



“CaRevolution”

Parte I

**PLAN DE NEGOCIOS PARA OPTAR AL
GRADO DE
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN**

**Alumna: Angela Vera Cadenas
Profesor Guía: Rodrigo Fuentes**

Santiago, Julio 2020



CaRevolution



La revolución en la compra y venta de tú auto usado.

Encuentra todos los servicios que necesites, con una transacción a precio justo.

- Angela Vera Cadenas
avera@fen.uchile.cl
- Eduardo Acevedo Serrano
eacevedos@fen.uchile.cl



Índice de Contenido

| | |
|--|-----------|
| Resumen Ejecutivo | 5 |
| I. Oportunidad de Negocio..... | 6 |
| II. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes | 8 |
| Macroentorno: Análisis Pestel | 8 |
| Microentorno de la Industria: Análisis de Porter | 12 |
| Competidores..... | 15 |
| Clientes | 18 |
| III. Descripción de la empresa y propuesta de valor | 20 |
| 3.1 Modelo de negocios | 20 |
| 3.2 Descripción de la empresa..... | 23 |
| 3.3 Estrategia de crecimiento o escalamiento | 26 |
| 3.4 RSE y sustentabilidad | 27 |
| IV. Plan de Marketing..... | 27 |
| 4.1 Objetivos de marketing | 27 |
| 4.2 Estrategia de Segmentación y Precio | 28 |
| 4.3 Estrategia de distribución y comunicación..... | 30 |
| 4.4 Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual | 31 |
| 4.5 Presupuesto de Marketing y Cronograma | 32 |
| V. Plan de Operaciones..... | 32 |
| VI. Equipo del proyecto..... | 34 |
| VII. Plan Financiero | 35 |
| VIII. Riesgos críticos..... | 37 |
| IX. Propuesta Inversionista | 38 |
| X. Conclusiones..... | 40 |
| Bibliografía y fuentes | 41 |
| Anexos | 41 |
| Anexo 1: Encuesta clientes compra y venta del automóvil..... | 41 |
| Anexo 2: Crecimiento del PIB (%) | 49 |
| Anexo 3: Evolutivo valor del dólar..... | 49 |



Índice de Tablas y Gráficos

| | |
|---|----|
| Tabla 1: Resumen Financiera por importador y marca..... | 13 |
| Tabla 2: Comparativa Plataformas Compraventa usados | 16 |
| Tabla 3: Comparativa portales financiamiento | 17 |
| Tabla 4: Comparativa Grandes Financieras Automotrices | 20 |
| Tabla 5: Lienzo CANVAS..... | 21 |
| Tabla 6: Evaluación VRIO..... | 23 |
| Tabla 7: Servicios y Costos CaRevolution | 29 |
| Tabla 8: Proyección de Demanda | 31 |
| Tabla 9: Inversión en Publicidad | 32 |
| Tabla 10: Flujo Caja Anualizado a 5 años..... | 36 |
| Tabla 11: Características de Cartera Inversionista..... | 39 |
| Tabla 12: Estado de Resultado Inversionista | 39 |
| Gráfico 1: Evolución del Mercado Automotriz | 6 |
| Gráfico 2: Resultado Encuesta Valoración de Servicios..... | 7 |

Índice de Ilustraciones

| | |
|---|----|
| Ilustración 1: Matriz Porter | 12 |
| Ilustración 2: Mapa de Posicionamiento Relativo | 18 |



Resumen Ejecutivo

“CaRevolution” es un Marketplace de compra y venta de autos usados el cual busca entregar al usuario final distintos servicios para mejorar el proceso de compra y venta de un vehículo usado, tales como la revisión documental y mecánica del vehículo junto con revisión de antecedentes de contraparte, posibilita el proceso de transferencia en línea y entrega con opción una revisión física y entrega a domicilio o utilizar espacios que se pondrán a disposición, todo esto además de los servicios asociados de financiamiento, mantenimiento y seguros. La mayoría de estos servicios se entregará en línea, con un flujo ágil que pueda ser seguido por cada usuario, con el fin de brindar seguridad, precio y comodidad que busca el usuario que necesita comprar y/o vender su auto.

Diferenciarse de la oferta actual es primordial y esto principalmente se dará por la calidad del servicio, que incluye el diseño de la página, del proceso operativo y la infraestructura tecnológica, junto con la asociación directa con una financiera automotriz reconocida y con respaldo de una gran institución.

La evaluación económica se puede resumir en los siguientes ítems, que indican que, cumpliendo con los objetivos plantados, la inversión se recupera en el mediano plazo.

- Recuperación de la inversión en el tercer año
- VAN: MM\$ 1.038,69 al tercer año y MM\$ 3.642,07 al quinto año.
- TIR de 44,52% al tercer año y 72,24% al quinto año.

Desde el punto de vista de la financiera, es un negocio atractivo, ya que, tendrán la capacidad de aumentar su participación en el mercado de usados, creciendo en cartera con una rentabilidad superior al ROA actual referencial, ya que serán los primeros en ofrecer el financiamiento, logrado acceder a una mayor cantidad y calidad de clientes disponibles.

En Chile se transaccionan anualmente, cerca de un millón de vehículos usados, de los cuales el 50% entra en el mercado objetivo de CaRevolution, y sobre este se espera lograr un 6% de mercado, por lo que este emprendimiento presenta una gran oportunidad para cubrir necesidades y captar mercado, tanto para el Marketplace, como para la financiera.



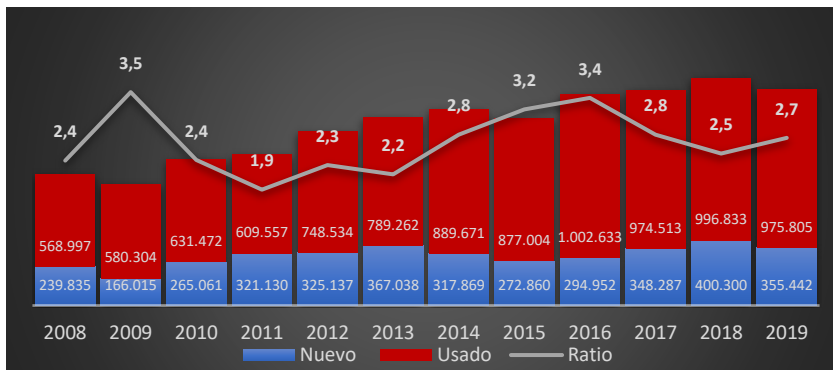
I. Oportunidad de Negocio

Se evaluó la oportunidad de este negocio desde diferentes ópticas, el tamaño del mercado de usado, la participación de las financieras en este mercado y las plataformas existentes tanto de compraventa, como oferta de créditos, además de las necesidades de los usuarios, mediante encuestas. Con todo esto, se define que el objetivo es crear una plataforma atractiva para el cliente y el usuario, logrando ofrecer el potencial de estos clientes a una financiera automotriz, como socio estratégico, entregando a la financiera un potencial de cliente al que no accede con el modelo de negocio tradicional, el cual se realiza mediante un intermediario, que es el concesionario automotriz.

Mercado Automotriz

En Chile anualmente, se comercializan más de 950.000 autos usados en promedio los últimos 6 años¹ (CAVEM, 2019), los cuales representan 2,7 veces de las ventas de vehículos nuevos en promedio anualmente. De las transacciones totales de autos usado, aproximadamente un 61% tiene una antigüedad menor a 10 años y un 34% aproximadamente tiene una antigüedad menor a 5 años.²

Gráfico 1: Evolución del Mercado Automotriz



Fuente: Elaboración propia, Datos CAVEM

Industria Financiera

En la industria financiero automotriz, se estima que un 40% de las ventas de auto usado, se realiza en los concesionarios automotrices, por lo tanto, existe un mercado que no se está captando para las financieras.

¹ Fuente: Informe Automotor CAVEM 2019

² Fuente: Estudios de Mercado y BBVA



Con información de encuestas realizadas, se puede ver que al menos un 43% de quienes venden o compran un auto usado, utilizan páginas especializadas para buscar una contraparte, donde los atributos más valorados para realizar la transacción son:

- Proceso de pago y la transferencia del dominio
- El lugar físico de inspección y dónde realizar la transacción
- Estado de inspección documental e historial del vehículo.

Plataformas Actuales

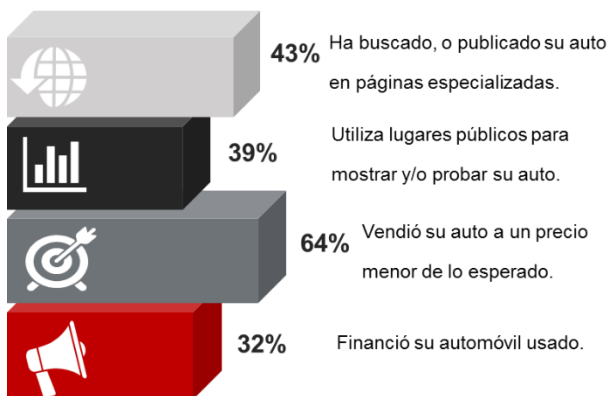
En el mercado actual, han aparecido una serie de actores intentando captar este mercado, pero no han logrado sobresalir, por lo que se debe buscar los elementos esenciales que logren diferenciar esta nueva plataforma de los actuales actores, tanto desde el punto de vista del cliente/usuario, como desde el punto de vista del atractivo para la financiera.

Como resultado de entrevista a importantes representantes del mercado, la mayor problemática de las plataformas actuales tiene que ver con la logística de encontrar al comprador y vendedor, lograr perfeccionar la transacción, que incluye la firma de la documentación, relacionada y el abono producto de la compra.

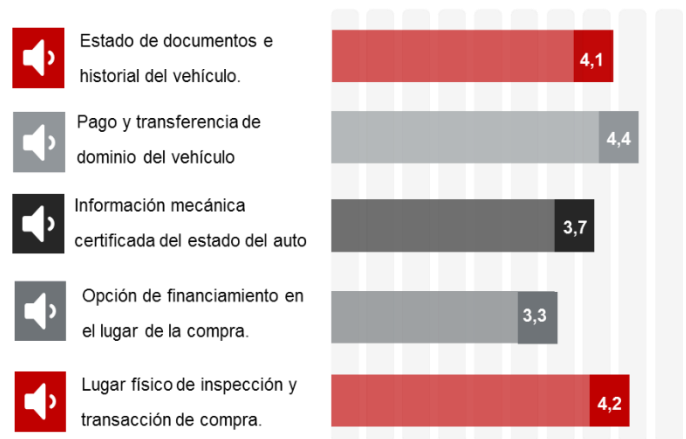
Encuesta Usuarios

Se realizó una encuesta de comportamiento y proceso de compraventa, donde se logró recabar respuestas de 303 personas, donde el 99% es mayor a 25 años y el 68% ha tenido experiencia de compra y/o venta de auto usado, dónde lo más relevante se presenta resumida a continuación:

Gráfico 2: Resultado Encuesta



Valoración de Servicios



Fuente: Elaboración Propia, resultado encuesta: Anexo1



Para poder resolver estos desafíos, es importante definir el equipo, los recursos tecnológicos y el socio estratégico donde finalizar la transacción, por lo tanto, las actividades cruciales para desarrollar este negocio son el atractivo de la plataforma y cumplir las promesas realizadas a los clientes y usuarios, es decir, ser una plataforma intuitiva, que pueda resolver la transacción de manera digital lo mejor posible, buscando que la logística para perfeccionar la transacción y que el comprador se pueda llevar el auto, se realice en el menor tiempo posible, con procesos simples y ágiles, todo esto, para poder entregar un flujo de clientes relevante a la financiera.

II. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes

Las industrias en que está inserto este plan de negocios son:

- Industria Automotriz: en específico de los vehículos usados
- Industria Financiera: En específico la financiera automotriz
- Industria Tecnológica: Plataformas online, para realizar transacciones.

Para entender el contexto del negocio, es importante conocer el entorno macroeconómico que rodea el entorno geográfico donde se desarrollará este proyecto. En específico, analizar el entorno de Chile, para esto, en las siguientes páginas y con la ayuda de potentes herramientas se describe el entorno y evaluarán los factores críticos a ser considerados.

Macroentorno: Análisis Pestel

Factor Político:

En Chile se vive una situación política compleja desde octubre del 2019, producto del estallido social, lo que ha provocado niveles muy bajos de aprobación al gobierno en particular, pero el descontento ha afectado a la confiabilidad del sector político global. Los datos de la encuesta CADEM a enero 2020, sitúan al presidente de la república con un 12% de aprobación y una desconfianza en la política, demostrada por la baja en la aprobación de personajes políticos de manera transversal. Por la forma como se han desarrollado los hechos, no se tiene una fecha clara para el término del conflicto, en lo inmediato, lo que ha mantenido el ambiente en una tensa calma es la certeza del plebiscito constitucional, el cual fue fijado en primera instancia para abril 2020, pero que producto de las medidas de restricción por Covid 19, se ha prorrogado para octubre del 2020. Si bien, en el mes de



octubre las ventas del mercado automotriz se vieron afectadas, por el cierre de muchos concesionarios que afectaron las ventas, la industria financiera, además de disminuir las ventas, vio afectada la calidad de su cartera, con un aumento en los ratios de morosidad. Producto de esta situación, considerando el paquete de medidas que se están evaluando como solución a las demandas y las propuestas del gobierno, no se aprecia que ninguna de estas afecte directamente a las industrias donde se desarrolla este negocio en particular, sin embargo sí se extendiese esta tensión política, que afecta al normal funcionamiento del comercio en las zonas comerciales, puede afectar el poder adquisitivo, lo que impacta directamente a la economía del país donde acrecentaría la contracción que ha sufrido desde el cierre del 2019.

En este escenario se tiene un riesgo alto debido a la inestabilidad imperante en el país y la no claridad del término del conflicto.

Factor Economía:

El crecimiento económico que presentaba Chile en los últimos años se estancó en el Q4 del 2019, donde el crecimiento anual sostenido de 3,6% promedio desde el 2010, el año 2019 terminó con apenas entre un 1,8% y 2% de crecimiento junto con un alto grado de incertidumbre de cara al 2020, esto ha afectado directamente el desempeño de todos los negocios que se están desarrollando y con un mayor efecto en aquellos que están comenzado debido al alto riesgo que ha adquirido el país, otro aspecto a tener en consideración es la inflación que se está produciendo en el país que aumenta el costo de vida y restringe las opciones de gasto de las familias, lo que lleva a priorizar el tipo de gastos y actividades en que se está disponiendo el presupuesto familiar³.

El dólar es un factor preponderante en la industria automotriz, ya que, determina el precio de lista de transacción de la industria de autos nuevos, lo que indirectamente afecta los precios de transacción de autos usados. En términos externos es interesante evaluar el precio del dólar y como se ha mantenido por sobre de los \$745 CLP desde el 12 de noviembre del 2019, para este efecto el gobierno ha intervenido y tuvo que poner una subvención para nivelar esta alza producida, esto afecta directamente a la importación.⁴

³ Fuente: Datos reales del 2010 a 2018:

<https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?end=2018&locations=CL&start=1960&view=chart> Proyección 2019: <https://www.americaeconomia.com/economia-mercados/finanzas/chile-proyecta-crecimiento-de-entre-18-2-para-2019-y-una-actividad>

⁴ Fuente: <https://si3.bcentral.cl/Indicadorssiete/secure/Indicadoresdiarios.aspx>



Como último factor y no por esto menos importante son las proyecciones de nivel de desempleo que se esperan para el 2020 en Chile, esto produciría una contracción del gasto por parte de las familias al no tener una certeza de contar con trabajo en un futuro próximo, enfocando el presupuesto en bienes de primera necesidad.

Con todos los argumentos dados, la situación actual presenta un escenario de riesgo medio – alto, debido a que Chile sigue siendo un país que sigue creciendo, pero se tiene una gran incertidumbre por el futuro próximo del 2020, por otro lado el negocio apunta a una necesidad básica que es el transporte y cómo éste impacta en el presupuesto familiar o como puede ser utilizado para adquirir liquidez en el caso de necesitarlo, por lo que se espera que las personas tengan la capacidad de vender y comprar su auto con facilidades, a un costo conveniente y justo tanto para el comprador como para el vendedor.

Factor Social:

Socialmente Chile, en el correr de los últimos años ha atravesado por múltiples cambios que son importantes de considerar. En primera medida la llegada de inmigrantes ha presentado un importante crecimiento desde el año 2010 a la actualidad y ha abierto un tema de discusión importante acerca del tipo de trabajos que comenzaron a ejercer y si existen las condiciones mínimas para recibir este alto grupo de personas, el día de hoy podemos ver a profesionales ejerciendo en sus campos laborales como también recurriendo a empleos informales de delivery como Uber, Rappi u otros menos calificados. Por otro lado, se avanza en sociedades multi conectadas por las RRSS y el uso casi obligatorio de los celulares en todos los ámbitos de las personales y profesionales, también cobra relevancia la necesidad de tener más horas libres para poder ejercer actividades extra programáticas, espacios personales y familiares, en este último punto podemos concentrarnos también en la masificación de ciertos productos y servicios que acompañados por el uso de crédito o préstamos han llevado a un mayor porcentaje de la población a adquirir bienes que hace años eran impensados, son así como vacaciones en el extranjero, compra de vehículos personales, tecnología como celulares y televisores inteligentes y otros se vuelven cada vez más habituales.

Por último, cabe destacar que socialmente desde octubre del 2019 también se ha apreciado un cambio en la forma de relacionarse en comunidad, donde aspectos como la desigualdad, condiciones mínimas para trabajar y el sentimiento de protección a los que menos tienen florecieron y se posicionaron en gran parte de la sociedad en Chile, será relevante revisar si este cambio se mantiene y cómo avanza en los siguientes meses.



En resumen, el factor social va de la mano con el desarrollo del negocio, donde se toma la oportunidad de ser un agente facilitador tanto para comprador y vendedor por medio de las plataformas web y aplicaciones, utilizando estas nuevas herramienta y formas de relacionarse para insertarse en la industria.

Factor Tecnológico

El desarrollo tecnológico, uso de aplicaciones móviles, páginas web y generación de conexiones entre distintas bases de información es el pilar tanto de este negocio, como transversalmente en los nuevos tiempos, es difícil concebir un futuro donde se divise un retroceso de esta tendencia y todo apunta a que hay como negocio queda sumarse o quedar lentamente obsoleto o perdiendo oportunidades de negocio.

Debido al contexto mundial, el uso de plataformas para la compra y venta de productos y servicios y la nueva forma de relacionarse incluso en el trabajo con el Home Office lleva a pensar que el crecimiento del uso de aplicaciones será exponencial en Chile, lo que ayuda directamente a desarrollar un contexto colectivo para introducir esta forma de operar.

Tanto el factor social como el tecnológico colaboran directamente al negocio y presentan parte de la oportunidad de este, al ir en el mismo cauce que las tendencias actuales, por lo que el escenario de riesgo es bajo e incluso favorable.

Factor medioambiental y legal

En los últimos años, en Chile se ha visto un creciente aumento en las legislaciones en pro del consumidor, fortaleciendo las herramientas de Sernac, creando el Sernac Financiero y diferentes leyes de protección a los consumidores, que se espera sea una constante en los próximos años, por lo que la capacidad de adaptación y de responder a estos cambios, debe ser considerado en el planeamiento operacional. Asimismo, los cambios en la legislación medio ambientales tanto nacionales como internacionales, podrían impactar a la industria automotriz, esto por las restricciones de emisiones de contaminantes en los vehículos que ha provocado la creciente irrupción en el mercado de automóviles eléctrico, En este punto, al ser más estrictas las medidas ambientales, y que restringen la circulación de cierto tipo de vehículos, pueden en algún punto impulsar las ventas de nuevos, por lo tanto, su colateral impacto en el mercado de usados. Es por esto que, no se aprecia como limitantes claras, de cara al desarrollo del negocio, por lo que el escenario de riesgo es considerado como medio-bajo.



En resumen y según los resultados del análisis PESTEL, existen riesgos importantes que afectan al desarrollo del negocio que no son despreciables, principalmente en los aspectos social y económico, pero la génesis del modelo y la dinámica del negocio apunta a una nueva tendencia de operar en el consumidor y las industrias, y a su vez soluciona problemáticas existentes relevantes en el presente para cada consumidor.

Microentorno de la Industria: Análisis de Porter

Ilustración 1: Matriz Porter



Fuente: Elaboración propia.

Poder de los clientes - usuarios:

El poder de negociación de los clientes compradores y vendedores de automóviles es considerado como bajo, ante el respaldo que ofrece la empresa y la sinergia que se genera entre los servicios entregados y el precio a pagar que será considerado inclusive como justo, además al tratarse de clientes individuales y esporádicos no existe la posibilidad de formar organizaciones u otros, si hay que prestar mucha atención a los comentarios que vayan realizando los usuarios que han utilizado la plataformas, ya que, ese feedback puede generar mala publicidad y por otro lado sirve para realizar un trabajo de mejora continua.

Poder de negociación del cliente - financiera



El mercado de financieras es bastante atomizado, existen cuatro grandes financieras que tienen alianza con las principales marcas disponibles en Chile y una plataforma que agrupa la mayoría de estas financieras, Amicar, que representa alrededor de un 30% del Market Share en las marcas que representa, no es una financiera en sí misma, sino que es una plataforma donde las financieras en paralelo evalúan a los clientes, eligiendo el sistema la mejor opción para Amicar.

Tabla 1: Resumen Financiera por importador y marca

| Importador | M Share | Marcas | Financiera | % Cartera Financiera | % Usados Cartera |
|-------------------|-------------|---|--------------------|----------------------|------------------|
| Derco | 21,8% | Suzuki, Mazda Renault, Great Wall Motors, Changan, JAC y Haval | Amicar | N/A | N/A |
| AG (Gildemaister) | 8,7% | Hyundai | | | |
| Indumotora | 7,5% | Kia, BMW | | | |
| Peugeot | 4,8% | Pugeot | | | |
| Ford | 4,2% | Ford | | | |
| Porsche-Holding | 4,1% | Wolkswagen, Skoda, Audi, | Forum | 55% | 12% |
| Inchcape | 3,3% | Subarú, DFSK | | | |
| Ditec | 0,8% | Volvo, Jaguar, Land Rover, Porsche | | | |
| SkBergé | 13,4% | Mitsubishi, SsangYong, Chrysler, RAM, FIAT, MG, Chery, Infiniti, Alfa Romeo, JMC, | Santander Consumer | 19% | 13% |
| GMC | 8,8% | Chevrolet | GMAC | 9% | S/I |
| Nissan | 7,2% | Nissan | Tanner | 18% | 30% |
| Mitsui | 6,2% | Toyota | MAF | S/I | S/I |
| Kaufmann | 2,5% | Mercedes Benz | BK | S/I | S/I |
| Otros | 5,8% | | Otros | S/I | S/I |
| | 100% | | | | |

Fuente: Elaboración propia. Datos Memorias e Informes de clasificación de riesgo de cada financiera (Feller Rate, 2020), (ICR, 2019)

Para el mercado usado, por lo tanto, el poder de negociación de la financiera es alto, al no haber muchas en el mercado se consideran casi como tomadoras de precio y hay que adecuar el estándar de trabajo y requisitos a lo que ellas estén buscando, cabe señalar que ante más volumen de transacciones el poder se comienza a equiparar entre la empresa y el cliente - financiera, ya que se convierte en una empresa deseable por el mercado financiero.



Poder de negociación de los proveedores

Si bien los proveedores que existen en el mercado para los distintos servicios o atributos que quiere entregar la empresa no son pocos, se les quiere dar una importancia mayor al considerarlos socios o “partners” estratégicos, velando por estándares de calidad acorde a lo requerido por la empresa, tiempos de respuesta, precios acordes y al tomar el desafío de trabajar en esta nueva modalidad, por lo que se les considera un poder de negociación medio - bajo.

Amenazas competidores entrantes

La amenaza de nuevos competidores es una variable importante para considerar de cara al negocio, más aún cuando las barreras de entrada no son altas y operar en este tipo de negocios no es nuevo, lo que lleva a tener tiempos de implementación rápidos, alianzas estratégicas efectivas, impregnar la misión, valores y forma de operar de la empresa por sobre los competidores y sustitutos y con ello lograr penetración de la marca en menos de un año, la amenaza se considera como media baja.

Amenaza productos sustitutos

Los sustitutos como concesionarias y compra y ventas de auto están estancadas en los modelos de negocio actuales, que consideran costos de inventario altos, costos fijos, tiempos de traslado a los lugares por parte de los clientes, por lo que no se considera como una amenaza importante de cara al funcionamiento de la empresa.

Rivalidad entre competidores

En el mercado ya hay marcas posicionadas en el negocio, si bien se espera tener aspectos diferenciadores respecto a estos competidores, estos no surgen de manera inmediata en la percepción del cliente, por lo que es un trabajo que se debe ir desarrollando. Los competidores se les considera como una amenaza alta.

En conclusión, el análisis de la industria de Porter, muestra una industria con potencialidad, no explotada al máximo y con oportunidades relevantes en el modelo de negocio y en la relación de las fuerzas de los sustitutos, proveedores, usuarios y el cliente, por otro lado es relevantes posicionar la marca de manera rápida para hacer frente a nuevos competidores



y el poder de negociación que poseen las financieras en la actualidad, por último, la diferenciación con los competidores actuales es clave para distinguir dentro de la industria.

Competidores

En la industria de ventas C2C de auto usado, hay páginas que tienen una trayectoria y son reconocidas en el mercado, como:

www.chileautos.cl, lanzada en el año 1999, llegando a ser la página más reconocida del país. En el año 2014, el 83% de su propiedad fue adquirida por www.carsales.com, un portal australiano que está listado en la bolsa. Como referencia, tiene publicados más de 70.000 vehículos entre autos, motos, camiones, buses, minibuses y vehículos náuticos. La comisión básica es del 1% de la venta del vehículo, dentro de los distintos servicios entregados se entrega informe mecánico, documental y financiamiento de distintas entidades financieras.

www.yapo.cl: plataforma presente en Chile desde el 2011, que ofrece diferentes productos en su sitio, en particular el sitio de oferta de vehículos es cada vez más popular, ya está entre los 10 sitios más populares en Chile con 8,5 millones de usuarios y se venden más de 20 mil autos en sus plataformas (cada 2 minutos). Es la web de segmentos clasificados, del grupo Adevinta en Chile, grupo internacional con operaciones en 16 países en América Latina, Europa y Norte de África. ⁵

www.autopia.cl: plataforma online de compra y venta de autos usados perteneciente a la automotora Derco, mediante el cobro de una comisión se realiza la venta de autos para un grupo limitado de marcas y modelos, como principal ventaja se utilizan todos los puntos de venta y mecánicos de la automotora para realizar los intercambios y transacciones.

<https://www.checkeados.cl/>: Portal de compra y venta de automóviles que comenzó a operar desde el año 2019, si bien es reciente en el mercado no ha tenido la publicidad suficiente alcanzando 4.500 visitas en lo que va del año. Los principales atributos que ofrece la marca son confiabilidad, informa mecánico detallado y visión virtual del automóvil que incluye fotos y videos.

Portales de créditos

<https://www.autocred.cl/>

<https://auto123.cl/>


<https://www.crediautos.cl/>

⁵ Fuente: <https://ayuda.yapo.cl/hc/es/articles/360001511151>



Escenario competitivo




Tabla 2: Comparativa Plataformas Compraventa usados

| Plataformas de Compra y Venta Autos | | | | |
|---|---|---|--|--|
| Competidores | Nivel | Publicaciones y Visitas | Fortalezas | Debilidades |
|  | Altamente competitivo, líder de mercado. | 70.000 publicaciones 230.000 visitas diarias | Marca posicionada Expansión en todo el territorio nacional Sitio con mayor cantidad de visitas diarias | Cobro de comisión Plataforma no especializada en atributos extras Poca confianza de los clientes por entrega de atributos. |
|  | Medianamente competitiva, opera con ventas de distintos productos | | Costo bajo para el cliente Plataforma con una alta cantidad de visitas | Plataforma no especializada para compra y venta de autos No provee entrega de servicios extras o complementarios |
|  | Portal de automotora Derco | | Utiliza espacio de automotoras Derco Respaldo y prestigio de la marca | Alto cobro de comisión al vendedor del auto Poca variedad de autos para el cliente |

Fuente: Elaboración propia. Información pública de portales.



Tabla 3: Comparativa portales financiamiento

| Portales de entrega de créditos financieros | | |
|--|---|--|
| Competidores | Fortalezas | Debilidades |
|  | Cliente elige la mejor opción Posee puntos de encuentro abierto Proceso de Inscripción Electrónico I Car. | No tienen preferencia de Financiera. No tiene stock de automóviles, se debe tener el auto previo. |
|  | Promesa de proceso se aprobación en corto tiempo - 1 hora. | No ofrece plataforma de compra y venta de autos Sistema rígido de entrega de créditos |
|  | Sucursales en Movicenter y Mall Plaza. Puedes agendar online y elegir servicios por separado. | Ingreso Solicitud de Pre-Aprobación Financiamiento. (Contacto posterior) |

Fuente: Elaboración Propia Información pública de portales

Como vemos, las financieras, ninguna es respaldada por las grandes financieras revisadas, por lo que se asume un menor nivel de especialidad.

Mapa de Posicionamiento Relativo

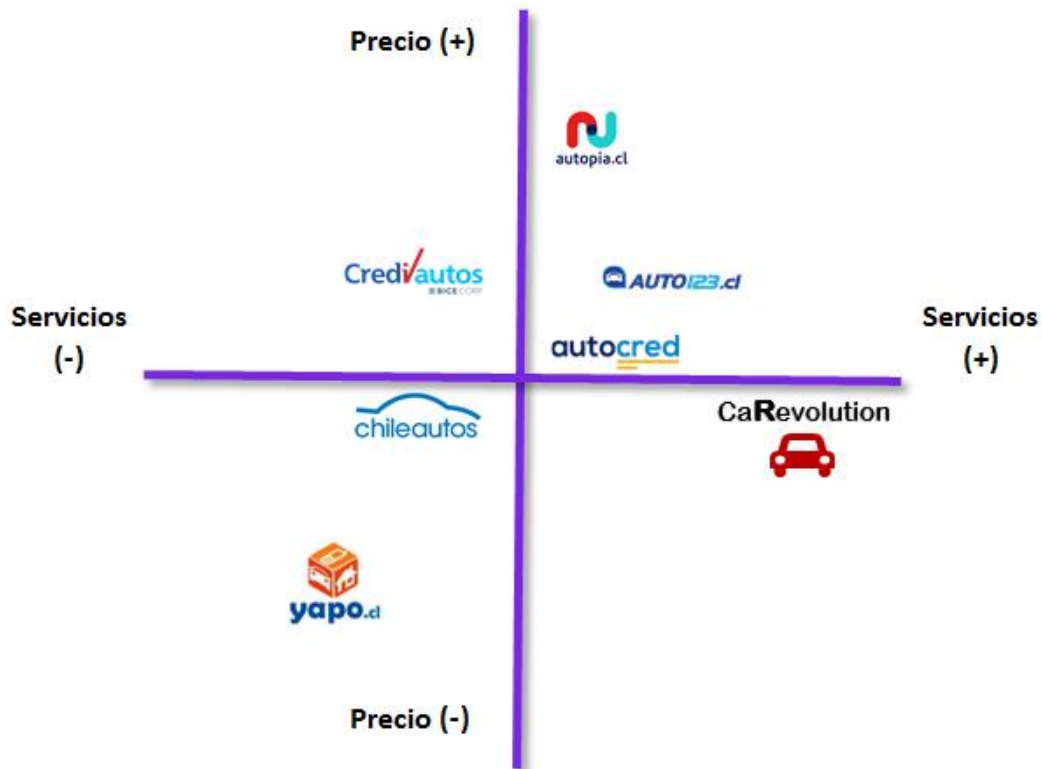
El siguiente mapa de posicionamiento, donde se incluye el objetivo que se quiere conseguir como marca, se realizó bajo el siguiente esquema:

Precio: Se toma en cuenta, el precio por realizar la transacción, ponderando a comprador y vendedor, además del precio que se pueda obtener en la compra/ venta del auto.

Servicios: En vez de calidad, que es la medición tradicional, en este caso, se medirá tipo y cantidad de servicios adicionales que ofrece cada competidor incluyendo la facilidad de uso de la página.



Ilustración 2: Mapa de Posicionamiento Relativo



Fuente: Elaboración Propia

Clientes

La empresa apunta y tiene como objetivo la generación de un cliente usuario que es el que vende el automóvil, el posible cliente de cara a la financiera que es el comprador del automóvil y el cliente directo o financiera donde apunta el negocio, para los cuales ambos están definidos de la siguiente forma:

Usuario: El usuario de la plataforma de compra y venta es la persona individual que vende su automóvil, este acudirá a las plataformas online y está dispuesta a pagar un costo no elevado por los servicios asociados en el portal. Hoy en día, este cliente está realizando el proceso de manera independiente y/o con una concesionaria que le presta los servicios a un costo o margen elevado, realizando cada una de las etapas de la compra y/o venta del automóvil de manera separada e independiente, por ende realizando un gasto importante de su tiempo, esta persona está dispuesta a realizar el proceso de manera más eficiente por medio del CaRevolution a través de un costo extra justo y/o con la opción de adquirir



un crédito automotriz. A partir de una encuesta de comportamiento realizada a una muestra de 303 personas⁶, donde el 99% de la muestra es mayor a 24 años, se observa que el 68% ha vendido o comprado un auto usado alguna vez y de ellos el 35% lo ha vendido utilizando plataformas de publicación como Yapo.cl y Chileautos.cl. Con respecto al proceso de muestra, el 65% utiliza lugares públicos como estacionamiento de supermercados y otros de uso común para mostrarlo. Con respecto al financiamiento, el 7% utilizó un crédito automotriz para la compra y un 22% crédito bancario. Para estos resultados hay que tener en cuenta que el 74% de encuestados, declaró tener ingresos familiares sobre 1.500.000.-

Cliente - comprador: El comprador del automóvil, de cara a la financiera el posible cliente que optaría a tener la opción de financiamiento automotriz, en primera instancia es la persona que acude a la plataforma web, cotiza dentro del catálogo de automóviles disponibles la mejor opción y modelo de compra, mediante la página genera el contacto con el vendedor para la revisión y posterior venta del auto y como paso final como método de pago podría optar a un crédito.

Cliente - financiera: El cliente es directamente la financiera que mediante la venta y compra de automóviles es capaz de obtener un mayor volumen de transacciones y la posibilidad de otorgar un crédito automotriz a los usuarios, existen una serie de exigencias que demandan este tipo de instituciones al estar envueltas en la industria bancaria, por lo que se debe generar de inmediato una infraestructura con altos estándares de seguridad y dinámica para integrarse a los sistemas o ERP de las instituciones.

Para la financiera esta es una oportunidad de aumentar el volumen de créditos de vehículos usados, ya que, el actual modelo de negocio solo incluye el financiamiento mediante concesionarios automotrices. En la industria de las financieras, entre las principales del mercado de la producción total, al menos el 85% corresponde a vehículos nuevos⁷ por lo tanto, existe espacio para crecimiento de cartera con el financiamiento de vehículos usados.






En el mercado existen cuadro principales financieras que abarcan el mayor porcentaje de cartera del mercado, las cuales se detallan a continuación:

⁶ Fuente: Elaboración propia. Detalle en Anexo 1

⁷ Fuente: Memorias e Informes de Clasificadoras: Forum, Santander Consumer, Tanner.



Tabla 4: Comparativa Grandes Financieras Automotrices

| Financieras | Fortalezas | Debilidades |
|---|--|---|
|  | Acuerdos directos con Concesionarios, nuevos acuerdos con marcas. En crecimiento. Incorpora Floor Plan. | Falta de una institución mayor que le dé un respaldo en momentos de crisis. |
|  | Respaldo de un Banco internacional, acuerdo con importador y capacidad de crecimiento. Servicio Integral - Floor Plan | Relativamente nueva en el mercado, recién puede ofrecer nuevos acuerdos, después de la venta del 100% al grupo Santander. |
|  | Trayectoria, es la marca más antigua del mercado. Acuerdo con multi importadores y marca. Incluye negocio de Floor Plan. | El retiro de la industria Bancaria del principal dueño, pérdida de respaldo. |
|  | Respaldo por empresa internacional. | Es cautiva de marca, no tiene capacidad de expandirse a acuerdo con otras marcas. |
|  | No es financiera. No se queda con el riesgo de la cartera, es un intermediario. Marcas representan 30% del mercado. | Es cautiva de marca, no tiene capacidad de expandirse a acuerdo con otras marcas. |

Fuente: Elaboración propia. Información experta de mercado, Diferentes informes de Clasificadoras de Riesgo.

Un tema importante y transversal a los usuarios y clientes, al estar inserto dentro del mundo tecnológico y de RRSS cada uno de los usuarios que utilizará la plataforma pasa a ser un promotor o detractor de la empresa, por lo cual se debe que trabajar de manera continua en prestar el mejor servicio, para cada uno de los participantes. A través de sus experiencias, se podrá captar nuevos usuarios y clientes.

III. Descripción de la empresa y propuesta de valor

3.1 Modelo de negocios

CaRevolution busca generar ingresos, principalmente por medio del socio estratégico, “La Financiera” quién pagará un porcentaje, por cada venta que se realice con financiamiento, además del subsidio al costo de los servicios al cliente/usuario, adicionalmente, con fondo de marketing, podría incluso incentivar el crédito mediante descuentos en precios u otras actividades promocionales.

A continuación, el lienzo Canvas que resume el modelo de negocios, las asociaciones importantes y la propuesta de Valor del negocio.



Tabla 5: Lienzo CANVAS

| Socios Clave | Actividades Clave | Propuesta de Valor | Relaciones con Clientes | Segmentos de Clientes |
|--|---|--|---|---|
| <p>Financiera Automotriz.</p> <p>Asociación con retail o similar, para uso de espacio físico.</p> <p>Plataforma actual, con volumen de publicaciones.</p> | <p>Desarrollo de página web y aplicación.</p> <p>Desarrollo proceso Operativo.</p> <p>Alianzas estratégicas</p> <hr/> <p>Recursos Clave</p> <p>Infraestructura Tecnológica</p> <p>RRHH, Financiero para los primeros meses de operación.</p> | <p>Cliente Usuario:</p> <p>Acceso a la venta del auto entregando seguridad, confiabilidad y facilidad en la transacción de compra/venta de vehículo usado.</p> <p>Automatizar y facilitar el proceso de transferencia revisión, pago y entrega del auto.</p> <p>Precio de venta sin castigo ni aumentos de precio.</p> <p>Financiera:</p> <p>Acceso a mayor volumen de clientes para la entrega de créditos de financiamiento.</p> | <p>Autoatención en plataforma. Posibilidad de contacto con ejecutivo especializado.</p> <p>Cierre de transacción en espacio físico habilitado.</p> <hr/> <p>Canales</p> <p>Mayormente transacción online, con cierre físico.</p> | <p>Clientes que quieran vender o comprar un auto usado en Chile.</p> <p>Segmento por estado y/o antigüedad del auto.</p> <p>Con capacidad de endeudamiento.</p> |
| <p>Estructura de Costos</p> <p>Costos de Desarrollo de herramienta, infraestructura tecnológica, etc.,</p> <p>Costos de personal Clave</p> <p>Costos de arriendos de oficina y espacios físicos.</p> <p>Costo en plan de marketing.</p> | | <p>Fuentes de Ingreso</p> <p>Comisión por financiamiento una vez desarrollada alianza con financieras.</p> <p>Comisión por servicio a compradores y vendedores.</p> <p>Ingresos por eventuales cobros de publicidad en la página.</p> | | |



Propuesta de Valor

En la propuesta los distintos actores que participan en el flujo se capturan parte del valor creado en el modelo de negocio propuesto por CaRevolution:

Usuario: El vendedor del vehículo se ve beneficiado por los siguientes elementos:

- Acceso a una plataforma atractiva, intuitiva, simple con un gran volumen de posibles compradores.
- Acceso a distintos tipos de servicios extras al momento de vender el automóvil y entregar seguridad y confianza al comprador.
- Debido a la sociedad que se tiene con una financiera automotriz, esta permitirá acceder a mejores precios para el vendedor sin los castigos propios en la industria. El precio extra lo toma el vendedor al acceder a planes de servicio con diferentes precios, a decidir según la necesidad particular de cada uno.
- Respaldo de la marca de una financiera de renombre.

Cliente - Comprador: El comprador del vehículo accede a los siguientes elementos:

- Acceso a una plataforma con un gran volumen y variedad de automóviles con precios de mercado.
- Seguridad y confianza en el servicio y la compra del auto debido a los servicios entregados por la plataforma.
- Respaldo de marca de una financiera de renombre.
- Acceso a crédito financiero desde las plataformas.
- Beneficios financiamiento con crédito automotriz, que pueden incluir descuentos, bonos u otros.

Cliente - Financiera: La propuesta para la financiera está dada por:

- Entrega de un volumen de posibles clientes que generen la compra del automóvil siendo la primera y única opción de financiamiento para estos.
- Entrega de un proceso integrado a los distintos CRM de la financiera.

A partir de esto, se desprenden los recursos y competencias relevantes, para poder crear el valor para los intervinientes, además de poder transmitir los elementos diferenciadores de esta empresa. Para evaluar estos puntos, utilizaremos una de las herramientas útiles



para analizar si nuestros recursos, son generadores de ventaja competitiva. A continuación, la evaluación VRIO de los recursos y competencias revisados

Tabla 6: Evaluación VRIO

| Recursos y Competencias | Valioso | Raro | Imitabilidad (Difícil) | Organización | VC |
|--|---------|------|------------------------|--------------|----|
| Diseño portal de compra / venta | SI | NO | NO | SI | NO |
| Asociación con automotriz financiera | SI | SI | SI | SI | SI |
| Negociación con partner estratégicos | SI | SI | SI | SI | SI |
| Integración de la plataforma con sistemas de la financiera | SI | SI | SI | SI | SI |
| Certificación, soporte y diseño sistémico | SI | NO | NO | SI | NO |
| Equipo fundador | SI | SI | SI | SI | SI |
| Desarrollo y potenciamiento de la marca | SI | SI | SI | NO | SI |
| Respaldo de marca de la financiera | SI | SI | NO | NO | SI |

Fuente: Elaboración propia.

3.2 Descripción de la empresa

Como se ha mencionado anteriormente, CaRevolution, es un Marketplace que se soporta en una potente plataforma tecnológica y sólidos socios estratégicos para lograr un proceso operacional que logre que el proceso de compra/venta de autos usado se realice de manera eficiente, segura y online, para asegurar un flujo importante de publicaciones y ventas, que sirvan como input para ofrecer el financiamiento automotriz.

Para el desarrollo de este negocio es importante identificar los desafíos más importantes, el cual se resume en los siguientes puntos:

- El desarrollo de la plataforma que soporte la operativa, tecnológica, que tenga la capacidad de integrarse con proveedores y socios comerciales.
- El diseño del proceso operativo, que implique otorgar el servicio esperado, coordinando los proveedores, procesos internos y socios comerciales.
- La capacidad comercial de negociar los precios con los proveedores y socios comerciales.



- La capacidad de presentar la potencialidad del negocio, para conseguir inversionistas que apuestan por el negocio.

Una de las ventajas del equipo es la experiencia de este, siendo fundador de este negocio, uno de los principales integrantes de la línea directiva de una financiera automotriz, con más de 10 años de experiencia por lo cual conoce el funcionamiento de este tipo de empresas, ha estudiado el benchmark y puede discernir cuales son las fortalezas y debilidades de diferentes empresas que han intentado desarrollar este negocio, esto ayuda directamente en la presentación y búsqueda de partners estratégicos que permitan la ejecución del negocio y de la negociación con las empresas financiera.

Así mismo, la búsqueda de partners estratégicos está centralizada en un equipo comercial de alto dinamismo y entendimiento del negocio y de la misión de la empresa que permitirá agilizar este proceso y encontrar aliados de alta jerarquía en el mercado que permitirán penetrar de mejor forma en la confianza del cliente y usuario. Esto mismo permitirá que la negociación con una financiera que adquiera el negocio sea lo más provechosa para los intereses de la empresa.

Ambos miembros del equipo tienen la capacidad de planificar la puesta en marcha de la empresa y esquematizar los primeros meses de trabajo que son cruciales para el funcionamiento y éxito de la empresa.

Slogan: La revolución en la compra y venta de tú auto usado.

Encuentra todos los servicios que necesites, con una transacción a precio justo.

Misión: Contribuir con nuestros clientes en la compra y venta de su automóvil con un servicio integral, seguro, eficiente y justo mediante el uso de tecnologías y generación de alianzas estratégicas que entreguen la mayor satisfacción al cliente.

Visión: Ser líderes en el mercado de compra y venta de autos usados, ser reconocidos como una marca referente en la industria por lo completo del servicio entregado.

Valores

Precios justos, innovación, confianza y lealtad.

Objetivos

- Lograr 1.000 publicaciones en primer mes y 20.000 en el primer año



- Lograr un volumen de 1.000 ventas en los primeros 6 meses y un 25% de penetración de crédito.
- Alcanzar una participación de mercado del 1% el primer año de autos vendidos y un 0,24% en autos financiados.
- Expansión a las regiones de Viña del Mar y Concepción para el año 2.

Estrategia de la empresa

CaRevolution busca ingresar y mantenerse en el mercado como una plataforma de compra y venta de autos usados que entregue un paquete de servicios para los clientes a un precio justo, que les permita al cliente extraer un margen al minuto de la venta del automóvil y a su vez conseguir un buen precio de compra con la seguridad de estar comprando un bien con los respaldos que entrega la empresa, esto permitirá conseguir un alto volumen de usuarios que compren y vendan su automóvil lo que hará una empresa deseable por el mundo financiero.

La irrupción de la empresa debe ser explosiva en la Región Metropolitana en primera instancia, entregando la posibilidad de manera gratuita a los usuarios en los seis primeros meses de operación y con descuentos en los distintos planes de entrega de servicio que tiene la empresa, así mismo para los clientes que busquen comprar automóviles.

Fuentes de ventajas competitivas

- Plataforma online dinámica, con un amplio stock de automóviles con una antigüedad máxima de 10 años con respaldo mecánico certificado de la empresa.
- Precios justos para los clientes al tener un modelo de negocios donde el margen de costos es compartido con la financiera.
- Respaldo de una institución financiera cuando ésta sea adquirida por una, entrega seriedad y confianza a los clientes que deseen utilizar los servicios.

Factores Críticos de Éxito

Los principales factores críticos de éxito de la empresa son:

- Dinamismo en el negocio, ajustándose a las necesidades del cliente y no el cliente a la empresa.
- Alto foco en la línea operativa y logística de la empresa.
- Trabajo colaborativo con proveedores - partners estratégicos de la empresa.



3.3 Estrategia de crecimiento o escalamiento

El plan inicial para la empresa tiene considerado aspectos básicos para el comienzo de la operación que permitirá generar un flujo mínimo y así afinar aspectos operacionales:

- Lanzamiento de plataformas online con integración y capacidad de adjuntar y mostrar información del automóvil y dueño de este.
- Venta y compra de autos en la región metropolitana.
- Asociación con lugares de muestra de autos en las 5 comunas más relevantes.
- Asociación con al menos 3 partner estratégico mecánico.
- Asociación con financieras para entrega de crédito automotriz
- Página web y App operativas.
- Búsqueda de oferta de autos en el mercado y RRSS, tener oferta de 20.000 autos posibles para la compra y venta, además no cobro y descuentos a los primeros 6 meses de operación.
- Campaña de publicidad en RRSS, medios escritos, ferias y medios de comunicación.

Con este inicio se espera comenzar a implantar la marca en la sociedad y entregar a los clientes la mayor cantidad de atributos, con esto afinar los flujos operativos y perfeccionar a nivel logístico los detalles que llevaran a la compañía a ser reconocidos en el mercado.

De manera dinámica y realizando un proceso de mejora continua se irán implementando:

- Ampliación de lugares de muestra de autos a las 25 comunas principales en la RM.
- Generación de asociaciones con partners estratégicos mecánicos en 15 comunas estratégicamente ubicadas en la RM
- Ampliación a todas las regiones de Chile, comenzando con un plan que incorpora las unidades transadas y el potencial de mercado de cada región.
- Tener una vitrina de autos publicados de promedio 40.000 unidades.
- Afinación constante de página Web y App para mejora continua de la experiencia de cliente
- Asociación financiera con una entidad crediticia para entrega de créditos de primera opción.
- Entregar atributos extras que la financiera entregue como seguros, plan revisiones mecánicas u otros.



- Plan de marketing agresivo en redes sociales, medios de comunicación.

El crecimiento de la empresa va de la mano con el alto volumen de transacciones que se vayan generando en las plataformas más la asociación con una entidad financiera, cada región donde la empresa se va expandiendo tiene que tener los partners estratégicos mínimos para la consecución del negocio, es decir, mecánicos, lugares de muestra de automóviles y el equipo operativo de la empresa en el sector.

3.4 RSE y sustentabilidad

Dentro de los objetivos de desarrollo sostenible se encuentran dentro del marco del negocio los siguientes:

- **Igualdad de género**, se promoverá y será parte de la declaración de la empresa una institución con igualdad de género en los altos cargos, que busque a lo menos un 50% de mujeres en la plantilla y con los mismos ingresos que los hombres en cargos iguales.
- **Ciudades y Comunidades sostenibles**, la compra y venta de automóviles busca no seguir aumentando el parque vehicular presente en el país, o al menos generar un atractivo en la compra y venta de autos usados, esperamos que mediante buenos precios de venta y facilidades en la compra aumente la proporción de compra y venta de autos usados.
- En el camino de sustentabilidad y **reducción en la huella de carbono** la empresa tendrá la opción de la compra de la huella de carbono y en la página se dispondrá de manera visual los autos que tengan menor impacto ambiental.

IV. Plan de Marketing

En el siguiente plan de marketing, se describirán las estrategias para poder poner en marcha este negocio y alcanzar los objetivos planteados, referentes a la capacidad de atraer clientes, para poder conseguir socios estratégicos.

4.1 Objetivos de marketing

El objetivo general es posicionar la marca CaRevolution, como una plataforma que permita tanto al comprador como al vendedor de automóviles generar una transacción segura,



confiable y a un precio justo, convirtiéndose en una empresa relevante en la industria de compra y venta de autos usados.

Los objetivos específicos de marketing, en línea con el objetivo general son:

1. Lograr reconocimiento de la marca CaRevolution en los clientes, debido a la entrega de atributos como la facilidad, entrega de servicios y confiabilidad, alcanzando 180 mil visitas diarias a las plataformas al finalizar el tercer año de operación.
2. Llevar a cabo una red de colaboración y trabajo con los socios estratégicos, por medio de 5 acuerdos estratégicos con servicios mecánicos, espacios y servicios tercerizados para cada uno de los atributos que ofrece la compañía al para finalizar el semestre 1 de operación.
3. Alcanzar posicionamiento de mercado en la industria de compra y venta de autos usados y la financiera de créditos, alcanzando una penetración de ventas de un 13% sobre las publicaciones y un 35% sobre los automóviles vendidos antes de los 18 meses de operación.
4. Convertirse en una de las principales (top 5) empresas de compra y venta de autos usados objetivos al finalizar el tercer año, alcanzando 35.000 ventas anuales y un market share de 6%.

4.2 Estrategia de Segmentación y Precio

La definición de mercado y la segmentación de los clientes está dada de la siguiente forma: El mercado total se define como todas las compras y ventas de auto usados que ocurren en la región metropolitana en un principio, y a medida que se va expandiendo el alcance geográfico de la compañía se va expandiendo el mercado. Los modelos de automóviles deben ser desde el año 2010 en adelante, y la venta se debe generar en plataformas online, redes sociales y páginas web tanto para promocionar sus o cotizar y comprar automóviles. Se segmenta el modelo en 3 tipos de usuarios en la venta de automóviles:

Venta

1. El vendedor que solo utiliza la plataforma online para publicitar el automóvil, no busca que se le cobre un monto extra en el momento de la venta y realiza todos los trámites de manera independiente, tanto la cotización del precio de venta muestra a los distintos compradores, pago de la transacción y transferencia del vehículo. A este lo llamamos plan



básico y si bien no es el foco del negocio se le necesita para tener volumen de transacciones llamativo para la financiera, para estos CaRevolution funciona solo como una plataforma de compra y venta de autos, pero se espera que sea un segmento propenso a convertirse en los tipos de planes más avanzados.

2. El “**plan completo**” es uno de los segmentos a los que apunta el negocio, donde por un monto de suscripción el vendedor además de publicar el auto utiliza parte de los atributos entregados por CaRevolution. Es con estas publicaciones que se entrega prioridad y así están dentro del top de las publicaciones más atractivas, reciben el certificado de revisión mecánica y además se realiza el servicio de transferencia completo para entregar seguridad y confianza a los clientes que se interesen en el auto.

3. El “**plan Premium**” es un segmento que también apunta el modelo de negocio, además de utilizar todos los atributos entregados por la empresa, con el cual recibe el certificado de calidad mecánica y confianza de la compañía, CaRevolution dispone de lugares para mostrar el automóvil de manera confiable y segura.

4. El “**plan super Premium**” el cual se proyecta que será solo un 2% en el primer año, además de todos los servicios descritos previamente se entrega un certificado Premium de revisión mecánica que incluye niveles de líquidos (agua, aceite, auto refrigerantes y liquido de freno), estado de neumáticos y pastillas de freno entre otros. También genera una asesoría de venta y un acompañamiento en todas las etapas de la venta, de esta manera el usuario puede optimizar y reducir sus tiempos y dejarlo en manos de un tercero.

Tabla 7: Servicios y Costos CaRevolution

| Descripción de Servicios | Quién | | Plan | | | | Costo \$ Servicio |
|---|----------|-----------|--------|----------|---------|------------------|-------------------------|
| | Vendedor | Comprador | Básico | Completo | Premium | Super Premium | |
| Publicación online | X | X | X | X | X | X | 5.000 |
| Verificación de antecedentes compra y vende | X | X | X | X | X | X | 5.000 |
| Firma digital | X | X | X | X | X | X | 10.000 |
| Multas, legales y encargos por robo | | X | X | X | X | X | 5.000 |
| Opciones de financiamiento | | X | X | X | X | X | - |
| Restricciones al dominio | | X | X | X | X | X | 5.000 |
| Servicio de Transferencia completo | X | X | | X | X | X | 10.000 |
| Dar como parte de pago - pie | X | X | | | X | X | 5.000 |



| | | | | | | | |
|-------------------------------------|---|---|--|---|---|---|--------|
| Revisión mecánica del automóvil (I) | X | X | | X | X | | 20.000 |
| Revisión mecánica del automóvil (P) | X | X | | | | X | 40.000 |
| Lugar intercambio de la transacción | X | X | | | X | X | 5.000 |
| Asesor de Compra - Venta Full | X | X | | | | X | 30.000 |

Fuente: Elaboración propia.

4.3 Estrategia de distribución y comunicación.

En el caso de la distribución y comunicación, es relevante llegar a la mayor cantidad de clientes y en primera medida que compartan el uso de redes sociales y aplicaciones tanto en ordenadores como celulares, por lo tanto, al tratarse de una plataforma online es relevante el impacto en las redes sociales como Facebook, YouTube, Instagram y Twitter, el pago de publicidad en estos sitios comienza como primera estrategia de llegada a los clientes.

Los siguientes canales que se integrarán, son televisión y radio mediante spot publicitarios durante todo el primer año, también se incorporarán medios visuales en lugares públicos y transitados como arterias principales de locomoción, estaciones icónicas y de combinación de metro y lugares de alto tránsito como mall y ferias.

El mensaje debe ser claro entregando los principales atributos de CaRevolution, los cuales son precios justos, confianza y seguridad en la transacción e invitando a la página web y la descarga de la App.

La capacidad de venta en primera instancia será 100% online, el cliente al adquirir ciertos tipos de planes accede al asesoramiento de ejecutivos que invitan a la compra de atributos extras, así también en los diferentes puntos de intercambios se encontrara equipo en terreno que tiene capacidad de venta.

Para fomentar el uso de las plataformas online se realizarán registros gratuitos y promociones tanto para compradores como vendedores de autos. En un principio está limitado a un cierto volumen, los primeros 3.000 registros, pero se verá la respuesta de los usuarios, también se tendrán descuentos en el uso de los atributos que entrega CaRevolution.

En los distintos lugares que serán nuestros socios estratégicos se dispondrá de folletería que permita conocer la página web y la App, que acceda de manera directa mediante código



QR, también el manejo en redes sociales es un factor crítico, haciéndose relevante la solución de problemas y molestias que hayan tenido los clientes.

4.4 Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual

Las proyecciones de demanda están medidas sobre 4 indicadores, que son los que se controlarán de cara al seguimiento del proyecto como a la propuesta hacia la financiera:

Autos publicados: Para realizar un sitio con un alto volumen de visitas por parte de los compradores se debe disponer de un stock importante de automóviles de distintos precios, marcas, características y años de antigüedad.

Visitas a las plataformas: Las visitas a la página que finalmente se traduce a una conversión en ventas de automóviles muestra que tan conocida se está volviendo la plataforma y por lo tanto la marca, y de cara a los vendedores lo atractivo de la plataforma para publicar el automóvil.

Autos vendidos: Se mide cuantos de los autos publicados han sido vendidos por la plataforma, siendo relevante el tiempo que estuvieron publicados estos vehículos como la cantidad de visitas que tuvieron en su tiempo de publicación.

Créditos otorgados: la tasa de créditos otorgados por la financiera es relevante de cara al modelo de negocios que tiene la empresa.

Las estimaciones de cada uno de estos indicadores están entregadas en las siguientes tablas de acuerdo con las proyecciones dadas por los planes que se ejecutarán para cada uno de estos.

Tabla 8: Proyección de Demanda

| Ítem | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | Año 1 | Año 2 | Año 3 |
|-----------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Publicaciones | 1.000 | 1.500 | 2.250 | 3.150 | 4.410 | 5.954 | 7.740 | 9.907 | 12.384 | 14.861 | 17.536 | 20.166 | 20.166 | 43.107 | 43.107 |
| Ventas Auto | 10% | 10% | 10% | 10% | 10% | 10% | 10% | 10% | 10% | 10% | 10% | 10% | 10% | 13% | 15% |
| Auto Vendido | 50 | 75 | 113 | 158 | 221 | 298 | 387 | 495 | 619 | 743 | 877 | 1.008 | 5.043 | 25.842 | 37.719 |
| % Pen. Crédito | 25% | 25% | 25% | 25% | 25% | 25% | 30% | 30% | 30% | 30% | 30% | 30% | 30% | 35% | 40% |
| Uds. Financiada | 13 | 19 | 28 | 39 | 55 | 74 | 116 | 149 | 186 | 223 | 263 | 302 | 1.467 | 8.669 | 13.656 |

Fuente: Elaboración propia.

Autos disponibles: las primeras 3.000 publicaciones de automóviles se realizarán de manera gratuita, esto además del plan de marketing espera generar un alto volumen de personas accediendo a probar los servicios.

Visitas a las plataformas online y autos vendidos: plan de marketing en redes sociales, vía pública, y medios fomentarán el interés de las personas en acceder a la página.



Tasa créditos otorgados: trabajo en conjunto con la financiera para explorar crecimientos en las tasas.

4.5 Presupuesto de Marketing y Cronograma

El plan de marketing involucra distintas etapas dependiendo la etapa del negocio:

Etapas inicial: alto gasto el marketing, apostando por dar a conocer la empresa en los distintos medios de comunicación:

- Medios: TV y Radio
- Redes sociales: YouTube, Instagram, Facebook y Twitter.
- Vía pública: Mall y el metro.

A esto se incorpora la gratuidad en las primeras publicaciones en la página con el objetivo de dar a conocer la marca.

Etapas maduración: A medida que el proyecto avance se irán reduciendo los gastos en vía pública y medios, manteniendo las redes sociales.

Tabla 9: Inversión en Publicidad

| Ítem | Periodo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | Año 1 | Año 2 | Año 3 |
|--------------------------|-------------------|-------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|--------------|--------------|--------------|
| Plan de Marketing | MM\$ Unit. | Cantidad Mensual | | | | | | | | | | | | Anual | | |
| Medios (TV y Radios) | 2,14 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 42 | 18 | 12 |
| RRSS | 1,07 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 12 | 12 | 12 |
| Mall | 2,98 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 29 | 24 | 24 |
| Buses | 0,13 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | 40 | 40 | 40 | 40 | 30 | 30 | 520 | 290 | 240 |
| Metro | 7,14 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 54 | 24 | 24 |
| Vía Publica | 2,98 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 30 | 18 | 12 |
| | MM\$ Total | 76,9 | 76,9 | 76,9 | 76,9 | 76,9 | 73,9 | 46,1 | 46,1 | 46,1 | 46,1 | 44,7 | 44,7 | 732,0 | 385,7 | 348,4 |

Fuente: Elaboración propia.

V. Plan de Operaciones

Para generar la diferenciación necesaria, es importante una rápida implementación, de los procesos críticos, dentro de los que tenemos la logística interna, que implica la integración

- **Logística interna:** Integración con los sistemas, eficiencia operacional, plataforma y sistemas con niveles certificados de seguridad



- **Operaciones:** La gestión con los socios estratégicos y proveedores, la expansión geográfica a regiones, que implicaría nuevos proveedores o asociaciones con nuevos proveedores.
- **Logística salida:** Evaluación de los indicadores, de publicaciones, ventas y operaciones con crédito. La integración con el principal socio estratégico, la financiera, es crucial.
- **Marketing:** Para posicionar la marca, en los primeros meses es crucial estar presente en medios, redes sociales y publicidad en espacios públicos.
- **Post venta:** El seguimiento de los clientes, y utilizar la experiencia de clientes como publicidad boca a boca. Usar encuestas de satisfacción para una mejora continua.

Las operaciones iniciaran en la Región Metropolitana, ya que representa el mayor porcentaje de ventas de automóviles en Chile, donde se abarcará las comunas más importantes con acuerdos con los proveedores y espacios estratégicos cerca de los principales centros urbanos. En una segunda etapa, comenzará la expansión a regiones partiendo por Biobío, Valparaíso, Viña de Mar, y así en adelante en la medida que el mercado potencial lo amerite. Junto con la expansión, se espera aumentar las publicaciones, visitas, ventas y créditos.

El desafío, es conseguir los proveedores y asociaciones para mantener la calidad del servicio, independiente de la región donde se preste el servicio.

El flujo dentro de la página será sencillo, pero potente y contará de cuatro etapas principales:

- **Suscripción en la plataforma:** Registro, selección de servicios y publicación.
- **Validación del Estado de automóvil:** El vendedor puede revisar cuantas veces se ha visto su publicación y quienes quieren hacer contacto con él. El comprador, sin necesidad de registro, puede ver un resumen de la inspección del automóvil y sabrá el nivel de certificación de este.
- **Negociación:** El comprador podrá agendar el nivel visita de los acutos publicados que desee, y podrá acceder a la información según el servicio contratado por vendedor, teniendo la opción de solicitar más información y/o certificación en ese momento, costo que podrá negociar con el vendedor.



- **Proceso de Venta:** En este punto se llega a un acuerdo de precios, y del financiamiento. El Proceso de transferencia de propiedad y pago se garantiza, y se realiza de manera segura y online. Con esto se hace la entrega del auto.

El plan de implementación tendrá las siguientes tareas necesarias, cada una con una planificación y carta Gantt: Planificación, Presentación del proyecto a la financiera, arriendo y habilitación de oficinas, contratación de plantilla y servicios externalizados, desarrollo de la plataforma, contrato con proveedores, integración de plataforma con proveedores y con la financiera, en paralelo con el desarrollo y cuando esté en proceso de lanzamiento, la implementación de la estrategia de publicidad.

Al ser una empresa con alto componente tecnológico, la empresa especialista se subcontratará y sólo será necesario personal clave, en el equipo de administración y el equipo de TI y equipo comercial iniciará en la primera etapa con 4 personas el equipo trabajando a tiempo parcial, llegando el primer año a contar con una plantilla de 18 personas.

El detalle de flujos de operación, carta Gantt, planificación y resto del detalle, se encuentra en la Parte II, de este plan de negocios.

VI. Equipo del proyecto

El equipo del proyecto contará con el equipo gestor, y con los profesionales necesarios para llevar a cabo el proyecto, con énfasis en la calidad de profesionales en el área de la tecnología.

- **Equipo gestor** está integrado por Angela Vera, Ingeniera en Información y Control de Gestión, y Contadora Auditora de la Universidad de Chile, con trayectoria en una importante financiera automotriz. y Eduardo Acevedo, Ingeniero Industrial, Universidad de Santiago de Chile, tiene experiencia en las áreas de gestión comercial de empresas de telecomunicaciones.
- **Administración y finanzas:** Equipo que contará con un gerente de área, analistas de gestión y un equipo contable, adicionalmente, la secretaria dependerá de esta área.
- **Comercial o Clientes:** Este equipo, contará con el Gerente del área, y equipos de marketing, producto y un analista de producto.



- **Operaciones e IT:** Contará con el líder del área, jefes de proyecto y analistas, que estarán a cargo de las empresas externas quienes se encargarán de los desarrollos e integraciones.

Los sueldos del personal serán de mercado, que incluirán políticas de crecimiento según la evolución del proyecto, a partir del tercer año cuando la operación se estabilice.

Dentro de las políticas de RRHH e iniciativas incluirán el teletrabajo, aumento de sueldo, política de retención sobre altos desempeños con aumentos de sueldo y responsabilidades dependiendo la etapa del negocio.

El detalle del organigrama, y planificación de equipo, se encuentra en la Parte II de este plan de negocios.

VII. Plan Financiero

El plan financiero que se presenta a continuación se construyó a partir de los siguientes ítems, los cuales se encuentran en detalle en la Parte II de este Plan de Negocios. Se especifica que el primer año se considera desde la puesta en marcha de la plataforma,

- **Estimación de la demanda:** Se realiza a partir de las publicaciones esperadas, donde se espera lograr un volumen de 20 mil, al final del primer año. La rotación de las publicaciones se espera en 60 días. El porcentaje de ventas se estima en un 10% de esas publicaciones en el primer año, llegando a un 15% el tercer año. Por último, la penetración de créditos, sobre las ventas comienza con una estimación de 30% al final del primer año, logrando 40% al final del tercer año. Con estos ratios se espera lograr financiar el primer año 1.467 autos.
- **Estimación de Servicios:** Los servicios se clasifican en básico, completo, premium y super premium, donde se espera que el 80% contrate el plan básico. Con esto tenemos estimación de ingresos y costo, producto de la contratación de servicios.
- **Estimación de Ingresos:** A partir de la demanda estimada, y el promedio de financiamiento en un inicio de 4,5 millones, llegando a 5,5 millones al tercer año, considerando un 5% de comisión sobre estas unidades.
- **Estimación de Gastos:** Para estimar, se valorizaron los principales ítems como son:
 1. **Plan de marketing y publicidad:** incluye los costos directos del plan como el costo de gratis de las publicaciones los primeros 6 meses., personal, servicio externo.



2. **Plan de Tecnología y Operaciones:** Incluye la inversión en la tecnología necesaria para poder soportar las funcionalidades de la página, con las integraciones con proveedores y socios estratégicos como la financiera. En resumen, se incluyen costos de arriendo de Hardware, desarrollo propio de Software y servicio externo de sistemas. El proceso de Operaciones principalmente radica en la capacidad del personal interno de diseñar los procesos eficientes y sencillos, que estos sean soportados por el diseño tecnológico.
3. **Costo de Recursos Humanos:** El costo por el plan de recursos humanos considera sueldos de mercado, para empresas de menor tamaño, adicionalmente considera aumento de sueldo al segundo y tercer año de 2,5% cada año, según IPC. Después de este periodo, de acuerdo con el rendimiento del negocio se establecerán aumentos de sueldo por rendimiento.
4. **Resto de Gastos:** El resto de los gastos incluye servicios externos, gastos generales como arriendo, entre otros y resto de inversión.
5. **Necesidades de Inversión:** Para cumplir los objetivos de publicaciones; ventas de 5.488 y financiamiento de 1.708 unidades el primer año, la inversión inicial es de 1.059 millones de pesos, divididos en Publicidad (6m), por MM\$ 458; Software e Integraciones MM\$ 400; y resto de gastos necesarios, como el recurso humano, otros activos y servidor MM\$ 201.

El flujo de efectivo a 60 meses es el siguiente, considerando el año desde la puesta en marcha, se incluye el flujo a valor presente para cálculo de Pay Back.

Tabla 10: Flujo Caja Anualizado a 5 años

| Flujo de Caja | Inv. Inicial | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|------------------------------|---------------|---------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Ingreso Total | | 515 | 3.366 | 5.452 | 6.166 | 6.166 |
| Costo Venta | | -203 | -1.084 | -1.527 | -1.707 | -1.707 |
| Gastos Administración | | -956 | -765 | -760 | -928 | -928 |
| Impuesto | | - | -41 | -757 | -947 | -947 |
| Inversión | -1.059 | | | | | |
| Flujo Caja | -1.059 | -644 | 1.476 | 2.408 | 2.584 | 2.584 |
| Flujo Actualizado | -934 | -501 | 1.014 | 1.460 | 1.383 | 1.220 |
| Flujo Ac. Actualizado | -934 | -1.436 | -422 | 1.039 | 2.422 | 3.642 |

La tasa de descuento utilizada mediante estimación por CAPM, es de 13,32%, calculada utilizando la tasa de riesgo por startup, en vez del riesgo país, aunque los inversionistas



que estamos buscando, no son tradicionales de este tipo de empresas. El detalle de este cálculo, y los inputs se encuentran en la Parte II de este Plan de Negocios. Los resultados de la evaluación son los siguientes: VAN del proyecto: MM\$ 3.642,07; TIR del Proyecto: 72,24%; Pay Back: es al periodo 29 meses.

En el escenario que no se logren las proyecciones esperadas, se evaluó un plan mínimo, para donde disminuyen un 26% el primer año y un 46% menos de vehículos financiados al tercer año. El Van con este nuevo escenario es MM\$ 4,6 y la TIR de 13,49% y un Pay Back de 36 meses. Lo que implicaría disminuir el Market Share sobre el mercado objetivo de 5,9% a 3,2% al tercer año. El mercado objetivo, es un subconjunto de las ventas de vehículos usado en Chile, que implica antigüedad y mercado no cubierto por concesionarios.

VIII. Riesgos críticos

Para este proyecto los riesgos se podrían describir en:

Riesgos de Entrada: Cumplir con las proyecciones en los primeros seis meses, que son cruciales para alcanzar el reconocimiento de marca y lograr el crecimiento necesario del negocio. Este se puede monitorear utilizando sistemas de información para construir un tablero que contenga los indicadores principales como: Publicaciones, Visitas, entre otras-

Riesgo de Competidores: Que los potenciales competidores se adelanten y puedan concretar una asociación con las financieras antes.

Riesgo de Desarrollo: Problema o retrasos en el desarrollo del Software, con esto se puede encarecer el desarrollo y necesitar mayor inversión. Hay que recordar que el diseño y desarrollo son elementos cruciales para el desarrollo de este plan.

Riesgo de Mantención: Un riesgo asociado al anterior es la mantención de la página y el software relacionado. El tener una alta disponibilidad para los clientes y el desarrollo de las integraciones con proveedores y con la financiera, es vital para la confiabilidad. Esto pone en riesgo la promesa de la marca.

Una de las ventajas que permitiría disminuir el costo de estos riesgos es la poca inversión en activo fijo, por lo que el costo de salida es relativamente bajo.



IX. Propuesta Inversionista

Para este plan de negocios, la propuesta es para la Financiera Automotriz, a cambio de un acuerdo a largo plazo, que le permita a la acceder a nuevos clientes que le proporcionará el negocio de CaRevolution.

En resumen, a cambio de la inversión inicial del negocio se ofrece:

- Acuerdo de Largo Plazo, renovable: En el tiempo se recupera la inversión inicial, con creces. Tendrá la primera opción a renovar este acuerdo.
- Primera Opción de Financiamiento: Principal oferta que permitirá a la financiera hacer crecer su participación en el mercado de usados, junto con aumento en su cartera y mejora en la rentabilidad.
- Comisión de 5% por monto financiado: A cambio de la primera opción.
- Espacio para ofrecer distintos productos relacionados.
- Impulsar las marcas en conjunto, con el servicio Integral
- Apoyo al desarrollo del proceso digital: Siendo un facilitador en el contacto con el cliente digital y desarrollo de las integraciones necesarias.

Una forma de demostrar lo robusto de la propuesta, se preparó un estado de resultado marginal, con las operaciones a las que accedería por CaRevolution, utilizando la misma estimación de demanda, considerando los siguientes ítems, el detalle de estos se encuentra en la Parte II de este Plan de Negocios:

- Ingreso Financiero, Costo de Fondo; Comisión (5% sobre Monto financiado), Estimación de Seguros se incluye estimación de Riesgo de crédito, sobre créditos de autos usados. Para los Gastos generales, se toma un promedio de la industria. Un ítem importante es el Fondo de marketing, a utilizar para la promoción del negocio, esto ayuda a disminuir los costos de marketing interno. Tasa actual de impuesto un 27%

El siguiente es un resumen de los inputs utilizados, donde se muestra la rentabilidad al 3er año de un 4,8%, la cual, según lo estados financieros, se encuentra por encima del ROA



actual de la compañía que alcanza el 3,47% para la cartera de retail.⁸ Considerar que esta es la rentabilidad marginal del negocio de retail, no corresponde a la rentabilidad de la inversión, revisada.

Tabla 11: Características de Cartera Inversinista

| Características | año 1 | año 2 | año 3 |
|-----------------------------|-------------|-------------|-------------|
| Producción | 6.602 | 43.345 | 75.110 |
| Uds. financiadas | 1.467 | 8.669 | 13.656 |
| Ticket Medio | 4,50 | 5,00 | 5,50 |
| Plazo | 38 | 38 | 38 |
| Tasa Cliente | 22,7% | 22,7% | 22,7% |
| Tasa Piso | 19,3% | 19,3% | 19,3% |
| % Com. / MF | 5,0% | 5,0% | 5,0% |
| Cartera Total | 5.948 | 40.194 | 85.213 |
| Cartera Media | 1.941 | 22.432 | 64.094 |
| Tasa Riesgo | -4,5% | -4,5% | -4,5% |
| Tasa Costo Fondo | 2,9% | 2,9% | 2,9% |
| Rentabilidad Cartera | 0,4% | 3,7% | 4,8% |

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 12: Estado de Resultado Inversinista

| EERR | año 1 | año 2 | año 3 |
|--------------------------|------------|--------------|---------------|
| Margen Financiero | 293 | 3.697 | 10.633 |
| Seguros | 101 | 620 | 976 |
| Margen Bruto | 393 | 4.317 | 11.610 |
| Riesgo | -88 | -1.013 | -2.895 |
| Margen Aj. Riesgo | 305 | 3.303 | 8.715 |
| Gastos Generales | -74 | -852 | -2.436 |
| FDM | -220 | -1.300 | -2.048 |
| BAI | 12 | 1.151 | 4.231 |
| Impuesto | -3 | -322 | -1.185 |
| BDI | 8 | 829 | 3.046 |

Como se puede observar, al tercer año el resultado después de impuesto supera los MM\$ 3.000, considerando mantener los niveles de producción los resultados deberían mantenerse en el tiempo.

⁸ Fuente: Memoria Santander Consumer Finance, año 2019. <https://www.santanderconsumer.cl>



X. Conclusiones

CaRevolution, busca ser el punto de encuentro de dos mundos, uniendo un portal de compra/venta de auto usado, con el mundo del financiamiento automotriz, mediante una estrategia de trabajo en conjunto. La diferencia con otras plataformas que han intentado cubrir esta necesidad, son los servicios asociados, el proceso digital que ofrecerá el portal y buscar como socio estratégico a una financiera líder en el mercado. Con el fin de lograrlo, se desarrollará un portal atractivo al usuario donde tendrá la opción de publicar su vehículo en un sitio que le ofrecerá al cliente servicios adicionales que le imprimen seguridad, confianza y eficiencia al proceso, con los servicios de verificación documental tanto del vendedor como del vehículo, para asegurar una transacción confiable, además de una verificación mecánica, que puede incluir un certificado de garantía, si así lo quiere el usuario. Adicionalmente, el portal propiciará una transacción mayoritariamente digital, donde casi la totalidad de la operatividad será online, incluso la firma de contratos y transferencia pueden ser gestionadas digitalmente. Por otro lado, en los momentos que se necesite un contacto físico, ya sea, la entrega o visita del vehículo, se dispondrá de lugares para hacer el encuentro, cercanos a centros urbanos incluyendo la opción de ir a domicilio. La estrategia se ha desarrollado con una fuerte inversión en marketing, que considera servicios gratis, intensa publicidad en medios, redes sociales y espacio público, potenciando tanto la marca propia, como el respaldo de la financiera. El éxito de esta campaña se traducirá en el nivel de publicaciones, las cuales se espera tengan un crecimiento exponencial el primer año, llegando a 20 mil publicaciones. Las palancas importantes para poder definir un volumen que le sea relevante y atractivo a la financiera son, el porcentaje de autos vendidos sobre los publicados y la penetración de créditos sobre los autos vendidos. Para conseguir estos objetivos, se necesita una inversión inicial de mil millones de pesos, para poder desarrollar la plataforma tecnológica (MM\$ 400 aprox.), con las integraciones necesarias, el activo fijo inicial, gastos de recursos humanos y para el plan de publicidad (MM\$ 659 aprox.). Se le ofrece a la financiera, a cambio de esta inversión, la primera (única) opción de financiamiento para los clientes del portal, que llegaría a los 1467 clientes el primer año, y 13.656 al tercer año, los cual le proporcionará una rentabilidad sobre la cartera promedio al 3er año de 4,8%, por sobre la rentabilidad retail presentada.



Por lo tanto, este negocio representa una oportunidad tanto para los emprendedores, por la rentabilidad que el desarrollo del negocio, como para el inversionista, por el nuevo canal al que podrá acceder.

Bibliografía y fuentes

CAVEM. (2019). *Informe Automotor*. Santiago, Chile.

Feller Rate. (2020). *Informe de Clasificación de Riesgo Santander Consumer*. Santiago.

ICR. (2019). *Informe Clasificación Riesgo Forum*. Santiago.

Anexos

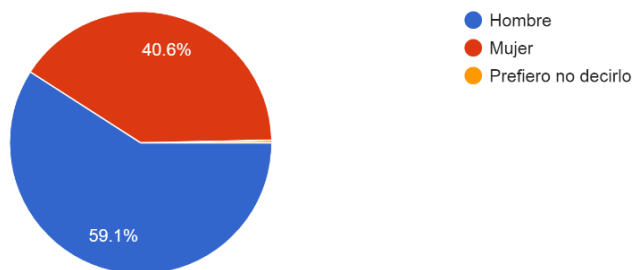
Anexo 1: Encuesta clientes compra y venta del automóvil

Link encuesta: <https://forms.gle/e5d4GCwHseFeGpzE9>

Encuestas contestadas: 303

Sexo

Sexo
303 respuestas

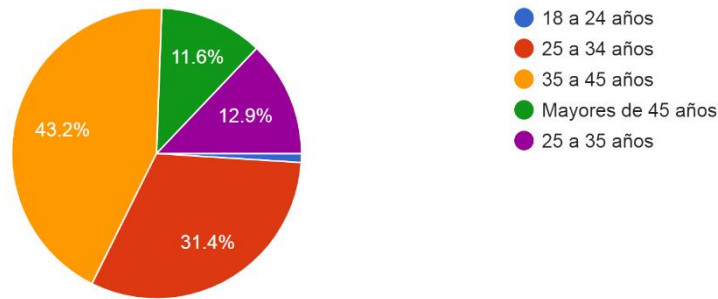


Rango Etario:



Rango Etario

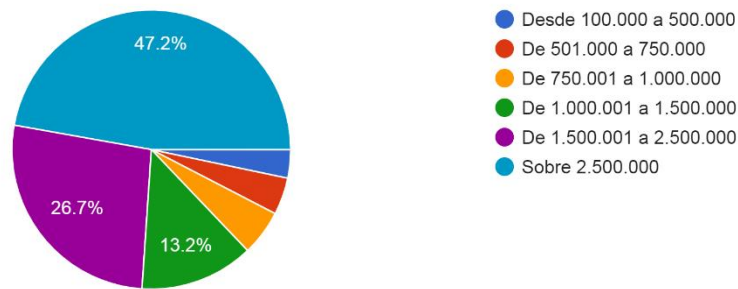
303 respuestas



Ingreso familiar

Ingreso Familiar

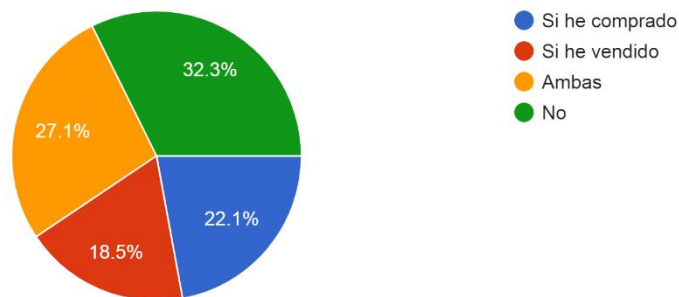
303 respuestas



¿Has comprado o vendido un auto usado en los últimos 5 años?

¿Has comprado o vendido un auto usado en los últimos 5 años?

303 respuestas





Compra de automóvil

¿Dónde buscaste o cotizaste tu automóvil?: Checkbox

| | Lugar | % lugar |
|---|-------|---------|
| En concesionario grande | 62 | 36% |
| Lugares de compra y venta de autos | 24 | 14% |
| Páginas especializadas (Chile Autos, Yapo, Mercurio, etc) | 73 | 43% |
| Otros | 12 | 7% |

¿Dónde o a quien compraste el automóvil?: Elección opción

| | Lugar compra | % compra |
|---|--------------|----------|
| A un lugar de compra y venta de autos | 11 | 8% |
| A un particular por medio del contacto de una página especializada (Chile Autos, Yapo, etc) | 49 | 35% |
| A una concesionaria | 69 | 49% |
| Conocido, familiar, amistad | 9 | 6% |
| Otros | 3 | 2% |

¿Dónde obtuviste el financiamiento?: Elección opción

- Recursos propios
- Auto en parte de pago + recursos propios
- Crédito bancario
- Crédito Automotriz
- Tarjeta de crédito
- Otra _____

| | Financiamiento | % financiamiento |
|------------------|----------------|------------------|
| Crédito | 45 | 27% |
| Recursos Propios | 94 | 57% |



| | | |
|--------------------|----|-----|
| Tarjeta de Crédito | 8 | 5% |
| Auto parte de pago | 18 | 11% |

¿En qué comuna realizaste la compra del automóvil?

| Comuna | Total Comuna | % Total Comuna |
|--------------|--------------|----------------|
| Antofagasta | 2 | 1% |
| Calama | 1 | 1% |
| Casa Blanca | 1 | 1% |
| Cerrillos | 6 | 4% |
| Chillán | 1 | 1% |
| Concepción | 3 | 2% |
| Curicó | 2 | 1% |
| El bosque | 1 | 1% |
| Huechuraba | 10 | 7% |
| Iquique | 5 | 4% |
| La Cisterna | 2 | 1% |
| La Florida | 8 | 6% |
| La Reina | 2 | 1% |
| La Serena | 1 | 1% |
| Las Condes | 19 | 14% |
| Linares | 1 | 1% |
| Lo Barnechea | 2 | 1% |
| Lo Espejo | 1 | 1% |
| Los Ángeles | 1 | 1% |
| Macul | 2 | 1% |
| Maipú | 2 | 1% |
| Ñuñoa | 9 | 7% |
| Peñalolén | 1 | 1% |
| Providencia | 12 | 9% |
| Puerto Montt | 1 | 1% |
| Pudahuel | 1 | 1% |



| | | |
|--------------|----|-----|
| Puente alto | 2 | 1% |
| Quilicura | 1 | 1% |
| Quillota | 2 | 1% |
| Rancagua | 2 | 1% |
| Recoleta | 3 | 2% |
| Renca | 1 | 1% |
| San Miguel | 1 | 1% |
| Santiago | 15 | 11% |
| Talca | 1 | 1% |
| Talcahuano | 1 | 1% |
| Valdivia | 1 | 1% |
| Valparaíso | 1 | 1% |
| Viña del Mar | 4 | 3% |
| Vitacura | 4 | 3% |

Zona del país

| | | |
|--------|-----|-----|
| RM | 105 | 77% |
| Norte | 9 | 7% |
| Sur | 14 | 10% |
| Centro | 8 | 6% |

¿Cómo evaluarías la importancia de los siguientes atributos con nota de 1 a 5, considerando al 5 como la mayor nota?

1. Opción de financiamiento en el lugar de la compra
2. Información mecánica certificada del estado del auto
3. Estado de documentos e historial del vehículo
4. Lugar físico de inspección y transacción de compra
5. Pago y transferencia de dominio del vehículo

| Promedio de Opción de financiamiento en el lugar de la compra | Promedio de Información mecánica certificada del estado del auto | Promedio de Estado de documentos e historial del vehículo | Promedio de Lugar físico de inspección y transacción de compra | Promedio de Pago y transferencia de dominio del vehículo |
|---|--|---|--|--|
| 3,28 | 3,69 | 4,11 | 4,15 | 4,40 |

Venta del automóvil



¿Dónde publicaste el automóvil?: Elección opción

| | Lugar publicación | % lugar publicación |
|---|-------------------|---------------------|
| Páginas Web especializadas | 19 | 14% |
| Concesionario | 6 | 4% |
| Sitios compra y ventas automóviles | 37 | 27% |
| Manera particular (Redes Sociales y paginas sin comisión) | 56 | 40% |
| Parte de pago | 18 | 13% |
| Otros | 3 | 2% |

¿Dónde mostraste tu automóvil?: Selección opción

| | Lugar muestra auto | % lugar muestra auto |
|--|--------------------|----------------------|
| Compra y Venta | 24 | 17% |
| Concesionaria | 24 | 17% |
| Domicilio | 19 | 14% |
| Espacio físico en común (Supermercado, estacionamientos, mall, bencineras) | 54 | 39% |
| Otros | 17 | 12% |

¿En qué comuna realizaste la venta del vehículo?

| | Comuna venta | % comuna venta |
|-------------|--------------|----------------|
| Antofagasta | 1 | 1% |
| Calama | 2 | 2% |
| Cerrillos | 4 | 3% |
| Chillan | 1 | 1% |
| Colina | 1 | 1% |
| Concepción | 5 | 4% |



| | | |
|---------------|----|-----|
| Coquimbo | 2 | 2% |
| Huechuraba | 4 | 3% |
| Independencia | 1 | 1% |
| Iquique | 3 | 2% |
| La Dehesa | 1 | 1% |
| La Florida | 7 | 5% |
| La Granja | 1 | 1% |
| La reina | 1 | 1% |
| La Serena | 1 | 1% |
| Las Condes | 8 | 6% |
| Lo Prado | 1 | 1% |
| Los Ángeles | 1 | 1% |
| Macul | 1 | 1% |
| Maipú | 9 | 7% |
| Melipilla | 1 | 1% |
| Ñuñoa | 8 | 6% |
| Peñalolén | 3 | 2% |
| Providencia | 17 | 13% |
| Puerto Montt | 1 | 1% |
| Puente Alto | 1 | 1% |
| Quilicura | 1 | 1% |
| Quillota | 1 | 1% |
| Quilpué | 1 | 1% |
| Rancagua | 4 | 3% |
| Recoleta | 1 | 1% |
| Regiones | 1 | 1% |
| Renca | 1 | 1% |
| San Bernardo | 2 | 2% |
| San Felipe | 1 | 1% |
| San Miguel | 3 | 2% |
| Santiago | 13 | 10% |
| Talagante | 1 | 1% |



| | | |
|--------------|---|----|
| Talcahuano | 1 | 1% |
| Todo Chile | 1 | 1% |
| Valdivia | 1 | 1% |
| Valparaíso | 2 | 2% |
| Viña del Mar | 3 | 2% |
| Vitacura | 8 | 6% |

Zona de venta del automóvil

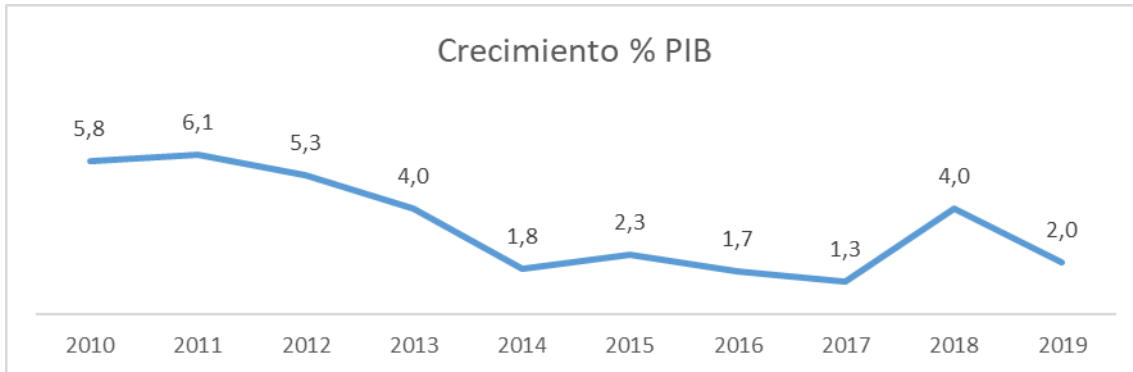
| | | |
|--------|----|-----|
| RM | 99 | 72% |
| Norte | 11 | 8% |
| Sur | 17 | 12% |
| Centro | 11 | 8% |

¿Existe diferencia entre el precio de venta y tu esperado? Texto:

| | Precio esperado | % precio esperado |
|--------------------------|-----------------|-------------------|
| Precio esperado | 62 | 33% |
| Menor esperado | 72 | 39% |
| Hasta 5% menor esperado | 10 | 5% |
| Hasta 10% menor esperado | 17 | 9% |
| Hasta 20% menor esperado | 16 | 9% |
| Hasta 40% menor esperado | 4 | 2% |
| Mayor esperado | 4 | 2% |
| Hasta 10% mayor esperado | 2 | 1% |

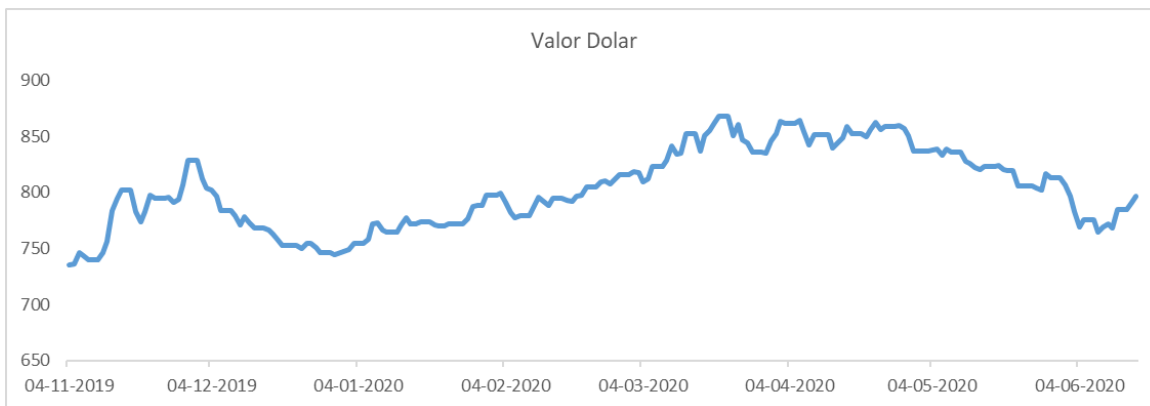


Anexo 2: Crecimiento del PIB (%)



Fuente: Elaboración Propia, datos⁹

Anexo 3: Evolutivo valor del dólar



Fuente: Elaboración propia, datos¹⁰

⁹ Fuente: Datos Reales: 2010 al 2018

<https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?end=2018&locations=CL&start=1960&view=chart>

Proyección: 2019 <https://www.americaeconomia.com/economia-mercados/finanzas/chile-proyecta-crecimiento-de-entre-18-2-para-2019-y-una-actividad>

¹⁰ Fuente:

https://si3.bcentral.cl/Indicadoresiete/secure/Serie.aspx?gcode=PRE_TCO¶m=RABmAFYAWQB3AGYAaQBUAEkALQAZADUAbgBNAGgAaAAkADUAVwBQAC4AbQBYADAARwBOAGUAYwBjACMAQQBaAHAARgBhAGcAUABTAGUAdwA1ADQAMQA0AE0AawBLAF8AdQBDACQASABzAG0AXwA2AHQAawBvAFcAZwBKAEwAegBzAF8AbgBMAHIAYgBDAC4ARQA3AFUAVwB4AFIAWQBhAEEAOABkAHkAZwAxAEERAA%3d