



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

**EVALUACIÓN DE FACTIBILIDAD ECONÓMICA
DE UN SERVICIO DE F&I PARA LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS
AUTOMOTORAS**

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

ERNESTO ARIEL MUÑOZ VALDÉS

**PROFESOR GUÍA:
RODRIGO JOSÉ BRICEÑO HOLA**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
ANTONIO AGUSTÍN HOLGADO SAN MARTÍN
JOREGE TOLEDO ROJAS**

**SANTIAGO DE CHILE
2017**

RESUMEN

**EVALUACIÓN DE FACTIBILIDAD ECONÓMICA
DE UN SERVICIO DE F&I PARA LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS
AUTOMOTORAS**

Se evaluará la factibilidad técnico económico de ofertar a empresas pequeñas y medianas el servicio de intermediación de créditos y seguros para sus respectivos clientes finales, facilitando con ello la venta de vehículos y entregando una gama de servicios más amplia que la sola comercialización de los automóviles.

La propuesta del servicio, considera un modelo que simplifica el proceso de venta y agrega ingresos a los pequeños y medianos concesionarios, permitiendo con ello, contar con un servicio similar al que solo pueden acceder los grandes concesionarios de marca, que cuentan con los volúmenes de venta necesarios para sostener los costos de este servicio .-

La propuesta de negocio considera un market place, al que las diferentes automotoras accedan para que se les entreguen los servicios de financiamiento y seguros para sus respectivos clientes finales.

Esta plataforma, logra la interacción y contacto al menos de 4 instancias: Cliente final, Cias de seguros, Financiadores y Automotora.

El resultado de la evaluación es que la propuesta del servicio planteado es viable, tanto estratégica como económicamente en dos de los tres escenarios planteados, siendo el VAN en el escenario más probable de MM\$435 con un el periodo de recuperación de la inversión de un año y una TIR de 143%.-

DEDICATORIA

A mi familia, mis hijos Camila y Alejandro, mi mujer Cristina, mi madre Marina, mis hermanos Natalie y Julio y mi viejo Jorge, a todos muchas gracias por la paciencia y el apoyo incondicional durante estos 2 años.

Tabla de Contenido

1.-INTRODUCCIÓN	1
2.- DESCRIPCIÓN DEL TEMA A ABORDAR Y LAS PREGUNTAS CLAVES A RESPONDER	1
3.- ALCANCES DEL TEMA A ABORDAR	2
4.- OBJETIVOS Y RESULTADOS ESPERADOS	2
4.1.-Marco conceptual	2
4.2.- Metodología.....	3
4.2.1.-Diagnóstico: Situación actual	3
4.2.2.- Análisis de mercado potencial	4
4.2.2.1.- Venta de vehículos usados:.....	6
4.2.2.2.- Determinación de créditos y seguros (Cantidad y comisiones).....	7
4.2.3.- Mercado Potencial:	7
4.2.4.- Análisis de clientes	7
4.2.5.- Análisis de competidores relevantes	8
4.2.6.- Análisis de Sustitutos	10
4.2.7.- Esquema de Servicios Sustitutos de Financiamiento.....	11
4.3 Benchmarking internacional	11
5.- ANÁLISIS MACRO ENTORNO	12
5.1.- Crecimiento Económico:	13
5.2.- Desempleo:	13
5.3.- Impuesto Verde:	13
6.- ANÁLISIS INTERNO	14
7.- SÍNTESIS DIAGNÓSTICO	14
7.1.- Fortalezas	14
7.1.1-Cobertura amplia	14
7.2.-Debilidades.....	15
7.3.- Oportunidades	15
7.4.-Amenazas	16
8.- OBJETIVOS DE LA ESTRATEGIA	17
8.1- Estrategia	17
8.-2.-Segmentos objetivos/mercados metas	17
8.3.- Estrategia de productos/servicios.....	18

8.4.- Estrategia de precios.....	19
8.5.- Estrategia comunicacional y posicionamiento.....	20
8.6.- Líneas de acciones internas y recursos requeridos.....	22
I. Generación de convenios.....	22
II. Proceso de Reclutamiento de ejecutivos comerciales.....	22
III. Compra de computadores y equipos de comunicaciones	23
IV. Implementación de los sistemas de comunicaciones y	23
V. Plataforma de concentración de servicios de intermediación (Software).....	23
VI. Operación y marcha blanca.....	23
VII. Campaña de lanzamiento y comunicación.....	23
VIII. Concreción de convenios con clientes para la suscripción del servicio	23
IX. Lanzamiento del servicio:.....	23
X. Operación en régimen del servicio :.....	23
8.6.1.- Cronograma con líneas de acción	24
9.- EVALUACIÓN ECONÓMICA DEL NEGOCIO	24
9.1.- Ingresos	24
9.2.- Costos.....	28
9.3.- Gastos	29
10.- FLUJO DE CAJA (MES Y HORIZONTE TEMPORAL)	30
11.- DETERMINACIÓN DE TASA DE DESCUENTO	31
12.- ESTADOS DE RESULTADOS Y FLUJOS DE CAJA DEL PROYECTO DE SERVICIO DE F&I.....	32
12.1.- Escenario Pesimista.....	32
12.2.- Escenario Base	33
12.3.- Escenario Optimista	34
13.- SENSIBILIZACIONES	35
13.1.- Las consideraciones para la evaluación económica de los escenarios es la siguiente:	35
I. Tasa de descuento de :.....	35
II. Valor residual :.....	35
III. Se asume una productividad de 25 contratos de Credito mensual por ejecutivo de crédito,36	
IV. Valor de la comisión del servicio ofertado a los clientes	36
13.2.- Los resultados de la evaluación económica en los 3 escenarios es la siguiente:	36
13.3.- Evaluaciones sensibilizando del valor promedio de vehículo.....	37
14.- CONCLUSION	38
i. Interés por el servicio:.....	38

ii.	Cientes visualizan valor en la oferta:.....	38
iii.	Hay espacio en un segmento de clientes.....	38
iv.	Los clientes tienen una disposición a pagar entre un 15% y un 10% de los ingresos que reciben por créditos y/o seguros:	38
v.	El modelo de negocio propuesto, permite una amplia cobertura, buenos tiempos de respuesta	38
vi.	La prueba del servicio es fundamental para el éxito:	39
vii.	La estructura de costos del servicio es sustancialmente variable	39
viii.	Vehículos que implican créditos de muy bajo monto, no son rentables:.....	39
ix.	La inversión del proyecto no es muy significativa.....	39
x.	La Evaluación económica resulta muy positiva.....	39
xi.	El proyecto no es rápidamente replicable	40
xii.	Viabilidad económica y estratégica del proyecto	40
15.-	INVESTIGACIÓN DE MERCADO	41
15.1	Recordación de marca.....	42
15.2.-	Atributos de decisión	42
15.3.-	Posicionamiento de marca	44
16.-	EVALUACIÓN DE INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	44
• 16.1.-	Generar conocimiento del servicio de F&I:.....	45
• 16.2.-	Generar y promover la prueba del servicio:	45
17.-	DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	46
17.1	Estructura Organizacional:	47
18.-	PLAN DE ACTIVIDADES Y CRONOGRAMA.....	49
19.-	BIBLIOGRAFÍA	49
20.-	ANEXOS.....	50
20.1.-	Estudio Cualitativo de servicio de F&I Octubre- diciembre 2016	50
20.2.-	Encuesta a vendedores Área F&I Salfa SA Octubre 2016	66
20.3.-	Modelos de predicción de venta de vehículos	70
20.4.-	Cotizaciones del proyecto de F&I	71
20.4.1.-	cotización de Oficina para el proyecto.....	71
20.5.-	Software de Operación de créditos y seguros	72
20.5.1	Módulos de operación del software de intermediación de créditos y seguros.....	73

IV.- Contenido de Ilustraciones

Ilustración 1- Modelo 5 Fuerzas de Porter.....	4
Ilustración 2- Mercado Potencial	5
Ilustración 3- Secuencia de determinación de mercado potencial.....	5
Ilustración 4- Resumen de resultados de modelos de proyección mercado vehículos usados.....	6
Ilustración 5- Determinación de recursos (comisiones) a abordar en el mercado potencial.....	7
Ilustración 6- Dimensionamiento del mercado potencial.....	7
Ilustración 7- Proceso de negocios de una automotora	8
Ilustración 8- Evaluación de Instituciones de financiamiento automotriz realizada por vendedores de autos.....	10
Ilustración 9- Esquema de proveedores, intermediarios y servicios sustitutos.....	11
Ilustración 10- Plataformas de servicio disponibles en el extranjero	12
Ilustración 11- Sistema de auto atención disponible en el extranjero para clientes.....	12
Ilustración 12- Evolución del Pib Chileno	13
Ilustración 13- Resumen de Estrategia.....	17
Ilustración 14 - Gráfico con preferencias de precios a pagar por los clientes del servicio F&I.....	19
Ilustración 15- Productos a comercializar para la oferta del servicio de F&I.....	20
Ilustración 16- Valorización de las variables más relevantes que los vendedores de autos visualizan a la hora de escoger una oferta de financiamiento por parte de ellos para los clientes finales.....	20
Ilustración 17 Resumen estrategia de comunicación	21
Ilustración 18 Proceso de Lanzamiento y Acciones de Comunicación.....	22
Ilustración 19- Carta Gantt plan de acciones	24
Ilustración 20-Mercado potencial de comisiones de créditos y seguros para el mercado chileno de vehículos usados	25
Ilustración 21- Monto de comisiones de comisiones de crédito y seguro para vehículos usados en RM...25	25
Ilustración 22- Esquema de las características de los escenarios de evaluación económica	26
Ilustración 23- Nivel de interés por el servicio de F&I que mostraron los encuestados del estudio cualitativo.....	27
Ilustración 24- Preferencias por el canal a través del cual acceder al servicio de F&I que indicaron los clientes encuestados en el estudio cualitativo.	28
Ilustración 25- Esquema de remuneraciones para el personal considerado en el proyecto del servicio de F&I.	28
Ilustración 26- Remuneraciones liquidas para los diferentes cargos considerados para el proyecto F&I.- 29	29
Ilustración 27- Estructura y orden de magnitud de los principales costos y gastos de la operación del proyecto.-	29
Ilustración 28- Flujo de Tesorería (12 meses) Escenario base	30
Ilustración 29- Parámetros de determinación de tasa de descuento.....	31
Ilustración 30- - Estado de Resultados y Flujo de Caja.....	32
Ilustración 31-- Estado de Resultados y Flujo de Caja.....	33
Ilustración 32 - Estado de Resultados y Flujo de Caja	34
Ilustración 33 - Parámetros de evaluación considerados para los 3 escenarios.....	35
Ilustración 34- Resumen de resultados de evaluación económica.....	36

Ilustración 35 - Resumen de los flujos de caja en el tiempo, para los 3 escenarios.t.....	36
Ilustración 36- Sensibilización Van 10% versus valor promedio de vehículos	37
Ilustración 37- Evolución Van 10% respecto de variaciones en participación de mercado.....	37
Ilustración 38- Resumen de conclusiones y observaciones del estudio cualitativo.	41
Ilustración 39- Preferencias por atributos de los principales financiadores automotrices	42
Ilustración 40- Preferencias positivas y negativas de los diferentes financiadores por parte de los dueños y gerentes de concesionarias del estudio cualitativo realizado	43
Ilustración 41-Valorizaciones de los principales financiadores.....	44
Ilustración 42- Resumen de Principales iniciativas estratégicas	46
Ilustración 43- Cargos considerados en la estructura organizacional.....	47
Ilustración 44- Estructura organizacional del negocio	48
Ilustración 45- Carta Gantt.....	49
Ilustración 46- Estudios cualitativo Servicio F&I	51
Ilustración 47- Estudio Cualitativo Servicio de F&I	52
Ilustración 48 - Estudio Cualitativo Servicio de F&I	53
Ilustración 49 - Estudio Cualitativo Servicio de F&I	54
Ilustración 50 - Estudio Cualitativo Servicio de F&I	55
Ilustración 51 - Estudio Cualitativo Servicio de F&I	56
Ilustración 52 - Estudio Cualitativo Servicio de F&I	57
Ilustración 53 - Estudio Cualitativo Servicio de F&I	58
Ilustración 54 -- Estudio Cualitativo Servicio de F&I	58
Ilustración 55 - Estudio Cualitativo Servicio de F&I	59
Ilustración 56- Estudio Cualitativo Servicio de F&I Tiempo de respuesta	60
Ilustración 57 - Estudio Cualitativo Servicio de F&I Comisiones	60
Ilustración 58- Estudio Cualitativo Servicio de F&I Tasa aprobación.....	61
Ilustración 59- Estudio Cualitativo Servicio de F&I evaluación de atributos	62
Ilustración 60- Estudio Cualitativo Servicio de F&I evaluación de atributos	63
Ilustración 61- Estudio Cualitativo Servicio de F&I evaluación de atributos	64
Ilustración 62- Estudio Cualitativo Servicio de F&I evaluación de atributos	64
Ilustración 63- Estudio Cualitativo Servicio de F&I Precios promedio de vehículos comercializados por los encuestados	65
Ilustración 64- Estudio Cualitativo Servicio de F&I Perfil de encuestados.....	66
Ilustración 65- Evaluación principales atributos de los financiadores por parte de los vendedores de vehículos.....	67
Ilustración 66- Valorización de atributos de financiadores.....	67
Ilustración 67- Evaluación de los vendedores de Salfa respecto de los diferentes financiadores con los que mantienen convenio	68
Ilustración 68- Evaluación de Aseguradores por parte de vendedores de vehículos	68
Ilustración 69- Nota de evaluación a las cias de seguros por parte de vendedores de vehículos	69
Ilustración 70- Modelo econométrico de predicción de venta de vehículos.....	70
Ilustración 71- Evaluación de precisión de predicción del modelo predictivo de venta de vehículos (97%)	70
Ilustración 72 - Cotización Oficinas proyecto F&I	71

1.-INTRODUCCIÓN

El presente documento, considera los elementos y alcances del proyecto de tesis, abordando en este caso, un estudio de factibilidad técnico económico de un nuevo negocio.-

2.- DESCRIPCIÓN DEL TEMA A ABORDAR Y LAS PREGUNTAS CLAVES A RESPONDER

La venta de vehículos nuevos en Chile, llego según cifras de Anac en el año 2015 a 282 mil vehículos nuevos vendidos, una cantidad muy superior fue la venta de vehículos usados para el mismo periodo.

Los distribuidores y representantes de grandes marcas de vehículos, cuentan con los volúmenes de venta que les permiten disponer de personal especializado que realiza labores de intermediación de créditos y seguros, con ello incrementan de manera relevante las ventas, al facilitar a través de soluciones financieras, el acceso de los clientes a la compra de los vehículos, adicionalmente logran sumar ingresos derivados de comisiones de créditos y seguros que se integran en los negocios que se realizan.

El aporte de los ingresos derivados de los servicios de intermediación de financiamiento y seguros, explican una parte muy significativa de las utilidades de los Dealers de marca. Una situación similar ocurre con las divisiones de vehículos usados que tienen los distribuidores de vehículos nuevos. Aparte de este grupo de grandes distribuidores o representantes de marcas masivas de vehículos, existe un número importante de empresas automotoras que son de un pequeño a mediano tamaño y que no cuentan con los volúmenes suficientes de venta para sostener la contratación del personal especializado, que les ayude a realizar los servicios de intermediación de créditos y seguros y de esta forma aumentar sus utilidades e ingresos.

La pregunta a responder en esta tesis, es la factibilidad técnico económica de entregar el servicio de intermediación de financiamiento y seguro automotriz para las pequeñas y medianas empresas de comercialización de vehículos, que normalmente no cuentan con este servicio de manera propia, siendo provisto directamente por las empresas de financiamiento y seguros respectivamente, lo que implica una serie de beneficios, pero también de pérdida de ingresos y oportunidades.

La propuesta de valor corresponde a un canal de distribución de servicios financieros (créditos y seguros) que permita a las empresas automotrices pequeñas y medianas, acceder a mejorar su oferta de venta de vehículos, facilitando el acceso a sus clientes a financiamiento, seguros y accesorios. Este canal de distribución opera bajo un esquema de market place, con un portal de acceso que se habilitara a los clientes (empresas automotoras), donde podrán acceder a la oferta de los servicios de financiamiento y seguros, adicionalmente como parte de la oferta de valor, se les entregara a estas empresas procesos de seguimiento, apoyo en el cierre de ventas, simplificación de procesos administrativos, agilización de la recuperación de los valores asociados a los créditos de los vehículos financiados, todo ello en directo beneficio de las automotoras que decidan contratar los servicios.-

3.- ALCANCES DEL TEMA A ABORDAR

Determinar la viabilidad económica del negocio de la intermediación de servicios financieros y seguros para pequeñas y medianas empresas, en Santiago.- Estos servicios ya existe en automotoras de mayor tamaño y llegan a representar en el caso de los vehículos nuevos un 40% del margen total de explotación.-

4.- OBJETIVOS Y RESULTADOS ESPERADOS

Realizar una evaluación técnico económico de un servicio de intermediación de financiamiento para empresas pequeñas y medianas de vehículos usados en Santiago.-

4.1.-Marco conceptual

El Marco corresponderá al empleo de una metodología de evaluación estratégica y económica financiera de la propuesta de negocio.

4.2.- Metodología

4.2.1.-Diagnóstico: Situación actual

Se realiza un análisis de la industria en la situación actual, (en base a Modelo de Porter), se identifican los clientes actuales y potenciales, también las barreras de entrada y salida.

- *Los clientes:* Se identifica a las automotoras como los clientes finales del servicio, su poder de negociación es importante y cuentan con sustitutos, pero no con competencia para el servicio planteado en este proyecto.
- *Proveedores:* Cias. de seguros, corredores de seguros, empresas de financiamiento, empresas de comercialización de accesorios para vehículos, empresas de tramites de inscripciones, tag, entre otros. El poder de negociación de los proveedores es mediano, ya que hoy tienen relación en varios casos con las automotoras, pero les implica un costo importante producto de la dispersión geográfica y los bajos volúmenes de negocios que les genera potencialmente cada automotora pequeña o mediana por separado.
- *Sustitutos:* Se identifican a las empresas de financiamiento automotriz, bancos, financieras, tarjetas de crédito, multitiendas. En el caso de las cias. de seguro y financiamiento, estas además de sustitutos son clientes y proveedores, ya que son las que finalmente cursan los créditos y seguros, además de según el caso comprar los vehículos de siniestros pérdida total. Su poder de negociación con el cliente final es bajo, ya que el cliente final no tiene un costo significativo en dejar a un proveedor de financiamiento por otro , tampoco por considerar un intermediario.-
- *Amenazas Nuevos Competidores:* Créditos persona a persona (Cumpló), Portales directos (Crediautos), Bancarización virtual. Tienen un poder más bien bajo, la bancarización virtual no ha variado mucho los requisitos para incorporar a los clientes, por ende no está sumando muchas personas, por otra parte los créditos directos entre personas por el momento no han mostrado mucho interés en financiar consumo, están más orientados a financiar emprendimientos y buscan garantías más sólidas que los pagarés, esto debido a que no cuentan con la infraestructura de cobranza que de soporte a procesos duros de cobranza como liquidación de pagarés, embargos, protestos, etc., instancias con las que si cuentan las entidades financieras tradicionales.

- *Barreras de Entrada:* Son Medias, corresponde a know how, establecimiento de relaciones con proveedores y clientes.
- *Barreras de Salida:* Bajas. La inversión es baja, los compromisos para la salida del negocio son bajos.

Ilustración 1- Modelo 5 Fuerzas de Porter



4.2.2.- Análisis de mercado potencial

El mercado potencial identificado corresponde a las empresas automotoras. El mayor y más completo registro de empresas automotoras está en la base del portal Chileautos el cual al mes de agosto de 2016 considera 1.669 automotoras activas en todo el país, posteriormente se filtran las automotoras de la Región Metropolitana, luego Santiago, posteriormente se excluyen aquellas que están orientadas a segmentos particulares, como es el caso de los vehículos chocados, motos, camiones, maquinaria, taxis, entre otros. Se excluyen dentro de los clientes potenciales 109 puntos de automotoras de gran tamaño que cuentan con el servicio de F&I.- Luego de estas consideraciones, se llega a que el mercado potencial sería de 886 automotoras.-

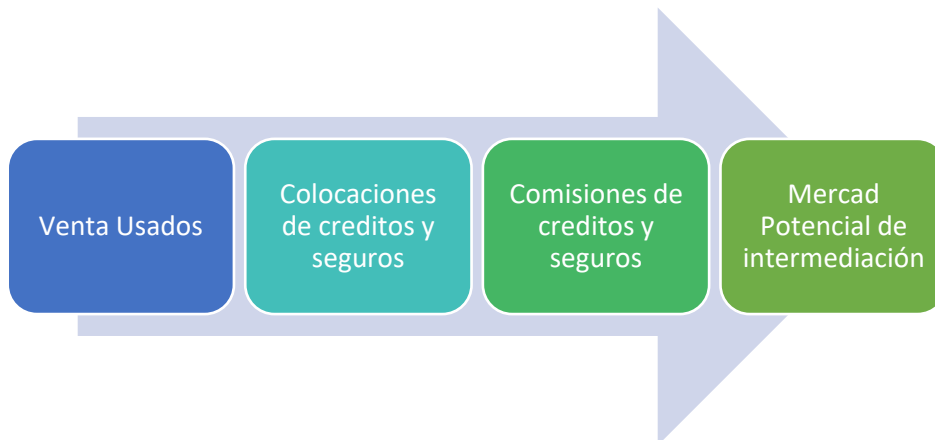
Ilustración 2- Mercado Potencial



El mercado potencial de este proyecto llega a 15 millones de dólares anuales.

La determinación de este mercado sigue la siguiente secuencia:

Ilustración 3- Secuencia de determinación de mercado potencial



4.2.2.1.- Venta de vehículos usados:

Se ha realizado el cálculo del mercado de vehículos usados bajo 3 formas diferentes, convergiendo en volúmenes de magnitud similares con una dispersión respecto de la media de un 5% en promedio.

Ilustración 4- Resumen de resultados de modelos de proyección mercado vehículos usados

Proyección Usados Año 2016	Proyección
Modelo 1: Tasa renovación x Parque Automotriz	893.361
Modelo 2: Usados Lineal venta a Sep.	967.808
Modelo 3: Proyección en Base a Vta. Vehic. Nuevos	898.516

Método de proyección 1 Tasa de renovación del parque automotriz: Tasa de Venta de usados en relación al parque automotriz del año anterior. Considerando las ventas de usados acumuladas a septiembre de 2016, se calcula la tasa de renovación del parque en 3 trimestres llega al 23% respecto del año anterior, proyectando la tasa al año completo se llega a un 31% del parque automotriz del año anterior.-

Método de proyección 2 estimación lineal de las ventas de vehículos usados: Considerando las ventas de enero a septiembre de vehículos usados (670 mil vehículos), se proyecta linealmente la proporción de los vehículos hasta final del año.-

Método de proyección 3 en base a venta de vehículos nuevos: Se considera la relación que históricamente se mantiene de 3 vehículos usados por cada vehículo nuevo vendido. Se aplica un modelo de proyección de venta de vehículos nuevos el cual considera las variables de tipo cambio, Desempleo, Imacec), con ello se estima la venta de vehículos nuevos y posteriormente se deriva la proyección de usados, adicionalmente se calza la serie con las ventas de vehículos usados que ya se conoce al mes de septiembre de 2016.-

Como se observa los 3 métodos convergen a valores similares y tienen una dispersión de 5% respecto de la media de las proyecciones.-

4.2.2.2.- Determinación de créditos y seguros (Cantidad y comisiones)

Ilustración 5- Determinación de recursos (comisiones) a abordar en el mercado potencial

	Proyección	Observaciones	Proyección \$	Observaciones
Mercado Potencial Unid	898.516	Vehículos Usados año	7.188.128.000.000	MM\$8 ticket Prom Vehi
Cred Unidades	359.406	40% Penetración	86.982.389.244	40% pie y 40% penet y 6%
Seguros Unidades	269.555	30% Penetración	9.785.518.790	40% pie y 30% penet y 12%

4.2.3.- Mercado Potencial:

Ilustración 6- Dimensionamiento del mercado potencial

	Proyección \$	Observaciones
Total Comisiones F&I año	96.767.908.034	Comisiones cred y Seg anual
Comisiones Mdo Potencial Estimada	9.676.790.803	Comisiones servicio F&I
Comisiones Mdo Potencial Estimada en US\$	14.887.370	Comisiones servicio F&I US\$

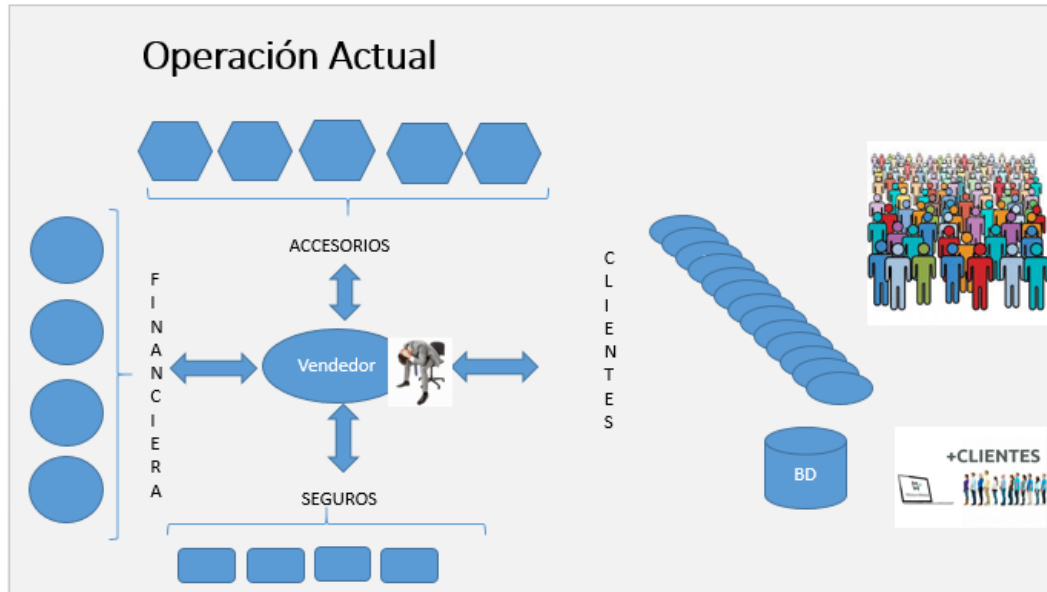
En Base a lo anterior, el mercado potencial es de 15 millones de dólares anuales.-

4.2.4.- Análisis de clientes

Los principales clientes corresponderán a empresas pequeñas y medianas de comercialización de vehículos usados en la ciudad de Santiago. Esto considera personas jurídicas, personas naturales, pequeñas automotoras, parques de comercialización de vehículos usados donde se concentran personas naturales y compra venteros de vehículos usados.

Al revisar el proceso de comercialización que tienen los clientes potenciales, se observa que la venta de los vehículos implica para los vendedores de estas empresas, realizar una gran cantidad de gestiones de coordinación con varias entidades, lo que finalmente les consume mucho tiempo y esfuerzo que finalmente se invierte en procesos administrativos y no en gestión comercial.

Ilustración 7- Proceso de negocios de una automotora



Como se observa, el vendedor debe abordar aspectos asociados al financiamiento, los seguros, accesorios, esto adicional a la comercialización del vehículo que es el producto que gatilla el consumo de los demás servicios.

Los Dealers de gran tamaño han solucionado este problema con la incorporación de un equipo de personas que realizan los servicios de intermediación del financiamiento, seguros y accesorios apoyando a la fuerza de ventas, sin embargo, este soporte comercial es caro y solo está al alcance de los Dealers que concentran un volumen relevante de negocios que les permita sostenerlo. Es esta la razón del por qué se estima que este servicio puede tener éxito en el segmento de las automotoras de menor y mediano tamaño, esto en la medida que se logre dar una solución de costo accesible para el servicio, que es precisamente el core de la propuesta considerada en esta evaluación.

4.2.5.- Análisis de competidores relevantes

Los principales competidores que a la vez son proveedores para la oferta de servicios de F&I corresponden a las empresas de financiamiento y seguros, que a través de sus ejecutivos en terreno, buscan generar una vinculación directa con las automotoras y vendedores de estas empresas.

En el caso de las empresas de financiamiento, el foco de los ejecutivos de crédito es maximizar la colocación de financiamiento, no les preocupa con que compraventa de vehículos realizarlo, esta desalineación con el cliente final del cliente afecta su relación y resultados.

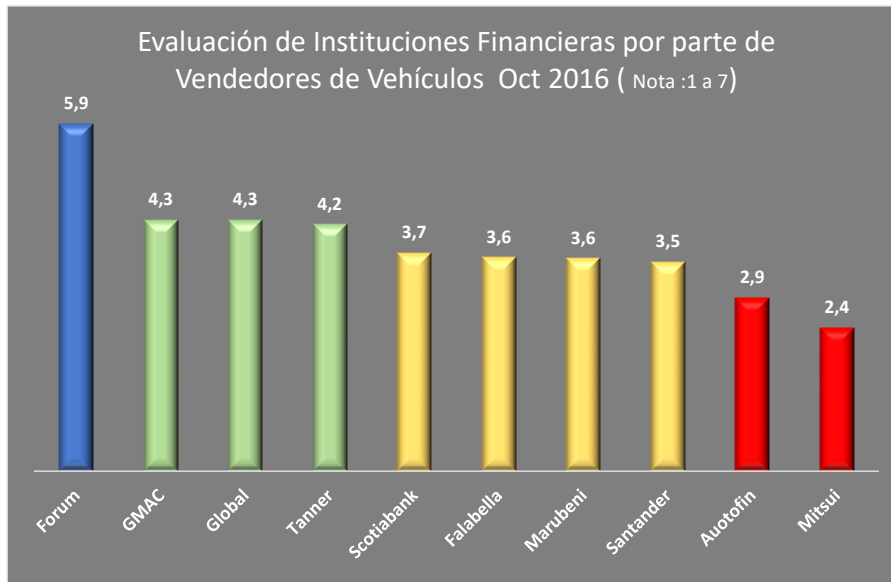
Otro competidor importante es la industria Bancaria, que para un segmento relevante de clientes, resulta una alternativa muy atractiva a considerar.

Similar al caso anterior, es el de las multitiendas, que a través de avances de efectivo, abordan este mercado de manera indirecta.

Por último, un competidor presente aunque menos frecuente, son una serie de ejecutivos de créditos independientes que ofertan sus servicios de intermediación de financiamiento y seguros denominados en la industria normalmente como F&I (Financial and insurance).

Analizando los diferentes financiadores que hoy actúan en el mercado, a continuación se muestra el resultado de una encuesta de evaluación respecto de los principales usuarios de los servicios de financiamiento en un Dealer de tamaño relevante. Se puede observar que según la evaluación de los vendedores de vehículos, existen 4 grupos de empresas de financiamiento, un financiador que es evaluado por bastante distancia como el mejor oferente (Forum), luego un segundo grupo cuyo servicio es evaluado como suficiente (GMAC que es el financiador de la marca Chevrolet, Tanner y Global que son genéricos) y posteriormente dos grupos de financiadores que tienen servicios evaluados como deficientes, destaca que entre ellos hay 3 divisiones de financiamiento de bancos de la plaza.-

Ilustración 8- Evaluación de Instituciones de financiamiento automotriz realizada por vendedores de autos



Fuente: Depto. F&I Salfa, Octubre 2016

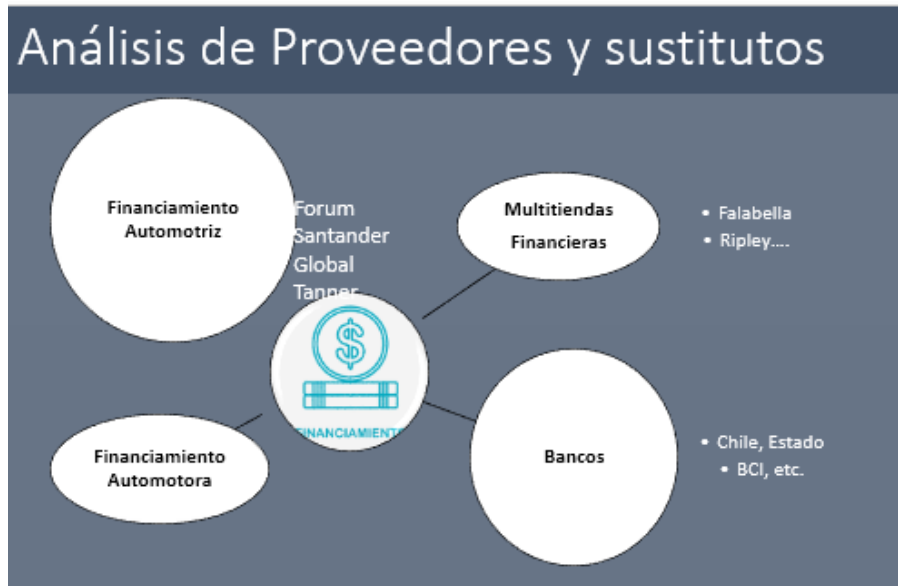
4.2.6.- Análisis de Sustitutos

Los servicios de F&I no están presentes en el segmento de tamaño medio y pequeño de automotoras, sin embargo hay servicios sustitutos de buen nivel que prestan directamente las empresas de financiamiento y seguros a las diferentes automotoras.

Este servicio se entrega a través de ejecutivos en terreno de las empresas de financiamiento y seguros que realizan visitas frecuentes a las automotoras, en particular atendiendo a los ejecutivos de venta. Es a través de estos ejecutivos en terreno más el apoyo vía sistemas de cada financiador o asegurador, que se captan las solicitudes de crédito y propuestas de seguro. Esta interacción con en cada automotora termina resultando en términos prácticos que cada vendedor debe operar para ofertar créditos y seguros a sus clientes en torno a 8 sistemas diferentes, entre portales de financiamiento, simuladores de cuotas, portales de cotización de propuestas de seguros y emisión de pólizas. Esto consume mucho tiempo y esfuerzo del vendedor, dificulta los procesos de seguimiento y cierre de negocios.

4.2.7.- Esquema de Servicios Sustitutos de Financiamiento

Ilustración 9- Esquema de proveedores, intermediarios y servicios sustitutos



4.3 Benchmarking internacional

Se revisa experiencia internacional respecto de este tipo de servicios y la forma de comercializarlo, con el fin de ver la experiencia en la implementación de modelos de negocios similares en otros mercados.

Ilustración 10- Plataformas de servicio disponibles en el extranjero

Automotive News ACCESS F&I

Your one-stop shop for finance & insurance news and education.


<p>Find your car at a trusted dealership near your location</p>	<h3>App matches car buyers with new-car dealers, lenders</h3>	<h3>Subprime falls on tighter lending; Equifax tool helps assess risk</h3>
	<p>AutoGravity has launched an app that connects customers to a franchised dealership and a lender. It keeps the dealership in the loop and treats the deal like an in-store transaction, but the customer drives the terms, the company says.</p>	<h3>New app enables lease customers to skip the showroom</h3>

Ilustración 11- Sistema de auto atención disponible en el extranjero para clientes

CarMax to offer loan pre-qualifying online for all stores



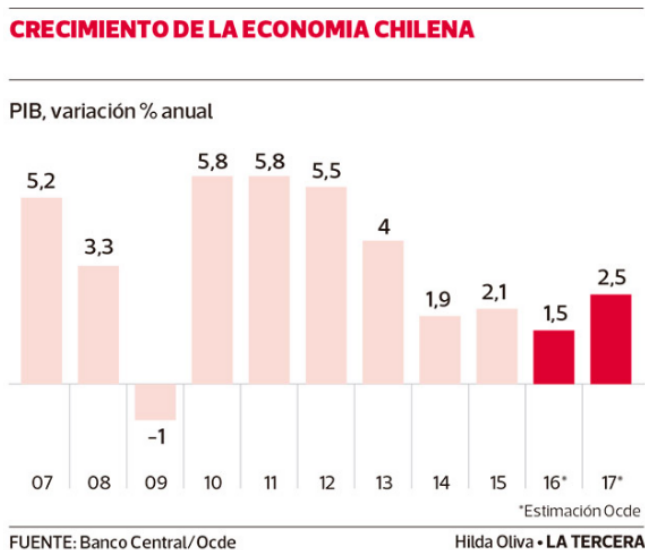
<http://www.autonews.com/section/accessfi&profilename=access-fi>

5.- ANÁLISIS MACRO ENTORNO

La venta de vehículos usados está directamente relacionada con el desempeño de la economía en general, el empleo y la disponibilidad de vehículos nuevos, a ello se suman elementos puntuales como son las modificaciones tributarias. A continuación se analizan las principales variables del macro entorno.-

5.1.- **Crecimiento Económico:** Se espera que el desempeño económico de Chile para el año 2017 sea significativamente mejor que en el año 2016. Para el presente año, las proyecciones de crecimiento del PIB llegan a 1,5% y para el próximo año se plantean según estimaciones de la OCDE en 2,5%.

Ilustración 12- Evolución del Pib Chileno



5.2.- **Desempleo:** Según proyección del FMI, el desempleo en Chile tendrá un aumento para el año 2017, producto del desempeño económico del año 2016. Se espera que pase de 7% estimado para el 2016 a un 7,5% estimado para 2017. Cuando el desempleo sube dentro de rangos acotados, implica que se produce una migración de compras de vehículos nuevos a vehículos usados.

5.3.- **Impuesto Verde:** Este impuesto implementado en el año 2015 tiene un proceso de aplicación gradual, por ello en el año 2017 se completara a su aplicación total, lo que implicara que pase a ser el doble de la tasa considerada durante el año 2015 y 2016.- Esta alza se espera podría repetir el positivo efecto que tuvo en las ventas de autos usados en el año 2015 y que se ha mantenido en el año 2016.-

Las condiciones generales de las 3 principales variables, todas se prevén con un efecto positivo para el aumento de ventas de usados.

6.- ANÁLISIS INTERNO

En base a la investigación de mercado, así como al análisis de la competencia, se ha establecido un modelo de negocios que tiene las siguientes características:

• Cobertura amplia de concesionarios
• Atención de manera remota, en base a sistemas Online.
• Estructura de recursos humanos liviana, siendo la parte mayoritaria, personal del área comercial.-
• Estructura de remuneraciones fuertemente variable.
• Inversiones relevantes en comunicaciones.-
• Sistema de operación sería externalizado en una primera etapa.
• Se buscara reclutar personal con experiencia en colocaciones de créditos y seguros, en empresas de financiamiento, especialmente ejecutivas (os) que ya cuenten con carteras de clientes en el mismo grupo objetivo que se ha definido.

7.- SÍNTESIS DIAGNÓSTICO

A continuación se describe el análisis FODA a realizar.-

7.1.- Fortalezas

Las fortalezas que se busca obtener con la estructura que se plantea desarrollar internamente son las siguientes:

7.1.1-Cobertura amplia

- Énfasis en tiempos de respuesta y procesos de seguimiento
- Atención remota en base a herramientas web.-

- Proceso simple y expedito que vincula muchas soluciones en el intermediario.
- Fuerte foco en colocaciones, con alineación de incentivos respecto de los elementos que el cliente final (automotoras) valoran como más relevante.-
- Se buscara personal que ya tenga vinculación con los clientes finales, lo que facilitara los procesos de implementación.-

7.2.-Debilidades

Es un servicio Nuevo, por ende cuenta con las desventajas de un elemento desconocido, sin embargo, en la encuesta realizada a los clientes potenciales, se observa una disposición positiva a probar el servicio.

Resultará difícil el encontrar personal capacitado y con experiencia que se pueda reclutar para ofertar el servicio en el momento de la partida, esto dificultara el proceso o en su defecto lo puede volver más caro e incrementar la rotación.

7.3.- Oportunidades

La implementación de la última parte del impuesto verde en el año 2017 implicara un efecto positivo en las ventas de vehículos usados, al igual que ya ocurrió en la primera etapa de aplicación en el año 2015, esto implica que el mercado potencial podría crecer de manera relevante.

La creación de un nuevo canal de distribución de servicios que se vincule con las automotoras, permite soportar una serie de productos asociado a un mercado creciente tanto en usados, así como posteriormente nuevos.

Las tendencias en cuanto a atención de clientes, coberturas y costos, plantean que las soluciones remotas con el tiempo se terminaran imponiendo, lo que implicara que las actuales inversiones relevantes en RRHH que realizan las empresas de financiamiento podrán ser reemplazadas por el servicio que se está planteando, lo que para las

empresas de financiamiento y seguros podría implicar ahorros relevantes en su operación. Sin embargo en un primer momento su reacción sea probablemente negativa.

Los clientes están crecientemente migrando a sistemas de atención remota, por temas de costo y comodidad.

7.4.-Amenazas

Se visualiza que las reacciones de las empresas de financiamiento y seguros pueden ser agresivas, ya que en una primera instancia vean el servicio como competencia y no como una instancia de colaboración que les puede permitir ahorros de costos y reducir la cantidad de trabajadores dependientes.

Probablemente con el tiempo, aparecerán competidores para ofertar el mismo servicio.

Pueden surgir normativa que restrinja este proceso de intermediación, lo que podría implicar modificaciones en la estructura de costos de operación.

Las modificaciones en la legislación laboral, en especial en la aplicación de determinación de rentas variables por reinterpretaciones de ítemes como “semana Corrida”, modificaciones en costos de cotización de cesantía entre otros aspectos, pueden implicar aumentos significativos en los costos de recurso humano.

8.- OBJETIVOS DE LA ESTRATEGIA

8.1- Estrategia

En base al diagnóstico de mercado, así como el análisis interno, se define la estrategia de la empresa, la cual se basara en diferenciación respecto de los servicios con los que actualmente cuentan los clientes

La estrategia planteada se resume en el siguiente diagrama

Ilustración 13- Resumen de Estrategia



8.-2.-Segmentos objetivos/mercados metas

El segmento de mercado corresponde a las personas naturales o jurídicas que se dedican a la comercialización de vehículos usados en la ciudad de Santiago, con foco en los vehículos de segmento medio y superior, dejando excluidos dentro del segmento a los city car.-

Se debe excluir el segmento de los city car dentro del segmento objetivo, ya que este grupo de clientes tiene un ticket promedio más bajo y el costo de operación es el mismo. Al ser un segmento muy masivo, se corre el riesgo de aumentar los costos y

desgastarse en un número importante de operaciones que no alcancen a compensar por sus bajos márgenes los costos de la operación. Al revisar ya en la etapa de la evaluación económica y sensibilizaciones, se observó que en el caso de los vehículos con un ticket promedio a financiar inferior a los MM\$8,0 el proyecto pierde viabilidad económica-

Como objetivo estratégico, se plantea el alcanzar en un plazo de 12 a 24 meses una participación de un 11,7% al 26,9% del mercado objetivo dependiendo del escenario. El escenario pesimista considera una participación de un 11,7%, el escenario base de un 21,5% y el escenario Optimista de un 26,9%.- Se debe tener presente que se está considerando como mercado potencial solo a la RM y no se ha considerado mercados como la V y VI región que están muy cercanos geográficamente y que sumarían un volumen interesante de potenciales clientes.-

8.3.- Estrategia de productos/servicios

Los servicios a comercializar, corresponde a la intermediación de créditos y seguros, así como a la gestión de facturación y cobranza para las automotoras, de tal manera de agregar valor a través de facilitar la compra de sus clientes, aumentar los servicios disponibles para ofertar a los clientes de las automotoras, ahorrar costos financieros al facilitar la recuperación de los valores asociados a los créditos otorgados por las empresas de financiamiento a los clientes finales vía el proceso de intermediación que se ofreceríamos. El servicio de intermediación se realizaría de manera mayoritariamente remota, de tal manera de lograr una mayor cobertura en un costo más accesible para las automotoras.- Se ofertarán dos tipos de servicios que se diferenciarán por las prestaciones y soluciones que aportan al cliente final.

Servicio Básico: Corresponde al proceso de intermediación vía remota con soporte permanente no presencial. La interacción con los clientes es vía portal web y call center, el flujo de los documentos es soportado a través de valijas de retiro según evento y en base al volumen puede llegar a una periodicidad diaria. El horario de cobertura considera horario de Mall.-

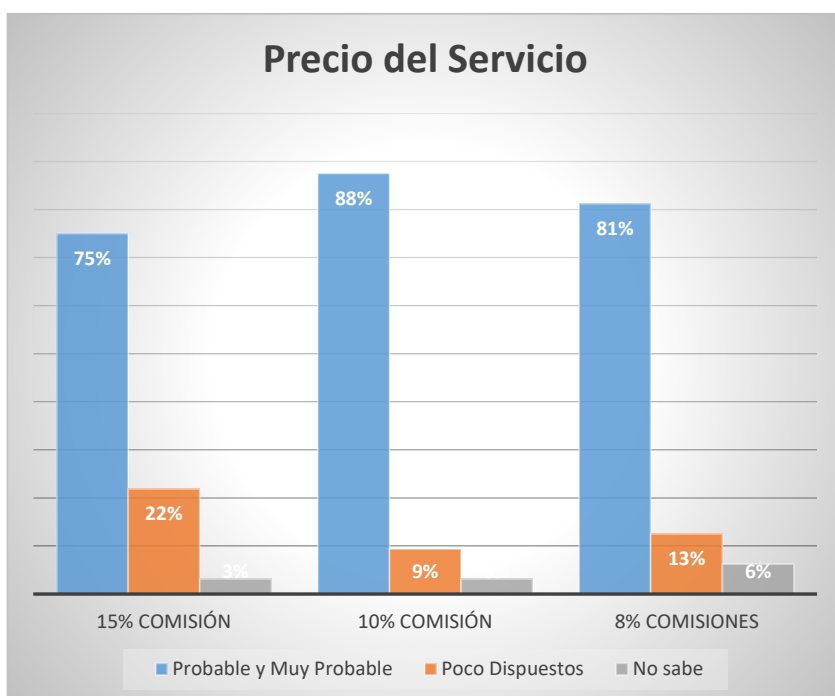
Servicio Premium: A los servicios y coberturas del plan anterior, se suman ejecutivos (as) con visitas presenciales, apoyo para cierres presenciales, retiro de documentos presenciales, además del flujo de valijas. Los ejecutivos presenciales además entregan servicios de capacitación de ventas a los ejecutivos, así como capacitación específica respecto del sistema y servicio de intermediación ofrecido.

8.4.- Estrategia de precios

Dentro de la investigación de mercado realizada, se indagó diferentes valores de comisión a considerar como precio por el servicio, se definieron 3 tramos de precio, uno alto de 15%, uno medio de 10% y uno bajo de 8%.-

Un 88% de los clientes (dueños y gerentes de automotoras) mostraron disposición a un precio por el servicio de un 10% de comisión por la intermediación.-

Ilustración 14 - Gráfico con preferencias de precios a pagar por los clientes del servicio F&I.



Fuente: Investigación Propia, en base a encuestas en profundidad a dueños automotoras y jefes de venta, octubre a diciembre 2016.-

Es importante destacar que cuando se considera el tramo superior, las preferencias de los clientes caen de un 88% a un 75%, lo que sigue siendo una cantidad relevante de clientes positivamente dispuestos a este rango de precios.

Por lo anterior, se plantean dos tipos de planes con precios de 15% de comisión para el plan Premium y un 10% de comisión como precio para el plan básico, la diferencia estará dada por los servicios que considera cada plan.-

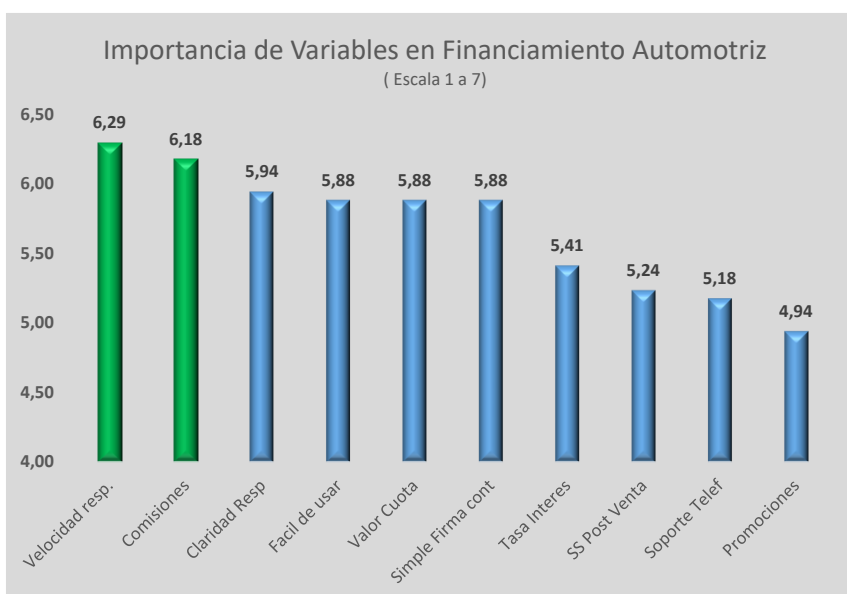
Ilustración 15- Productos a comercializar para la oferta del servicio de F&I



8.5.- Estrategia comunicacional y posicionamiento

En base a las investigaciones de mercado que se han realizado tanto a los clientes finales del proyecto, así como a los vendedores de vehículos, quienes corresponden a los principales usuarios de los servicios, se concluye que el aspecto que más valoran ambos grupos son coincidentes, siendo la velocidad de respuestas y el valor de las comisiones los elementos con mayor relevancia.

Ilustración 16- Valorización de las variables más relevantes que los vendedores de autos visualizan a la hora de escoger una oferta de financiamiento por parte de ellos para los clientes finales.



Fuente: Área F&I Salfa SA, encuesta fuerza de ventas, octubre 2016.-

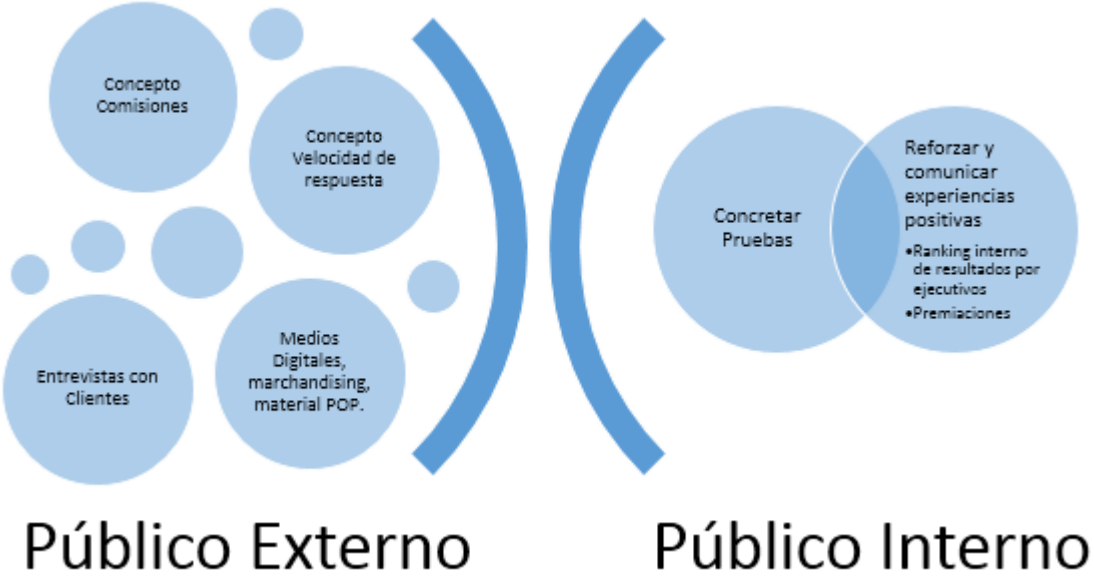
Son precisamente las variables de velocidad de respuesta y valor de comisión, los elementos centrales a considerar en la estrategia comunicacional, donde se hará énfasis en que este servicio agrega valor a los clientes finales en velocidad de respuesta, ya que integra de manera simultánea a muchos financiadores, quienes compiten por aprobar los negocios al menor tiempo posible, a ello se suma el beneficio del proceso de comparación de comisiones de las propuestas de financiamiento. Esta competencia facilita que las automotoras se decanten por las propuestas más rentables para ellas, incrementando de esta manera sus ingresos por las comisiones de crédito. En base a las ideas bastante coincidentes en esta industria, sobre la importancia de la velocidad de respuesta y el valor de las comisiones, es sobre la que se desarrollaría la folletería, los llamados, pagina web y en general los mensajes que se emitan respecto del proyecto.

Los medios para la comunicación serian digitales preferentemente y entrevistas y vistas directas a los clientes, ya que el contacto y la confianza con los clientes finales es un factor clave de éxito.

En cuanto al público Interno, la estrategia comunicacional estará centrada en reforzar el objetivo de conseguir que los clientes prueben y comunicar todas las experiencias positivas que los clientes puedan tener con el servicio, de tal manera de facilitar el proceso de conversión de prueba a convenio permanente.

Resumen de Estrategia Comunicacional

Ilustración 17 Resumen estrategia de comunicación



Las acciones de comunicación también están alineadas con el proceso de lanzamiento y puesta en marcha del proyecto, las que se resumen en el siguiente cuadro.

Ilustración 18 Proceso de Lanzamiento y Acciones de Comunicación

N°	Etapa	Clientes Objetivos	Actividades	Acciones de Comunicación
1	Inicio Operación Piloto	Clientes conocidos y ceranos	Marcha blanca, correcciones de errores, mejoras, detección de requerimientos	Portal de operaciones, Pagina Web, Capacitaciones, tarjetas, stickers magnéticos para teléfonos, regalos promocionales
2	Publicity	Diarios (LUN, La Tercera), revistas, Web	Entrevistas e insertos respecto del nuevo servicio, sus potencialidades, ventajas para Dealers, financiadores y clientes finales.	Difundir publicaciones, subir a portal y redes sociales
3	Concretar convenios	Dueños de automotoras, parques automotrices	Concertar reuniones y negocias convenios, ya sea de pruebas o permanentes	Preparar brochure para clientes , subir al portal los nuevos convenios, publicar totales intermediados en la web.-
4	Operación en régimen	Dueños automotoras y vendedores	Procesos de seguimiento, reuniones bimensuales con cada uno de ellos	Boletines mensuales, publicity 2 veces al año y evento anual

8.6.- Líneas de acciones internas y recursos requeridos

Las acciones internas estarán centradas en los siguientes aspectos:

- I. **Generación de convenios** con los diferentes financiadores y aseguradores. Esta acción es para los financiadores y aseguradores bastante rutinaria y en general tiene una disposición muy positiva para agregar nuevos canales.
- II. **Proceso de Reclutamiento de ejecutivos comerciales:** Con experiencia en empresas de financiamiento y preferentemente con cartera de clientes en el segmento objetivo.

- III. [Compra de computadores y equipos de comunicaciones](#) con el fin de tener las herramientas de soporte y operación necesarias sostener y operar los servicio a implementar.-
- IV. [Implementación de los sistemas de comunicaciones y red a los PCs y equipos en general](#), preparándolos para la implementación de la plataforma del sistema.
- V. [Plataforma de concentración de servicios de intermediación \(Software\)](#): Esta plataforma existe y está disponible para poder ser utilizada de manera abierta, incluso ya cuenta con vinculación con los financiadores, esta plataforma deberá ser disponibilidad en los equipos adquiridos , verificado que exista compatibilidad de sistemas, redes, navegadores, sistemas operativos, entre otros aspectos.-
- VI. [Operación y marcha blanca](#): Se iniciaran operaciones con clientes cercanos de tal manera de verificar en un ambiente controlado la operación del servicio, realizar las correcciones y depuración de procesos.-
- VII. [Campaña de lanzamiento y comunicación](#): Se realizara la campaña en medios digitales y escritos, también se realizaran visitas a clientes con el fin de dar a conocer los servicios, ventajas y beneficios que considera.-
- VIII. [Concreción de convenios con clientes para la suscripción del servicio en sus dos modalidades de plan \(Básico y Premium\)](#).-
- IX. [Lanzamiento del servicio](#): se realiza un evento de lanzamiento del servicio con los primeros clientes que ya han contratado el servicio así como clientes potenciales, se busca difundir con prensa y subir en redes sociales.-
- X. [Operación en régimen del servicio](#) : Se realizan las coberturas de los clientes tanto en las modalidades remotas como presenciales.-

8.6.1.- Cronograma con líneas de acción

A continuación se muestra la carta Gantt con el resumen del proceso de implementación y puesta en marcha del proyecto. Este proceso desde la partida de la implementación hasta la operación en régimen está planificado para ser aplicado en un periodo de 2 meses.-

Ilustración 19- Carta Gantt plan de acciones

Acciones	Semena 1	Semena 2	Semena 3	Semena 4	Semena 5	Semena 6	Semena 7	Semena 8
Generación de convenios con los diferentes financiadores y aseguradores.	X	X	X					
Proceso de Reclutamiento ejecutivos comerciales	X	X	X					
Compra de PCs y equipos de comunicaciones y operación		X	X					
Servicio de comunicaciones e internet: para el negocio.			X	X				
Plataforma de concentración de servicios de intermediación:			X	X	X	X		
Operación marcha blanca (clientes de prueba)					X	X		
Campaña de Lanzamiento y comunicación						X	X	X
Concreción de Convenios con clientes						X	X	X
Lanzamiento del servicio								X
Operación del servicio en Regimen								X

9.- EVALUACIÓN ECONÓMICA DEL NEGOCIO

9.1.- Ingresos

En base al mercado potencial que se ha determinado, el que llega a los 15 millones de dólares anuales, se ha establecido una segmentación y foco solo en automotoras pequeñas y medianas de la región metropolitana.

Mercado Potencial a Nivel Nacional

Ilustración 20-Mercado potencial de comisiones de créditos y seguros para el mercado chileno de vehículos usados

	Proyección \$	Observaciones
Total Comisiones F&I año	96.767.908.034	Comisiones cred y Seg anual
Comisiones Mdo Potencial Estimada	9.676.790.803	Comisiones servicio F&I
Comisiones Mdo Potencial Estimada en Dolares	14.887.370	Comisiones servicio F&I US\$



Mercado Potencial de la Región Metropolitana

Ilustración 21- Monto de comisiones de comisiones de crédito y seguro para vehículos usados en RM.

	Proyección \$	Observaciones
Total Comisiones F&I año	42.559.145.182	Comisiones cred y Seg anual
Comisiones Mdo Potencial Estimada	4.255.914.518	Comisiones servicio F&I
Comisiones Mdo Potencial Estimada en Dolares	6.547.561	Comisiones servicio F&I US\$

Los Ingresos de han calculado en base a la demanda esperada respecto del mercado objetivo. Se han planteado 3 escenarios diferentes de participación de mercado posible (Pesimista, Base, Optimista). Cada uno de ellos considera un crecimiento paulatino de la demanda hasta llegar a la estimación en régimen de cada escenario.

El precio de los servicios se ha fijado en dos modalidades según prestaciones ofrecidas. Un plan denominado Básico con un valor de comisión de 10% y un plan denominado Premium con un costo de 15%. Estos servicios son afectos a iva.-

Con el fin de abordar con una mayor amplitud de espectro y variables, se ha decidido realizar una evaluación económica en base a 3 escenarios más probables de demanda, esto es los clásicos escenarios pesimistas, base y optimista.

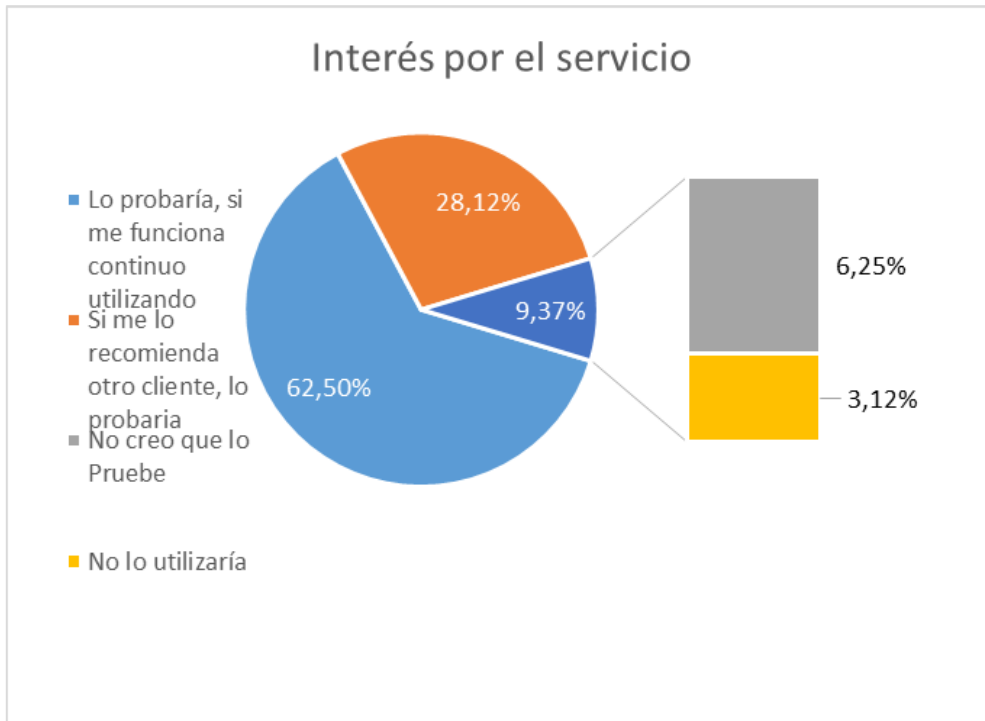
Respecto de la demanda esperada para cada uno estos escenarios, en el siguiente cuadro se resumen las consideraciones contempladas en cada caso.

Ilustración 22- Esquema de las características de los escenarios de evaluación económica

Escenarios	Participación	Detalle
Pesimista	11,7%	Es Igual = 62,5% de personas que probarían * (3,12% interesados en solo remoto + 15,62% interesados en Servicio Central Telef)
base	21,5%	Es Igual = (62,5% de personas que probarían + 28,12% de clientes que comprarían si se los recomiendan) * 40% de clientes que finalmente compren* (3,12% interesados en solo remoto + 15,62% interesados en Servicio Central Telef+ interesados en servicios presencial y portal 40,62% portal y presencial)
Optimista	26,9%	Es Igual = (62,5% de personas que probarían + 28,12% de clientes que comprarían si se los recomiendan) * 50% de clientes que finalmente compren* (3,12% interesados en solo remoto + 15,62% interesados en Servicio Central Telef+ interesados en servicios presencial y portal 40,62% portal y presencial)

Como base para determinar estas participaciones esperadas, se ha considerado los resultados del estudio cualitativo realizado para el proyecto, el cual respecto de la disposición de los clientes finales respecto del producto indica lo siguiente:

Ilustración 23- Nivel de interés por el servicio de F&I que mostraron los encuestados del estudio cualitativo

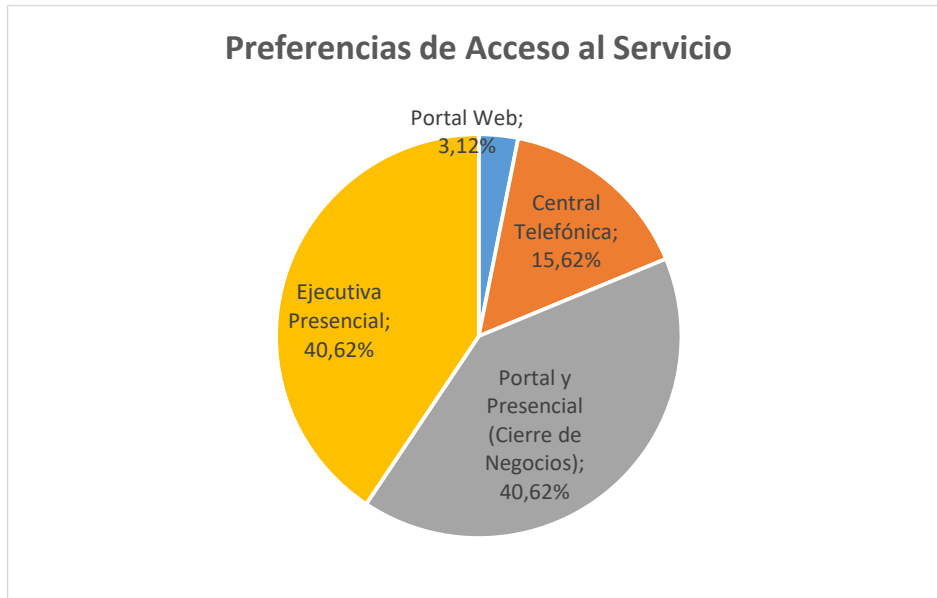


Fuente: Investigación Propia, en base a encuestas en profundidad a dueños automotoras y jefes de venta, octubre a diciembre 2016.-

Se puede observar que el 62,5% de los encuestados probarían en servicio y si les funciona, seguirían utilizándolo, por otra parte un 28,12% estaría dispuesto a contratar el servicio si se lo recomienda un par. E porcentaje de rechazo por el servicio es bastante bajo en el grupo encuestado.-

Respecto de las preferencias por las opciones de acceso al servicio, estas se distribuyen de manera equitativa entre ejecutiva presencial y un mix entre presencial y remoto, solo un 18% del total considero la opción exclusiva de acceso al servicio de manera exclusivamente vía portal o telefónicamente.-

Ilustración 24- Preferencias por el canal a través del cual acceder al servicio de F&I que indicaron los clientes encuestados en el estudio cualitativo.



Fuente: Investigación Propia, en base a encuestas en profundidad a dueños automotoras y jefes de venta, octubre a diciembre 2016.-

9.2.- Costos

Los costos de la operación están asociados mayoritariamente a los valores de comisiones a considerar para el personal comercial que atenderá a los clientes. Estos valores se han fijado como un porcentaje variable de los ingresos que cada ejecutivo genera para la compañía. La magnitud de rango de estas remuneraciones estaría en torno a MM\$1 líquidos para los ejecutivos comerciales que cumplen las metas, MM\$2,7 para el Gerente de Operaciones en el escenario base y MM\$4,2 para el Gerente General también en el escenario base.-

Las escalas de comisiones del personal y los valores de remuneración son los siguientes según escenarios:

Ilustración 25- Esquema de remuneraciones para el personal considerado en el proyecto del servicio de F&I.

Remuneraciones	Ejec	J. Opera	Gerente
Rem Fija M\$	550	2.500	3.500
Comisión % Ing. Net	40%	0,8%	1,5%

Remuneraciones líquidas proyectadas según escenarios:

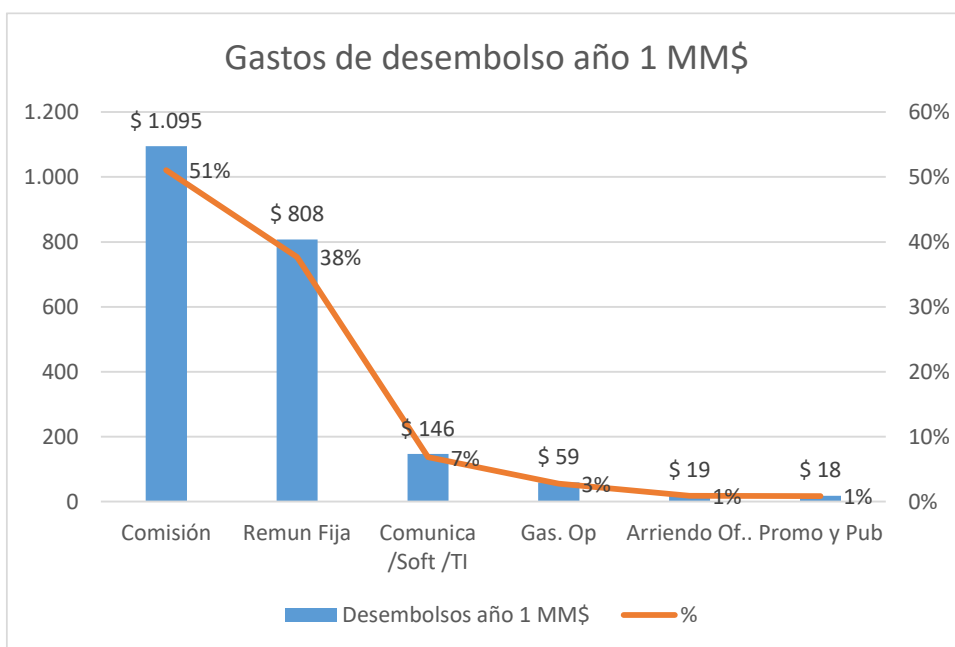
Ilustración 26- Remuneraciones líquidas para los diferentes cargos considerados para el proyecto F&I.-

Rem	Ejec	J. Opera	Gerente
Pesimista M\$	1.022	2.247	3.242
Base M\$	1.016	2.746	4.177
Optimista M\$	1.018	3.556	5.302

9.3.- Gastos

Los principales desembolsos del proyecto están asociados a remuneraciones, en especial comisiones, luego en montos bastante menos significativos se encuentran los gastos asociados a softwares, arriendo de oficinas, telefonía entre otros.

Ilustración 27- Estructura y orden de magnitud de los principales costos y gastos de la operación del proyecto.-



Fuente: Desembolsos Flujo de Tesorería año 1 escenario base

La estructura de los costos y gastos del proyecto están asociadas de manera muy relevante con la operación, por ende los costos y gastos son mayoritariamente variables.

10.- FLUJO DE CAJA (MES Y HORIZONTE TEMPORAL)

Con la identificación y valorización de los ingresos, costos, gastos e inversiones, se desarrolla el flujo de tesorería para los primeros doce meses de operación. A continuación se muestra el flujo de tesorería para el escenario base.

Se ha considerado que los ingresos tienen un desfase de recaudación de 30 días, situación similar se ha contemplado para el pago de proveedores. En cuanto a las remuneraciones, estas están planteadas a mes vencido.

Ilustración 28- Flujo de Tesorería (12 meses) Escenario base

Escenario Base													
Dda	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total
Autos Mes	1.029	2.059	3.603	4.632	5.147	5.147	5.147	5.147	5.147	5.147	5.147	5.147	52.499
Q Créditos	463	927	1.621	2.084	2.316	2.316	2.316	2.316	2.316	2.316	2.316	2.316	23.623
Q Seguros	144	288	504	648	721	721	721	721	721	721	721	721	7.352
Ejecutivos(as)	19	37	65	83	93	93	93	93	93	93	93	93	948
Venta Total Vehi M\$		11.319	22.649	39.633	50.952	56.617	56.617	56.617	56.617	56.617	56.617	56.617	520.872
Comisión Cred M\$		275.022	550.638	962.874	1.237.896	1.375.704	1.375.704	1.375.704	1.375.704	1.375.704	1.375.704	1.375.704	12.656.358
Comisión Seguros M\$		7.258	14.515	25.402	32.659	36.338	36.338	36.338	36.338	36.338	36.338	36.338	334.202
Total Comisiones		282.280	565.153	988.276	1.270.555	1.412.042	1.412.042	1.412.042	1.412.042	1.412.042	1.412.042	1.412.042	12.990.560
Ingresos Serv F&I Musan M\$	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Acum Año 1
Ing. Com Cred M\$		27.502	55.064	96.287	123.790	137.570	137.570	137.570	137.570	137.570	137.570	137.570	1.265.636
Ing. Com Seg M\$		726	1.452	2.540	3.266	3.634	3.634	3.634	3.634	3.634	3.634	3.634	33.420
Total M\$		28.228	56.515	98.828	127.056	141.204	141.204	141.204	141.204	141.204	141.204	141.204	1.299.056
Gastos													
Arriendo Oficina Virtual		392	840	1.456	1.904	2.072	2.072	2.072	2.072	2.072	2.072	2.072	19.096
Notaria		10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	110
Remuneraciones Fijas		10.450	20.350	35.750	45.650	51.150	51.150	51.150	51.150	51.150	51.150	51.150	470.250
Remuneración Fija Back Office		6.320	6.320	6.320	6.320	6.320	6.320	6.320	6.320	6.320	6.320	6.320	69.520
Comisiones		11.940	23.906	41.804	53.744	59.729	59.729	59.729	59.729	59.729	59.729	59.729	549.501
Gastos Cuenta Corriente		14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	150
Telefonos celulares		479	933	1.639	2.092	2.345	2.345	2.345	2.345	2.345	2.345	2.345	21.555
Gastos representación		300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	3.300
Tarjetas de Presentación		160	311	546	697	782	782	782	782	782	782	782	7.185
Telefono red fija		25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	277
Contabilidad y Remuneraciones		189	405	702	918	999	999	999	999	999	999	999	9.207
Publicidad y Promociones		185	185	185	185	185	185	185	185	185	185	185	2.038
Hosting		18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	193
Gestion y mantencion Web		20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	220
Licencias Team viewer		102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	1.119
Servicio de Curier		34	68	118	152	169	169	169	169	169	169	169	1.552
Articulos de Oficina		57	111	195	249	279	279	279	279	279	279	279	2.565
Cartridge		607	1.215	2.125	2.732	3.037	3.037	3.037	3.037	3.037	3.037	3.037	27.938
Arriendo software Crédito		6.466	6.466	6.466	6.466	6.466	6.466	6.466	6.466	6.466	6.466	6.466	71.130
Total Gasto		37.768	61.598	97.795	121.599	134.021	134.021	134.021	134.021	134.021	134.021	134.021	1.256.906
Resultado Op		(9.704)	(5.327)	789	2.259	3.674	3.674	3.674	3.674	3.674	3.674	3.674	13.734
PPM (2,4% mensual)		-	-	189	542	882	882	882	882	882	882	882	6.903
Flujo de Tesoreria		(9.704)	(5.327)	600	1.717	2.792	2.792	2.792	2.792	2.792	2.792	2.792	6.831

11.- DETERMINACIÓN DE TASA DE DESCUENTO

Se determinara la tasa de descuento en base a al modelo CAPM, se considera como tasa libre de riesgo a los pagarés del Banco central de Chile en un plazo de 10 años, se considera también la tasa actual de rentabilidad de mercado considerando el IGPA.

Como referente de riesgo, se considera a Falabella ya que es un canal de distribución tanto de servicios financieros e intermediación muy relevante, su beta riesgo es corregido por el nivel de apalancamiento, ya que la evolución económica es realizada para efectos de evaluación sin deuda.

En base a lo anterior, la determinación de la tasa de descuento aplicable al proyecto es la siguiente:

Ilustración 29- Parámetros de determinación de tasa de descuento

Variables	Valor	Consideraciones
Tasa Libre de riesgo	4,48%	Bono 10 años Banco Central en \$
Beta	0,42	Referencia Falabella 1,3 des apalancado
Tasa Mercado (IGPA)	17,5%	Promedio anual IGPA en 10 años

Tasa descuento del Capital Propio	10,0%
--	--------------

12.- ESTADOS DE RESULTADOS Y FLUJOS DE CAJA DEL PROYECTO DE SERVICIO DE F&I

12.1.- Escenario Pesimista

Ilustración 30 - Estado de Resultados y Flujo de Caja

Categoría	Escenario Pesimista																	
	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Autos Mes	415	830	1,453	1,868	2,075	2,075	2,075	2,075	2,075	2,075	2,075	2,075	2,075	21,166	24,900	24,900	24,900	24,900
Q.Créditos	187	374	654	841	934	934	934	934	934	934	934	934	934	9,528	11,205	11,205	11,205	11,205
Q.Seguros	58	116	203	262	291	291	291	291	291	291	291	291	291	2,967	7,470	7,470	7,470	7,470
Electricidad	7	15	26	34	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37
Venta Total Vehi M\$	4,565	9,130	15,983	20,548	22,825	22,825	22,825	22,825	22,825	22,825	22,825	22,825	22,825	232,826	273,900	273,900	273,900	273,900
Comisión Cred M\$																		
Comisión Seguros M\$																		
Accesorios																		
Total Comisiones	114,001	228,002	398,707	512,759	569,462	569,462	569,462	569,462	569,462	569,462	569,462	569,462	569,462	5,809,169	6,833,549	6,833,549	6,833,549	
Ingresos Serv F&I Nuevos M\$	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingr. Com Cred M\$		11,108	22,216	38,848	49,955	55,480	55,480	55,480	55,480	55,480	55,480	55,480	55,480	565,943	665,755	665,755	665,755	665,755
Ingr. Com Seg M\$		292	585	1,073	1,320	1,467	1,467	1,467	1,467	1,467	1,467	1,467	1,467	14,954	17,600	17,600	17,600	17,600
Ingr. Accesorios M\$																		
Ingr. Otros serv M\$																		
Total M\$	11,400	22,800	39,871	51,276	56,946	56,946	56,946	56,946	56,946	56,946	56,946	56,946	56,946	580,917	683,355	683,355	683,355	683,355
Gastos																		
Arriendo Oficina	400	392	840	1,456	1,904	2,072	2,072	2,072	2,072	2,072	2,072	2,072	2,072	21,168	24,864	24,864	24,864	24,864
Notaría	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	120	120	120	120	120
Remuneraciones Fijas Eje	1,650	3,850	8,250	14,300	18,700	20,350	20,350	20,350	20,350	20,350	20,350	20,350	20,350	207,900	244,200	244,200	244,200	244,200
Remuneraciones Fijas Back Office	3,660	6,320	6,320	6,320	6,320	6,320	6,320	6,320	6,320	6,320	6,320	6,320	6,320	75,840	75,840	75,840	75,840	75,840
Comisiones	0	4,822	9,645	16,865	21,690	24,088	24,088	24,088	24,088	24,088	24,088	24,088	24,088	245,728	289,059	289,059	289,059	289,059
Gastos Cuenta Corriente	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	163	163	163	163	163
Plan de Datos Bam	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Telefonos celulares	983	176	378	655	857	933	933	933	933	933	933	933	933	9,529	11,193	11,193	11,193	11,193
Gastos representación	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	3,600	3,600	3,600	3,600	3,600
Tarjetas de Presentación	328	59	126	218	286	311	311	311	311	311	311	311	311	3,721	3,721	3,721	3,721	3,721
Telefono red fija	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	303	303	303	303	303
Costos red fija	27	189	405	702	918	999	999	999	999	999	999	999	999	10,206	11,968	11,968	11,968	11,968
Costos Publicidad y Promociones	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	897	897	897	897	897
Polizas Uniforme	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Charquetas Uniforme	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mochilas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Hosting	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	210	210	210	210	210
Gestión y mantenimiento Web	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	240	240	240	240	240
Licencias Team Viewer	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	1,221	1,221	1,221	1,221	1,221
Papel Impreso	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Servicio de Courier	0	18	37	64	83	92	92	92	92	92	92	92	92	997	1,401	1,401	1,401	1,401
Artículos de Oficina	3	21	45	78	102	111	111	111	111	111	111	111	111	1,134	1,332	1,332	1,332	1,332
Cartidge	40	245	490	857	1,103	1,225	1,225	1,225	1,225	1,225	1,225	1,225	1,225	12,965	18,675	18,675	18,675	18,675
Impresoras	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Arrendo software Crédito	2,655	2,655	2,655	2,655	2,655	2,655	2,655	2,655	2,655	2,655	2,655	2,655	2,655	31,855	31,855	31,855	31,855	31,855
Arrendo software Crédito Depreciación Amort	164	200	200	200	1,512	1,606	1,606	1,606	1,606	1,606	1,606	1,606	1,606	14,923	19,271	19,271	19,271	19,271
Total Gasto	10,308	19,474	29,952	44,934	56,692	61,324	61,324	61,324	61,324	61,324	61,324	61,324	61,324	641,666	740,163	740,163	740,163	740,163
Resultado Op	(10,308)	(8,074)	(7,152)	(5,063)	(4,378)	(4,378)	(4,378)	(4,378)	(4,378)	(4,378)	(4,378)	(4,378)	(4,378)	(60,729)	(56,808)	(56,808)	(56,808)	(56,808)
Impcto (24a 27%)														0	0	0	0	0
Resultado Ejercicio	(10,308)	(8,074)	(7,152)	(5,063)	(4,378)	(4,378)	(4,378)	(4,378)	(4,378)	(4,378)	(4,378)	(4,378)	(4,378)	(60,729)	(56,808)	(56,808)	(56,808)	(56,808)
Flujo de Caja	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Resultado Ejercicio	(10,308)	(8,074)	(7,152)	(5,063)	(4,378)	(4,378)	(4,378)	(4,378)	(4,378)	(4,378)	(4,378)	(4,378)	(4,378)	(60,729)	(56,808)	(56,808)	(56,808)	(56,808)
Depreciación Amort	0	164	200	200	1,512	1,606	1,606	1,606	1,606	1,606	1,606	1,606	1,606	14,923	19,271	19,271	19,271	19,271
Amortización de Capital	(10,308)	(7,910)	(6,953)	(4,863)	(3,904)	(2,772)	(2,772)	(2,772)	(2,772)	(2,772)	(2,772)	(2,772)	(2,772)	(45,806)	(37,537)	(37,537)	(37,537)	(37,537)
Inversión	(7,266)	(200)	(1,277)	(0)	(47,261)	(3,367)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Comunicación	(200)																	
Implementación	(11,339)																	
Mkt	(4,382)																	
Operación	(323)																	
RRHH	(200)																	
Otros																		
Total Inversión	(34,017)	(7,910)	(8,230)	(4,864)	(51,164)	(6,139)	(2,772)	(2,772)	(2,772)	(2,772)	(2,772)	(2,772)	(2,772)	(45,806)	(37,537)	(37,537)	(37,537)	(37,537)
Valor residual																		
Flujo	(34,017)	(7,910)	(8,230)	(4,864)	(51,164)	(6,139)	(2,772)	(2,772)	(2,772)	(2,772)	(2,772)	(2,772)	(2,772)	(45,806)	(37,537)	(37,537)	(37,537)	(37,537)
KT																		11,339

12.2.- Escenario Base

Ilustración 31-- Estado de Resultados y Flujo de Caja

Escenario Base	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
Activos																			
Duda		1.029	2.059	3.603	4.632	5.147	5.147	5.147	5.147	5.147	5.147	5.147	5.147	52.499	24.900	24.900	24.900	24.900	
O Céditos		1.621	2.094	2.316	2.316	2.316	2.316	2.316	2.316	2.316	2.316	2.316	2.316	23.623	11.205	11.205	11.205	11.205	
O Seguros		144	288	504	648	721	721	721	721	721	721	721	721	7.382	7.470	7.470	7.470	7.470	
Efectivos (de)		19	37	65	83	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	
Venta Total Veh M\$		11.319	22.649	39.633	50.932	56.617	56.617	56.617	56.617	56.617	56.617	56.617	56.617	577.489	679.404	679.404	679.404	679.404	
Comisión Cred M\$		275.022	550.638	969.874	1.237.966	1.375.704	1.375.704	1.375.704	1.375.704	1.375.704	1.375.704	1.375.704	1.375.704	14.032.062	16.508.448	16.508.448	16.508.448	16.508.448	
Comisión Seguros M\$		7.258	14.515	25.402	32.659	36.338	36.338	36.338	36.338	36.338	36.338	36.338	36.338	370.541	436.051	436.051	436.051	436.051	
Accesorios																			
Total Comisiones		282.280	565.153	986.276	1.270.555	1.412.042	1.412.042	1.412.042	1.412.042	1.412.042	1.412.042	1.412.042	1.412.042	14.402.603	16.944.509	16.944.509	16.944.509	16.944.509	
Ingresos Serv F&I Multian M\$																			
Ing. Com Cred M\$	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
Ing. Com Seg M\$		27.502	55.064	96.287	123.720	137.570	137.570	137.570	137.570	137.570	137.570	137.570	137.570	1.403.206	1.650.845	1.650.845	1.650.845	1.650.845	
Ing. Accesorios M\$		726	1.452	2.540	3.266	3.634	3.634	3.634	3.634	3.634	3.634	3.634	3.634	37.054	43.606	43.606	43.606	43.606	
Ing. Otros serv M\$														0	0	0	0	0	
Total M\$		28.228	56.515	98.828	127.056	141.204	141.204	141.204	141.204	141.204	141.204	141.204	141.204	1.440.260	1.694.451	1.694.451	1.694.451	1.694.451	
Gastos																			
Arrendo Oficina Virtual		400	392	840	1.456	1.904	2.072	2.072	2.072	2.072	2.072	2.072	2.072	21.168	24.864	24.864	24.864	24.864	
Notaria		10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	120	120	120	120	120	
Remuneración Filas		1.650	10.450	20.350	35.750	45.650	51.150	51.150	51.150	51.150	51.150	51.150	51.150	521.400	613.800	613.800	613.800	613.800	
Remuneración Fija Back Office		3.620	6.320	6.320	6.320	6.320	6.320	6.320	6.320	6.320	6.320	6.320	6.320	75.840	75.840	75.840	75.840	75.840	
Comisiones		0	11.940	23.906	41.804	53.744	59.729	59.729	59.729	59.729	59.729	59.729	59.729	609.220	716.752	716.752	716.752	716.752	
Gastos Cuenta Corriente		14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	163	163	163	163	163	
Teléfono celulares		2.955	479	933	1.639	2.092	2.345	2.345	2.345	2.345	2.345	2.345	2.345	23.899	28.134	28.134	28.134	28.134	
Gastos representación		300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600	
Tarjetas de Presentación		798	160	311	546	697	782	782	782	782	782	782	782	7.966	9.378	9.378	9.378	9.378	
Teléfono red fija		25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	303	303	303	303	303	
Comunidad y Remuneraciones		27	189	405	702	918	999	999	999	999	999	999	999	10.206	11.988	11.988	11.988	11.988	
Publicidad y Promociones		185	185	185	185	185	185	185	185	185	185	185	185	2.223	2.223	2.223	2.223	2.223	
Hosting		18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	210	210	210	210	210	
Gestión y mantenimiento Web		20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	240	240	240	240	240	
Licencias Team viewer		102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	1.221	1.221	1.221	1.221	1.221	
Papel Impresora		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Servicio de Courier		0	34	68	118	152	169	169	169	169	169	169	169	1.721	1.038	1.038	1.038	1.038	
Artículos de Oficina		3	57	111	195	249	279	279	279	279	279	279	279	2.844	3.348	3.348	3.348	3.348	
Carritos de Oficina		40	607	1.215	2.125	2.732	3.037	3.037	3.037	3.037	3.037	3.037	3.037	30.975	18.675	18.675	18.675	18.675	
Impresoras		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Arrendo software Credito		6.466	6.466	6.466	6.466	6.466	6.466	6.466	6.466	6.466	6.466	6.466	6.466	77.597	77.597	77.597	77.597	77.597	
Depreciación/ Amort		164	244	244	244	3.198	3.510	3.510	3.510	3.510	3.510	3.510	3.510	31.926	42.114	42.114	42.114	42.114	
Total Gasto		16.113	37.932	61.842	98.039	124.797	137.530	137.530	137.530	137.530	137.530	137.530	137.530	1.422.852	1.631.609	1.631.609	1.631.609	1.631.609	
Resultado Op		(16.113)	(9.704)	(5.327)	789	2.259	3.674	3.674	3.674	3.674	3.674	3.674	3.674	17.408	62.842	62.842	62.842	62.842	
Impcto (24 al 27%)														4.352	15.710	16.967	16.967	16.967	
Resultado Ejercicio		(16.113)	(9.704)	(5.327)	789	2.259	3.674	3.674	3.674	3.674	3.674	3.674	3.674	13.056	47.131	45.874	45.874	45.874	
Flujo de Caja																			
Resultado Ejercicio	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
Depreciación/ Amort		0	164	244	244	3.510	3.510	3.510	3.510	3.510	3.510	3.510	3.510	31.926	42.114	42.114	42.114	42.114	
Amortización de Capital		(16.113)	(9.540)	(5.083)	1.033	5.457	7.183	7.183	7.183	7.183	7.183	7.183	7.183	44.982	89.246	87.989	87.989	87.989	
Inversión		(7.266)	(2.874)	(1)	(106.356)	(11.224)	0	0	0	0	0	0	0						
Comunicación		(200)																	
Implementación		(100.674)																	
Mkt		(4.382)																	
Operación		(323)																	
RRHH		(200)																	
Otros		(80.157)	(9.540)	(7.957)	1.032	(100.880)	(4.041)	7.183	7.183	7.183	7.183	7.183	7.183	44.982	89.246	(47.295)	87.989	87.989	
Total Inversión		(80.157)	(9.540)	(7.957)	1.032	(100.880)	(4.041)	7.183	7.183	7.183	7.183	7.183	7.183	44.982	89.246	(47.295)	87.989	87.989	
Valor residual																			
KI																			
Flujo		(80.157)	(9.540)	(7.957)	1.032	(100.880)	(4.041)	7.183	7.183	7.183	7.183	7.183	7.183	44.982	89.246	(47.295)	87.989	538.607	

13.- SENSIBILIZACIONES

Se realiza la evaluación económica del proyecto considerando los clásicos 3 escenarios de evaluación cuyas características se resumen a continuación:

Ilustración 33 - Parámetros de evaluación considerados para los 3 escenarios

Mercado Objetivo N° Automotoras RM	886	886	886
Participación	11,7%	21,5%	26,9%
	Pesimista	Base	Optimista
Vehículos Promedio	20	27	34
Ticket Prom Auto	11	11	14
Pie Promedio	40%	40%	40%
Saldo Precio Prom	6,6	6,6	8,4
Comisión Cred	9%	9%	9%
Comisión Seguros	14%	14%	14%
Penetración Créditos	45%	45%	45%
Penetración Seguros	30%	30%	30%
Valor Servició F&I Musan	10%	10%	10%

Las principales diferencias en los escenarios se encuentran en la participación de mercado, a ello en el escenario optimista se considera adicionalmente un valor promedio de vehículos MM\$14 que corresponde a la parte superior del rango promedio de valor de vehículos considerados en la encuesta a clientes.

13.1.- Las consideraciones para la evaluación económica de los escenarios es la siguiente:

- I. Tasa de descuento de: 10% anual (Modelo CAPM)
- II. Valor residual : Se considera 5 flujos adicionales como valor residual del negocio, esto en base al ciclo de vida del producto y los negocios, donde se plantea un escenario conservador donde solo se asumirá que a partir del año 5 , el negocio solo tendrá 5 periodos adicionales. Se desechó la alternativa de considerar la perpetuidad del último flujo como valor residual lo que habría aumentado positivamente de manera significativamente el resultado de la

evaluación económica, sin embargo se utilizó esta alternativa que es más conservadora.

- III. Se asume una productividad de 25 contratos de Credito mensual por ejecutivo de crédito, lo que se toma como referencia de la productividad de ejecutivos en terreno de Forum que es el financiador automotriz líder del mercado (ejecutivos con cartera de Dealers que son los casos más similares al planteado por el proyecto).
- IV. Valor de la comisión del servicio ofertado a los clientes: Se consideró un precio conservador de 10% de comisión neta, esto pese a comercializar dos productos con comisiones de 15% para el servicio Premium y de 10% para el servicio básico. En este caso y con el fin de ser conservador, se asume que la totalidad de los servicios intermediados fueron bajo la modalidad de plan básico.

13.2.- Los resultados de la evaluación económica en los 3 escenarios es la siguiente:

Resultado Evaluación económica del Proyecto (Valores en M\$).-

Ilustración 34- Resumen de resultados de evaluación económica

	Pesimista	Base	Optimista
Van (10%)	(220.321)	434.870	3.137.498

A continuación se muestra el resumen de los flujos de caja anuales por año de los 3 escenarios.

Ilustración 35 - Resumen de los flujos de caja en el tiempo, para los 3 escenarios.t

Flujos Periodos	Periodo 0	Periodo 1	Periodo 2	Periodo 3	Periodo 4	Periodo 5
Pesimista	(34.017)	(45.806)	(37.537)	(95.350)	(37.537)	(26.198)
Base	(39.157)	44.982	89.246	(47.295)	87.989	538.607
Optimista	(57.748)	383.424	509.987	282.055	498.154	3.012.692

Se puede observar en el periodo cero los valores de las inversiones a considerar. En el periodo 3 se produce un efecto importante de las renovaciones de equipos

computacionales que a ese momento estarían finalizando su vida útil, en el periodo 5 se consideran los valores residuales y la recuperación del capital de trabajo del negocio.

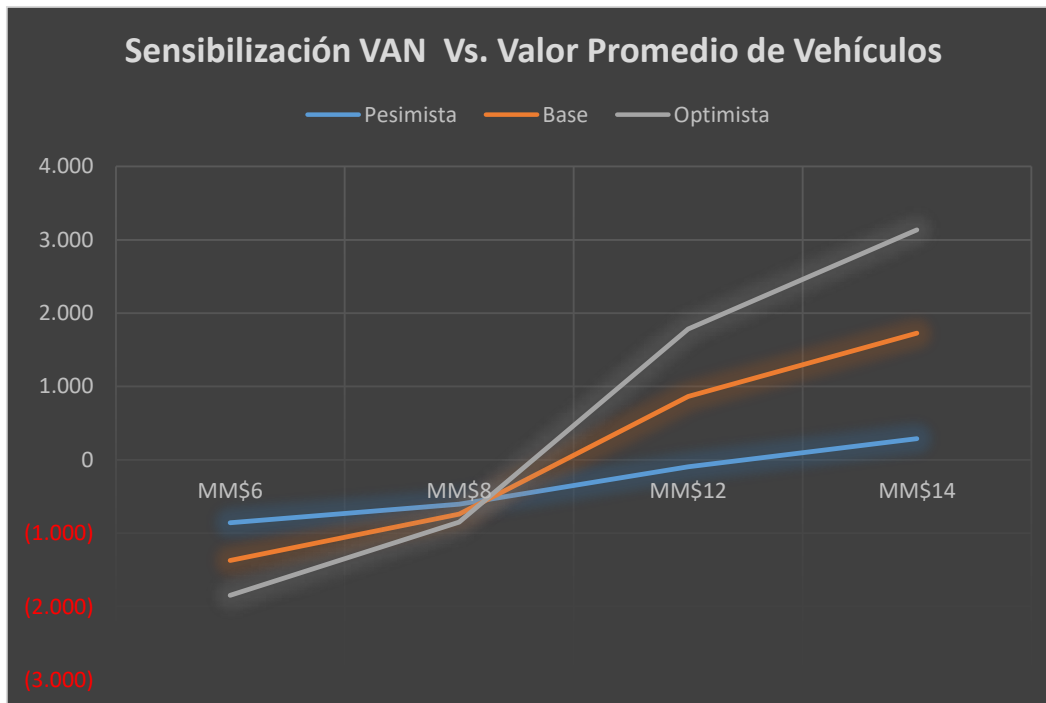
13.3.- Evaluaciones sensibilizando del valor promedio de vehículo.

Se realizan simulaciones modificando el valor promedio de los vehículos. Los 3 escenarios consideran en cada caso una participación diferentes del mercado potencial de la RM..

Ilustración 36- Sensibilización Van 10% versus valor promedio de vehículos

Sensibilización Ticket Promedio			
Part	11,7%	21,5%	26,9%
Van (10%) MM\$	Pesimista	Base	Optimista
MM\$6	(859)	(1.373)	(1.846)
MM\$8	(603)	(738)	(849)
MM\$12	(93)	866	1.783
MM\$14	288	1.728	3.137

Ilustración 37- Evolución Van 10% respecto de variaciones en participación de mercado



14.- CONCLUSION

En consideración a la evaluación estratégica y evaluación económica realizada se concluye para el proyecto lo siguiente:

- i. **Interés por el servicio:** En base al estudio cualitativo se observa interés y disposición por contar con un canal de distribución de los servicios de créditos y seguros automotrices (intermediación o corretaje de estos servicios).-
- ii. **Clientes visualizan valor en la oferta:** Los clientes potenciales valoran positivamente el servicio y no se observa rechazo o mayor resistencia por probar o utilizar los sistemas y plataformas que esta propuesta de negocios plantea..
- iii. **Hay espacio en un segmento de clientes:** Si bien las automotoras de mediano y pequeño tamaño tienen algún grado de acceso a los servicios de financiamiento no pueden aprovechar de buena forma sus beneficio, producto de que carecen del personal especializado para gestionar de buena manera el proceso comercial y administrativo que implica la intermediación de créditos y seguros por parte de las automotoras.
- iv. **Los clientes tienen una disposición a pagar entre un 15% y un 10% de los ingresos que reciben por créditos y/o seguros:** a cambio de que se les brinde apoyo para la comercialización, seguimiento de la oferta de los servicios de crédito y seguro, así como la recuperación de los saldos precio (valores del crédito cursado que corresponde a la proporción del vehículo que fue cancelado por la empresa de financiamiento a la automotora) .
- v. **El modelo de negocio propuesto, permite una amplia cobertura, buenos tiempos de respuesta y una operación sencilla con los clientes finales a un costo muy accesible para las automotoras, lo que facilita el acceso de las mismas a utilizar el proceso.**

- vi. **La prueba del servicio es fundamental para el éxito:** Los clientes si bien están interesados en el proceso, quieren en su gran mayoría (62,5% de las preferencias) probar el servicio y luego si la experiencia es positiva continuarían con una relación permanente.

- vii. **La estructura de costos del servicio es sustancialmente variable,** lo que le permite ajustarse de manera bastante rápida a las variaciones de demanda, reduciendo con ello de manera importante los valores de inversión inicial y barreras de salida o rigideces de escala.

- viii. **Vehículos que implican créditos de muy bajo monto, no son rentables:** Producto también de la estructura de costos fuertemente variable, los costos de operación para todos los créditos es similar salvo en la comisión del crédito. Esto significa que los créditos de montos pequeños (por debajo de los MM\$8,0) no generan la comisión suficiente para absorber los costos de valijas, comisiones, traslados que su concreción implican, por ello se visualiza la necesidad de excluir del segmento objetivo a las automotoras que se especializan en vehículos city car o aquellos vehículos cuyo proceso en promedio genere créditos inferiores a los MM\$8,0 en monto a financiar. El excluir este segmento permite asegurar un ticket promedio de vehículos que se situaría en el rango de entre 11 a 14 millones en promedio.-

- ix. **La inversión del proyecto no es muy significativa,** en especial si se diluye entre varios inversionistas. Con esto, el riesgo del emprendimiento también se mitiga de manera relevante.

- x. **La Evaluación económica resulta muy positiva** para dos de los 3 escenarios planeados. En el escenario pesimista donde una combinación de vehículos de bajo precio y una escasa participación de mercado, generan un Van Negativo. Se debe tener presente que se ha tomado el criterio conservador de un precio de comisión del 100% de los clientes en plan básico. Si en el escenario pesimista con baja participación y un ticket promedio de vehículo bajo, la comisión promedio del servicio es de 11,3% el escenario resulta viable económicamente. Para una comisión de 11,3% en promedio equivale a un 26% de los clientes usen el plan Premium y el 74% el plan normal.

- xi. El proyecto no es rápidamente replicable, ya que si bien el esquema de negocios es simple, el proceso operativo de los créditos no lo es, por ende la prueba que realizarían los clientes se vería enfrentada a retrasos o malas experiencias, lo que reduciría la cantidad de clientes que estarían dispuestos con estos eventuales competidores a continuar con el servicio.

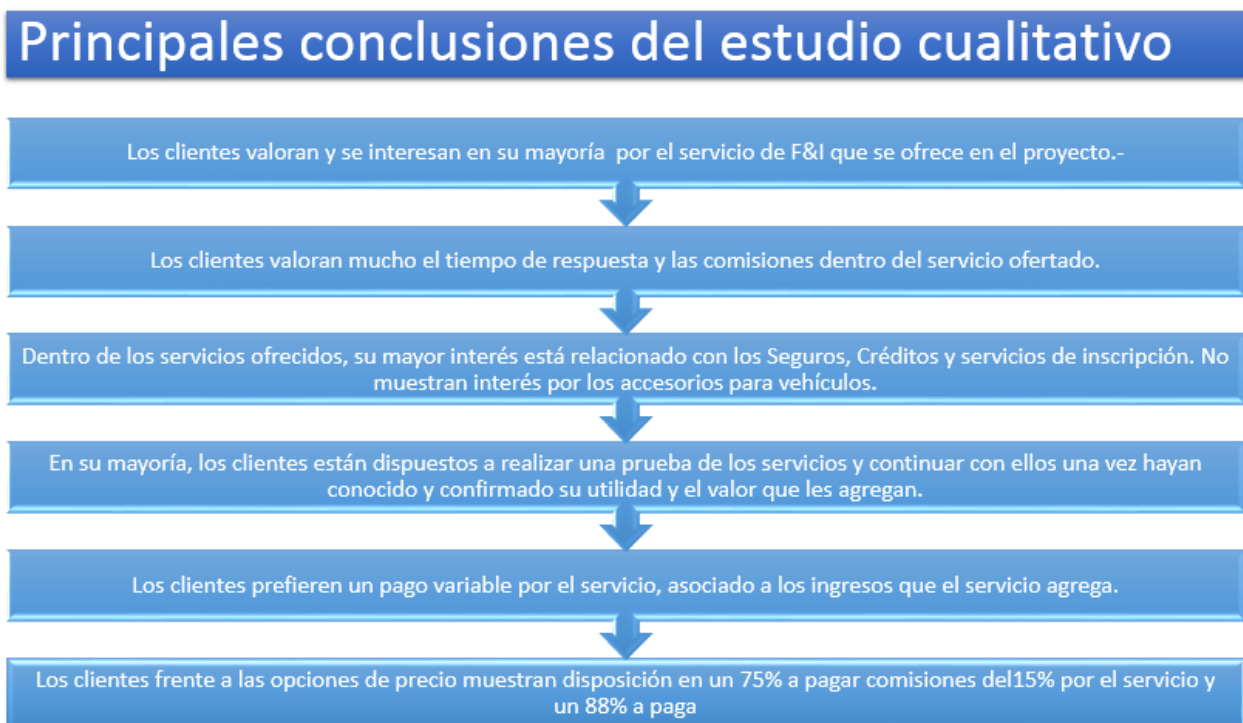
- xii. Viabilidad económica y estratégica del proyecto; En base a los puntos anteriores se concluye que el proyecto es económicamente viable. Si se quiere reducir aún más el nivel de incertidumbre, es factible avanzar en un estudio de mercado cuantitativo más específico, con el fin de arrojar una mayor certeza en cuanto a niveles de rangos de confianza y valides estadística de los resultados del estudio cualitativo.

15.- INVESTIGACIÓN DE MERCADO

Se realizó un estudio cualitativo de mercado a los clientes finales, en este caso Automotoras pequeñas y medianas de la región metropolitana.

El estudio realizado correspondió a encuestas en profundidad, las que se han tabulado y cuyos principales resultados se resumen a continuación.

Ilustración 38- Resumen de conclusiones y observaciones del estudio cualitativo.



El estudio cualitativo consistió en encuestas en profundidad a los clientes a dueños y gerentes de automotoras de la región metropolitana. Se realizaron en total 32 encuestas entre los meses de octubre a diciembre de 2016. El detalle de la investigación está disponible en los anexos de este documento.

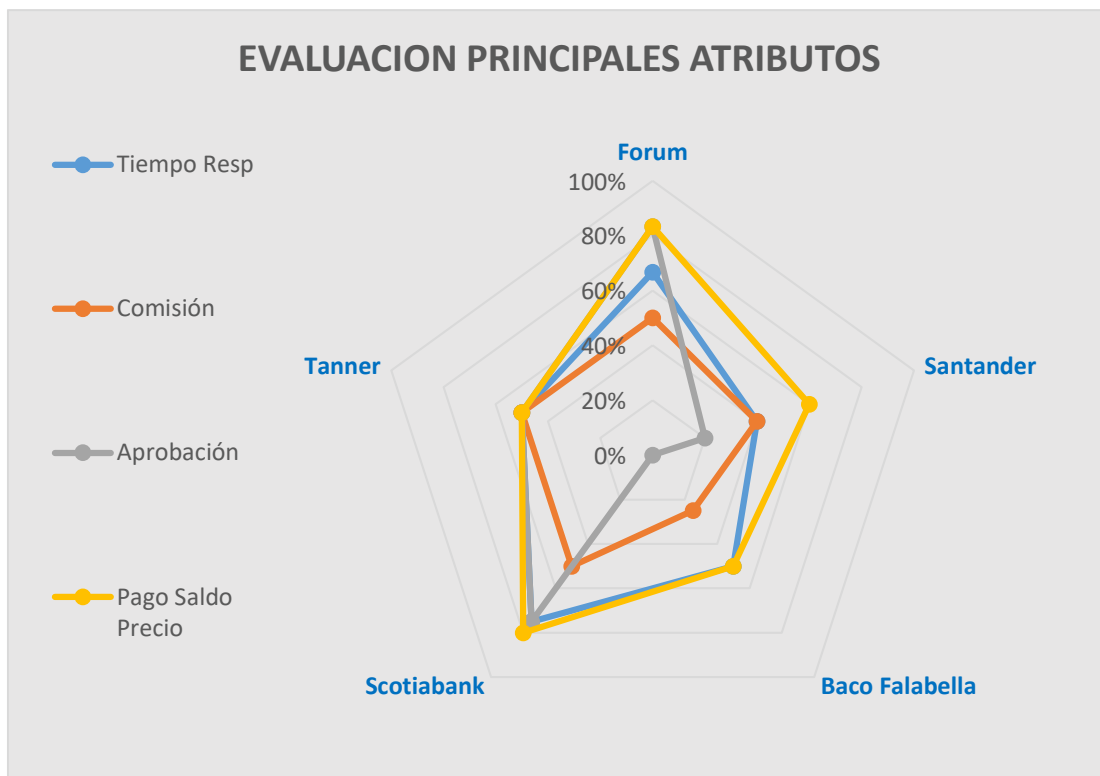
15.1 Recordación de marca

De los competidores, en este caso productos sustitutos, el líder de mercado, la marca más recordada y la institución más valorada es por bastante distancia Forum.

15.2.- Atributos de decisión

En la investigación de mercado del proyecto, se realizó la consulta a los dueños de las concesionarias del segmento en análisis, en la que se indago la evaluación que ellos realizan de diferentes atributos de los principales financiadores. En el siguiente grafico se muestra el porcentaje del total de respuestas que tuvieron evaluación de positivas o muy positivas de las variables consideradas. Estas variables corresponden a las más relevantes en un proveedor de servicios de financiamiento.

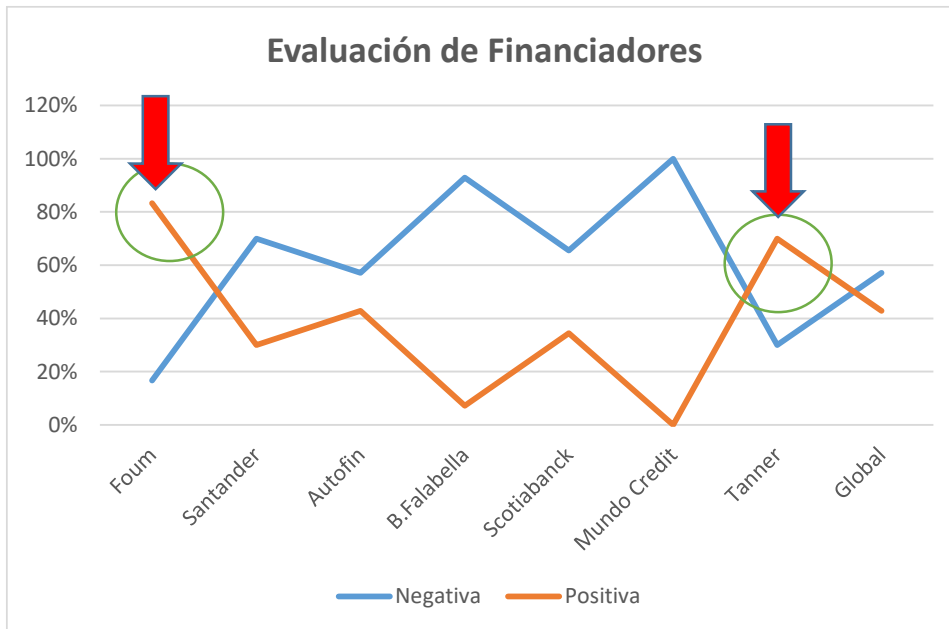
Ilustración 39- Preferencias por atributos de los principales financiadores automotrices



Fuente: Estudio cualitativo de elaboración propia, octubre a diciembre 2016.-

Como se puede observar en el gráfico, Forum es la institución que más aspectos positivos concentra en la evaluación de los dueños y gerentes de sucursal, esto resulta consistente con la respuesta posterior de los mismos encuestados al consultar en su opinión cuál era su evaluación de los diferentes proveedores de financiamiento. En este caso se acumulan las respuestas positivas y negativas para cada financiador, el resumen de los resultados se observa en el siguiente gráfico.

Ilustración 40- Preferencias positivas y negativas de los diferentes financiadores por parte de los dueños y gerentes de concesionarias del estudio cualitativo realizado



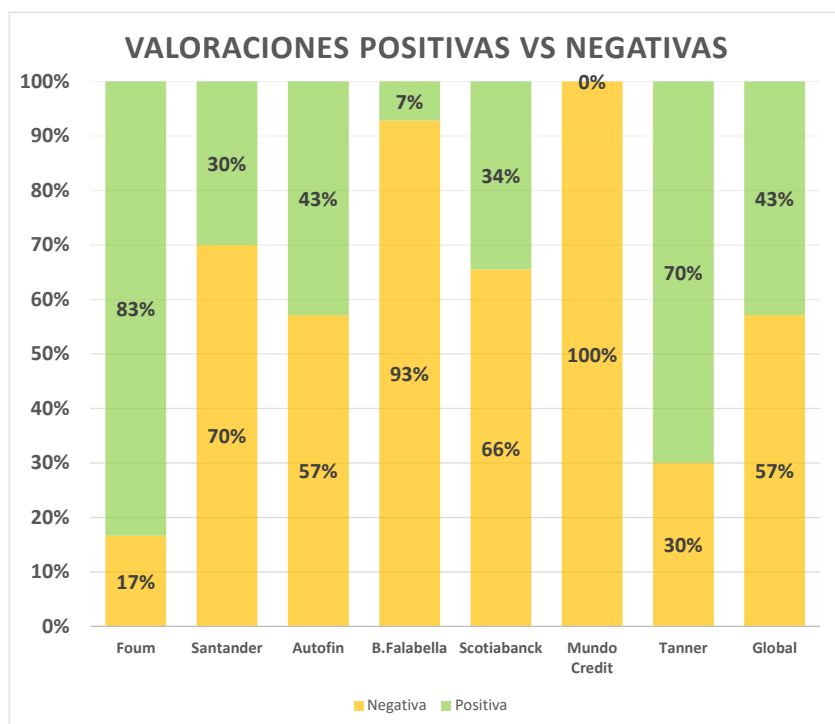
Fuente: Estudio cualitativo de elaboración propia, octubre a diciembre 2016.-

La positiva evaluación que tienen los dueños de concesionarias y gerentes respecto del proveedor de financiamiento Forum es bastante importante, superando largamente las evaluaciones positivas a las evaluaciones negativas. Una situación similar aunque en menor grado sucede con Tanner donde las evaluaciones positivas por parte de los dueños y gerentes de concesionarios llegan a un 70% mientras que las negativas llegan solo al 30%. Se debe destacar la situación de Scotiabank, institución que tiene en general en buena parte de los atributos relevantes, evaluaciones muy positivas, sin embargo en el atributo aprobación de crédito, su evaluación es tan baja que termina arrastrando a su evaluación general de manera muy significativa.

15.3.-Posicionamiento de marca

En base a las encuestas en profundidad, las empresas con mejor posicionamiento son Forum y Tanner, ambas instituciones tienen más valoraciones positivas que negativas, por parte de los dueños de los concesionarios.

Ilustración 41-Valorizaciones de los principales financiadores



Fuente: Estudio cualitativo de elaboración propia, octubre a diciembre 2016.-

16.- EVALUACIÓN DE INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

En base al estudio cualitativo de entrevistas en profundidad a los clientes potenciales, donde aparece en general una muy buena disposición de parte de los clientes por el producto, pero de ellos un 62 % indicó estar dispuesto a probar el servicio y si su experiencia es positiva, el concretar la compra. En base a esto, se ha priorizado las iniciativas estrategias que por un lado generen conocimiento del servicio y la marca, posteriormente incentiven la prueba del servicio, para luego concretar la suscripción permanente del servicio.

- 16.1.- **Generar conocimiento del servicio de F&I:** Tanto entre los concesionarios, proveedores de servicios financieros y vendedores de las automotoras en RM.-
- 16.2.- **Generar y promover la prueba del servicio:** Esto por parte de los potenciales clientes (automotoras) así como por parte de los usuarios del servicio, en este caso los vendedores de las automotoras quienes son los que mantienen el contacto con los clientes finales de sus empresas y a quienes se busca otorgar los créditos y seguros que se intermedian.
- 16.3.- **Procesos de capacitación de los beneficios y operación del servicio de F&I:** Capacitaciones recurrentes a los ejecutivos de venta de las automotoras, con el fin de facilitar la utilización del servicio y la visualización de los beneficios que para los ejecutivos de venta puede significar contar con servicio de F&I.
- 16.4.- **Generar una positiva interacción con los proveedores de servicio de financiamiento y seguros:** Con el objetivo de facilitar la vinculación con ellos y reforzar los beneficios y el valor que les puede agregar este nuevo canal de distribución que corresponde al servicio de F&I.
- 16.5.- **Fidelización de automotoras:** En base a agregar valor gestionar cartera de clientes, apoyar su venta, aumentar sus ingresos a través de la facilitación de servicios de créditos y seguros.



17.- DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

La organización en cuanto a forma jurídica, sería una sociedad anónima por acciones (SPA), lo que permite tener varios socios que pueden entrar y salir de la compañía de una manera más sencilla. Esta forma de organización legal permite una mayor flexibilidad.-

En cuanto a la localización de la empresa, se ha seleccionado un local en el centro de Santiago con acceso a metro línea 1, lo que permite un fácil acceso y desplazamiento de los ejecutivos comerciales a sus respectivos clientes, la oficina cuenta con una planta libre muy adecuada para soportar equipos de ejecutivos comerciales de un número importante de personas. Se debe tener presente que por las características del servicio, buena parte del tiempo, los ejecutivos comerciales estarán en terreno, por ende no se hace necesario el tener un espacio físico que permita soportar estaciones de trabajo individuales para cada uno de los ejecutivos comerciales de manera simultánea, adicionalmente el local en la generalidad de los casos no será visitado por los clientes (concesionarios), ya que por las características del servicio, lo recurrente será que nuestros ejecutivos visiten en terreno a las automotoras.

En cuanto a la estructuración del organigrama de la empresa, esta será en general bastante simple, considera 3 tipos de cargos en el caso del personal interno siendo su descripción y características las siguientes:

Ilustración 43- Cargos considerados en la estructura organizacional

Gerente General: Responsable del total de la gestión de la empresa y en particular de la gestión comercial, concreción de convenios, negociación con proveedores y clientes, gestión de los servicios externalizados de la empresa.-

- Cantidad: 1
- Tipo Remuneración : Fija aprox 60% y Variable 40% en escenario base

Gerente de Operaciones: Responsable de la gestión de los ejecutivos comerciales, cumplimiento de las metas de venta, soporte de sistemas.

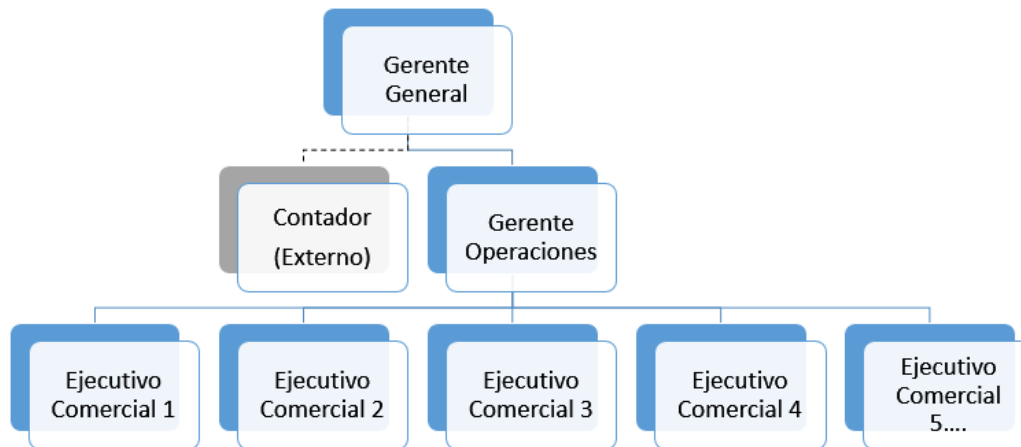
- Cantidad: 1
- Tipo Remuneración : Fija aprox 70% y Variable 30% en escenario base

Ejecutivos comerciales: Responsables de las carteras de clientes asignadas, rentabilizando y acrecentando los beneficios de sus respectivas carteras.-

- Cantidad : En régimen a partir del segundo año entre 37 y 146 según escenario
- Tipo de remuneración: 45% fija, 55% variable

17.1 Estructura Organizacional: A continuación se muestra el organigrama considerado, para este negocio, destaca por su simplicidad y la escasa cantidad de niveles que tiene la organización, la que presenta un esquema con una tendencia importante al crecimiento horizontal.-

ORGANIGRAMA



Entre los servicios a externalizar destacan los de contabilidad y remuneraciones, también los servicios de soporte informático, de logística y Courier entre otros.

18.- PLAN DE ACTIVIDADES Y CRONOGRAMA

La carta Gantt considerada es la siguiente

Ilustración 45- Carta Gantt

N°	Agosto					Septiembre					Octubre					Noviembre					Diciembre		
	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 5	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 5	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 5	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 5	Semana 1	Semana 2	
	Resumen Tesis																						
	Propuesta Técnica																						
1	Análisis e investigación de mercados, procesos y clientes.																						
	- Información Secundaria																						
	- Entrevistas en Profundidad																						
	- Identificación de competencia y servicios ofrecidos																						
	- Determinación de los atributos demandados por los clientes potenciales																						
	- Determinación de segmentación y mercado meta																						
2	Configuración de modelo de negocio																						
	- Cadena de valor para clientes																						
	- Diseño y desarrollo de procesos internos																						
	- Determinación de estructura legal de la empresa.-																						
3	Desarrollo de modelo cuantitativo para evaluación económica y simulaciones																						
	- Determinación de demanda y oferta de servicios																						
	- Determinación de modelo de flujo de caja																						
	- Simulaciones y optimización del modelo de negocio																						
4	Concreción del informe del proceso																						
5	Feed back y correcciones																						
6	Informe final.																						

19.- BIBLIOGRAFÍA

- Información de fuentes secundarias donde los informes de Anac (Asociación Nacional Automotriz de Chile)
- Memorias de los principales financiadores de créditos automotrices, Forum, Santander, Banco Falabella, GMAC.
- Información del INE, relativa a ventas, desempleo, IPC, venta de vehículos, entre otros.
- Información del Registro Nacional de vehículos Motorizados (RNVM)
- Información de la asociación de Aseguradores de Chile
- Memorias de cia de seguros consorcio, cia de Seguros Magallanes.-
- Investigación de mercado, en base a información primaria realizada de manera directa.
- Base datos portal www.chileautos.cl

20.- ANEXOS

20.1.- Estudio Cualitativo de servicio de F&I Octubre- diciembre 2016

Estudio Cualitativo realizado a dueños y gerentes de concesionarios en la región metropolitana. Se excluyó de la muestra a automotoras de gran tamaño a sucursales de marcas masivas. Se consideró a automotoras pequeñas y medianas.

Se realizaron 32 encuestas en profundidad entre los meses de octubre a diciembre de 2016.

Los resultados se detallan en los siguientes cuadros por pregunta.

Servicio F&I (Universidad de Chile)

2 En una escala del 1 al 5, donde 5 es "muy interesante" y 1 es "nada interesante", indique la relevancia que le da a los siguientes servicios.-

Apoyo para venta de Financiamiento

Respuesta	Porcentaje	Cantidad	Estadísticas
1	3.12%	1	Total de respondentes 32 Suma 147.00 Promedio 4.59 Desviación estándar 0.82 Mínimo 1.00 Máximo 5.00
2	0.00%	0	
3	3.12%	1	
4	21.88%	7	
5	71.88%	23	
Total de respondentes			

Apoyo para venta de Seguros

Respuesta	Porcentaje	Cantidad	Estadísticas
1	9.38%	3	Total de respondentes 32 Suma 121.00 Promedio 3.78 Desviación estándar 1.34 Mínimo 1.00
2	12.50%	4	
3	9.38%	3	
4	28.12%	9	
5	40.62%	13	
Total de respondentes			

Estadísticas

Máximo 5.00

Apoyo para venta de accesorios

Respuesta	Porcentaje	Cantidad
1	37.50%	12
2	37.50%	12
3	12.50%	4
4	9.38%	3
5	3.12%	1
Total de respondentes		32

Estadísticas

Total de respondentes 32

Suma 65.00

Promedio 2.03

Desviación estándar 1.07

Mínimo 1.00

Máximo 5.00

Apoyo para servicios de inscripción/trasferencias/ Revisión Técnica

Respuesta	Porcentaje	Cantidad
1	6.25%	2
2	3.12%	1
3	37.50%	12
4	40.62%	13
5	12.50%	4
Total de respondentes		32

Estadísticas

Total de respondentes 32

Suma 112.00

Promedio 3.50

Desviación estándar 0.97

Mínimo 1.00

Máximo 5.00

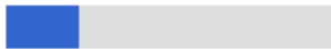


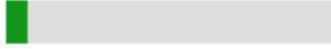
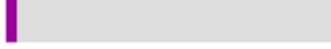
3 De las siguientes alternativas, seleccione la opción que más le acomoda para tramitar créditos y seguros para sus clientes?

Respuesta	Porcentaje	Cantidad	Estadísticas
Portal Web	3.12%	1	Total de respondentes 32
Central Telefónica	15.62%	5	Suma 0.00
Portal y Presencial (Cierre de Negocios)	40.62%	13	Promedio 0.00
Ejecutiva Presencial	40.62%	13	Desviación estándar 0.00
Total de respondentes		32	Mínimo 0.00
			Máximo 0.00




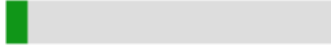
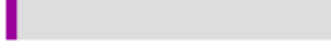
4 Partiendo de la base que el precio de este servicio le pareciera aceptable... ¿qué probabilidad hay de que lo utilizase?

Respuesta	Porcentaje	Cantidad	Estadísticas
Lo probaría, si me funciona continuo utilizando	62.50%	20	Total de respondentes 32
Si me lo recomienda otro cliente, lo probaría	28.12%	9	Suma 0.00
No creo que lo Pruebe	6.25%	2	Promedio 0.00
No lo utilizaría	3.12%	1	Desviación estándar 0.00
Total de respondentes		32	Mínimo 0.00
			Máximo 0.00

5 ¿Contrataría el servicio por una comisión de un 15%?

Respuesta	Porcentaje	Cantidad	Estadísticas
Muy probablemente	21.88% 	7	Total de respondentes 32
Probablemente	53.12% 	17	Suma 0.00
Es poco probable	15.62% 	5	Promedio 0.00
No es nada probable	6.25% 	2	Desviación estándar 0.00
No lo sé	3.12% 	1	Mínimo 0.00
Total de respondentes		32	Máximo 0.00

6 ¿Contrataría el servicio por una comisión de un 10% ?

Respuesta	Porcentaje	Cantidad	Estadísticas
Muy probablemente	65.62% 	21	Total de respondentes 32
Probablemente	21.88% 	7	Suma 0.00
Es poco probable	3.12% 	1	Promedio 0.00
No es nada probable	6.25% 	2	Desviación estándar 0.00
No lo sé	3.12% 	1	Mínimo 0.00
Total de respondentes		32	Máximo 0.00

7 ¿Contrataría el servicio por una comisión de un 8%?

Respuesta	Porcentaje	Cantidad	Estadísticas
Muy probablemente	75.00%	24	Total de respondentes 32
Probablemente	6.25%	2	Suma 0.00
Es poco probable	3.12%	1	Promedio 0.00
No es nada probable	9.38%	3	Desviación estándar 0.00
No lo sé	6.25%	2	Mínimo 0.00
Total de respondentes		32	Máximo 0.00

8 De los siguientes empresas de financiamiento, por favor catalogue en general su servicio.-

Forum

Respuesta	Porcentaje	Cantidad	Estadísticas
Muy Mala	6.67%	2	Total de respondentes 30
Mala	3.33%	1	Suma 0.00
Normal	6.67%	2	Promedio 0.00
Buena	23.33%	7	Desviación estándar 0.00
Muy Buena	60.00%	18	Mínimo 0.00
Total de respondentes		30	Máximo 0.00

Santander

Respuesta	Porcentaje	Cantidad	Estadísticas
Muy Mala	10.00%	3	Total de respondentes 30
Mala	30.00%	9	Suma 0.00
Normal	30.00%	9	Promedio 0.00
Buena	30.00%	9	Desviación estándar 0.00
Muy Buena	0.00%	0	Mínimo 0.00
Total de respondentes			30
			Máximo 0.00

Autofin

Respuesta	Porcentaje	Cantidad	Estadísticas
Muy Mala	7.14%	2	Total de respondentes 28
Mala	7.14%	2	Suma 0.00
Normal	42.86%	12	Promedio 0.00
Buena	42.86%	12	Desviación estándar 0.00
Muy Buena	0.00%	0	Mínimo 0.00
Total de respondentes			28
			Máximo 0.00

Bco Falabella

Respuesta	Porcentaje	Cantidad	Estadísticas
Muy Mala	32.14%	9	Total de respondentes 28
Mala	25.00%	7	Suma 0.00
Normal	35.71%	10	Promedio 0.00
Buena	7.14%	2	Desviación estándar 0.00
Muy Buena	0.00%	0	Mínimo 0.00
Total de respondentes		28	Máximo 0.00

Scotiabank

Respuesta	Porcentaje	Cantidad	Estadísticas
Muy Mala	13.79%	4	Total de respondentes 29
Mala	27.59%	8	Suma 0.00
Normal	24.14%	7	Promedio 0.00
Buena	27.59%	8	Desviación estándar 0.00
Muy Buena	6.90%	2	Mínimo 0.00
Total de respondentes		29	

Ilustración 53 - Estudio Cualitativo Servicio de F&I

Mundocredit

Respuesta	Porcentaje	Cantidad	Estadísticas
Muy Mala	88.89%	24	Total de respondentes 27
Mala	7.41%	2	Suma 0.00
Normal	3.70%	1	Promedio 0.00
Buena	0.00%	0	Desviación estándar 0.00
Muy Buena	0.00%	0	Mínimo 0.00
Total de respondentes			Máximo 0.00

Ilustración 54 -- Estudio Cualitativo Servicio de F&I

Tanner

Respuesta	Porcentaje	Cantidad	Estadísticas
Muy Mala	6.67%	2	Total de respondentes 30
Mala	3.33%	1	Suma 0.00
Normal	20.00%	6	Promedio 0.00
Buena	26.67%	8	Desviación estándar 0.00
Muy Buena	43.33%	13	Mínimo 0.00
Total de respondentes			Máximo 0.00

Ilustración 55 - Estudio Cualitativo Servicio de F&I

Global

Respuesta	Porcentaje	Cantidad	Estadísticas
Muy Mala	7.14%	2	Total de respondentes 28
Mala	3.57%	1	Suma 0.00
Normal	46.43%	13	Promedio 0.00
Buena	35.71%	10	Desviación estándar 0.00
Muy Buena	7.14%	2	Estadísticas
Total de respondentes			Mínimo 0.00
			Máximo 0.00

9 Para las siguientes empresas de financiamiento, por favor indique su evaluación para cada atributo .-

Tiempo de Respuesta

	Muy Lento	Lento	Suficiente	Bueno	Promedio	Total de respondentes
Forum	2 6.67%	1 3.33%	7 23.33%	20 66.67%	0.00	30
Santander	4 13.79%	11 37.93%	10 34.48%	4 13.79%	0.00	29
Baco Falabella	6 22.22%	10 37.04%	7 25.93%	4 14.81%	0.00	27
Scotiabank	2 7.14%	1 3.57%	2 7.14%	23 82.14%	0.00	28
Tanner	4 14.29%	11 39.29%	11 39.29%	2 7.14%	0.00	28

Comisiones

	Muy Bajas	Bajas	Normales	Buenas	Promedio	Total de respondentes
Forum	1 3.33%	13 43.33%	15 50.00%	1 3.33%	0.00	30
Santander	6 20.69%	13 44.83%	9 31.03%	1 3.45%	0.00	29
Baco Falabella	4 14.81%	19 70.37%	4 14.81%	0 0.00%	0.00	27
Scotiabank	2 7.14%	1 3.57%	2 7.14%	23 82.14%	0.00	28
Tanner	2 7.14%	1 3.57%	3 10.71%	22 78.57%	0.00	28

Tasa Aprobación Créditos

	Muy Baja	Baja	Regular	Buena	Promedio	Total de respondentes
Forum	2 6.67%	1 3.33%	10 33.33%	17 56.67%	0.00	30
Santander	14 48.28%	8 27.59%	6 20.69%	1 3.45%	0.00	29
Baco Falabella	19 67.86%	4 14.29%	5 17.86%	0 0.00%	0.00	28
Scotiabank	20 74.07%	3 11.11%	3 11.11%	1 3.70%	0.00	27
Tanner	1 3.57%	2 7.14%	4 14.29%	21 75.00%	0.00	28

Pago de Saldos Precio

	Mas de 10 días de demora	Entre 7 a 10 días de demora	Entre 4 a 6 días de demora	Entre 1 a 3 días de Demora	Promedio	Total de respondentes
Forum	6 20.00%	14 46.67%	9 30.00%	1 3.33%	0.00	30
Santander	9 31.03%	14 48.28%	5 17.24%	1 3.45%	0.00	29
Baco Falabella	12 42.86%	13 46.43%	2 7.14%	1 3.57%	0.00	28
Scotiabank	9 31.03%	12 41.38%	5 17.24%	3 10.34%	0.00	29
Tanner	15 53.57%	10 35.71%	1 3.57%	2 7.14%	0.00	28

10 De las siguientes características del servicio de las empresas de financiamiento automotriz, por favor indique el grado de importancia que usted le asigna , siendo 1 irrelevante y 5 muy importante.-

Tiempo de Respuesta

Respuesta	Porcentaje	Cantidad	Estadísticas
1	0.00%	0	Total de respondentes 29
2	0.00%	0	
3	0.00%	0	Suma 144.00
4	3.45%	1	Promedio 4.97
5	96.55%	28	Desviación estándar 0.18
		Total de respondentes	Mínimo 4.00
			Máximo 5.00

Presencia y visita de ejecutiva

Respuesta	Porcentaje	Cantidad	Estadísticas
1	0.00%	0	Total de respondentes 29
2	17.24%	5	Suma 109.00
3	24.14%	7	Promedio 3.76
4	24.14%	7	Desviación estándar 1.10
5	34.48%	10	Mínimo 2.00
		Total de respondentes	Máximo 5.00

Monto de comisiones

Respuesta	Porcentaje	Cantidad	Estadísticas
1	0.00%	0	Total de respondentes 29
2	0.00%	0	Suma 135.00
3	6.90%	2	Promedio 4.66
4	20.69%	6	Desviación estándar 0.60
5	72.41%	21	Mínimo 3.00
		Total de respondentes	Máximo 5.00

Ilustración 61- Estudio Cualitativo Servicio de F&I evaluación de atributos

Pago oportuno de comisiones

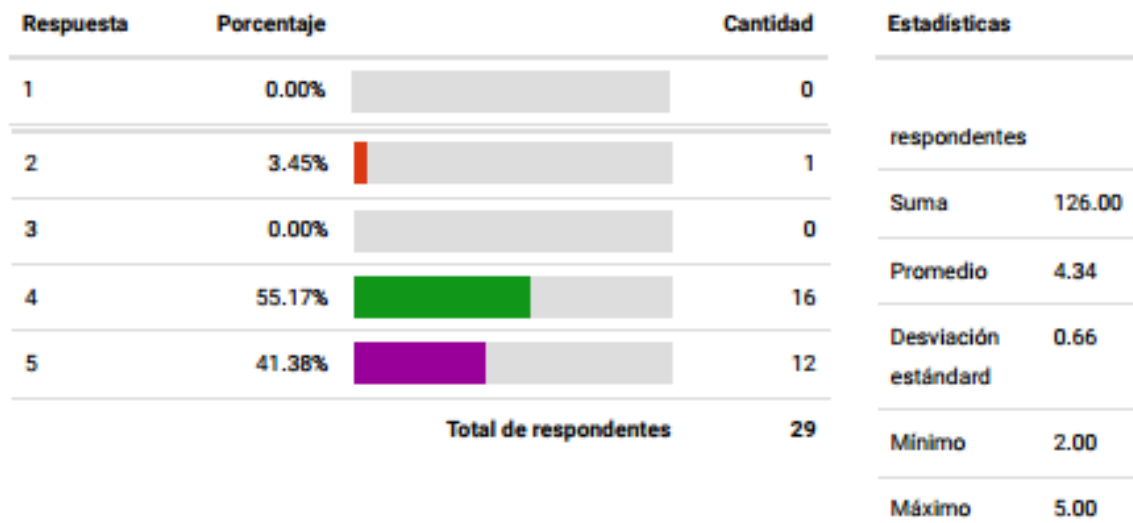
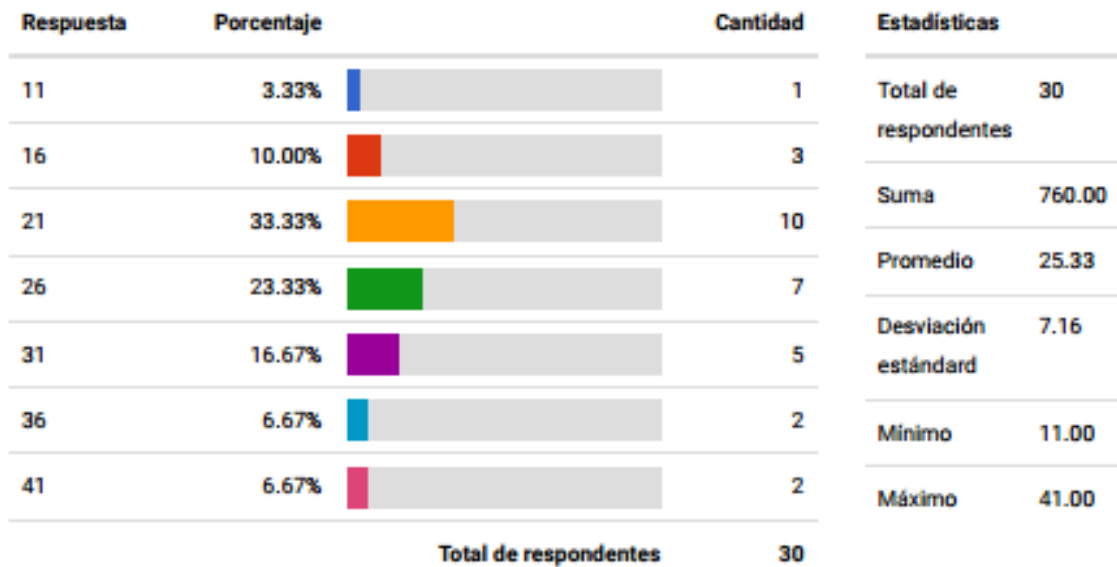


Ilustración 62- Estudio Cualitativo Servicio de F&I evaluación de atributos

11 Por favor seleccione el rango de la cantidad de vehículos que vende en promedio al mes.-



12 Por favor seleccione el rango promedio de precio de los vehículos que normalmente vende?

Respuesta	Porcentaje	Cantidad	Estadísticas
6	6.67%	2	Total de respondentes 30 Suma 340.00 Promedio 11.33 Desviación estándar 3.10 Mínimo 6.00 Máximo 20.00
8	13.33%	4	
9	3.33%	1	
10	23.33%	7	
11	3.33%	1	
12	23.33%	7	
13	6.67%	2	
14	6.67%	2	
15	6.67%	2	
18	3.33%	1	
20	3.33%	1	
Total de respondentes		30	

13 Pensando en la automotora o compraventa en la que participa, por favor seleccione su condición.

Respuesta	Porcentaje	Cantidad	Estadísticas
Dueño o Socio	70.00%	21	Total de respondentes 30
Jefe de Ventas	30.00%	9	Suma 0.00
Ejecutivo de Créditos y Seguros (F&I)	0.00%	0	Promedio 0.00
Vendedor	0.00%	0	Desviación estándar 0.00
Administrativo	0.00%	0	Mínimo 0.00
Otro	0.00%	0	Máximo 0.00
		Total de respondentes	30

20.2.-Encuesta a vendedores Área F&I Salfa SA Octubre 2016

Encuesta realizada a los ejecutivos de venta del concesionario Salfa SA en el mes de octubre de 2016. Se consideró a vendedores de vehículos nuevos de las marcas Toyota, Daihatsu, Chevrolet, Isuzu y también a vendedores de vehículos usados.-

El Universo considera 27 ejecutivos distribuidos en las ciudades de Iquique, Calama, Antofagasta, Copiapó, La Serena, Santiago Oriente, Santiago Poniente, Santiago centro, Talcahuano, Concepción, Temuco.

La encuesta fue realizada a través del sistema electrónico e-encuestas, siendo una encuesta anónima.

Los principales resultados de esta encuesta que tienen relación con este proyecto son los siguientes:

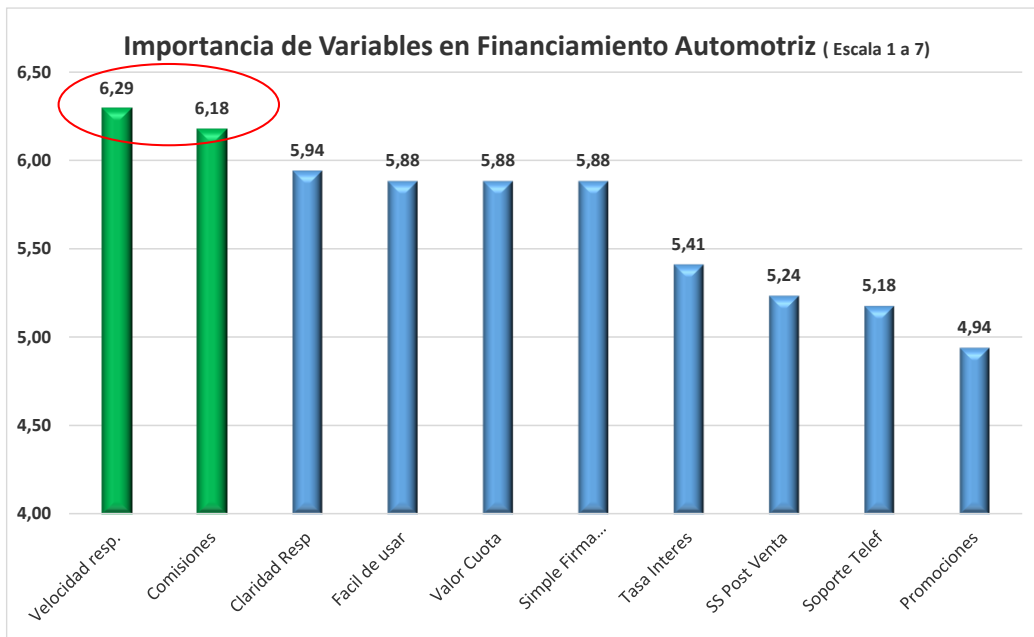
Nota de 1 a 7 que ponen los vendedores al servicio que prestan los diferentes financiadores con los que trabajan.

Ilustración 65- Evaluación principales atributos de los financiadores por parte de los vendedores de vehículos

Porcentaje de respuestas con las notas de la fila correspondiente en la fila (a)										
Nota (a)	Velocidad resp. (b)	Tasa Interes ©	Claridad Resp (d)	Facil de usar €	Soporte Telef (f)	Simple Firma cont (g)	Valor Cuota (h)	Comision es (i)	Promociones (j)	SS Post Venta (k)
1	5,9%	0,0%	5,9%	0,0%	5,9%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	5,9%
2	0,0%	11,8%	0,0%	5,9%	5,9%	0,0%	0,0%	0,0%	5,9%	0,0%
3	0,0%	0,0%	5,9%	0,0%	0,0%	5,9%	0,0%	5,9%	5,9%	5,9%
4	0,0%	0,0%	5,9%	5,9%	17,6%	11,8%	5,9%	0,0%	29,4%	11,8%
5	5,9%	23,5%	0,0%	17,6%	23,5%	17,6%	29,4%	17,6%	17,6%	35,3%
6	23,5%	52,9%	29,4%	29,4%	17,6%	17,6%	35,3%	23,5%	29,4%	11,8%
7	64,7%	11,8%	52,9%	41,2%	29,4%	47,1%	29,4%	52,9%	11,8%	29,4%
Nota Pond.	6,29	5,41	5,94	5,88	5,18	5,88	5,88	6,18	4,94	5,24

Fuente: Área F&I Salfa SA, encuesta fuerza de ventas, octubre 2016.-

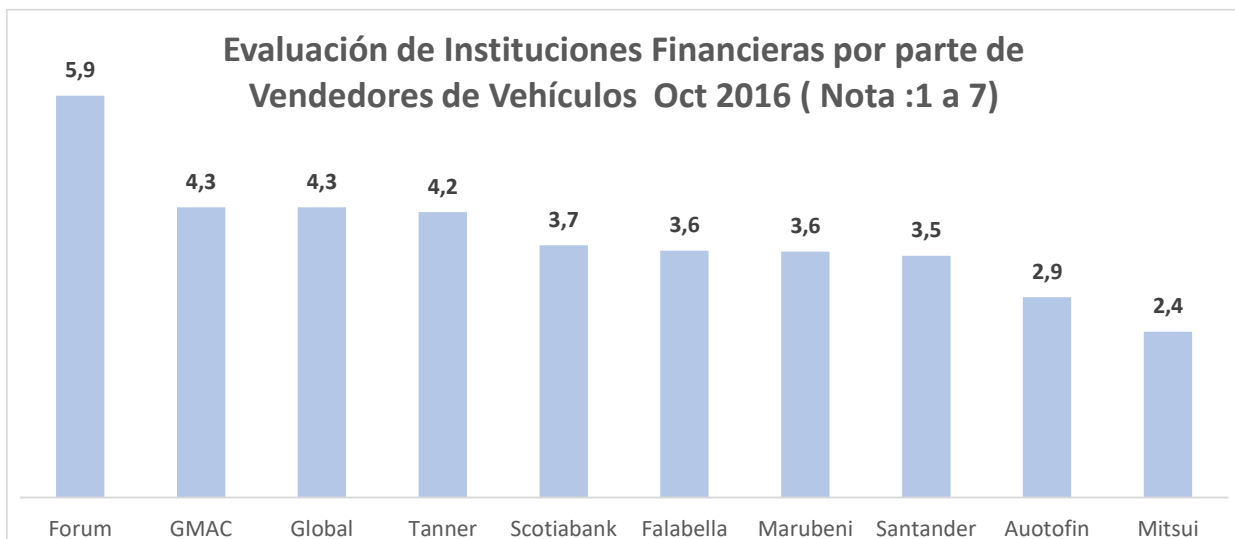
Ilustración 66- Valorización de atributos de financiadores



Fuente: Área F&I Salfa SA, encuesta fuerza de ventas, octubre 2016.-

Evaluación de los vendedores de Salfa respecto de los diferentes financiadores con los que les toca trabajar (notas de 1 a 7).

Ilustración 67- Evaluación de los vendedores de Salfa respecto de los diferentes financiadores con los que mantienen convenio



Fuente: Área F&I Salfa SA, encuesta fuerza de ventas, octubre 2016.-

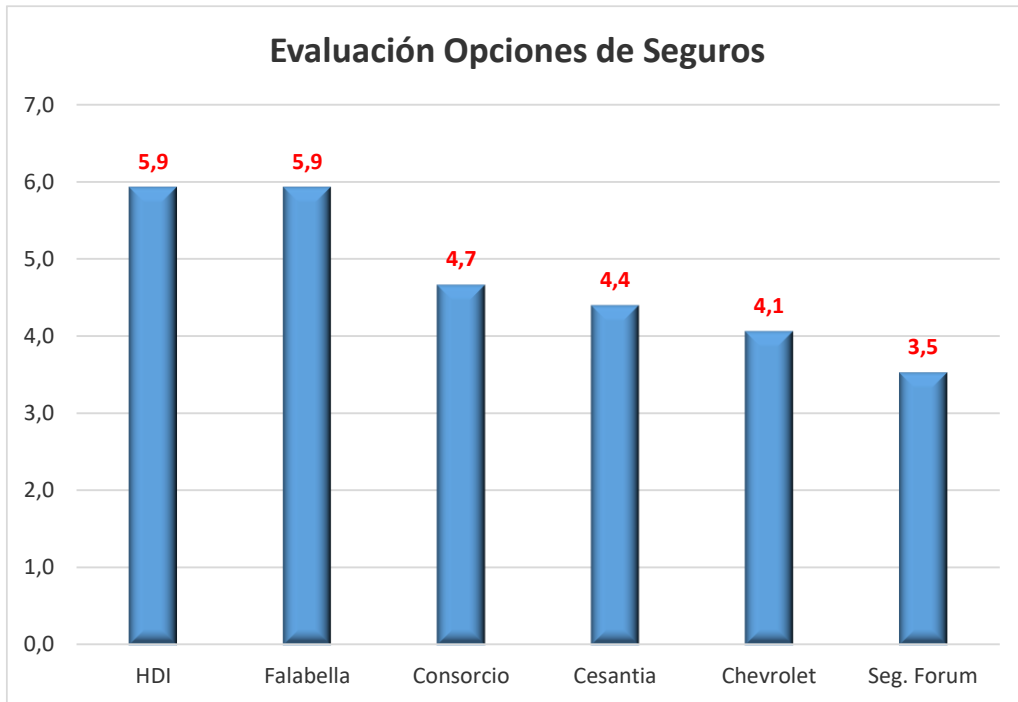
Evaluación de los vendedores respecto de los oferentes de seguros para automóviles en convenio con Salfa.

Ilustración 68- Evaluación de Aseguradores por parte de vendedores de vehículos

Nota	Porcentaje de notas para cada asegurador					
	HDI	Consortio	Falabella	Chevrolet	Seg. Forur	Cesantia
1	0,0%	11,8%	0,0%	0,0%	17,6%	17,6%
2	0,0%	0,0%	0,0%	11,8%	11,8%	0,0%
3	0,0%	17,6%	0,0%	17,6%	23,5%	11,8%
4	11,8%	17,6%	11,8%	29,4%	5,9%	17,6%
5	17,6%	23,5%	29,4%	17,6%	11,8%	23,5%
6	23,5%	5,9%	41,2%	5,9%	5,9%	17,6%
7	35,3%	17,6%	11,8%	5,9%	11,8%	5,9%
Nota Pond	5,9	4,7	5,9	4,1	3,5	4,4

Fuente: Área F&I Salfa SA, encuesta fuerza de ventas, octubre 2016.-

Ilustración 69- Nota de evaluación a las cias. de seguros por parte de vendedores de vehículos



Fuente: Área F&I Salfa SA, encuesta fuerza de ventas, octubre 2016.-

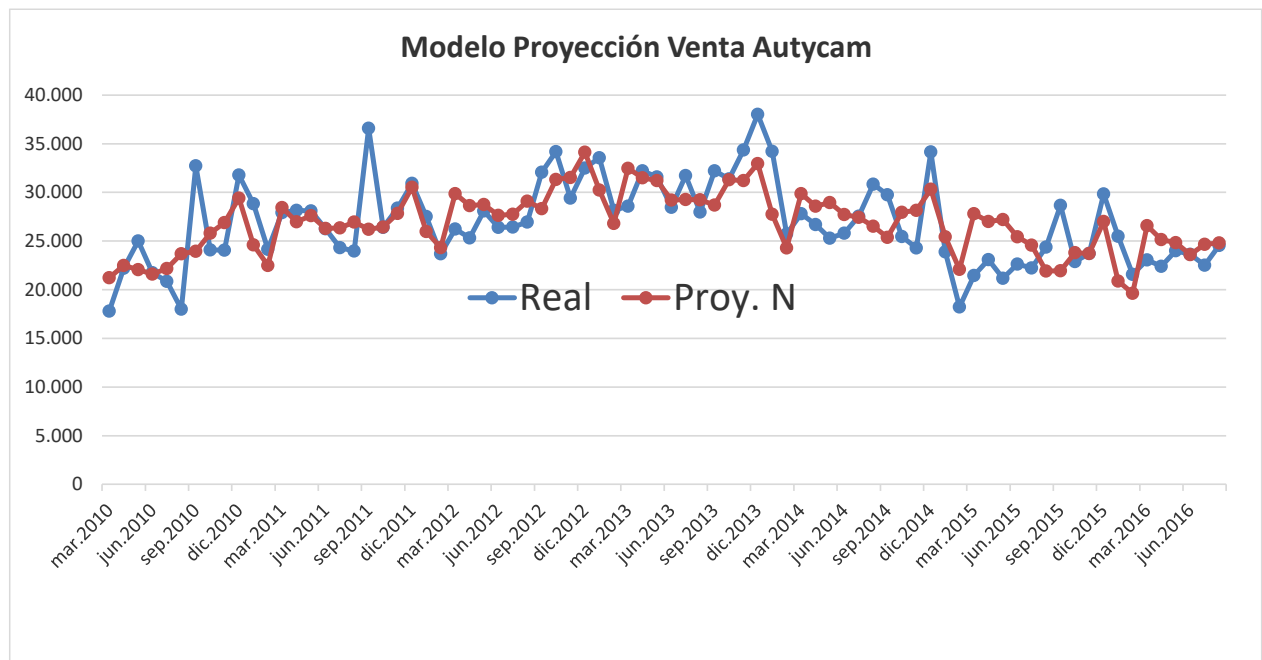
20.3.- Modelos de predicción de venta de vehículos

Modelo Predictivo Multivariable con un R2 de 97%.
 Realiza pronósticos en base a las variables Imacec, Dólar Observado y Desempleo.
 Logra un muy buen resultado en los pronósticos.-

Ilustración 70- Modelo econométrico de predicción de venta de vehículos

Resumen								
Estadísticas de la regresión								
Coefficiente de correlación múltiple	99%							
Coefficiente de determinación R ²	99%							
R ² ajustado	97%							
Error típico	3.269							
Observaciones	80							
ANÁLISIS DE VARIANZA								
	Grados de libertad	Suma de cuadrados	Promedio de los cuadrados	F	Valor crítico de F			
Regresión	3	57.664.600.981,8	19.221.533.660,6	1.798,4	0,0			
Residuos	77	822.971.511,2	10.687.941,7					
Total	80	58.487.572.493,0						
	Coefficientes	Error típico	Estadístico t	Probabilidad	Inferior 95%	Superior 95%	Inferior 95,0%	uperior 95,0%
Intercepción	0							
Dólar Obs	-49,38	6,02	-8,20	0,00	-61,36	-37,39	-61,36	-37,39
Desempleo Ine	363,82	281,78	1,29	0,20	-197,27	924,91	-197,27	924,91
Imacec	433,26	30,53	14,19	0,00	372,48	494,05	372,48	494,05

Ilustración 71- Evaluación de precisión de predicción del modelo predictivo de venta de vehículos (97%)



20.4.- Cotizaciones del proyecto de F&I

20.4.1.- cotización de Oficina para el proyecto.

Ilustración 72 - Cotización Oficinas proyecto F&I

Cotización Oficina

Ubicación: Región Metropolitana - Santiago

Tipo de propiedad: Oficina

Tipo de operación: Alquiler

Características y localización:

- Santiago Centro
- Acceso Metro
- Oficina de planta libre para equipos de trabajo comercial

Arriendo Oficina Santiago Huérfanos

Huérfanos, Región Metropolitana - Santiago

\$ 400.000

Arriendo Oficina

http://www.doomos.cl/de/669018_arriendo-oficina-santiago-huerfanos.html?ref=mitula&utm_source=Mitula&utm_medium=CP&utm_campaign=Mitula

.20.5.- Software de Operación de créditos y seguros

Imagen de software a utilizar

Panel general de negocios para un ejecutivo comercial por concesionario

Estatus Cliente

67	Cobranza
74	Propuestas
39	Solicitada
73	Aprobada
182	Rechazada
435	Total

Correos del Mes

2	E-mail
9	Sitios
1	Solicitud
2	Cuentas
14	Total Exitos

Ventas cliente

Año: 2016 Mes: Octubre Actualizar

Legend: Ventas Crédito (red bar), Ventas Contado (blue bar), Solicitudes (red line)

Distribuidor	Sucursal	Vendedor	Efectivo	Ok	Fecha	Unidad	Estado	Cliente	Precio	%Pta	Saldo Precio	Mercadería	Modelo	Año	Vendedor
--------------	----------	----------	----------	----	-------	--------	--------	---------	--------	------	--------------	------------	--------	-----	----------

