

Caso de empresa Daniel Achondo S.A.: la encrucijada del crecimiento

Ismael Oliva

Facultad de Economía y Negocios

Universidad de Chile

ioliva@fen.uchile.cl

1. Introducción

A comienzos de marzo 2010 el gerente general de Daniel Achondo S.A., junto a su comité ejecutivo, estaba preparando el primer directorio del año.

El grupo había experimentado un proceso gradual de crecimiento desde su creación en 1961, convirtiéndose en una empresa referente del mercado automotriz chileno. No obstante, Daniel Achondo S.A., cuyo desarrollo fue bajo un gobierno corporativo cerrado y familiar, se enfrentaba a nuevos e importantes desafíos estratégicos respecto a cómo debía crecer.

Daniel Achondo S.A. estaba bien posicionada, junto con la marca Volkswagen, en su segmento objetivo; había mejorado la estructura de la organización y consolidado un gobierno corporativo colegiado; pero para el gerente general Daniel Achondo Faz persistía la interrogante de la diversificación. Entre las opciones que consideraba en ese momento estaban: continuar creciendo de forma

exclusiva junto a la marca Volkswagen, o bien tomar la distribución de otra marca de automóviles.

2. Las raíces de la estrategia

La compañía Daniel Achondo S.A. fue establecida como tal en el año 1978, pero los inicios se remontan a 1961 cuando Daniel Achondo Faz decide cambiar de rumbo su vida hacia los negocios. Debido a sus contactos, mucha perseverancia y con un pequeño capital, consigue administrar un punto de venta de combustibles de la empresa Copec. En estos puntos de ventas, comúnmente llamados “estaciones de servicio”, se podían desarrollar cinco tipos de negocios: 1) venta de combustible, 2) limpieza y lavado, 3) centro de lubricación, 4) mecánica general de automóviles, y 5) venta de neumáticos, accesorios y repuestos. Daniel atendía personalmente a sus clientes, la dedicada atención y calidad en las reparaciones le permitieron ganar una buena reputación en el mercado.

En 1971, Daniel Achondo Faz emigró a Estados Unidos a dirigir una “estación de servicio” Texaco. Durante este período aprendió la forma de gestionar, administrar y rentabilizar una empresa bajo el modelo de economía de mercado. Adquirió el *know how* para reparar automóviles con avanzados sistemas, trabajar con tecnología de punta, y la forma de satisfacer a un cliente exigente.

En 1974, de regreso en Chile, tomó nuevamente la administración de un punto de venta de Copec e instaló un servicio técnico de mecánica general, aprovechando la reputación con que contaba en el mercado y el grupo de clientes que había formado, en un mercado automotriz con grandes posibilidades de crecimiento futuro.

Dos años después, trasladó todas las operaciones de la compañía a una ubicación de un tamaño tal que permitiera realizar, en un mismo lugar, todos los servicios que necesitaba un automóvil.

Las instalaciones estaban ubicadas sobre uno de los anillos de circulación más importantes de la ciudad de Santiago.

En esos años, la empresa Daniel Achondo S.A. hacía revisiones de preinspección de entrega de autos nuevos para la marca Renault, estacionando en sus instalaciones entre 15 y 20 autos dispuestos para ser entregados a la marca y luego vendidos. Los clientes que acudían al servicio técnico le consultaban si se les podía vender alguno de los autos estacionados. Cuando uno de los gerentes de Renault Chile se percató de esta situación, ofreció a la compañía vender autos en consignación, ventas a cambio de una comisión sin incurrir en el costo del inventario. Al poco tiempo, Daniel Achondo S.A. era la empresa que más autos nuevos Renault vendía en Santiago. En 1979 es nombrada concesionaria oficial de la marca Renault.

Luego de varios años de vender autos Renault, los que fueron presentando crecientes problemas de calidad provocándole una gran pérdida de clientes y vehementes discusiones con la alta directiva de Renault Chile, surgió la oportunidad de cambiar a otra marca de autos. En 1987 la compañía decidió dejar Renault para cambiarse completamente a la distribución de toda la gama de productos Volkswagen, situación que continúa hasta el presente (anexo 1). De ahí en adelante, bajo un mando disciplinado y agresivo, Daniel Achondo S.A. prosperó de la mano con Volkswagen. Incorporó a familiares cercanos en la administración de la empresa, adquirió sistemas informáticos, maquinarias y herramientas necesarias para las reparaciones de toda la línea de productos Volkswagen, agrandó la concesionaria a medida que aumentaban sus clientes, y compró más de 9.000 m² de terreno en los siguientes 22 años (anexo 2).

Para el año 2009, Daniel Achondo S.A. tenía ingresos por 8.976 millones de pesos (anexo 3A-B). Distribuía en tres ubicaciones la línea completa de automóviles Volkswagen. Contaba con 9.567 clientes particulares, 123 empresas relacionadas, y alianzas con 5 entidades financieras y 13 compañías de seguros del

mercado (anexo 4). Los clientes particulares representaban aproximadamente el 85% de sus ventas totales. La empresa estaba organizada en tres áreas de negocios: venta de automóviles, servicio técnico, y desabolladura y pintura (anexo 5).

Los resultados de la compañía habían sido muy satisfactorios. En los últimos dos años, Daniel Achondo S.A. había tenido una ganancia promedio para los inversionistas de 28% (ROE), contra una rentabilidad promedio del índice IGPA, índice frecuentemente usado como representativo del mercado chileno, de un 9,23%.

3. Los elementos de la estrategia

La alta dirección de Daniel Achondo S.A tenía la responsabilidad de la planificación y el desarrollo estratégico de la compañía. A través de los años buscó añadir valor mediante: 1) crecimiento orgánico, 2) compra de propiedades y 3) adquisición de negocios relacionados a la actual conformación de multinegocios. El gerente general Daniel Achondo Faz y su equipo de trabajo mantuvieron una metodología rigurosa: crecer con y para sus clientes en base a los negocios existentes. Toda decisión se tomó para dar el mejor servicio y la posibilidad de compartir recursos, procesos y sistemas en toda la compañía (anexo 6).

Las decisiones y actividades de la compañía se alineaban en torno a los siguientes ejes básicos:

- Formar un equipo de ventas con alto compromiso y calificación en procesos de ventas.
- Capacitar y reclutar un equipo técnico altamente calificado en reparaciones mecánicas.
- Área dedicada al manejo de inventario de autos, repuestos y accesorios.
- Formar personal especializado en autos usados.

- Coordinación entre gestión de venta de autos nuevos y usados.
- Trabajo con entidades financieras enfocadas a crédito automotriz.
- Desarrollo con compañías de seguros de pólizas especiales para los clientes particulares.
- Coordinación entre servicio técnico y servicio de desabolladura y pintura.
- Concentrar las actividades en una misma ubicación.

4. Área de negocio

Daniel Achondo S.A. trabajó sobre el esquema de entregar un “multiservicio bajo un mismo techo” *One Stop Shop* a todos sus clientes. Las áreas de negocios compartían las bases de datos de clientes, pero la entrega de productos y servicios se hacía de manera separada (Anexo 5). Estas son:

A. *Venta de automóviles*

El área de ventas de automóviles se adquirió debido a la realización de la preinspección de entrega de automóviles nuevos para Renault. En 2009, la empresa se había convertido en líder en ventas de autos Volkswagen en Chile, siendo esta área de negocio la de mayores ventas y ganancias para la compañía.

La fortaleza de la posición de la firma Daniel Achondo S.A. en este negocio surgió del reconocimiento del mercado producto de la atención dedicada y personalizada. Además destacaba por sobre el estándar de mercado en las facilidades para la compra y venta de autos usados entregados en parte de pago, la disponibilidad de entrega inmediata de unidades nuevas requeridas, y los servicios asociados a la venta. Esto era posible ya que la empresa contaba con

personal especializado en ventas, instalaciones conforme a los requerimientos de Volkswagen, sistemas de información que entregaban una rápida respuesta según el perfil crediticio del cliente, y un abundante y variado inventario de autos para entrega inmediata. Esta unidad de negocio enfocó su desarrollo de mediano plazo a lo largo de dos líneas de acción. La primera era abordar profundamente el mercado institucional “empresas” ya que la marca Volkswagen había incorporado nuevos modelos en la línea de vehículos comerciales. La segunda era ampliando su división de autos usados.

B. Servicio técnico

Las ventas provenían de tres centros de ingresos: mecánica integral, revisiones de kilometraje y venta de repuestos y accesorios. Además, se coordinaba el departamento de garantías de fábrica con el personal técnico de la empresa para reparar desperfectos de autos en período de garantía.

La fortaleza de la posición en este negocio era la calidad y rapidez de sus trabajos, con una atención muy cercana al cliente. Esto era posible debido a que la empresa contaba con un personal altamente calificado que todos los meses recibía cursos de entrenamiento; equipos de diagnóstico de averías que requería Volkswagen (catálogo electrónico de piezas ETKA) y herramientas de última generación necesarias para hacer reparaciones en forma rápida.

A medida que aumentó el parque de autos Volkswagen y el número de clientes de Daniel Achondo S.A. las instalaciones fueron insuficientes, afectando la calidad de servicio y su rentabilidad. Como consecuencia, en ese momento se implementó un servicio de atención rápida *Quick service* enfocado a clientes que acudían al servicio para hacer sus primeras revisiones obligatorias de kilometraje y demandaban rapidez. La empresa reasignó personal capacitado, adquirió todas las herramientas y maquinarias, y aplicó

su *know how* del servicio mecánico de autos para operar este centro de negocio.

La bodega de repuestos era administrada por esta área de negocio, pero compartían su gestión tanto *Quick service* como el área de desabolladura y pintura. Estaba localizada dentro de las instalaciones del servicio técnico. La empresa tenía como política manejar un elevado y variado inventario de repuestos, lo que reducía los tiempos de espera a los mecánicos para realizar mantenciones y/o reparaciones en los autos. Si la reparación requería de un repuesto que no había en inventario, la bodega contaba con dos choferes y camionetas para adquirir el repuesto disponible.

El foco de esta unidad de negocio para desarrollarse en el mediano plazo se basó en dos líneas de acción. La primera, crecer en reparaciones y venta de repuestos para la línea de vehículos comerciales. La segunda, ampliar su capacidad para atender al cliente interno a cargo de la venta de autos con el objetivo de hacer crecer la división de ventas de vehículos usados.

C. *Desabolladura y pintura*

La empresa Daniel Achondo S.A. carecía del manejo y capacidades *in house* para este tipo de negocio. En 1996 adquiere la empresa Eugenio A. Larenas y Cia. Ltda, especializada en reparaciones de autos chocados, después de haber trabajado con ella durante dos años bajo el modelo de *out sourcing*. Esta empresa lograba reparar entre 20 a 25 autos semanales, cifra muy reducida para lo que necesitaba Daniel Achondo S.A.

El fin de esta adquisición fue cerrar el círculo para entregar una solución total *one stop shop*. La capacidad requerida por Daniel Achondo S.A. para reparaciones era de 45 a 50 autos semanales. Para lograr este objetivo, adquirió una propiedad ubicada en el parque industrial La Reina trasladando todas las operaciones a esas instalaciones.

La fortaleza que tenía la empresa adquirida era la relación con las compañías de seguros; conocimientos técnicos de reparación de autos chocados; personal calificado en el rubro; maquinarias y equipos; laboratorio de pintura de última generación y hornos de secado rápido de pintura.

En esta unidad de negocio no había proyectos de desarrollo, solo se pretendía seguir creciendo orgánicamente a medida que los clientes demandaran los servicios de reparación de sus autos chocados. No obstante, presentaba la dificultad de que a pesar de tener estrechas relaciones con las compañías de seguros, el poder de negociación con estas era muy bajo por lo cual, de momento, esta área se hacía poco atractiva para invertir.

5. Patrimonio de la firma Daniel Achondo S.A.

Por varios años el servicio técnico fue el principal negocio generador de ingresos. Durante ese periodo, fue adquiriendo el *know how* y capacidad de gestión para producir ganancias, las cuales fue invirtiendo en maquinarias, equipos y herramientas, inventarios de autos y repuestos y posteriormente en propiedades. Asimismo orientó sus esfuerzos a la entrega de un servicio de excelencia a los clientes, contando para ello con una fuerza de venta, recepcionistas, técnicos mecánicos y eléctricos que le dio una destacada posición y reputación en el mercado.

A. Marca

La marca Daniel Achondo S.A. fue registrada en 1995. El valor de la marca se logró construir por una estrecha relación entre el cliente, la empresa y Volkswagen, donde la marca capturó todos los beneficios de trabajar de la mano por más de 30 años con una de las

marcas y consorcios automotrices más grandes y prestigiosos del mundo Volkswagen Group: Audi -Volkswagen - Seat - Skoda.

El principal pilar de la construcción de la marca fue la promesa cumplida a los clientes. Además, se hizo una fuerte inversión publicitaria de marca para promoverse y posicionarse en el mercado. El presupuesto asignado correspondía al 2,5% de las ventas.

Consistente con esta estrategia, en 2009 Daniel Achondo S.A. había extendido su marca a diferentes nichos de mercado, tratando de cubrir varios segmentos de la población con el objetivo de tener más oportunidades de éxito al comercializar la amplia gama de productos Volkswagen.

B. Alianzas estratégicas

a. EMPRESAS DE FINANCIAMIENTO AUTOMOTRIZ

Contaba con contratos de financiamiento automotriz con todas las entidades financieras del mercado. El proveer estos financiamientos tenía dos componentes estratégicos: 1) integrar al proceso de venta de autos la colocación de financiamiento, lo cual facilita una entrega rápida “instantánea” del automóvil, y 2) comisión por la colocación de créditos.

b. COMPAÑÍAS DE SEGUROS

Se contaba con contratos especiales con las compañías de seguros más grandes del mercado nacional. La colocación de seguros tenía tres componentes estratégicos: 1) comisión por la venta de seguros; 2) seguridad de pago de autos financiados con recursos propios; y 3) reparación de autos chocados en el servicio técnico de la empresa.

c. INSTALACIONES

El tamaño y la ubicación de las instalaciones favorecían la estrategia del modelo de negocio *one stop shop*. Para los clientes era cómodo ir a comprar o llevar su auto al servicio técnico al estar ubicado sobre arterias viales y gozar de fácil acceso.

También permitían a los clientes acceder a un lugar seguro y con posibilidad de estacionamiento. En una sola ubicación se podían realizar ventas y servicios. Estas contaban con todos los permisos municipales, patentes comerciales y autorizaciones sanitarias para realizar sus actividades, en un sector donde es muy difícil obtenerlas (Anexo 7).

d. TECNOLOGÍA

Para ser distribuidor de la marca Volkswagen, Daniel Achondo S.A. debió adquirir en sus inicios todas las herramientas, maquinarias y equipos que el fabricante especificaba para cada modelo. Estas maquinarias se licenciaban bajo la supervisión de Volkswagen Alemania.

En 2002, adquirió el computador de diagnóstico de averías V.A.S. 5051, el cual incorpora la aplicación para comunicarse en tiempo real en línea con técnicos de la fábrica; y la compra del catálogo electrónico de piezas y partes ETKA, facilitando los pedidos de repuestos a fábrica.

C. *Sistemas*

Para dar el soporte administrativo, contaba con una red de computación de 48 estaciones de trabajo, dos enlaces a internet dedicados de 5 giga-bytes y un servidor para la administración de sistemas y datos. En 2005, se implementó el *software* de

administración y gestión automotriz Autopro2000. En 2007, implementó un software de CRM para medición de calidad y manejo de su base de datos de clientes.

6. Organización al servicio del cliente

En 2009, la estructura organizacional de Daniel Achondo S.A compartía responsabilidades en sus tres áreas de negocios, gobierno corporativo y centro de servicios corporativos (Anexo 8). Estos se reportaban directamente al Presidente del Directorio y al Gerente General de la compañía. Las áreas de negocios eran los centros de ganancias, y el centro corporativo era un centro de costos.

La organización estaba marcada por el estilo de la empresa. Sus principales valores son: compromiso, en oposición al desencuentro, está en línea a muchas horas de trabajo; lealtad, en oposición a la diversidad; honestidad, en oposición a la ambición; y liderazgo en oposición a la individualidad.

Daniel Achondo S.A. era una organización de tipo funcional, compuesta por tres áreas de negocios: venta de automóviles, servicio técnico y desabolladura y pintura. Cada área de negocio estaba liderada por un miembro del comité ejecutivo. Dicho comité estaba integrado por el gerente general Daniel Achondo Faz, dos socios ejecutivos y tres colaboradores independientes de larga trayectoria en el rubro automotriz. El gerente de administración y finanzas (CFO) a su vez participaba en todos los comités ejecutivos y era quien tenía responsabilidad sobre el Centro de Servicios Corporativos. Las unidades de negocios gestionaban en forma independiente las operaciones de ventas, abastecimiento y los procesos requeridos para entregar los servicios.

La organización se caracterizaba por una fuerte cohesión interna, orientada totalmente a los clientes, que promovía la ejecución rápida y de calidad a través del esfuerzo individual y colectivo. Una encuesta realizada el año 2008 reveló que más del

90% de los empleados manifestaban estar orgullosos de trabajar en la compañía, a la que consideraban una empresa “única en el mercado” y mostraban disposición a trabajar más allá de los horarios establecidos. Esto permitió contar con una fuerte capacidad de respuesta frente a los requerimientos de los clientes, característica que los distinguía de sus competidores.

Los jefes de las áreas de negocios de Daniel Achondo S.A. tenían reuniones conjuntas, periódicas, con el objeto de intercambiar información de mercado y sobre el desempeño de su negocio; y explorar posibilidades de acciones conjuntas. El grupo de ejecutivos se había propuesto almorzar todos los días lunes. El anexo 9 muestra la evolución de las ventas, beneficios e inversiones por unidad de negocio.

7. Rol corporativo

En 1995, Daniel Achondo S.A. implanta un centro de servicios corporativos con el objeto de crear una plataforma compartida de funciones transversales en las distintas áreas de negocios. Los altos directivos de la compañía eran responsables de la relación con el fabricante e importador de la marca Volkswagen en Chile, en sentido con esto el gerente general Daniel Achondo Faz mantenía comunicación permanente con las personas más importantes del importador Volkswagen MACO ICSA. Los jefes de área y miembros de los comités ejecutivos comerciales tenían estrecha relación con los gerentes de línea de productos, repuestos y servicio de postventa. La compañía otorgaba gran importancia a las relaciones con el importador, invitándolos frecuentemente a reuniones y visitas a las diferentes instalaciones. Usualmente las planificaciones y desarrollo de cada área de negocio se hacían en conjunto con los ejecutivos de Volkswagen.

Las políticas comerciales se formulaban bajo los términos que establecía el gobierno corporativo. De acuerdo con el alto nivel

del servicio ofrecido, los precios de Daniel Achondo S.A. estaban diseñados para segmentos altos.

La política de descuentos estaba estrictamente definida: para la venta de un automóvil no se permitían descuentos superiores al 3% y una fórmula de pago de un 50% de contado y el saldo no mayor a 6 meses. En todo momento se incentivaba la colocación de créditos con las empresas relacionadas, esto llevó a la compañía a disminuir sus cuentas por cobrar y a percibir ingresos por la financiación. En el servicio técnico, el descuento para clientes frecuentes era de 5% a un 10%, dependiendo del tipo de mantención y/o reparación. Toda excepción debía llevar un visto bueno de un miembro del comité ejecutivo.

Para mantener el enfoque a las ganancias y a la calidad de servicio, los miembros de comités ejecutivos se reunían una vez a la semana para revisar las cifras financieras e índices de calidad de servicio y/o alguna situación que requiriera su atención.

8. Desarrollo estratégico

Las decisiones estratégicas de la compañía se hacían a nivel corporativo, bajo el entendido que cada área de negocio debía concentrarse en las labores asignadas y generar ganancias. Todas las iniciativas de inversión de las unidades de negocio estaban sujetas a la consideración del comité ejecutivo, tras ser analizadas y evaluadas críticamente por el Centro de Servicios Corporativos, y en último término aprobadas por el gerente general Daniel Achondo Faz.

A. *Centro de servicios corporativos*

En 2005 se formalizaron sus funciones y obligaciones. El Centro de Servicios Corporativos (CSC) tenía por objeto dar soporte a las decisiones tomadas por la alta dirección. El Director Financiero (CFO) del grupo junto con los miembros de los comités ejecutivos, estaban a cargo del Centro de Servicios Corporativos. Este era responsable de: cuestiones legales y de impuestos, beneficios, crédito y cobranza, recursos humanos y sistema de control financiero e inventarios. El costo consolidado corporativo variaba entre un 12,5% al 13,5% de las ventas. La mayoría del equipo administrativo había estado en la compañía por más de 20 años.

Las principales responsabilidades financieras estaban a cargo del CFO, quien reportaba directamente al presidente de la compañía, que a su vez reportaba al gerente general. Las áreas de negocios por separado reportaban al director financiero.

Las áreas de negocios debían manejar, con la ayuda de un integrante del centro corporativo, sus ventas, marketing, compras, y toda la relación con los clientes. Cada área se adhería a una estrategia específica, con autorización para innovar, pero con el enfoque principal de la compañía.

B. *Actividades del Centro de Servicios Corporativos*

El directorio había formalizado la estructura del Centro de Servicios Corporativo con el objetivo de captar todas las sinergias y economías de escala que se pudieran producir entre las diferentes áreas de negocio de la empresa con el propósito de maximizar el uso de los recursos corporativos generados en cada división; como también con el fin de disminuir costos a través de compartir algunas actividades, recursos y procesos.

a. PERSONAL

El CSC se encargaba de la creación de políticas corporativas de recursos humanos en relación al reclutamiento, formación y desarrollo, transferencia entre áreas de negocio, evaluación y promoción, remuneración y finiquitos. Si bien las políticas de recursos humanos eran comunes a todo el grupo, estas atendían lógicas únicas en las distintas áreas de negocio.

En 2004 las remuneraciones eran fijas para casi todos los trabajadores. En 2005 se implementó un sistema de pago que incluía un componente variable que dependía entre un 80% a 90% al desempeño individual y 10% a 20% desempeño del equipo (anexo 10).

El cálculo de la remuneración variable provenía de indicadores obtenidos del *software* de administración Autopro2000. Cada encargado de área tenía acceso a revisar diariamente estos índices. La implementación de estas políticas se tradujo en reducción de la dotación de 134 a 109 trabajadores y en un ahorro mensual de 13 millones de pesos (anexo 3 B).

b. CONTROL

En 2005, Daniel Achondo S.A. había modificado el sistema de control de gestión a través de dos iniciativas principales.

En primer lugar se crearon puestos de trabajo en cada área de negocio que reportaban al CSC. Estos colaboradores capturaban la información y entregaban las cajas de ventas diarias de las distintas áreas de negocios para su procesamiento y consolidación.

En segundo lugar, se concentró a todo el equipo administrativo en un solo lugar para hacerse cargo del CSC. Este departamento se encargaba de analizar, compatibilizar y consolidar los resultados mensuales y la preparación de los presupuestos

anuales por las áreas de negocios. Además colaboraba en las decisiones claves de las unidades de negocio.

Las actividades de control comprendían el análisis del desempeño de las áreas de negocio, a través del monitoreo de la evolución de los indicadores claves y la realización de benchmarking externo. Los desvíos eran analizados e informados a la alta dirección en el informe mensual del grupo de empresas. Asimismo confeccionaba todos los informes de riesgo (anexos 3A y 3B).

Además, medía la calidad de atención y el nivel de satisfacción de los clientes a través de encuestas, entrevistas y cuestionarios validados por Volkswagen *Customer Survey Satisfaction* (CSS), donde uno de los índices principales a monitorear era la retención de clientes. En 2009 se había mejorado de 7,8 puntos a 10,6 puntos, siendo 12 puntos el máximo, un nivel superior de un 36% (anexo 11).

c. COMPRAS

En 2005 se decidió comenzar un proceso de centralización de las compras con el fin de alcanzar eficiencias derivadas de la mejor coordinación y lograr un mayor poder de negociación con el importador y proveedores. La centralización ha permitido importantes ahorros en el manejo óptimo del número de autos y repuestos en inventario, precio en los insumos y materiales para las reparaciones de los autos, plazos de pago, y racionalización del consumo de artículos de escritorio y oficina. En 2003 los gastos asociados al inventario eran aproximadamente de 6,5 millones de pesos, ya en 2009 el costo total había disminuido a 2,7 millones de pesos.

d. CONTABILIDAD Y FINANZAS

La dirección financiera del grupo estaba a cargo del CFO corporativo. A su vez, cada área de negocio tenía un encargado de gestionar y traspasar la información al CSC para ser procesada y analizada. El encargado de cada área gestionaba las operaciones de financiación actuando coordinadamente y con el apoyo del CFO corporativo.

Para mantener el enfoque a las ganancias, la compañía adhería a un estricto conjunto de revisiones financieras mensuales coordinadas por el CFO corporativo y a ellas asistían los directores ejecutivos. El control financiero estaba diseñado de acuerdo a puntos críticos de ingresos y costos de la compañía, se contrastaban con lo presupuestado.

A lo largo de los años Daniel Achondo S.A. había sido capaz de generar ganancias y acumularlas en su propio negocio, lo que sumado a la forma de pago de los autos al importador de Volkswagen, le permitía contar hacia fines del año 2009 con un saldo de caja disponible de 773 millones de pesos. Adicionalmente, mantenía una estrecha relación con los bancos más grandes de la plaza. Tenía líneas de créditos aprobadas, no utilizadas, por un monto de \$ 850 millones.

Esto le permitía trabajar con holgura y tranquilidad. Sostenía altos niveles de inventario de autos y repuestos, que en 2009 ascendían a 1.347 millones de pesos; otorgar crédito directo por 350 millones de pesos, a una tasa de interés por sobre la media del mercado, a clientes preferenciales; y sostener cuentas por cobrar con las compañías de seguro por más de 120 millones de pesos (anexos 3A-3B).

La creación e implementación del Centro Servicios Corporativos en la empresa produjo que las áreas de negocios trabajaran más coordinadas, compartiendo y transfiriendo recursos, creando sinergias y ahorros para la corporación. En 2005 la acción

de la compañía se valorizaba en 83,8 pesos, mientras que en 2009 ascendía a \$ 130,2 (anexo 12).

9. Proyecciones de mercado

En marzo 2010, la Asociación Nacional Automotriz de Chile, ANAC, asociación gremial a la que pertenecían todos los importadores y distribuidores de automóviles, a través del secretario general, Gustavo Castellanos, informaba un importante crecimiento en las ventas.

El mercado automotriz chileno es uno de los mercados más competitivos del mundo, ya que existían cincuenta y seis marcas de automóviles (Anexo 13), liderando el mercado General Motors. La particularidad de este mercado es que todas las marcas compiten bajo las mismas políticas fiscales, arancelarias e impositivas, lo cual hace de este un mercado perfecto. Otro factor relevante es que se consideraba un mercado inmaduro por la tasa de motorización. En 2008 el parque de vehículos motorizados en Chile era de 2,9 millones de autos en todo el país (Anexos 14 y 15).

No obstante en el año 2009 se produce una drástica caída en las ventas de vehículos nuevos, Daniel Achondo S. A. exhibe resultados positivos. Esto tendría su explicación en el servicio de posventa así como en la venta de vehículos de mayor valor –línea alta de VW–, segmento que es más resiliente frente a las crisis económicas (anexo 15).

10. La decisión

El gerente general Daniel Achondo Faz estaba inquieto cuando preparaba el primer directorio del año 2010. Enfrentaba a un directorio con visiones de futuro muy dispares, todos con

conocimientos de la gestión y estados financieros de la empresa al cierre del 2009.

Daniel Achondo Faz estaba convencido de que los directores iban a debatir con vehemencia acerca de cuál era la mejor estrategia de crecimiento futuro de la empresa. Pensaba que algunos miembros estaban por la opción de pagar deuda y bajar el riesgo de la operación, otros seguir creciendo orgánicamente e intentando comprar las propiedades colindantes y los más audaces pensaban en explorar la alternativa de distribuir otra marca automotriz del mercado.

Daniel estaba consciente que la economía chilena tendría un gran despegue en los próximos 2 a 3 años y que el sector automotriz entraría en un período de altos volúmenes de ventas. A pesar de este escenario favorable de mercado, tenía muchas dudas sobre cómo la compañía podría seguir creando valor en el negocio automotriz.

En síntesis, ¿debía la empresa seguir su proceso de crecimiento solo con Volkswagen? ¿Era el portfolio de negocios adecuado o debían considerar posibles nuevas adquisiciones o alguna desinversión? ¿Era la organización la adecuada para emprender estos nuevos desafíos?

Anexo 1*Declaración de estrategia Daniel Achondo Faz - 1986*

Santiago, 23 de diciembre de 1986

Estimada(os) colaboradores:

El haber entregado un servicio integral de calidad y muy cercano a nuestros clientes, ha sido la clave del éxito de nuestro negocio. Ofrecemos una combinación entre ventas de automóviles, mantenciones y reparaciones, junto a nuestros partners de financiamiento y seguros, para construir crecimiento a través del desempeño y el impulso comercial entregando una solución “*One stop shop*” con los más altos estándares de servicio. Hoy les comunico que daremos un paso más, quizás el más arriesgado que he tomado en mi vida laboral, a partir de enero de 1987 dejaremos Renault y empezaremos a distribuir la prestigiosa marca Volkswagen.

Daniel Achondo y Cia. Ltda. está en una situación financiera adecuada para enfrentar este crecimiento. Tiene un capital aproximadamente de 95 millones de pesos, sin deudas a corto y largo plazo y el desempeño de la empresa ha sido sólido y creciente estos últimos años, esperamos que con Volkswagen sean aun mejores.

A la dirección de Daniel Achondo y Cia. Ltda se incorporará savia nueva; joven, agresiva y profesional; para sumar sus conocimientos a la experiencia ya adquirida, para lograr las metas propuestas.

Estoy consciente del gran esfuerzo que hemos hecho hasta hoy, muchas horas de trabajo que se han traducido en acumulación de experiencia, formando una sólida base comercial que nos ha posicionado en lo más alto del mercado, nuestros clientes. Como el equipo que hoy somos, sumados al de Volkswagen Chile, debemos comprometernos a fondo a dar este salto hacia el futuro.

Espero contar con todas sus energías para enfrentar este desafío.

Atentamente,

A large, stylized handwritten signature in black ink, consisting of several loops and flourishes, positioned above the typed name and title.

Daniel Achondo Faz
Gerente General
Daniel Achondo S.A.

Anexo 2

Desarrollo histórico 1961-2009

Año	Eventos principales
1961	Inicia sus actividades como distribuidor de combustible Copec. En ese tiempo en las estaciones de servicio se hacía lubricación y mecánica general de automóviles. Se ubicaba en Avda. Tobalaba # 5439 esquina Lota.
1974	Amplía su negocio, establece servicio técnico multi-marca (Fiat, Peugeot y Renault).
1976	Se traslada a la ubicación actual, Bilbao 5759 esquina Américo Vespucio, creando un núcleo de servicios al dueño de un automóvil: 1) servicio técnico de mecánica integral multi-marca, 2) venta de neumáticos y 3) estación de servicio Copec.
1979	Es nombrada concesionaria de la marca Renault. Este nuevo negocio contempla la venta de autos nuevos y usados, con su respectivo servicio técnico de mecánica integral exclusivo para la marca.
1986	Comienza una grave crisis Renault en Chile de productos y administración.
1987	Se cambia totalmente a la distribución de la marca Volkswagen, en las instalaciones de Bilbao 5759.
1991	Suma, vía arriendo, un local de venta de autos nuevos y usados en Isabel La Católica 4020. Adquiere propiedad Bilbao 5759 –casa matriz actual– para consolidar el negocio de servicio técnico y expandir el de venta de autos.
1995	Adquiere la propiedad de Bilbao 4540 para la comercialización de autos usados. Además se transforma en Sociedad Anónima Cerrada dando paso a la entrada de tres nuevos socios a la empresa. Alianza con compañías de seguros.
1997-98	Adquiere Eugenio Achondo y Cia. Ltda, empresa especialista en desabolladura y pintura automotriz. Adquiere propiedad en Los Herreros 8695 –Parque Industrial La Reina– para desarrollar el negocio de desabolladura y pintura.
2001	Fue premiada con el Pin de oro VW por la gestión y calidad en sus servicios. Alianza con Forum servicios financieros.
2002	Compra de VAS computador que mejora en tiempo de diagnóstico y reparación entregando un mejor servicio y más rápido a los clientes. Premio a mejores concesionarios integrales.

(Continúa)

- 2004 Compra de dos propiedades colindantes con la ubicación Bilbao 5759 para agrandar su servicio técnico.
- 2005-06 Suma una nueva compra, una propiedad colindante con la ubicación Bilbao 4540 para el negocio de autos usados.
Se formaliza la función del Centro Corporativo.
Se externaliza el departamento de computación.
Se implementa sistema informático Autopro2000.
Se externaliza el manejo del personal.
Se modifica el sistema de incentivo de la compañía.
Se modifica el departamento de contabilidad.
Se centraliza toda la publicidad.
Se formalizan los comités ejecutivos, por área.
- 2007-08 Se renueva logo DA por uno más moderno que da una imagen renovada a la empresa.
Fue premiada con el Pin de oro Volkswagen por segunda vez –gestión y calidad en sus servicios.
Se implementa sistema de manejo cliente Volkswagen - CRM.

FUENTE: Entrevista a Cristian Gutiérrez CMO –noviembre 8, 2010– Trabajo de Titulación CMO.

Anexo N° 3(A)

Resumen de los datos financieros más importantes Daniel Achondo S.A.

	Balances Consolidados AL-SOCA-DYP al 31-12 de cada año - en \$Miles						
	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Información sobre la Cuenta de Resultado							
Ingresos por venta	\$ 8.303.749	\$ 8.680.202	\$ 7.236.760	\$ 7.718.800	\$ 8.064.827	\$ 9.606.610	\$ 8.976.666
Costo de venta	\$ 6.867.267	\$ 7.348.725	\$ 5.943.770	\$ 6.429.022	\$ 6.610.938	\$ 7.913.052	\$ 7.185.680
Costos generales, CSC, administrativos	\$ 1.124.058	\$ 1.052.281	\$ 1.030.848	\$ 1.107.911	\$ 1.213.270	\$ 1.159.279	\$ 1.222.937
Resultado de la explotación \$	\$ 312.424	\$ 279.196	\$ 282.142	\$ 181.967	\$ 240.619	\$ 534.279	\$ 568.049
Resultado de la explotación %	3,76%	3,22%	3,89%	2,36%	2,98%	5,56%	6,33%
Ingresos no operacionales	\$ 122.854	\$ 134.169	\$ 157.003	\$ 157.468	\$ 144.847	\$ 173.973	\$ 150.821
Egresos no operacionales	\$ 178.602	\$ 191.450	\$ 198.935	\$ 184.925	\$ 234.534	\$ 269.892	\$ 169.502
Resultado antes de impuestos	\$ 256.676	\$ 221.915	\$ 240.210	\$ 154.510	\$ 150.932	\$ 438.360	\$ 549.368
Impuestos	\$ 43.635	\$ 37.726	\$ 40.836	\$ 26.267	\$ 25.658	\$ 74.521	\$ 93.393
Resultado Neto \$	\$ 213.041	\$ 184.189	\$ 199.374	\$ 128.243	\$ 125.274	\$ 363.839	\$ 455.975
ROS - Retorno sobre las ventas (%)	2,57%	2,12%	2,75%	1,66%	1,55%	3,79%	5,08%
ROA - Retorno sobre los Activos (%)	6,13%	5,45%	5,71%	4,01%	3,62%	8,23%	10,49%
ROE - Retorno sobre el patrimonio (%)	24,92%	19,50%	19,35%	12,12%	11,87%	27,02%	28,37%
Información sobre el Balance en situación							
Inventarios	\$ 1.519.123	\$ 1.585.496	\$ 1.232.555	\$ 1.688.038	\$ 1.373.348	\$ 1.395.295	\$ 1.347.599
Propiedades	\$ 1.284.964	\$ 1.294.964	\$ 1.626.587	\$ 1.629.227	\$ 1.580.607	\$ 1.756.024	\$ 1.758.024
Activo fijo	\$ 1.256.314	\$ 1.281.088	\$ 1.598.605	\$ 1.609.110	\$ 1.518.807	\$ 1.675.736	\$ 1.656.432
Total activo	\$ 3.476.616	\$ 3.377.878	\$ 3.493.464	\$ 3.201.019	\$ 3.464.195	\$ 4.422.613	\$ 4.346.009
Total pasivo (deuda)	\$ 2.621.591	\$ 2.433.542	\$ 2.462.901	\$ 2.142.858	\$ 2.409.082	\$ 3.075.920	\$ 2.739.032
Total recursos propios (patrimonio)	\$ 855.025	\$ 944.336	\$ 1.030.563	\$ 1.058.161	\$ 1.055.113	\$ 1.346.693	\$ 1.606.977
Otros datos financieros							
Número de acciones	12.340	12.340	12.340	12.340	12.340	12.340	12.340
Resultado explotación por acción	\$ 25	\$ 23	\$ 23	\$ 15	\$ 19	\$ 43	\$ 46
Dividendo repartido por acción \$	\$ 10	\$ 9	\$ 8	\$ 8	\$ 12	\$ 13	\$ 18
Dividendo por acción %	39,05%	40,20%	36,15%	56,05%	59,85%	29,39%	39,26%
Información sobre flujo de caja							
Total flujos de caja explotación	\$ 201.365	\$ 169.742	\$ 478.101	\$ 413.943	\$ 499.892	\$ 620.855	\$ 773.976
Liquidez circulante	1,10	1,09	1,34	1,36	1,35	1,30	1,41
Test acido de liquidez	0,34	0,31	0,48	0,26	0,41	0,40	0,43

FUENTE: Memoria Anual CFO Centro de Servicios Corporativos de Daniel Achondo S.A.

Informes auditados por Ignacio Fernández Hinojosa, Contador Auditor, Fernández y Olave Asociados.

Anexo N° 3(B)

Distribución de los ingresos por venta, por clientes y unidades de Daniel Achondo S.A.

	Datos para el año finalizado el 31 de diciembre (Consolidado) - en SMiles						
	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Ingresos por venta							
Venta de autos nuevos	\$ 8.303.749	\$ 8.680.202	\$ 7.256.760	\$ 7.718.800	\$ 8.064.827	\$ 9.606.610	\$ 8.976.666
Volkswagen	\$ 5.586.771	\$ 6.176.426	\$ 4.794.489	\$ 5.589.869	\$ 5.503.380	\$ 6.959.465	\$ 5.971.987
Nuevos otras marcas	\$ 5.171.331	\$ 5.687.976	\$ 4.434.064	\$ 5.197.567	\$ 5.149.125	\$ 6.480.951	\$ 5.686.307
Comisión venta de autos usados	\$ 415.440	\$ 488.450	\$ 360.425	\$ 392.302	\$ 354.255	\$ 478.514	\$ 285.680
Financiamiento automotriz	\$ 125.416	\$ 107.143	\$ 110.361	\$ 134.017	\$ 141.899	\$ 179.281	\$ 208.385
Seguros automotriz	\$ 93.217	\$ 84.603	\$ 85.046	\$ 125.426	\$ 136.374	\$ 151.062	\$ 117.815
Servicio técnico mecánica	\$ 17.690	\$ 20.555	\$ 19.332	\$ 26.130	\$ 34.204	\$ 39.529	\$ 39.529
Desabolladura y Pintura	\$ 847.056	\$ 930.211	\$ 861.767	\$ 788.357	\$ 909.475	\$ 920.170	\$ 966.323
Repuestos	\$ 401.351	\$ 363.625	\$ 350.662	\$ 284.740	\$ 380.654	\$ 363.244	\$ 437.021
	\$ 1.232.248	\$ 997.639	\$ 1.035.103	\$ 770.261	\$ 958.841	\$ 998.264	\$ 1.235.606
Ingreso por Clientes							
Particulares	\$ 6.846.409	\$ 7.408.474	\$ 6.013.199	\$ 6.642.342	\$ 6.720.554	\$ 8.151.001	\$ 7.430.420
Empresas	\$ 114.991	\$ 121.564	\$ 100.370	\$ 107.227	\$ 110.575	\$ 133.168	\$ 122.609
Empresas relacionadas	\$ 164.682	\$ 158.026	\$ 140.414	\$ 199.226	\$ 248.974	\$ 330.290	\$ 208.184
Clas. de Seguros	\$ 1.177.667	\$ 992.138	\$ 1.002.777	\$ 770.004	\$ 984.724	\$ 992.150	\$ 1.215.453
Volumenes (Q)							
Nuevos	808	950	701	763	689	830	599
Volkswagen	750	882	651	708	639	763	559
Otras marcas	58	68	50	55	50	67	40
Usados	628	654	506	694	745	781	687
Servicio Técnico (OT)	9.204	9.703	8.376	9.978	9.796	9.692	8.749
Desabolladura y Pintura (OT)	4.386	2.642	2.453	2.560	3.763	3.617	3.305
Personal							
Total	123	134	130	123	115	113	109
Administración (CSC)	11	11	12	9	9	9	9
Venta autos	27	32	29	27	27	29	29
Servicio técnico	43	43	43	43	43	43	43
Desa. Y Pintura	42	48	46	44	36	32	28

FUENTE: Memoria Anual CFO Centro de Servicios Corporativos de Daniel Achondo S.A.

Informes auditados por Ignacio Fernández Hinojosa, Contador Auditor, Fernández y Olave Asociados.

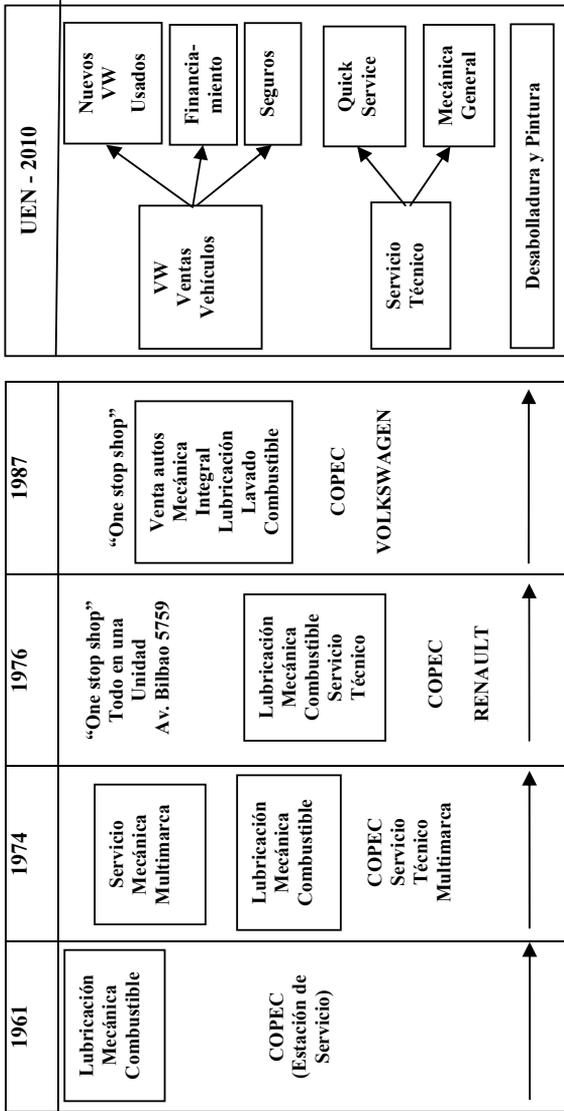
ANEXO N° 4 Base de datos clientes a diciembre 2009

Particulares (A): por Ingresos						Particulares (B): ubicación geográfica									
Segmento (#)	ABC1	C2	C3	D	E	TOTAL	Segmento (#)	Las Condes	La Reina	Peñalolén	Providencia	Nuñoa	Lo Barnechea	Santiago	Otra
18 - 29	801	640	456	0	0	1.877	18 - 29	439	422	242	227	167	73	107	199
30 - 45	1.058	2.261	1.312	0	0	4.631	30 - 45	1.042	1.042	597	560	412	181	264	491
46 - 60	769	939	123	177	0	2.008	46 - 60	470	452	259	243	179	78	114	213
61 o mas	577	427	24	24	0	1.052	61 o mas	246	237	156	127	94	41	60	111
Totales	3.205	4.267	1.894	201	0	9.567	Totales	2.239	2.153	1.234	1.158	851	373	545	1.014
Segmento (%)	ABC1	C2	C3	D	E	Totales	Segmento (%)	Las Condes	La Reina	Peñalolén	Providencia	Nuñoa	Lo Barnechea	Santiago	Otra
18 - 29	8,38%	6,68%	4,55%	0,00%	0,00%	19,62%	18 - 29	4,39%	4,1%	2,53%	2,37%	1,75%	0,77%	1,12%	2,08%
30 - 45	11,06%	25,64%	13,71%	0,00%	0,00%	48,40%	30 - 45	11,33%	10,89%	6,24%	5,86%	4,31%	1,89%	2,76%	5,15%
46 - 60	8,04%	9,81%	1,29%	1,85%	0,00%	20,99%	46 - 60	4,91%	4,72%	2,71%	2,44%	1,87%	0,82%	1,20%	2,22%
61 o mas	6,03%	4,46%	0,25%	0,23%	0,00%	10,99%	61 o mas	2,57%	2,47%	1,42%	1,33%	0,98%	0,43%	0,63%	1,17%
Totales	33,50%	44,60%	19,80%	2,10%	0,00%	100,00%	Totales	23,40%	22,50%	12,90%	12,10%	8,90%	3,90%	5,70%	10,60%

Empresas - Empresas Relacionadas			Compañías de Seguros		
Segmento	%	#	Cliente	Imp. %	
Pequeñas	58,00%	71	Bel Seguros Generales	22,40%	
Medianas	37,00%	46	Royal & Sun Alliance	22,03%	
Grandes	5,00%	6	Aseguradora Magallanes	17,83%	
Totales	100,00%	123	Chilena Consolidada	16,25%	
			Liberty	7,20%	
			Cia. Consorcio Nacional	7,01%	
			Cia. Penta-Security	2,47%	
			Hd Seguros S.A.	2,21%	
			Chantis	1,79%	
			Isse Chile	0,40%	
			Mapife	0,18%	
			Renta Nacional	0,13%	
			Zeitit	0,10%	

FUENTE: Cristian Gutiérrez M. –CMO, Daniel Achondo S.A., noviembre 08, 2010.
Base de datos de la empresa a diciembre de 2009.

Anexo N° 5
Evolución y perfil en Daniel Achondo S.A.



(Continúa)



Daniel Achondo
as Volkswagen

La empresa en el año 2010 representaba la Marca Volkswagen y la Estructura Corporativa era en ese momento:

Venta de automóviles: Distribución y ventas de vehículos de marca VW de forma exclusiva. Adicionalmente la venta de autos nuevos apalanca la venta de autos usados; servicios de financiamiento y colocación de seguros.

Servicio técnico automotriz: Los principales centros de negocios son: un Quick-Service para servicios que requieran de 24 horas o menos; y mecánica integral enfocada a revisiones de kilometraje y reparaciones de desgaste y/o averías de piezas y partes.

Desabolladura y pintura (DYP): Unidad dedicada a reparaciones de colisiones de clientes de Daniel Achondo asegurados en compañías de seguros con convenios de colocación de pólizas y retribución de carga de trabajo.

FUENTE: Entrevistas al CEO – CFO – CMO. Noviembre 2010

Anexo 6*Estrategia total de Daniel Achondo S.A. 2005*

Misión: Daniel Achondo S.A. debe ser líder en ventas y servicio en la industria de distribución de automóviles en Chile.

Estrategia básica: Comercializar toda la línea de automóviles y repuestos Volkswagen a través de los más altos estándares de calidad, enfocado en el servicio al cliente, para poder lograr máximos resultados para nuestros accionistas.

Objetivos financieros:

- Lograr crecimientos en las ventas de un 10% anual.
- Lograr crecimiento en las ganancias por acción de un 12%.
- Mantener el ROA retorno sobre el activos de 10%
- Elevar el ROE retorno sobre el patrimonio a 25%.
- Incrementar los dividendos sobre \$ 20 por acción.
- Mantener un grado prudente de relación deuda/activo bajo el 75%.

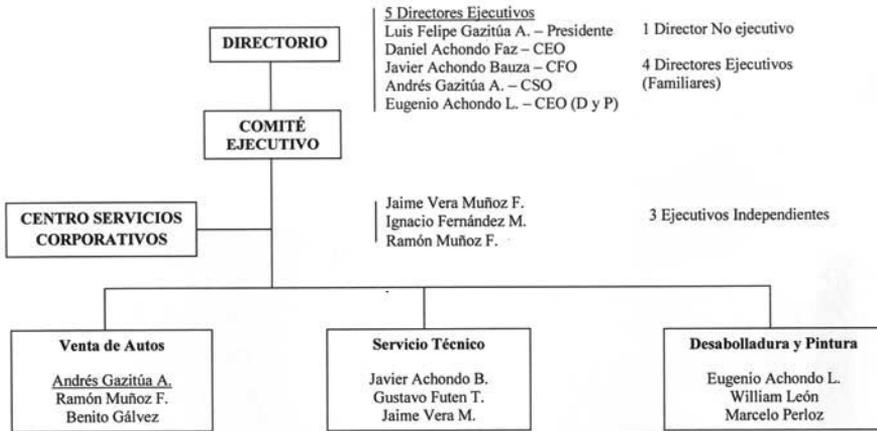
FUENTE: Primera Memoria Anual entregada por CSC de Daniel Achondo S.A. – 2005

Anexo 7*Ubicación instalaciones Daniel Achondo S.A.*

1. Avda. Bilbao 4540 / 5759 – Las Condes
2. Avda. Isabel La Católica 4020 – Las Condes
3. Los Herreros 8695 – Parque Industrial La Reina

Anexo 8

Estructura organizacional de Daniel Achondo S.A. – 2009



Javier I. Achondo Bauza
Gerente Administración y Finanzas – CFO
Corporativo
Daniel Achondo S.A.

24/3/2010

FUENTE: Entrevista a Javier Achondo B. – CFO, Memoria Anual 2009

Anexo 9
Facturación y beneficios por UEN en Daniel Achondo S.A.

	DATOS PARA EL AÑO FINALIZADO EL 31 DE DICIEMBRE (CONSOLIDADO) - EN \$MILES					
	2009	% SOBRE TOTAL GRUPO	2008	% SOBRE TOTAL GRUPO	2007	% SOBRE TOTAL GRUPO
Venta de automóviles						
Ingresos por venta	\$ 6.337.716	70,60%	\$ 7.324.932	76,25%	\$ 5.815.857	72,11%
Resultado operacional (\$)	\$ 765.785	44,37%	\$ 907.954	53,61%	\$ 696.637	47,92%
Resultado operacional (%)	12,08%		12,40%		11,98%	
Resultado neto(\$)	\$ 197.457	43,30%	\$ 265.152	73,88%	\$ 81.419	75,84%
Resultado neto(%)	3,12%		3,62%		1,40%	
Inversión de capital	\$ 1.409.082	84,74%	\$ 1.421.781	84,48%	\$ 1.273.940	83,47%
Deuda neta	\$ 1.517.515	77,79%	\$ 1.753.148	82,08%	\$ 1.047.199	70,74%
Servicio técnico						
Ingresos por venta	\$ 2.201.929	24,53%	\$ 1.918.434	19,97%	\$ 1.868.316	23,17%
Resultado operacional (\$)	\$ 770.076	44,62%	\$ 629.875	37,19%	\$ 587.059	40,38%
Resultado operacional (%)	34,97%		32,83%		31,42%	
Resultado neto(\$)	\$ 219.862	48,22%	\$ 93.197	25,97%	\$ 34.896	32,50%
Resultado neto(%)	9,98%		4,86%		1,87%	
Inversión de capital	\$ 247.350	14,88%	\$ 253.955	15,09%	\$ 244.867	16,04%
Deuda neta	\$ 372.573	19,10%	\$ 347.944	16,29%	\$ 378.076	25,54%

(Continúa)

Desabolladura y pintura						
Ingresos por venta	\$ 437.021	4,87%	\$ 363.244	3,78%	\$ 380.654	4,72%
Resultado operacional (\$)	\$ 190.125	11,02%	\$ 155.729	9,20%	\$ 170.193	11,71%
Resultado operacional (%)	43,50%		42,87%		44,71%	
Resultado neto(\$)	\$ 38.657	8,48%	\$ 549	0,15%	-\$ 8.959	-8,35%
Resultado neto(%)	8,85%		0,15%		-2,35%	
Inversión de capital	\$ 6.348	0,38%	\$ 7.319	0,43%	\$ 7.374	0,48%
Deuda neta	\$ 60.737	3,11%	\$ 34.937	1,64%	\$ 54.994	3,72%

FUENTES: Memoria Anual – CFO - Centro de Servicios Corporativos de Daniel Achondo S.A.- 2010.
 Informes auditados por Ignacio Fernández Hinojosa, Contador Auditor, Fernández y Olave Asociados.

Anexo 10
Cálculo de remuneraciones en Daniel Achondo S.A.

	PERSONAL PRODUCTIVO		BONO
	MARZO 2010		
	<i>Individual</i>		<i>Grupal</i>
	Remuneración fija (%)	Remuneración variable (%)	%
Venta de Automóviles			
Vendedores	15 - 20	80 - 85	10
Ayudantes de patio	70 - 80	20 - 30	10
Administración de ventas	75 - 85	15 - 25	10
Servicio técnico			
Recepcionistas	15 - 20	80 - 85	10
Eléctricos	45 - 50	50 - 65	15
Mecánicos	40 - 50	50 - 60	15
Personal bodega de repuestos	45 - 55	45 - 55	10
Administración de Servicio - DYP	20 - 30	70 - 80	20
Ayudantes de patio	70 - 80	20 - 30	5
Choferes	80 - 90	10 - 20	0
Desabolladura y pintura			
Pintores	5 - 10	90 - 95	5
Pulidos y terminaciones	10 - 15	85 - 90	5
Desabolladores	5 - 10	90 - 95	7
Desarme y montaje	15 - 20	80 - 85	15
Control de calidad	45 - 55	55 - 65	0
Ayudantes de patio	20 - 30	70 - 80	0

FUENTE: CFO – Centro de Servicios Corporativos de Daniel Achondo S.A. – 2010

Anexo 11

Medición de la calidad de servicio Daniel Achondo S.A.

a) CSS – Medición anual año 2009

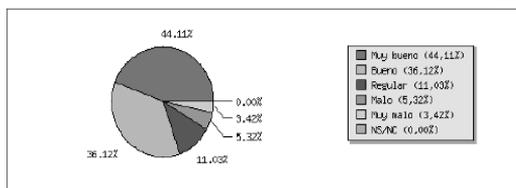
CSS: Customer Satisfactory Survey

Informe: - País: Chile - Concesionario: Daniel Achondo

Reporte Anual Diciembre 2009

Encuestados: 263

1. Satisfacción General						
Respuestas Válidas: 263						
Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	Muy malo	NS / NC	Índice
12	8	4	0	4		
44,11%	36,12%	11,03%	5,32%	3,42%	0,00%	8,49
116	95	29	14	9	0	



Fuente: Todos los entrevistados (263 clientes)

Reporte Anual 2009:

- i. CSS: Índice para Daniel Achondo era de 8,49 de un máximo de 10 –equivale a un 84,90% de cumplimiento en las expectativas de los clientes;
- ii. 4,11% nos consideran MUY BUENOS;
- iii. 36,12% nos consideran BUENOS.

(Continúa)

b) CSS – Medición anual año 2008

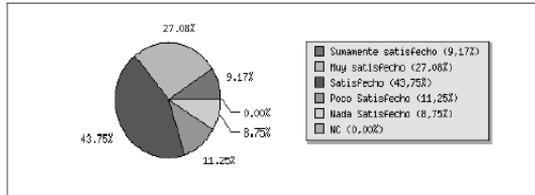
CSS: Customer Satisfactory Survey

Informe: Post Venta - País: Chile - Concesionario: Daniel Achondo

Reporte Anual Diciembre 2008

Encuestados: 240

1. Satisfacción General						
Respuestas Válidas: 240						
Sumamente satisfecho	Muy satisfecho	Satisfecho	Poco satisfecho	Nada satisfecho	NC	Índice
12	8	4	0	-4		
9,17%	27,08%	43,75%	11,25%	8,75%	0,00%	4,67
22	65	105	27	21	0	



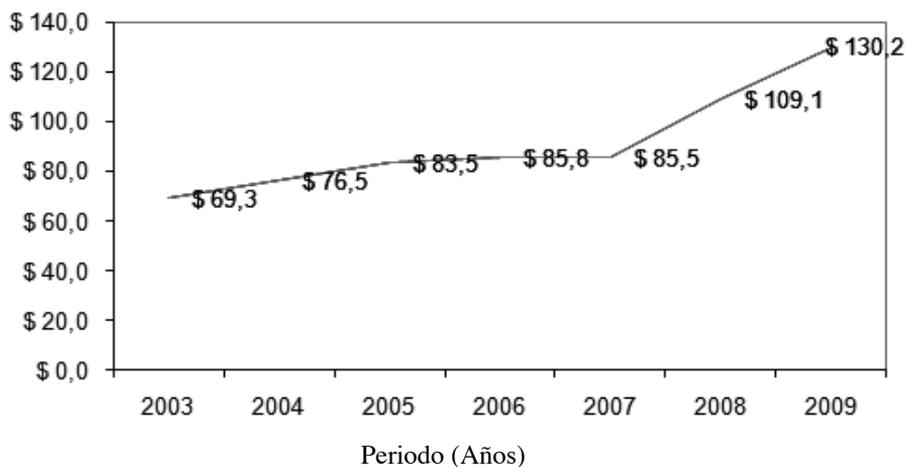
Fuente: Todos los entrevistados (240 clientes)

Reporte anual 2008:

- i. CSS: Índice para Daniel Achondo era de 4,67 de un máximo de 10 –equivale a un 46,70% de cumplimiento en las expectativas de los clientes;
- ii. 9,67% nos consideran MUY BUENOS;
- iii. 27,08% nos consideran BUENOS.

Anexo 12*Capitalización para los accionistas periodo 2003-2009*

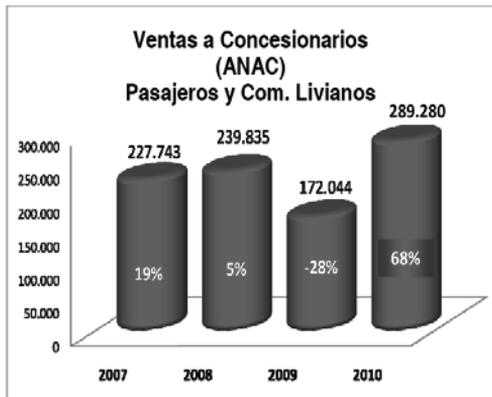
Evolución de la capitalización por acción desde
el año 2003 al 2009
(Valores indexados a moneda constante al 31/12/2009)



FUENTE: Memoria Anual – CFO – Centro de Servicios Corporativos de Daniel Achondo S.A.- 2010.
Informes auditados por Ignacio Fernández Hinojosa, Contador Auditor, Fernández y Olave Asociados.

Anexo 13

Marcas y volúmenes de venta en el mercado chileno 2008-2009



(Continúa)

Marca	2006		2007		2008		2009		2010*	
	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%
Chevrolet	32.123	16,85	38.903	17,08	40.597	16,93	29.745	17,29	49.483	17,11
Hyundai	20.163	10,58	27.434	12,05	28.821	12,02	25.945	15,08	34.122	11,80
Kia	11.237	5,89	15.866	6,97	16.687	6,96	17.184	9,99	25.089	8,67
Nissan	20.385	10,69	21.281	9,34	20.010	8,34	16.427	9,55	35.494	12,27
Toyota	25.007	13,12	27.155	11,92	27.516	11,47	12.130	7,05	24.908	8,61
Suzuki	14.356	7,53	21.487	9,43	20.634	8,60	11.071	6,43	18.659	6,45
Mazda	4.308	2,26	7.172	3,15	9.455	3,94	5.362	3,12	8.434	2,92
Mitsubishi	5.805	3,05	7.799	3,42	7.527	3,14	5.217	3,03	7.677	2,65
Ford	7.079	3,71	7.410	3,25	6.644	2,77	4.720	2,74	7.332	2,53
Grupo Chrysler	4.203	2,20	5.395	2,37	5.546	2,31	4.235	2,46	7.011	2,42
Peugeot	12.030	6,31	12.185	5,35	9.004	3,75	3.875	2,25	7.264	2,51
Subaru	3.012	1,58	3.528	1,55	3.428	1,43	3.071	1,79	4.409	1,52
Renault	3.519	1,85	2.738	1,20	2.273	0,95	2.823	1,64	6.220	2,15
Great Wall	0	0,00	1.432	0,63	3.544	1,48	2.342	1,36	4.420	1,53
Citroen	5.068	2,66	5.540	2,43	4.558	1,90	2.136	1,24	4.036	1,40
Volkswagen	3.251	1,71	2.543	1,12	3.207	1,34	2.102	1,22	4.113	1,42
Honda	2.062	1,08	2.577	1,13	3.608	1,50	1.860	1,08	3.000	1,04
Fiat	6.038	3,17	3.351	1,47	1.994	0,83	1.734	1,01	3.756	1,30
Mercedes Benz	1.243	0,65	1.658	0,73	1.682	0,70	1.513	0,88	2.565	0,89
BMW	897	0,47	1.158	0,51	1.464	0,61	1.078	0,63	1.969	0,68
Audi	542	0,28	800	0,35	900	0,38	979	0,57	1.717	0,59
Volvo	455	0,24	571	0,25	717	0,30	681	0,40	1.201	0,42
Lexus	0	0,00	0	0,00	226	0,09	245	0,14	450	0,16
Skoda	32	0,02	46	0,02	165	0,07	139	0,08	117	0,04
Otros	7.824	4,10	9.714	4,27	19.628		15.430		25.834	8,93
Total	190.639		227.743		239.835		172.044		289.280	

FUENTE: Asociación Nacional Automotriz de Chile - Memoria anual 2008-2009.

Anexo 14

Evolución del parque automotriz en Chile

PARQUE DE VEHÍCULOS MOTORIZADOS, TOTAL PAÍS, 2003-2008

AÑOS	Vehículos Motorizados (unidades)	Tasa de variación anual (%)
2003	2.195.878	1,45
2004	2.298.620	4,68
2005	2.444.571	6,35
2006	2.599.425	6,33
2007	2.762.593	6,28
2008	2.955.303	6,98

FUENTE: Encuesta Anual de Vehículos en Circulación, 2008.

PARQUE DE VEHÍCULOS ¹, POR TIPO DE TRANSPORTE, TOTAL PAÍS, 2003 - 2008 (N° de vehículos)

AÑOS	Total	Transporte Particular	Transporte Colectivo	Transporte de Carga
2003	2.250.024	1.920.730	159.466	169.828
2004	2.351.662	2.014.293	161.865	175.504
2005	2.501.348	2.148.577	169.638	183.133
2006	2.657.892	2.299.089	168.635	190.168
2007	2.824.570	2.453.028	170.217	201.325
2008	3.023.050	2.636.521	172.611	213.918

¹ Incluye vehículos motorizados y no motorizados.

FUENTE: Encuesta Anual de Vehículos en Circulación, 2008.

TRANSPORTE PARTICULAR POR CADA 10 HABITANTES: POBLACIÓN MAYOR DE 18 AÑOS 2003 - 2008 (unidades)

AÑOS	Total	Vehículos Particulares	
		Total ¹	Automóvil y Station Wagon ²
2003	2,01	1,72	1,12
2004	2,07	1,78	1,17
2005	2,16	1,86	1,24
2006	2,25	1,94	1,31
2007	2,35	2,02	1,37
2008	2,47	2,12	1,45

¹ Excluye Motos y Otros sin motor.

² Incluye ambulancias y carrozas fúnebre.

FUENTE: Encuesta Anual de Vehículos en Circulación, 2008.

Anexo 15
Evolución del PIB y del mercado en Chile
entre los años 2006-2009

PIB (MU\$)	MERCADO AUTOMOTRIZ #		VW #		DA #		DA \$		
	VENTAS DE AUTOS	%	VENTAS DE AUTOS	%	VENTAS DE AUTOS	%	DESEMPEÑO/ UTILIDAD	%	
2006	\$ 59.890		190.639		3.251		708		\$ 128.243
2007	\$ 62.646	4,60%	227.743	19,46%	2.543	-21,78%	639	-9,75%	\$ 125.274
2008	\$ 64.954	3,68%	239.835	5,31%	3.207	26,11%	763	19,41%	\$ 363.839
2009	\$ 63.963	-1,53%	172.044	-28,27%	2.102	-34,46%	559	-26,74%	\$ 455.975
2010	\$ 67.576	5,65%	289.280	68,14%	4.113	95,67%	926	65,65%	\$ 485.644

FUENTES: PIB, Instituto Nacional de Estadísticas (INE) – Series PIB.

Mercado Automotriz: Informes mensuales de ventas de la Asociación Nacional Automotriz de Chile (ANAC).

Cifras Daniel Achondo S.A.: CFO – Centro de Servicios Corporativos de Daniel Achondo S.A. 2010.