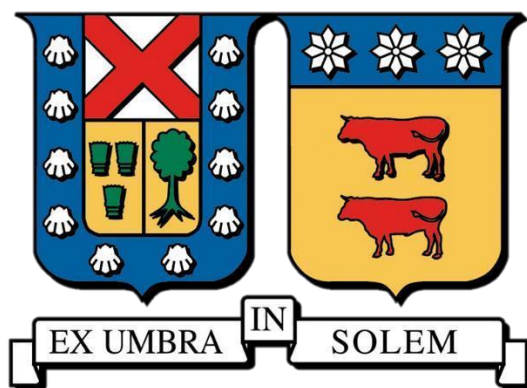




UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA
DEPARTAMENTO INGENIERÍA COMERCIAL

**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATEGICO PARA UNA PYME DEL RUBRO
AUTOMOTRIZ DE LA REGION METROPOLITANA. CASO APLICADO
“MASTERCARBS”.**

AUTOR

ADOLFO ANTONIO JAQUE NECULQUEO

Como requisito para optar al título de

Ingeniero Comercial

PROFESOR GUIA

Francisco Lagos

PROFESOR CORREFERENTE

SANTIAGO DE CHILE, AÑO 2025

Tabla de contenidos

Contenido

Tabla de contenidos.....	2
1. Resumen ejecutivo	5
2. Introducción.....	7
3. Problema de investigación.....	9
4. Objetivos.....	11
4.1. Objetivo general	11
4.2. Objetivos específicos	11
5. Alcance de la investigación	12
6. Metodología	13
6.1. Primer aspecto	13
6.2. Segundo aspecto	13
6.3. Tercer aspecto	13
7. Estado del Arte.	15
7.1 Microemprendimientos.....	15
7.2 Estado actual emprendimientos.....	20
7.3. Industria automotriz en Chile.....	23
8. Marco teórico	27
8.1. Plan estratégico	27
8.2. Misión.....	27
8.3. Visión	28
8.4. Análisis del entorno.	29
8.4.1. Análisis PESTEL.	29
8.5. Análisis interno.	33
8.5.1. Matriz FODA.	33
8.5.2. Cadena de valor.	35
8.5.3. Cuadro de Mando Integral.	36
9. Diseño de plan estratégico	40
9.1 Misión, Visión y valores.	40
9.2. Análisis Externo.	40

9.2.1 Análisis PESTEL	40
9.2.2. Cinco Fuerzas de Porter	45
9.3 Análisis Interno	47
9.3.1 Matriz FODA	47
9.3.2 Cadena de valor.	48
10. Cuadro de mando integral	53
10.1. Perspectivas y objetivos.	53
10.2. Indicadores.	58
12. Referencias	68

Índice de gráficas

Gráfica 1	16
Gráfica 2	17
Gráfica 3	18
Gráfica 4	19
Gráfica 5	19
Gráfica 6	20
Gráfica 7	25
Gráfica 8	25
Gráfica 9	26
Gráfica 10	35
Gráfica 11	37
Gráfica 12	38
Gráfica 13	43
Gráfica 14	52
Gráfica 15	54
Gráfica 16	54

Gráfica 17.....	57
------------------------	-----------

1. Resumen ejecutivo

El taller mecánico “MasterCarBS” es un negocio familiar donde Alexander Barrera dueño del negocio ha puesto todos sus sueños y anhelos en él. En la actualidad ya lleva casi 5 años de funcionamiento y cuenta con un local ubicado en la comuna de la Florida. Donde se pueden enumerar diversos servicios prestados a lo largo de estos 5 años, algunos vigentes, y otros que se han decidido no seguir ofreciendo. Dentro de estos servicios durante todo este tiempo se encuentran: Cambio de aceite de motor (más filtros de aceite, aire y polen), cambios de pastillas de freno (más rectificación de discos), vulcanización, revisión de aire acondicionado, scanner, mecánica delantera (cambio de embrague, bieletas, amortiguadores, entre otros) y venta de accesorios como plumillas, ampolletas, fusibles, etc. Abriendo sus puertas para atención a clientes de lunes a viernes de 10 a 19 horas y los sábados de 10 a 14 horas. Al ser éste un emprendimiento familiar y conocer al dueño y su familia hace ya muchos años, es que el año 2021 me surge la oportunidad de ir a apoyar al taller trabajando la atención en “caja”. Es ahí donde en conversaciones con el dueño y su hijo nace la opción de realizar alguna herramienta que pueda estudiar el negocio externa e internamente para poder darle solvencia, ya que Alexander pretende seguir expandiendo el negocio (abrir más sucursales dentro del rubro automotriz), y si bien él cuenta con las ganas y los estudios técnicos de administración, muchas veces los apuros y las necesidades hacen que el negocio tenga que funcionar y el día a día los atrape en una especie de “circulo vicioso” que no les permita analizar que deben realizar para que la empresa se sostenga en el tiempo, más aún si es una PYME naciente. Es por esto que al contar con el conocimiento de cómo funciona la operación del taller y los deseos del dueño, es que se detectó que la mejor herramienta es el “Cuadro de Mando Integral”. Al ser una herramienta de gestión estratégica permitirá, a partir de los análisis PESTEL, Cinco fuerzas de Porter, FODA, cadena de valor y finalmente el

CMI, lograr un control de su negocio donde pueda saber que seguir potenciando, que corregir y que simplemente dejar de hacer. Para que así el taller logre estabilidad y pueda a partir de ahí pensar en seguir expandiéndose y creciendo.

2. Introducción

Los microemprendimientos forman gran parte de la fuerza del trabajo del país, siendo muchos informales de los cuales no hay registros, por lo que son muy frágiles ante eventuales situaciones desfavorables en la economía o en la sociedad chilena, por lo que necesitan constantemente de gran apoyo por parte del estado. No solo de ayudas monetarias, sino de ayudas a través de capacitaciones, de cursos y seminarios, que permitan a los emprendedores estar constantemente mejorando sus productos y/o servicios para que sus negocios se transformen en rentables a lo largo del tiempo y no desaparezcan de manera temprana.

También está demostrado que, si bien aún gran parte de los microemprendimientos son muy pequeños, y son de cuenta propia, se está logrando poco a poco, con el paso de los años, que estos están pudiendo ser cada día más estables y que están pudiendo generar más empleos y así poder ofrecer nuevos puestos de trabajos.

Por otra parte, y a raíz del constante crecimiento del parque automotriz de la región es que nacen varias oportunidades de negocios a partir de los automóviles. Actualmente se encuentran muchos lavados de autos, que se han ido adaptando a lo ecológico que incluso no usan agua. También están los talleres de pinturas, hoy por hoy muy demandados porque los autos tienen mucha vida útil, llegando a pasar por muchos dueños, y así también los talleres mecánicos de mantención liviana de vehículos. Ese es el caso de “MasterCarBS”. Detectando que el parque automotor en la región es muy grande, incluso en la comuna que este se encuentra (La Florida) y las aledañas (Peñalolén y Puente Alto), donde los autos necesitan constantemente mantención, es por esto que se ofrecen repuestos como, filtros de aceite, filtros de aire, aceites lubricantes de motor, pastillas de frenos y sumado a que no solo

está la venta de estos artículos, sino también el servicio de cambio de aceite y de pastillas como principal fuente de ingreso del negocio.

“MastercarBS” actualmente cuenta con 5 años de servicio en el rubro, logrando sobrevivir incluso a la pandemia que golpeo fuertemente al país no solo a nivel sanitario sino también económico, siendo los negocios atendidos por sus propios dueños los más afectados ya que por las medidas sanitarias no se podía atender al público. A lo largo de este tiempo el negocio ha podido solventarse en sí mismo, pero actualmente se busca seguir creciendo y mejorando el servicio, por lo que un diseño de un plan estratégico para la empresa se espera poder posicionar a este taller dentro de los mejores de la comuna de La Florida y de la región, con un orden interno y externo que permita seguir creciendo a nivel de ingresos y utilidades.

3. Problema de investigación

En la actualidad las personas y las familias han tomado la decisión, ya sea por opción o por necesidad, de comenzar emprendimientos para solventar a sus familias, y eso sin duda se vio aumentado con la caída de los empleos asalariados producido por la pandemia, que incentivó aún más este tipo de microempresas.

Es así como desde hace poco más de cinco años se abre un local de mecánica automotriz por su dueño Alexander Barrera, llamado “MASTERCARBS”, ubicado en la comuna de la Florida, que ofrece servicios de cambios de aceite y pastillas de freno para automóviles y todo lo referente a mecánica de tren delantero, sumado a la venta de repuestos para estos servicios.

Por datos del Instituto Nacional de estadística (INE) el parque automotor en la región metropolitana es de más de 2,2 millones al 2022. Sumando los datos de ANAC, a octubre del 2024 la venta de autos nuevos se ha estabilizado vs 2023 con una variación de -4,5%, a diferencia de la variación que se tuvo de 2023 a 2022 que fue de -27,7%, todo esto porque en los años 2021 y 2022 (post-pandemia), se produjo un crecimiento del parque automotriz, ya sea por las medidas sanitarias y económicas que hicieron que las personas contaran con mayor liquidez financiera (retiro de fondo de pensiones, subsidios, etc.). Esto demuestra que el mercado automotor y los talleres mecánicos, pueden ser opciones de trabajo, para mantener los funcionamientos de los vehículos de los chilenos de buena forma.

Sin embargo, como ya es conocido muchas pymes no logran sobrevivir el primer año, para ser más exactos el 15,2% no sobrevive el primer año (Andrés Luco, Ingeniero Civil Industrial, Pontificia Universidad Católica de Chile. MBA de la Universidad Adolfo Ibáñez. PDE Universidad de Los Andes. Socio fundador de Business Consulting). Y esta no ha sido

la excepción para el taller dado que, en sus inicios, al mes de abierto, la restricción de cuarentena que se tomó por largos meses del año 2020, hizo que el local permaneciera cerrado hasta septiembre del 2020. A partir de esta fecha el local comenzó a funcionar y se tuvo que ir adaptando a las cuarentenas que hubo hasta 2022 y eso dificultó aún más poder iniciar el negocio.

Es así que el dueño del negocio detecta que el local no cuenta con un servicio que los diferencie de los demás talleres que se dedican a lo mismo dentro de la comuna y de la región metropolitana, sumado a que al momento de la apertura, el local abrió, sin contar con las proyecciones y estrategias necesarias para su correcto funcionamiento y posicionamiento, añadiéndole que la pandemia, sin duda que ha sido un gran golpe, por las medidas que se mencionaron anteriormente, más la detección del desorden en las distintas áreas que componen a una empresa, que por más pequeña que sea, son necesarias. Y es en estos análisis que surge la necesidad de reordenar el local y encontrar una herramienta que permita ir mejorando procesos y estrategias, porque el dueño tiene la ambición de abrir un nuevo local dentro de los próximos años, generando una especie de cadena de locales.

Con la motivación de desarrollar y aplicar los contenidos y herramientas aprendidas durante la carrera de ingeniería comercial y con la finalidad de ser un aporte a la sociedad, en este caso, a través de apoyar a las PYMES y emprendimientos familiares, entregándoles la ayuda y conocimiento necesario para poder llevar a cabo de manera correcta sus negocios e intereses.

4. Objetivos

4.1. Objetivo general

Elaborar un cuadro de mando integral para “MasterCarBS” que permita transformar la estrategia de la organización en términos entendibles y cuantificables para mejorar la cadena de creación de valor de la empresa.

4.2. Objetivos específicos

- Evaluar y estudiar el estado actual de los emprendimientos (PYMES) chilenos, específicamente de la industria automotriz a través de fuentes primarias y secundarias de información.
- Definir la misión y visión de la empresa con el fin de identificar los objetivos estratégicos de la empresa.
- Realizar estudio interno y externo del negocio para determinar como se encuentra luego de cinco años ya de funcionamiento.
- Establecer objetivos específicos coherentes por perspectiva (del CMI) que permitan evaluar el desempeño de la empresa.
- Determinar los KPI'S que permitan cuantificar los objetivos establecidos, con el fin de controlar el de desempeño del negocio.
- Proponer implementación del CMI a través del plan de acción.

5. Alcance de la investigación

Esta memoria tendrá un alcance limitado a la creación de un “Cuadro de Mando Integral” para la empresa que tiene por nombre ficticio “MasterCarBS”, ubicada en la comuna de La Florida de la Región Metropolitana.

Es espera recolectar y analizar información tanto interna como externa de la empresa, para entregar la información estratégica necesaria para poder medir y cuantificar la cadena interna de valor que le permitirá a “MasterCarBS” posicionarse en el mercado de taller mecánicos y durar en el tiempo.

El memorista actuara solo como asesor a través de este trabajo para la empresa, ya que, si bien no tendrá ninguna injerencia dentro de las decisiones, se espera que sea una herramienta que si sirva para tomar las mejores decisiones de cara al futuro del negocio.

6. Metodología

Con vista en alcanzar el objetivo principal, donde se espera cuantificar y medir la estrategia del negocio, es que el trabajo se divide en tres grandes aspectos, a partir de sus 6 objetivos específicos, con distintas metodologías para llevarlos a cabo.

6.1. Primer aspecto

El primero se espera realizar a través de la investigación por diversas fuentes de información, ya sean noticias, datos del INE (Instituto nacional de estadística), de la Asociación Nacional Automotriz de Chile, revistas, etc. Que permitirán obtener información acerca del estado actual de la industria automotriz en Chile, el efecto que produjo comenzar en pandemia para este pequeño negocio, el comportamiento de los consumidores, si ha crecido el mercado en el último tiempo, entre otros datos relevantes que nos permitan contextualizar el donde se propondrá el “CMI” (Cuadro de Mando Integral).

6.2. Segundo aspecto

Luego se espera reunir todo el material bibliográfico posible y necesario para una buena realización de la memoria, que permitirá realizar un estudio del entorno mediante herramientas como “PESTEL” y las “5 fuerzas de Porter” y herramientas para el análisis interno como lo es la “matriz FODA” y la herramienta “Cadena de Valor”.

6.3. Tercer aspecto

Finalmente, proponer y formular el Cuadro de mando integral a través de los siguientes pasos:

1. Definir las perspectivas y sus respectivos objetivos estratégicos
2. Relacionar los objetivos entre si mediante un mapa estratégico.

3. Crear los indicadores financieros de los respectivos objetivos, fijando una meta y definiendo al o los responsables.

7. Estado del Arte.

7.1 Microemprendimientos

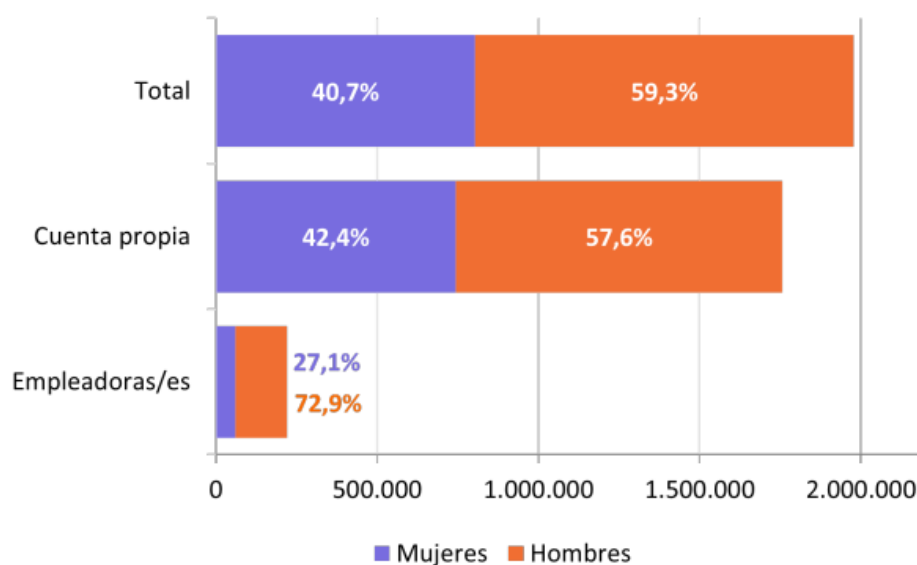
Un informe del Ministerio de Economía en 2022 en Chile existe 731.000 empresas de las cuales cerca de 720mil son micro, pequeñas o medianas empresas, las que generan un 17% del Producto Interno Bruto Nacional (Pymes en Chile: Escenario actual, desafíos y beneficios estatales. ATCOM, Julio 2024).

Desde 2017 se ha adoptado la definición de microemprendimientos a todas aquellas empresas con 9 trabajadores o menos. Mientras que la definición nacional de PYMES, considera que las ventas anuales no deben superar el monto de 2400 UF, para definir a la micro empresa.

Durante un largo tiempo a este sector en conjunto con quienes no han iniciado actividades en el servicio de impuestos internos (SII) se les conoció como “sector informal”, sin embargo, con el pasar de los años se han ido agregando factores a las distintas entidades que regulan a los emprendimientos, pudiendo detectarlos y definirlos de mejor manera.

Así ha día de hoy se ha podido desglosar de mejor manera quienes componen este segmento en las empresas y también, cual es el aporte real al empleo.

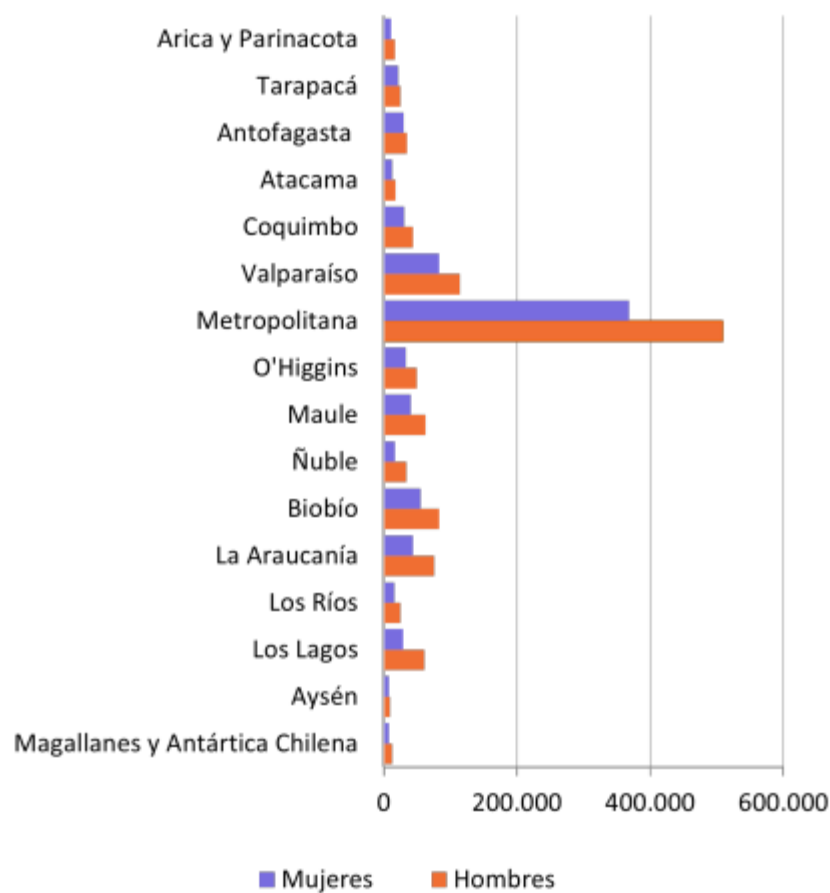
Este segmento se logra caracterizar por empleos por cuenta propia y personas empleadoras. De un total de 1.977426 personas micro emprendedoras según la Encuesta de Microemprendimiento (EME7) se desprende que un 88%, son trabajos de cuenta propia y tan solo un 12% son empleadores, como se aprecia en la gráfica 1.



Gráfica 1. Fuente Síntesis de Resultados EME 7.

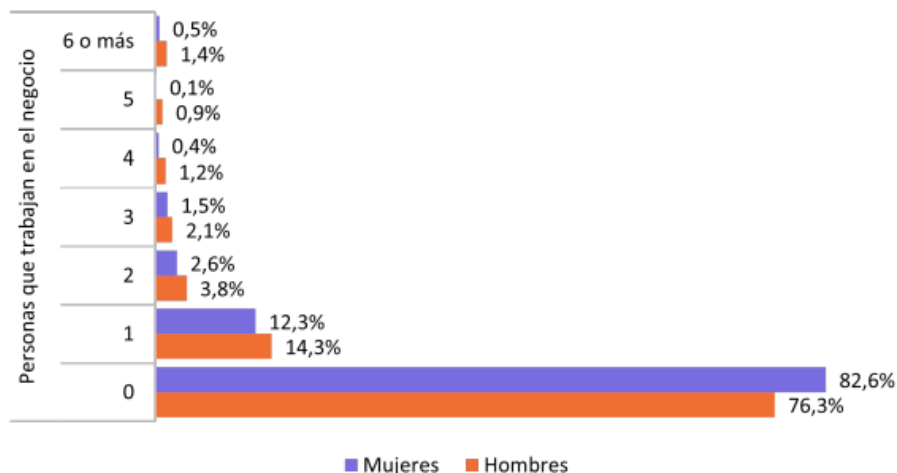
A su vez se, de la gráfica, se puede desprender que del total de personas emprendedoras 1.173.148 son hombres y 804.278 son mujeres

Por otro lado, se puede detectar la presencia de los microemprendimientos a lo largo del país, donde se concentran en mayor medida en la región metropolitana, dato importante para este estudio donde el microemprendimiento donde se realizará este estudio se encuentra en esta región. La región metropolitana concentra 876.758 personas micro emprendedoras, seguido por las regiones de Valparaíso, La Araucanía, Biobío, Maule y Los Lagos, sin embargo, no logran superar las 200 mil microempresas, no alcanzan ni la mitad de los 876mil de la región metropolitana. El desglose se muestra a continuación en la gráfica 2.



Gráfica 2. Fuente Síntesis de Resultados EME 7.

Otro punto importante para analizar es la cantidad de trabajadores que se contratan, donde gran cantidad de PYMEs, necesita y/o cuenta con la capacidad de contratar a uno o máximo dos trabajadores, alcanzando más del 50% del total de microemprendimientos como se desprende en la siguiente gráfica.

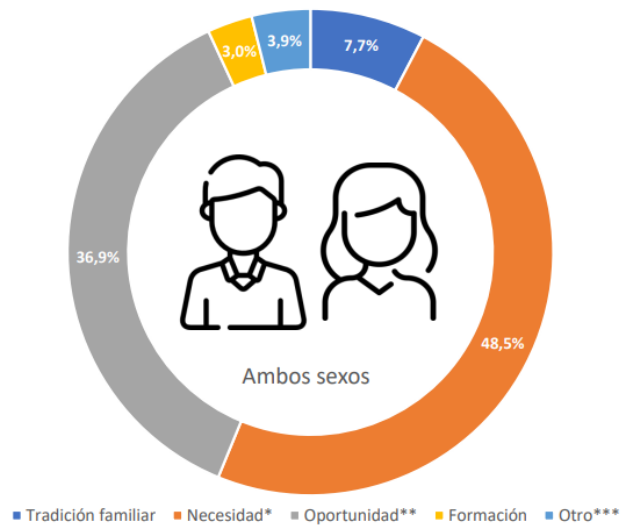


Gráfica 3. Fuente Síntesis de Resultados EME 7.

Otro punto importante para destacar y que se debe conocer de los emprendimientos es saber porque las personas deciden comenzar a independizarse laboralmente y aquí sorprende que la gran mayoría lo hace principalmente por necesidad.

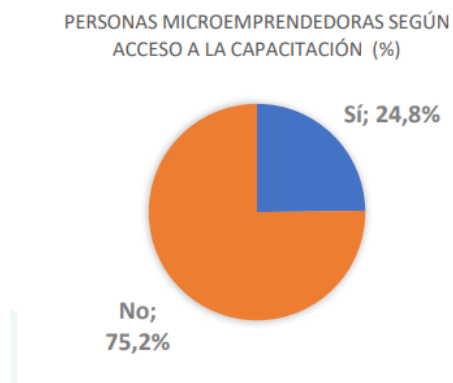
Según datos del INE se puede resaltar que 48,5% de las personas micro emprendedoras inicio su negocio por necesidad, mientras que el 36,9% lo hizo por el surgimiento de una oportunidad de mercado.

En la siguiente grafica se puede conocer la distribución de este y los demás motivos.



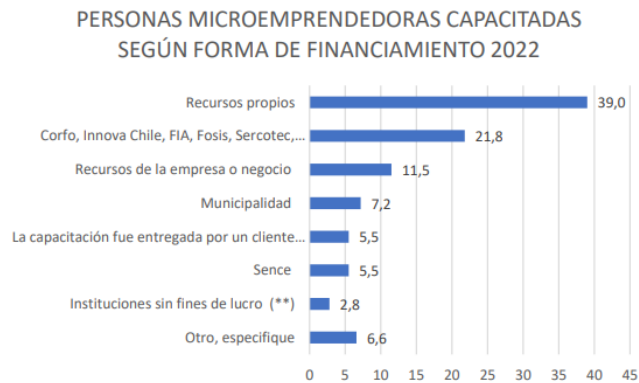
Gráfica 4. Fuente INE. VII Encuesta de Emprendimiento.

Luego podemos ver que solo el 24,8% de las personas microemprendedoras ha realizado una capacitación formal.



Gráfica 5. Fuente INE. VII Encuesta de Emprendimiento.

A su vez se destaca la forma en que financian estas capacitaciones.



Gráfica 6. Fuente INE. VII Encuesta de Emprendimiento.

7.2 Estado actual emprendimientos.

Teniendo una noción general de cómo están conformados principalmente las PYMES y microemprendimientos es que se puede analizar el estado actual en el que se encuentran estos posts crisis sanitaria y económica.

A lo largo del año 2020 el gobierno tomó una serie de medidas sanitarias en pro de evitar los contagios y las muertes que provocó el Covid-19, pero esto tuvo gran impacto en los emprendimientos que debido a estas medidas se vieron en la obligación de dejar de funcionar o de cerrar temporalmente. Todo esto porque las medidas fueron desde el distanciamiento social, hasta toques de queda y cuarentenas totales y parciales en las distintas regiones del país, dependiendo del nivel de contagios en las mismas. Las industrias que han tenido el mayor impacto negativo son las de turismo, restaurantes, entretenimiento, entre otras. Sin embargo, todas han tenido problemas por las ya mencionadas cuarentenas, donde solo se pudieron abrir los negocios que se consideran esenciales durante casi seis meses del 2020.

Es por esto por lo que el gobierno puso especial énfasis en los emprendimientos porque son estos, los que generan grandes cantidades de empleos, ya sea propios o contratando, como

se mostró anteriormente. Dentro de las principales medidas que se pudieron destacar se encuentran dos principales.

El primero tiene relación con el Fondo de Garantía para Pequeños Empresarios (FOGAPE). El cual se define como: “Fondo estatal destinado a garantizar un determinado porcentaje del capital de los créditos, operaciones de leasing y otros mecanismos de financiamiento que las instituciones financieras, tanto públicas como privadas, otorguen a Micro/Pequeños Empresarios, Exportadores, Sostenedores y Organizaciones de Pequeños Empresarios elegibles, se incorpora de forma permanente las Medianas Empresas y de forma transitoria las Grandes Empresas que no cuentan con garantías o que estas sean insuficientes, para presentar a las Instituciones Financieras en la solicitud de sus financiamientos.” (Coronavirus/Ayuda para pymes y empresas). El cual en su última actualización se modificó a “FOGAPE reactiva” a través de un proyecto de ley, que contaba con las siguientes características:

Los nuevos créditos FOGAPE Reactiva, para empresas con ventas anuales que no excedan el 1 millón de UF, podrán ser otorgados hasta el 31 de diciembre de 2021 (actualmente, el plazo para la primera versión, FOGAPE Covid, es hasta el 30 de abril de 2021).

Los nuevos créditos del programa FOGAPE Reactiva podrán usarse para inversión y para refinanciar créditos FOGAPE ya solicitados.

Se aprobó una tasa nominal de 0,6% mensual, en torno al 7,2% anual, +TPM, actualmente en 0,5%, para financiamiento con garantía FOGAPE Reactiva y así, empresas de más riesgo, podrán utilizar créditos garantizados.

Y por otro lado se encuentra actualmente los “Bono Pyme”. Que se definen como: “Son bonos de cargo fiscal a micro y pequeñas empresas, con el fin de prestar un alivio monetario por la crisis económica que han sufrido producto de la pandemia.” (Coronavirus/Ayuda para pymes y empresas). Aquí se pueden encontrar varios como: Bono Alivio de \$1 millón, Bono adicional variable, Incremento para mujeres, ayuda para el pago de cotizaciones, Medidas tributarias para Micro, Pequeñas y Medianas Empresas, como principales.

Luego de todo este contexto sanitario que se vivió en Chile, se comenzaron a gestionar nuevas leyes laborales que vinieron a impactar la regulación de las empresas chilenas donde destaca la “ley de 40 horas”.

Durante abril del 2024 entró en vigencia la Ley 21.561 que vino a disminuir la jornada laboral de forma gradual. Comenzando de 45 a 44 horas semanales. Posteriormente en 2026 se deben lograr las 42 horas y finalmente en 2028 obtener las 40 horas semanales.

Dentro de las medidas que comenzaron en abril se destacan:

- Reducción de jornada ordinaria a 44 horas.
- Reducción de jornada a 44 horas promedio en cómputo de hasta 4 semanas.
- Exclusión jornada y teletrabajo
- Horas extra compensadas con descanso.
- Registro de asistencia electrónica.
- Horas extra compensadas con descanso.

- Bandas horarias para trabajadores madres, padres y quienes tengan el cuidado personal de niños de hasta 12 años
- Nuevas medidas para las trabajadoras casa particular puertas adentro y afuera.
- Medidas de apoyo de Sence.
- Programas de cumplimiento asistido Dirección del Trabajo (DT) a Pymes.
- Resolución en 30 días de la Dirección del Trabajo.

Otra medida que impulsó el gobierno de Gabriel Boric fue el alza del sueldo mínimo a \$500mil como meta y campaña principal de su gobierno. Esto se definió en un acuerdo con la CUT (Central Unitaria de Trabajadores de Chile) el año 2023. Y esto también comenzó gradualmente como la ley de 40 horas, pero se logró alcanzar de manera más rápida este 2025. Esta gradualidad se hizo para no impactar a la economía y a las pymes. Esto se hizo de la siguiente manera:

- 1 de mayo de 2023: \$410 a \$440mil.
- 1 de septiembre de 2023: \$440 a \$460mil.
- 1 de julio 2025: \$460 a \$500mil.

Y finalmente este 2025 se alcanzó el ingreso mínimo mensual de \$510.636 efecto de la inflación calculada entre los meses de julio y diciembre del 2024.

7.3. Industria automotriz en Chile

Para hablar de la industria automotriz es necesario reconocer grandes movimientos y/o revoluciones dentro de esta misma. Comenzando por la palabra automóvil que en griego tiene como significado “que se mueve a sí mismo”. Comenzando por los primeros vehículos

impulsados por animales, luego los dibujos y conceptos de Leonardo Da Vinci, pasando por los vehículos a vapor, para llegar a la introducción del petróleo a esta industria y Henry Ford en 1913, que comenzó a producir en masa los automóviles, para estar al día de hoy donde la revolución se vive a partir de la electromovilidad.

En la actualidad según cifras de ANAC (Asociación Nacional Automotriz de Chile) se espera que para este 2021 la cantidad de autos lleguen a 5,44 millones de unidades a nivel nacional, mostrando un alza con respecto a los años anteriores. Disminuyendo su tasa de motorización, autos por persona, a 3,62, siendo una de las mejores de la Latinoamérica. Por otra parte, la región Metropolitana concentra gran parte del parque automotriz con un 43% solo de vehículos livianos y medianos.

Esto se puede deber a diversos factores donde principalmente lo adjudican a los retiros de fondos de pensiones y también a que la gente está buscando evitar el transporte público por las aglomeraciones y seguir las recomendaciones de la autoridad sanitaria acerca del distanciamiento social.

Es así como en la siguiente figura se puede apreciar la cantidad ventas del año anterior y del presente.

VENTAS A PÚBLICO DEL MERCADO DE LIVIANOS Y MEDIANOS



Grafica 7. Fuente: Informe ANAC mayo 2021.

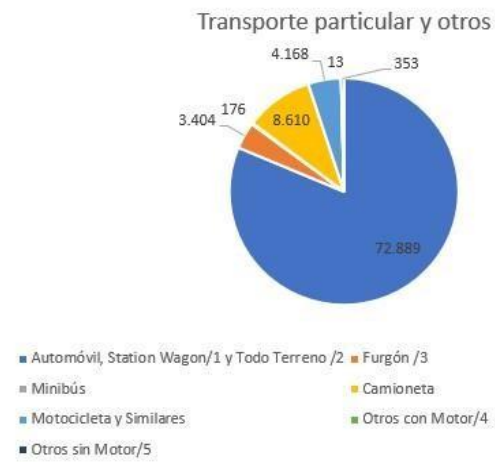
Donde a pesar del aumento de precios de esta industria que hablan los expertos, la gente siguen constantemente adquiriendo autos, creciendo constantemente el parque automotor del país.

Luego nuevamente la región metropolitana lidera, esta vez en las ventas de vehículos livianos.

	Mayo	
	Total Mes	Part% Región
XV - Arica y Parinacota	105	0,3%
I - Tarapacá	259	0,8%
II - Antofagasta	1.145	3,4%
III - Atacama	445	1,3%
IV - Coquimbo	1.280	3,8%
V - Valparaíso	3.093	9,1%
RM - Región Metropolitana	18.498	54,2%
VI - Libertador General Bernardo O'Higgins	1.554	4,6%
VII - Maule	1.405	4,1%
XVI - Ñuble	574	1,7%
VIII - Bío Bío	2.117	6,2%
IX - Araucanía	1.064	3,1%
XIV - Los Ríos	494	1,4%
X - Los Lagos	1.709	5,0%
XI - General Carlos Ibañez del Campo	154	0,5%
XII - Magallanes y de la Antártica Chilena	234	0,7%
Total	34.130	100,0%

Gráfica 8: Fuente: Informe Anac mayo 2021.

Finalmente se encuentran los datos extraídos del INE (Instituto Nacional de Estadística), que permiten determinar el parque automotriz en la comuna de la Florida. Donde tan solo el transporte particular, está compuesto por 89.613 vehículos, los cuales se distribuyen de la siguiente manera:



Gráfica 9. Fuente: Elaboración propia con datos extraídos del INE.

8. Marco teórico

8.1. Plan estratégico

“En su forma más simple un plan estratégico es una herramienta que recoge lo que la organización quiere conseguir para cumplir su misión y alcanzar su propia visión (imagen futura)” (Dra Renata Marciniak, Enero 2013, “¿Qué es un plan estrategico?”)

Entonces definiendo plan estratégico como algo que nos permita tomar decisiones a futuro la Dra Renata Marciniak sostiene que se cumple un postulado de Ackof R (1981). *“El futuro no hay que preverlo sino crearlo. El objetivo de la planificación debería ser diseñar un futuro deseable e inventar el camino para conseguirlo.”* Por ende, este se define como algo fundamental para que los directorios y/o dueños de empresas puedan definir decisiones estratégicas hoy que le permitirán en un futuro hacer de sus organizaciones más competitivas y solventes.

Es decir, podemos sintetizar plan estratégico como lo define Martinez Pedrós y Milla Gutiérrez (2005): *“Un plan estratégico es un documento que sintetiza a nivel económico-financiero, estratégico y organizativo el posicionamiento actual y futuro de la empresa y cuya elaboración nos obligará a plantearnos dudas acerca de nuestra organización, de nuestra forma de hacer las cosas y a marcarnos una estrategia en función de nuestro posicionamiento actual y del deseado”.*

8.2. Misión

Etimológicamente la palabra “misión” viene del latín misio que significa: “La acción de ser enviado, encargo”.

La misión busca responder preguntas como: ¿Qué hacemos?, ¿Por qué lo hacemos?, ¿Para quién?, ¿Cómo lo hacemos?, al formular estas preguntas se logra que la misión pueda dar dirección y sirva como una referencia para decisiones.

“La misión es la declaración duradera de objetivos que identifica una organización de obra similar.” (Peter Drucker).

8.3. Visión

La palabra visión viene del latín visio que significa acción y efecto de ver.

“La visión es la imagen del futuro de la organización a largo plazo, así como el sueño generado por sus líderes en un proceso participativo” (Bendlin, 2000).

La visión al igual que la misión debe responder ciertas preguntas para que sea mas eficaz.

Estas son: ¿Qué se busca lograr?, ¿Hacia donde nos dirigimos?, ¿Dónde quiero estar?.

A su vez debe contener elementos que la destaquen aún mas como:

- Fácil de recordar, por ende no muy larga.
- Debe motivar e inspirar.
- Alineada con misión y valores de la empresa.
- Debe ser flexible

Todos estos elementos permitirán que el capital humano de la empresa se sienta parte y sepan que lo que hacen tiene una perspectiva de futuro, de alcanzar una meta.

8.4. Análisis del entorno.

8.4.1. Análisis PESTEL.

Para reconocer y estudiar el entorno en el cual se desenvuelve el emprendimiento es necesario recurrir a herramientas que permitan brindar la capacidad a los dueños de negocios identificar cualquier riesgo, amenaza e incluso oportunidad de sus contextos.

Para ello se recurrirá al análisis PESTEL, puntapié inicial para cualquier plan de negocios, y tener una dirección estratégica eficaz, que a través de sus distintos factores nos permitirá establecer donde está posicionada la empresa en su entorno.

“El entorno de marketing de una empresa se compone de los actores y fuerzas externos al marketing que afectan la capacidad de la dirección de marketing para construir y mantener relaciones exitosas con los clientes objetivo” (Philip Kotler)

A continuación, se desglosa cada elemento del análisis:

- **Político:** Este factor permite conocer como influyen las decisiones políticas a los emprendimientos.

También conocer cuál es la política fiscal, si el Estado está apoyando a los emprendimientos y también cual es el sistema político imperante en el país.

Este factor es crucial porque en la actualidad Chile se encuentra en medio de la redacción de una constitución y saliendo a flota de una crisis que ha afectado a los emprendedores, por lo que es importante conocer que decisiones se toman a nivel político.

- **Económico:** Se podrá reconocer la economía actual del país, de las empresas y emprendimientos a través de distintos elementos como lo son las tasas de interés,

las políticas y/o planes económicos adoptados por el gobierno, conocer la tasa de desempleo, entre otras variables que permitirán establecer a la economía a la que se enfrenta el negocio

- **Social:** Este factor permite conocer más a la sociedad y su cultura. Saber si gustos y/o preferencias están cambiando. Cuáles son sus fuentes de ingresos y cuál es su nivel de ingreso. Sumado a reconocer sus comportamientos y de reconocer a la población en cuanto a su cantidad demográfica y a sus patrones culturales.
- **Tecnológico:** Conocer cuáles son las nuevas tecnologías, si éstas están generando cambios importantes en los negocios, también saber si se está invirtiendo en innovación y desarrollo y quienes lo están haciendo.
- **Ambiental:** En este factor se reconocerán las distintas regulaciones ecológicas presentes, tales como: la emisión de gases, el nivel de desechos que puede generar una empresa o un negocio. También se puede apreciar las nuevas formas de reciclaje que tal vez se puedan adoptar en los distintos emprendimientos, dándoles un sello distintivo a éstos, dado el nivel de preocupación mundial que hay con respecto al medioambiente.
- **Legal:** En este factor se observarán las regulaciones presentes a nivel de patentes, de leyes laborales y de empresa, para no incurrir en ilegalidades.

8.4.2. Cinco Fuerzas de Porter.

La segunda herramienta que se utilizará son las “5 fuerzas de Porter”, impulsada en 1980 en su libro “Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors.” Esta metodología a lo largo de los años y de los distintos avances ha ido variando, pero en esencia

se mantiene y en la actualidad permite evaluar a la empresa frente a estas cinco fuerzas que afectan a la competencia.

Esta metodología es fundamental para reconocer la dinámica del mercado, permitirá buscar una verdadera ventaja competitiva al poder conocer a la competencia y a la vez guiar y complementar el análisis “PESTEL” para poder encontrar una buena posición estratégica y estar continuamente mejorándola.

Estas cinco fuerzas son:

- **El ingreso potencial de nuevos competidores:** Muestra el deseo que tiene una nueva firma por entrar al mercado para tener participación en él. Es aquí donde debe enfrentar diversas barreras creadas por los competidores ya existentes. Estas pueden ser:
 - Economías de escala
 - Diferenciación del producto
 - Requisitos de capital.
 - Costos Cambiantes.
 - Acceso a los canales de distribución
 - Desventajas de costos, independientemente de la escala
 - Política gubernamental
- **La presión de productos sustitutos:** Esta fuerza tiene que ver con cuantos y quienes son los productos sustitutos del producto o servicio en cuestión. Si

existe gran cantidad de sustitutos es probable que los clientes o el consumidor sea más sensible ante eventuales variaciones de precios del producto o servicio.

- **El poder de negociación que tienen los proveedores:** Este puede ser fuerte o débil dependiendo de las distintas variantes presentes en el mercado y que tan fundamental es el producto que ofrece para la empresa, la escasez de este y la cantidad de sustitutos posibles que pueda haber.

Si todas estas características o algunos de ellas convergen es probable que el poder de negociación de proveedores sea fuerte, en caso contrario es débil.

- **El poder de negociación que ejercen los clientes o compradores:** Esta se da cuando son sensibles a los precios, pudiendo así exigir, mayor calidad, mejores precios. Esto se puede dar con mayor facilidad cuando los clientes están mejor informados, cuando compran una parte importante del producto total del mercado, hay existencia alta de sustitutos.
- **La intensidad de la rivalidad entre los competidores actuales:** La intensidad de competencia se da por distintas situaciones para alcanzar una situación de “confort” frente a los clientes, estas se pueden intensificar por:
 - La rivalidad se intensifica cuando hay muchos competidores
 - La rivalidad es intensa cuando hay un crecimiento lento de la industria.

- La rivalidad se incrementa por falta de diferenciación o costos cambiantes.
- La rivalidad se intensifica cuando los costos fijos y de almacenamiento son elevados.
- La rivalidad se intensifica cuando existen intereses estratégicos elevados.
- La rivalidad tiende a ser más intensa cuando el mercado hace que haya incrementos importantes en la capacidad.
- La rivalidad se vuelve más intensa mientras haya más competidores diversos.
- La rivalidad se intensifica en la medida en que sean más peligroso salir del sector.

8.5. Análisis interno.

8.5.1. Matriz FODA.

El análisis FODA fue desarrollado por Albert Humphrey en el Instituto de investigación de Stanford en 1960. Donde buscaba encontrar los puntos débiles de los planes corporativos mediante un análisis estratégico y así determinar por qué fallaban.

Para conocer las y evaluar las situaciones de operación reales de una empresa que es surge la matriz FODA, que a partir de sus variables, fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas permitirán pronosticar el presente y sobre el futuro de una empresa mediante una correcta estrategia.

Las dos primeras se relacionan más con la interna de la empresa.

- **Fortalezas:** Estas pueden ser de distinto tipo, desde recursos humanos, pasando por las operaciones e incluso por costos. Estas se manifiestan donde la empresa sea eficiente y eficaz con el fin de maximizar esa área o esa área le esté generando beneficios presentes o en el futuro. También se puede encontrar lo que se conoce como ventaja competitiva.
- **Debilidad:** Estas se pueden presentar en las mismas áreas que en las fortalezas y al contrario de las anteriores son las que la empresa presente desempeños deficientes y son las piedras de tope para alcanzar los objetivos propuestos. Es primordial identificarlas porque pueden ser lo que no permite avanzar y son la desventaja de la empresa frente a la competencia, y a su vez pueden ser oportunidades de mejora.

Mientras que las dos segundas ayudan más para analizar el entorno.

- **Oportunidades:** Son situaciones que para las empresas puedan ser usados de una manera provechosa, de las cuales se pueda sacar ventaja y en el futuro poder transformarlas en fortalezas. La detección de estas es fundamental para una organización por lo que se requiere de la capacidad de quien genera el estudio del entorno, dado que debe evaluar y analizar el impacto de estas oportunidades para elegir la mejor y determinar si realmente son oportunidades.
- **Amenazas:** Ponen en riesgo los objetivos, dificultan el trabajo de la empresa. Hacen que éstas sufran inestabilidad e incertidumbre. Por lo tanto, saber reconocerlas a tiempo es tarea más que fundamental para los administradores

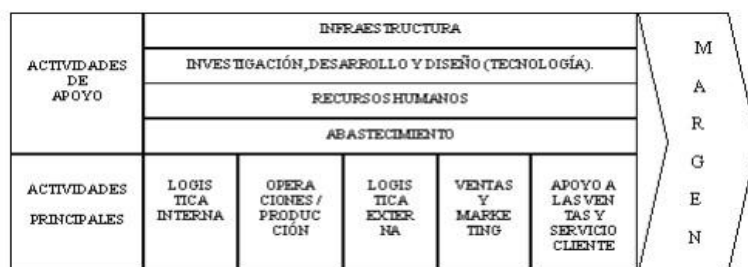
para evitar cualquier eventualidad, en productos nuevos, medidas gubernamentales, crisis económicas, etc.

8.5.2. Cadena de valor.

Finalmente, para terminar el análisis interno es que se utiliza la herramienta “Cadena de Valor” de Porter, herramienta de gestión que permite visualizar las actividades de una empresa con el objetivo de generar valor para sus clientes.

“El análisis de la cadena de valor considera a la organización como un proceso secuencial de actividades que crean valor, y su planteamiento es útil para comprender los bloques que constituyen la ventaja competitiva” (Gregory Dess, 2011).

A continuación, se muestra una figura que muestra esta cadena:



Gráfica 10. Fuente: Cadena de Valor, Andalucía Emprende. Fundación Andaluza.

- **Actividades principales:** Estas son las primordiales y tienen que ver de una manera directa con la producción, elaboración del producto o servicio. Son claves porque es como se transforman los elementos entran al proceso y como salen.

- **Actividades de apoyo:** Estas se apoyan entre sí, sin embargo, su principal objetivo es dar soporte a las actividades principales y aumentar la eficiencia de éstas.

8.5.3. Cuadro de Mando Integral.

“Una metodología de gestión, que traduce la estrategia en objetivos coherentes, relacionados, medidos a través de indicadores ligados a unos planes de acción que permiten alinear el comportamiento de los miembros de la organización con dicha estrategia”
(Balanced Scorecard (BSC) Harvard Business Review / R. Kaplan – D. Norton, 1992)

Partiendo de esta definición y de premisas como: “Lo que no se puede medir no se puede controlar”, “Lo que no se puede controlar no se puede gestionar”. Es que se utilizará el CMI porque es una herramienta que permite describir, aplicar y dirigir la estrategia de una organización. Vuelva esta estrategia, medible, entendible y cuantificable. Sumado a que permite traducir los objetivos estratégicos en resultados.

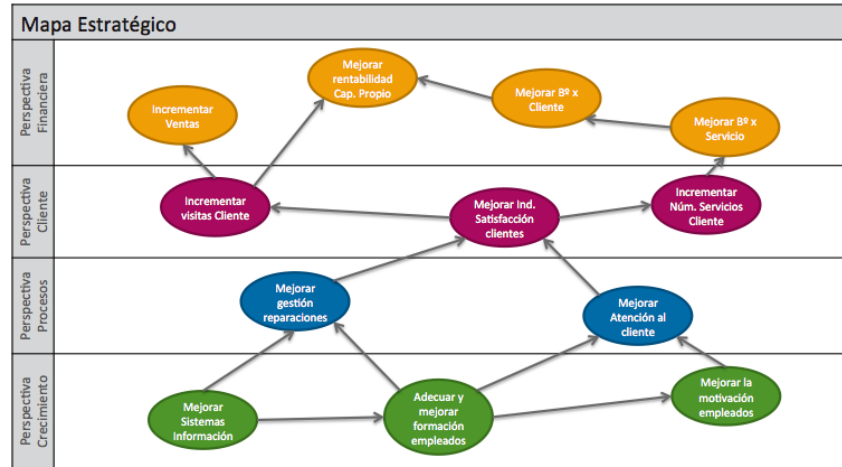
El cuadro de mando integral parte con la definición de misión, visión y valores de la empresa, para luego definir objetivos agrupados en las respectivas perspectivas.



Grafica 11. Fuente CMI: Un guía introductoria, Lucia Sáez.

- P. Financiera: Tiene en cuenta las consecuencias de las decisiones estratégicas de la empresa. Tiene que ver con lo relacionado a lo lucrativo del negocio
- P. del cliente: Se basa en que medida y/o cantidad se satisfacen se logran satisfacer las necesidades del cliente.
- P. Proceso interno: Todo lo operativo que se realiza el negocio internamente para llegar al cliente con el producto o servicio.
- P. de Aprendizaje/Crecimiento: Tiene relación con el capital humano del negocio y su motivación y sincronización con los lineamientos del de la empresa.

Luego podemos encontrar el mapa estratégico que relaciona las perspectivas con sus objetivos:



Proyectos
Gestión Conocimiento

Gráfica 12. Fuente La importancia del mapa estratégico, Xavier Plaza

Finalmente podemos encontrar elementos del CMI que se definen en “Cuadro de Mando Integral, CMI: Un guía introductoria”

Objetivos estratégicos: los fines que se quieren conseguir y que son consecuencia de la misión, visión y modelo de negocio de la organización.

Indicadores y sus metas: las medidas para conocer si se están cumpliendo los objetivos previamente establecidos. o Iniciativas,

Acciones estratégicas: los proyectos que permiten alcanzar los objetivos estratégicos. También deben utilizarse indicadores para medir su cumplimiento.

Recursos: los medios para llevar a cabo las iniciativas, acciones estratégicas. Los elementos previos son los que nos permiten realizar una correcta asignación de los recursos, habitualmente escasos.

Responsables: Cada objetivo e iniciativa debe ser asignada a un responsable que debe velar por su cumplimiento.

9. Diseño de plan estratégico

9.1 Misión, Visión y valores.

Para dar comienzo al plan estratégico es importante destacar que es lo que busca el dueño del negocio, cuáles son sus anhelos y deseos con la pyme, sus expectativas de crecimiento y que es lo que busca ofrecer y como quiere hacerlo. Por lo tanto luego de conocer las intenciones de Alexander se proponen la siguiente:

Misión: “Ofrecer el un servicio de calidad y profesional en la mecánica automotriz a los vecinos de la Florida y comunas aledañas, con precios convenientes y excelencia en el servicio que garantice confianza en el cliente”.

Visión: “Ser líderes en el servicio automotriz en la comuna”.

Valores:

- a) Confianza para con cliente.**
- b) Excelencia en el servicio.**
- c) Responsabilidad en tiempos y entrega.**
- d) Innovación para buscar soluciones.**

9.2. Análisis Externo.

9.2.1 Análisis PESTEL.

Político: Actualmente Chile es una república democrática bastante estable desde la vuelta a la democracia a finales de los 80's. El presidente actual es Gabriel Boric Font desde el 2022 (poder ejecutivo). Por otro lado, está el poder legislativo que recae en el congreso Nacional, quienes fiscalizan y legislan. Su composición es bicameral con un senado de 50 miembros y una cámara de diputados de 155 integrantes y finalmente el poder judicial encabezado por

los 21 miembros de la corte suprema nombrados por el presidente de la república en conjunto con el senado. Su función es impartir justicia siendo un poder independiente y autónomo (Sistema Político, De Relaciones Exteriores de Chile).

A su vez Chile esta dividido en regiones y la región metropolitana está dividida en 52 comunas, donde cada una es lidera por un alcalde. En la actualidad la comuna de la Florida es liderada por el alcalde Rodolfo Carter y hace un mes hubo elecciones de estos y se coronó Daniel Reyes de la misma línea del alcalde actual como detalla La Tercer (Octubre 2024).

Por otro parte el gobierno a través del SERCOTEC (Servicio de cooperación técnica) que depende del ministerio de economía, fomento y turismo a impulsado cuenta con una serie de programas para impulsar a los pequeños y medianos negocios donde destacan los fondos concursables, como, por ejemplo: Capital Semilla Emprende, Capital Pioneras, CRECCE, Digitaliza tu Pyme: Kit Digital, Fondo Juntos, entre otros. También cuenta con capacitaciones y asesorías como “Puntos Mipe”, “Mejora negocios”, entre otras y todas están se detallan en su propia página web (sercotec.cl).

Finalmente se destaca el subsidio el “sueldo mínimo para MiPymes”, el cual consiste en: “Un pago que se entrega mensualmente a micro, pequeñas y medianas empresas, cooperativas, personas jurídicas sin fines de lucro (como fundaciones) y comunidades. Este pago permite cumplir con el nuevo sueldo mínimo establecido y no está afecto a impuesto alguno (Subsidio al Sueldo Mínimo para Pymes, 2024).

Económico: Inflación e IPC: Durante el mes de Octubre la inflación volvió a sorprender al mercado, dado que la variación de IPC fue mayor a la expectativa de mercado. Según datos de Instituto Nacional de Estadística en octubre el IPC registró una variación mensual de

1,0%, acumulando 4,5% en el año y 4,7% en los últimos doce meses, siendo la mayor variación mensual en casi dos años. La mitad de esta inflación se explica principalmente por alzas en la electricidad, ya que durante la pandemia se congeló el precio de la luz por cinco años, entonces esto se acumuló, comenta el economista Joseph Ramos (Radio Universidad de Chile, Noviembre 2024).

Tasa de política Monetaria: A pesar de la mayor inflación de octubre vs la esperada se espera que el Banco Central vuelva a bajar la tasa de interés en 25 puntos base en su próxima reunión de política monetaria de diciembre (La Tercera, Noviembre 2024). Así la tasa de política monetaria (TPM) cerraría el año en 5% y se espera que para 2025 esta se siga reduciendo.

Social: Desplazamientos en la región: Este año 2024 se actualizó la “Encuesta Origen Destino (EOD) del 2012 por la encuesta de “Movilidad de Santiago” donde se destacó que los desplazamientos en autos particulares siguen liderando la forma de trasladarse de los chilenos y esto creció de 4,1 millones (27,6%) a 6,1 millones (31,7%) (CEDEUS, 2024). Ricardo Hurtubia investigador de este informe señala que: “tiene relación con la pandemia, y también con el aumento del uso del auto. Hay gente que se bajó del bus y se subió al auto para no bajarse más”.

Uso de talleres mecánicos:

Documento	Vigencia
Certificado de homologación	2 años
Primera revisión técnica	2 años
Segunda revisión técnica	1 año

Grafica 13. Creación propia. Fuente Autofact Junio 2024.

Considerando que el uso del auto es el principal medio de transporte de los chilenos y que cada cierto tiempo se debe realizar la revisión técnica (tiempo depende del año del auto), se hace indispensable destacar que los usuarios de vehículos deben estar pendientes de tener sus autos con todas las mantenciones cada cierto kilometraje, que a continuación se detalla lo que corresponde, según información de AutoFact:

- Mantención de 5000 km: Cambio de aceite de motor y filtro de aceite, cambiar filtro de aire, revisar neumáticos, correas y líquido de frenos.
- Mantención de 10mil y 20 mil km: Cambio de aceite y filtro de aceite dependiendo del aceite utilizado en paso anterior (fijarse en manual), revisar líquido de batería, sistema de refrigeración y frenos, realizar alineación y balanceo, revisar luces y accesorios, rotar llantas en caso de ser necesario,
- Mantención 30mil km: Posible cambio de pastillas de frenos, revisar aire acondicionado, engrase de rodamientos. Repetir punto 2 respecto al aceite de motor.

- **Mantenimiento 40 mil km:** Repetir cambios de aceite de motor y revisar manual si es necesario cambiar amortiguadores, correas, bujías, filtro de gasolina entre otros accesorios del auto.

A partir de estas indicaciones generales de los vehículos bencineros se ve que existe una necesidad constante de utilizar talleres mecánicos para mantener los autos con las mantenciones al día.

Tecnológico: La electromovilidad es un giro importante que se está llevando en Chile y el mundo, donde se está buscando cambiar el parque automotriz de vehículos que utilizan petróleo o sus derivados para funcionar a autos que utilicen la electricidad como principal fuente de energía para llevar al mundo y al país a transportes más sustentables. Como se comentaba Chile no está ajeno a este cambio de vehículos híbridos/eléctricos. Como especifica Enx en su página:” Todos estos vehículos tienen una cosa en común: funcionan total o parcialmente con electricidad, tienen una forma de almacenar energía a bordo y obtienen la mayor parte de su energía de la red eléctrica. Los autos eléctricos son silenciosos, eficientes y de bajas emisiones.” Mientras que los híbridos mezclan dos fuentes de energía, la eléctrica y combustibles fósiles y se consideran una tecnología de transición (Enx Chile).

Ambientales: El cambio climático es una situación real que está enfrentando el planeta y que tiene preocupados a gobiernos y agrupaciones y hoy en día las emisiones de carbono están teniendo un gran impacto en el medio ambiente. El servicio de Cambio Climático de la Unión Europea indicó que en el último año la temperatura aumentó 1,52°C, lo que se ve reflejado en sequías, incendios, olas de calor, problemas de agua, entre otras. Considerando esta información crítica y que el tráfico representa el 23% de las emisiones totales de CO₂

del mundo (Panel Intergubernamental sobre cambio climático), es que se está buscando cambiar las fuentes energéticas de los vehículos (especificada en punto anterior).

Legales: El Ministerio de Energía propuso que en 2035 solo se vendan vehículos eléctricos y que el 2050 el 40 por ciento del parque automotor en Chile se impulse por electricidad (DESAFIA, marzo 2024).

Otro aspecto legal que afecta a las pymes ha sido el reajuste del sueldo mínimo en el país a través de la ley 21578 que indica: *“Reajusta el monto del ingreso mínimo mensual, aumenta el universo de beneficiarios de la asignación familiar y maternal, y extiende el ingreso mínimo garantizado y el subsidio temporal a las micro, pequeñas y medianas empresas en la que indica.”* (Ministerio del trabajo y previsión social). Este último reajuste se haría en enero del 2025 según la variación del IPC (Índice de Precios al Consumidor).

9.2.2. Cinco Fuerzas de Porter

El ingreso potencial de nuevos competidores: La amenaza de nuevos competidores es baja dada la gran inversión que conlleva la instalación de uno de estos. Si bien hoy en día existe libertad de mercados y emprender es cada vez más fácil en Chile, instalar un taller mecánico de calidad no es sencillo, ya que para comenzar a funcionar con calidad de productos y servicios es necesario primero el espacio adecuado para el ingreso de autos, luego elevadores de autos, también herramientas y finalmente todos los productos necesarios para los cambios de aceites, pastillas, etc.

La presión de productos sustitutos: En la actualidad no existen servicios sustitutos en Chile que reemplacen la mecánica clásica de un auto y al personal capacitado para realizar estos trabajos, por lo tanto, esta fuerza es baja hoy en día.

El poder de negociación que tienen los proveedores: El poder de negociación de los proveedores es bastante débil, pensado en las existencias que se necesitan para el correcto servicio de estos talleres mecánicos. Hoy en día un taller que ofrece servicios de cambios de aceites y pastillas cuenta con una gran cartera de proveedores que ofrecen diferentes marcas y precios, por lo tanto, ir cambiando de proveedor por el precio es bastante común.

El poder de negociación que ejercen los clientes o compradores: Los clientes poseen fuerte poder de negociación dado a que buscan un servicio de calidad. Al ser los automóviles una parte fundamental de la vida de las familias de la región metropolitana, los clientes buscan en los talleres mecánicos siempre que se les ofrezca un buen servicio y que su auto quede en buenas. Si algo no les gusta o los mecánicos no producen esa “confianza” que se busca, el cliente no volverá una siguiente vez.

La intensidad de la rivalidad entre los competidores actuales: La intensidad de competencia es bastante alta porque en el sector de las comunas, La Florida, Puente alto Peñalolén, se encuentran varios competidores y como hay pocos sustitutos es difícil logra diferenciarse frente a los competidores dado que el servicio es el mismo y los autos requieren lo necesario y no hay que inventar nada nuevo. Es por ello que existe una alta rivalidad entre los competidores.

9.3 Análisis Interno

9.3.1 Matriz FODA

Fortalezas	Debilidades
1. Buen mix de servicios para ofrecer 2. Atención personalizada y con especial atención en la confianza 3. Excelente ubicación. En una avenida principal de la comuna. 4. Excelente servicio post venta.	1. Mal control de los procesos internos 2. No existe uso de ERP correcto para ventas e inventario. 3. Poca capacitación al personal 4. Nulo uso de canales de difusión
Oportunidades	Amenazas
1. Mejorar el uso de RRSS 2. Establecer objetivos al personal para generar incentivos 3. Ordenar el mix de servicios según rentabilidad	1. La electromovilidad 2. Gran cantidad de talleres en la zona 3. Que se termine el arriendo del local.

9.3.2 Cadena de valor.

Actividades primarias:

- **Logística de entrada:** Las compras se realizan por contacto directo con el proveedor, ya sea, a través de llamadas o compras internet y posteriormente son despachadas en el local. En los casos que repuestos puntuales necesarios para ciertas fallas mecánicas se va en busca de dichos repuestos a diferentes sectores donde exista la venta de repuestos (Ej:10 de Julio).

Una vez ingresados los productos se verifican contra factura y esta se procede a guardar y finalmente se guardan los insumos en bodega y se registran en el inventario.

- **Operaciones:** En el día a día no solo es importante atender el taller sino tener las existencias necesarias que permitan ofrecer los servicios correctos. En el mundo automotriz existe un sinfín de marcas y modelos de autos y todos requieren de distintas pastillas de freno, aceites de motor, filtros de aceite, filtros de aire, etc, por lo que en la operación es importante -y que se hace en el taller- por parte del dueño y los trabajadores es mantener un control correcto de inventario, es decir, ir a bodega y revisar la disponibilidad de los aceites para los distintos kilometrajes, tener disponibles al menos un filtro de aceite para los distintos modelos de autos y al menos dos para los más comunes.

Otro punto importante en la operación que se realiza en el local es revisar que la planilla donde se registran las ventas este con la fecha que corresponde para comenzar el día y finalmente mantener el orden y limpieza del local. Si bien en los talleres mecánicos esto es difícil. El dueño (Alexander) busca que el

cliente se sienta cómodo en el local y vea la preocupación por el taller ya que le da a entender al cliente que será la misma preocupación y atención por su vehículo.

- **Logística de salida:** El taller depende del ingreso de los clientes y la logística de salida da inicio cuando ingresan clientes al local. Una vez se ingresa al local cualquiera de los trabajadores (incluyendo al dueño) puede atender al cliente dependiendo de lo que se este haciendo. Aquí el cliente consulta por el servicio que necesite (cambio de aceite, cambio de pastillas, revisión de aire acondicionado, mecánica liviana, scanner o una revisión por algo tema particular), una vez informados del problema que quiere resolver el cliente, se ingresa el vehículo a alguno de los elevadores disponibles (en caso de no haber alguno disponible se solicita si puede esperar o se coordina disponibilidad durante el día o los próximos). Una vez instalado en el elevador se procede a realizar el servicio. Ya terminada la atención se pasa al mesón al pago y a registrar la venta y se le comparte el contacto al cliente para que vuelva en el futuro o si tiene algún problema con el servicio o producto.
- **Marketing y ventas:** Si bien el local ha ganado su clientela principalmente por famoso “boca a boca” y buen servicio que ha ofrecido en estos ya 5 años de funcionamiento, también ha intentado adaptarse a la nueva realidad de las redes sociales y a la oportunidad que estas ofrecen para atraer a nuevas clientes. Es por esto por lo que el uso de Instagram y Facebook se han realizado para que a través de las “historias de Instagram o Facebook”

(duración máxima de un minuto), se comunica día a día el horario de atención, si es que existe alguna oferta vigente y/o reforzar los servicios que se ofrecen en el taller, mostrando trabajos que se están haciendo o que han sido previamente grabados. También está el WhatsApp en modo “empresa”, donde se encuentra el catálogo y los clientes también ahí pueden conocer productos y servicios.

Todo esto lo realiza tanto el dueño como los trabajadores del local. Si bien varias veces no se hace por lo ocupado que se puede estar atendiendo, este podría ser un punto importante para reforzar. Respecto a la fijación de precios y ofertas esta corre por parte del dueño en base a sus cálculos de márgenes y ganancias por producto y servicio.

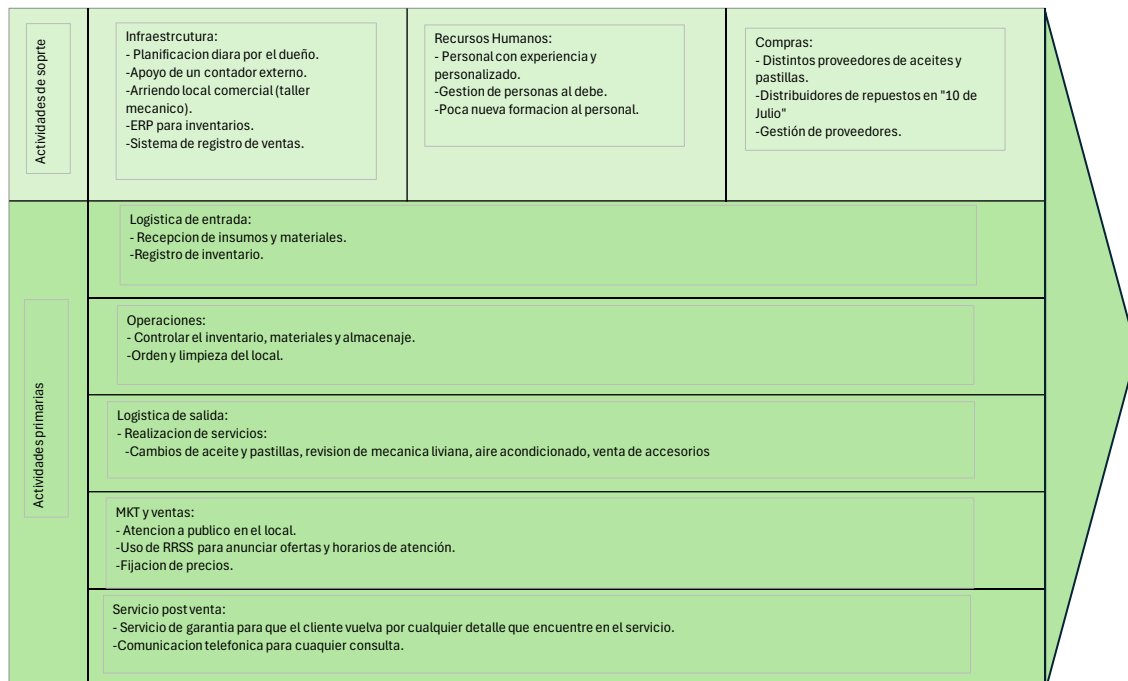
- **Servicio post-venta:** Este es uno de los puntos destacados de “MasterCarBs” ya que al buscar destacarse mediante un servicio de calidad y confianza - elementos que Alexander considera esenciales a la hora de captar clientes- es que el servicio post venta es lo más destacado del taller, ya que cualquier ruido generado por el servicio y/o algo que el cliente no haya considerado que quedo bien, este se revisa al instante o si es que vuelve el cliente por algún motivo. Y esto se hace porque se torna indispensable transmitir confianza al cliente, que su auto esta en buenas manos y que no se le esta engañando como son famoso muchos talleres mecánicos.

Actividades de soporte:

- **Infraestructura:** Este apartado se lo lleva principalmente el dueño del local. La planificación es diaria y la toma de decisiones es por parte de él, desde que trabajos son mas prioritarios, que repuestos e insumos faltan, cuáles serán los horarios, etc. El resto del equipo (2 trabajadores más) son quienes ejecutan lo que determina Alexander. Como apoyo existe una contadora para controlar lo relacionado a todo lo legal (impuestos, contratos, liquidaciones, etc). Después el taller esta ubicado en un local en Av. La Florida que es arrendado. Y finalmente el taller cuenta un software donde están los productos y servicios que se ofrecen para poder dar boleta al cliente.
- **Recursos humanos:** El personal se compone de un equipo de tres personas más el apoyo del contador. Las tres personas que atienden el local son el dueño -que cuenta solo con años de experiencia en el rubro automotriz-, y dos colaboradores que cuentan con estudios técnicos en el área y también con experiencia. Aun así, una vez contratados, no hay mas capacitaciones ni trabajos formativos que puedan especializar aun mas al equipo y al líder, sino que se van formando en el día y con los diversos servicios y autos que van llegando, por lo tanto la gestión del personas es un punto en el cual el negocio puede mejorar,
- **Compras:** Las compras se realizan a proveedores de aceites de motor (Shell y Mobil) y filtros de motor, sumado al proveedor de ventas de pastillas GTX. Este es el ideal porque las compras se realizan por internet o por contacto directo con el vendedor y el despacho se realiza al taller. Por otro lado, para las atenciones que son de mecánica, se recurre a locales específicos de “10 de

Julio”. Esto ultimo si bien no es tan recomendable, se realiza con trabajos puntuales, que son un poco más largos, aun así, el dueño que comenta que le dejan mas ingresos a pesar de que tenga que tomarse el tiempo de buscar el repuesto.

A continuación, se propone grafica de cadena de valor.



Grafica 14. Fuente Elaboración propia.

10. Cuadro de mando integral

A continuación en esta memoria se diseña el CMI, donde se buscará proponer a “MasterCarBS” una estrategia de control de gestión a partir de objetivos que nos permitan determinar KPI’S donde el dueño pueda controlar y medir diversas aristas de su negocio y pueda detectar donde debe poner sus mayores esfuerzos para que el taller pueda tener un funcionamiento constante que ofrezca rentabilidad y un buen posicionamiento en el mercado independiente de quienes estén trabajando e independiente de los cambios que puedan existir en el entorno y también poder ser flexible o detectar cuando hay que cambiar internamente y/o también que cosas se deben seguir haciendo de manera de correcta.

Es por ello, para poder avanzar a los objetivos estratégicos recordaremos la misión y visión de la empresa que son los elementos que le darán el norte a esta herramienta de control de gestión.

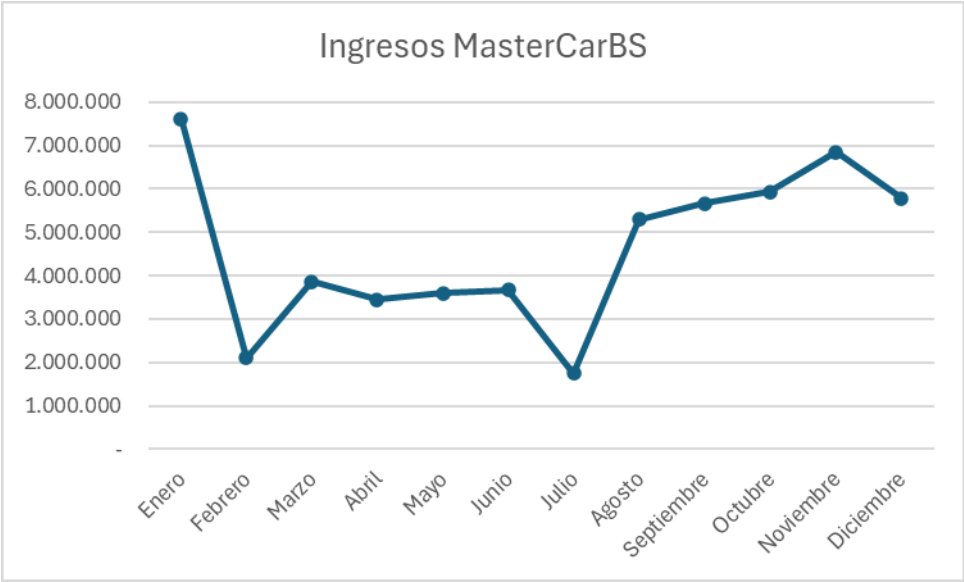
Misión: “Ofrecer el un servicio de calidad y profesional en la mecánica automotriz a los vecinos de la Florida y comunas aledañas, con precios convenientes y excelencia en el servicio que garantice confianza en el cliente”.

Visión: “Ser líderes en el servicio automotriz en la comuna”.

10.1. Perspectivas y objetivos.

P. Financiera: Esta perspectiva será la cúspide de las 4 perspectivas que compondrán este CMI. Porque principalmente el dueño busca maximizar los ingresos y utilidades para poder seguir invirtiendo en el negocio automotriz para poder en un futuro poder entrar a otros similares, ya sea, abrir otro taller o ir directamente a la venta de repuestos y que en un futuro no muy lejano este negocio pueda ser su principal fuente de ingreso ya que él realiza otros trabajos por fuera (trabajos esporádicos de construcción). Por lo que la que creación de un

cuadro de mando integral buscará generar lineamientos a un orden a este negocio donde el dueño pueda ir creciendo en su rentabilidad y pueda permitirle seguir creciendo en este mercado. Para trabajar esta perspectiva se conocen los ingresos del año anterior y también los costos asociados a repuestos e insumos.



Gráfica 15. Información compartida por Alexander. Elaboración propia.



Gráfica 16. Información compartida por Alexander. Elaboración propia.

A partir de conocer la fluctuación de los ingresos y costos del negocio es que se proponen los siguientes objetivos:

- Aumentar ingresos percibidos.
- Disminuir la variación de ingresos y lograr estabilidad.
- Disminuir y controlar costos.
- Aumentar la utilidad de la empresa.

P. Consumidor: Esta perspectiva será esencial para poder sostener la financiera, ya que se requiere de clientes que prefieran el taller y para ello es necesario entregarles servicios de calidad y confianza para lograr que vuelvan por el cambio de aceite, pastillas cuando les corresponda al kilometraje o simplemente vengán buscando desde cambio de plumillas hasta a preguntar por el más mínimo ruido de su vehículo. Es así que el taller debe lograr una alta fidelización brindando trabajos con el menor margen de error, de alta calidad y ofrecerle confianza al cliente ya que los vehículos para las personas y familias chilenas es algo que no es de fácil acceso y por lo general implica esforzarse a través de una deuda para poder conseguirlos (considerando la comuna en que se ubica el taller). Por lo tanto, se proponen los siguientes objetivos:

- Aumentar la fidelidad de los clientes.
- Aumentar la satisfacción de los clientes.
- Posicionar como líder al taller dentro de la comuna.

P. Procesos internos: Esta es la siguiente perspectiva que permitirá sostener a la anterior y es fundamental para entregarle un buen servicio al cliente y poder diferenciar al negocio por

sobre el resto. Ya que, en esta perspectiva se busca poder mejorar los procesos y/o productos internos que nos llevan a la entrega final del servicio. Con el análisis interno realizado en las páginas anteriores de la memoria se ha podido detectar que es lo primordial a mejorar y que áreas se pueden seguir mejorando. Por ejemplo, actualmente el negocio cuenta con varios servicios, lo que puede atraer a más clientes, también no logra especializarse en todos y a su vez a veces esos servicios solo pueden servir para atraer más clientes a diferencia de traer más ingresos o margen, por lo tanto, esta perspectiva también permite ordenar el mix de servicios, que es algo importante para el negocio. Por otro lado, esto permitirá analizar el proceso con los servicios que requieren más tiempo, es decir, cuando se deja el auto, lo que no es lo ideal, ya que el taller cuenta con dos elevadores y dejar autos, no permite tener el suficiente espacio para los demás servicios. Finalmente ordenar los procesos que existen hasta la entrega final del servicio. Es por esto que se proponen los siguientes objetivos:

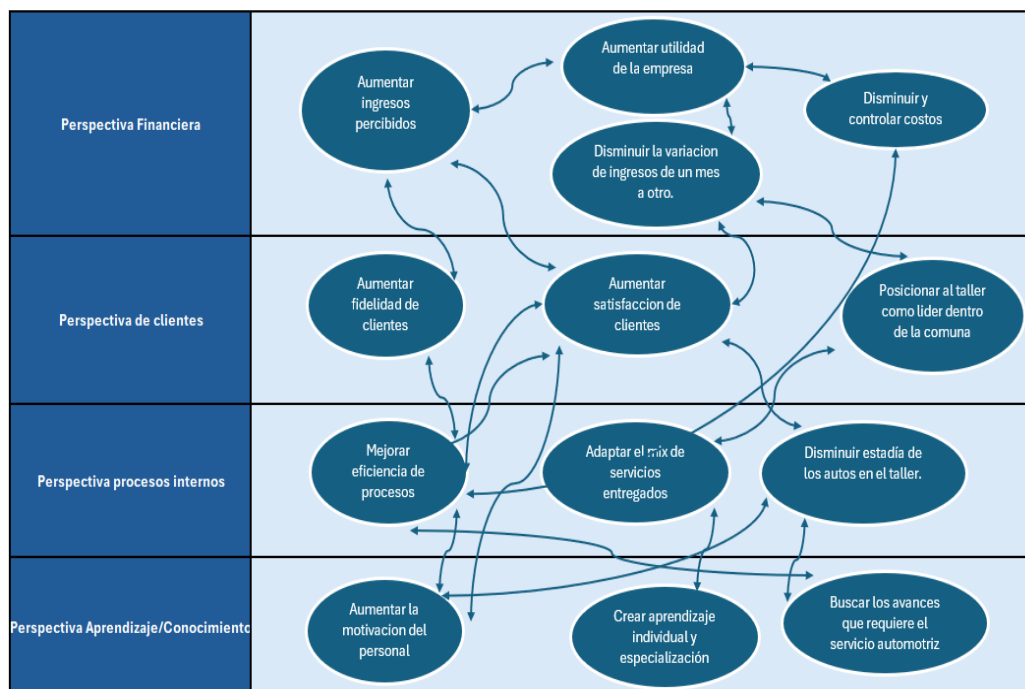
- Mejorar la eficiencia de los procesos de entrega de servicio.
- Adaptar el mix de servicios en base a los ingresos.
- Disminuir la estadía de los autos en el taller.

P. Aprendizaje/Crecimiento: Esta es la perspectiva base que a partir de aquí se sustentan las demás porque es una perspectiva que tiene foco en el capital humano. Y en este caso de estudio, se analiza una buena dinámica del equipo pero con deficiencias en lo que respecta a capacitación del personal, constante aprendizaje y actualizaciones, lo que a su vez influye en la motivación de este mismo, ya que como se comentó existe una buena dinámica en el día a día, es importante ofrecer capacitación y ciertos incentivos que permitan tener a los colaboradores contentos y se sientan parte del negocio y a su vez disminuya la rotación del

personal y se pueda establecer un equipo con proyectos a largo plazo, para que el dueño pueda distribuir sus energías en seguir buscando oportunidades en seguir creciendo y dejar de poner tantas energías en la constante supervisión de lo que está realizando el personal. Es así que se proponen los siguientes objetivos.

- Aumentar la motivación y participación del personal.
- Crear aprendizaje individual y especialización.
- Disminuir rotación del personal

Todos estos objetivos estratégicos se relacionan entre si a través de las perspectivas recientemente expuestas mediante el mapa estratégico, y para este caso se propone a continuación.



Grafica 17. Mapa estratégico. Elaboración propia.

10.2. Indicadores.

A continuación, se exponen los diversos indicadores y metas relacionados a los objetivos anteriormente expuestos que permitirán cuantificar las perspectivas y permitirá al taller lograr finalmente un correcto control para poder tomar decisiones y así poder aumentar su rentabilidad y a su vez alinearse con la misión y visión que son los elementos que exponen lo que busca el dueño con su negocio.

- Indicadores financieros:

Perspectiva	Objetivo estratégico	Indicadores	Meta	Responsable
Financiera	Aumentar ingresos percibidos	$\frac{\text{Ingreso final}}{\text{Ingreso inicial}} - 1$	>10%	Dueño
	Disminuir la variación de ingresos de un mes a otro	$\frac{\text{Ingreso mes actual}}{\text{Ingreso mes anterior}} - 1$	0% > <10%	Dueño
	Disminuir y controlar costos	$\frac{\text{Costo}}{\text{Ingreso}} * 100\%$	<90%	Dueño
	Aumentar la utilidad de la empresa	$\frac{\text{Utilidad final}}{\text{Utilidad inicial}} * 100\%$	>10%	Dueño

- Indicadores del consumidor:

Perspectiva	Objetivo estratégico	Indicadores	Meta	Responsable
Clientes	Aumentar fidelidad de clientes	Cantidad de veces que un cliente entra al taller en un año	Entre 2 y 3 veces	Colaborador 1
	Aumentar satisfacción de clientes	$\frac{\text{Retorno de cliente por problema en servicio}}{\text{Total de atenciones}} * 100\%$	<30%	Colaborador 2
	Posicionar el taller como líder dentro de la comuna	$\frac{\text{Seguidores } n}{\text{Seguidores } n - 1} - 1$	>20%	Colaborador 1

- Indicadores de procesos internos:

Perspectiva	Objetivo estragico	Indicadores	Meta	Responsable
Interna	Mejorar eficiencia de procesos	$\frac{\text{Tiempo de servicio } n}{\text{tiempo de servicio } n-1} - 1$	>-5%	Colaborador 1
	Adaptar el mix de servicios entregados	$\frac{\text{Tiempo}}{\text{Ingreso}} * 100\%$	Comenzar a priorizar los de menor ratio	Colaborador 2
	Disminuir estadia de autos en el taller (que no se queden)	Dias que esta un auto en el taller	<=1 día	Colaborador 2

- Indicadores de Aprendizaje y crecimiento:

Perspectiva	Objetivo estragico	Indicadores	Meta	Responsable
Crecimiento	Aumentar motivacion del personal	(Encuesta de satisfacción del 1 al 5	>=4	Dueño
	Crear aprendizaje individual y especialización	Ofrecer cursos al personal y manuales de los insumos	>=1	Dueño
	Disminuir rotación del personal	$\frac{\text{Salidas de personal en un año actual}}{\text{Salidas de personal el año anterior}} - 1$	Cercano a 0%	Dueño

10.3. Propuesta de plan de acción.

Plan de acción P. Crecimiento y Aprendizaje:

Para la correcta ejecución de este cuadro de mando integral y como la base de este mismo se propuso la perspectiva de aprendizaje y crecimiento y como ya se ha mencionado en este documento se cree que el capital humano es fundamental para lograr los objetivos del negocio. Por lo tanto, se proponen diversas acciones para lograr los objetivos.

Capacitar al personal: En este apartado se propone buscar cursos y/o talleres donde los colaboradores puedan seguir formándose como profesionales, ya sea cursos desde mecánica hasta de atención al cliente, dado que es fundamental que no solo se haga un buen trabajo en el vehículo, sino estar en constante comunicación con el cliente. Primero para entender que es lo que quiere y segundo para comentarle que es lo que se esta haciendo en su auto.

Lectura de manuales: Una vez al mes se propone mantener la lectura de los manuales de los insumos que llegan al local. Esto porque en el rubro automotriz hay muchas cosas que se conocen o están aceptadas porque siempre han sido así, sin embargo a lo largo de los años, los automóviles han tenido un avance tecnológico exponencial, por lo que es importante mantenerse al tanto de que es lo que puede estar cambiando, a su vez también se propone cada 3 meses revisar las marcas y modelos de autos que estén predominando en el mercado y conocer sus manuales y componentes para poder estar especializados y listas ante la nueva llegada de marcas y modelos que están llegando al país.

Beneficios al personal: Para poder disminuir la rotación y mantener la motivación de este se hace predominante proponer y conversar metas u objetivos individuales con los colaboradores y si logran el cumplimiento, dar bonos (económicos y/o de capacitaciones).

Por ejemplo. Si el local logra el objetivo de aumentar los ingresos en un año calendario vs otro, se hace indispensable proponer una política de bonos a los colaboradores. También se sugiere realizar actividades en que puedan compartir fuera del trabajo (como asados para fiestas patrias), que mejoren la sincronía del equipo.

Realización de encuestas o entrevistas: Así como se propone que el dueño les ponga objetivos para poder determinar una política de beneficios al personal, también se propone que se hagan evaluaciones y autoevaluaciones individuales y en equipo, donde puedan determinar el nivel de satisfacción del equipo.

De esta forma Alexander podrá en el futuro descubriendo las visiones de sus colaboradores y como ellos ven en el negocio y como se sienten dentro del mismo.

Plan de acción procesos internos:

Una vez capacitado el personal y motivado, se puede comenzar con buscar la mejora de los procesos internos. Aquí inicialmente se propone comenzar a cronometrar los servicios para buscar la eficiencia en el proceso y poder encontrar falencias. Por ejemplo. Si se va a realizar un cambio de pastillas y estas no están ordenadas en la bodega muy probablemente el servicio demore más de lo que corresponde o también que no se haga cuando si estaba la existencia en bodega, por lo tanto, indica comenzar a cronometrar los servicios. Esto también permitirá determinar cuáles son los servicios que dejan mayor ingreso en un menor tiempo, porque hoy en día el taller ofrece variados servicios (cambio de aceite, cambio de pastillas, revisión de aire acondicionado, scanner, y todo tipo de mecánica liviana de tren delantero como, por ejemplo: cambio de embrague, cambio de bieleta, rectificación y/o cambios de discos de frenos, cambios de amortiguadores, entre otros). Por lo que se hace indispensable

lograr ordenar la cartera de prioridades de servicios que permitan al dueño saber hacia que servicio debe darles prioridad. Esto a su vez ayudará a disminuir la estancia de los autos en el taller, porque hoy por hoy, el taller esta adaptado con dos elevadores para impulsar los servicios que puedan ser un poco más rápidos como cambios de aceites y pastillas y venta de estos insumos.

A su vez se recomienda invertir en un ERP sencillo que enlace, inventarios, ventas y costos para cada final de mes poder armar un Estado Resultado que permita calcular el profit de la empresa.

Plan de P. Consumidor:

Luego de ir logrando los planes anteriores se irá alcanzando una fidelización del cliente y un mayor alcance de la marca. Para esto se proponen diversas herramientas que puedan ayudar a facilitar el calculo de los indicadores y también que estos puedan ser positivos, dado que una mayor cantidad de clientes en el tiempo permitirá crecer con los objetivos financieros que es lo que busca Alexander.

Anotar a que cliente se atendió: Se propone llevar una cartera de clientes que pueda registrar si el cliente es frecuente o no. Esto puede permitir no solo conocer al cliente sino también darle una atención más personalizada porque se sabrá si ya ha venido, que se le ha hecho al auto y también se le podrán ofrecer ofertas y descuentos por ya ser un buen cliente para el taller. Esto aumentará el retorno y la satisfacción de los consumidores, no solo viendo que existe un servicio de calidad, sino que hay una preocupación por realizar una atención y como se dice en los negocios “regalonearlos” con alguna atención.

Potenciar el uso de Redes sociales: Para este punto se propone realizar al dueño realizar un “Estudio de Marketing”, ya que hoy en día, RRSS como “Instagram” o “Tik Tok” pueden potenciar la marca, ofrecer un mayor alcance y dar un contacto directo con los clientes. Si bien el objetivo de esta memoria no es entrar mas en detalle en ello. Se indica que los colaboradores no solo deben ofrecer una buena atención sino también deben publicitar el taller a través de redes sociales, para ello es importante poder armar una bitácora de imágenes y videos que permita ir actualizando los Feeds y de a poco ir impulsando la marca. Esto de forma inicial, ya que, si todos estos objetivos funcionan, estos servicios se pueden externalizar y/o capacitarse con gente que entienda del correcto uso de promocionarse en redes sociales.

Política de ofertas y descuentos: Estudiar una forma de ofrecer ciertos descuentos de vez en cuando. Ya sea por fechas. Por ejemplo, como el mes de marzo hay que pagar el permiso de circulación, ofrecer descuentos en mecánica para que la gente pueda tener su revisión técnica al día y no tenga problemas a la hora del permiso de circulación. También para las navidades y/o fiestas patrias. Y también descuentos como ya se mencionó anteriormente a clientes que sean buenos clientes y se consideren dentro de los fieles.

Plan de P. Financiera:

Finalmente, la perspectiva financiera se logrará con la mancomunidad de todos los planes anteriores.

Como se muestra en la figura de mapa estratégico, los demás objetivos sustentarán a los objetivos que serán el reflejo final de este CMI.

Todo este plan permitirá finalmente al dueño lograr estabilidad en los ingresos y no decaer como se expuso en la “figura de ingresos”, donde hubo un bajón en los ingresos de Q2 y a su vez permitirá que el negocio crezca en sus ingresos, disminuya costos y logre una mayor utilidad para hacer crecer el negocio y buscar nuevas oportunidades que es lo que él busca. Él busca seguir expandiéndose en el rubro, ya sea con otro taller o con venta de repuestos, pero para ello necesita aumentar sus ingresos y utilidades.

10.4. Propuesta de plan de acción.

Como ya se ha entendido a largo de este documento “MasterCarBS” es un taller mecánico que ha logrado sobrevivir a su inauguración en plena pandemia y al constante desorden interno que presentan todas las PYMES cuando recién comienzan y llevan a muchos negocios incluso a cerrar.

Por lo tanto, se hace imperioso que se comience a realizar una gestión de planificación estratégica que permita tener control interno del negocio. Y como el dueño está interesado en crecer y expenderse y cuenta con la motivación de que su negocio siga dando frutos.

Finalmente, como yo trabaje en el local durante el 2021 apoyando en temas administrativos, se le propone a Alexander trabajar con él a lograr la implementación de este cuadro de mando integral. Dejando a Alexander Barrera (dueño del negocio) y Adolfo Jaque (colaborador externo) como trabajadores del área de planificación estratégica.

11. Conclusiones

Los microemprendimientos son parte fundamental de la fuerza de trabajo del país, porque cada día hay más oportunidades para poder ser emprendedores y ser capaces de generar nuevos empleos para el país. Sin embargo, y a raíz del estallido social y de la posterior pandemia del COVID-19 es que ha quedado en evidencia, primero que son gran parte de la fuerza de trabajo, porque se incluyen los trabajos informales y luego que son bastantes frágiles ante cualquier época de crisis o cualquier eventualidad. Porque ya iniciar un negocio es difícil desde la inexperiencia y para personas que por lo general han sido asalariadas durante gran parte de su vida y no poseen las capacidades para guiar un negocio, siempre cualquier problema que exista en sus contextos, aumenta estas debilidades y hace que muchos tengan que cerrar o simplemente despedir a sus trabajadores que ya son pocos, como se muestra en la gráfica 3. Por otro lado, queda en evidencia que la industria automotriz del país, difícilmente se ha visto afectada por los actuales acontecimientos ocurridos a nivel nacional y mundial. A pesar de las subidas de precios que los autos nuevos y usados han experimentado en los últimos años, la demanda de estos ha ido en aumento alcanzando niveles parecidos incluso al año 2019 en meses anteriores al estallido social. Lo que demuestra que por necesidad y porque también sigue siendo una industria tremendamente atractiva para sus consumidores, donde la competencia es cada día mayor y la llegada del mercado chino y con una buena calidad, ha hecho que exista una mayor variedad de autos que se puedan ofrecer, dándole una mayor gama de vehículos al momento de elegir a los consumidores. Sumado a que cada año, los aumentos mejoran mucho su tecnología en cuanto a seguridad y confort, y que ya se está pronto a entrar a la revolución de la electromovilidad donde esta industria no está exenta.

Finalmente, a raíz del plan estratégico se concluye:

1. “MasterCarBS” necesitaba un análisis externo e interno del negocio dado que ya lleva funcionando casi cinco años y no logra identificar donde potenciarse para poder posicionarse de buena manera en el mercado.
2. El diseño de un modelo como el CMI que en este documento se propone resulta fundamental para el negocio, ya que antes de pensar en expandirse necesita que su cadena de valor interna le permita tener un orden y correcto funcionamiento a partir de fijar objetivos cuantificables que le puedan permitir medir estos mismos para poder evaluar el rendimiento interno de su negocio.
3. Los objetivos de cada perspectiva se fijaron debido a lo que busca Alexander que es expandirse y para ello primero debe sostenerse con este taller primero.
4. Es por ello por lo que en la cúspide del mapa estratégico se ubicó la perspectiva financiera para buscar aumentar las utilidades.
5. El modelo se propuso mirando las necesidades básicas de control de gestión de una Pyme, pero a su vez alineadas para que Alexander pueda implementarlas sin mayor dificultad.
6. En conclusión todas las perspectivas propuestas deben funcionar unidas para que una vaya impulsando a la otra, ya que “MasterCarBS” necesita primero incentivar a su capital humano, luego debe darles las herramientas necesarias para el funcionamiento interno, que si bien se lo da a nivel técnico a los autos, necesita de un software (ERP) que permita controlar lo relacionado a lo

operativo y administrativo del negocio, para pueda poner cien por ciento foco en los clientes y estos cada vez se retiren más conformes y vuelvan cuando necesiten, lo que finalmente se traducirá en mayores ingresos.

12. Referencias

- *Andrés Luco. (2021). ¿Por qué fracasan las PYMES?. Abril 2021, de Business Consulting. Extraído de: <https://www.businessconsulting.cl/por-que-fracasan-las-pymes/>*
- *Síntesis de resultados EME-VII. Unidad de Estudios & División de Política Comercial e Industrial. (2023). <https://www.economia.gob.cl/wp-content/uploads/2023/06/sintesis-de-resultados-eme-vii.pdf>*
- *D., Lucía Sáez- Marketing Taldea, & UPV/EHU Garaituz Taldea. (1992). Cuadro de Mando Integral, CMI: https://www.ehu.eus/documents/1432750/4992644/Cuadro+de+Mando+Integral+CMI_Una+gu%C3%ADa+introdutoria.pdf*
- *Campos, C. S. (2024, August 20). 40 horas - Ministerio del Trabajo y Previsión Social. <https://www.mintrab.gob.cl>. <https://www.mintrab.gob.cl/40horas/>*
- *Rodríguez, M. (2025, April 4). Análisis FODA. Agencia SEO En México. <https://www.seoenmexico.com/blog/analisis-foda/>*
- *Gobierno publica decreto que reajusta el salario mínimo a partir de enero de 2025. (n.d.). <https://www.hacienda.cl> (Jueves 6 de Febrero 2025)*
- *Marciniak, D. R. (2013b, August 29). ¿Qué es un plan estratégico? Gestión Empresarial. <https://renatamarciniak.wordpress.com/2013/01/07/que-es-un-plan-estrategico/>*

- *ANAC. (Abril 2021). Informe del mercado automotor. 2021, de Asociación Nacional Automotriz de*
- *Chile A.G . (Mayo 2018) INE. Encuesta Anual de vehículos en circulación. Extraído de: <https://www.anac.cl/category/estudio-de-mercado/>*
- *Innova, Corfo. Modelo de negocios.*
- *VII Encuesta de microemprendimiento, INE (Junio 2023)*
- *Emprende.cl, ¿Qué es una PYME?*
- *Apunte docente, Ventaja Competitiva, Renzo Devoto Ratto.*
- *Santos, L. F. S. (2009). El proceso de visualización desde la perspectiva de la responsabilidad social corporativa. Vivat Academia, 1–13. <https://doi.org/10.15178/va.2009.104.1-13>*
- *Banco Central (Marzo 2021). “Informe de política monetaria”.*
- *ANAC. (Mayo 2021). Informe del mercado automotor. 2021, de Asociación Nacional Automotriz de*
- *Chile A.G . <https://www.anac.cl/category/estudio-de-mercado/>*
- *Chile atiende.Extraído de: <https://www.chileatiende.gob.cl/coronavirus/ayuda-parapymes-yempresas>*
- *Sáez Benjamín (2020). “Emprendimiento y subsistencia: Radiografía a los microemprendimientos en*

- Chile”.Extraído de:
<https://media.elmostrador.cl/2020/06/Microemprendimiento.pdf>
- INE. Base de datos “Permiso de circulación 2019”. Extraído de:
<https://www.ine.cl/estadisticas/economia/transporte-y-comunicaciones/permiso-decirculacion/parquede-vehiculos>
- Un zoom a las empresas en Chile: ¿Qué ha pasado en los últimos 18 años? - Banco Central de Chile. (n.d.). Banco Central De Chile.
<https://www.bcentral.cl/w/zoom-empresas-chile>
- Ramírez Rojas, José Luis (2012), “Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas”.
- Torres Arriaga, María Guadalupe (junio 2019). “Análisis Pestel”. UDG Virtual.
- Trenza, Ana (febrero 2020). “Análisis Pestel: ¿Qué es y para que sirve?”. Extraído de: <https://anatrenza.com/analisis-pestel/#12-para-que-sirve-el-analisis-pestel>
- Aguilar Joyas, Juan Carlos (mayo 2006). “5 Fuerzas de Porter”. *Accelerating the world's research*.
- Andalucía Emprende (2015). Fundación publica Andalucía. “Cadena de Valor”.(Plan Estratégica Institucional 2020 2023 – Direccion De Desarrollo Estrategico, n.d.)

- *Pymes en Chile: Escenario Actual, desafíos y beneficios estatales (Julio 2023).*
www.atcom.cl
- *Leiva, C. F. (2024, July 8). Implementación de la electromovilidad en el país: ¿qué nos falta? La Tercera.* *https://www.latercera.com/lt-board/noticia/implementacion-de-la-electromovilidad-en-el-pais-que-nos-falta/GDT7I23NTJEZDGE7HWNCC3V74M/#*
- *Bley, C. (2024, October 15). Desafíos de la electromovilidad en Chile 2024. Desafía Ciencia 2023.* *https://desafiaciencia.cl/que-pasa-con-la-electromovilidad-en-chile/*
- *Quezada, F. (2024, August 22). Ministro Muñoz califica como “preocupante” el aumento de uso de autos en la RM. BioBioChile - La Red De Prensa Más Grande De Chile.* *https://www.biobiochile.cl/noticias/nacional/región-metropolitana/2024/08/22/ministro-munoz-califica-como-preocupante-el-aumento-de-uso-de-autos-en-la-rm.shtml*
- *Noticias - CAVEM. (n.d.).* *https://www.cavem.cl/noticias/los-autos-de-alta-tecnologia-aniquilan-al-taller-mecnico-tradicional*
- *Del Congreso Nacional, B. (n.d.). Biblioteca del Congreso Nacional.* *www.bcn.cl/leychile. https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1192720*
- *Haas, B. (2024, December 3). ¿A cuánto podría subir el sueldo mínimo el 1 de enero en Chile y de qué depende? BioBioChile - La Red De Prensa Más Grande De Chile.* *https://www.biobiochile.cl/noticias/servicios/toma-nota/2024/12/03/a-*

cuanto-podria-subir-el-sueldo-minimo-el-1-de-enero-en-chile-y-de-que-depende.shtml

- *Poynting, M. (2024, February 8). Qué significa para el mundo que por primera vez haya aumentado la temperatura 1,5 grados durante un año entero. BBC News Mundo. <https://www.bbc.com/mundo/articles/cge7ql9xyk9o>*
- *Electromovilidad – Enex. (n.d.). <https://www.enex.cl/electromovilidad/>*
- *Revisión técnica de autos nuevos: ¿Cuándo les toca? - Autofact. (n.d.). <https://www.autofact.cl/blog/mi-auto/revision-tecnica/revision-tecnica-autos-nuevos>*
- *Carrizo, E. (2024, November 8). El IPC sorprende al mercado y registra fuerte alza en octubre. La Tercera. <https://www.latercera.com/pulso/noticia/la-inflacion-en-chile-ipc-de-octubre-del-2024/PNMSYJV6T5HUNIJT4O6NM7I47A/#>*
- *Carrizo, E. (2024, November 8). El IPC sorprende al mercado y registra fuerte alza en octubre. La Tercera. <https://www.latercera.com/pulso/noticia/la-inflacion-en-chile-ipc-de-octubre-del-2024/PNMSYJV6T5HUNIJT4O6NM7I47A/#>*
- *Batarce, M. C. (2024, October 28). La Florida “corona” a Daniel Reyes como su alcalde: sucesor de Carter se impone con holgura a candidato comunista. La Tercera. <https://www.latercera.com/politica/noticia/la-florida-corona-a-daniel-reyes-como-su-alcalde-sucesor-de-carter-se-impone-con-holgura-a-candidato-comunista/KLXS6KEVAFDYRDQKJ3M5F5GMA4/#>*

- *Diario UChile (Noviembre 2024) <https://radio.uchile.cl/2024/11/08/economista-joseph-ramos-por-alza-de-la-inflacion-en-enero-va-haber-otro-golpecito-de-esta-naturaleza/>*
- *De Relaciones Exteriores De Chile, M. (n.d.). Sistema político - Chile en el Exterior. Chile En El Exterior. <https://www.chile.gob.cl/chile/sistema-politico#:~:text=Actualmente%20su%20composici%C3%B3n%20es%20bicameral,Rep%C3%ABlica%20con%20acuerdo%20del%20Senado>*
- *ThemeGrill. (n.d.-a). Centro de Desarrollo de Negocios Sercotec La Florida – Centros de Negocios Sercotec. <https://www.sercotec.cl/centros-de-negocios/centro-de-desarrollo-de-negocios-la-florida/>*
- *Red de Protección Social: Apoyos y Beneficios del Estado | Ministerio de Desarrollo Social y Familia. (n.d.). https://www.reddeproteccion.cl/fichas/subsidio_al_sueldo_minimo_para_mipymes*