas considerando el portalón trasero como una puerta, con un largo superior a 361 centímetros.	
	Sedán	Vehículo de pasajeros de cuatro puertas y tres volúmenes -capó, habitáculo de pasajeros y maletero-.	
	Station Wagon	Vehículo de pasajeros de dos volúmenes, -capó y habitáculo de pasajeros- cinco puertas considerando el portalón trasero, y que cuenta con mayor espacio de carga trasera.	
	Coupé	Vehículo de pasajeros de tres o dos volúmenes, con dos puertas.	
	Cabriolé	Vehículo de pasajeros con techo abatible.	

	Mini Van	Vehículo monovolumen, con un mínimo de tres corridas de asientos y para un máximo de nueve pasajeros, incluyendo al conductor.	
	SUV	Vehículo deportivo utilitario (Traducción del inglés de Sport Utility Vehicle, abreviado SUV). Combinan elementos de un automóvil todoterreno y un sedán.	
Comercial Livianos	Camioneta	Vehículo provisto de cabina simple o doble, dotado de dos o cuatro puertas, y con una caja de carga de hasta 2.000 kilos separada de la cabina.	
	Furgón	Vehículo compuesto de cabina y caja para el transporte de carga en un solo cuerpo, provisto de dos puertas delanteras; lateral(es) o posterior para el movimiento de la carga.	 
	Minibus	Vehículo para el transporte de personas, entre diez y 25 asientos, carrocería en un sólo cuerpo, con vidrios en sus paneles laterales.	
	Minitrucks	Vehículo de carga similar en sus características al segmento de camiones, pero con un peso bruto vehicular menor a 3860 kilos.	

Elaboración propia. Fuente: ANAC

B.-Vehículos motorizados medianos: Son aquellos vehículos que están destinados al transporte de personas o carga, por calles y caminos, que tienen un peso bruto vehicular igual o superior a 2.700 e inferior a 3.860 kilogramos.

C-.Vehículos motorizados pesados: Corresponden a los vehículos destinados al transporte de personas o carga, por las calles y caminos, y que tienen un peso bruto vehicular igual o superior a 3.860 kilogramos. Los vehículos motorizados medianos y pesados se pueden clasificar por el uso al cual están destinados. En la tabla 1.2 se presentan los principales usos:

Tabla 2: Clasificación vehículos motorizados medianos y pesados.

Cargo	Camiones que llevan la carga sobre el chasis. Utilizados en reparto urbano, medias distancias y rurales.
Tracto	Camiones que traccionan un semiremolque, no llevan la carga sobre el chasis. Su principal uso es para tráficos de larga distancia o mixtos, minería, graneles, contenedores; no urbanos.
Tolva	Camiones utilizados en minería y construcción, para transporte de áridos o productos mineros.
Reparto	Camiones medianos o pequeños, usados para repartos urbanos.
Furgón	Camiones urbanos, de tamaño pequeño o mediano, para traslados de mercancía.
Mixer	Camiones para traslado de concreto.
Faena	Camiones de uso mixto, dentro y fuera de carretera.
Forestal	Camiones utilizados en faenas forestales.

Elaboración propia. Fuente: ANAC

1.1.2 Principales marcas de automóviles

Chevrolet: Marca representada por General Motors Chile Ltda., la cual es una empresa fabricante de automóviles de origen estadounidense que se encuentra entre las más importante del mundo, líder en ventas a nivel mundial durante gran parte de su historia. Tiene sus oficinas centrales en Detroit, emplea a 209 mil trabajadores alrededor del mundo y posee una presencia comercial en 157 países. General Motors Chile fue establecida oficialmente en el país en 1974, actualmente comercializa las marcas Opel y Chevrolet, con esta última ha sido líder en ventas del mercado automotriz nacional por los últimos 30 años. Maneja en el país la línea de productos más amplia del mercado y se caracteriza por su amplia red de concesionarios a lo largo de Chile.

Hyundai: Marca representada desde 1986 por Automotores Gildemeister. Es uno de los mayores importadores de vehículos y durante los últimos 4 años ha superado el 10% de participación de mercado. Su concepto de distribución es mixto, a través de concesionarios independientes y sucursales propias, involucrando 58 salas de exhibición, 49 servicios técnicos y 53 locales de repuestos. Automotores Gildemeister cuenta con dos empresas de financiamiento para apoyar todas las operaciones de retail del grupo: Amicar y Finmeister.

Nissan: Marca de origen japonés presente en Chile desde hace 50 años, siendo su único representante Distribuidora Automotriz Marubeni Ltda. A Chile importa vehículos desde sus distintos centros de producción, ubicados en Europa, México, Estados Unidos y Japón, mostrando una renovada línea modelos y programando una alta frecuencia de lanzamientos. Para Nissan, Chile es el mercado más importante en Sudamérica en términos de volumen, debido a su posición estratégica y al potencial de crecimiento del mercado. Su objetivo es convertirse en la marca #1 del país impulsando un crecimiento promovido por la innovación.

Kia: Marca coreana representada por Indumotora. Kia Motors llegó a Chile el año 1989, por lo que posee más de 22 años de presencia en el competitivo mercado automotriz nacional. Con presencia a lo largo del país, gracias a una completa red de servicio de venta y postventa, Kia ha demostrado un importante liderazgo durante los últimos años. Sus buenos resultados se deben a una agresiva estrategia comercial y de marketing, pero además de una atractiva gama de modelos que destacan por su innovador y moderno diseño.

Toyota: Una de las empresas automotrices japonesas más grandes, representada por Toyota Chile S.A. Los primeros modelos Toyota llegaron a Chile el año 1975, pero sólo en 1980 se estableció oficialmente, ubicando su casa matriz en el anillo de Vespucio en Pudahuel. Se caracteriza por sus motorizaciones, que buscan dos objetivos claramente contradictorios: potencia máxima y economía de combustibles.

Suzuki: Es una empresa que opera en más de 190 países en el mundo. Su casa matriz está localizada en Hamamatsu, Japón. Suzuki Motor Corporation es una compañía que fabrica automóviles, motocicletas y motores fuera de borda. Su representante en Chile es Derco S.A., una empresa consolidada de la Industria Automotriz, con 50 años de experiencia en la comercialización y distribución de vehículos en el país. Desde el 2008 Derco comercializa

también motos y motores marinos. Hoy, Derco representa 8 marcas automotrices: Suzuki, Mazda, Renault, Renault Samsung, Great Wall, Geely y Jac.

Ford: Ford Motor Company Chile, es la filial de Ford Motor Company Inc., una de las empresas automotrices más importantes y de mayor tradición en el mundo. Fundada en Detroit en 1903 por Henry Ford, la compañía se destaca por desarrollar e implementar las técnicas básicas de línea de producción, lo que revolucionó la industria automotriz. Ford Chile comenzó sus operaciones en el país el 7 de septiembre de 1924, siendo su gerente general el chileno George Matray. Sus oficinas estaban ubicadas en las cercanías de la principal estación de ferrocarriles de Santiago.

Peugeot: Proveniente de Francia, Peugeot es la marca europea líder en el mercado chileno, presente en el país hace más de cien años en una historia de éxitos y satisfacciones. En 1960 los automóviles Peugeot se masificaron con la entrada al mercado del modelo 404, lo que permitió que a mediados de la década del 70 la casa matriz decidiera instalar una filial en Chile.

Mitsubishi: Marca Japonesa, que en su país significa “tres diamantes”, posee un permanente éxito con su gama de productos compuesta por todoterrenos, camionetas y vehículos de pasajeros, siendo uno de los principales actores del rubro automotriz nacional. Desde 1997, Mitsubishi es representada en nuestro país por el grupo SKBergé. Con el grupo SKBergé la empresa toma un rumbo de expansión constante, abriendo sus fronteras a nuevos mercados como Argentina, Colombia, Perú y México.

Great Wall: Great Wall Motors perteneciente al grupo Derco y representado por la Sociedad Comercial de Vehículos S.A., es la marca de vehículos consolidada como el mayor fabricante privado de China. Great Wall ya cuenta con más de 20.000 unidades vendidas en el país desde su lanzamiento el año 2007 y ofrece una amplia gama de productos que abarcan tanto el segmento de pasajeros con su línea Voleex, el segmento de camionetas con su línea Wingle y el segmento SUV con su línea Haval.

1.1.3 Parque Automotriz en Chile

El Parque automotriz está constituido por todos los vehículos en circulación por calles y carreteras del país. De acuerdo a información entregada por el Instituto Nacional de Estadística (INE), el parque automotriz presenta tasas de crecimiento positivas por sobre el 6% durante los

últimos años, exceptuando el año 2009, que se vio influenciado por la crisis mundial subprime y que afectó la venta de vehículos nuevos en este año.

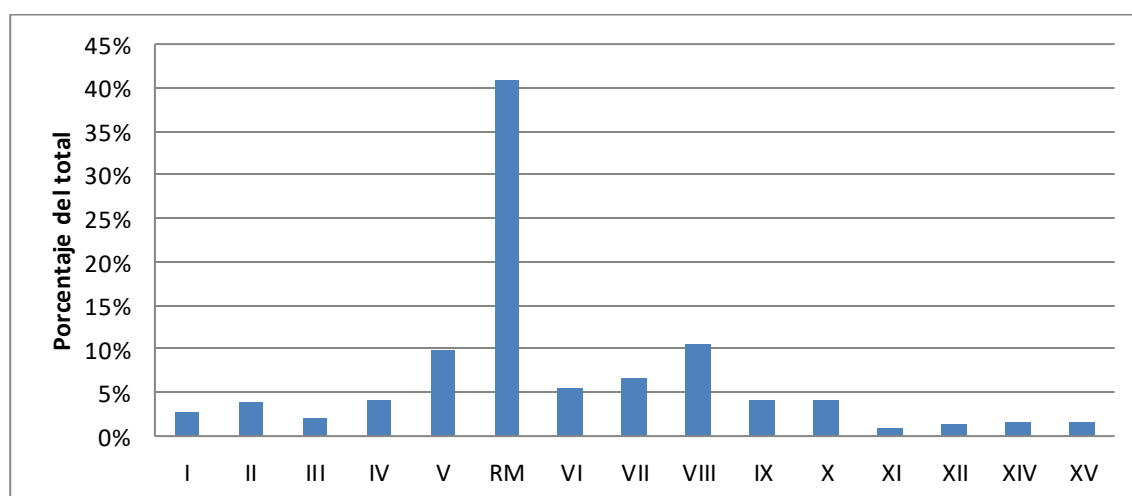
Tabla 3: Evolución del parque automotriz en Chile.

Año	P. Automotriz	Variación	Crecimiento
2006	2.657.892	-	-
2007	2.824.570	166.678	6,3%
2008	3.023.050	198.480	7,0%
2009	3.139.088	116.038	3,8%
2010	3.375.523	236.435	7,5%
2011	3.654.727	279.204	8,3%
2012	3.973.913	319.186	8,7%

Elaboración propia. Fuente: Instituto Nacional de Estadística INE

Durante los últimos 5 años el parque aumentó en un 31%, lo que es casi un millón de vehículos adicionales. En la actualidad, la Región Metropolitana concentró 1.621.946 unidades, lo que representa 40,8% del parque vehicular durante el 2012, seguida por la Región del BíoBío y de Valparaíso, con una participación de 10,6% y 10,0%, respectivamente. Esto está directamente relacionado con la situación demográfica del país, ya que estas tres regiones son las más grandes en términos de población.

Gráfico 1: Distribución del parque de vehículos en circulación por región, 2012.



Elaboración propia. Fuente: INE

El crecimiento experimentado por el parque automotriz ha determinado una disminución sostenida del ratio de personas por auto. La tasa de motorización definida de manera inversa, lo que significa número de personas por auto, continúa una gradual disminución del indicador observado durante los últimos 20 años. De acuerdo a datos entregados por BBVA Research en el informe de la situación automotriz 2012, la tasa de motorización a principio de los noventa superaba las 12 personas por auto y con las ventas obtenidas el 2012 y la estimación de 3.466.817 unidades, la tasa de motorización se ubicaría en 5 personas por auto. Sin embargo, estas tasas aún están lejos de las economías desarrolladas e incluso de países la región como Argentina, donde la tasa de motorización para el 2012 se estima en 3,7 personas por auto.

Es importante considerar que anualmente el parque automotriz cuenta con una reducción aproximada de 150 mil unidades, por uso o pérdidas totales, por lo que las ventas de vehículos nuevos en un año no se traducen directamente en el crecimiento del parque automotriz.

1.1.4 Análisis de la industria y su actualidad

Las ventas de vehículos durante el 2012 a nivel mundial están cerca de las 62 millones de unidades, lo que representa un 6% de crecimiento respecto al período 2011, con el aporte de los países que más venden vehículos: China, Estados Unidos, Japón, Corea del Sur, Brasil, Alemania, India, Rusia, México y España (Global Auto Report 2012, Scotiabank). Se destacan China y Estados Unidos que actualmente comercializan sobre el millón de unidades mensuales cada uno, cifra muy superior a las 362 mil unidades anuales que se vendió en Chile el 2012.

A nivel mundial, la revolución que enfrenta la industria ha provocado que la competencia por ser un actor relevante aumente. Las marcas buscan sorprender al mercado constantemente, innovando con nuevos productos, entregando mejores prestaciones, rendimientos más eficientes o menores índices de contaminación; como también moviéndose a nuevos nichos y disputando nuevos segmentos de mercados. Todo esto potenciado por la tendencia de acortar el ciclo de vida de los productos tecnológicos, lo que significa una mayor velocidad de obsolescencia de los modelos inyectando más dinamismo al mercado. Ejemplo de este dinamismo son los constantes cambios sufridos en la industria: Toyota demoró años en arrebatarse el primer lugar a General Motors, para perderlo en una temporada por culpa del

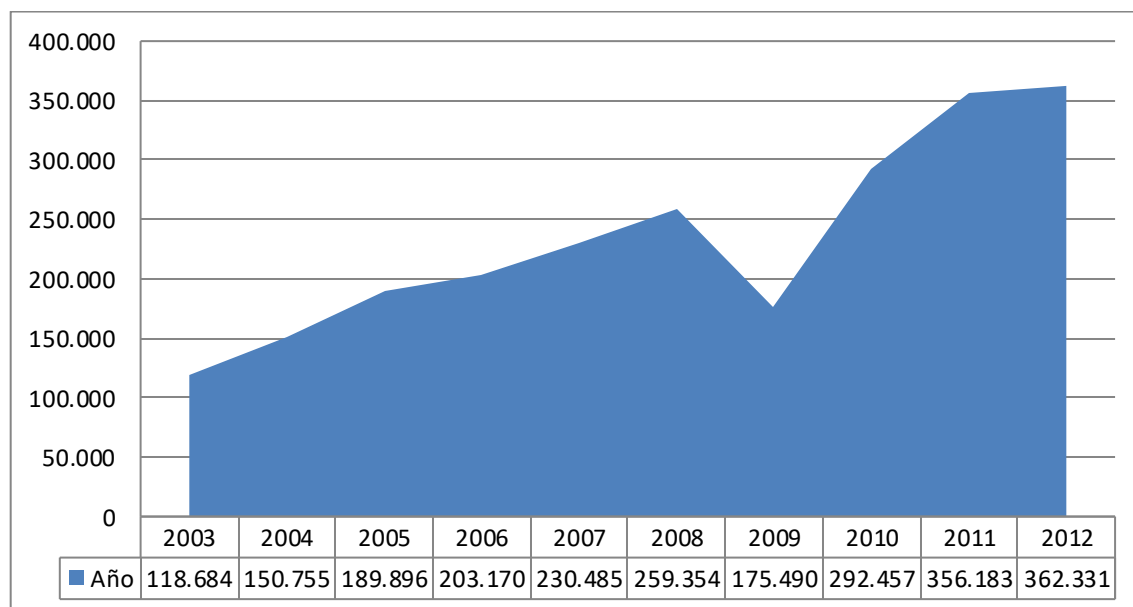
terremoto de Japón; GM llevaba años como líder mundial y una de tantas crisis económicas la mandó al borde de la bancarrota; Volkswagen debió poner todos sus recursos para evitar ser absorbido por Porsche, y hoy saca provecho de manejar un grupo multimarca.

Chile posee una economía estable, pero pequeña en comparación a otros países desarrollados, lo que en conjunto con los tratados de libre comercio determinó la estructura del mercado de vehículos. El mercado automotriz de Chile es un mercado de importación, considerado como uno de los más competitivos a nivel mundial, con marcas provenientes de más de 23 países distintos. Pese a ser pequeño, en relación a otras economías, es representativo y con buena capacidad de consumo. La mayoría de las marcas son asiáticas, aunque el mercado está liderado por la norteamericana Chevrolet, que hasta el 2008 poseía en Arica la única planta ensambladora que existía en el país.

La estructura del mercado la componen las firmas importadoras, que generalmente son las marcas de los vehículos, y los concesionarios, los que establecen los puntos de venta al consumidor final. La relación entre ambos está regulada por contratos privados de concesión, distribución o franquicias, sujetos a la normativa general de libre competencia, contenida en el Decreto de Ley N° 211. En general, los importadores acceden al retail utilizando su poder de compra y su mayor capacidad de marginación. También realizan ventas de importación directa exclusiva a grandes empresas e instituciones, excluyendo a los concesionarios (Sistema Tributario, CAVEM).

Históricamente la industria en Chile ha crecido sostenidamente durante los últimos 10 años, a excepción del año 2009 dónde la crisis financiera originada en EEUU afectó directamente la venta de vehículos, originando un decrecimiento de un 32% respecto al 2008. Sin embargo, pese al terremoto ocurrido en febrero del 2010, la industria recuperó su dinamismo, recuperando la tendencia de crecimiento mostrada en las ventas de vehículos nuevos. A continuación se presenta el gráfico con la evolución de ventas de unidades desde el año 2003 al 2012:

Gráfico 2: Evolución industria automotriz en Chile.



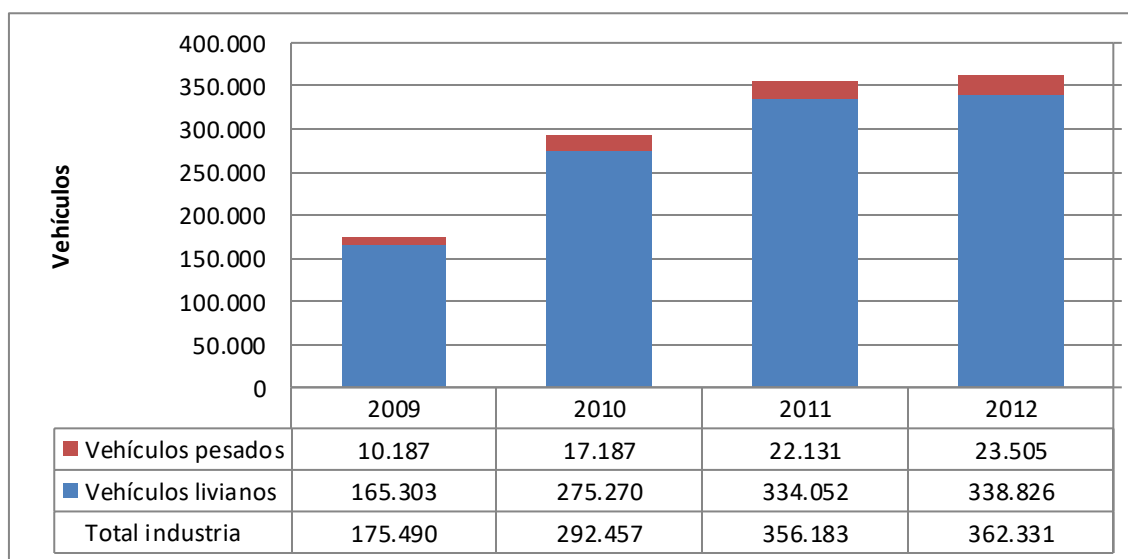
Elaboración propia. Fuente: ANAC

Actualmente, el mercado nacional está compuesto por más de 90 marcas, para vehículos de pasajeros, comerciales livianos y vehículos pesados, las cuales presentan una oferta cercana a los 728 modelos y 4.220 versiones, con precios a partir de los tres millones de pesos. Sin embargo, 20 de estas marcas concentran más del 80% de la participación del mercado, el cual es liderado históricamente por Chevrolet, seguido por Hyundai, Nissan, Kia, Toyota y Suzuki. Como la producción nacional de automóviles no fue capaz de sustentarse y mantener precios competitivos, el año 2008 cerró la última fábrica en Arica, por lo que la industria se ha desarrollado a partir de la importación de vehículos, principalmente de países asiáticos como Corea, Japón y últimamente China. Según estimaciones realizadas por la ANAC, uno de cada seis autos comercializados en el país durante el 2012 fue chino, lo que representa el 15% de autos livianos, lo que mantiene una tendencia al alza sostenida. Mientras el 2006 eran apenas 0,5% del segmento de autos livianos en Chile, en 2011 subieron al 13%, casi doblando la cifra del año anterior. La cantidad de marcas chinas también creció, el 2008 eran cerca de 20 y hoy son más de 35, entre las que destacan Great Wall, Chery, JAC, BYD, Geely, Dongfeng y Hafei, las que representaron más del 70% de las ventas de automóviles chinos de la industria.

A comienzos del 2012 se estimaba una industria a la baja, donde la ANAC en su informe de enero del 2012 proyectó ventas entre 280 y 300 mil unidades, esto indicaba una industria por

debajo del año 2011 con ventas de 334 mil unidades de vehículos livianos y medianos y 22 mil unidades de camiones y buses. La proyección se basó en la desconfianza respecto a la situación fiscal, bancaria y económica de Europa y la incertidumbre basada en las proyecciones de bajas tasas crecimiento en potencias como Estados Unidos y China. Esto fue contrastado por un escenario doméstico favorable dado un crecimiento económico en torno al potencial, un tipo de cambio apreciado respecto del cierre de 2011 y condiciones financieras estables. Finalmente, las ventas de vehículos nuevos livianos y medianos crecieron un 1,4% en 2012 respecto del 2011, cerrando el año con 338.826 unidades. Mientras que los vehículos pesados crecieron un 6,2% con respecto al año anterior. En el siguiente gráfico se presenta la evolución de ventas anuales de la industria por tipo de vehículos:

Gráfico 3: Evolución de la industria automotriz por tipo de vehículo.

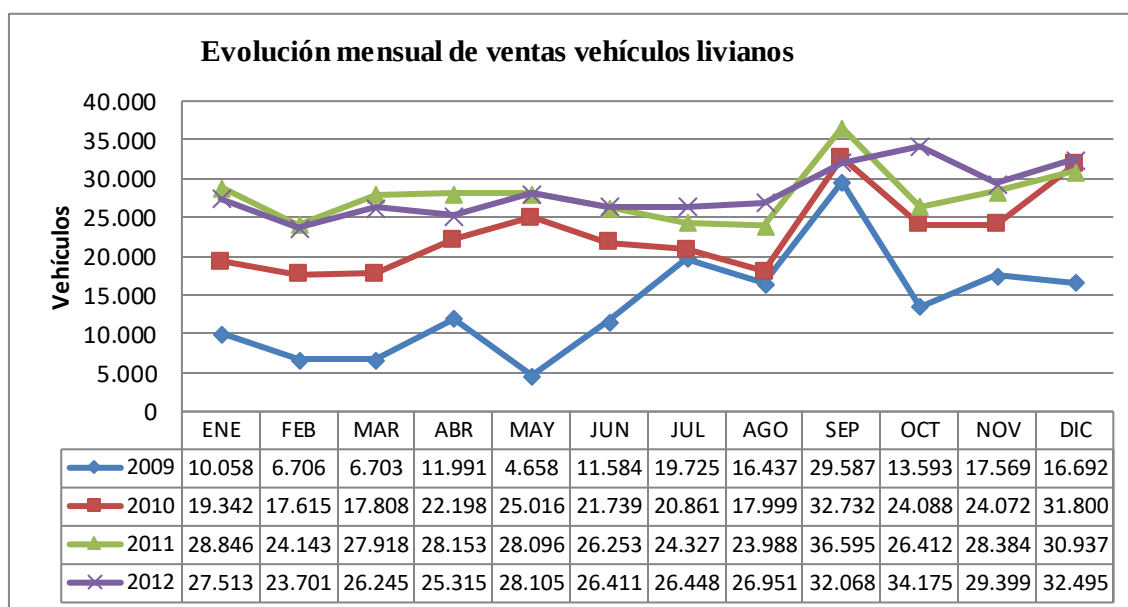


Elaboración propia. Fuente: ANAC

1.1.4.1 Vehículos livianos

La evolución de ventas mensual de los últimos 4 años de vehículos livianos informada por ANAC se presenta en el siguiente gráfico:

Gráfico 4: Evolución mensual de ventas en vehículos livianos.



Elaboración propia. Fuente ANAC

El negocio automotriz de vehículos livianos posee un ciclo marcado durante el año; los primeros meses, enero y febrero, las ventas son menores influenciados por las vacaciones. De marzo a agosto se mantiene relativamente estable. Mientras que septiembre es el mes con más ventas proporcionales al año, debido principalmente por el cambio del año modelo según la regulación del país. El resto de los últimos meses del año posee también ventas más altas. De hecho, los últimos cuatro meses del año representan en promedio cerca del 40% de las ventas anuales.

Es importante destacar que las bajas expectativas de demanda determina una caída en las importaciones y en los vehículos disponibles para la venta, esto producto de los altos costos de mantención del stock de la industria automotriz chilena, la que posee una oferta de vehículos que es totalmente de importación. De esta forma las expectativas de caídas en las ventas influyeron durante los primeros cuatro meses del 2012, en los que las ventas se mantuvieron por debajo del año anterior. Sin embargo, la mayor demanda se tradujo en más importaciones, las que se vieron reflejadas recién a partir de mayo donde la tendencia negativa comenzó a revertirse.

Las ventas durante el 2012 y su respectiva participación de mercado de cada marca en el segmento de vehículos livianos se muestran en el siguiente cuadro:

Tabla 4: Ventas de vehículos livianos por marca durante el 2012.¹

	MARCA	PASAJEROS Y SUV	%	COMERCIALES	%	TOTAL	%
1	CHEVROLET	48.642	18,9%	8.596	10,5%	57.238	16,9%
2	HYUNDAI	31.691	12,3%	3.432	4,2%	35.123	10,4%
3	NISSAN	19.617	7,6%	14.507	17,7%	34.124	10,1%
4	KIA	26.038	10,1%	2.878	3,5%	28.916	8,5%
5	TOYOTA	19.288	7,5%	7.274	8,9%	26.562	7,8%
6	SUZUKI	16.977	6,6%	412	0,5%	17.389	5,1%
7	FORD	6.971	2,7%	4.061	5,0%	11.032	3,3%
8	PEUGEOT	4.430	1,7%	4.263	5,2%	8.693	2,6%
9	MITSUBISHI	2.017	0,8%	6.582	8,0%	8.599	2,5%
10	GREAT WALL	5.044	2,0%	3.158	3,9%	8.202	2,4%
11	GRUPO CHRYSLER	7.320	2,8%	854	1,0%	8.174	2,4%
12	SSANGYONG	2.633	1,0%	5.421	6,6%	8.054	2,4%
13	MAZDA	7.175	2,8%	678	0,8%	7.853	2,3%
14	VOLKSWAGEN	4.234	1,6%	2.489	3,0%	6.723	2,0%
15	RENAULT SAMSUNG	5.631	2,2%	1	0,0%	5.632	1,7%
	RESTO INDUSTRIA	49.305	19,4%	17.207	21,2%	66.512	19,6%
	TOTAL	257.013	100%	81.813	100%	338.826	100%

Elaboración propia. Fuente: ANAC

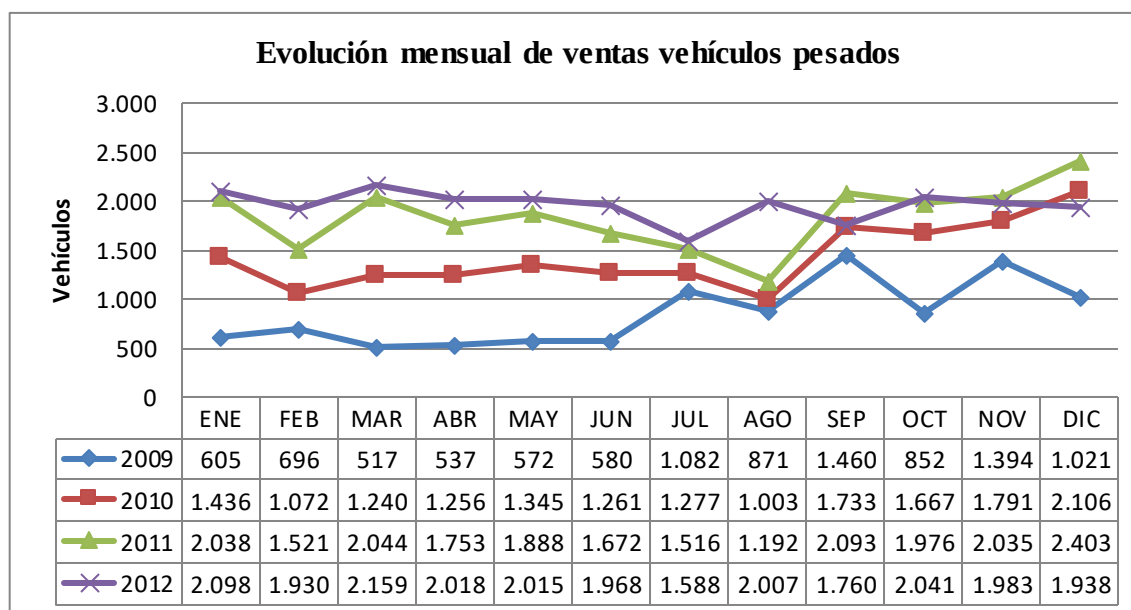
Se destaca del recuadro que de las más de 90 marcas que participan en este segmento, más del 80% del mercado lo poseen las 20 marcas con mayores ventas. En el subsegmento de pasajeros y suv, Chevrolet lidera en ventas de la mano de los modelos Sail y Spark; mientras que en comerciales Nissan lidera las ventas con un 17,7% del subsegmento, principalmente con las ventas del pickup Nissan Terrano.

¹ Anexo N°1: Ventas de vehículo livianos y pesados

1.1.4.2 Vehículos pesados

En el mercado de vehículos pesados, se vendieron 23.505 unidades de camiones y buses, 1.374 unidades más que el año 2011. La evolución de ventas mensual de los últimos 4 años de vehículos pesados informada por ANAC se presenta en el siguiente gráfico:

Gráfico 5: Evolución mensual de ventas en vehículos pesados.



Elaboración propia. Fuente: ANAC

Cabe destacar que en agosto del 2012 se realizó una licitación de buses del Transantiago, lo que representó aproximadamente 1.300 unidades, que coincide con el 6% de crecimiento con respecto del 2011. La venta del subsegmento de camiones está impulsada por el comercio exterior, las inversiones mineras y el dinamismo de la construcción. Estos sectores tuvieron un buen 2012, lo que explica el buen año en las ventas.

Las ventas durante el 2012 y su respectiva participación de mercado de cada marca en el segmento de vehículos pesados se muestran en el siguiente cuadro:

Tabla 5: Ventas de vehículos livianos por marca durante el 2012.

	MARCA	CAMIONES	%	BUSES	%	TOTAL	%
1	MERCEDES BENZ	1.719	9,4%	2.989	57,5%	4.708	20,0%
2	FREIGHTLINER	1.960	10,7%	0	0,0%	1.960	8,3%

3	VOLVO	1.333	7,3%	194	3,7%	1.527	6,5%
4	JAC	1.257	6,9%	69	1,3%	1.326	5,6%
5	CHEVROLET	1.365	7,5%	0	0,0%	1.365	5,8%
6	VOLKSWAGEN	1.090	6,0%	183	3,5%	1.273	5,4%
7	INTERNATIONAL	1.224	6,7%	0	0,0%	1.224	5,2%
8	SCANIA	653	3,6%	534	10,3%	1.187	5,0%
9	FORD	1.013	5,5%	0	0,0%	1.013	4,3%
10	HINO	827	4,5%	0	0,0%	827	3,5%
11	MACK	816	4,5%	0	0,0%	816	3,5%
12	HYUNDAI VC	711	3,9%	66	1,3%	777	3,3%
13	JMC	761	4,2%	0	0,0%	761	3,2%
14	FUSO	610	3,3%	110	2,1%	720	3,1%
	RESTO INDUSTRIA	2.970	16%	1.051	20,3%	4.021	17,3%
	TOTAL	18.309	100%	5.196	100%	23.505	100%

Elaboración propia. Fuente: ANAC

En los vehículos pesados participan más de 38 marcas y fue liderado por la marca Alemana Mercedes Benz, quien obtuvo un quinto de la participación del segmento; seguida por otra Alemana Freightliner con un 8,3%. Se destaca en este segmento el ingreso de las marcas chinas como JAC, JMC, FAW, Dongfeng, Kinglong, entre otras. Al igual que en los vehículos livianos se observa que existe concentración en las ventas, donde sólo 14 marcas poseen más del 80% del mercado.

1.1.4.3 Proyecciones de ventas de vehículos nuevos

Las proyecciones de ventas para los vehículos livianos nuevos durante el 2013 por el BBVA Research es de 357 mil unidades, 5,6% de crecimiento con respecto al año anterior, lo que se explica por las expectativas de la industria y el desempeño de la economía del país. La proyección de ventas realizadas por ANAC para el 2013 es más conservadora, 350 mil unidades, lo que representa un incremento de 3,2% respecto al 2012. Esto último explicado principalmente por la capacidad de endeudamiento y un tipo de cambio volátil.

Las proyecciones para el 2013 en los vehículos pesados realizadas por ANAC es levemente inferior a lo ocurrido el 2012, con un decrecimiento de un 2%, estimándose ventas por 23.037 unidades, por debajo de las 23.505 vendidas el 2012. Esto se explica en parte por una baja en la venta de camiones, producto de menores expectativas en los indicadores de los sectores relevantes para su venta, los cuales se espera que no alcancen el desempeño alcanzado el 2012. Por su lado los buses proyectan ventas por 4.875, lo que corresponde a una disminución de un 4,5% con respecto al 2011, esto se debe principalmente a una menor cantidad de buses involucrados en licitaciones del Transantiago.

1.1.5 Accesorios automotrices

Los accesorios automotrices son productos que le agregan características adicionales al vehículo. Todo propietario de un automóvil busca reflejar su estilo en el auto que maneja, para personas tecnológicas, juveniles, estudiantes, profesionales y tradicionales, existen accesorios para complementar y extender la personalidad de los vehículos.

Existe una ambigüedad en cuanto a la definición sobre qué es o no accesorio, ya que un mismo artículo puede ser accesorio para una versión, pero no para otra. Por ejemplo en los vehículos con versiones base sin llantas de aleación, estas se consideran como accesorio, pero para la versión full del mismo modelo, que posee llantas de fábrica, son consideradas como repuestos. Por esto que dependerá de cada empresa los criterios de definición qué efectivamente será considerado como accesorio.

1.1.5.1 Importaciones de accesorios

Para dimensionar y conocer la composición del mercado de accesorios en Chile, se compró la base de datos de accesorios de vehículos que procesa la Empresa Proyecta Ltda. de la información que entrega la Aduana en cuanto a las importaciones. Estos datos indican que la oferta del mercado de accesorios está sobre las 3 millones de unidades, con un costo CIF sobre los 36 mil millones de dólares. Además, el principal producto importado durante el 2012 son las

radios, lo que representa sobre el 30% del costo CIF total de importación, seguido por parlantes, sillas para niños, alarmas, GPS y climatizadores.

Tabla 6: Cantidad y Costo CIF de importación de accesorios por tipo.

Grupo	Cantidad importada	Costo CIF (USD)
Radio	419.666	22.130.169,82
Parlantes	381.934	6.251.235,85
Silla para niños	151.464	5.015.842,29
Alarma	427.698	4.831.954,06
GPS	44.500	4.191.081,70
Acondicionador de aire	10.772	4.031.340,45

Elaboración propia. Fuente: Proyecta Ltda.

En términos del importador es la marca Sony, lo que tiene directa relación con la importante participación de los reproductores de música y sus derivados dentro del mercado de accesorios.

Tabla 7: Cantidad y Costo CIF de importación de accesorios por marca.

IMPORTADOR	Cantidad importada	Costo CIF (USD)
SONY CHILE LTDA.	128.899	7.124.514,93
DIST.TOYOTA CHILE	28.755	4.676.786,84
IMP.Y EXP.E INV.VICTORIA CAPI	189.918	4.667.298,96
AUTOMOTORES GILDEMEISTER SA	156.635	4.453.656,91
SOC.DIS.RADIO CHILE	64.731	3.487.004,30
COMERCIAL E INDUSTRIAL SILFA S	116.176	3.236.781,25
EMASA, EQUIPOS Y MAQUINARIAS S	44.676	2.120.724,89

Elaboración propia. Fuente: Proyecta Ltda.

Un punto a destacar es que dentro de las marcas automotrices están Toyota y Hyundai (Gildemeister), muy por sobre GM que posee un costo CIF de importaciones por USD\$272 mil, por lo que permite suponer que es un mercado en donde la marca Chevrolet no participa activamente.

Las importaciones de accesorios se ven concentradas en términos de cantidades y costo CIF durante el mes de diciembre, mes que en general las ventas de automóviles aumentan.

Tabla 8: Cantidad y Costo CIF de importación de accesorios por mes.

MES	Cantidad importada	Costo CIF (USD)
ENE	317.292	4.542.263,28

FEB	246.532	4.637.321,81
MAR	174.991	4.770.847,39
ABR	325.661	4.565.694,31
MAY	260.334	6.548.706,18
JUN	387.497	6.277.093,03
JUL	200.040	5.570.323,62
AGO	312.583	7.093.965,52
SEP	204.688	6.312.567,16
OCT	246.724	6.759.267,67
NOV	196.508	6.588.160,39
DIC	525.797	7.869.838,00
Total	3.398.648	71.536.048,36

Elaboración propia. Fuente: Proyecta Ltda.

El origen de los accesorios importados proviene principalmente de China, con más del 70% de las unidades traídas al país durante el último año. Los principales países de los que se importan accesorios se presentan en la siguiente tabla:

Tabla 9: Cantidad y Costo CIF de importación de accesorios por origen.

PAIS	Cantidad importada	Costo CIF (USD)
CHINA	2.384.390	31.703.234,76
USA	163.900	10.947.697,46
THAILANDIA	105.639	6.753.980,01
COREA SUR	32.757	2.250.270,68

Elaboración propia. Fuente: Proyecta Ltda.

Finalmente, en cuanto a las vías de importación predomina las marítimas, esto va directamente relacionado con los países de los cuales se importan los accesorios, donde las únicas alternativas son vía aérea y marítima, pero los costos de fletes aéreos aumentan mucho el costo de los materiales importados, por lo que se usa en general para ocasiones especiales.

Tabla 10: Cantidad y Costo CIF de accesorios por medio de transporte.

VIA	Suma de CANTIDAD	Suma de USCIF
Aérea	213.772	10.384.490,61
Marítima	2.925.613	56.921.259,54
Terrestre	259.263	4.230.298,21
Total general	3.398.648	71.536.048,36

Elaboración propia. Fuente: Proyecta Ltda.

Tanto en cantidad como en costo CIF la importación marítima representa más del 80% del total. La vía terrestre se utiliza dentro de Sudamérica, ya que los costos de flete son menores.

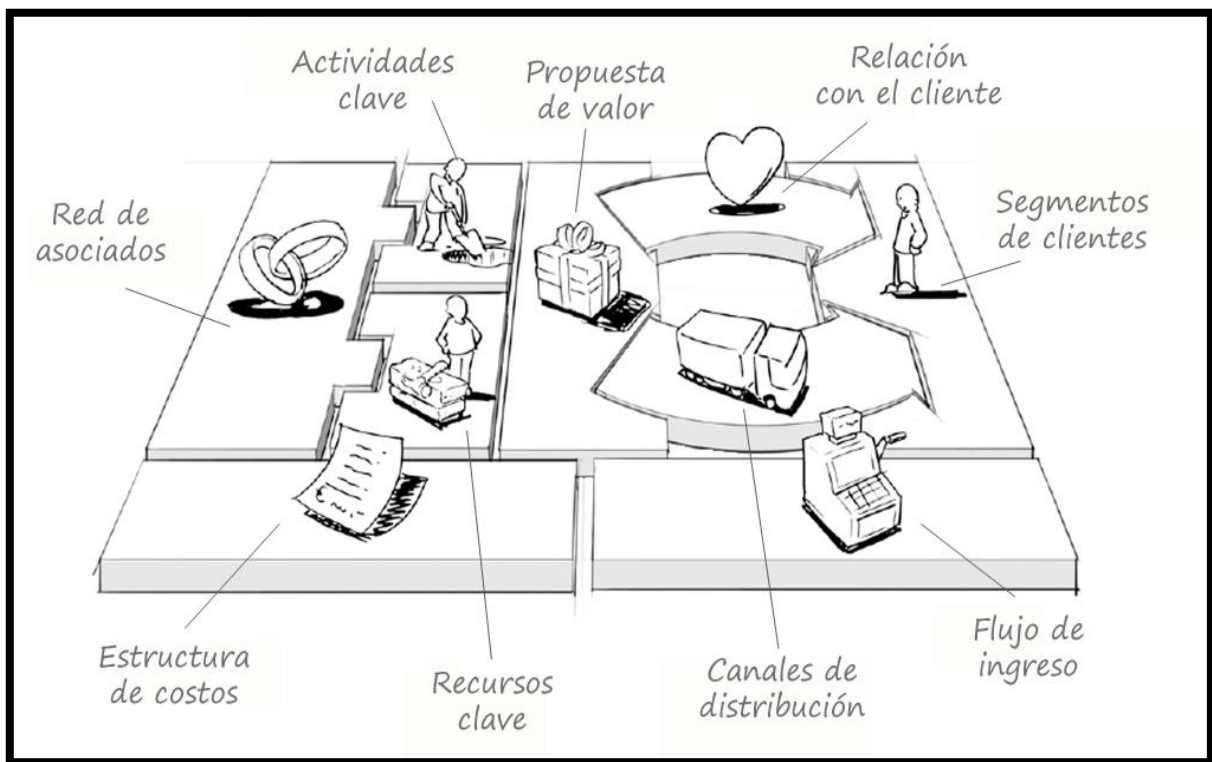
1.2 Marco Teórico

1.2.1 Modelo Canvas

El modelo Canvas o del Lienzo es un modelo de negocios desarrollado por Alexander Osterwalder con la colaboración de una comunidad internacional de profesionales e investigadores en materia empresarial. Su punto de partida es una concepción común en cuanto a la definición de un modelo de negocios: “Un modelo de negocios describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor” (2010, OSTERWALDER, Alexander & PIGNEUR, Yves. Business Model Generation).

El modelo Canvas propone que un modelo de negocios puede ser dividido en 9 módulos que muestran la lógica de cómo una empresa pretende hacer dinero, de esta manera el modelo Canvas es como un diagrama para una estrategia que se aplicará en las estructuras, procesos y sistemas de una empresa.

Ilustración 1: Los 9 módulos del modelo Canvas.



Fuente: Business Model Generation

1.2.1.1 Segmentos de mercado

El objetivo de este módulo es identificar a los clientes a los cuales una empresa apunta a llegar. Se busca agruparlos en segmentos definidos que permitan describir sus características principales; entendiendo que el núcleo de un modelo de negocios son los clientes, ya que sin ellos un proyecto no sería rentable. Por esta razón, las empresas deben definir los segmentos de clientes que serán su público objetivo. Esta elección, que implica un conocimiento exhaustivo del cliente, da el punto de partida al proceso de diseño de un modelo de negocios.

Algunos ejemplos de segmentos de mercado son los siguientes:

1. **Mercado de masas:** Los modelos de negocio se centran en el público general y de gran consumo, no distingue entre tipos de consumidores.
2. **Nicho de mercado:** Los modelos de negocios se enfocan en un segmento específico y especializado, lo que permite la adaptación a sus requisitos específicos.
3. **Mercado segmentado:** Los modelos de negocio distinguen entre grupos de clientes con necesidades y problemas ligeramente diferentes.
4. **Mercado diversificado:** Aplican para modelos que están enfocados a dos segmentos de mercado que no están relacionados y que poseen necesidades y problemáticas diferentes.
5. **Mercados multilaterales:** El modelo de negocio sirve para dos o más segmentos de clientes independientes, pero ambos son fundamentales para que el negocio funcione.

1.2.1.2 Propuesta de valor

Las propuestas de valor son un conjunto de productos y servicios que satisfacen los requisitos de un segmento de mercado específico. Estas permiten que una empresa tome ventaja sobre otra, en la medida que la propuesta sea más valorada por los clientes. Algunos de los elementos que pueden contribuir a la generación de valor son los siguientes:

1. **Novedad:** Propuestas innovadoras que satisfacen necesidades que no existían antes en el mercado.
2. **Mejora del rendimiento:** Tienen relación con crear valor aumentando o mejorando el desempeño actual de un producto o servicio.

3. **Personalización:** Crear valor a partir de la adaptación a las necesidades específicas de los distintos clientes o segmentos de mercados.
4. **Diseño:** Es de carácter subjetivo, pero que puede marcar la diferencia en cuanto a las preferencias de un cliente.
5. **Marca/estatus:** Algunos clientes pueden encontrar valor en el hecho de utilizar y mostrar una marca específica.
6. **Precio:** Se puede crear valor ofreciendo un producto o servicio similar al de la competencia a un precio menor.
7. **Accesibilidad:** Crear valor en base a entregar un producto o servicio a clientes que antes no tenían acceso a ellos.
8. **Reducción de costos:** Implica crear valor ayudando a los clientes a reducir sus costes.
9. **Comodidad/utilidad:** Ofrecer productos y servicios haciéndolos más fáciles y/o prácticos de utilizar.

1.2.1.3 Canales

Los canales son los medios de contacto con los que las empresas se comunican con sus clientes y les exponen su propuesta de valor. La combinación de los canales por los cuales existirá contacto con los clientes debe ser acertada, con una distribución adecuada y eficiente en costos. Algunas de sus funciones son:

- Dar a conocer a los clientes los productos y/o servicios.
- Ayudar a los clientes a evaluar la propuesta de valor.
- Permitir que los clientes compren productos y/o servicios.
- Proporcionar a los clientes una propuesta de valor.
- Ofrecer un servicio de atención de posventa.

Los canales tienen cinco fases, aunque no necesariamente las incluye a todas, pudiendo ser directos e indirectos, así como propios o de socios comerciales.

1. **Información:** Cómo la empresa dará a conocer los productos y servicios.
2. **Evaluación:** Cómo se ayudará a los consumidores a evaluar la propuesta de valor entregada.

3. **Compra:** Cómo se gestionarán los pedidos por parte de los clientes.
4. **Entrega:** Cómo se realiza la entrega de la propuesta de valor.
5. **Posventa:** De qué manera se proveerá servicio de post venta.

1.2.1.4 Relaciones con los clientes

Se debe describir los tipos de relaciones que una empresa determinada desea tener con sus clientes o segmentos de mercado, que pueden ir de una relación personal hasta la automatización máxima. Por lo general, mientras más elevado sea el costo de un producto o servicio, mayor es la expectativa de los clientes de una relación más cercana. Los fundamentos de las distintas relaciones se basan principalmente en las siguientes motivaciones:

- Captación de clientes.
- Fidelización de clientes.
- Estimulación de las ventas.

Algunas de las categorías de relaciones que una empresa mantiene con los clientes y que no son excluyentes unas de otras se indican a continuación:

1. **Asistencia personal:** Existe interacción entre el cliente y la empresa durante el proceso de venta y/o postventa.
2. **Asistencia personal exclusiva:** Un representante con dedicación exclusiva para un cliente. Es una relación más íntima y profunda.
3. **Autoservicio:** La empresa no se relaciona con los clientes, sólo proporciona los medios necesarios para que puedan servirse a ellos mismo.
4. **Servicios automáticos:** Es una forma más sofisticada de autoservicio con procesos automáticos y que en los mejores casos busca simular una relación personal.
5. **Comunidades:** La empresa crea comunidades para mantener la relación con sus clientes y facilitar la conexión entre sus miembros.
6. **Creación colectiva:** La empresa busca ir más allá de la relación convencional e intenta hacer partícipe a los clientes para crear valor.

1.2.1.5 Fuentes de ingreso

Tiene relación al flujo de caja que genera una empresa en los diferentes segmentos de mercados, con el objetivo de calcular los ingresos y gastos totales para revelar la rentabilidad del negocio. La empresa debe identificar el valor por el que está dispuesto a pagar cada segmento de mercado, de manera de crear una fuente de ingreso.

Un modelo de negocio puede involucrar dos tipos distintos de ingresos:

- Ingresos de transacciones, proporcionados por pagos efectuados en una sola oportunidad.
- Ingresos recurrentes, correspondientes a pagos periódicos resultado de la entrega de una propuesta de valor recurrente o un servicio de post venta.

Algunas de las formas de generación de fuentes de ingresos son las siguientes:

1. **Venta de activos:** Venta de los derechos de propiedad sobre un producto físico.
2. **Cuota por uso:** Se basa en el cobro por utilización de un servicio determinado, mientras más se utilice más se paga por él.
3. **Cuota de suscripción:** Acceso ininterrumpido a un servicio por un determinado periodo de tiempo.
4. **Préstamo/alquiler/leasing:** Concesión temporal de un derecho exclusivo para la utilización de un activo durante un periodo de tiempo determinado, por el intercambio de una tarifa.
5. **Concesión de licencias:** Concesión de permiso para utilizar una propiedad intelectual a cambio de una tarifa.
6. **Gastos de corretaje:** Corresponden a los honorarios percibidos por algún servicio de intermediación en nombre de dos o más partes.
7. **Publicidad:** Ingresos producto de las cuotas por publicidad de un producto, servicio o marca determinado.

Cada fuente de generación de ingresos puede tener un mecanismo de fijación de precios diferente. Estos mecanismos son principalmente fijos o dinámicos.

Tabla 11: Mecanismos de fijación de precios

Fijos		Dinámico	
Lista de precios fija	Precios fijos para productos y servicios	Negociación	El precio depende de la habilidad de negociación entre las partes.
Según características del producto	El precio depende de las características del producto	Gestión de la rentabilidad	El precio depende del inventario y el tiempo de compra
Según segmento de mercado	El precio depende del segmento de mercado	Mercado en tiempo real	El precio se basa en el mercado en función de la oferta y demanda
Según volumen	El precio depende de la cantidad adquirida	Subasta	Determinado por el resultado de licitación

Elaboración propia. Fuente: Business Model Generation

1.2.1.6 Recursos clave

Para que un modelo de negocio funcione necesita recursos o activos que permiten crear y ofrecer una propuesta de valor, abarcar los distintos mercados, establecer relaciones con los segmentos de mercado y percibir ingresos. Para cada modelo de negocios se necesitan recursos claves distintos, los cuales pueden pertenecer a la empresa, arrendarlos u obtenerlos de sus socios claves.

Los recursos claves se pueden dividir en las siguientes categorías:

1. **Físicos:** Son los activos físicos como instalaciones de producción, edificios, máquinas, vehículos, sistemas, puntos de venta o redes de distribución.
2. **Intelectuales:** Son los recursos como marcas, información privada, derechos de autos, asociaciones y bases de datos de clientes. Este tipo de recurso si se desarrollan de buena manera pueden ofrecer un valor importante al modelo de negocio.
3. **Humanos:** Recursos humanos necesarios para llevar a cabo el modelo de negocio.

4. **Económicos:** Son las garantías financieras, como dinero en efectivo, líneas de crédito, acciones bursátiles, entre otras.

1.2.1.7 Actividades clave

Son las actividades más importantes que una empresa debe realizar para que su modelo de negocios funcione y pueda tener éxito. Estas actividades son necesarias para crear y ofrecer la propuesta de valor, llegar a los mercados, mantener relaciones con los clientes y percibir ingresos. Estas actividades difieren dependiendo del modelo de negocio que se utilice. Las actividades se pueden clasificar en:

1. **Producción:** Se relacionan con el diseño, la fabricación y la entrega de un producto en grandes cantidades o con una calidad superior. Se utiliza principalmente en empresas de fabricación.
2. **Resolución de problemas:** Este tipo de actividades involucran la búsqueda de soluciones nuevas a los problemas de los clientes como los realizados por las consultorías, hospitales y otras empresas de servicios. Sus modelos de negocios exigen actividades como la gestión de la información y a formación continua.
3. **Plataforma/red:** Los modelos de negocio que poseen una plataforma como recurso clave deben realizar actividades que estén relacionadas con la plataforma o la red.

1.2.1.8 Asociaciones clave

Se describen a los proveedores y socios que apoyan al funcionamiento de un modelo de negocios. Las asociaciones que realizan las empresas son importantes para sus modelos de negocios, ya que permiten optimizar, reducir riesgos o adquirir recursos. Se distinguen cuatro tipos de asociaciones:

1. Alianzas estratégicas entre empresas no competidoras.
2. Coopetición: asociaciones estratégicas entre empresas competidoras.
3. Joint ventures: empresas conjuntas para crear nuevos negocios
4. Relaciones cliente-proveedor para garantizar la fiabilidad de los suministros.

Motivaciones para crear sociedades:

- **Optimización y economía de escala:** Tiene como objetivo optimizar la asignación de recursos y actividades de manera de reducir los costos para la empresa.
- **Reducción de riesgos e incertidumbre:** Las asociaciones pueden reducir el riesgo en un ambiente competitivo caracterizado por la incertidumbre.
- **Compra de determinados recursos y actividades:** Las empresas acuden a otras organizaciones para obtener ciertos recursos o realizar determinadas actividades y aumentar su capacidad.

1.2.1.9 Estructura de costos

Se especifican todos los costos que son necesarios en la puesta en marcha y operación del modelo de negocio que se aplicará a una determinada organización. Tanto la creación y la entrega de valor como el mantenimiento de las relaciones con los clientes o la generación de ingresos incurren en un costo. Algunos modelos de negocios implican más costos que otros, pero todos deben minimizar y optimizar sus costos. Se pueden distinguir dos estructuras de costos principales, lo que no implica que no puedan existir modelos que utilicen una combinación de ambos. Estas estructuras son:

- **Según costos:** Su objetivo principal en los modelos de negocios de este tipo es minimizar al máximo los gastos, lo que pretende tener una estructura de coste lo más reducida posible, con una propuesta de valor de bajo precio, utilización de sistemas automáticos y un elevado nivel de externalización.
- **Según valor:** Se considera que los costos del modelo de negocio no son una prioridad, sino que el foco es la creación de valor. En estos casos predominan los servicios personalizados o propuestas Premium.

Por otro lado, algunas de las características de las estructuras de costos se nombran a continuación:

1. **Costos fijos:** Son los costos que no varían en función del volumen de bienes o servicio producidos.

2. **Costos variables:** Son los costos que varían en directa proporción al volumen de bienes o servicio producidos.
3. **Economías de escala:** Se refiere a las ventajas en los costos que obtiene una empresa a medida que aumenta su producción.
4. **Economías de campo:** Se refiere a las ventajas de costos que tiene una empresa a medida que amplía su campo de acción.

CAPITULO II: OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

2.1 Objetivo General

El objetivo general de este estudio es entregar herramientas que permitan potenciar el negocio de accesorios para General Motors con su marca Chevrolet, considerando que la empresa no posee información actualizada ni estrategias de comercialización.

2.2 Objetivos Específicos

1. Crear una base de datos de accesorios automotrices para General Motors, la que permita analizar el real impacto que tiene este negocio sobre las ventas totales.
2. Describir la situación actual del negocio de accesorios para la marca Chevrolet, de manera de verificar los tipos de accesorios que posee la marca y su disponibilidad en bodega.
3. Proponer un modelo de negocio que permita identificar la propuesta de valor del mercado de accesorios para la marca Chevrolet.
4. Realizar recomendaciones para la creación de indicadores que permitan medir la gestión y el desempeño del negocio de accesorios.

CAPÍTULO III: MATERIALES Y MÉTODOS

3.1 Tipo de estudio

Este trabajo corresponde a un estudio descriptivo, ya que a partir de la observación y el análisis de la situación histórica y actual del negocio de accesorios, permitirá entregar herramientas para potenciarlo en caso de que sea posible. Por otro lado, es un estudio de corte longitudinal, al contemplar datos de los años 2011 y 2012.

3.2 Contexto: Lugar del estudio

Este estudio se llevó a cabo para Chevrolet marca de General Motors Chile, específicamente en el área de postventa.

3.2.1 Historia y propietarios

General Motors, una de las empresas fabricantes de vehículos más grandes a nivel mundial, cuenta con una trayectoria que data de 1908. Con sus oficinas centrales ubicadas en Detroit, Estados Unidos, GM emplea a más 209.000 personas en las principales regiones del mundo y realiza negocios en más de 120 países. El mercado más relevante para GM es Estados Unidos, seguido de China, Brasil, Reino Unido, Canadá, Rusia y Alemania.

Durante el siglo XX y gran parte de la década del 2000 General Motors fue el primer grupo industrial de producción de automóviles, perdiendo su liderazgo en 2009 como producto de una fuerte crisis que desembocó en la quiebra de General Motors Corporation. Para su reestructuración y de acuerdo con el capítulo 11 de la Ley de Quiebras de Estados Unidos, se creó una nueva compañía, con el nombre General Motors Company. La nueva GM posee los activos más importantes de la vieja GM. El gobierno estadounidense inyectó un total de US\$50.000 millones, a cambio tendría parte de las acciones. Tras esta reestructuración, GM

conseguiría reubicarse en tercera posición tras la japonesa Toyota y la Alemana Volkswagen. Ese liderazgo perdido, finalmente sería recuperado en 2011, como producto de una fuerte recesión en Japón producto de un desastre natural, que haría perder a Toyota su corto liderazgo a nivel mundial.

General Motors Chile (GM Chile) es una subsidiaria de General Motors Company y actualmente comercializa las marcas Chevrolet y Opel, ésta última se reincorpora al mercado nacional en marzo del 2012. GM está oficialmente en el país desde 1974 y cumplió en 2013 más de 30 años liderando las preferencias de los chilenos, gracias a la comercialización de la marca Chevrolet.

GM Chile cuenta con la línea de productos más amplia de Chile, con presencia en las categorías de vehículos de pasajeros, camionetas, SUV y camiones. En enero del 2013 la marca totaliza 29 modelos con 79 versiones en el país, los cuales provienen de las distintas plataformas de GM en todo el mundo.

La filosofía de Chevrolet es contar con productos que satisfagan las necesidades de cada cliente y para ello se dispone del portafolio más completo del mercado: vehículos a gasolina y diesel, modelos hatchback, sedán, monovolumen, SUV, camionetas y camiones. Los vehículos que se comercializan en Chile provienen de Brasil, Argentina, Estados Unidos, Europa, Japón, Corea y China.

Visión:

“Ser el líder mundial en productos de transporte y servicios relacionados. Obtener el entusiasmo del cliente mediante la mejora continua a través de la integridad, el trabajo en equipo y la innovación de la gente de GM”.

Valores de Marca:

“Los valores fundamentales son los pilares sobre los que está basada nuestra compañía, son compartidos por todos los miembros de la organización y tienen por objetivo brindarle lo mejor a cada uno de nuestros clientes. Ellos son: Entusiasmo del cliente, Mejora continua, Integridad, Trabajo en equipo, Innovación, Respeto y responsabilidad.”

3.2.2 Empresas relacionadas

GMAC Chile: Forma parte de Ally Financial Inc., una de las compañías más grandes del mundo en financiamiento automotriz. Con más de 30 años de experiencia en el mercado chileno, GMAC ofrece productos y servicios de financiamiento automotriz tanto para concesionarios (financiamiento wholesale o mayorista) como para clientes finales (financiamiento retail o minorista). GMAC es la fuente de financiamiento oficial para Chevrolet en Chile.

3.2.3 Ubicación y accesos

En el país, la compañía cuenta con una oficina comercial y una planta de ensamblado simple de camiones, ambas ubicadas en la comuna de Huechuraba, en la ciudad de Santiago. Su red de atención al cliente cuenta con 58 puntos de venta a lo largo del país, lo que la transforma en la marca automotriz con más presencia en Chile, gracias al apoyo de su completa red de concesionarios. GM está ubicada en Avenida Américo Vespucio #811, su acceso se encuentra por calle El Rosal.

3.2.4 Productos o servicios, clientes, proveedores y competidores.

GM Chile comercializa las marcas Chevrolet y Opel. A través de estas mantiene el negocio de vehículos y el negocio de postventa, en donde el cliente mantiene contacto con la marca luego de la venta, a través de servicios y ventas de repuestos. Los clientes pueden ser clasificados en directos e indirectos, los primeros son los concesionarios (venta wholesale) y los segundos los clientes finales.

GM Chile es una empresa importadora y distribuidora de vehículos y repuestos, donde su principal proveedor son las plantas de producción GM presentes en distintos países, principalmente GM Corea y GM China.

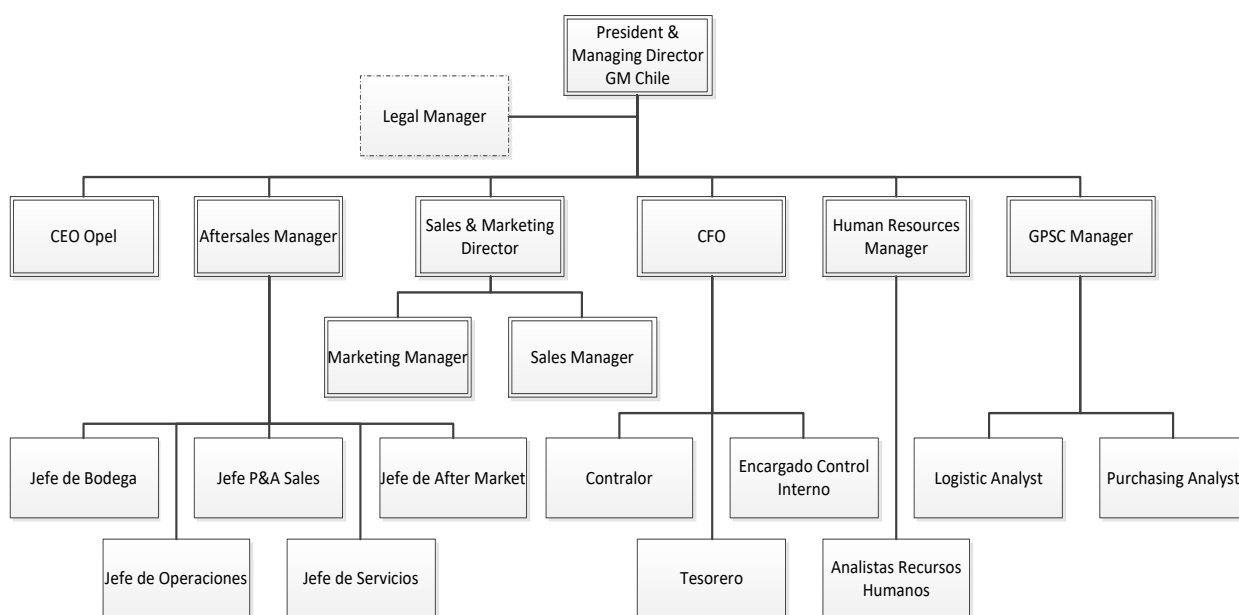
3.2.5 Estructura organizacional

3.2.5.1 Organigrama general de la empresa y departamentos

GM es una empresa que posee una estructura organizacional compleja, ya que posee múltiples ramas funcionales que pueden tener jefes directos en otros países. Además, al abrir las operaciones de Opel, existen funciones compartidas y otras que operan directamente a cargo del CEO de Opel, estos cargos corresponden a Sales Manager, Product Manager, Aftersales Manager y Marketing Manager.

GM Chile

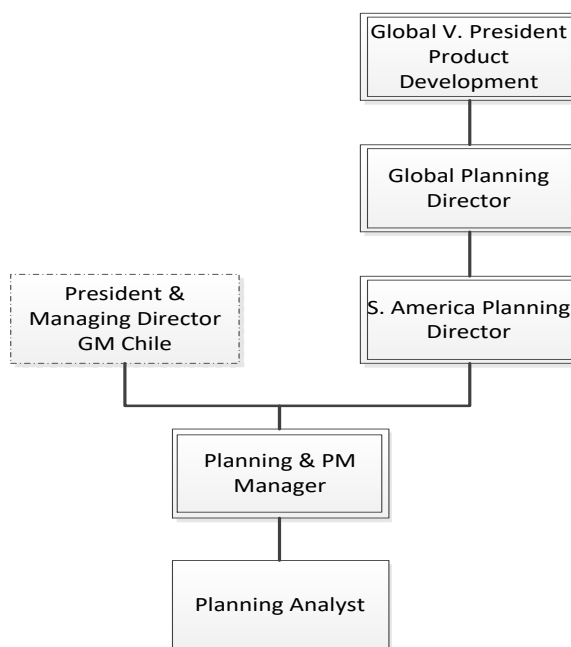
Ilustración 2: Organigrama GM Chile.



Elaboración propia

Existen áreas funcionales que no poseen una relación de línea con el Director de GM Chile, pero que sí se reportan constantemente. Esto ocurre con Planning, Ingeniería, Calidad, GM Difference, Legal y Sistemas. A continuación se presenta el organigrama del área de Planning:

Ilustración 3: Organigrama del área de Planning.



Elaboración propia

3.2.5.2 Descripción de áreas organizacionales

Las áreas organizacionales que posee GM Chile son las siguientes:

- **Finanzas:** Esta área se encarga de la obtención de fondos y del suministro del capital que se utiliza en el funcionamiento de la empresa procurando disponer con los medios económicos necesarios para cada uno de los departamentos con el objeto de que puedan funcionar debidamente.
- **Planning:** Consiste en fijar el curso concreto de acción que seguirá GM, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y la determinación de tiempo y números necesarios para su realización.
- **Calidad:** Establece los estándares necesarios para respetar las especificaciones requeridas en cuanto a la calidad de los vehículos. Además se encarga de la aplicación de normas y especificaciones de calidad, inspecciones de prueba, registro de resultados de las inspecciones y métodos de recuperación frente a las fallas existentes.

- **After Sales:** En postventa está incluido todo el soporte necesario para apoyar al cliente en el uso del producto o servicio. Todo aquello que ocurre después de la venta: soporte técnico, aplicación de garantía, cursos y manejo de quejas.
- **Recursos Humanos:** Es el área encargada de la dirección eficiente y efectiva del recurso humano de la empresa. Dentro de las principales funciones de esta área, se pueden mencionar: Reclutamiento y selección de personal capaz, responsable y adecuado a los puestos de la empresa, la motivación, capacitación y evaluación del personal; el establecimiento de un medio ambiente agradable para el desarrollo de las actividades.
- **GPSC (Global Purchasing and Supply Chain):** El departamento de compras y logística es el encargado de realizar las adquisiciones necesarias en el momento debido, con la cantidad y calidad requerida y a un precio adecuado. Este departamento anteriormente estaba delegado a otros departamentos principalmente al de producción debido a que no se le daba la importancia que requiere el mismo; puesto que debe de proporcionar a cada departamento de todo lo necesario para realizar las operaciones de la organización
- **Sistemas (IT):** Es el área responsable de la infraestructura de la Red de datos de GM y de los servicios de comunicaciones de la empresa. Para ofrecer un servicio de red acorde con las necesidades, esta área se encarga del mantenimiento de la Red, así como también de la totalidad de equipos que funcionan como enlaces a Internet. Esta área se preocupa de mantener siempre el servicio disponible para los usuarios como también el intervenir ante cualquier tipo de acto, que pudiese provocar perjuicios para la empresa.
- **Ventas y Marketing (Área comercial):** Es el área que se encarga de canalizar los bienes y servicios desde el producto hasta el consumidor o usuario final. Entre las funciones de marketing podemos mencionar: la investigación de mercados, el presupuesto de mercadeo, la determinación de empaque, envase, etiqueta y marca, la distribución y venta de los productos, la determinación del precio de los artículos la publicidad y la promoción. Además se encarga de definir la estrategia comercial de GM.
- **Gm Difference (Parte del área comercial):** Área que está asociada a la capacitación y mejoramiento de las prácticas de los concesionarios de GM, de manera que el servicio ofrecido a los clientes sea de calidad.

- **Legal:** La Asesoría Legal brinda el apoyo para que las actividades se realicen dentro del marco de legalidad y con ello las decisiones que se tomen se apeguen a derecho, jurisprudencia y legislación, a fin de plantear soluciones a conflictos dentro del marco de competencia. Además, la atención de los trámites que en materia legal corresponde.
- **Ingeniería:** Se encarga principalmente de realizar un análisis mecánico y técnico de los vehículos que se importan a Chile, de manera que sean certificados y homologados para circular por el país por la entidad ministerial correspondiente.

3.2.6 Portafolio Chevrolet²

Terminado el año 2012 el portafolio de la marca posee 20 plataformas con 79 distintas versiones. Esta variada gama de vehículos contempla segmentos de pasajeros, SUV, camionetas y camiones, con un rango de precios que parte desde los \$3.990.000 con el Spark Hatch 5P 0.8 DH hasta los USD\$108.990 del Corvette Z06. Este portafolio le permite a la marca a participar en gran parte de los segmentos de vehículos de la industria automotriz chilena. El portafolio de Chevrolet se puede segmentar en vehículos de pasajeros, SUV, Camionetas y Camiones. Los modelos vigentes en enero del 2013 son los siguientes:

Pasajeros: Aveo, Camaro, Corvette, Cruze, Sail, Sonic, Spark, Spark GT, Optra y Orlando

SUV: Captiva, Suburban, Tahoe y Traverse.

Camionetas: Avalanche, Silverado, N300 Max y D-Max.

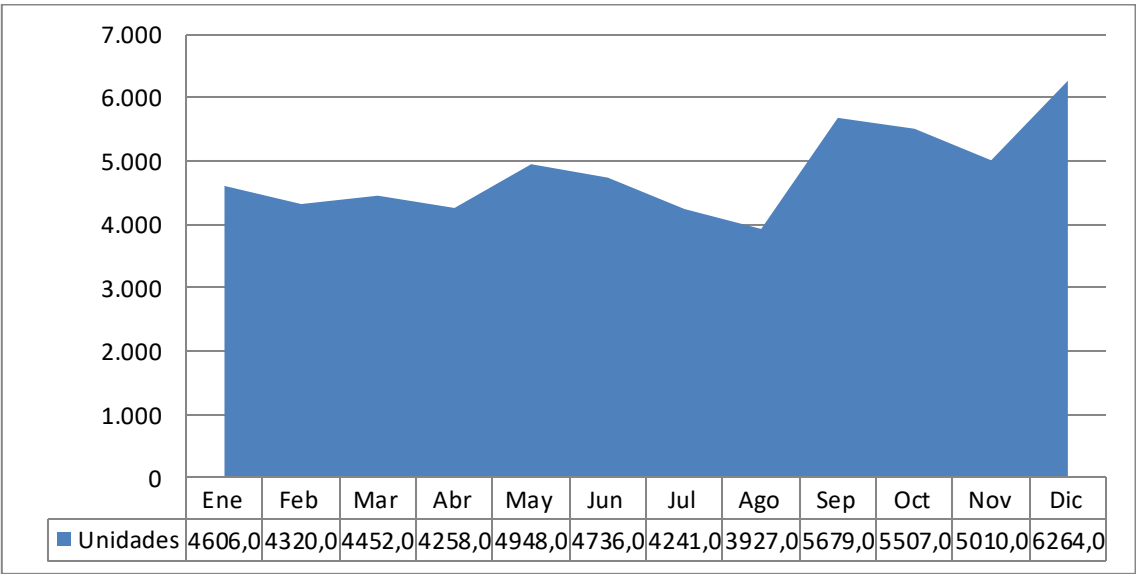
Camiones: Serie F y Serie N

Según el Registro Nacional de Vehículos Motorizados (RNVM), durante el 2012 se vendieron 57.948 vehículos Chevrolet. Cabe destacar que existen diferencias entre las cifras informadas por el RNVM y la ANAC, ya que poseen distintos sistemas de medición. Las ventas de vehículos Chevrolet posee un comportamiento similar a las ventas de la industria automotriz,

² En el Anexo N°2: Portafolio Chevrolet, se presenta el detalle del portafolio Chevrolet de cada segmento con los distintos modelos y versiones que posee a marzo del 2013.

en donde destaca Septiembre por un aumento en las ventas por el cambio de año modelo y que el cuarto trimestre tenga ventas superiores a los otros tres. La evolución mensual de las ventas 2012 de Chevrolet se presenta en el siguiente gráfico.

Gráfico 6: Evolución mensual de las ventas 2012 Chevrolet



Elaboración propia. Fuente: RNVM

El portafolio de Chevrolet le permite participar en distintos segmentos de la industria, por lo que tiene modelos masivos, los que buscan tener los mayores volúmenes de venta de la industria. Dentro de esta categoría están los modelos Sail, Spark y Spark GT, los cuales poseen más del 50% de las ventas anuales de la marca. Además se destaca el modelo Sail, que fue el auto más vendido durante el 2012 con un promedio mensual sobre las 1.200 unidades. La contraparte de los modelos de volumen es la gama Premium Line, que son modelos aspiracionales, que mejoran la imagen de marca y poseen volúmenes de ventas bajos. En este segmento se destaca los modelos Camaro, Traverse y Avalanche.

Las unidades vendidas informadas por el Registro Nacional de Vehículos Motorizados (RNVM) durante el 2012 de los modelos Chevrolet se presentan en la siguiente tabla.

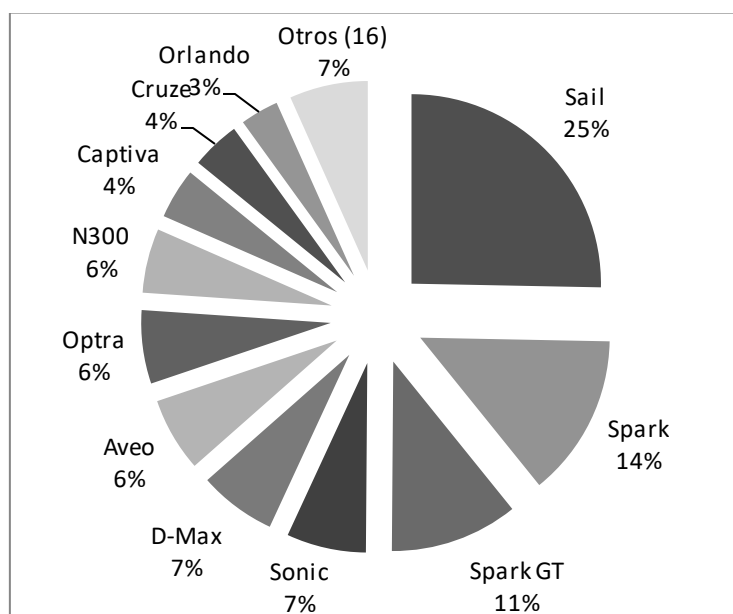
Tabla 12: Ventas retail 2012 por modelo Chevrolet.

Modelo	Total	Modelo	Total
Sail	14.666	Combo	380
Spark	8.043	NPR	339
Spark GT	6.334	NKR	265
Sonic	3.929	NQR	247
D-Max	3.823	Traverse	214
Aveo	3.662	Avalanche	136
Optra	3.632	Camaro	128
N300	3.180	FVR	59
Captiva	2.495	FTR	58
Cruze	2.408	Suburban	51
Orlando	1.897	FRR	47
Colorado	1.014	Tahoe	40
Montana	476	Corvette	14
Silverado	411		

Elaboración propia. Fuente: RNVN

Los modelos Montana y Combo fueron descontinuados durante el 2012. Además se puede desprender de esta información el peso de cada modelo con respecto a las ventas de Chevrolet. De esto se ratifica la importancia del modelo Sail dentro del portafolio Chevrolet, con un 25% de las ventas de la marca.

Gráfico 7: Distribución de ventas por modelo



Elaboración propia. Fuente: RNVN

Dentro de “Otros (16)” del gráfico se encuentran los 16 modelos restantes, donde destacan los 6 modelos de Camiones con un 1,8% y la gama Premium Line con un 1,7% de las ventas.

3.3 Duración del estudio

Este estudio comenzó el primer trimestre del 2013 y tiene como fecha de término máxima el cuarto trimestre del año. Sin embargo, la data que se utilizó para el análisis corresponde a los años 2011 y 2012.

La duración de este trabajo se justifica, ya que las recomendaciones que arroje deberán ser evaluadas durante el cuarto trimestre para que su implementación sea a partir del 2014.

3.4 Fuentes de información

Toda la información fue obtenida a través de General Motors Chile, por lo que, por políticas de la empresa, son de carácter confidencial.³

Las fuentes de información de GM para obtener datos de la industria son la Asociación Nacional Automotriz de Chile (ANAC) y el Registro Nacional de Vehículos Motorizados (RNVM).

Para el manejo y gestión de la información interna, General Motors utiliza el software SAP (por sus siglas en inglés: System, Applications, Products in Data Processing) que es un sistema informático implementado en la empresa y que está basado en módulos integrados que abarca prácticamente todos los aspectos de la administración empresarial. SAP permite obtener la información de las ventas de vehículos, repuestos y accesorios, ya sea en términos de facturación como en unidades para los periodos de tiempos que sean especificados. Es así como se obtuvo la información para las ventas de accesorios de los años 2011 y 2012.

3.5 Metodología

Dentro del negocio de postventa está la venta de repuestos y accesorios, los cuales son identificados a través de un número de parte único, abreviado como NP, con el cual se puede

³ Anexo N°3: Carta de confidencialidad.

acceder a la información del repuesto, como descripción, precio, modelo, tipo de material, origen, entre otras características. La información referente a un material debe ser cargada al momento de la creación del NP en el software SAP, lo que es una tarea operativa que requiere dedicación para asignar manualmente los distintos campos de información. Debido a que la creación de los NP es una tarea diaria, es una labor que demanda tiempo para su desarrollo. Esta tarea era realizada por los analistas de planificación, pero a partir del 2013, se creó el cargo de analista de operaciones, encargado principalmente a la creación de NP y a la mantención de las plataformas o bases de datos de GM. A modo de contexto, a marzo del 2013 se registran más de 143.389 números de partes creados.

Existe un reporte de plataformas que entrega toda la información referente a un NP. Esta es la única manera en la que se puede identificar qué materiales son accesorios. Sin embargo, luego de un análisis de la información obtenida de este informe, se constató que los materiales no estaban bien clasificados, existiendo repuestos de mantención, desgaste y colisión asignados como accesorios y viceversa. Esto genera un problema con la identificación de los NP correspondiente a accesorios, por lo que para realizar este estudio se creó una nueva base de datos para los materiales clasificados como accesorios.

Para obtener la base de datos de accesorios actualizada y solucionar esta problemática se tomó la data de los 37.163 materiales en bodega en abril del 2013, con la cual se trabajó utilizando un catálogo web, el que identificar los NP y discriminar cuáles son efectivamente los materiales de interés, utilizando criterios de clasificación de accesorios que sean acorde al mercado nacional y la realidad actual de GM. Los principales supuestos fueron:

- No se considera los componentes del aire acondicionado y la calefacción como accesorios, pese a que en los reportes de plataformas sean clasificados de esa manera.
- Las llantas pueden ser clasificadas como repuestos de colisión o accesorios, dependiendo del motivo de venta. Si es reemplazo para una versión de un modelo que posee llantas sería repuesto, mientras que si es una característica adicional que quiere agregar el dueño del vehículo que no posee llantas de fábrica, sería accesorio.
- Las radios que comercializa GM no se venden como accesorios, sólo son repuestos a las que poseen los vehículos de fábrica.

- Existe un servicio de purificación de aire, llamado AIRLIFE, clasificado como accesorio, que será excluido de los análisis de este estudio.

Luego de obtener la información y complementándola con los antiguos portafolios de accesorios, se obtiene una base de datos, en donde se identifican 854 números de partes asociados a accesorios, de los cuales cerca de la mitad posee al menos una venta durante el 2012, representando un 1% de los NP con rotación durante este año.

El procedimiento para obtener las ventas de accesorios consistió en cruzar la información de los 854 NP identificados como accesorios con la data obtenida a través del ambiente SAP BW de las ventas nacionales de todos los materiales vendidos durante los años 2011 y 2012. Para entender la situación actual se analizarán los accesorios vendidos durante este periodo de tiempo.

CAPITULO IV: ACCESORIOS CHEVROLET

4.1 Antecedentes del negocio de accesorios

Los accesorios Chevrolet son una línea de negocio que no posee una implementación consolidada dentro de la empresa, ya que carece de estructura, estrategias y políticas de ventas. Desde el año 2010 que no se realizan actualizaciones a los portafolios de accesorios por modelo, por lo que existe un desconocimiento en la red de concesionario sobre la existencia, disponibilidad, precios y, por ende, no se crea flujo de información hacia los clientes finales de las distintas alternativas que existen para agregar características adicionales al vehículo.

El mercado nacional o doméstico de repuestos y accesorios (P&A) generan ventas aproximadas a 3.5 millones de dólares mensuales, en donde se venden más de un millón de unidades anuales de los distintos materiales existentes.

Tabla 13: Comparación de ventas entre doméstico y accesorios.

\$ Ventas	2011	2012	Var. 2012/2011
Doméstico P&A	16.513.845.427	18.789.595.267	13,8%
Accesorios	233.615.191	295.817.899	26,6%
Participación Accesorios	1,4%	1,6%	

Elaboración propia. Fuente: SAP GM

Las ventas del mercado nacional de repuestos y accesorios creció el 2012 un 13,8% con respecto al 2011, mientras que el crecimiento del negocio de accesorios casi dobló este crecimiento. Sin embargo, la participación de éstos con respecto al total de doméstico se mantiene casi estable con una variación del 0,2%. En término de unidades vendidas de accesorios se verifica que existe una variación anual entre el 2012 y el 2011 equivalente al crecimiento del mercado doméstico y que la participación de unidades de accesorios con respecto al total de unidades vendidas en el mercado de doméstico es del 0,5%.

Tabla 14: Comparación de ventas en unidades entre doméstico y accesorios.

# Cantidad	2011	2012	Var. 2012/2011
Doméstico	1.202.652	1.355.362	12,7%

Accesorios	6.201	6.961	12,3%
Participación Accesorios	0,5%	0,5%	

Elaboración propia. Fuente: SAP GM

De ambos cuadros se concluye que el mercado de accesorios al poseer tasas de crecimiento y participación con respecto al mercado doméstico prácticamente estable en cuanto a las unidades vendidas, pero con un aumento en la facturación, nos indica que los accesorios vendidos durante el 2012 poseen valores mayores, siendo de interés para los concesionarios ya que poseen mejores ingresos por estos ítems. A continuación se presenta un cuadro que muestra la cantidad de números de parte que concentra el 80% de las unidades y la facturación y la cantidad que posee el 20% restante. De esta manera se puede observar la concentración que posee el negocio de accesorios en una cantidad limitada de materiales.

Tabla 15: Concentración de facturación y cantidad de accesorios.

	2011		2012	
	# NP	\$ NP	# NP	\$ NP
80%	102	92	112	83
20%	312	322	349	378
Total	414	414	461	461

Elaboración propia. Fuente: SAP GM

De esta información se desprende que existe una concentración tanto la cantidad de unidades vendidas como en los montos de facturación, siendo más intensa en la facturación del año 2012, considerando que los montos vendidos fueron mayores con una tasa de crecimiento con respecto al 2011 de un 26,6% y la cantidad de NP que poseen el 80% de las ventas disminuyó en 9 NP de un año a otro. En general alrededor del 80% de la cantidad de unidades vendidas y la facturación en un año se concentra en el 20% de los números de parte con al menos una venta de ese período, cumpliéndose de esta manera el *Principio de Pareto* para el negocio de Accesorios.

Además existe un porcentaje importante de números de parte de accesorios con ventas esporádicas, esto se refleja con los 93 NP vendidos sólo una vez el 2011 y los 107 NP del 2012.

4.2 Clasificación de accesorios

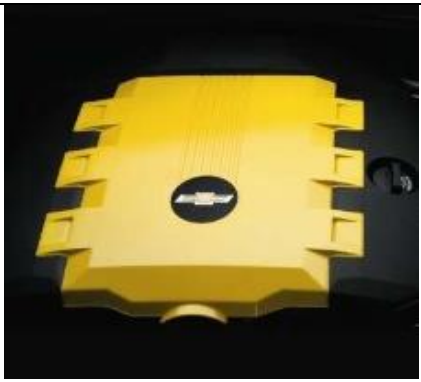
Para realizar un análisis de los accesorios que comercializa Chevrolet, se realizó una clasificación en grupos de acuerdo a características en común y a criterios comerciales de acuerdo a la situación actual de los accesorios. Por ejemplo, Chevrolet no comercializa radios como accesorios, sin embargo en el Mercado de Accesorios es uno de los componentes principales. Estos grupos permitirán entender la composición de los accesorios vendidos y entregará lineamientos sobre los tipos que poseen mejor potencial de demanda dentro del mercado doméstico y por ende se deben fomentar por la marca para mejorar esta unidad de negocio. A continuación se presentan los grupos de accesorios comercializados por GM.

Tabla 16: Clasificación accesorios existentes en Chevrolet.

Grupo	Descripción	Imagen referencial
Remolque	Accesorios que tienen relación con arrastre o remolque de vehículos o cargas externas. Ejemplos: Bolas de arrastre, gancho, adaptador para arnés de remolque y plataformas de arrastre. (21 NP)	
Audio/ Video/ Bluetooth	Este grupo lo componen accesorios relacionados con DVD, despliegues de videos, audífonos y bluetooth. Se destaca que Chevrolet no posee radios como accesorios. (23 NP)	

Cobertor vehículo	Este grupo corresponde a las cubiertas de telas para proteger el vehículo del sol, la lluvia, el polvo, entre otros.(7 NP)	
Tapa combustible	Accesorios para decorar la tapa de combustible, generalmente son puertas cromadas. (11 NP)	
Cubrepisos	Corresponden a los accesorios asociados a tapetes para cubrir el piso del vehículo para protegerlos de la suciedad. (44 NP)	
Espejos/ Manijas	Este grupo contempla las cubiertas de espejos retrovisores y manijas exteriores cromadas. Son decorativas. (15 NP)	

Accesorios exteriores	Grupo variado de accesorios para el exterior de vehículo. Lo componen deflectores de aire, placas protectoras, borde patente, sunroof, entre otros. (30 NP).	
Accesorios interiores	Grupo variado de accesorios para el interior de vehículo. Lo componen ceniceros, porta lentes, cajonera, entre otros. (27 NP)	
Líneas deportivas	Este grupo corresponde a calcomanías que le dan un aspecto deportivo a los vehículos, principalmente aplica para el modelo Camaro. (13 NP)	
Maletero	Este grupo lo componen los accesorios que tienen relación con el maletero del vehículo. Redes para carga, cortinas para el compartimento trasero, separadores y organizadores. (31 NP)	

Misceláneos	Grupo de accesorios que no tiene relación con ninguno de los otros grupos. Lo componen cubiertas de motor, set de limpieza y merchandising. (21 NP)	
Alarma/ Seguridad/ Sensores	Este grupo lo componen cierres centralizados, alarmas y sensores de retroceso. (35 NP)	
Cubierta pedales	Grupo que lo componen las cubiertas de pedales que otorgan un look más deportivo al interior del vehículo. (8 NP)	
Efecto suelo deportivo	Los “efecto suelo” son molduras exteriores que entregan una apariencia más deportiva al vehículo. (13 NP)	

Parrillas frontales	Este grupo lo componen las grillas cromadas. Son decorativas y aplican para camionetas. (14 NP)	
Cubre pickup	Corresponden a los accesorios que tienen relación con los distintos tipos de cubre Pickup de las camionetas. (26 NP).	
Pickup	Grupo de accesorios para las camionetas. Lo compone molduras, red de carga, cajas de herramientas, carpas, extensores de superficie de pickup, entre otros. (23 NP)	
Pisaderas laterales	Accesorios para camionetas y SUV. Corresponde a los estribos laterales que facilitan el ingreso y la salida de los pasajeros al vehículo. (55 NP)	

Molduras y placas	Grupo que tiene relación con molduras, ya sea exteriores o las placas del marco inferior de la puerta, ambas con la finalidad de proteger al vehículo de potenciales daños. (22 NP)	
Barras portaequipajes	Grupo de accesorios compuesto por todos los materiales que tienen relación con las barras portaequipajes, con las cuales el vehículo puede agregar algún elemento para transportar carga en el techo del vehículo. (66 NP).	
Portaequipaje	Este grupo lo componen portaequipajes, portaski, portabicicletas, portador de tablas de surf y snowboard. (20 NP).	
Llantas	Este grupo lo componen todas las llantas de aleación o aluminio. (118 NP).	

Accesorios ruedas	Grupo de accesorios que tienen relación con las ruedas. Lo componen cubiertas y tapacubos, generalmente de aleación. (96 NP)	
Spoiler	Spoiler para los vehículos, delanteros y traseros. Principalmente lo componen alerones de techo trasero. (31 NP)	
Guardafangos	Corresponden a los accesorios que tienen relación con la protección del vehículo contra salpicaduras, piedras, lodo y escombros del camino. (73 NP)	
Tubo de escape	Este grupo lo compone todo lo relacionado al tubo de escape. Principalmente tubos de escape cromados que entregan un look más deportivo al modelo. (10 NP)	

Elaboración propia. Fuente: SAP GM

De los 26 grupos de accesorios, un caso particular son las llantas, ya que es el grupo que más NP posee, coincide además con ser el de mayores ventas, con una participación del 44% de la facturación de accesorios de los últimos dos años. Por lo general, las llantas se compran en grupos de cuatro unidades y considerando que el costo unitario promedio está alrededor de los \$100.000 pesos, cada vez que un cliente quiere agregar este accesorio a su vehículo, debe gastar más de \$400.000 pesos, lo que justifica la gran participación de este grupo en la facturación total de los accesorios. La siguiente tabla muestra las unidades y la facturación vendida de los distintos grupos de accesorios para los años 2011 y 2012.

Tabla 17: Facturación y cantidades vendidas por grupos de accesorios.

Grupo	2011		2012	
	\$ Ventas	# Cantidad	\$ Ventas	# Cantidad
Acc. Exteriores	3.291.659	74	2.718.971	51
Acc. Interiores	2.560.657	160	5.037.727	219
Acc. Ruedas	17.522.238	2.482	16.825.774	2.315
Alarma/Seguridad/Sensores	8.117.880	253	13.214.049	409
Audio/Video/Bluetooth	1.717.760	36	6.231.862	94
Barras portaequipaje	10.327.745	193	14.314.581	244
Cobertor vehículo	4.228.300	32	3.709.605	29
Cubiertas pedales	496.437	39	387.730	30
Cubre Pickup	10.691.154	127	18.848.570	162
Cubre pisos	1.267.735	31	866.882	42
Efecto suelo deportivo	3.864.080	20	8.046.525	26
Espejos/Manijas	6.801.198	237	7.945.495	284
Guardafangos	4.894.381	772	5.441.947	794
Líneas deportivas	3.350.747	23	2.815.648	24
Llantas	105.793.493	987	127.092.292	1.328
Maletero	5.392.942	66	9.740.387	118
Misceláneos	1.792.826	126	1.043.834	70
Molduras/Placas puertas	1.820.010	75	1.875.907	72
Parrillas frontales	10.408.117	58	9.148.796	49
Pickup	2.683.879	66	5.997.647	136
Pisaderas	16.167.787	108	23.873.974	137
Portaequipaje	2.599.006	25	2.870.717	38
Remolque	668.913	44	2.016.363	129
Spoiler	1.743.858	35	2.114.316	41

Tapa combustible	3.115.068	46	1.953.948	36
Tubo de escape	2.297.321	86	1.684.352	84
Total	233.615.191	6.201	295.817.899	6.961

Elaboración propia. Fuente: SAP GM

En general el comportamiento de los grupos es parecido en ambos años, las mayores diferencias las presentan los grupos Audio/Video/Bluetooth y Misceláneos. El grupo Audio/Video/Bluetooth tiene un crecimiento del 263% con respecto a las ventas del 2011, explicado principalmente por las ventas de bluetooth del último año. El grupo Misceláneos posee un decrecimiento de un 42%, esto debido a la baja en las ventas de relojes de Spark GT. Los grupos con mayores ventas durante el 2012 fueron Llantas, Pisaderas, Cubre Pickup, Accesorios ruedas, Barras portaequipaje, Alarma/Seguridad/Sensores y Maletero, los cuales representan cerca del 80% de las ventas de accesorios del 2012. Con respecto a la cantidad de unidades vendidas para el mismo año destacan los grupos Accesorios ruedas, Llantas y Guardafangos.

Los grupos de accesorios que poseen mayor potencial para mejorar sus ventas son los que tienen relación con la gama Premium Line (Cubre pickup, pisaderas laterales y parrillas frontales), esto debido a que son clientes que están dispuestos a pagar por características adicionales que mejoren el diseño o la experiencia de conducción de sus vehículos. Sin embargo, se destaca que las ventas de accesorios en general poseen potencial de crecimiento realizando estrategias y políticas de venta, que en la actualidad no existen.

4.3 Accesorios por modelos

Los accesorios al igual que los repuestos comercializados por Chevrolet están asociados a un modelo en específico, incluso hay algunos que sólo aplican a una versión determinada, pero también existen otros que son genéricos y pueden ser utilizados en más de un modelo.

Las ventas de accesorios por modelo permiten observar cuáles fueron los vehículos de la marca que tienen más inclinación por parte de los clientes a agregar a sus vehículos características adicionales. Esto servirá para saber qué modelos potenciar con accesorios para concentrar los esfuerzos de ventas en éstos. De esta forma se pudo verificar que los modelos Colorado, Silverado, Dmax y Camaro son los modelos que poseen mayor facturación. En general

la facturación de accesorios se basa en las ventas de los modelos asociados a la gama Premium line, de origen norteamericano. Sin embargo, se destaca el modelo Spark el que posee la mayor cantidad de unidades vendidas, lo que se puede explicar por un plan de accesorios del modelo que fue llevado a cabo a fines del 2011 y por lo cual era el único modelo que poseía un folleto de accesorios vigente el 2012. La tabla a continuación muestra los resultados de ventas según modelo. En la siguiente tabla se muestra la información de los modelos vigentes al año 2012, lo cuales poseen el 91% de las ventas de accesorios del mismo año.

Tabla 18: Facturación y cantidades vendidas de accesorios por modelo.

#	Modelo	2011		2012	
		\$ Ventas	# Cantidad	\$ Ventas	# Cantidad
1	Colorado	28.898.557	278	35.978.796	337
2	Silverado	22.040.934	271	32.117.138	390
3	DMAX	22.886.114	703	30.693.050	726
4	Camaro	28.798.469	234	26.333.164	191
5	Captiva	9.196.799	168	22.806.563	347
6	Spark	14.317.410	1.164	19.974.039	1.268
7	Multi Modelo (MM)	19.161.645	467	15.032.135	431
8	Sail	6.829.376	156	13.991.725	329
9	Avalanche	8.747.607	91	11.974.260	134
10	Cruze	9.769.451	375	10.347.063	463
11	Aveo	5.434.018	429	9.927.949	410
12	Optra	10.035.090	205	7.811.226	202
13	Traverse	6.689.695	95	7.782.560	127
14	MM Premium Line	5.239.302	70	7.724.679	86
15	Orlando	322.579	3	5.895.268	64
16	Sonic	279.858	3	5.004.088	76
17	Montana	3.504.494	48	2.656.396	37
18	Tahoe	3.330.849	101	2.043.210	114
19	Suburban	366.263	15	1.236.923	91
20	Corvette	150.752	5	565.907	4

Elaboración propia. Fuente: SAP GM

En términos generales los modelos poseen un crecimiento en las ventas de un año a otro. Sin embargo, esta información está influenciada por la venta de llantas de aleación o aluminio. De manera de aislar el efecto de este grupo de accesorios que posee el aproximadamente el 44% de las ventas anuales, no se consideró para un análisis más detallado y comprender la distribución de las ventas y la facturación por modelos de los accesorios.

Tabla 19: Facturación y cantidades vendidas de accesorios por modelo (Sin llantas).

# Sin llantas	# Con llantas	Modelo	2011		2012	
			\$ Ventas	# Cant.	\$ Ventas	# Cant.
1	2	Silverado	18.424.907	262	28.029.817	380
2	1	Colorado	12.407.719	222	18.619.430	276
3	4	Camaro	17.704.362	207	18.496.288	173
4	3	DMAX	11.013.747	599	12.424.989	539
5	5	Captiva	5.160.138	140	9.997.047	241
6	6	Spark	10.966.609	1.092	9.487.473	1.023
7	13	Traverse	6.689.695	95	7.782.560	127
8	9	Avalanche	3.867.161	73	7.728.346	119
9	14	MM Premium Line	5.239.302	70	7.724.679	86
10	7	Multi Modelo	5.180.148	340	7.064.907	354
11	10	Cruze	4.196.108	265	6.511.960	384
12	15	Orlando	322.579	3	5.895.268	64
13	11	Aveo	4.667.981	418	3.799.091	334
14	12	Optra	2.797.631	134	3.342.054	158
15	17	Montana	3.504.494	48	2.656.396	37
16	18	Tahoe	2.493.851	96	1.323.250	110
17	19	Suburban	366.263	15	1.236.923	91
18	20	Corvette	150.752	5	565.907	4
19	8	Sail	105.064	7	411.820	26
20	16	Sonic	0	0	317.383	33

Elaboración propia. Fuente: SAP GM

De esta manera se verifica que las ventas de llantas en los modelos Sail, Sonic, Aveo, Dmax, Optra, Captiva y Spark representan desde el 97% hasta el 53% de las ventas de accesorios del modelo durante el 2012. En esta tabla se acentúa el liderazgo de los modelos norteamericanos, los que poseen los tres modelos con mayor facturación durante los años 2011 y 2012.

De los modelos con ventas de accesorios, un caso particular se observa con Sonic, el cual posee ventas casi nulas y por debajo de modelos fuera de portafolio, que representan aproximadamente el 10% de las ventas de accesorios. Este modelo se pretende posicionar como un vehículo juvenil, deportivo, con gran potencia para su tamaño y un buen equipamiento base, estas características y el público objetivo en el que se intenta posicionar el modelo, lo convierte

en un caso de estudio para desarrollar una estrategia de accesorios desde cero que permita revertir su situación actual en esta unidad de negocios.

4.4 Manejo de inventario y stock disponible

El manejo de inventario que posee Chevrolet se basa en proyecciones de ventas de los distintos materiales según el movimiento obtenido por la pieza en los últimos meses. Con esta información los analistas de operaciones importan con mayor frecuencia los materiales que poseen mayor rotación. Lo mismo ocurre con los accesorios, lo que implica que la baja rotación que poseen la mayoría de éstos contribuya a que exista poco o nada de stock disponible en bodega. Por otro lado, este modelo de manejo de inventario se stockea bajo las proyecciones de ventas iniciales y si el artículo no se vende, quedará detenido en bodega, ocupando recursos y espacio que podrían ser utilizados de mejor forma. A Mayo del 2013, el stock en bodega de los distintos grupos de accesorios se presenta en la siguiente tabla.

Tabla 20: Stock disponible por grupo de accesorios.

Grupo	Stock	Grupo	Stock
Acc. Exteriores	332	Líneas deportivas	29
Acc. Interiores	522	Llantas	1.376
Acc. Ruedas	6.310	Maletero	320
Alarma/Seguridad/Sensores	457	Misceláneos	191
Audio/Video/Bluetooth	209	Molduras/Placas puertas	191
Barras portaequipaje	378	Parrillas frontales	48
Cobertor vehículo	33	Pickup	246
Cubiertas pedales	101	Pisaderas	251
Cubre Pickup	169	Portaequipaje	181
Cubrepisos	336	Remolque	60
Efecto suelo deportivo	95	spoiler	162
Espejos/Manijas	105	Tapa combustible	52
Guardafangos	597	Tubo de escape	58

Elaboración propia. Fuente: SAP GM

Con un total de 12.809 unidades disponibles en stock, cerca del 50% lo representa el grupo de Acc. Ruedas. Se destacan las 95 unidades, de gran tamaño, de los “efecto suelo deportivo”, ya que ninguno de ellos aplica para alguna versión vigente. Todos los accesorios que

no poseen rotación ocupan espacio en bodega, lo cual genera costos de mantenimiento y de oportunidad.

Esta información ayudará a realizar acciones para la liquidación del stock disponible, el problema con estos accesorios radica en que en su mayoría no aplican para las versiones 2013 de los modelos del portafolio vigente, por lo que dificulta la comercialización de estos materiales.

4.4 Red de concesionarios

La red de concesionarios o dealers de Chevrolet consta de 11 grupos económicos, con más de 55 puntos de venta distribuidos a lo largo de Chile, con una alta concentración en la zona central del país, que responde a la concentración demográfica y económica existente. General Motors mantiene contratos en los cuales se rige la relación entre la empresa y los concesionarios, los cuales poseen estructuras autónomas e independientes. En términos prácticos del negocio de postventa, los dealers son los clientes directos de General Motors, por lo que para el negocio de accesorios es importante verificar cuáles poseen mayores ventas y por ende interés de potenciarlo.

Tabla 21: Facturación por grupo económico de los concesionarios GM.

Concesionario	Ventas 2011	Ventas 2012
AUTOMOTORA COSTABAL Y ECHENIQUE S.A	91.146.824	96.652.019
E. KOVACS Y COMPAÑÍA LIMITADA	42.483.913	46.947.502
SALINAS Y FABRES S.A.	27.627.286	46.755.925
AUTOMOTORA INALCO S.A.	20.363.656	39.915.308
AUTOMOTRIZ SALFA SUR LTDA.	11.838.712	16.961.232
ALAMOS S.A.DISTRIBUIDORA AUTOMOTRIZ	13.904.750	16.605.667
DISTRIBUIDORA AUTOMOTRIZ TUANE Y	4.016.874	6.801.762
IMPORTADORA AUTOMOTRIZ PEMARCO SAC	4.389.951	3.466.619
DIVEMOTOR S.A.	1.135.553	1.554.761
COMERCIAL ARECHETA LTDA.	951.270	1.543.283
ESTABLECIMIENTOS GARDILCIC	664.830	258.940
Total	218.523.619	277.463.018

Elaboración propia. Fuente: SAP GM

Kovacs, Salinas, Fabres (Salfa), Costabal Echeñique (Coseche) e Inalco son los 4 grupos económicos más grandes y que concentran el 80% de la ventas del mercado de postventa Chevrolet, lo que se ve reflejado en el negocio de accesorios ya que la proporción de la participación con respecto al total de cada año es similar, en donde existe un dominio de Coseche siendo el actor más relevante en cuanto a accesorios se refiere. Prácticamente todos los concesionarios crecen el 2012 con respecto al 2011, se destaca Inalco, ya que aumenta sus ventas casi un 100% en la venta de accesorios, de la mano principalmente en un aumento considerable en la venta de accesorios de Camaro.

Existe una política comercial para el negocio de postventa, en donde General Motors entrega los incentivos por venta a los dealers de acuerdo a los objetivos pactados para cada mes con cada uno de ellos. De esta manera los concesionarios que cumplan con las metas establecidas reciben descuentos y bonificaciones a los que cumplan con el crecimiento en facturación, órdenes de trabajos, satisfacción al cliente, entre otros parámetros. Las ventas de accesorios están incluidas en la política comercial y suman para el cumplimiento de facturación. Sin embargo, para el pago de las bonificaciones se descuentan, ya que poseen márgenes de contribución diferenciados al resto de los repuestos, para mantener la competitividad en el mercado. Es importante mencionar que la cadena de suministro considera a la fuente, GM, los concesionarios y luego el cliente final. Esto implica que un importador directo podría acceder a mejores precios de venta retail, ya que éstos serían equivalentes a los precios de venta que GM entrega a sus dealers.

La estructura de precios para el mercado de accesorios que posee GM intenta aumentar la competitividad de los productos en desmedro de las ganancias obtenidas. Esto se traduce en un desincentivo para la red de concesionarios, ya que por cada producto vendido la ganancia es menor a lo que reportaría un repuesto del mismo valor comercial.

CAPÍTULO V: PROBLEMÁTICA

Este capítulo tiene como finalidad identificar las principales problemáticas que posee en la actualidad el iniciar y potenciar el negocio de accesorios, de manera de que la propuesta de valor que se identifique sea con el total conocimiento de las dificultades que se deben sobreponer para tener éxito en este negocio.

- El contexto actual de la industria automotriz, la que mantiene un crecimiento constante, ha provocado un aumento y atomización de las marcas participantes. Un caso destacable es la irrupción en el mercado nacional de las marcas chinas, ya que poseen vehículos con altos niveles de equipamiento y a bajo costo. Todo esto se considera como una amenaza para el negocio de accesorios.
- Los accesorios Chevrolet son una línea de negocios que no está desarrollada en General Motors Chile, por lo que no existen bases de datos fiables que identifiquen los materiales como accesorios, por lo que no se pueden generar informes de la evolución de las ventas e información referente a ellos. Actualmente, la venta de accesorios representa sólo el 1,5% de la facturación del área de postventa, mientras que en otras organizaciones de General Motors de América Latina representa más del 25%.
- En General Motors Chile no existen estrategias de ventas que potencien alguna línea de negocio de accesorios y por ende no hay portafolios de productos actualizados por modelo de vehículo. Esto impide que la información fluya desde GM a los concesionarios y luego hasta el cliente final, provocando que exista concentración en la cantidad de materiales que poseen ventas y un inventario en bodega que no tiene movimiento.
- General Motors Company a nivel global posee políticas corporativas que buscan garantizar los estándares de calidad en cada una de sus operaciones. Es por esto que sólo se pueden importar y/o utilizar accesorios de proveedores homologados por alguna de las operaciones de GM, lo que certifica el sello de originalidad del material. Esto limita la variedad y cantidad de accesorios a los que GM Chile puede acceder para luego ofrecer a los clientes. Si bien existen las herramientas para homologar

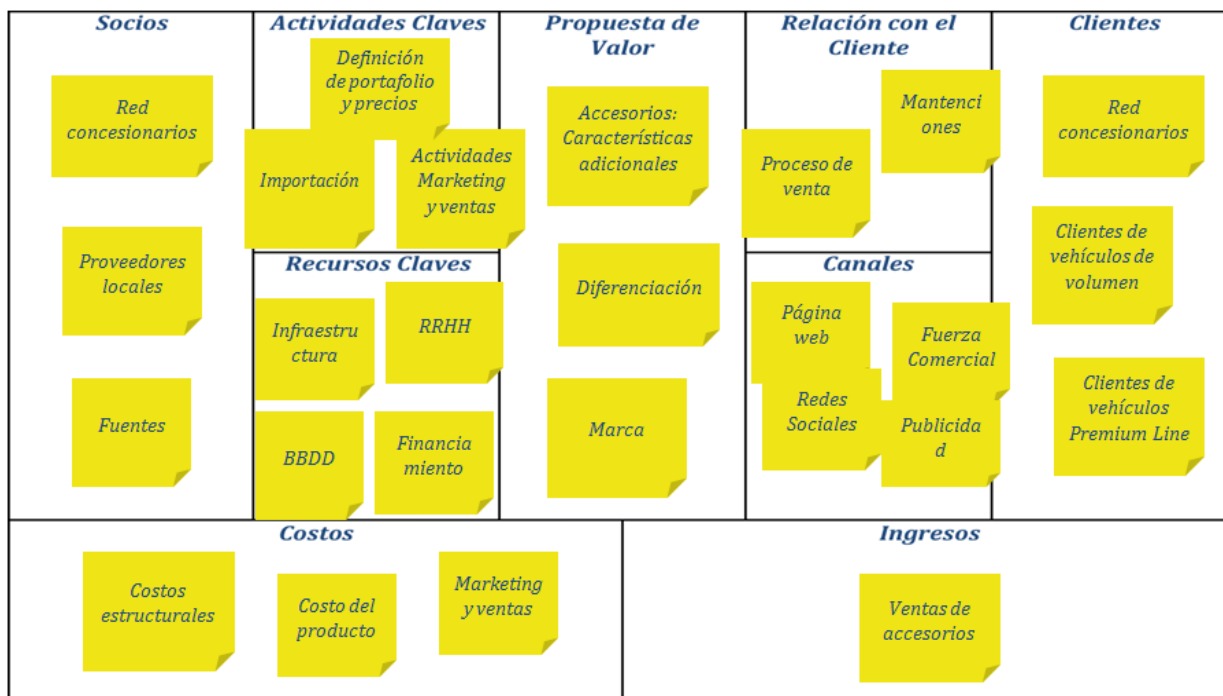
localmente, requiere de mucho tiempo y trabajo, lo que provoca que no exista flexibilidad en la adaptación a los requerimientos locales.

- La cadena de suministro para el cliente final considera la fábrica, GM Chile y los concesionarios. Cada uno de estos posee un porcentaje de ganancia en sus precios de transferencia, por lo que el precio de venta al cliente final está determinado por cada uno de los márgenes de contribución de la cadena. Existe competencia que importa directamente desde los países de origen repuestos y accesorios, los que pueden ofrecer precios más atractivos al cliente final dependiendo de su estructura de costos, a esto se le conoce como mercado alternativo, donde se ofrecen productos originales y falsos.
- Algunos tipos de accesorios como el juego de llantas o el efecto suelo, poseen valores elevados y pueden representar un porcentaje importante del valor total del vehículo. Además algunos materiales necesitan instalación y trabajos de pintura, lo que eleva más el valor final a pagar por el cliente. Por esta razón es que los accesorios asociados a modelos de la gama *Premium Line*, que son menos sensibles al precio, son los que tienen mayores ventas durante los últimos años.
- Potenciar el negocio de accesorios implica crear un portafolio de productos según los modelos de vehículos que se deseen comercializar. Esto conlleva a tener un stock mínimo en bodega, que dependiendo de los volúmenes de los distintos materiales pueden provocar un problema de capacidad, pudiendo distorsionar los indicadores actuales del manejo de inventario.
- Los concesionarios poseen la fuerza de venta de GM, por lo que si no existen incentivos para la venta de accesorios, no serán comercializados por ellos. En la actualidad los accesorios se comercializan con un margen de contribución inferior que los repuestos, tanto para GM como los concesionarios. Esto se realiza con el objetivo de tener precios que el mercado esté dispuesto a pagar, sin embargo se transforma en un desincentivo a la venta para los concesionarios. Además existe una concentración en las ventas lideradas por Coseche, Kovacs y Salfa, por lo que tienen poder de negociación y afectan directamente a los resultados de GM Chile.

CAPÍTULO VI: MODELO CANVAS

El modelo de negocios para los accesorios Chevrolet se explicará a partir del modelo Canvas, que muestra cuál es la propuesta de valor y cómo interactúa con las áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica.

Ilustración 4: Modelo Canvas para Accesorios Chevrolet



Fuente: Elaboración propia.

6.1 Segmentos de mercado

General Motors Chile posee dos clientes, los directos que son los concesionarios y los indirectos, que son los clientes de los concesionarios. Ambos clientes, directos e indirectos poseen la misma importancia para GM, ya que los primeros son los que realizarán las ventas de los accesorios y los segundos son los que demandan los accesorios y por ende se dependerá de los gustos y preferencias de éstos para que existan resultados positivos.

Debido a la importancia de los clientes indirectos es que se especificarán los segmentos de mercado a los que se dirige cada uno de los distintos tipos de accesorios, los que están directamente relacionados con los modelos de vehículos para los cuales están hechos estos

accesorios. En específico corresponde a un *mercado segmentado*, donde se distinguen principalmente dos segmentos, los accesorios de vehículos de volumen y los Premium line o gama alta. La propuesta de valor difiere ligeramente en cada uno de ellos, si bien los canales de distribución se ven reflejados por los distintos concesionarios, existe diferenciación para los el segmento de gama alta.

A continuación se identifican los clientes objetivos para los principales modelos de la marca que están más relacionados con el negocio de accesorios. Esta información es obtenida en base a entrevista con los Product Managers de Chevrolet.

6.1.1 Vehículos de volumen

- Spark GT: Modelo Es un modelo que apuesta desde sus inicios a conectar con los jóvenes, de hecho su lanzamiento se realizó en base a una encuesta en donde más de dos millones de personas lo eligieron por sobre otras versiones para ser el auto escogido por GM. Está dirigido para jóvenes entre 18 a 30 años, que están en etapa universitaria o ya han empezado a trabajar. A estos jóvenes les gusta juntarse con sus amigos, ir a nuevos lugares, ir a fiestas y estar en constante movimiento.
- Sonic Hatchback: Es un modelo dirigido para hombres y mujeres de 20 a 30 años de edad, con interés en la conectividad, la música, deportes extremos e ir de fiesta. Intenta identificar su personalidad con las personas que lo compran, es un auto juvenil, actual, entretenido, dinámico, con onda. Es un auto para personas que les interese el diseño, las prestaciones del motor, la transmisión y el performance.
- Sail: El público objetivo de este modelo son hombres y mujeres de 35 a 50 años de edad. Estas personas están construyendo su familia y poseen uno o más hijos. Son de clase media, trabajadores, en un constante progreso personal, lo que les permite aprovechar la vida y darse ciertos lujos, pero sin despreocuparse del dinero y sus ahorros. Los clientes de este vehículo realizan una compra a través de un proceso racional.

- Cruze Hatchback: Modelo dirigido para hombres y mujeres de 25 a 35 años, que les guste viajar, descubrir nuevos lugares, vivir nuevas experiencias, el deporte, lo último en tecnología y compartir con amigos. El dueño del vehículo debe identificarse con la seguridad, diseño, performance y la conectividad que posee este modelo.

6.1.2 Vehículos Premium line

- Tahoe: SUV dirigida para hombres y mujeres que poseen sobre 40 años de edad (52 años en promedio), los que están casados y poseen hijos. Poseen niveles de estudios elevados y pertenecen al grupo socioeconómico ABC1. Es un modelo orientado a la familia, con altos niveles de calidad, confiabilidad y seguridad.
- Camaro: Es un vehículo dirigido para hombres entre 30 a 60 años de edad, que buscan un vehículo que les entregue potencia y performance. Es un vehículo deportivo con un diseño imponente, que busca identificarse con sus clientes y otorgarle un nivel de estatus superior.
- Traverse: SUV dirigida para hombres y mujeres de 35 a 55 años, los cuales mantienen un matrimonio con hijos. Son profesionales pertenecientes al grupo socioeconómico ABC1, que buscan un vehículo que les otorgue seguridad, protección y comodidad.
- Silverado: Este modelo corresponde a una camioneta dirigida para hombres, que tienen entre 35 a 60 años, a los cuales se busca cautivar y retener. Son profesionales o independientes (con empresas propias) que poseen un nivel de ingresos elevado, propio del segmento socioeconómico ABC1. Buscan un vehículo que les otorgue confort, tecnología, conectividad, que sea apto para utilizar en el trabajo y con la familia.

6.2 Propuesta de valor

Para la propuesta de valor se deben distinguir nuevamente entre clientes directos e indirectos, en donde el foco se centrará en los indirectos, ya que de ellos dependerá que el modelo de negocios sea exitoso.

6.2.1 Punto de vista del cliente final

La propuesta de valor está basada principalmente en la búsqueda de características adicionales, ya sea por el deseo de personalizar o por la utilidad que agrega el accesorio al vehículo, todo esto bajo el respaldo de una marca reconocida a nivel mundial.

Utilizando la herramienta de Google llamada Adwords, se pudo obtener información sobre las búsquedas relacionadas al mercado automotriz chileno. En donde se destaca el interés que existe por los clientes con los productos y servicios relacionados con la marca Chevrolet. Utilizando las palabras claves: repuestos, accesorios, Chevrolet y llantas, se puede obtener un mapa de palabras destacadas dentro de la búsqueda de los clientes.

Ilustración 5: Mapa de palabras Google Adwords



Fuente: Elaboración propia. Fuente: Google Adwords

Google AdWords⁴ también entrega nociones en términos cuantitativos sobre la cantidad de personas que presentan un interés en el mercado de postventa, específicamente con los accesorios. Se destaca las búsquedas relacionadas a las llantas, lo que está directamente relacionado con los resultados de ventas que posee Chevrolet durante los años 2011 y 2012.

Por otro lado, las consultas por accesorios son habituales según mencionó el Product Manager P&A *“Existe una constante consulta por accesorios, que son canalizadas por los dealers a través del Centro de Atención de Repuestos (CAR) y también a través de las distintas redes sociales que posee Chevrolet.”*⁵

Principalmente existen dos grandes grupos de accesorios, los que tienen un carácter estético y los que son funcionales. Los primeros son adquiridos para personalizar y diferenciar los vehículos, lo que responde a una compra emocional, dependiente de los gustos y preferencias de los clientes. Mientras que los segundos, tienen un móvil racional, que tiene relación con la satisfacción a las necesidades que posee el cliente, como por ejemplo, el portaequipaje que sirve para añadir volumen adicional de carga al vehículo.

La propuesta de valor está amparada bajo el respaldo de una marca reconocida a nivel mundial, que posee altos estándares de calidad, seguridad y garantía para todos sus productos en caso de falla. Además, independiente de la garantía propia del accesorio, todos los clientes que deseen agregar accesorios alternativos a sus vehículos, se arriesgan a perder la garantía del vehículo, ya que por políticas de la empresa todo trabajo realizado sobre un vehículo bajo garantía GM, fuera de las instalaciones autorizadas por GM Chile, perderán su garantía.

Además de la marca en sí, existe el sentido de pertenencia que crean los modelos de vehículos, creando comunidades con intereses en común. Un ejemplo de esto es lo que ocurre con la comunidad Spark GT⁶, en donde los dueños comparten sus experiencias y muestran fotografías de sus autos, donde muchos de ellos poseen accesorios en él. También existe la comunidad Camaro, que tienen un estatus más elevado y se interesan principalmente en las características técnicas del vehículo.

⁴ Anexo N°4: Búsquedas Google AdWords.

⁵ Anexo N°5: Entrevista a Product Manager P&A.

⁶ Anexo N°6: Comunidad Spark GT.

6.2.2 Punto de vista del concesionario

La propuesta de valor para los concesionarios es importante para el éxito del negocio, porque de ellos dependen las ventas al cliente final, por lo que si no existe una propuesta de valor atractiva, los dealers no tendrán los incentivos para ofrecer los accesorios.

En primer lugar, el negocio de accesorios contempla un potencial de ventas no explotado en la actualidad, por lo que implica un aumento en los ingresos de los concesionarios. Además, permite un flujo adicional de clientes a los dealers, ya sea por consultas, cotizaciones o visitas a los lugares de ventas, lo que otorga la oportunidad de promocionar accesorios u otros productos disponibles para su comercialización.

Considerando que el negocio principal de los concesionarios es la venta de vehículos, los accesorios pueden ser considerados como argumento de venta de éstos, ya sea a través de promociones o apelando al carácter emocional de los accesorios que tienen un objetivo estético. Esto es corroborado por la información entregada por el Product Manager P&A *“Una de las principales ventajas de este negocio es el aporte que realiza a las ventas de vehículos, en GM Brasil existe un trabajo muy fuerte en éste ámbito, por lo que los accesorios son un negocio que es supervisado por el área de ventas y la de postventa. A nivel local, a través de información entregada por los gerentes de ventas de postventa que son los contactos directos de los dealers, indican que se utilizan como regalos de gancho comercial o compensatorios”*

Finalmente, existe la posibilidad de incluir las ventas de accesorios dentro de la política comercial, lo que se traduce en un incentivo para el dealer, ya que al cumplir los objetivos establecidos recibe descuentos en la facturación mensual o bonificaciones al cierre de cada trimestre.

6.3 Canales

Los canales de comunicación, distribución y ventas son los que ya están establecidos y disponibles por GM Chile, aprovechando todos los recursos, experiencia y conocimiento que posee sobre la empresa.

6.3.1 Comunicación

La comunicación que permitirá a los clientes conocer los accesorios se puede realizar por cualquiera de los medios ya establecidos por GM para este propósito. En una primera fase del negocio de accesorios tendrá un rol fundamental las redes sociales. En Chile las redes sociales poseen una alta penetración en la población siendo uno de los países que más utiliza las redes sociales⁷ en América Latina, siendo Facebook y Twitter las principales plataformas. El poder de las redes sociales ha provocado un cambio en las estrategias digitales en las empresas, otorgándoles mayor importancia, ya que son un medio que permite interactuar masivamente con los clientes, entregándoles información de productos, servicios, promociones, eventos, entre otros propósitos. GM Chile posee un área digital de marketing que trabaja con una agencia de comunicacionesm las cuales están encargadas de mantener los perfiles de Chevrolet en las distintas redes sociales. Se propone este medio en una primera fase ya que no posee costos incrementales, sino que se utilizarían recursos ya disponibles.

En una etapa posterior la comunicación deberá abarcar publicidad, a través de los medios masivos de comunicación como radios o periódicos. Además, se deberá implementar una sección en la página web de Chevrolet (www.chevrolet.cl), la cual será un canal directo de información. Este recurso es utilizado por empresas de la competencia como Kia Chile y también por otras operaciones de GM en el mundo como en Estados Unidos.⁸

Además, se deberán crear catálogos con portafolios de producto que permitan a los dealers conocer el stock disponible y poder promocionarlos a los clientes. Estos catalogos pueden ser de forma impresa o digital. A continuación se muestra un ejemplo de catálogo impreso para accesorios de Spark GT.

⁷ Anexo N°7: Redes sociales en Chile

⁸ Anexo N°8: Web de accesorios

Ilustración 6: Catálogo de accesorios.



Fuente: General Motors Chile

6.3.2 Distribución

La distribución de accesorios se realizará utilizando los recursos y procedimientos actuales que posee el negocio de postventa. En este sentido, la distribución estará a cargo de los concesionarios, siendo responsabilidad de GM la importación de los productos.

En términos generales, la cadena de suministro comienza con la compra de los productos a las fuentes de origen, ya sean fábricas o proveedores. Desde este momento el área de GPSC se encarga de gestionar la logística del traslado desde la fuente hasta que llegan a la bodega de GM. Una vez que los materiales están disponibles, los concesionarios se encargan del retiro y traslado desde la bodega de GM hasta sus respectivas bodegas, lugar en donde se almacenarán los repuestos necesarios para suplir la demanda regular en cada uno de los puntos de venta. Para retirar los productos de la bodega de GM los concesionarios deben ingresar los pedidos en el sistema SAP. El tiempo asociado a este proceso dependerá del stock disponible del material y el tipo de pedido⁹ que realiza el concesionario.

En el caso que existan accesorios de proveedores nacionales certificados por GM, modalidad denominada DSO, la solicitud del pedido se realiza a través de GM, pero la responsabilidad del inventario y la distribución hacia los concesionarios es del proveedor local.

⁹ Ver Anexo N°9: Tipos de pedidos

En el caso que los accesorios necesiten instalación, se negociará con el proveedor un precio con instalación incluida, de manera de facilitar la venta del producto por parte del concesionario.

6.3.3 Ventas

La compra de accesorios se realizará a través de los puntos de venta que posee la red de concesionarios, que se extiende desde Arica hasta Punta Arenas, abarcando las principales ciudades a nivel nacional. Esto entrega una ventaja competitiva, ya que los clientes que deseen adquirir algunos de los productos o servicios de la marca tendrán uno cercano al cual acudir.

El canal con mayor impacto en los resultados es la fuerza de venta de los concesionarios, ya que son los representantes de la marca desde punto de vista del cliente. Ellos tienen la oportunidad de establecer un contacto directo con las personas, por lo que deben tener un conocimiento adecuado de los vehículos y sus accesorios, siendo capaces de estimular las ventas ofreciendo accesorios a los potenciales clientes.

Con respecto al servicio de postventa, GM posee distintos canales establecidos de atención para este objetivo, en donde se otorga garantías por todos los productos que se comercializan.

6.4 Relaciones con los clientes

La relación con los clientes debe fundamentarse en su etapa inicial en la captación de clientes para el negocio de accesorios, para esto se deberán utilizar los recursos disponibles por GM y los dealers. En este sentido existirá una relación personal que debe ser efectiva para estimular las ventas. Además, GM posee el área de CRM la cual permite un apoyo a la gestión de las relaciones con los clientes, por medio de la administración de la base de datos con la información de la gestión de ventas y de los clientes de la empresa. Con esta información puede realizarse acciones automatizadas, pero a la vez personalizadas según los intereses del cliente y del modelo de vehículo que posee en la actualidad.

La relación que existe con los clientes durante la venta en el negocio de postventa se basa en una asistencia personal, en donde existe interacción entre el cliente y el vendedor. Para lograr que esta interacción sea provechosa para el negocio, el vendedor debe tener el conocimiento adecuado de la oferta de accesorios. GM deberá capacitar a la fuerza de ventas, esto tiene que estar integrado a las capacitaciones realizadas durante los lanzamientos de nuevos vehículos, para el área de ventas y postventa. Además deberá considerarse una capacitación técnica en caso de ser necesario y una capacitación comercial al área de ventas, entregando información con los argumentos de venta. Todo esto tiene como objetivo aumentar la efectividad en las oportunidades de cerrar algún negocio, captando la máxima cantidad de clientes.

Por otro lado, los dos segmentos de mercado existente (clientes de vehículos de volumen y clientes de vehículos Premium line), poseen requerimientos y expectativas diferentes, por lo que la relación con cada uno de ellos debe ser diferenciada. Esto es algo internalizado por GM y los concesionarios, por lo que existen puntos de ventas exclusivos para la gama de vehículos Premium line, en donde se especializan en estos modelos y están ubicados en lugares geográficos estratégicos para captar a su público objetivo. En estos puntos de ventas se realiza una asistencia personal exclusiva, existiendo una relación más personal con el cliente. De esta manera el vendedor podrá ofrecer de mejor manera los accesorios disponibles para cada cliente, de acuerdo a sus necesidades.

El objetivo de Chevrolet es que las relaciones con los clientes se mantengan durante todas las posibles ocasiones en las cuales se puede tener contacto con él. Si estos contactos perduran en el tiempo de manera satisfactoria, el cliente tendrá una buena experiencia con la marca y existen más posibilidades de que al momento de renovar su vehículo, elija nuevamente un modelo Chevrolet.

Las principales ocasiones en las cuales se establece una relación el cliente son las siguientes:

- Venta del vehículo: Es el hito principal en la relación del cliente con Chevrolet. Corresponde al punto de partida del ciclo de vida del cliente con relación a la marca. Todo lo relacionado a la venta del vehículo tiene directa relación con las acciones realizadas por el área de ventas y marketing de GM.

- **Mantenciones preventivas:** Luego de que el cliente adquiere el vehículo es trabajo del área de postventa entregar un servicio de calidad y satisfacer las distintas necesidades de los clientes. El mantenimiento preventivo se enfoca en la verificación del correcto funcionamiento de los sistemas del automóvil para que funciones adecuadamente. La recomendación de los fabricantes es que los sistemas como motor, transmisión, frenos, suspensión, dirección, entre otros, sean probados con regularidad para asegurar la óptima salud del vehículo. Las mantenciones se realizan periódicamente cada 10.000 kilómetros, exceptuando la primera que se realiza a los 5.000 kilómetros. GM considera que 17.000 kilómetros recorre un vehículo anualmente en promedio, por lo que un cliente debe presentarse aproximadamente 2 veces por año en alguna de las concesionarias del país. Hay que destacar que realizar las mantenciones mantiene vigente la garantía del vehículo y que todos los trabajos realizados poseen garantía.
- **Mantenciones correctivas:** Este tipo de encuentro es esporádico y ocurre cuando hay una colisión en donde se comprometen partes del vehículo o cuando existe una falla y se tiene que reemplazar alguna pieza por una de repuesto o utilizar los servicios de desabolladura y pintura. Es importante destacar que todos los repuestos genuinos poseen garantía de 12 meses o 20.000 kilómetros, independiente de la garantía del vehículo y exponerlo a repuestos no genuinos o alternativos puede causar daños irreparables no cubiertos por la garantía, arriesgando menor durabilidad, mal funcionamiento de los sistemas del automóvil y la seguridad de los ocupantes.

6.5 Fuentes de ingreso

Este modelo de negocio considera la venta de los accesorios como fuente de ingresos, por lo que corresponden a ingresos por transacciones derivadas de pagos puntuales de clientes.

Potenciar el negocio de accesorios se origina por la inquietud de GM por ampliar la envergadura del negocio, considerando la información entregada por los dealers y tomando en

cuenta los requerimientos de los clientes. Pese a que en la actualidad no existe un plan desarrollado, se ofrecen algunos accesorios al mercado y existe demanda por ellos, con lo cual se puede obtener información sobre las líneas de negocio por las cuáles los clientes están dispuestos a pagar. De acuerdo a la información expuesta en el Capítulo IV, las líneas de negocio que poseen mayor éxito comercial son las llantas, pisaderas, cubre pickup y las barras portaequipajes.

La venta de accesorios a los concesionarios, clientes directos de GM Chile, se realiza a través del sistema SAP Dealer Communication (SDC), correspondiente al negocio de postventa y no tiene diferencia alguna con la compra actual de algún repuesto, lo que se regula bajo la política comercial del negocio de postventa. Por esta razón la venta a los dealers no genera costos incrementales, sino que se utilizarían los recursos disponibles.

Las formas de pago que poseen los concesionarios para la compra de repuestos son:

- i. Contado: en forma directa con GM Chile.
- ii. Crédito: a través de GMAC.

En el caso de los clientes finales, los medios de pago existentes para la compra de repuestos y accesorios considera el uso de efectivo, cheques y tarjetas bancarias de crédito o débito. Sólo en el caso de las ventas de vehículos se considera la opción de comprar con crédito otorgado por la empresa financiera GMAC. Sin embargo, se propone que los clientes que compren su vehículo con crédito GMAC, puedan optar a los accesorios disponibles para el modelo de manera que el valor incremental por los accesorios se amortice en la cantidad de períodos del crédito. Esta opción de compra para el cliente está directamente relacionada con la propuesta de valor que potencia a los accesorios como argumento de ventas para los concesionarios.

El negocio de accesorios representa un 1,5% de la facturación anual del negocio con una venta promedio mensual de 25 millones de pesos. Según el panel de expertos compuesto por los gerentes de distrito de ventas y el product manager P&A, proyectan que el negocio tiene un potencial inicial de ventas de 35 millones mensuales lo que constituye un crecimiento de un 40% aproximadamente. Esto dependerá de los accesorios disponibles por modelo y con homologación para ser comercializados en Chile. Esta proyección se basa en la experiencia de antiguos intentos

de desarrollo del negocio y al aporte que haría al flujo de información la creación de un portafolio de accesorios por modelo y estrategias que permitan potenciar las ventas

Un factor importante en los ingresos y la competitividad del negocio es el posicionamiento de precios, el cual debe mantener un equilibrio entre la rentabilidad y las condiciones del mercado, las cuales determinarán lo que están dispuestos a pagar los clientes por cada accesorio o los productos sustitutos existentes. Hay que destacar que existen diferentes condiciones de mercado para los distintos tipos de accesorios. Desde el punto de vista de la oferta se reconocen las siguientes situaciones:

- Accesorios que no poseen productos ni proveedores alternativos: Se produce porque Chevrolet es el único proveedor de estos productos. Ocurre en los accesorios que son exclusivos para los modelos de la marca. Un ejemplo es el efecto suelo, las molduras laterales o las aplicaciones cromadas, que se deben acoplar perfectamente al vehículo.
- Accesorios que poseen muchos proveedores: Esto ocurre principalmente con los accesorios genéricos, los cuales sirven para cualquier vehículo, sin importar el modelo o la marca. Algunos ejemplos son las alarmas, portaequipajes, sensores de retroceso, llantas y cubre pisos interiores.
- Accesorios que poseen proveedores alternativos: Existen accesorios que poseen características específicas para que puedan ser utilizados en modelos Chevrolet, pero que aún así hay proveedores alternativos que ofrecen productos similares que se pueden adaptar a las características del vehículo y que cumplen la misma función del original. Un ejemplo de esto son las pisaderas laterales para las pickups, en donde hay proveedores locales que ofrecen productos que cumplen la misma función.

La fijación de precios a público considera las situaciones antes descritas, los costos de los productos y su competitividad, lo que determinará la continuidad comercial de los accesorios y la introducción de nuevas líneas en condiciones comerciales atractivas para GM y los dealers.

El mecanismo de fijación de precios se realiza a través de una de lista de precios fija, la cual no posee variaciones si es que las condiciones comerciales de importación y el tipo de cambio no posee grandes fluctuaciones que perjudiquen el negocio. Por acuerdos internos entre

GM y la red de concesionarios, no pueden realizarse modificaciones a los precios sin previo aviso por medio de una circular de comunicaciones con un mes de anticipación, sobre todo si existe material publicitario o catálogos impresos con los precios.

Las variables que condicionan la construcción de los precios dentro del departamento de postventa son las siguientes:

- Valor FOB: Es el precio del material en el país de origen cuando está embarcado en el medio de transporte, antes de salir hacia su destino. En términos prácticos es el precio que poseen las distintas fuentes o fábricas por los accesorios.
- Tipo de cambio: Es la proporción que existe entre dos divisas, que expresas cuántas unidades de una divisa se necesitan para obtener una unidad de la otra. Las divisas utilizadas por GM son dólar, euro y Yen.
- Costo de flete: Es el costo del medio de transporte desde el país de origen hasta que llega al país. Los medios más utilizados son marítimo y aéreo.
- Seguros y aranceles: Son valores que se gestionan a través de la agencia de aduanas del país.
- Costo de flete interno: Es el costo por trasladar los materiales desde el puerto a la bodega de GM.
- Margen de contribución de GM: Es la diferencia entre el precio de venta y el costo del material puesto en bodega. Es un valor porcentual que posee un objetivo definido y al menos cubre los gastos operativos.
- Markup del dealer: Es la diferencia entre el valor que compra el producto a GM y el precio de venta al público final.
- IVA: Impuesto al valor agregado para los bienes de consumo en Chile y grava con una tasa de un 19%.

Todo lo relacionado con los precios dentro del departamento de postventa está a cargo del analista de precios, el que tiene como función crear, modificar y realizar el seguimiento de los precios. Además, con el apoyo del product manager P&A verifican la competitividad y las condiciones comerciales del negocio.

6.6 Recursos clave

Los activos que se utilizarán en este modelo de negocio se pueden identificar de acuerdo al tipo de recurso, los que se clasifican como físico, intelectual, humano y económico. Principalmente se utilizarán los recursos que GM ya posee disponibles y, en caso de ser necesario, se adaptarán para optimizar la creación de valor en el negocio de accesorios.

6.6.1 Recursos físicos

La bodega: Está ubicada en Lo Boza #120, pasillo C, Comuna de Pudahuel, Santiago. Es uno de los activos más importantes del negocio de postventa, ya que almacena los repuestos y accesorios para ser comercializados a los dealers. Actualmente tiene un área de 9.000 metros cuadrados y alberga más de 40.000 materiales, lo que se traducen en un inventario que tiene potencial para satisfacer la demanda de aproximadamente 6 meses de venta.

Los puntos de venta: Este activo fundamental para el negocio es propiedad de los socios claves de General Motors, es decir, la red de concesionarios. Existen 11 grupos económicos, los que poseen 62 puntos de venta a lo largo de Arica a Punta Arenas¹⁰. GM posee políticas corporativas que regulan y garantizan que se mantendrán los estándares de calidad en cada uno de los puntos de venta. El “Manual de estándares GM” es un documento creado por el área de GM Difference, el cual incorpora la filosofía de servicio de atención de Chevrolet y presenta detalladamente las mejores prácticas en la industria tendientes a satisfacer los requerimientos de calidad de atención de sus clientes.

Edificio corporativo: El edificio corporativo de General Motors Chile está ubicada en Américo Vespucio #811, en la comuna de Huechuraba, Santiago. Este es el lugar en donde se realizan las operaciones de las distintas áreas de la compañía para las marcas Chevrolet y Opel. Además en este lugar se ubica la planta de ensamblado de camiones Chevrolet.

¹⁰ Anexo N°10: Red de concesionarios y puntos de ventas

Ilustración 7: Edificio corporativo General Motors Chile



Elaboración propia. Fuente: Constructora EBCO

6.6.2 Recursos intelectuales

Marca: Es el activo intelectual más importante para el modelo de negocios de accesorios, ya que será el respaldo de calidad que permitirá comercializar estos materiales.

Páginas web y redes sociales: GM posee el registro del nombre y las páginas web para Chevrolet y Opel. Por otro lado mantiene cuentas para sus marcas en las principales redes sociales, las que son un nexo directo entre la empresa y sus clientes finales. En términos del negocio, las redes sociales serán una plataforma fundamental para promocionar e informar los productos que se comercializarán y no necesita costo de inversión incremental en comparación a la situación actual.

Asociación con la red de concesionarios: La relación con la red de concesionarios es clave para el éxito del negocio. Si bien existen contratos que regulan las interacciones entre ambas partes, debe haber sinergia y un trabajo en equipo para que los resultados sean beneficiosos para todos. El nuevo modelo de negocios necesita que la red de concesionarios apoye las acciones de GM, siendo un socio más que su cliente.

Base de datos de clientes (CRM): General Motors posee una base de datos CRM que mantiene el área digital, la cual permitirá realizar acciones de comunicación y/o promoción

dirigidas de manera personalizada y de acuerdo a las necesidades específicas de cada segmento de mercado. Por ejemplo si un cliente posee un Spark GT, se le puede enviar el catálogo de accesorios de su modelo de vehículo.

6.6.3 Recursos humanos

La fuerza laboral es un recurso fundamental en cada uno de los modelos de negocio que mantiene General Motors, ya que cada trabajador realiza acciones que permiten la continuidad del negocio. Es importante destacar que este modelo de negocios no considera algún cargo adicional para su implementación, sino que necesita el trabajo y colaboración de la actual planilla de empleados. Los principales cargos que tendrán un rol preponderante para el negocio de accesorios se nombran a continuación.

Product Manager P&A: Su función principal es velar por la competitividad y rentabilidad del negocio de P&A. Apoyando la gestión comercial del área de P&A desde la perspectiva estratégica de precios y acciones comerciales. Para ello tiene un conocimiento profundo del mercado de partes y piezas, utilizando como herramientas: La investigaciones de mercado, estudio de la competencia, posicionamiento de precios y negociación de precios con las fuentes proveedoras de GM Chile. En términos de accesorios es el encargado de gestionar el negocio y ser el nexo entre cada una de las partes, desde las distintas fábricas hasta los vendedores de los concesionarios.

Analista de precios P&A: Apoya la gestión comercial del área de P&A desde la perspectiva transaccional de precios. Forma parte del equipo de Marketing de General Motors Chile siendo el responsable de la aplicación correcta de la Política de Precios vigente y así cumplir con los objetivos de rentabilidad de la compañía.

Gerentes de distrito de ventas P&A: Las funciones que posee este cargo son elaborar, coordinar y monitorear el negocio de postventa en los Concesionarios GM Chile, aplicando acciones con enfoque retail para incrementar la retención y satisfacción de los clientes, gestionando la venta de repuestos, accesorios y campañas de servicios implementados por General Motors.

Gerentes de distrito de ventas de vehículos: Realiza gestiones comerciales, asesoramiento consultivo y relacionamiento estratégico con la red de concesionarios, de acuerdo a los estándares y políticas de la compañía, basándose en las necesidades del mercado, análisis estratégico, táctico y de gestión, para alcanzar los objetivos propuestos por GM Chile. En el modelo de negocios de accesorios deberá adoptar el rol de interlocutor o nexo entre concesionario y las áreas de GM involucradas en la venta de materiales, detectando necesidades de capacitación, resolver conflictos, canalizar problemas y soluciones, entre otros.

Analistas de planificación P&A: Planifica y controla los niveles de inventario disponibles de repuestos en las bodegas de GM Chile, para cubrir y satisfacer las demandas mensuales de repuestos y accesorios de la red de distribuidores de Chevrolet. El objetivo es asegurar la calidad de servicio establecido por GM Chile a sus clientes finales.

6.6.4 Recursos económicos

Líneas de crédito: General Motors y la red de concesionarios poseen líneas de crédito otorgadas por la empresa financiera GMAC, las cuales permiten realizar transacciones monetarias con respaldo financiero ampliando la capacidad de compra de cada uno. Todos los concesionarios poseen un cupo de crédito de acuerdo a las garantías financieras que pueden justificar. Con esto los dealers pueden comprar repuestos y accesorios no sólo por medio del pago contado.

6.7 Actividades clave

Las actividades claves están directamente relacionadas con las acciones que realizan los cargos que poseen mayor relevancia en el negocio de accesorios, descritos en la sección 5.6.3. En este sentido las actividades claves se pueden dividir en 3 categorías: marketing, importación y ventas.

6.7.1 Actividades de marketing

Las actividades de marketing son las desarrolladas y/o gestionadas por el equipo de Marketing P&A, compuesto por el Product manager y el Analista de precios. Las principales actividades que deben realizar son las siguientes:

- Definición de los portafolios de productos por modelo de vehículo: Especificar los accesorios que estarán disponibles para la venta. Además se debe mantener actualizado el portafolio de acuerdo a las variaciones del vehículo o nuevas variedades de accesorios disponibles.
- Definición de precios: Definir los precios de acuerdo a los objetivos de márgenes de contribución y la posición competitiva del producto.
- Evaluación de incentivos y promociones: La evaluación de incentivos ayuda directamente al éxito del negocio, ya que aporta a la propuesta de valor del modelo. Es por esto que se debe evaluar una propuesta que resulte económicamente viable para General Motors y a la vez atractiva para la red de concesionarios. Por otra parte, existe la posibilidad de realizar acciones comerciales como ofertas de accesorios, que tienen como objetivo incrementar las ventas.
- Realizar acciones de publicidad y comunicación: Se deben gestionar con los equipos pertinentes las actividades de comunicación descritas en la sección 5.3.1.
- Comunicación con las fuentes: Mantener el contacto con cada una de las fábricas, de manera de ir actualizando los portafolios a medida de que existan modificaciones en los vehículos o se creen nuevos accesorios. Esta comunicación permite realizar consultas, solicitudes, reclamos, sugerencias, entre otras acciones.
- Medición de resultados: La medición y control de los resultados de las ventas de accesorios, en conjunto con la creación de indicadores de gestión que permitan tomar decisiones con respecto al desempeño del modelo, son tareas fundamentales para el negocio se mantenga en el tiempo. Para este propósito se

propone un indicador de gestión denominado APNUR¹¹, el que permite evaluar el desempeño de la red de concesionarios con respecto a las ventas de accesorios y la de vehículos.

6.7.2 Actividades de importación

Estas actividades implican una serie de acciones en las que intervienen distintas áreas de GM Chile. En la sección 5.3.2 se describe a modo general la cadena de suministro, en donde se destacan las siguientes acciones:

- Pedidos a fuente: Esta actividad está a cargo del Analista de planificación quien a través de la demanda histórica de repuestos controla la demanda actual utilizando herramientas de la estadística para futuros pedidos. Los pedidos a las distintas fuentes se realizan a medida que sea necesario reposicionar el inventario a los niveles adecuados, idealmente se realizan semanalmente. Además se debe analizar el total del inventario en bodega por fuente, para cumplir con la rotación de inventario objetivo que establece la empresa.
- Gestión logística: Estas actividades tienen el objetivo de realizar el seguimiento de los pedidos y gestionar el traslado de los materiales. Todo esto manteniendo los estándares de tiempos y costos de cada una de las fuentes, desde que se realiza el pedido hasta que llegan a bodega. De esta manera se intenta controlar las variables que puedan perjudicar la disponibilidad de los productos para su venta.
- Recepción y despacho de inventario: Luego de la recepción y ubicación de los materiales en la bodega, se deben organizar los materiales de acuerdo a políticas internas de bodega, lo que permitirá facilitar el proceso de recolección de materiales según los pedidos ingresados.

¹¹ Anexo N°11: APNUR

6.7.3 Actividades de ventas

Las actividades de ventas serán las realizadas por los Gerentes de distrito de ventas y postventa. Cada Gerente posee bajo su jurisdicción a uno o más grupos económicos, dependiendo del tamaño y la cantidad de puntos de ventas que posean estos. Ellos deben incentivar, controlar y supervisar que se cumplan los objetivos de facturación de cada concesionario.

En términos del modelo de negocios, los gerentes de distrito cumplirán un rol fundamental en la puesta en marcha, ya que deberán informar y capacitar a la fuerza de venta. Posteriormente deberán supervisar que se cumplan con los estándares establecidos en los puntos de venta con respecto a los accesorios. Además deben entregar la información necesaria para establecer los objetivos de ventas de accesorios por concesionario, lo que permitirá evaluar el desempeño de cada uno.

Este modelo de negocios propone que exista un involucramiento e integración entre los Gerentes de Distrito de ventas y postventa, los cuales tienen que realizar tareas específicas de acuerdo a las funciones de cada uno y que permitan potenciar en conjunto el negocio.

Las actividades con relación al negocio de accesorios que debe realizar el Gerente de Distrito de postventas son las siguientes:

- Controlar el objetivo de compra por concesionario.
- Contacto directo con Gerente de repuestos y accesorios.
- Evitar tercerización en proveedores locales.
- Garantizar la compra de accesorios originales por parte de los dealers.
- Apoyar la implementación de un *showroom* de accesorios.

Por otro lado, las actividades que tienen mayor relación con los Gerentes de Distrito de ventas son las siguientes:

- Proponer acciones de venta para los clientes de acuerdo a sus necesidades.
- Incentivar la implementación de vehículos con accesorios en los puntos de ventas.
- Entregar información de terrena al departamento de Marketing
- Test drive con accesorios

- Participar activamente en las capacitaciones del personal de venta de accesorios.

6.8 Asociaciones clave

Este nuevo modelo de negocios no propone realizar cambios significativos en las asociaciones que mantiene la empresa con sus proveedores y socios estratégicos. En la actualidad GM mantiene asociaciones del tipo joint ventures, alianzas estratégicas y relaciones cliente-proveedor, éste último tipo es el más importante para el negocio de accesorios.

6.8.1 Joint ventures

SAIC-GM-Wuling (SGMW): Es un joint venture entre las empresas SAIC Motor, General Motor y Wuling Motors. Es una empresa manufacturera de vehículos comerciales ubicada en China bajo la marca Wuling y que exporta a más de 40 países, incluido Chile, vehículos comerciales livianos bajo la marca Chevrolet. En Chile, Chevrolet comercializa el modelo N300, el cual no es relevante para el negocio de accesorios, debido al propósito del vehículo y el público objetivo al cual apunta.

GMICA: Joint venture entre la marca japonesa Isuzu y General Motors creado para reforzar las ventas de vehículos comerciales en América del Sur. Esta joint venture permite aprovechar el conocimiento de Isuzu en cuanto al negocio de los vehículos comerciales con el soporte comercial de General Motors. En Chile, esta asociación dirige la comercialización de los camiones Chevrolet, los cuales provienen de Japón. Si bien existen accesorios para camiones, no es el foco del negocio, por lo que no se considera relevante para el modelo.

6.8.2 Alianzas estratégicas

GMAC: Es la fuente de financiamiento oficial para Chevrolet en Chile, tanto para los concesionarios GM como los clientes finales. Esta es una empresa multinacional con presencia en más de 40 países y con más de 80 años de experiencia en el rubro que se especializa en la entrega

de servicios de financiamiento y seguros de la industria automotriz. El propósito de esta alianza es ofrecer las herramientas para promover e incrementar la venta de vehículos a través de los planes de financiamiento y, con ello, incrementar los márgenes de utilidad de la red de concesionarios. El aporte de GMAC para el nuevo modelo de negocio sería significativo bajo el concepto de que los accesorios son un argumento de venta de vehículos Chevrolet. Los clientes que se financien con créditos GMAC podrían agregar accesorios en el momento de la compra de su vehículo, lo que permite amortizar el valor total en el número de cuotas.

Hay que destacar que GMAC y GM Chile, son dos empresas independientes, con estructuras y procedimientos distintos, pero que se benefician mutuamente.

6.8.3 Relación cliente-proveedor.

Los principales proveedores de GM Chile son las distintas operaciones de GM en el mundo, en las cuales se fabrican los distintos vehículos y sus respectivos repuestos del portafolio Chevrolet. Actualmente GM Chile posee relación con las siguientes operaciones:

- General Motors Korea (GMK): Es la principal fábrica de producción para los modelos Chevrolet que se comercializan en Chile. Los vehículos, repuestos y accesorios de Spark, Spark GT, Aveo, Sonic, Optra, Cruze, Captiva y Orlando provienen de GMK.
- Shanghai General Motors (SGM): Fábrica del modelo Sail, el vehículo más vendido en Chile el año 2012. De SGM se importan vehículos y repuestos. El modelo Sail no posee accesorios disponibles para importar. Sin embargo se debe monitorear la posible creación de éstos, ya que sería un mercado atractivo por sus volúmenes de venta.
- General Motors Service and Parts Operations (GMSPO): Corresponde a la fábrica que está ubicada en Estados Unidos. Esta fuente posee todos los vehículos de la gama Premium line como Camaro, Corvette, Tahoe, Traverse, Suburban, Silverado y Avalanche. GMSPO comercializa a GM Chile vehículos, repuestos y accesorios. Además es la fuente que posee mejor desarrollado el negocio de accesorios para todos sus productos.

- Isuzu Motors International Operations (IMIT): Fábrica Isuzu ubicada en Tailandia que exporta las camionetas D-Max. Desde esta fuente se importan vehículos, repuestos y accesorios, aunque de estos últimos no hay gran variedad de materiales disponibles para su comercialización.

Además GM Chile posee otras operaciones de GM como proveedor, los cuales corresponden a fábricas de modelos que están fuera de portafolio. Esto radica en que aún se comercializan los repuestos, sobretodo de vehículos fuera de portafolio que están sujetos a garantía. Estos proveedores son principalmente GM Brasil y GM México y no tienen influencia en el modelo de negocios de accesorios.

También GM posee proveedores que no tienen relación con las fábricas de vehículos, repuestos y accesorios. Estas son empresas locales que entregan productos y servicios que tienen como objetivo optimizar la asignación de recursos y actividades. Algunos ejemplos son la empresa Enex, representante de lubricantes Shell o Airlife, que ofrece servicios de purificación de aire dentro del vehículo. La forma de operar de estos proveedores es entregando el producto o servicio directamente a los concesionarios. GM negocia volúmenes de venta anual, con lo que accede a valores inferiores de compra y cobra una comisión por venta. Este tipo de negocio, en donde GM no maneja inventario y sólo es un intermediario entre el proveedor y los concesionarios, se denomina DSO. Existen proveedores que se manejan como DSO que tienen relación con el negocio de accesorios, considerando sus productos como originales. Este es el caso de la empresa Tier, que comercializa las cubiertas de pickup instaladas para camionetas. También está la empresa Emasa que es representante de Thule, una de las marcas que utiliza GM para los portaequipajes y sus derivados.

Finalmente, el principal socio clave para el negocio en general de General Motors son los concesionarios. En este caso GM es el proveedor y los concesionarios los clientes. Tal como se ha recalcado en secciones anteriores, los dealers poseen los puntos de ventas que son fundamentales para el negocio.

6.9 Estructura de costos

La implementación del modelo de negocios para la venta de accesorios implica incurrir en costos que tienen relación con los recursos y las actividades necesarias para llevar a cabo el modelo. Por un lado están los costos de los recursos humanos y los de infraestructura necesaria y por otro los costos de las actividades de importación, mantención de inventario, marketing y ventas. Sin embargo, la mayoría de los costos que necesita este modelo están sepultados, es decir, corresponden a una obligación de pago que se debe responder independiente de la decisión de aplicar o no el modelo de negocios para la venta de accesorios. Estos costos sepultados corresponden a los costos estructurales que posee Chevrolet, que están compuestos por los costos operacionales, costos no operacionales, depreciación y el inventario obsoleto. Los estados de resultados de GM Chile son información confidencial, por lo que no se puede tener acceso a los montos de cada uno de estos componentes. A pesar de esto, las fuentes de información dentro de la empresa estiman que los costos estructurales del negocio de postventa representan en promedio un 12% de las ventas netas, los cuales consideran principalmente el pago por los siguientes ítems:

- Sueldos de empleados.
- Materiales de oficina.
- Infraestructura como el arriendo de bodega y patio de vehículos.
- Cuentas: luz, agua, electricidad, telefonía e internet.
- Subcontratos de seguridad y limpieza.
- Subcontratos de actividades externalizadas como call center, operadores de bodegas, atención al cliente, entre otros.
- Viajes y movilidad en los mismos.
- Alimentación y transporte de empleados

La venta de accesorios incurre en costos incrementales, que expresan el incremento de los costos totales por la implementación del nuevo modelo de negocios. Estos costos incrementales corresponden principalmente a los costos variables del negocio por el aumento del volumen de materiales a comercializar.

Los costos incrementales tienen relación con las actividades claves con las que se sostiene el modelo de negocios, siendo el principal el valor del producto puesto en bodega, el que

considera fletes, seguros e impuestos. La inversión inicial en inventario dependerá de los accesorios que definirán cada portafolio de producto por modelo y de los parámetros de inventarios de seguridad considerados por la empresa.

Una de las actividades clave que tiene relación con la puesta en marcha del modelo de negocio, corresponde a la capacitación de la fuerza de venta. GM posee un plan de capacitaciones y cursos gestionados por GM Difference, el cual permite a la red de concesionario capacitar a sus empleados con herramientas técnicas y con habilidades blandas que permitan mejorar su desempeño. Estas capacitaciones se rigen bajo el marco regulatorio del Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (SENCE), estableciendo un valor hora de capacitación que asciende a los \$4.000 por participante¹². Este costo lo cancela la red de concesionarios y las capacitaciones de accesorios se puede integrar a la planificación actual, por lo que no genera costos incrementales.

Además, el modelo de negocios considera en una etapa posterior la implementación de una sección de accesorios en la página web de la marca y acciones de marketing digital. Los costos incrementales asociados a estas actividades son los siguientes:

Tabla 22: Costos de implementación web de accesorios

Ítem	Valor	Descripción
Creación de sección accesorios	USD\$3.000 – USD\$15.000	Valor de referencia en base a la existencia de páginas web dentro de operaciones de GM en el mundo como plantillas, por lo que no implica desarrollo de una nueva página, lo que implicaría costos por sobre los USD\$35.000.
Mantenimiento página web	USD\$1.500/hora.	Valor que posee la agencia de comunicaciones por realizar modificaciones al contenido de la página web. Dependerá de la complejidad de la modificación el costo total de ésta.
Publicidad digital	-	La publicidad en redes sociales no posee costo adicional, sólo se deben incluir en la planificación

¹² Anexo 12 Resolución valor hora SENCE 2013

		editorial.
Concursos o sorteos en redes sociales	-	Estas acciones de marketing no poseen costos adicionales en términos de moderación en las redes sociales. Sólo se deben costear el valor de los premios.
Mails masivos	USD\$6.000	Este valor corresponde al costo por envío de mail masivo a bases de datos como la de CRM.

Elaboración propia. Fuente: Área digital GM Chile¹³.

Finalmente, otros costos necesarios para la implementación del modelo de negocios son los que tienen relación con los incentivos a la red de concesionarios. Estos deben evaluarse y definirse por parte de la empresa. En la política comercial de Chevrolet para el mercado de postventa se estipulan los incentivos que posee la red de concesionarios para cumplir los objetivos de facturación y crecimiento de las distintas unidades de negocio que posee. En general, los accesorios sólo se consideran para rebajar la facturación, por lo tanto es un desincentivo para los dealers.

¹³ Anexo 13: Mail área digital GM Chile

CAPITULO VII: CONCLUSIÓN Y RECOMENDACIONES

El presente estudio surge por el interés del área de Marketing de postventas de General Motors Chile por conocer los resultados históricos, verificar la situación actual y estructurar las acciones futuras con la línea de negocios de accesorios para los modelos que comercializa. Para esto se utilizó el modelo Canvas que permite visualizar el negocio desde la estructura interna y externa que sostienen la propuesta de valor de características adicionales y diferenciación que entregan los accesorios, hasta cómo se interactúa con los clientes finales, teniendo en consideración los ingresos por ventas y los costos diferenciales que implica el negocio.

Para conocer cómo se comportaba el negocio de accesorios durante los últimos años fue necesario crear una base de datos con los números de parte de accesorios, por lo que se utilizaron las bases actuales de accesorios, todos los NP en bodega e información de accesorios en catálogos antiguos para obtener una base completa con los accesorios existentes ya que la que posee GM actualmente está contaminada con repuestos y desactualizada. Con esta nueva base de datos se cruzó la información con las ventas de los años 2011 y 2012, obteniéndose principalmente la siguiente información:

- Las ventas de accesorios representan el 1,5% del negocio de doméstico de P&A.
- Existe concentración en las ventas de accesorios, en donde se cumple que un 20% de los NP se llevan el 80% de la facturación.
- Se agruparon los accesorios según características similares en 26 grupos, en donde destacan los grupos de llantas, pisaderas, cubre pickup, accesorios ruedas, accesorios ruedas, portaequipaje, alarma/seguridad/sensores y maleteros, los cuales poseen el 80% de la facturación del año 2012.
- Las llantas pesan sobre el 40% de la facturación de accesorios. Hay que considerar que el motivo de venta de este grupo puede ser como repuesto o como accesorio, pero por decisión interna dentro de la empresa se considera como accesorio.
- Los grupos que tienen relación con la gama de vehículos Premium Line poseen mayor potencial de ventas, ya que su público objetivo no es sensible al precio de los accesorios, lo que responde a su mayor poder adquisitivo.

- En términos de modelos destacan los accesorios relacionados con Colorado (descontinuado durante el 2013), Silverado, Dmax, Camaro, Captiva y Spark.
- El modelo Sonic posee un caso particular, ya que si no se consideran las llantas prácticamente no posee ventas. Sin embargo, el público objetivo de este vehículo está muy relacionado con lo que los accesorios pueden entregar.
- Existe material en bodega que no posee ventas, muchos de los cuales aplican para modelos fuera del portafolio vigente. Estos materiales ocupan gran volumen de dentro de la bodega de GM, por lo que se deben realizar acciones comerciales para venderlos, de manera de disminuir los costos asociados a su mantención.
- Los grupos económicos que poseen mayor ventas en accesorios son Coseche, Kovacs, Salfa e Inalco, información que está directamente relacionada con los volúmenes de compras de repuestos y vehículos.

Por otro lado, este trabajo permitió tener un conocimiento de la industria automotriz, lo que permite realizar conclusiones y recomendaciones generales a las problemáticas planteadas en el Capítulo V.

- El mercado nacional se ve atomizado con la llegada de nuevas marcas automotrices, destacándose las provenientes de China, lo que atomiza el mercado y es una amenaza para Chevrolet por sus niveles de equipamiento a bajo costo. Sin embargo, el respaldo y reconocimiento de marca han sostenido el liderazgo en el mercado nacional. Además, el parque automotriz que posee Chevrolet en Chile es grande, lo que se justifica por sus 30 años de liderazgo ininterrumpidos. Este liderazgo se debe extrapolar al negocio de accesorios destacando características propias de la marca como garantía, conveniencia, calidad, seguridad y financiamiento.
- El modelo de negocios planteado propone canales de comunicación, distribución y ventas para tener contacto con los clientes, siendo las redes sociales y los puntos de venta los principales, de manera de establecer relaciones con los clientes que se adapten a sus necesidades, aprovechando cada una de las oportunidades en las cuales se puede tener contacto con él.

- Los accesorios disponibles en Chile para cada modelo serán importados principalmente desde la fábrica del vehículo, de manera de garantizar la originalidad del material. Además, se realizará un trabajo de búsqueda de accesorios en las distintas operaciones de GM en el mundo y proveedores reconocidos, lo que facilita la homologación de los materiales.
- En términos de precios se propone un margen de contribución para GM y la red de concesionarios diferenciados, para llegar con precios más competitivos al cliente final. Además debe considerar la situación de mercado que posee cada línea de accesorios.
- Se propone un cambio de enfoque a la forma de comercializar los accesorios, que en la actualidad sólo se maneja en el ámbito de postventas. Los accesorios deben ofrecerse en todas las ocasiones que posee la red de concesionarios, siendo la principal cuando se vende el vehículo. Esto permite que los accesorios de valores elevados se puedan incluir en los planes de financiamiento, lo que permite amortizar el valor del accesorio en el número de periodos del crédito.
- El inventario inicial dependerá de los portafolios de accesorios que se establezcan. Sin embargo, los volúmenes de ventas en las fases iniciales no constituyen un problema para la magnitud de la bodega, considerando que en general los accesorios de mayor volumen, son los que poseen precios más elevados y menor rotación, por lo que los inventarios de seguridad para éstos son bajos. Además, con la información de los accesorios que no poseen ventas se pueden realizar acciones comerciales o de marketing que permitan liberar espacio.
- Se pueden crear incentivos dentro de la Política Comercial de P&A para aquellos concesionarios que cumplan los objetivos de ventas. A través de indicadores como el APNUR, que indica la facturación en accesorios por vehículo, se pueden establecer objetivos mensuales que permitan medir el desempeño de cada concesionario. Además, este indicador permite potenciar aún más que los accesorios se consideren como argumentos de ventas de los vehículos.

7.1 Propuesta de ejecución

Para la propuesta de ejecución se establecen actividades de implementación y puesta en marcha del modelo de negocios de accesorios. Hay que tener en consideración que algunas de las actividades están en proceso o ya están implementadas, debido a que los tiempos que posee este proyecto permite realizar actividades simultáneas a su ejecución.

Actividades de implementación y ejecución

1. Creación de base de datos de accesorios e integración sistémica a SAP: Luego de identificar los NP correspondientes a accesorios, se debe asignar la etiqueta que los identifica como tal en el sistema SAP, de manera de obtener reportes del negocio a través de las prestaciones del software. Este trabajo requiere un esfuerzo elevado en términos de tiempo pero bajo en términos de dificultad por parte del Analista de Operaciones, quien está encargado de mantener el sistema SAP y tiene implicancias para la evaluación del desempeño del negocio.

2. Definición de portafolio: Se deben responder las preguntas ¿Qué accesorios?, ¿Para qué modelos? y ¿Qué precios? Una vez definidas estas interrogantes se tiene el punto de partida para las acciones estratégicas a nivel operacional como comunicacional. Con la información obtenida en este estudio, se tomó la decisión de que en una fase inicial del negocio se considerarán los modelos correspondientes a la gama Premium Line con enfoque en Silverado, Camaro, Traverse y Tahoe; y por otro lado los modelos Spark GT y Sonic. Este último, pese a no tener historial de ventas posee un potencial atractivo por el público objetivo al cual está destinado, que es muy similar a los de Spark GT. Este trabajo implica un esfuerzo y dificultad elevados, ya que es el punto de partida y posee grandes implicancias en el negocio.

3. Importación stock inicial: Luego de definido el portafolio se debe tener el stock suficiente para satisfacer la demanda inicial. Esto se realizará de acuerdo a los parámetros utilizados por los Analistas de planificación de GM. Luego se debe mantener la disponibilidad que asegure la satisfacción de la demanda de los clientes. Esta actividad posee dificultad inicial

elevada para establecer el inventario de seguridad, por la complejidad que significa la variedad de accesorios que se comercializarán.

4. Creación de catálogos digitales y físicos de acuerdo a los portafolios definidos: Los catálogo cumplen un rol fundamental en la comunicación hacia los clientes de los accesorios disponibles. Sin embargo, la creación y producción se externaliza por medio de la agencia publicidad que posee GM, por lo que sólo implica un trabajo de verificación de contenidos. Por medio de la información obtenida del trabajo se establece que la comunicación dirigida a los clientes de Spark GT y Sonic irá enfocada por medio de redes sociales y catálogos digitales, mientras que para la gama Premium Line el enfoque irá en la fuerza de ventas y catálogos impresos.

5. Creación de sección de accesorios en página web Chevrolet: Situación similar a los catálogos. Posee carácter estratégico de comunicación y se externaliza el trabajo a la agencia de comunicaciones.

6. Definición de objetivos de ventas para cada concesionario y evaluación de incentivos incorporables a la Política Comercial: Esta actividad es estratégica para poseer el apoyo de la red de concesionarios para la comercialización de los accesorios. Se debe evaluar una forma de incentivo, ya sea por descuentos según resultados mensuales o bonificación al final de cada trimestre.

7. Presentación a la red de concesionarios del programa de accesorios: Es uno de los puntos de partida al negocio de accesorios, ya que si no se realiza una presentación a la red, el problema de flujo de información y comunicación al cliente final seguiría existiendo. Se puede realizar de manera presencial o por medio de una circular a toda la red de concesionarios. La segunda opción es más fácil y rápida de realizar y se puede complementar con visitas a los principales puntos de ventas de la ciudad de Santiago, los cuales concentran la mayor penetración dentro de las ventas nacionales. Además se pueden realizar planes pilotos con puntos de ventas que tengan mayor interés por la comercialización de accesorios, como por ejemplo Kovacs Seminario.

8. Capacitaciones a la fuerza de ventas: El plan de capacitación debe trabajarse a través de los Gerentes de distritos de ventas y postventas, ya que ellos son los encargados del

desempeño de cada sucursal. Además se pueden gestionar capacitaciones técnicas a través de GM Difference, lo que se externaliza a las personas adecuadas para el trabajo.

9. Campañas de lanzamiento por redes sociales y mails informativos a la base de datos de clientes Chevrolet: Para aprovechar la base de datos de clientes de del área de CRM, se puede personalizar mails masivos con los accesorios correspondientes al vehículo del cliente. Por otro lado, se deben aprovechar las redes sociales para masificar la información de accesorios, ya que es un medio gratuito que permite llegar a gran cantidad de clientes y no implica mayores esfuerzos.

10. Obtener retroalimentación de la fuerza de venta de accesorios en las capacitaciones previas al lanzamiento de nuevos modelos o versiones: Cada vez que hay un nuevo lanzamiento o cambios significativos en los modelos de los vehículos se realizan presentaciones y capacitaciones a la fuerza de venta, por lo que esta es una oportunidad para hacer partícipe a los vendedores con el negocio de accesorios. Para esto se propone realizar una presentación con los posibles accesorios disponibles y recopilar información de las opiniones y consideraciones que poseen. Esta actividad se realizó con el modelo Camaro 2014¹⁴ y Silverado 2014.

11. Presentación de accesorios integrados a los lanzamientos de nuevos vehículos o renovaciones de éstos: Cada vez que existe un lanzamiento de un nuevo vehículo o cambios significativos en este, se realizan lanzamientos a la red de concesionarios y a la prensa. Se recomienda utilizar accesorios en alguno de los vehículos que se utilizan en los eventos de lanzamientos para mostrar y difundir los accesorios desde el inicio. Esta actividad se realizó para el lanzamiento de la nueva Silverado 2014¹⁵, en donde se mostraron las camionetas con accesorios debido a la importancia estratégica que posee el modelo en las ventas de accesorios. Se utilizaron cubre pickup, capota desplegable, pisaderas laterales, caja de herramientas y bola de arrastre.

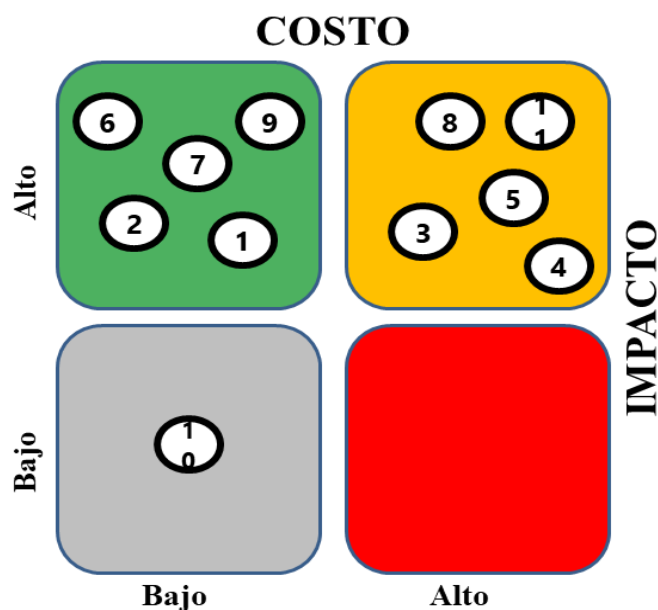
A estas actividades se debe considerar una constante actualización de los accesorios disponibles, considerando las modificaciones existentes en los vehículos, variaciones producto a contingencias del mercado y las necesidades de los clientes. Además una constante evaluación del desempeño del negocio.

¹⁴ Anexo 14: Implementación de accesorios en capacitaciones de la fuerza de ventas

¹⁵ Anexo 15: Lanzamiento a la red de concesionarios Silverado 2014

A continuación en la Ilustración 8 se presenta la matriz Esfuerzo-Impacto para las 11 actividades descritas anteriormente, de manera de verificar cuáles son las actividades que permiten poseen mayores barreras en términos de presupuesto para su implementación y también cuáles implican un impacto elevado para el negocio a bajo costo de implementación.

Ilustración 8: Matriz Esfuerzo Impacto de la propuesta de ejecución



Elaboración propia. Fuente: Apuntes de Gestión de Calidad Total - UTFSM.

La mayoría de las actividades poseen un alto impacto en el modelo de negocios de accesorios, excepto la retroalimentación que, si bien es importante para el empoderamiento del negocio por parte de la fuerza de ventas, no es imprescindible para llevarlo a cabo. Las actividades pertenecientes en el cuadrante verde son las que se deben realizar en el corto plazo, considerando que hay tareas que están en el cuadrante amarillo y poseen dependencia con respecto a otras, como por ejemplo que si no existe inventario de accesorios en bodega, no se puede realizar un lanzamiento o campañas de marketing y ventas.

Finalmente, hay que destacar que para la implementación el modelo de negocios propuesto y las recomendaciones entregadas, se debe contar con el apoyo del Departamento de Marketing de GM Chile y de todos los involucrados en su implementación. Este trabajo se ha realizado de manera que ha permitido mantener informado a los involucrados de la situación actual, ocupando la información obtenida para el beneficio de la empresa.

CAPITULO VIII: BIBLIOGRAFIA

- Osterwalder, Alexander; Pigneur, Yves; Smith, Allan. Business Model Generation.
- Vela O., Fabricio; Proyecto de factibilidad para la implementación de la líneas comerciales de repuestos y accesorios para vehículos de las marcas Daewoo y Hyundai en la ciudad de Latacunga; Latacunga, Ecuador, 2006.
- General Motors Chile; Manual de estándares GM; GM Difference, Santiago, Chile.
- Gomez, Carlos; Global Auto Report (2013); Scotiabank.
- Obregón, Miguel Ángel; Sector de equipos y componentes de automoción; Revista Índice, núm. 17.
- García S., Julia; Estudios descriptivos; Nuere Investigación, núm. 7.
- Asociación Nacional Automotriz de Chile; Informe Anual Mercado Automotor 2012.
- Subsecretaría de Transportes; Normas de emisiones aplicables a vehículos motorizados medianos; Decreto de Ley Núm. 54.
- Subsecretaría de Transportes; Normas sobre emisiones de vehículos motorizados livianos; Decreto de Ley Núm. 211.
- Salinas F, Clara; Propuesta para la implementación de un plan estratégico de marketing para la venta de accesorios Nissan en automotores y anexos; Quito, Ecuador, 2010
- CAVEM; Sistema tributario Chileno; Cámara Nacional de Comercio Automotriz de Chile.
- Ansótegui, Elena; El mercado de autopartes del sector automotriz en Chile; Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España; Santiago, Chile, 2008.
- BBVA Research; Situación Automotriz; Chile, 2012.
- INE; Parque de vehículos en circulación, 2012.
- General Motors México; Presentación Workshop Accesorios; México, 2008.

CAPITULO IX: ANEXOS

Anexo N°1: Ventas de vehículos livianos y pesados

	MARCA	PASAJERO S Y SUV	%	COMERCIA LES	%	TOTAL	%
1	CHEVROLET	48.642	18,9%	8.596	10,5%	57.238	16,9%
2	HYUNDAI	31.691	12,3%	3.432	4,2%	35.123	10,4%
3	NISSAN	19.617	7,6%	14.507	17,7%	34.124	10,1%
4	KIA	26.038	10,1%	2.878	3,5%	28.916	8,5%
5	TOYOTA	19.288	7,5%	7.274	8,9%	26.562	7,8%
6	SUZUKI	16.977	6,6%	412	0,5%	17.389	5,1%
7	FORD	6.971	2,7%	4.061	5,0%	11.032	3,3%
8	PEUGEOT	4.430	1,7%	4.263	5,2%	8.693	2,6%
9	MITSUBISHI	2.017	0,8%	6.582	8,0%	8.599	2,5%
10	GREAT WALL	5.044	2,0%	3.158	3,9%	8.202	2,4%
11	GRUPO CHRYSLER	7.320	2,8%	854	1,0%	8.174	2,4%
12	SSANGYONG	2.633	1,0%	5.421	6,6%	8.054	2,4%
13	MAZDA	7.175	2,8%	678	0,8%	7.853	2,3%
14	VOLKSWAGEN	4.234	1,6%	2.489	3,0%	6.723	2,0%
15	RENAULT SAMSUNG	5.631	2,2%	1	0,0%	5.632	1,7%
16	CHERY	5.387	2,1%	3	0,0%	5.390	1,6%
17	CITROEN	3.175	1,2%	1.953	2,4%	5.128	1,5%
18	MAHINDRA	1.503	0,6%	2.874	3,5%	4.377	1,3%
19	JAC	3.620	1,4%	643	0,8%	4.263	1,3%
20	FIAT	1.977	0,8%	2.267	2,8%	4.244	1,3%
21	SUBARU	3.926	1,5%	0	0,0%	3.926	1,2%
22	RENAULT	3.182	1,2%	487	0,6%	3.669	1,1%
23	MERCEDES BENZ	2.523	1,0%	952	1,2%	3.475	1,0%
24	HONDA	2.547	1,0%	491	0,6%	3.038	0,9%
25	BMW	2.838	1,1%	4	0,0%	2.842	0,8%
26	GEELY	2.473	1,0%	0	0,0%	2.473	0,7%
27	BYD	2.360	0,9%	0	0,0%	2.360	0,7%
28	AUDI	2.259	0,9%	0	0,0%	2.259	0,7%
29	VOLVO	1.905	0,7%	0	0,0%	1.905	0,6%
30	HAFEI	11	0,0%	1.792	2,2%	1.803	0,5%
31	LIFAN	1.210	0,5%	464	0,6%	1.674	0,5%

32	MG	1.460	0,6%	0	0,0%	1.460	0,4%
33	CHANGAN	240	0,1%	1.214	1,5%	1.454	0,4%
34	DFSK	71	0,0%	1.104	1,3%	1.175	0,3%
35	DAIHATSU	932	0,4%	0	0,0%	932	0,3%
36	ZXAUTO	0	0,0%	902	1,1%	902	0,3%
37	HAIMA	836	0,3%	0	0,0%	836	0,2%
38	ZOTYE	822	0,3%	0	0,0%	822	0,2%
39	ZNA DONGFENG	140	0,1%	574	0,7%	714	0,2%
40	SKODA	610	0,2%	0	0,0%	610	0,2%
41	LAND ROVER	564	0,2%	11	0,0%	575	0,2%
42	BRILLIANCE	464	0,2%	0	0,0%	464	0,1%
43	MINI	444	0,2%	0	0,0%	444	0,1%
44	OPEL	433	0,2%	0	0,0%	433	0,1%
45	LEXUS	398	0,2%	0	0,0%	398	0,1%
46	FOTON	57	0,0%	331	0,4%	388	0,1%
47	TATA	0	0,0%	383	0,5%	383	0,1%
48	PORSCHE	337	0,1%	1	0,0%	338	0,1%
49	JINBEI	0	0,0%	283	0,3%	283	0,1%
50	ALFA ROMEO	279	0,1%	0	0,0%	279	0,1%
52	JMC	2	0,0%	117	0,1%	119	0,0%
53	JAGUAR	80	0,0%	0	0,0%	80	0,0%
55	FERRARI	21	0,0%	0	0,0%	21	0,0%
56	MASERATI	18	0,0%	0	0,0%	18	0,0%
57	DONG FENG	2	0,0%	15	0,0%	17	0,0%
58	ASTON MARTIN	16	0,0%	0	0,0%	16	0,0%
59	IVECO	0	0,0%	10	0,0%	10	0,0%
62	LOTUS	5	0,0%	0	0,0%	5	0,0%
64	FAW	4	0,0%	0	0,0%	4	0,0%
74	GAC GONOW	0	0,0%	2	0,0%	2	0,0%
76	HUATAI	1	0,0%	0	0,0%	1	0,0%
85	OTROS	173	0,1%	330	0,4%	503	0,1%
		257.013	100%	81.813	100%	338.826	100%

Vehículos pesados:

	MARCA	CAMIONES	%	BUSES	%	TOTAL	%
1	MERCEDES BENZ	1.719	9,4%	2.989	57,5%	4.708	20,0%
2	FREIGHTLINER	1.960	10,7%	0	0,0%	1.960	8,3%
3	VOLVO	1.333	7,3%	194	3,7%	1.527	6,5%

4	JAC	1.257	6,9%	69	1,3%	1.326	5,6%
5	CHEVROLET	1.365	7,5%	0	0,0%	1.365	5,8%
6	VOLKSWAGEN	1.090	6,0%	183	3,5%	1.273	5,4%
7	INTERNATIONAL	1.224	6,7%	0	0,0%	1.224	5,2%
8	SCANIA	653	3,6%	534	10,3%	1.187	5,0%
9	FORD	1.013	5,5%	0	0,0%	1.013	4,3%
10	HINO	827	4,5%	0	0,0%	827	3,5%
11	MACK	816	4,5%	0	0,0%	816	3,5%
12	HYUNDAI VC	711	3,9%	66	1,3%	777	3,3%
13	JMC	761	4,2%	0	0,0%	761	3,2%
14	FUSO	610	3,3%	110	2,1%	720	3,1%
15	DONG FENG	521	2,8%	33	0,6%	554	2,4%
16	FOTON	524	2,9%	0	0,0%	524	2,2%
17	YUEJIN	371	2,0%	0	0,0%	371	1,6%
18	MAN	297	1,6%	0	0,0%	297	1,3%
19	IVECO	247	1,3%	19	0,4%	266	1,1%
20	SINOTRUK	208	1,1%	0	0,0%	208	0,9%
21	FAW	190	1,0%	0	0,0%	190	0,8%
22	HIGER	0	0,0%	133	2,6%	133	0,6%
23	RENAULT	133	0,7%	0	0,0%	133	0,6%
24	KENWORTH	123	0,7%	0	0,0%	123	0,5%
25	KING LONG	0	0,0%	100	1,9%	100	0,4%
26	YOUYI	0	0,0%	98	1,9%	98	0,4%
27	JBC/JINBEI	53	0,3%	0	0,0%	53	0,2%
28	YUTONG	0	0,0%	49	0,9%	49	0,2%
29	SHACMAN	29	0,2%	0	0,0%	29	0,1%
30	CAKY/CHANGAN	24	0,1%	0	0,0%	24	0,1%
31	DODGE	13	0,1%	0	0,0%	13	0,1%
32	DAF	17	0,1%	0	0,0%	17	0,1%
33	NISSAN	4	0,0%	0	0,0%	4	0,0%
34	TOYOTA	0	0,0%	1	0,0%	1	0,0%
35	WESTERN STAR	9	0,0%	0	0,0%	9	0,0%
36	GOLDEN DRAGON	0	0,0%	10	0,2%	10	0,0%
37	SUNLONG	0	0,0%	2	0,0%	2	0,0%
38	AGRALE	0	0,0%	2	0,0%	2	0,0%
	OTROS	207	1,1%	604	11,6%	811	3,5%
		18.309	100%	5.196	100%	23.505	100%

Anexo N°2: Portafolio Chevrolet

1 Segmento Pasajeros

Producto	Modelo Versión	Precio	Imagen referencial
Aveo	Aveo HB 5P 1.4 MT	\$ 5.190.000	
	Aveo HB 5P LS 1.4 MT	\$ 5.890.000	
	Aveo HB 5P LS 1.4 MT AC	\$ 6.290.000	
	Aveo Sedán 1.4	\$ 5.590.000	
	Aveo Sedán 1.4 LS MT ABS	\$ 5.840.000	
	Aveo Sedán 1.4 LS MT AC ABS	\$ 6.740.000	
Camaro	Camaro RS MT	\$ 21.500.000	
	Camaro SS AT	\$ 25.900.000	
	Camaro SS MT	\$ 24.900.000	
	Camaro Convertible SS AT	\$ 29.990.000	
	Camaro ZL1	\$ 35.000.000	
Corvette	Corvette Coupe MT	USD 78.900	
	Corvette GS Coupe AT Grand Sport	USD 88.900	
	Corvette Z06	USD 108.990	
Cruze	Cruze Sedán 1.8 MT	\$ 8.790.000	
	Cruze Sedán 1.8 AT	\$ 9.190.000	
	Cruze Sedán 1.8 AT Full	\$ 9.990.000	

	Cruze Sedán Diesel 2.0D MT LS	\$ 11.090.000	
	Cruze Sedán Diesel 2.0D AT LS FULL	\$ 12.090.000	
	Cruze HB 1.8 MT	\$ 8.590.000	
	Cruze HB 1.8 AT	\$ 9.090.000	
	Cruze HB 2.0D MT	\$ 11.690.000	
Sail	Sail II NB 1.4	\$ 5.140.000	
	Sail II NB 1.4 LS	\$ 5.340.000	
	Sail II NB 1.4 LT	\$ 5.890.000	
Sonic	Sonic II HB 5P 1.6 MT	\$ 6.890.000	
	Sonic II LT HB 5P 1.6 MT	\$ 7.790.000	
	Sonic II LT HB 5P 1.6 AT	\$ 8.590.000	
	Sonic Sedán II NB 1.6 MT	\$ 6.790.000	
	Sonic Sedán II LT NB 1.6 MT	\$ 7.890.000	
	Sonic Sedán II LT NB 1.6 AT	\$ 8.690.000	
Spark	Spark Hatch 5P 0.8 DH	\$ 3.990.000	
	Spark Hatch 5P 1.0 MT	\$ 4.140.000	
	Spark Hatch 5P 1.0 AC	\$ 4.590.000	
Spark GT	Spark GT II 1.2 MT LT	\$ 5.215.000	
	Spark GT II 1.2 MT LT AC	\$ 5.915.000	
Optra	Optra Sedán 1.6 MT AC	\$ 6.640.000	
	Optra XL 1.6 MT	\$ 6.390.000	
	Optra XL 1.6 MT Limited	\$ 6.890.000	
Orlando	Orlando LT 2.4L 6AT	\$ 10.690.000	
	Orlando LT 2.4L 6AT FULL	\$ 11.890.000	
	Orlando LS 2.0LD 6MT	\$ 11.490.000	
	Orlando LS 2.0LD 6AT	\$ 12.390.000	

2 Segmento SUV

Producto	Modelo Versión	Precio	Imagen referencial
Captiva	Captiva LS 2.4L 6MT	\$ 12.590.000	
	Captiva LT SA 2.4L 6AT	\$ 13.690.000	
	Captiva LT 2.4L 6MT AWD	\$ 13.990.000	
	Captiva LT FULL 2.4L 6AT AWD	\$ 15.590.000	
	Captiva LS 2.2D 6MT	\$ 13.590.000	
	Captiva LT 2.2D AWD 6MT	\$ 14.990.000	
	Captiva LT FULL 2.2D AWD 6AT	\$ 16.990.000	
Suburban	Suburban LT	\$ 33.690.000	
	Suburban LTZ	\$ 36.690.000	
Tahoe	Tahoe LT	\$ 28.690.000	
	Tahoe LTZ	\$ 31.690.000	
Traverse	Traverse FWD 1 LT	\$ 18.990.000	
	Traverse FWD 2 LT	\$ 22.490.000	
	Traverse AWD LT	\$ 23.990.000	
	Traverse AWD LTZ	\$ 25.990.000	

3 Camionetas

Producto	Modelo Versión	Precio	Imagen referencial
Avalanche	Avalanche LT	\$ 24.990.120	
	Avalanche LTZ	\$ 27.990.110	
Silverado	Silverado Cabina Simple 5.3 4x2 AT	\$ 14.120.000	
	Silverado Cabina Simple 5.3 4x4 AT	\$ 15.830.000	
	Silverado Cabina Doble 5.3 4x4 AT	\$ 20.490.000	

	Silverado Cabina Extendida 5.3 4x4 AT	\$ 19.050.000	
N300 MAX	N300 MAX	\$ 4.748.100	
D-Max	D-Max E4 HR WT	\$ 12.141.570	
	D-Max E4 HR DAB ABS	\$ 13.212.570	
	D-Max E4 4WD DAB ABS	\$ 14.640.570	

4 Camiones

Producto	Modelo Versión	Precio	Imagen referencial
Serie F	FRR 1119 E4	USD 51.400	
	FTR 1524 E4	USD 62.000	
	FVR 1724 E4	USD 68.400	
	FVR 1828 E4	USD 75.000	
Serie N	NKR 512 E4	\$ 16.511.250	
	NKR 612 E4	\$ 18.266.500	
	NPR 816 E4	\$ 21.598.500	
	NQR 919 E4	\$ 23.312.100	

Anexo 3: Carta de confidencialidad



GM Chile

General Motors Chile Ltda.
Av. Américo Vespucio 811
Casilla 14370 - Correo 21
C.P. 8500628 Huechuraba
Santiago
Chile
Tel (562) 520-6226
Fax (562) 520-6106

Santiago, 29 de Julio de 2013

Por medio de la presente, General Motors Chile Ltda. con domicilio en Av. Américo Vespucio 811- Huechuraba, certifica que Don Damián Iglesias Thomas, Rut 16.770.600-2, solicitó información de carácter financiero y de uso particular de la empresa, la cual no fue entregada por políticas internas de confidencialidad y manejo de información.

General Motors está en conocimiento y aprueba la realización del trabajo de Memoria del Sr. Iglesias en donde se tratan temas relativos a la empresa. Sin embargo, se considera que toda la información que llegue a conocimiento del estudiante, que sea proporcionada con motivo de las actividades que requiere para el cumplimiento de su estudio, incluyendo la información sobre la naturaleza, características y finalidades de los productos que esta empresa impulsa, elabora, diseña y comercializa, los medios o estrategias de distribución o comercialización de productos, la información sobre costos, precios de venta, la relativa a resultados de ejercicios, los nombres y características de clientes y proveedores, todo lo relativo a sistemas y programas de computación utilizados por la empresa, los proyectos, los diseños y la tecnología, corresponden a INFORMACION CONFIDENCIAL, en tal virtud, por este medio se obliga a no divulgar, revelar, comunicar, transmitir, grabar, duplicar, copiar o de cualquier otra forma reproducir, sin la autorización expresa y por escrito a nombre de la empresa la información y documentación a que tenga acceso.

Finalmente, se reconoce que toda la información utilizada consta en documentos, registros, medios electrónicos o magnéticos, discos ópticos y otros instrumentos similares.

Se extiende el documento a solicitud del interesado y para los fines que estime convenientes.

GENERAL MOTORS CHILE
INDUSTRIA AUTOMOTRIZ LTDA.

P. Lino C.

General Motors Chile Ltda.
Departamento de Recursos Humanos

Anexo N°4: Búsquedas Google AdWords

Listado de palabras buscadas en Chile a través de Google que tienen relación con el modelo de negocios de accesorios. La búsqueda se basó en palabras claves que tienen relación con el mercado automotriz.

Búsqueda	Prom Mensual	Oct 12	Nov 12	Dic 12	Ene 13	Feb 13	Mar 13	Abr 13	May 13	Jun 13	Jul 13
chevrolet	90.800	90.500	90.500	74.000	90.500	90.500	90.500	90.500	90.500	90.500	110.000
gm	39.020	40.500	40.500	40.500	40.500	33.100	33.100	40.500	40.500	40.500	40.500
chevrolet chile	20.970	22.200	18.100	18.100	22.200	18.100	22.200	22.200	22.200	22.200	22.200
chevrolet spark	15.460	14.800	14.800	14.800	18.100	14.800	18.100	14.800	14.800	14.800	14.800
chevrolet sail	13.450	14.800	14.800	12.100	14.800	12.100	12.100	14.800	12.100	12.100	14.800
llantas	6.960	6.600	6.600	5.400	6.600	5.400	6.600	8.100	8.100	8.100	8.100
chevrolet aveo	5.900	5.400	5.400	4.400	6.600	5.400	6.600	6.600	6.600	5.400	6.600
repuestos chevrolet	5.900	5.400	5.400	4.400	6.600	5.400	5.400	6.600	6.600	6.600	6.600
chevrolet orlando	5.680	4.400	5.400	4.400	6.600	5.400	6.600	6.600	6.600	5.400	5.400
camaro	5.660	5.400	4.400	5.400	5.400	5.400	5.400	6.600	6.600	6.600	5.400
chevrolet spark gt	5.020	4.400	4.400	4.400	5.400	4.400	5.400	4.400	5.400	5.400	6.600
chevrolet corsa	4.620	4.400	4.400	3.600	4.400	4.400	5.400	4.400	5.400	4.400	5.400
tuning	4.260	4.400	4.400	3.600	3.600	3.600	4.400	4.400	5.400	4.400	4.400
chevrolet.cl	3.930	4.400	4.400	3.600	4.400	3.600	4.400	3.600	3.600	2.900	4.400
chevrolet camaro	3.540	3.600	2.900	2.900	3.600	3.600	3.600	3.600	4.400	3.600	3.600
accesorios para autos	3.010	2.400	2.900	3.600	3.600	2.900	2.900	2.400	2.900	2.900	3.600
www.chevrolet.cl	2.990	2.900	2.900	2.400	3.600	2.900	2.900	2.900	2.900	2.900	3.600
accesorios	2.800	2.900	2.900	2.900	2.900	2.400	2.900	2.900	2.900	2.400	2.900
chevrolet optra	2.300	2.400	2.400	1.900	2.400	1.900	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400
camionetas chevrolet	1.920	1.300	1.300	1.000	1.300	1.600	2.400	2.400	1.900	2.400	3.600
llantas aro 14	1.910	1.600	1.300	1.000	1.600	1.600	1.900	2.400	2.400	2.400	2.900
llantas aro 15	1.760	1.300	1.300	1.300	1.600	1.600	1.900	1.900	1.900	2.400	2.400

chevrolet vivant	1.630	1.600	1.300	1.300	1.900	1.600	1.900	1.600	1.600	1.600	1.900
corsa	1.630	1.900	1.600	1.300	1.600	1.300	1.600	1.600	1.900	1.900	1.600
autos chevrolet	1.510	1.300	1.300	1.300	1.600	1.300	1.600	1.600	1.600	1.600	1.900
chevrolet astra	1.510	1.600	1.300	1.300	1.600	1.300	1.600	1.600	1.600	1.600	1.600
chevrolet montana	1.450	1.300	1.300	1.000	1.600	1.300	1.600	1.600	1.600	1.600	1.600
llantas deportivas	1.368	2.400	1.900	1.900	1.600	1.000	880	1.000	1.000	1.000	1.000
camioneta chevrolet	1.330	1.000	1.000	1.000	1.300	1.300	1.600	1.600	1.600	1.600	1.300
chevrolet luv	1.300	1.300	1.300	1.000	1.300	1.000	1.300	1.600	1.300	1.300	1.600
llantas aro 13	1.270	1.300	1.300	1.000	1.300	1.000	1.300	1.300	1.300	1.300	1.600
chevrolet trax	1.292	590	480	480	590	1.000	4.400	1.000	880	1.600	1.900
chevrolet colorado	1.180	1.000	1.000	1.000	1.300	1.000	1.300	1.300	1.300	1.300	1.300
chevrolet traverse	1.186	1.000	880	880	1.000	1.000	1.600	1.600	1.300	1.300	1.300
chevrolet dmax	1.138	1.000	1.000	880	1.300	1.000	1.300	1.300	1.300	1.000	1.300
general motors	948	1.000	1.000	880	1.000	720	880	1.000	1.000	1.000	1.000
chevrolet silverado	924	880	880	720	880	880	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
Aveo	928	1.000	880	880	1.000	880	1.000	1.000	880	880	880
chevrolet blazer	888	880	880	720	1.000	880	1.000	880	880	880	880
chevrolet combo	867	880	720	590	880	720	1.000	1.000	1.000	880	1.000
chevrolet s10	861	720	720	590	1.300	880	880	880	880	880	880
chevrolet suburban	838	720	480	480	720	720	1.900	880	880	880	720
chevrolet tahoe	799	720	720	590	880	720	1.000	880	880	720	880
chevrolet aveo hatchback	674	590	480	590	720	720	720	480	720	720	1.000
concesionario chevrolet	674	720	720	720	1.000	480	480	590	590	720	720
accesorios tuning	585	590	590	390	590	480	590	590	720	590	720
accesorios autos	390	480	260	320	390	390	320	390	480	390	480
accesorios de autos	268	260	260	210	260	260	210	260	320	320	320
accesorios Chevrolet	128	110	140	110	170	110	110	170	110	110	140

Anexo N°5: Entrevista a Product Manager P&A

Nombre: Ignacio Vasquez

Cargo: Product Manager P&A

Empresa: General Motors Chile

Esta entrevista se realizó de forma presencial, en donde se llevó algunas preguntas de interés para el estudio. A continuación las principales preguntas que se realizaron:

1. ¿Cuál es la situación actual del negocio de accesorios?

Actualmente, el negocio de accesorios lo compone el excedente de lo que se trató de impulsar hace algún par de años. No hay un plan de comercialización. Los esfuerzos están enfocados en otras unidades de negocio y no se ha realizado una actualización, ni definición de accesorios por modelos.

Hay que destacar que este negocio es controlado por el área de postventa, tanto de GM como en los concesionarios y el principal negocio es la venta de vehículos, que es lo que genera más ingresos a las compañías.

2. ¿Qué tipo de accesorios se comercializan en la actualidad?

No tengo una noción clara sobre los accesorios que se comercializan actualmente. No hay información al respecto. Además las bases de datos de repuestos, que clasifican el tipo de material, no son fiables en cuanto a accesorios se trata. Se debe realizar un trabajo importante en cuanto a gestión de la información.

Es tal la falta de información que existen accesorios en bodega que no poseen rotación y que se podrían vender. Hay un trabajo que hacer en este punto.

3. ¿Cuál es la posición de GM en relación a las ventas de accesorios?

La posición de GM a nivel global es desarrollar e implementar de mejor forma el negocio de accesorios. A nivel local, existe una constante consulta por accesorios, que son canalizadas por los dealers a través del CAR (Centro de Atención de Repuestos) y también de las distintas redes sociales que posee Chevrolet.

Ambas razones (local y global) dieron hincapié para que GM Chile tenga la inquietud de potenciar este negocio, que es muy lucrativo en otras operaciones de la región.

4. ¿Cuáles son las ventajas que traería potenciar el negocio de accesorios?

Una de las principales ventajas de este negocio es el aporte que realiza a las ventas de vehículos, en GM Brasil existe un trabajo muy fuerte en éste ámbito, por lo que los accesorios son un negocio que es supervisado por el área de ventas y la de postventa. A nivel local, a través de información entregada por los gerentes de ventas de postventa que son los contactos directos de los dealers, indican que se utilizan como regalos de gancho comercial o compensatorio.

5. ¿Cómo proyecta el mercado a futuro?

Yo creo que si como GM Chile potenciamos esta unidad de negocio, podríamos tener un crecimiento en las ventas de accesorios por sobre lo que se estima para el negocio de repuestos, que es un 12% para el año 2013. Para ello deberíamos realizar un plan piloto que contemple un par de modelos y ciertos puntos de ventas, de manera de evaluar el desempeño de manera acotada, en donde el riesgo por implementar algún plan o el costo por corregir o modificar algún tema será mucho menos que si se lanza un plan nacional inmediatamente.

Anexo N°6: Comunidad Spark GT

Perfil en la red social Facebook:



Fotografías de Spark GT con accesorios presentes en el perfil de facebook y subidas por los propios participante de la comunidad. Se destacan llantas, líneas deportivas, efecto suelo, alerones, portaequipajes,





Anexo N°7: Redes sociales en Chile

1) Chile es cuarto en América Latina en uso de redes sociales

Link: <http://noticias.terra.cl/tecnologia/chile-es-cuarto-en-america-latina-en-uso-de-redes-sociales,aad0799ba62eb310VgnVCM5000009ccceb0aRCRD.html>

Resumen: Según la consultora ComScore Chile posee 7,7 horas mensuales por usuario en promedio de uso. Dentro de las redes sociales Facebook es el líder de mercado, pero existen otras plataformas con presencia destacable como LinkedIn y Twitter.



TECNOLOGÍA

28 de diciembre de 2012 • 13:55

Chile es cuarto en América Latina en uso de redes sociales



Chile se ubica en el cuarto lugar entre los países de América Latina que más utiliza las redes sociales, esto según un estudio de la consultora ComScore, que situó a Argentina liderando el ranking regional.

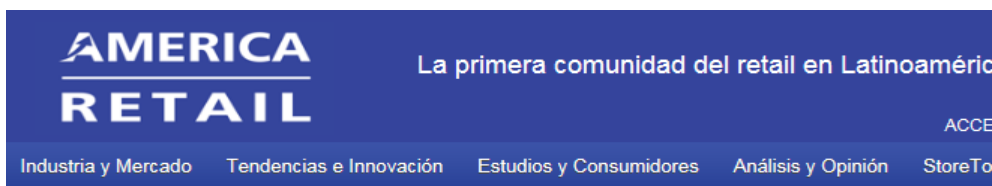


Estudio de Redes Sociales
Foto: Terra

2) El impacto de las redes sociales en las estrategias retailers.

Link: <http://america-retail.com/industria-y-mercado/el-impacto-de-las-redes-sociales-en-las-estrategias-de-los-retailers>

Resumen: Empresas utilizan las redes sociales para entregar a sus clientes un trato especial con contenidos relevantes, anticipos o exclusividades.



El impacto de las redes sociales en las estrategias de los retailers

🇵🇷 5 SEPTIEMBRE, 2013 0



Hoy en día los seguidores de una marca en las redes sociales más populares como Facebook o Twitter, están exigiendo un trato especial con contenidos relevantes, anticipos o exclusividades. Tal fue el caso del lanzamiento de la nueva venta de bodega Michelin que realizó Neumaton.

Este distribuidor de neumáticos tuvo que anticipar el evento, el último fin de semana, con el objetivo de satisfacer lo que demandaban sus seguidores. Una venta que se hacía tradicionalmente en agosto y este año se postergó para comienzos de septiembre. En redes sociales se preguntaban qué pasaba con esta promoción.

El anticipo comunicado por las redes y un programa de TV en horario Premium (Morandé Con Compañía) motivó a cerca de 2.000 clientes quienes por internet aprovecharon de cotizar y en muchos casos, comprar online, productos de gran calidad Michelin rebachos a sus organizadores.

El lanzamiento oficial de esta venta de bodega es este fin de semana. Se sabe que ya hay muchas personas preparando sus vehículos para el gran feriado del 18 y habrá que hacer reservas. Para eso Neumaton ha dispuesto su Facebook, Twitter, su sitio web oficial y toda su red de locales de regiones y Santiago.

Fuente: Estrategia

3) Estudio: Usuarios de redes sociales en Chile y sus preferencias en el uso de los distintos canales de comunicación

Link: <http://www.elmercuriomediacycenter.cl/estudio-usuarios-de-redes-sociales-en-chile-y-sus-preferencias-en-el-uso-de-los-distintos-canales-de-comunicacion/>

Resumen: Según estudio realizado por TrenDigital, las redes sociales se utilizan como medio de comunicación con amistades y medio informativo. Predomina el uso de plataformas como Facebook, Youtube, WhatsApp y LinkedIn. Las redes sociales poseen una penetración del 95,3% de los usuarios de internet en Chile.

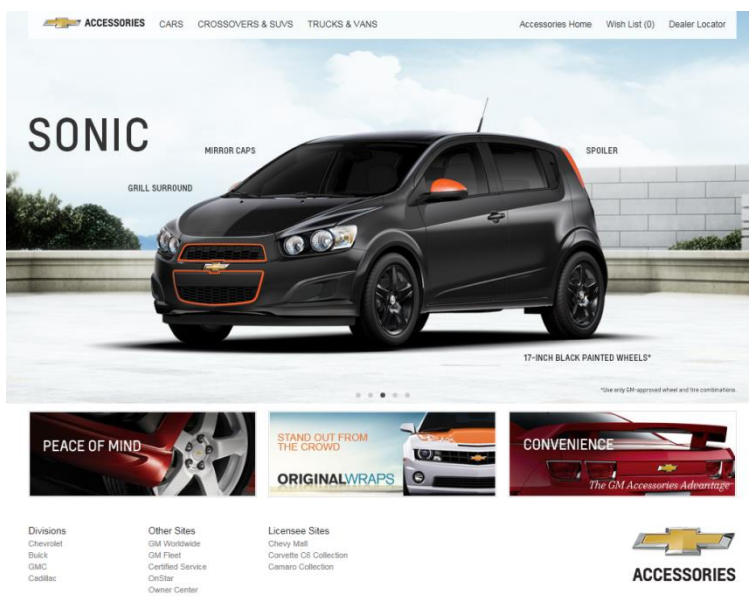


The image is a screenshot of the El Mercurio Mediacycenter website. At the top, the logo for 'EL MERCURIO MEDIACENTER' is displayed in orange and grey. Below the logo is a navigation bar with links: 'Inicio', 'Noticias' (with a dropdown arrow), 'Medios', 'Estudios', 'Mundo Publicitario', and 'Mundo Profesional'. Under the 'Noticias' link, there is a sub-navigation bar with 'NOTICIAS' and 'SOCIAL MEDIA'. The main headline of the article is 'Estudio: Usuarios de redes sociales en Chile y sus preferencias en el uso de los distintos canales de comunicación', dated '2 May, 2013'. Below the headline is a large graphic with a dark background and various social media icons (Twitter, Facebook, YouTube, etc.). The graphic contains the text 'PRIMER INFORME PANEL ONLINE' in large, bold letters, followed by 'Somos el primer panel chileno que mide tendencias digitales y estudia cómo nos comunicamos a través de medios sociales'. At the bottom of the graphic, there is a small text box that reads: 'Un reciente informe presentado en el Think Tank de TrenDigital, alianza estratégica entre la Facultad de Comunicaciones UC e IAB Chile y que consistió en determinar las tendencias digitales en distintos períodos al mismo grupo encuestado, con el objetivo de comparar cómo cambian sus conductas, arrojó interesantes resultados sobre el uso y preferencia de los medios de comunicación social existentes en la web.'

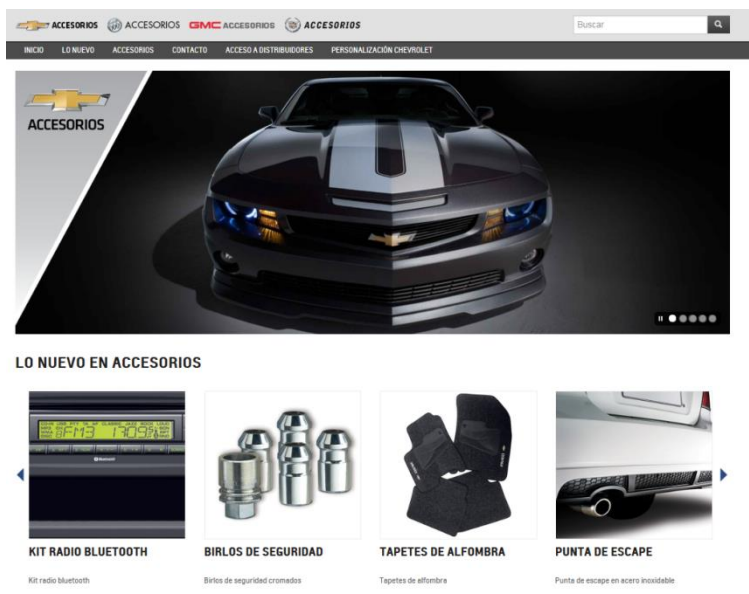
Anexo N°8: Web accesorios.

I. Operaciones GM en el mundo:

1) GMSPO: <http://www.gmaccessorieszone.com/Chevrolet/en-US/>



2) GM Mexico: <https://accesoriosgm.com.mx/>



3) GM Brasil: <http://www.chevrolet.com.br/meu-chevrolet/acessorios.html>

ACESSÓRIOS

SEU CHEVROLET, TÃO ÚNICO QUANTO VOCÊ.

Faça com que seu Chevrolet se destaque frente aos outros veículos, por seus acessórios exclusivos e itens de requinte, exclusividade e estilo. Contando com a linha mais completa de acessórios, onde você pode encontrar Aerofolhos, Rodas, CD Players, DVDs, Bancos de Couro, Adesivos de Personalização, dentre outros, a Chevrolet disponibiliza de produtos de alta qualidade e padrão com uma garantia única para atender a seus clientes.

CARROS SUVs & Pick-Ups Minivans

Chevrolet Agile Ver acessórios

Chevrolet Camaro Ver acessórios

Chevrolet Celta 3 Portas Ver acessórios

Chevrolet Celta 5 Portas Ver acessórios

Chevrolet Classic Ver acessórios

Chevrolet Cobalt Ver acessórios

Chevrolet Cruze Ver acessórios

Chevrolet Cruze Sport 5 Ver acessórios

Chevrolet Onix HB Ver acessórios

Chevrolet Prisma Ver acessórios

Chevrolet Sonic Ver acessórios

Chevrolet Sonic HB Ver acessórios

PILARES DOS ACESSÓRIOS CHEVROLET

II. Mercado chileno

1) Kia: <http://www.kiaacessorios.cl/>

KIA Kia Chile una empresa Indumotora

Home Concesionarios Contacto www.kia.cl

New Sorento

Catálogo de Accesorios

Modelos actuales KIA >

- NEW SPORTAGE
- NEW RIO
- NEW MORNING
- NEW CERATO
- OPTIMA
- NEW SORENTO 12 - 13
- SOUL
- GRAND CARNIVAL-CARNIVAL

BATERIAS >

MODELOS ANTERIORES KIA >

PROMOCIONALES KIA >

ACCESORIOS DESTACADOS

BARRAS DE TECHO
Código: 106150559

SPOILER MALETA RIO 4
Código: 10F345059

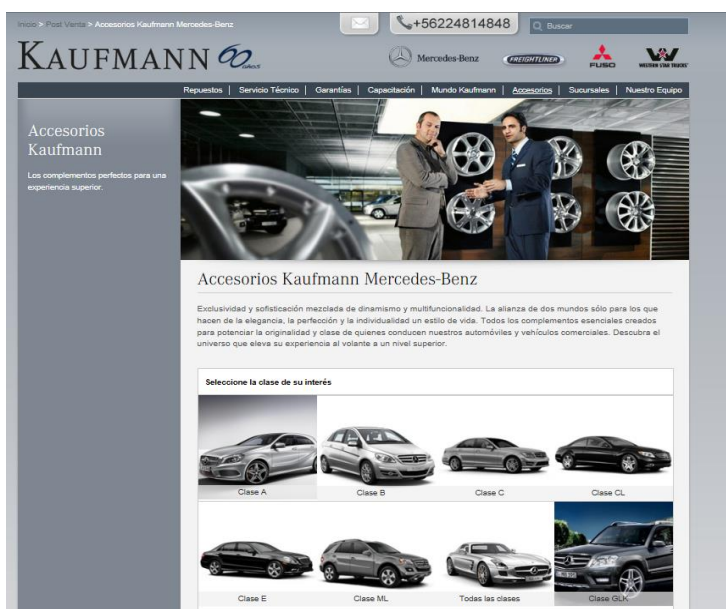
SPOILER MALETA RIO 3.5
(ROJO SIGNAL)
Código: 1W7344C1008E0

LLANTA ARO 15 CERATO
(8.59 CADA UNA)
Código: P54502501

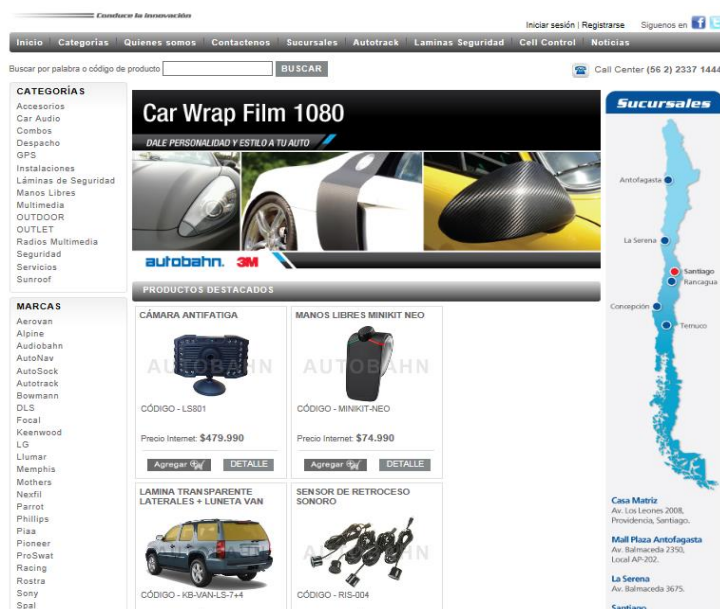
CARRO DE COTIZACIÓN
Ver carro de cotización

USUARIOS REGISTRADOS
Usuario:
Clave:
Resúmenes Ases / ¿Quién es Kia?

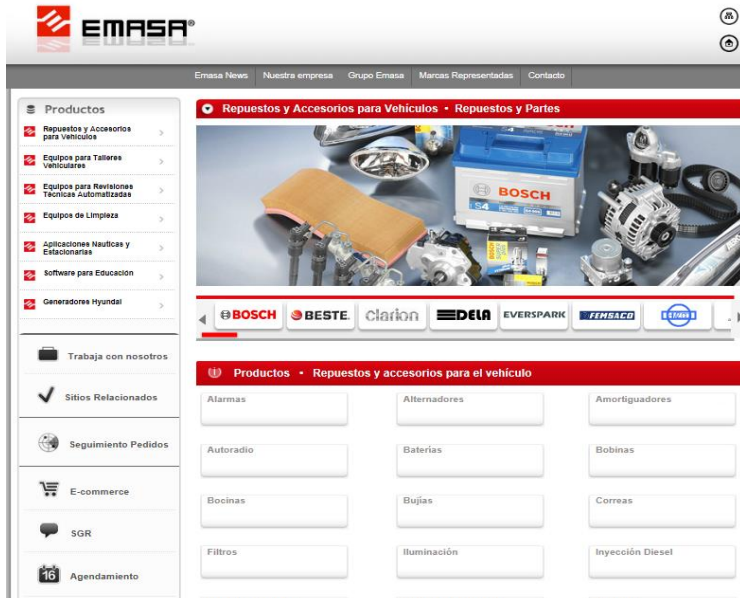
2) Mercedes-Benz : <http://www.kaufmann.cl/post-venta/accesorios/>



3) Autobahn: <http://www.autobahnhile.com/>



4) Emasa: http://www.emasa.cl/emasa/automotriz/repuestos_y_partes.jsp



5) Autosonline: <http://www.autosonline.cl/accesorios/>



Anexo N°9: Tipos de Pedidos

Stock: Son todos aquellos pedidos cursados para reposición de piezas en forma diaria, semanal o mensual. El despacho será efectuado dentro de un plazo de 48 horas, sujeto a disponibilidad.

Emergencia: Es un pedido que se genera para solicitudes de emergencia, en mesón o Servicio Técnico del concesionario. Los Repuestos solicitados en esta categoría tendrán un **10%** de recargo salvo aquellos que son solicitados para creación. El despacho será efectuado dentro de un plazo de 24 horas, sujeto a disponibilidad.

Emergencia Flotas: Canal exclusivo para clientes flotistas. Es un pedido que se genera para requerimientos de Repuestos y Accesorios Genuinos de urgencia orientados a atender necesidades de clientes flotistas por mesón, Servicio Técnico o D&P que no contemplen vehículos detenidos en el Concesionario. Los Repuestos solicitados en esta categoría no tendrán el 10% de recargo. El despacho será efectuado dentro de un plazo de 24 horas, sujeto a disponibilidad.

Promoción: Es un pedido relacionado con piezas en ofertas o promociones. Los pedidos de esta categoría no tienen descuento base y no generan back-order¹⁶.

Repuestos para Vehículos en Garantía: Es un pedido que se genera para atender vehículos detenidos en Servicio Técnico del Concesionario y que se encuentran bajo Garantía. En este pedido, el cual debe realizarse por SDC, debe indicarse el Número de VIN del vehículo. Estos pedidos estarán sujetos a la permanente revisión por parte de General Motors Chile. Los repuestos solicitados en esta categoría al igual que los solicitados para creación, **se les eliminará el 10% de recargo** y se les asignará el descuento correspondiente al Concesionario. El despacho será efectuado dentro de un plazo de 24 horas, sujeto a disponibilidad.

¹⁶ Back Order: Pedido u orden para un producto que no posee stock temporalmente.

Stock Express: Corresponden a repuestos solicitados a General Motors con la finalidad de solucionar emergencias de clientes en Servicio Técnico. Los puntos de servicio autorizados podrán acceder a un máximo de 10 líneas diarias. Los Repuestos solicitados en esta categoría no tendrán el 10% de recargo y el despacho será efectuado dentro de un plazo de 24 horas, sujeto a disponibilidad en GM Chile. Será responsabilidad del concesionario verificar la disponibilidad de piezas a requerir bajo este tipo de pedido. Así mismo en caso de caer en back order y que el concesionario opte mantener este ítem en back order, este será abastecido como tratamiento de pedido stock normal. Estos pedidos no están afectos a devolución. En caso de haber concesionarios que usen este beneficio para otros fines que no sean emergencias de servicio, podrán arriesgar el término de este beneficio para la concesionaria.

Anexo N°10: Red de concesionarios y Puntos de venta

Grupos económicos

Nombre		Razón Social
1	Arecheta	Comercial Arecheta Ltda.
2	Coseche	Automotora Costabal y Echenique S.A.
3	Divemotor	Divemotor S.A.
4	Esgar	Establecimientos Gardilic S.A.
5	Inalco	Automotora Inalco S.A.
6	Inalco Sur	Alamos S.A. Distribuidora Automotriz
7	Kovacs	E. Kovacs S.A.
8	Miura	Distribuidora Automotriz Tuane y Paredes Ltda.
9	Pemarco	Importadora Automotriz Pemarco S.A.C.
10	Salfa	Salfa S.A.
11	Salfasur	Automotriz Salfa Sur Ltda.

Puntos de ventas

#	Zona	Dealer	Casa Matriz	Región	Provincia	Comuna	Dirección
1	Norte	Esgar	x	15	Arica	Arica	Av. Argentina #2281
2	Norte	Salfa		1	Iquique	Iquique	Salitrera Victoria s/n Lote 1
3	Norte	Salfa		2	El Loa	Calama	Antofagasta 1810
4	Norte	Salfa		2	Antofagasta	Antofagasta	Av. Pedro Aguirre Cerda #7022
5	Norte	Salfa		2	Antofagasta	Antofagasta	Balmaceda 2355 AP 12
6	Norte	Salfa		3	Copiapó	Copiapó	Ramon Freire #0330
7	Norte	Salfa		4	Elqui	La Serena	Huanhuali #191
8	Norte	Salfa		4	Elqui	La Serena	Mall Plaza La Serena AP 102 - AP 104
9	Centro	Kovacs		5	San Felipe	San Felipe	Alam.Bdo.O'Higgins N° 62
10	Centro	Kovacs		5	Quillota	Quillota	Freire #1130
11	Centro	Kovacs		5	Valparaíso	Viña del Mar	Quillota #315
12	Centro	Kovacs Repuestos		5	Valparaíso	Viña del Mar	15 Norte #1174
13	Centro	Kovacs	x	5	Valparaíso	Valparaíso	Colon #3111
14	Centro	Kovacs Repuestos		5	Valparaíso	Valparaíso	Chacabuco #2025
15	Centro	Coseche		RM	Santiago	Lo Barnechea	Av. La Dehesa 1961
16	Centro	Coseche	x	RM	Santiago	Macul	Vicuña Mackenna #3500
17	Centro	Coseche		RM	Santiago	Vitacura	Av. Vitacura #6937
18	Centro	Kovacs		RM	Santiago	Huechuraba	A.Vespucio #1155 (Movicenter)
19	Centro	Salfa		RM	Santiago	Huechuraba	A. Vespucio # 1737 Mall Plaza Norte AP-101
20	Centro	Inalco		RM	Santiago	Las Condes	Av. Kennedy 5413 Mall P.Arauco
21	Centro	Inalco		RM	Santiago	Ñuñoa	Av. Irrázaval #1535
22	Centro	Inalco		RM	Santiago	Las Condes	Av. Cristobal Colón #6557
23	Centro	Inalco	x	RM	Santiago	Providencia	Bellavista 0832

24	Centro	Inalco		RM	Santiago	Estación Central	Av. B.O'Higgins N° 3470 AP 110/114/118/122
25	Centro	Inalco D&P		RM	Santiago	Macul	Domingo Arteaga # 588
26	Centro	Kovacs		RM	Santiago	Providencia	Seminario #385
27	Centro	Kovacs		RM	Santiago	San Bernardo	Ruta 5 Sur Cruce Nos AP-100-104-108-112-116-120
28	Centro	Kovacs		RM	Santiago	San Bernardo	Avenida Jorge Alessandri N°20040 ST140 - ST144
29	Centro	Kovacs		RM	Santiago	Puente Alto	Avda. Camilo Henríquez 3296, Mall Plaza Tobalaba AP-129
30	Centro	Kovacs Repuestos		RM	Santiago	Ñuñoa	Bustamante #850
31	Centro	Miura	x	RM	Santiago	Maipú	Cam. Melipilla #11611
32	Centro	Miura		RM	Santiago	Maipú	A.Vespucio # 1501 Mall P.Oeste
33	Centro	Miura		RM	Santiago	La Florida	V. Mackenna 7110 Mall P.Vesp
34	Centro	Miura		RM	Santiago	Maipú	Avenida Américo Vespucio N°399 - Calles internas mall 8A Y 8B
35	Centro	Miura		RM	Santiago	Maipú	Avenida Los Pajaritos 2229
36	Centro	Salfa		RM	Santiago	La Reina	Bilbao #5541
37	Centro	Salfa		RM	Santiago	La Reina	Avenida Ossa #2005
38	Centro	Salfa	x	RM	Santiago	Santiago	Rondizzoni #2130
39	Centro	Coseche		6	Cachapoal	Rancagua	Alam.Bdo.O'Higgins #27
40	Centro	Pemarco		6	Cachapoal	Rancagua	Brasil #1126
41	Centro	Pemarco	x	6	Cachapoal	Rancagua	Carretera El Cobre #400
42	Centro	Pemarco		6	Colchagua	San Fernando	Yumbel 920
43	Centro	Coseche		7	Curicó	Curicó	Manso de Velasco #725
44	Centro	Kovacs		7	Talca	Talca	Uno Norte #2183
45	Centro	Kovacs		7	Linares	Linares	Av. León Bustos #0132
46	Sur	Coseche		8	Ñuble	Chillán	Bdo.O'Higgins #677
47	Sur	Salfa		8	Concepción	Talcahuano	Americo Vespucio #869
48	Sur	Salfa		8	Concepción	Talcahuano	Mall Plaza El Trebol
49	Sur	Coseche		8	Concepción	Concepción	Avda. O'higgins # 36
50	Sur	Coseche		8	Concepción	Concepción	Paicaví # 2937
51	Sur	Coseche		8	Concepción	Concepción	Los Carrera Poniente # 311 locales 148-156
52	Sur	Inalco Sur		8	Biobío	Los Angeles	Av. Las Industrias # 1745
53	Sur	Inalco Sur	x	9	Cautín	Temuco	Claro Solar #248
54	Sur	Salfa Sur		14	Valdivia	Valdivia	Picarte #2225
55	Sur	Salfa Sur		10	Osorno	Osorno	Av. Fuschslocher #1000
56	Sur	Salfa Sur	x	10	Llanquihue	Puerto Montt	Pilpilco 800 Barrio Indust.
57	Sur	Salfa Sur		10	Chiloé	Castro	Gabriela Mistral #499
58	Sur	Coseche		11	Coyhaique	Coyhaique	Portales #190
59	Sur	Arecheta	x	12	Magallanes	Punta Arenas	Av. Colón #998
60	Sur	Arecheta		12	Magallanes	Punta Arenas	Av.Principal Manz 11 Sitio 28 ZF
61	Sur	Divemotor	x	12	Magallanes	Punta Arenas	Costanera #432
62	Sur	Divemotor		12	Magallanes	Punta Arenas	Av.Principal Manz 5A Sitio 42 ZF

Anexo N°11: APNUR

La variedad existente de accesorios por modelo dificulta el proceso de medición del desempeño del negocio, por lo que para obtener indicadores de gestión se opta por tener una visión global, manejando los resultados de ventas mensuales de manera agregada y por grupo económico de concesionarios. A partir de esta información se propone un indicador de desempeño, denominado APNUR.

APNUR: Acrónimo de Accesorios Por Nueva Unidad Retail. Indica las ventas totales de accesorios por cantidad de vehículos vendidos a cliente final (retail). Se calcula según la siguiente fórmula:

$$APNUR = \frac{\$ \text{ Facturación Accesorios}}{\# \text{ Cantidad de vehículos vendidos}}$$

Este índice permite dimensionar y gestionar el negocio de accesorios. Se basa en el supuesto principal que el momento de compra de accesorios se realiza cuando se compra el vehículo, pese a que también existen otros momentos para concretar ventas para este tipo de materiales, como cuando los clientes van a las concesionarias a realizar las mantenciones. Aunque es un índice general, ya que no discrimina entre tipos de accesorios o modelos de vehículos, logra amortiguar las grandes variaciones en los volúmenes de ventas y se puede utilizar como medio de incentivo para cada grupo económico fijando objetivos de acuerdo a los valores de las proyecciones de ventas y la estacionalidad mensual.

A continuación se presenta el APNUR para GM en base a la información de ventas de vehículos y accesorios del primer semestre del 2013. A través de esta información se obtuvo que por cada vehículo vendido por la red de concesionario se venden \$3.693 en accesorios. Este indicador debería aumentar el segundo semestre, debido a la estacionalidad anual cada uno de los negocios, ya que las ventas incrementan en este periodo de tiempo.

Tabla 1: Ventas de accesorios mensuales por concesionario

CONCESIONARIO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	TOTAL
ALAMOS S.A.DISTRIBUIDORA AUTOMOTRIZ	861.743	346.137	441.520	145.028	896.975	632.273	3.323.676
AUTOMOTORA COSTABAL Y ECHEÑIQUE S.A	3.450.186	4.314.013	5.602.489	6.997.540	4.180.918	8.303.365	32.848.511
AUTOMOTORA INALCO S.A.	2.820.440	2.043.465	2.094.449	1.590.780	2.057.124	2.969.586	13.575.844
AUTOMOTRIZ SALFA SUR LTDA.	1.901.139	657.128	673.576	808.923	915.982	702.060	5.658.808
COMERCIAL ARECHETA LTDA.			207.678				207.678
DISTRIBUIDORA AUTOMOTRIZ TUANE Y	765.163	529.490	626.737	632.523	335.375	533.236	3.422.524
DIVEMOTOR S.A.	232.355	3.163			7.285	25.710	268.513
E. KOVACS Y COMPAÑÍA LIMITADA	5.235.326	5.879.763	3.684.034	3.685.975	4.512.015	2.850.559	25.847.672
ESTABLECIMIENTOS GARDILCIC	106.049			471.692		268.639	846.380
IMPORTADORA AUTOMOTRIZ PEMARCO SAC	650.057	146.083	227.343	236.369	268.869	186.967	1.715.688
SALINAS Y FABRES S.A.	3.911.773	3.267.931	1.760.998	3.944.043	1.114.739	3.168.390	17.167.874
TOTAL	19.934.231	17.187.173	15.318.824	18.512.873	14.289.282	19.640.785	104.883.168

Elaboración propia.

Tabla 2: Ventas de vehículos mensuales por concesionario

CONCESIONARIO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	TOTAL
ALAMOS S.A.DISTRIBUIDORA AUTOMOTRIZ	155	160	161	173	171	156	976
AUTOMOTORA COSTABAL Y ECHEÑIQUE S.A	694	695	728	705	729	616	4.167
AUTOMOTORA INALCO S.A.	611	559	613	634	595	668	3.680
AUTOMOTRIZ SALFA SUR LTDA.	280	268	243	237	256	225	1.509
COMERCIAL ARECHETA LTDA.	23	29	39	33	45	23	192
DISTRIBUIDORA AUTOMOTRIZ TUANE Y	465	345	403	379	396	376	2.364
DIVEMOTOR S.A.	31	22	29	52	48	17	199
E. KOVACS Y COMPAÑÍA LIMITADA	1.478	1.242	1.495	1.489	1.585	1.620	8.909
ESTABLECIMIENTOS GARDILCIC	4	5	13	10	10	12	54
IMPORTADORA AUTOMOTRIZ PEMARCO SAC	132	91	128	121	125	114	711
SALINAS Y FABRES S.A.	955	831	930	989	934	1.004	5.643
TOTAL	4.828	4.247	4.782	4.822	4.894	4.831	28.404

Tabla 2: APNUR mensual por concesionario

CONCESIONARIO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	PROMEDIO
ALAMOS S.A.DISTRIBUIDORA AUTOMOTRIZ	5.560	2.163	2.742	838	5.245	4.053	3.434
AUTOMOTORA COSTABAL Y ECHEÑIQUE S.A	4.971	6.207	7.696	9.926	5.735	13.479	8.002
AUTOMOTORA INALCO S.A.	4.616	3.656	3.417	2.509	3.457	4.445	3.683
AUTOMOTRIZ SALFA SUR LTDA.	6.790	2.452	2.772	3.413	3.578	3.120	3.688
COMERCIAL ARECHETA LTDA.	0	0	5.325	0	0	0	888
DISTRIBUIDORA AUTOMOTRIZ TUANE Y	1.646	1.535	1.555	1.669	847	1.418	1.445
DIVEMOTOR S.A.	7.495	144	0	0	152	1.512	1.551
E. KOVACS Y COMPAÑÍA LIMITADA	3.542	4.734	2.464	2.475	2.847	1.760	2.970
ESTABLECIMIENTOS GARDILCIC	26.512	0	0	47.169	0	22.387	16.011
IMPORTADORA AUTOMOTRIZ PEMARCO SAC	4.925	1.605	1.776	1.953	2.151	1.640	2.342
SALINAS Y FABRES S.A.	4.096	3.933	1.894	3.988	1.194	3.156	3.043
PROMEDIO	6.378	2.403	2.695	6.722	2.291	5.179	3.693

Elaboración propia.

Anexo 12: Resolución valor hora SENCE 2013



REF.: Fija en \$ 4.000.- el valor hora máximo por participante para franquiciar los cursos de capacitación para el año 2013

RESOLUCION EXENTA N° 11297,

SANTIAGO, 28 DIC. 2012

TENIENDO PRESENTE:

1. Que conforme a lo dispuesto en el inciso segundo del artículo N° 36 de la Ley N° 19.518 sobre Estatuto de Capacitación y Empleo, este Servicio Nacional, para los efectos de determinar los montos de los gastos que se podrán imputar a la franquicia tributaria por concepto de capacitación, de acuerdo al inciso primero de dicha disposición legal, debe fijar anualmente un valor máximo a descontar por cada hora de capacitación realizada, denominado valor hora participante.

2. La necesidad de fijar el valor hora participante, como valor máximo imputable a la franquicia tributaria establecida por el artículo N° 36 de la Ley N° 19.518 antes citada, con el objeto de relacionarla con las actuales exigencias económicas.

3. Que para la determinación de este valor hora participante, se ha considerado el promedio de los valores hora participante efectivos y los valores hora fijados por el Sence como imputables a la franquicia tributaria de capacitación durante los últimos años, como asimismo la interrelación que se ha producido entre ellos.

4. La Resolución Exenta N° 12.793, de 29 de diciembre de 2011, que fijó en \$ 4.000 (cuatro mil pesos) el valor máximo por hora participante en cursos de capacitación para el año 2012.

VISTO:

Lo expuesto y lo dispuesto en el artículo N° 36 de la Ley N° 19.518 y las facultades que me otorgan el artículo 85, N° 5, del mismo cuerpo legal, y lo preceptuado en la Resolución N° 1.600, de 2008, de la Contraloría General de la República.

RESUELVO

1. Fijase en \$ 4.000 (cuatro mil pesos) el valor máximo por hora participante en los cursos de capacitación imputables a la franquicia tributaria de capacitación contemplada en la Ley N° 19.518.

2. Déjese constancia que este valor será aplicable a las actividades de capacitación que ejecuten las empresas por sí mismas, como aquellas que contraten con los Organismos Técnicos Intermedios para Capacitación.

3. Esta Resolución regirá a contar del día 1 de enero de 2013, y será aplicable a todas aquellas actividades de capacitación que se inicien a partir de esa fecha.

4. Publíquese este valor en el Diario Oficial y en la página web del Servicio.

ANÓTESE, COMUNÍQUESE Y PUBLIQUESE,

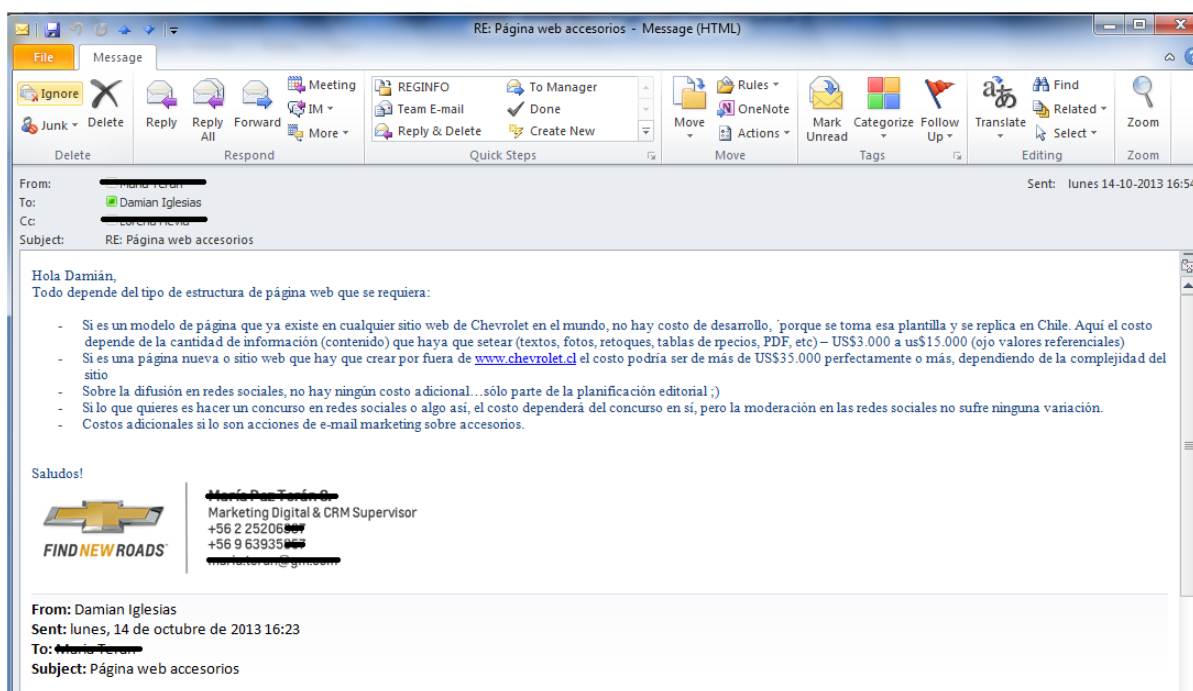

JUAN BENNETT URRUTIA
DIRECTOR NACIONAL (PT)
SERVICIO NACIONAL DE CAPACITACION Y EMPLEO


MVT / FAL / MCGC
Distribución

-Dirección Nacional
-Direcciones Regionales
-Jefes de Departamento
-Jefes de Unidad
-Jefes de Oficina
-Diario Oficial
-Coordinadores de áreas
-Oficina de Partes

Anexo 13: Mail área digital GM Chile

Se entabló comunicación directa con la encargada del área digital de GM Chile. Por temas de políticas internas de confidencialidad se mostrará sólo un extracto del intercambio de mails.



Anexo 14: Implementación de accesorios en capacitaciones de la fuerza de ventas

Se propone participar en las capacitaciones de fuerzas de ventas de los nuevos modelos o modificaciones considerables en los vehículos. Este fue el caso del Camaro 2014, en donde se preparó una presentación con todos los accesorios disponibles y habilitados para las versiones que se comercializarán en Chile. A todos los participantes se les entregó una encuesta que permitía interactuar con la presentación a través de una escala de Lickert, la que permite indicar el grado de aprobación para cada uno de los accesorios.

Encuesta:

Plan de Accesorios Camaro 2014

A continuación se presentan varias opciones de accesorios para el modelo Camaro 2014. Por favor indique su grado de aprobación utilizando una escala de 1 a 5, marcando con una “x” su preferencia en donde:

- 1) Muy poco interesante
- 2) Poco interesante
- 3) Indiferente
- 4) Interesante
- 5) Muy interesante

Por favor agrega tus comentarios al final de cada opción.

- 1) Cubierta Interior Capot

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Comentarios:

- 2) Cubierta vehículo

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Comentarios

3) Parabrisas intermedio

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Comentarios

4) Cubre pisos de goma Premium “all wheater”

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Comentarios

5) Cubre pisos alfombra premium

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Comentarios

6) Llantas alternativas (distintos diseños)

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Comentarios

7) Gráficas y decales

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Comentarios

8) Barra estabilizadora Chassis

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Comentarios

Tabulación:

Preguntas / Encuestas	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8
E1	4	4	2	4	4	4	4	4
E2	3	4	3	5	5	4	5	5
E3	3	4	2	4	4	2	4	4
E4	2	3	5	5	5	3	5	5
E5	3	5	2	5	4	5	4	5
E6	2	5	4	4	4	5	5	4
E7	4	5	1	5	3	5	5	4
E8	2	5	3	3	2	4	5	4
E9	3	5	2	4	4	5	5	5
E10	2	5	2	5	3	4	2	2
E11	3	5	4	5	5	4	5	3
E12	1	4	1	5	5	5	5	5
E13	2	4	2	4	2	2	2	5
E14	2	4	2	3	4	5	5	5
E15	3	5	4	5	5	5	4	4
E16	3	5	4	4	4	5	5	5

A través de esta retroalimentación (opiniones y encuestas) se pudo concluir la importancia de accesorios como los cobertores para Camaro, los cubrepisos y las líneas deportivas, ya que según la fuerza de ventas son constantemente solicitados por los clientes. Por otro lado, indican que no consideran atractiva la comercialización de la cubierta interior de capot, el parabrisas intermedio y los cubrepisos premium. Esta información será considerada para el desarrollo del portafolio final del Camaro 2014.

Anexo 15: Lanzamiento a la red de concesionarios Silverado 2014

Para el lanzamiento interno a GM, a la red de concesionarios y a la prensa se utilizaron camionetas con accesorios dar a conocer algunos de los accesorios disponibles para la Silverado 2014, siendo este modelo estratégicamente clave para el negocio de accesorios. A continuación se presentan algunas fotografías de la camioneta en los eventos:



