



## **“INSPECTA”**

# **Parte II: Concentración AFE Organizativo-Financiero**

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

**Alumno: Gabriel Sepúlveda**

**Profesor Guía: Máximo Errázuriz de Solminihac**

**Santiago, Julio de 2015**



## Contenido

Resumen ejecutivo.....	4
I. Oportunidad de negocio .....	6
1.1 Acerca de la empresa y la oportunidad .....	6
Nuestra Visión, Misión y Objetivos.....	6
Descripción de la idea, producto o servicio y sus aspectos distintivos.....	6
Acerca de la oportunidad o necesidad que atendemos.....	7
Acerca del mercado al que apuntará dicho producto o servicio .....	7
1.2 Describir equipo gestor del proyecto .....	9
Estructura y funciones .....	9
Acerca de las competencias distintivas y experiencia relevante del equipo .....	9
Sobre la participación, tipo de sociedad y compensaciones .....	10
II. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes y Tamaño de Mercado.....	11
2.1 Análisis de la Industria.....	11
Acerca de los actores clave de la industria .....	11
Análisis del Entorno .....	12
Análisis de Porter: cinco fuerzas competitivas.....	15
Principales competidores: .....	18
Análisis de la demanda .....	20
III. Plan de Operaciones. ....	24
3.1 Estrategia de Operaciones.....	24
3.2 Flujo de operaciones.....	24
3.3 Tecnología, procesos, recursos claves y rol de las personas.....	24
3.4 Ubicación geográfica (oficinas, bodegas y puntos de venta) .....	25
IV. Gestión de personas .....	26
4.1 Estructura organizacional.....	26
4.2 Determinar dotación y sus características.....	26
4.3 Incentivos y compensaciones.....	27
V. Plan Financiero .....	28
5.1 Tabla de supuestos .....	28



5.2 Estimación de ingresos .....	28
5.3 Estado de Resultado .....	29
5.4 Flujo de caja .....	29
5.5 Balance .....	29
5.6 Requerimientos de capital .....	30
Inversión en activo fijo .....	30
Capital de trabajo.....	31
5.7 Evaluación financiera del proyecto (puro, sin deuda).....	31
Tasa de descuento .....	31
Valor residual o terminal .....	32
VAN, TIR, PAYBACK, ROI.....	32
Punto de equilibrio .....	32
Ratios financieros relevantes.....	33
Análisis de sensibilidad .....	33
VI. RSE y Sustentabilidad.....	35
6.1 Mapa de Stakeholders:.....	35
6.2 Valores éticos del negocio.....	35
6.3 Determinación de impactos sociales, ambientales y económicos .....	35
VII. Riesgos críticos .....	36
7.1 Riesgos internos .....	36
7.2 Riesgos externos.....	36
7.3 Plan de mitigación .....	36
VIII. Propuesta Inversionista .....	37
8.1 Estrategia de Financiamiento .....	37
8.2 Oferta para el inversionista .....	37
Aumento de capital.....	37
Estructura societaria .....	37
VAN y TIR para el inversionista.....	37
IX. Conclusiones .....	38
Anexos .....	39



## Resumen ejecutivo

El plan de negocio que estamos presentado, se basa en la creciente necesidad de entregar servicios asociados a la venta online, específicamente en el rubro de los seguros vehiculares, donde cada vez más los clientes buscan como proteger sus vehículos directamente en sitios web, pero para terminar el proceso de contratación del seguro para un auto usado, este debe ser inspeccionado, es ahí donde entra nuestra propuesta de negocio.

En la actualidad, existen muchas compañías de seguros y corredores, que ofrecen asegurar los vehículos de forma online, esto facilita mucho el proceso de contratación y muchas veces, da la posibilidad de comparar precios, cuestión que los clientes agradecen. Sin embargo, este canal de venta para las compañías de seguros genera un riesgo mayor, ya que existe una anti selección y aumenta la probabilidad de que autos con preexistencia de daños intenten obtener coberturas, por lo cual realizar una inspección es clave para no generar pérdidas en las aseguradoras, ya que en caso contrario tendrán que cubrir daños que no decidieron asegurar. Normalmente las compañías deciden externalizar este servicio, el cual suele ser clave para vender más y para no tener pérdidas.

Un claro ejemplo de esto es el ingreso de la corredora compara online, la cual cambio la forma de forma de vender un seguro y género que las compañías de seguros, como el resto de las corredoras, debiesen transformar sus procesos de contratación realizando ajustes a sus coberturas para que se pueden asegurar un auto, antes de ser inspeccionado, pero con ciertas exclusiones.

Si bien hoy existen proveedores del servicio de inspecciones, estos se encuentran asociados al proceso de venta y tienen graves conflictos de interés, un claro ejemplo de esto es la corredora de seguros Falabella, quien muchas veces se encuentra inspeccionando los vehículos a la misma persona que gana comisiones por venta de seguros, provocando que las compañías adquieran riesgos con preexistencias, los cuales provocan un fuerte aumento de la siniestralidad de la cartera de seguros.

Sin embargo, a las compañías les ha costado regular estos procesos, sin afectar la venta de seguros, presentándose una constante disputa entre rentabilidad y la participación de mercado, ya que existe un importante volumen de venta en estos procesos de venta de contratación a distancia.

Hemos detectado que existen dos perfiles de usuarios que requieren el servicio de inspecciones:

- *Compañías de Seguros.* Son quienes asumen los riesgos y les importa mucho tener buena calidad en las inspecciones, ya que sin eso, luego deben cubrir daños preexistentes y se generan importantes pérdidas, viendo en la contratación a distancia, un inminente riesgo. Hoy, las compañías están asociadas y en conjunto han puesto mayores controles a los procesos de inspección, regulando el poder que tienen los grandes corredores.
- *Corredoras de Seguros:* Estas entidades se enfocan netamente en las ventas, ya que ganan comisión solo por esto, sin importarles los costos de siniestros que hay por detrás y que deben asumir las



compañías. Actualmente, el foco más importante es que la inspección sea rápida y eficiente, no afectando por ningún motivo el proceso de venta, ya que esto es su principal objetivo.

Como solución al conflicto que existe entre las compañías de seguro y las corredoras, proponemos crear un servicio rápido de inspecciones para no afectar los procesos de ventas, pero con especial enfoque en la calidad técnica de revisión de los vehículos, entregándoles a las compañías información clave que les permitan excluir preexistencia en el momento de la liquidación de siniestros o incluso rechazar probables propuesta de seguros, no entregando cobertura desde el momento cero, esto debe ir acompañado de un proceso eficiente en la coordinación de la inspección con el cliente final del seguros, entregando un servicio de calidad.

El servicio propuesto tiene un su núcleo agrupar a una serie de inspectores independiente, los cuales no tienen opción de negociar con las compañías volúmenes, pero que tienen un gran expertise en el rubro, por lo cual la idea es que todos ellos trabajen con nosotros, a través de una plataforma móvil que nos ayudará a asignar la carga de trabajo.

Es relevante mencionar, que como en todo proyecto, existen riesgos y amenazas importantes, entre las cuales debemos mencionar, los preacuerdos que ya existen entre las corredoras de seguros y proveedores de los servicios de inspecciones, lo cual nos puede dificultar entrar al mercado, que los inspectores no quieran asociarse a nuestros servicios, que la plataforma móvil para realizar inspecciones sea copiada y los otros inspectores, por exigencias de las compañías, también empiecen a mejorar la calidad de sus servicios de inspecciones. Sin embargo, como conocedores del mercado, los esfuerzos estarán concentrados en minimizar todo tipo de riesgo que exista en el negocio.

Por el lado financiero, nuestro proyecto presenta los siguientes indicadores:

- VAN: \$73.069.812
- TIR: 23%

A modo de resumen, el proyecto resulta ser rentable, en un escenario conservador, y es una importante solución que agrega valor al creciente negocio de la venta de seguros online.



## I. Oportunidad de negocio

### 1.1 Acerca de la empresa y la oportunidad

#### Nuestra Visión, Misión y Objetivos

Nuestra visión es lograr que los interesados en un automóvil puedan obtener información cierta y precisa, sobre el estado en que se encuentra dicho medio de transporte en un momento determinado.

La misión es gestar generar y entregar información detallada y actualizada sobre la condición en que se encuentran los vehículos de nuestros clientes.

En consecuencia, los objetivos son:

- Realizar inspecciones a vehículos motorizados según las necesidades de nuestros clientes.
- Diseñar y mantener una base de datos con inspecciones detalladas de vehículos livianos.
- Desarrollar y conservar una infraestructura tecnológica que permita la entrega de esta información en línea hacia nuestros clientes.

#### Descripción de la idea, producto o servicio y sus aspectos distintivos

Un vehículo usado<sup>1</sup> debe ser inspeccionado previamente para poder adquirir un seguro automotriz por parte de una compañía de seguros. El principal objetivo de dicha revisión es comprobar que el vehículo esté en condiciones de recibir cobertura y que no tenga daños pre-existentes, los cuales en caso de existir, generarían pérdidas a las aseguradoras.

Por otra parte, los clientes finales de las compañías de seguros, buscan comodidad en las contrataciones de seguros y hoy, la venta a distancia es uno de los canales más importante del mercado, por lo cual las compañías han tenido que adaptarse a los nuevos tiempo y modernizar sus flujos de ventas, junto con ofrecer nuevos procesos para gestionar las inspecciones, las cuales les evitan perdidas a las aseguradoras.

Normalmente, las compañías de seguro externalizan el proceso de inspección, dejando a sus clientes en manos de un agente externo a la compañía, el cual muchas veces no tiene la capacidad para gestionar las nuevas exigencias de los clientes y tampoco, el criterio técnico para evitar pérdidas a la compañía, lo cual finalmente, termina provocando disminución de las ventas y las utilidades.

---

<sup>1</sup> En la industria de los seguros automotrices, se entiende por vehículo usado todo aquel que tenga desde dos días de antigüedad con respecto a la factura de vehículo nuevo, emitida por el concesionario.



Nuestro servicio es una solución al problema que hoy tienen las compañías de seguros, pues tiene la capacidad de realizar inspecciones a domicilio y de alta calidad técnica, alineándose con las necesidades de las compañías de seguro, pues nuestro objetivo es ayudar a que nuestros clientes generen utilidades, creando valor en sus clientes finales y evitando fraudes por asimetría de la información, entre el asegurado y la compañía.

## Acerca de la oportunidad o necesidad que atendemos

Proponemos crear una empresa dedicada a la inspección de vehículos motorizados, especialmente enfocado en el flujo de venta que tienen las compañías de seguros. Nuestros servicios asegurarán una atención personalizada a los clientes finales de las aseguradoras y también, ofreceremos cualquier tipo de servicio asociado en esta instancia de interacción entre el cliente y la compañía de seguros

Actualmente, la competencia ofrece una inspección simple, centrada en la coordinación con el cliente y la aseguradora para la inspección del vehículo asegurado, donde lo importante es poder coordinar con el cliente de la compañía de seguros una instancia para realizar una revisión al vehículo asegurado, sin darle valor adicional a este primer encuentro entre el cliente que ha comprado un seguro de automóvil y lo que para él es la compañía, ya que no sabe que este servicio esta externalizado.

Adicionalmente, proponemos diseñar una base de datos histórica sobre el estado de los automóviles inspeccionados por la aseguradora, con el objetivo de ser una fuente confiable sobre el estado en que se encuentra un vehículo, para asesorar procesos de compra/venta y/o facilitar la portabilidad entre compañías de seguros.

El principal sello que queremos imprimir es la calidad de los servicios ofrecidos, que se plasmará en la atención a “los clientes de nuestros clientes”, como también por la calidad de la misma información que generamos.

Las compañías aseguradoras necesitan recibir informes sobre las inspecciones realizadas que sean de calidad, a través de sistemas electrónicos, para responder a sus clientes con sus respectivas exigencias y al mismo tiempo, necesitan que los terceros que interactúen con sus clientes lo hagan cumpliendo con estándares de calidad.

## Acerca del mercado al que apuntará dicho producto o servicio

La empresa que proponemos crear presta servicios de inspección de vehículos principalmente a compañías de seguros, se vuelve importante analizar entonces, cómo se comporta la industria del seguro de vehículos y el mercado de vehículos nuevos y usados en Chile.



El mercado asegurador de vehículos ha ido en crecimiento durante los últimos años en Chile, así lo demuestran los informes de la Asociación de Aseguradores de Chile<sup>2</sup>.

Tabla 1 Pólizas de vehículos emitidas en Chile:

Año	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Pólizas Emitidas	1.695.333	1.835.110	2.131.233	2.241.424	2.433.142	2.322.144

Y al mismo tiempo, según informes de CAVEM<sup>3</sup> (Cámara nacional de Comercio Automotriz de Chile AG), la venta de autos usados también ha ido creciendo durante los últimos años:

Tabla 2 Venta Autos Usados:

Año	Venta Autos Usados
2011	736.587
2012	724.625
2013	765.107
2014	867.734
2015/P	+900.000 <sup>4</sup>

Nuestro mercado objetivo secundario son las personas que requieren información sobre el estado de un vehículo liviano en un momento determinado de su vida útil, especialmente aquellas personas que buscan referencias al momento de comprar un auto usado, para reducir el desequilibrio de información entre las partes en un negocio de compra-venta. Entre los meses de Enero y Febrero de 2015 se han vendido 115.387 unidades usadas, y cada una de esas transacciones es una toma de riesgo por parte de los compradores. En el presente, existen alternativas que asesoran la compra de un auto usado por una tarifa que fluctúa entre \$15.000 a \$30.000 por revisión<sup>5</sup>, se encuentran en talleres mecánicos, y es necesario llevar el auto.

Según los datos entregados y nuestro conocimiento en el rubro, determinamos que nos encontramos ante un escenario donde existe una oportunidad, dada principalmente por el crecimiento del sector y porque

<sup>2</sup> Los informes de la AACH están disponibles en su sitio web <http://portal.aach.cl/Estudios.aspx> y se presentan de manera trimestral.

<sup>3</sup> Los informes de CAVEM hasta el año 2012 están disponibles en el sitio web [http://www.cavem.cl/nuestras\\_publicaciones.htm](http://www.cavem.cl/nuestras_publicaciones.htm) y los informes más nuevos se deben comprar a la misma entidad. Los informes para los años 2013 y 2014 están a la venta.

<sup>4</sup> Proyección de ventas de vehículos usados para 2015 según CAVEM disponible en artículo de diario El Mercurio del día miércoles 8 de abril de 2015. <http://www.cnnchile.com/noticia/2015/01/14/venta-de-autos-usados-aumentaria-durante-2015>

<sup>5</sup> Datos tomados desde estudios de CAVEM publicados por diario Las Últimas Noticias en su edición del día martes 17 de marzo de 2015, en el apartado "SOLO AUTO"





existe espacio para innovar en procesos que generen valor, tanto para el consumidor final como para las compañías de seguro, y otros sectores afines.

## 1.2 Describir equipo gestor del proyecto

### Estructura y funciones

Para la nueva empresa proponemos una estructura funcional, con 2 unidades principales:

- Una Gerencia de Operaciones, encargada de manejar las relaciones con los inspectores, la logística asociada a las inspecciones, desde las visitas a los asegurados a la entrega de la información a los clientes a través de medios electrónicos, desarrollo y mantención de la base de datos y del sitio web que entrega y vende información en línea sobre los vehículos inspeccionados.
- Una Gerencia Comercial, encargada de desarrollar las relaciones comerciales con las compañías de seguros y corredores, generar alianzas con los parques automotrices, atender y gestionar las solicitudes de inspección, monitorear el mercado detectando nuevas oportunidades, vigilar a la competencia y las labores de marketing. De esta gerencia depende el call center que recibe y gestiona las solicitudes de inspección.

### Acerca de las competencias distintivas y experiencia relevante del equipo

El equipo gestor del proyecto está formado por dos estudiantes de MBA de la Universidad de Chile, descritos a continuación:

- **Roberto Larraín**, Ingeniero Comercial y Master en Finanzas de la Universidad Adolfo Ibáñez. Tiene 5 años de experiencia en atención de siniestros y a cargo del canal internet de la compañía de seguros Aseguradora Magallanes. Generando y manteniendo alianzas con distintas empresas para potenciar sus canales de atención. Actualmente se desempeña como Subgerente del Canal Internet y Atención de Siniestros, en dicha empresa.
- **Gabriel Sepúlveda**, Ingeniero Civil Industrial de Universidad Técnica Federico Santa María. Tiene 5 años de experiencia en operaciones y procesos de producción y ventas, atención de siniestros y diseño de plataformas tecnológicas para el negocio de la compañía Aseguradora Magallanes. Actualmente se desempeña como Subgerente de Sistemas de Atención a Clientes, en la misma empresa. Tiene experiencia en el rubro automotriz, tuvo su propio taller mecánico durante 2 años y formó una importadora de repuestos y piezas de automóviles.

El equipo tiene experiencia relevante desde el punto de vista de los clientes, ya que han experimentado este proceso también como usuarios, porque han vivido el tener que dejar en manos de un externo su automóvil.



## Sobre la participación, tipo de sociedad y compensaciones

La sociedad propuesta es una sociedad por acciones, con una participación de cada integrante del equipo gestor del 50% sobre la propiedad. Los socios retirarán el 50% de las utilidades tras cada ejercicio.



## II. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes y Tamaño de Mercado

### 2.1 Análisis de la Industria

#### Acerca de los actores clave de la industria

##### *Clientes*

Los clientes potenciales, principalmente son las compañías de seguros. A diciembre de 2014, 14 compañías de seguro vendieron pólizas de seguro por daños físicos a vehículos motorizados. En febrero de 2015, se ha concretado la compra de Aseguradora Magallanes por parte de HDI Seguros, con el objetivo de formar una sola compañía. Ambas con participación en el mercado de seguros de vehículos. Las aseguradoras que podrían ser usuarias del servicio que proponemos entregar son:

- BCI Seguros
- Aseguradora Magallanes – HDI Seguros
- Penta Security
- Liberty Seguros
- Chilena Consolidada
- RSA Seguros
- Consorcio Nacional
- Mapfre
- Renta Nacional
- Zenit Seguros
- AIG Chile
- BNP Paribas Cardif
- Huelen

Cabe destacar que, si bien en la gran mayoría de los casos las compañías externalizan el proceso de venta de seguros con un intermediario, son las compañías las hacen frente a la cobertura del riesgo, y en definitiva, pagan en caso de que ocurra un siniestro. Por lo tanto, nuestro servicio apunta a que las compañías asuman cubrir estos riesgos con mayor información reconociendo la importancia para ellas, a diferencia de los corredores, porque no corren ningún riesgo y solamente les importa la comisión a recibir.

##### *Competidores*

Las tres empresas de inspección de vehículos más importantes son RAC, Automóvil Club y BSP y cubren las principales ciudades del país. Están enfocadas en realizar una inspección rápida para asegurar la venta, y no se centran en las necesidades de la compañía de seguros, porque principalmente, sus clientes son corredoras de seguros, quienes no cubren riesgos y no comprenden a cabalidad la importancia técnica de la inspección, por lo tanto, no son detallistas técnicamente al comento de excluir daños.



## Proveedores

Los proveedores en esta industria son los mismos inspectores, no existe una materia prima que requiera el proceso de entrega del servicio.

## Macro segmentos

La siguiente figura resume cómo se distribuyen los segmentos de clientes en las dimensiones de volumen de producción y la calidad demandada.

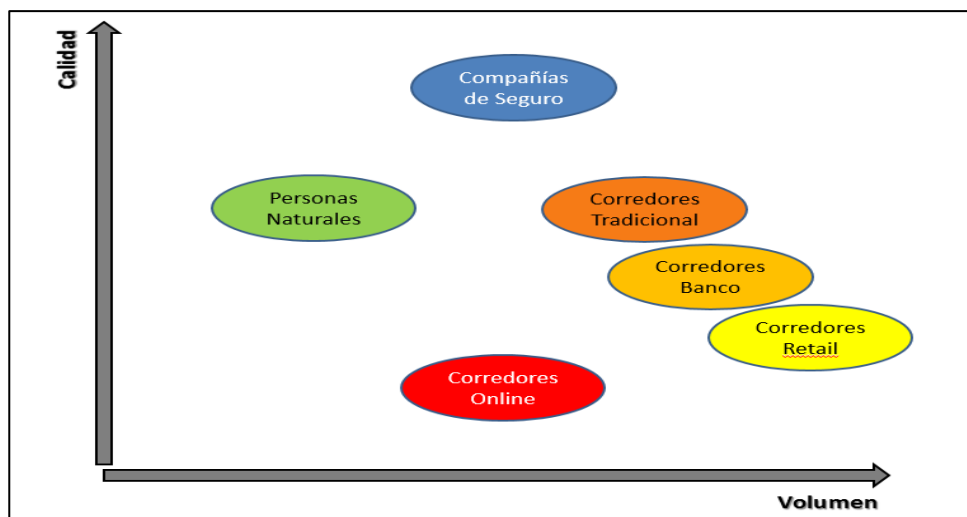


Figura 1: Mapa estratégico de nuestros clientes

## Análisis del Entorno

### Aspectos social, político y económico

A principios de noviembre de 2014, un informe<sup>6</sup> del Banco Mundial situaría a Chile como un país que depende altamente del desarrollo del mercado del cobre, y que el auge económico experimentado entre los años 2010 a 2012 con crecimientos del PIB de alrededor de 5,7% se ha truncado durante 2014 debido a un retroceso en el sector minero, llegando a crecimientos del PIB de sólo 2,2% durante el primer semestre de ese año. Por otro lado, entre noviembre 2013 a junio de 2014 el desempleo ha aumentado desde el 5,7% al 6,5%. Durante este año, también se ha incrementado el déficit fiscal, desde 0,6% a finales de 2013 a un 1,1% a mediados de 2014 y con una proyección de parte del gobierno del 2% para finales de ese año.

<sup>6</sup> Informe del Banco Mundial disponible en <http://www.bancomundial.org/es/country/chile/overview#1> de Noviembre de 2014. Este sitio web se actualiza periódicamente.



Estos signos de desaceleración se ven reflejados en el mercado local, donde la producción se ha visto golpeada de manera transversal en todos los sectores, lo que es posible apreciar en la siguiente gráfica con la evolución del IMACEC desde el año 2011 a octubre de 2014

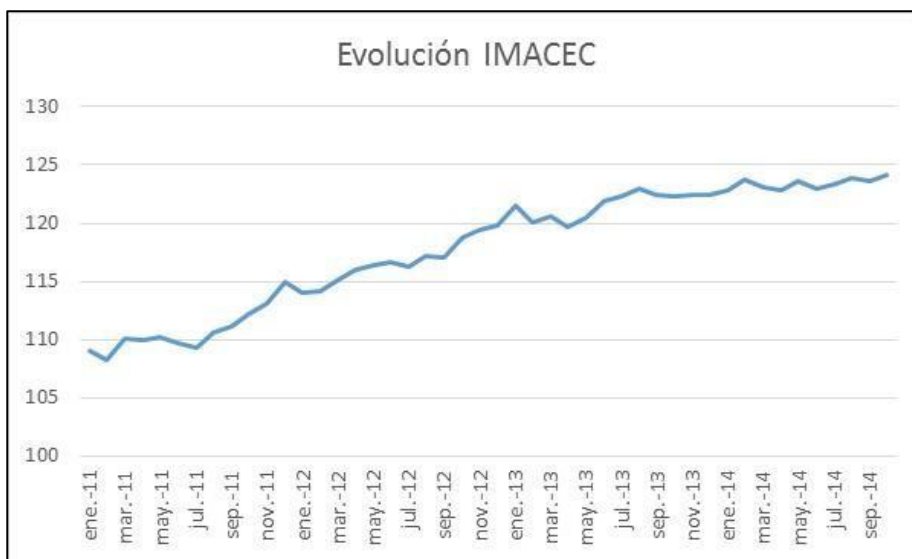


Figura 2: Evolución IMACEC

La tasa de crecimiento del indicador se ha reducido considerablemente con respecto a años anteriores.

El Banco Mundial indica en el mismo informe que desde el punto de vista social Chile ha logrado disminuir los niveles de pobreza. En el año 2000 el 23% de la población era considerada pobre y para el 2011 esta proporción se ha reducido al 9,9%, y el ingreso promedio del 40% más pobre ha aumentado un 4,3%, lo que supera al incremento del ingreso promedio de la población total en 1,8 puntos porcentuales. Aunque, durante los últimos 20 años Chile ha demostrado un crecimiento sostenido aún debe emparejarse con países de altos ingresos en materia del ingreso per cápita. Este indicador rondaba los US\$22.000 hacia 2012, cuando el promedio de los países de la OCDE era de US\$30.000 para el mismo año.

En septiembre de 2014 se aprobó la reforma tributaria cuyo objetivo es aumentar los ingresos fiscales en 3 puntos porcentuales del PIB, cabe destacar que hasta su aprobación, la reforma tributaria ha traído una gran incertidumbre al sector productivo lo que provocó un relajo en las inversiones. A través de la reforma tributaria se espera que el crecimiento económico se recupere durante 2015, volviendo a los niveles de 2013 (entre 3,75% a 4,75%).



Acerca de cómo el preámbulo de la reforma tributaria y la desaceleración económica ha afectado la industria automotriz, que es un factor directo sobre la industria de los seguros de vehículos, Carlos Massad, de la financiera automotriz Amicar indicó<sup>7</sup>:

"La demanda de automóviles ha caído hasta 15%. Las empresas han tenido que ajustarse en los costos. La recuperación comenzará a partir del segundo semestre de 2015"

Esto en parte coincide con la opinión de Arturo Tagle<sup>8</sup> del Banco de Chile, sobre el endeudamiento de los chilenos que tiene absoluta relación con el mercado automotriz:

"Se ve en una menor demanda de créditos y un leve aumento del riesgo. Esperamos que las colocaciones totales crezcan este año entre 3,5% y 4% real, versus el 9% que proyectábamos a principios de año. Estoy confiado en que hacia el segundo semestre de 2015 veremos un repunte, con un crecimiento en las colocaciones de 5% real, no sólo en préstamos a empresas, sino que también en consumo".

Dentro de los puntos de la reforma tributaria, existe uno que afecta directamente al mercado automotriz, puesto que desde el 29 de diciembre de 2014 se ha implementado un nuevo impuesto llamado "impuesto verde", el que grava la compra de vehículos nuevos en función de su "rendimiento urbano" de consumo de combustible, las emisiones de gases contaminantes y el precio de venta, siendo las 2 últimas variables las más significativas.

En este momento podría resultar precipitado aseverar las consecuencias que el nuevo gravamen tendrá en la comercialización de autos usados, hay que tener en cuenta objetivamente que existe un encarecimiento en los automóviles nuevos marcando una brecha mayor con su mejor alternativa que son los autos con poco uso (llamados seminuevos).

---

<sup>7</sup> Diario La Segunda, edición del Jueves 27 de Noviembre de 2014 sección "Economía", artículo: "Encuesta a empresarios reunidos en Enade : ¿Cómo se vive la desaceleración en su negocio y cuándo espera ver un repunte?"

<sup>8</sup> Diario La Segunda, edición del Jueves 27 de Noviembre de 2014 sección "Economía", artículo: "Encuesta a empresarios reunidos en Enade : ¿Cómo se vive la desaceleración en su negocio y cuándo espera ver un repunte?"



En el parque automotriz actual, el mínimo gravamen del mercado ronda los \$30.000 y el máximo bordea los \$5.000.000. Dado que el gravamen se calcula en UTM, se espera que para 2017 el mínimo bordee los \$100.000. Se proyecta que este impuesto recaude 66.000 millones de pesos sólo durante 2015. A continuación, se muestra una tabla comparativa de precios para algunos vehículos tomados al azar donde se indica cómo se aplicaría el “impuesto verde”:

Comparativa de precios				
Marca y modelo	Precio usado	Precio modelo 2015 + impuesto	Valor total	Diferencia
JAC J2	\$3.390.000 (2014)	\$4.140.000 + \$46.222	\$4.186.222	\$796.222
Suzuki Celerio	\$4.390.000 (2012)	\$5.640.000 + \$44.494	\$5.684.494	\$1.294.494
Renault Duster	\$6.290.000 (2013)	\$10.390.000 + \$149.033	\$10.539.033	\$4.249.033
Citroen C4	\$9.990.000 (2013)	\$11.990.000 + \$123.000	\$12.113.000	\$2.123.000
Great Wall Haval 3	\$6.390.000 (2012)	\$8.990.000 + \$121.386	\$9.111.386	\$2.721.386
Peugeot 208 HDI	\$9.200.000 (2014)	\$10.220.000 + \$287.267	\$10.507.267	\$1.307.267

Fuente: Precios de lista publicado por las marcas, [www.sii.cl](http://www.sii.cl) y valores de usados a la venta por internet.

Figura 3: Comparativa de precios

Otra consideración importante producto de la reforma tributaria es que el impuesto para las pymes será por facturas pagadas, sólo por flujo de caja, y que la tasa impositiva a las empresas se elevará a 22,5%.

### Aspectos Tecnológicos

El comercio por internet en Chile está creciendo, lo que es un escenario favorable para nuestra propuesta de valor. En Mayo de 2014, en el marco del “eCommerce DAY Santiago 2014” la CCS informó<sup>9</sup> que las tasas de crecimiento del comercio electrónico serán del 20% y 30% entre los años 2014 y 2015, en un mercado en que los usuarios de internet en el país superan los 10 millones.

### Acerca de tendencias y ciclos de vida

El servicio se realiza solamente una vez, porque luego no se vuelven a realizar inspecciones al automóvil mientras se encuentra activa la vigencia del seguro, a menos que la póliza sea cancelada. Es un producto maduro que las compañías de seguro deben mantener consumiendo.

### Análisis de Porter: cinco fuerzas competitivas

**Poder de negociación de los clientes:** Nuestros principales clientes son las compañías de seguros y corredoras de seguros que venden seguros de vehículos motorizados en todo el país. Las compañías requieren efectuar

<sup>9</sup> Comunicado disponible en <https://www.ccs.cl/prensa/2014/05/ComunicadoeCommerceDay2014.pdf>



inspecciones a los riesgos que están tomando a través de sus pólizas de seguro, puesto que deben evidenciar cualquier daño existente previo a la suscripción de un contrato de seguro, y en caso de que el contrato sea efectuado a través de un corredor, la compañía le exige a este una inspección. Las compañías de seguro hoy en día necesitan contar con el servicio de inspección de vehículos para ser competitivas, existen tres oferentes importantes para atender a más de 10 aseguradoras. Por otro lado, estos oferentes podrían tener cierta exclusividad con algunos vendedores de seguros. En consecuencia, las compañías de seguros no tienen muchas opciones para negociar, sólo pueden integrar esta parte del proceso a su propia cadena, lo que podría ser sencillo en un principio pero destruiría las economías de escala en la medida en que la aseguradora crece en su propio negocio.

**Rivalidad entre Competidores:** Actualmente existen otras empresas que se dedican a nuestro negocio principal de inspecciones de vehículos para compañías de seguros. Las más importantes son RAC, BSP y Automóvil Club. Su fortaleza principal es su tamaño y la cobertura en kilómetros cuadrados que pueden ofrecer, pudiendo llegar a distintos rincones del país. También existen otras empresas de inspección más pequeñas, sin procedimientos estandarizados, pero que al mismo tiempo las consideramos como competencia importante por la flexibilidad y el bajo poder de negociación que ofrecen a sus clientes. Hoy, la industria se desempeña en un estado de paridad competitiva, con precios estandarizados, localización común para todos, pero el servicio no se diferencia en ningún aspecto. No existe un competidor con una ventaja competitiva, por lo tanto creemos que podemos llegar a establecer nuevas capacidades que los proveedores de esta industria debiesen desarrollar para entregar un servicio con un valor agregado. Al mismo tiempo, los competidores entre sí difícilmente se topan al atender clientes porque se han desarrollado como empresas de atención exclusiva, por ejemplo RAC sólo trabaja para Falabella y Automóvil Club sólo para BCI Seguros. Esto hace que la competencia entre ellos sea baja.

**Poder de negociación de proveedores:** Nuestros proveedores principales serán los inspectores externos, cuyos servicios debemos contratar para llegar a zonas aisladas y de baja demanda, donde no resulta rentable mantener una planta de inspectores con contrato de trabajo. Si bien el perfil técnico requerido es fácil de encontrar, se vuelve complicado cuando este perfil debe asociarse con un perfil orientado a la atención del cliente y de habilidades blandas, se trata de una fuerza laboral con condiciones especiales que nosotros deberemos desarrollar. Esta fuerza aplica en casos especiales del negocio.

**Sustitutos:** El principal sustituto es que las compañías de seguro y/o corredoras de seguro permitan a sus mismos clientes asegurados poder realizar las inspecciones de sus propios vehículos asegurados. Esta práctica carece de toda mirada profesional, sin embargo, es algo que algunas compañías de seguro deben permitir hacer sobre todo en lugares muy alejados de cualquier centro de inspección. Actualmente, el poder de este sustituto es bajo, y aunque las actuales tecnologías ya permiten que esta interacción cliente-empresa resulte muy fácil y atractiva para los consumidores finales, su práctica sería antiética, dados los conflictos de interés que implica.

**Nuevos entrantes:** La probabilidad de que existan nuevos entrantes es alta, con bajas barreras de entrada y de salida. Por esta razón, nosotros apostamos a diferenciarnos con cualidades que hoy no existen en la industria





pero sabemos que generarían valor dado que sabemos qué más podríamos esperar de este servicio desde la mirada del cliente.

Según lo anterior, un diagrama de fuerzas de Porter se representa de la siguiente forma:

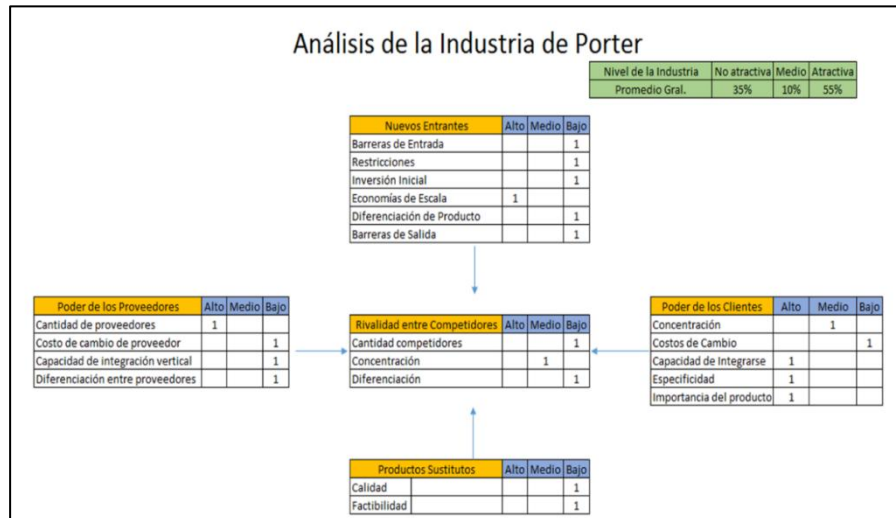


Figura 4: Análisis de Porter

El grado de atractivo de la industria según nuestro análisis es de 55% y se ve afectado por la falta de barreras a la entrada. Sin embargo, hay espacio para un producto diferenciado.

Sabemos que existen brechas de valor que no se está agregando hoy a la industria, por lo tanto el poder de estas fuerzas, sobre todo la de nuevos entrantes, podría verse revertido. En este sentido, nos parece que la industria es atractiva, pues, conocemos lo que se puede entregar de forma adicional, sin generar mayores costos, sino que aprovechando la infraestructura necesaria para el negocio principal.

Hasta la fecha, tanto los nuevos entrantes (y actuales) como los clientes acostumbran relacionarse mediante un producto/servicio con una sola mirada puesta en lo técnico, que si bien es importante para el objetivo final de la inspección, dejan de lado otros aspectos claves que van relacionados a la forma en que se entrega el producto y sus costos de transacción. Nuestra propuesta es enfocar el servicio en su entrega y calidad, para agregar valor a la cadena de nuestros clientes. En el análisis de Porter se indica que los participantes no entregan un servicio diferenciado y que se enfocan más en lo técnico, es decir, son muy buenos para confeccionar un reporte acerca del estado de un vehículo que es lo que se traduce como una inspección, sin embargo sus clientes esperan:

- Una entrega del servicio orientada al propietario del vehículo inspeccionado (el cliente del cliente de la empresa de inspecciones).
- En muchos casos, aprovechar esta instancia de contacto con un cliente final para recolectar documentos u otra información necesaria para concretar la suscripción del seguro sin costo



adicional, haciendo este servicio integral. El costo marginal de traer un documento más, además de la inspección, es cero.

- Rapidez en la entrega de la inspección y otros documentos. Idealmente, a través de un sistema que haga la entrega en línea.
- Un servicio enfocado a la compañía de seguro, quien debe velar por mantener niveles bajos de siniestralidad o fraudes por preexistencias no detectadas al momento de la suscripción.

A modo de concluir el análisis de la industria, presentamos los siguientes números que resumen el desempeño general de los actores actuales:

Conclusiones del Análisis del Atractivo de la Industria	
¿Cuál es el crecimiento de la industria en que se encuentra su negocio?	3%
¿Cuál es la rentabilidad del patrimonio y el margen de la industria? (ut/vtas)	47%
¿Cuál es la antigüedad promedio de los competidores semejantes?	10 a 15 años
¿Cuántos actores abandonan el negocio anualmente?	0%
Grado o nivel de atractivo	55%
ROE de la Industria	S/I
Márgenes de la Industria	47%

Tabla 3 Análisis del Atractivo de la Industria:

### Principales competidores:

**RAC:** Es uno de los competidores más fuertes, con capacidad de atender a gran cantidad de clientes. Sin embargo, la demanda provocada por la corredora de seguros de Falabella la llevó a ser prácticamente exclusiva para ellos con dificultad de atender a otros. Cabe destacar que RAC en sus inicios se dedicaba a entregar cobertura de asistencia al vehículo asegurado en ruta y Falabella dentro de su contrato le exigió entregar también el servicio de inspecciones. Durante el año 2012 el concesionario DERCO dejó de trabajar con Aseguradora Magallanes, pasando a formar una alianza con MARSH Corredores de Seguros, y como resultado de esto han suscrito contrato con RAC para cubrir sus inspecciones de vehículos usados. La gran fuente de trabajo para RAC hoy es Falabella, y dado el poder que ejerce Falabella, a RAC le queda poco espacio para innovar dentro del ejercicio de su negocio. Ni Falabella ni su corredora son empresas de seguros por lo tanto las estrategias que puedan plantearle a RAC no van por la línea de generar un mejor servicio de inspección de vehículos.

**BSP:** Fue la empresa de inspecciones más grande de Chile y desde que cambió la gerencia general se ha detectado un decaimiento en la calidad y oportunidad de la entrega del servicio. Según información recabada desde sus propios clientes, su nueva gerencia ha cambiado la estrategia de manera tal que la ha vuelto demasiado lenta en reaccionar frente a solicitudes, tanto es así, que las órdenes de trabajo las han reducido



en cerca del 90% en términos de flujos. Dada la cobertura que ofrece, hoy en día, BSP es fuerte en alcanzar lugares alejados, por ejemplo, puede llegar a Coyhaique dentro de 15 días.



Imagen 1: Ciudades donde opera BSP

**Automóvil Club de Chile:** Presta el servicio de inspecciones a BCI Corredores de Seguros, que es la compañía con mayor venta de seguros de vehículos motorizados en este momento, primera en el mercado. Ofrece cobertura en 11 ciudades de Chile, con 33 sucursales. Al mismo tiempo, también ofrece el servicio de “Certificación de Autos Usados” con fines de compra/venta. Automóvil Club es una empresa cuyo negocio central es la entrega de servicios relacionados con la asistencia en ruta a los socios del club, y no son las inspecciones.



En resumen, lo que ofrecería la industria con nuestra participación se detalla en la siguiente tabla:

Comparación de la competencia	RAC	BSP	Automóvil Club de Chile	INSPECTA
Inspecciones calidad técnica	Sí	Sí	Sí	Sí
Orientación hacia aseguradora	No	No	Sí	Sí
Orientación hacia el "inspeccionado"	No	No	No	Sí
Trabaja con intermediarios	Sí	Sí	No	Sí
Cobertura nacional	Sí	Sí	Sí	No*
Proceso de inspección integral	No	No	No	Sí
Base de datos histórica de inspecciones disponibles a la venta	No	No	No	Sí
Servicio de asesoría de compra/venta	No	No	Sí	Sí
Servicio con entrega rápida	Sí	No	Sí	Sí
Conflicto de interés asociado a la venta	Sí	Sí	No	No
Seguimiento de siniestralidad de la cartera	No	No	No	Sí

Tabla 4: Comparación de la competencia de la industria:

### Análisis de la demanda

La demanda por el producto o servicio que proponemos entregar está directamente relacionada con la venta de seguros de vehículos usados en relación 1 a 1, es decir, toda póliza de seguro de auto usado requiere una inspección. Otra variable que afecta la demanda por nuestro servicio es la venta de autos usados. Estas 2 variables están correlacionadas, y es que la venta de autos usados impulsa la venta de seguros de vehículos.

El parque automotriz crece año a año, lo que hace que el espectro de autos asegurables incremente de forma permanente. En general, un auto es asegurable hasta 10 años de antigüedad, y hasta mayo de 2013 un 58 % de los vehículos livianos y medianos del parque automotriz chileno tenían esa edad.

La venta acumulada de autos usados durante el año 2014 ha ido al alza durante los meses de Marzo a Septiembre con respecto al año anterior Sin embargo, el mes de Octubre de 2013 tuvo un crecimiento importante con respecto a su mes anterior debido al paro del Registro Civil durante dicho período, esto hace que estadísticamente en Octubre 2014 ocurra un crecimiento menor con respecto al mismo mes del año pasado. La siguiente tabla resume la evolución de las ventas de vehículos usados de forma acumulada:



Año	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre
2013	53.182	117.215	187.907	259.327	323.992	393.093	461.661	519.213	529.346	614.320
	Crecimiento	120%	60%	38%	25%	21%	17%	12%	2%	16%
2014	48.946	112.841	197.485	271.937	350.291	427.052	498.052	567.931	637.147	719.827
	Crecimiento	131%	75%	38%	29%	22%	17%	14%	12%	13%

Tabla 5 Venta de vehículos usados y crecimiento en relación al año 2013 y 2014 (Cantidad de vehículos)

Hemos estudiado el comportamiento del crecimiento del parque automotriz desde el 2011, encontrando que el crecimiento entre el 2013 y 2014 es totalmente atípico, por lo cual lo dejaremos fuera de nuestro análisis para la estimación de crecimiento y llegamos a la siguiente información:

Autos c/Seguro		35%	
Año	Venta Autos Usados	Autos c/ Seguro	
2011	736.587	257.805	
2012	724.625	253.619	-2%
2013	765.107	267.787	6%
2014	867.734	303.707	13%
2015	900.000	315.000	4%
			Promedio
			3%

Tabla 6 Proyección de crecimiento del parque automotriz asegurado usado (Fuente: Cavem, El Mercurio)

Por lo tanto, todas las proyecciones indican que el año 2015 se realizaran 900.000, utilizando un crecimiento del 3% promedio podemos proyectar los siguientes 10 años.

% promedio de crecimiento esperado	3%	
Autos c/ Seguro	35%	
Año	Parque Automotriz Usados	Parque c/ Seguro
2015	900.000	315.000
2016	927.000	324.450
2017	954.810	334.184
2018	983.454	344.209
2019	1.012.958	354.535
2020	1.043.347	365.171
2021	1.074.647	376.126
2022	1.106.886	387.410
2023	1.140.093	399.033
2024	1.174.296	411.004
2025	1.209.525	423.334

Tabla 7 Proyección de crecimiento del parque automotriz usado y asegurado:



Dados los antecedentes anteriores, detectamos que la venta de autos usados tiene un efecto de bola de nieve, dado el crecimiento constante de las ventas de autos nuevos que pasan a ser parte del parque de autos usados en corto tiempo y que se vuelven una opción atractiva en el mercado local, demostrado por como sus ventas se desarrollan en el tiempo, más ahora cuando se ha grabado la compra del vehículo nuevo.

Automóvil Club de Chile realizó una investigación sobre el perfil de los conductores de vehículos en Chile y de cómo consumen seguros. Han detectado que los jóvenes bajo los 25 años de edad aseguran sus vehículos por la influencia que ejercen sus padres sobre ellos, dada su inexperiencia tras el volante se prefiere estar asegurado frente a los errores que puedan cometer al conducir. Luego, el segmento entre 25 a 35 años busca asegurar el primer automóvil adquirido por sus propios medios y buscan en el seguro resguardar su inversión, donde el principal riesgo son los robos, los que han vuelto al ritmo de crecimiento histórico cerrando el 2014 con más de 7.830 unidades aseguradas sustraídas.

El último segmento, que promedia los 60 años de edad, son los conductores denominados “seniors” y son ellos los que prefieren absoluta comodidad en el servicio entregado, dando especial importancia a las asistencias que puedan recibir durante sus traslados en el vehículo asegurado. En este punto es importante destacar que nuestra propuesta está orientada al servicio del cliente asegurado, nos interesa que el cliente de la compañía aseguradora no deba molestarse en completar el proceso de suscripción del seguro de su vehículo usado, facilitando los trámites de inspección y otros donde deba existir una interacción entre el asegurado y la compañía de seguros (llenado de formularios, formas de pago y otros documentos). Según el mismo estudio de Automóvil Club, el 57,7% de los conductores seniors tiene su auto asegurado y de ellos más del 60% son mujeres, lo que afirma que el servicio de inspección debe ser lo más cómodo posible, con una atención con absoluta orientación al cliente final.

Por otro lado, según la Asociación de Aseguradores de Chile, entre 2010 a 2014 sólo un 35% del parque automotriz se encuentra asegurado, indicando que existe espacio para crecer en penetración de mercado.

Nosotros queremos vender esta información en otros mercados como el de la “compra inteligente de autos usados”, donde la inspección tiene un valor más alto (\$15.000 aproximadamente) porque no se hace por volumen, sino que es más detallista. El servicio que prestan algunas empresas como Automóvil Club de Chile dentro de este nicho es poco personalizado y obliga a llevar el vehículo a una sucursal, cuando lo que necesita el cliente es que un asesor lo acompañe a revisar una unidad o bien contar con información fidedigna en línea, y en este sentido nosotros proponemos crear una base de datos donde los informes puedan ser descargables desde cualquier computador conectado a internet a cambio de una tarifa.



En una entrevista con la jefatura de inspecciones de una compañía de seguros, se nos reveló los precios que ellos pagan a las empresas de inspección son los siguientes:

	En su oficina	Dentro Anillo A.	Fuera Anillo A. Vespucio	Fuera de Santiago
<b>RAC</b>	-	-	-	-
<b>Cepeda Inspecciones</b>	-	\$ 8.650	\$ 10.360	\$ 25.000
<b>Inspecciones Técnicas</b>	-	\$ 8.300	\$ 10.200	\$ 25.000
<b>CIRO ITSA</b>	-	\$ 8.650	\$ 10.360	\$ 25.000
<b>BSP</b>	\$ 7.000	\$ 8.500	\$ 10.500	\$ 25.000
<b>Automovil Club de Chile</b>	-	-	-	-
<b>Inspecta</b>	-	\$ 9.500	\$ 9.500	-

Tabla 8 Precios de la competencia y de INSPECTA:

Estos consideran gran parte del mercado, recordemos que RAC se dedica principalmente a atender a Seguros Falabella y ACCh no es un inspector en primer lugar.

El siguiente cuadro resume las características por las cuales nos queremos diferenciar de la competencia y por donde, queremos generar nuestras ventajas competitivas.

VENTAS COMPETITIVAS	INSPECTA	RAC	BSP	AUTO. CLUB
¿ Existe un enfoque en la siniestralidad?	SI	NO	NO	NO
¿Tienen inspectores con compentencia técnica?	SI	NO	SI	NO
¿Existen sistemas integrados de información con las compañías de seguro?	SI	NO	NO	NO
¿Los inspectores tienen herramientas que les facilite el trabajo?	SI	NO	NO	NO
¿Tienen un enfoque en las inspecciones a domicilio frente los centros de inspección?	SI	NO	NO	NO
¿Hay conflicto de interes con las ventas?	NO	SI	NO	SI
¿Ofrecen otros servicios aparte de la inspección?	SI	NO	NO	NO
¿Trabajan los datos de los vehículos para proveer de información a la compañías?	SI	NO	NO	NO
¿Tienen convenios con corredoras de seguros?	NO	SI	NO	SI

Tabla 9 Ventajas competitivas:

En general, proyecto busca profesionalizar el rubro de las inspecciones y ser un aliados de las compañías, para generarles perdidas y apoyando los nuevos procesos de venta online.



## III. Plan de Operaciones.

### 3.1 Estrategia de Operaciones.

La estrategia operacional se basa en generar solicitudes en línea y tener personal en terreno listas para realizarlas, por lo cual el servicio es más eficiente y acotará los tiempos considerablemente. El objetivo es entregar la información que el cliente requiere, en el menor tiempo, pues la utilizará para tomar una decisión importante.

### 3.2 Flujo de operaciones

El flujo se basa en una unidad central donde llegan las solicitudes de inspección, desde diferentes compañías de seguros, corredoras o particulares. Luego, son asignadas a los inspectores en terreno, quienes según su ubicación y disponibilidad, aceptan la asignación de inspección, para esto deben coordinar con la persona que tiene el vehículo que será inspeccionando, considerando horarios en los cuales se puede revisar el auto. Finalmente, el inspector devuelve a la unidad central, la situación actual del vehículo y entrega información relevante de su actual condición, la cual luego es compartida con quien realizó la solicitud inicial, quienes pueden utilizar esta información para lo que estimen conveniente.

### 3.3 Tecnología, procesos, recursos claves y rol de las personas

La tecnología es clave en nuestro flujo de servicio, pues las solicitudes de inspección llegan a través de nuestro sitio web, donde las compañías de seguro tendrán un apartado especial y pondrán ingresar con login. Los particulares después de registrarse también podrán generar una solicitud de inspección.

Por otra parte, en un comienzo, necesitaremos 2 operadores que asignen las inspecciones al personal en terrenos y hagan seguimientos de los tiempos, además de verificar que viene la información mínima requerida. Por otra parte, los inspectores podrán entregar una boleta, por cada inspección realizada, lo cual provoca que tengan un sueldo variable y no sean empleados dependientes de la empresa.



## 3.4 Ubicación geográfica (oficinas, bodegas y puntos de venta)

Luego de investigar varias opciones de oficina en Santiago y basándonos en los lugares desde donde se solicitan mayor cantidad de inspecciones, fue encontrado el lugar idóneo para el desarrollo de la empresa, esta se ubica en Obispo Donoso 5, entre Providencia y Salvador, el valor de una oficina en este edificio de 110 metros cuadrados es \$550.000 CLP más \$ 80.000 CLP de gastos comunes mensualmente. En este espacio se pueden habilitar desde 9 a 11 puestos de trabajo.



Imagen 2 Edificio Oficina 1

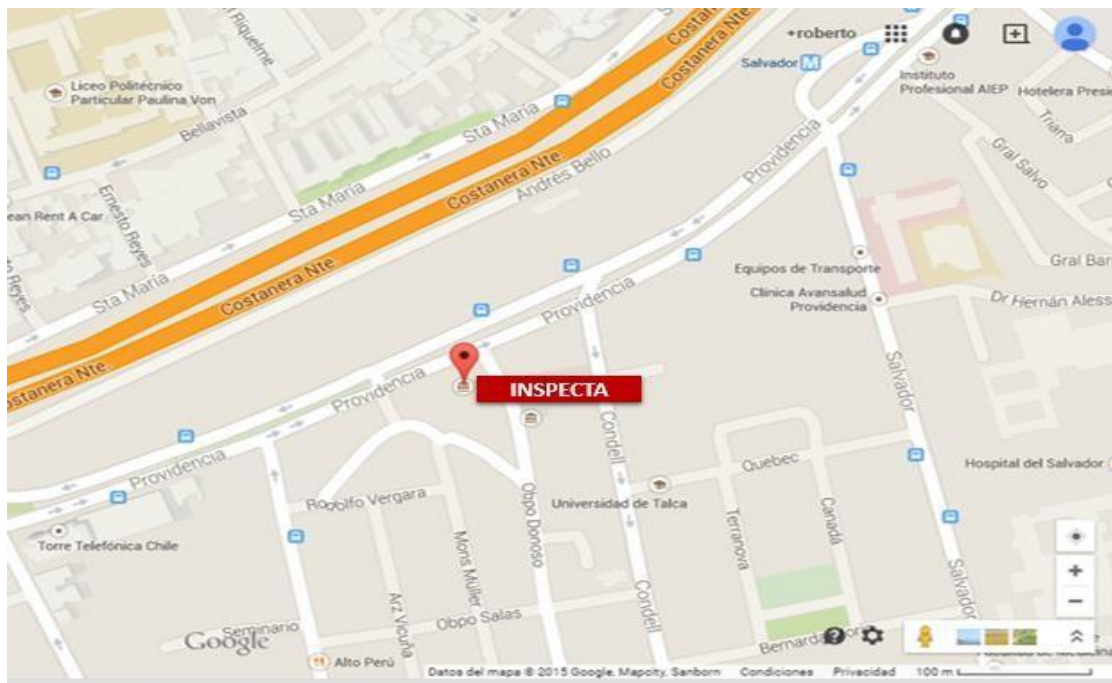


Imagen 3 Ubicación Oficina



## IV. Gestión de personas

### 4.1 Estructura organizacional

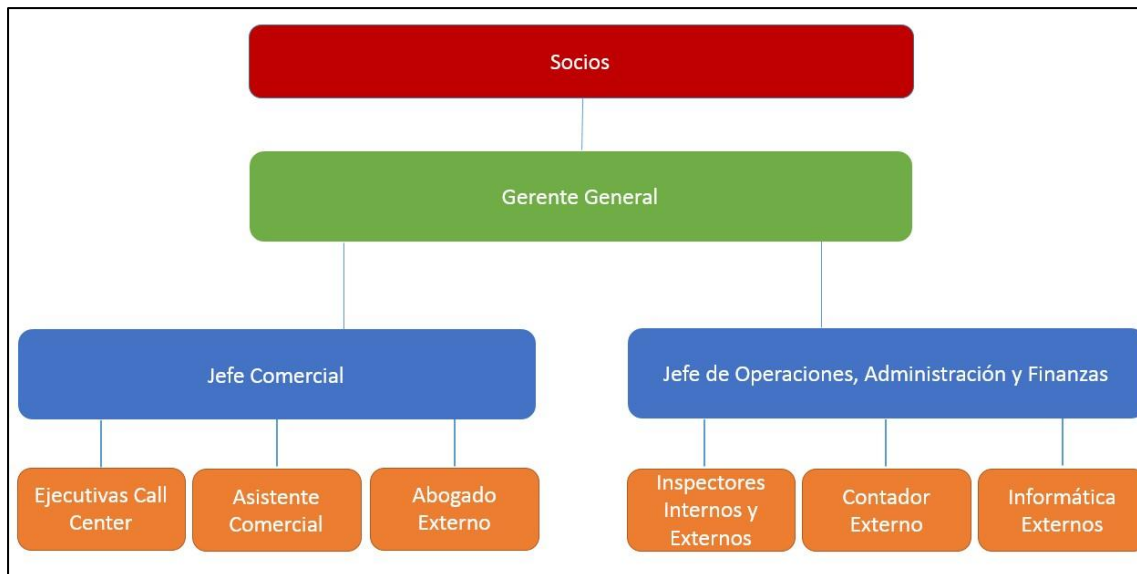


Figura 10 Organigrama 1

### 4.2 Determinar dotación y sus características

En un principio, la estructura tendrá una composición liviana, externalizando los servicios que no generan valor al negocio los cargos tendrán las siguientes características:

**Gerente General:** Será el encargado de implementar la estrategia, la que es diseñada por los socios de Inspecta, por lo cual está bajo su dependencia. Entre sus principales funciones se encuentra la coordinación en las áreas comerciales y operacionales del negocio, siempre tratando de buscar la rentabilidad en la última línea del estado financiero, por lo cual deberá potenciar las ventas, aumentar la participación de mercado, ser parte de los convenios que se vayan realizando, velar por el buen servicio a nuestros clientes, llevar la administración del personal y controlar los costos asociados a la operación.

**Jefe Comercial:** Entre sus principales funciones tendrá promover la venta de los servicios de Inspecta y coordinar el SAC de la empresa. Cuando un cliente nos necesite, debemos destacarnos por nuestro servicio.

**Jefe de Operaciones, Administración y Finanzas:** Será el encargado de llevar la logística del servicio de Inspecta, por lo cual tendrá contacto directo con los inspectores internos y externos. Además, velará por el desarrollo y correcto funcionamiento de los sistemas informáticos. Finalmente, será el encargo de controlar los gastos y que la empresa genere utilidades.



**2 Ejecutivas del Call Center:** Son funciones se relacionando con la atención de clientes, cuando generan solicitudes de inspección, por lo cual luego deben asignar al inspector y finalmente enviar el resultado al solicitante. Además, realizan el servicio de post venta.

**Asistente Comercial:** Su preocupación es que el servicio para los nuevos clientes funcionen y comience a operar como corresponde. Además, será un apoyo a la gerencia comercial en diferentes tareas.

**Abogado Externo:** Será el encargo de revisar los acuerdos comerciales que quiere concretar la gerencial comercial, por lo cual es un apoyo a sus funciones, para que todo este normado legalmente.

**Inspector Interno:** Trabaja únicamente para Inspecta y será el encargado de entregar los servicios a los clientes que soliciten inspecciones, este cargo debe cumplir con un perfil técnico mecánico importante.

**Inspectores Externos:** Realizan inspecciones vehiculares en terreno, no son parte de la compañía, pero si están preparados para prestar servicios, deberán cumplir con los procedimientos y estándares de la compañía. Nosotros formaremos a estos profesionales para que trabajen con nosotros. Dada a la escasez de especialistas en el mercado, es difícil contar con personas experimentadas, por lo cual tendremos que preparar nuevas personas en el rubro y fidelizarlos como colaboradores.

**Contador Externo:** Es el encargado de llevar la contabilidad de la compañía.

**Informáticos Externos:** Deben velar por el funcionamiento de los sistemas y deben programar las mejoras que se deben realizar, en base a los requerimientos que genere la compañía.

### 4.3 Incentivos y compensaciones

	Sueldo Liquido	Costo Empresa	Cantidad	Total
<b>INTERNOS</b>				
Gerente General	1.500.000	1.800.000	1	1.800.000
Jefe Comercial	600.000	720.000	1	720.000
Jefe de Operaciones, Administración y Finanzas	600.000	720.000	1	720.000
Ejecutivas del Call Center	350.000	420.000	2	840.000
Asistente Comercial	350.000	420.000	1	420.000
Inspectores Internos (sueldo Fijo)	210.000	252.000	1	252.000
<b>Sub Total Internos</b>	<b>3.610.000</b>	<b>4.332.000</b>		<b>4.752.000</b>
<b>EXTERNOS</b>				
Contador Externo	50.000	60.000	1	60.000
Informático Externo	800.000	960.000	1	960.000
<b>Sub Total Externos</b>	<b>850.000</b>	<b>1.020.000</b>		<b>1.020.000</b>
<b>TOTAL REMUNERACIONES</b>	<b>4.460.000</b>	<b>5.352.000</b>		<b>5.772.000</b>

Tabla 16 Incentivos y compensaciones:

Al principio, los inspectores recibirán mayores incentivos, ganando una asignación variable por la cantidad de inspecciones que realicen, y su remuneración estará asociada al volumen de inspecciones realizadas y la calidad de estas, pues la información que levante es clave para nuestra propuesta de valor.



**V. Plan Financiero**

**5.1 Tabla de supuestos**

Para el estudio en curso, hemos considerado los siguientes supuestos:

Tabla 17 Supuestos:

Cantidad de autos usados vendidos anualmente	900.000
Tasa de vehículos asegurados en el parque automotriz	35%
Crecimiento del mercado de autos usados histórico	3%
Precio de una inspección	\$9.500
Participación de mercado	Comenzar con un 4% para llegar a un 7,3%
Tasa de crecimiento anual en costos	2%
Política de dividendos	50%
Período de depreciación	10 años
Beta de la industria "Auto & Trucks" según Damodaran, para mercado global	0,84

**5.2 Estimación de ingresos**

Los supuestos anteriores definen una estimación de ingresos, sólo por servicios de inspección a compañías de seguro de la siguiente forma:

Tabla 18 Estimación de ingresos:

Período	Ventas
1	\$ 132.537.825
2	\$ 146.038.190
3	\$ 163.499.277
4	\$ 178.508.511
5	\$ 194.271.149
6	\$ 214.392.090
7	\$ 231.865.045
8	\$ 250.193.425
9	\$ 273.317.363
10	\$ 293.581.893



### 5.3 Estado de Resultado

El estado de resultados para el período de evaluación es el siguiente:

Estado de Resultado/Período	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ventas Proyectadas	\$ 132.537.825	\$ 146.038.190	\$ 163.499.277	\$ 178.508.511	\$ 194.271.149	\$ 214.392.090	\$ 231.865.045	\$ 250.193.425	\$ 273.317.363	\$ 293.581.893
Costo Producción	\$ 55.805.400	\$ 61.489.764	\$ 68.841.801	\$ 75.161.478	\$ 81.798.379	\$ 90.270.354	\$ 97.627.387	\$ 105.344.600	\$ 115.080.995	\$ 123.613.429
Margen Bruto	\$ 76.732.425	\$ 84.548.426	\$ 94.657.476	\$ 103.347.033	\$ 112.472.771	\$ 124.121.736	\$ 134.237.658	\$ 144.848.825	\$ 158.236.368	\$ 169.968.464
Gastos Administrativos y Generales	\$ 48.978.877	\$ 49.958.455	\$ 50.957.624	\$ 51.976.776	\$ 53.016.312	\$ 54.076.638	\$ 55.158.171	\$ 56.261.334	\$ 57.386.561	\$ 58.534.292
Gastos de Ventas	\$ 33.048.000	\$ 33.708.960	\$ 34.383.139	\$ 35.070.802	\$ 35.772.218	\$ 36.487.662	\$ 37.217.416	\$ 37.961.764	\$ 38.720.999	\$ 39.495.419
Margen Operacional	\$ -5.294.452	\$ 881.011	\$ 9.316.713	\$ 16.299.454	\$ 23.684.241	\$ 33.557.436	\$ 41.862.071	\$ 50.625.727	\$ 62.128.808	\$ 71.938.753
Depreciación	\$ 1.575.000	\$ 1.653.750	\$ 1.736.438	\$ 1.823.259	\$ 1.914.422	\$ 2.010.143	\$ 2.110.651	\$ 2.216.183	\$ 2.326.992	\$ 2.443.342
EBIT	\$ -6.869.452	\$ -772.739	\$ 7.580.276	\$ 14.476.195	\$ 21.769.819	\$ 31.547.292	\$ 39.751.421	\$ 48.409.544	\$ 59.801.815	\$ 69.495.411
Gasto Financieros + Intereses ganados	\$ -	\$ -	\$ 0	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Utilidad Bruta	\$ -6.869.452	\$ -772.739	\$ 7.580.276	\$ 14.476.195	\$ 21.769.819	\$ 31.547.292	\$ 39.751.421	\$ 48.409.544	\$ 59.801.815	\$ 69.495.411
Impuestos	\$ -	\$ -	\$ 1.895.069	\$ 3.619.049	\$ 5.442.455	\$ 7.886.823	\$ 9.937.855	\$ 12.102.386	\$ 14.950.454	\$ 17.373.853
Utilidad Neta	\$ -6.869.452	\$ -772.739	\$ 5.685.207	\$ 10.857.146	\$ 16.327.364	\$ 23.660.469	\$ 29.813.566	\$ 36.307.158	\$ 44.851.362	\$ 52.121.558
Margen (Ut/Vtas)	-5%	-1%	3%	6%	8%	11%	13%	15%	16%	18%

Tabla 19 Resultados durante el período de evaluación (en CLP\$)

### 5.4 Flujo de caja

FLUJO DE CAJA A PARTIR DEL EBIT/Período	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10 (Perpetuo)
Flujo e caja libre											
EBIT		\$ -6.869.452	\$ -772.739	\$ 7.580.276	\$ 14.476.195	\$ 21.769.819	\$ 31.547.292	\$ 39.751.421	\$ 48.409.544	\$ 59.801.815	\$ 69.495.411
Gasto de intereses		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Margen operacional neto		\$ -6.869.452	\$ -772.739	\$ 7.580.276	\$ 14.476.195	\$ 21.769.819	\$ 31.547.292	\$ 39.751.421	\$ 48.409.544	\$ 59.801.815	\$ 69.495.411
Impuestos sobre mgn neto		\$ -	\$ -	\$ -1.895.069	\$ -3.619.049	\$ -5.442.455	\$ -7.886.823	\$ -9.937.855	\$ -12.102.386	\$ -14.950.454	\$ -17.373.853
Utilidad Neta		\$ -6.869.452	\$ -772.739	\$ 5.685.207	\$ 10.857.146	\$ 16.327.364	\$ 23.660.469	\$ 29.813.566	\$ 36.307.158	\$ 44.851.362	\$ 52.121.558
Depreciación y amortización		\$ 1.575.000	\$ 1.653.750	\$ 1.736.438	\$ 1.823.259	\$ 1.914.422	\$ 2.010.143	\$ 2.110.651	\$ 2.216.183	\$ 2.326.992	\$ 2.443.342
Más costos financieros después de impuestos		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Utilidad operacional / Flujo caja Bruto		\$ -5.294.452	\$ 881.011	\$ 7.421.644	\$ 12.680.406	\$ 18.241.786	\$ 25.670.613	\$ 31.924.216	\$ 38.523.341	\$ 47.178.354	\$ 54.564.900
+o - Cambio en el capital d e trabajo		\$ -5.301.513	\$ -540.015	\$ -698.444	\$ -600.369	\$ -630.506	\$ -804.838	\$ -698.918	\$ -733.135	\$ -924.958	\$ -810.581
Gastos de capital cambio activo fijo		\$ -750.000	\$ -787.500	\$ -826.875	\$ -868.219	\$ -911.630	\$ -957.211	\$ -1.005.072	\$ -1.055.325	\$ -1.108.092	\$ -1.163.496
FLUJO DE CAJA LIBRE	\$ 115.418.507	\$ -11.345.965	\$ -446.504	\$ 5.896.326	\$ 11.211.818	\$ 16.699.651	\$ 23.908.564	\$ 30.220.226	\$ 36.734.880	\$ 45.145.305	\$ 660.878.596
+ o - Amortización		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Intereses netos de tax		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Flujo del Equity	\$ 115.418.507	\$ -11.345.965	\$ -446.504	\$ 5.896.326	\$ 11.211.818	\$ 16.699.651	\$ 23.908.564	\$ 30.220.226	\$ 36.734.880	\$ 45.145.305	\$ 660.878.596

Tabla 20 Flujo de caja (en CLP\$):

### 5.5 Balance

BALANCE/Período	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Activos:</b>											
<b>Activos Circulantes:</b>											
Caja e Inversiones	\$ 100.418.507	\$ 89.072.542	\$ 88.626.038	\$ 91.679.761	\$ 97.463.005	\$ 105.998.974	\$ 118.077.303	\$ 133.390.747	\$ 151.972.048	\$ 174.691.672	\$ 201.221.716
Cuentas por Cobrar Clientes	\$ -	\$ 33.134.456	\$ 36.509.547	\$ 40.874.819	\$ 44.627.128	\$ 48.567.787	\$ 53.598.022	\$ 57.966.261	\$ 62.548.356	\$ 68.329.341	\$ 73.395.473
Inventarios	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total Activos Circulantes	\$ 100.418.507	\$ 122.206.998	\$ 125.135.585	\$ 132.554.580	\$ 142.090.133	\$ 154.566.761	\$ 171.675.326	\$ 191.357.008	\$ 214.520.405	\$ 243.021.013	\$ 274.617.189
<b>Activos Fijos:</b>											
Plantas Oficinas Sucursales	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Terrenos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Equipos	\$ 15.000.000	\$ 15.750.000	\$ 16.537.500	\$ 17.364.375	\$ 18.232.594	\$ 19.144.223	\$ 20.101.435	\$ 21.106.506	\$ 22.161.832	\$ 23.269.923	\$ 24.433.419
Mobiliarios	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
nuevas inversión	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Depreciación	\$ -	\$ -1.575.000	\$ -3.228.750	\$ -4.965.188	\$ -6.788.447	\$ -8.702.869	\$ -10.713.013	\$ -12.823.663	\$ -15.039.846	\$ -17.366.839	\$ -19.810.181
Total Activos Fijos	\$ 15.000.000	\$ 14.175.000	\$ 13.308.750	\$ 12.399.188	\$ 11.444.147	\$ 10.441.354	\$ 9.388.422	\$ 8.282.843	\$ 7.121.985	\$ 5.903.084	\$ 4.623.239
<b>Total Activos</b>	\$ 115.418.507	\$ 136.381.998	\$ 138.444.335	\$ 144.953.767	\$ 153.534.280	\$ 165.008.116	\$ 181.063.748	\$ 199.639.851	\$ 221.642.390	\$ 248.924.097	\$ 279.240.428
<b>Pasivo</b>											
Cuentas por Pagar proveedores	\$ -	\$ 27.832.943	\$ 30.668.020	\$ 34.334.848	\$ 37.486.787	\$ 40.796.941	\$ 45.022.339	\$ 48.691.659	\$ 52.540.619	\$ 57.396.646	\$ 61.652.198
Deuda Bancaria Corto Plazo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Pasivo Exigible Corto Plazo	\$ -	\$ 27.832.943	\$ 30.668.020	\$ 34.334.848	\$ 37.486.787	\$ 40.796.941	\$ 45.022.339	\$ 48.691.659	\$ 52.540.619	\$ 57.396.646	\$ 61.652.198
Deuda Largo Plazo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total Pasivos Exigible	\$ -	\$ 27.832.943	\$ 30.668.020	\$ 34.334.848	\$ 37.486.787	\$ 40.796.941	\$ 45.022.339	\$ 48.691.659	\$ 52.540.619	\$ 57.396.646	\$ 61.652.198
Capital o Patrimonio inicial	\$ 115.418.507	\$ 108.549.055	\$ 107.776.316	\$ 110.618.919	\$ 116.047.492	\$ 124.211.174	\$ 136.041.409	\$ 150.948.192	\$ 169.101.771	\$ 191.527.451	\$ 217.588.230
Aumento de Capital ( financiar inversiones s)		\$ -	\$ -	\$ 2.842.603	\$ 5.428.573	\$ 8.163.682	\$ 11.830.235	\$ 14.906.783	\$ 18.153.579	\$ 22.425.681	\$ 26.060.779
Disminución de Capital o Dividendos		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Utilidades		\$ -6.869.452	\$ -772.739	\$ 5.685.207	\$ 10.857.146	\$ 16.327.364	\$ 23.660.469	\$ 29.813.566	\$ 36.307.158	\$ 44.851.362	\$ 52.121.558
Total Patrimonio final	\$ 115.418.507	\$ 108.549.055	\$ 107.776.316	\$ 110.618.919	\$ 116.047.492	\$ 124.211.174	\$ 136.041.409	\$ 150.948.192	\$ 169.101.771	\$ 191.527.451	\$ 217.588.230

Tabla 21 Balance (CLP\$)



5.6 Requerimientos de capital

Inversión en activo fijo

Hemos considerado una inversión inicial en activo fijo con los siguientes ítems:

Descripción	Cantidad	Precio Unitario	Total
Estaciones de Trabajo Normales 140mt x 120 mt	7	\$ 199.920	\$ 1.399.440
Estaciones de Trabajo Gerenciales 1,60mt. x 0,80mt x 1,55mt.	2	\$ 284.000	\$ 568.000
Mesa de Reunión 2,00mt. x 1,00 mt.	1	\$ 284.000	\$ 284.000
Servidores	1	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000
Computadores ( 4ª generación del procesador Intel® Core™ i3)	9	\$ 530.107	\$ 4.770.963
Impresora Multifuncional Hewlett Packard Laser Jet Pro	1	\$ 79.990	\$ 79.990
Cintillos Tefónicos	2	\$ 36.477	\$ 72.954
Útiles de Oficina - Varios	1	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000
Estante Librero Desarmable	1	\$ 646.000	\$ 646.000
Útiles de Aseo Baño - Cocina	1	\$ 500.000	\$ 500.000
Alfombra Sala Reuniones	1	\$ 319.990	\$ 319.990
Alfombra Entrada	1	\$ 129.990	\$ 129.990
Caja Fuerte	1	\$ 99.000	\$ 99.000
Lamparas de Trabajo	2	\$ 129.990	\$ 259.980
Frigobar Frost General Electric	1	\$ 130.000	\$ 130.000
Hervidor	1	\$ 15.000	\$ 15.000
Foco de Trabajo Tripode	3	\$ 79.989	\$ 239.967
Microondas	1	\$ 60.000	\$ 60.000
		<b>TOTAL</b>	<b>\$ 12.075.274</b>

Tabla 22 Inversión en activo fijo:

Al mismo tiempo, dentro del ítem “inversión inicial” hemos considerado lo siguiente:

Descripción	Cantidad	Precio Unitario	Total
Escritura Sociedad	1	\$ 600.000	\$ 600.000
Habilitación puestos de trabajo (redes, electricidad y tabiques)	1	\$ 2.324.726	\$ 2.324.726
		<b>TOTAL</b>	<b>\$ 2.924.726</b>

Tabla 23 Inversión inicial

Por lo tanto, la inversión inicial que hemos considerado en este proyecto es de \$15.000.000.-

Sobre la reinversión, hemos considerado mantener un activo fijo en crecimiento al 5%, superior al crecimiento del mercado y de los costos operacionales. No consideramos invertir en terrenos o inmuebles, siempre en equipos e implementos que permitan realizar el trabajo.



## Capital de trabajo

El capital de trabajo considerado, es el que nos permitiría un año de operación. Se descompone de la siguiente manera:

Concepto	Monto (\$)	Tipo
Arriendo oficina	6.600.000	Administrativo General
Gastos comunes	960.000	Administrativo General
Cuentas	1.800.000	Administrativo General
Celular (Pack pyme x 3)	465.672	Administrativo General
Telefonos Fijos (Pack Pyme x 6)	150.000	Administrativo General
Internet (pla Pyme 10 Mbps)	216.000	Administrativo General
Licencias Office 365	170.955	Administrativo General
Tinta impresora	191.880	Administrativo General
Materiales de oficina	600.000	Administrativo General
Gerente General	21.600.000	Administrativo General
Inspectores Internos (sueldo Fijo)	3.024.000	Administrativo General
Contador Externo	720.000	Administrativo General
Informático Externo	11.520.000	Administrativo General
Jefe Comercial	8.640.000	Gasto de Venta
Jefe de Operaciones, Administración y Finanzas	8.640.000	Gasto de Venta
Ejecutivas del Call Center	10.080.000	Gasto de Venta
Asistente Comercial	5.040.000	Gasto de Venta
<b>Total:</b>	<b>80.418.507</b>	

Tabla 24 Capital de Trabajo

Además, para no caer en deuda hemos determinado un aporte adicional de \$9.000.000, por lo tanto, el capital inicial necesario se resume así:

Activo Fijo	\$ 15.000.000
Capital de Trabajo (1 año de operación)	\$ 80.418.507
Otros	\$ 20.000.000
<b>Total</b>	<b>\$ 115.418.507</b>

Tabla 25 Capital inicial

## 5.7 Evaluación financiera del proyecto (puro, sin deuda)

### Tasa de descuento

La evaluación del Proyecto se ha hecho con una tasa de descuento del 16%.

Tasa de Descuento CAPM activos empresa sin deuda	
Beta Industria	0,84
Tasa Libre de Riesgo (BCP 10 AÑOS)	4,5%
Premio Riesgo de Mercado	9,0%
otros	4,0%
<b>Tasa de descuento CAPM</b>	<b>16%</b>

Tabla 26 Tasa de descuento



La tasa libre de riesgo utilizada es la del BCP-10 del Banco Central de Chile al 15/06/2015. Se considera un 4% de riesgo inherente al negocio por una eventual falta de liquidez, el hecho de que una salida requiere cierta liquidación, y con el fin de exigirle un poco más al proyecto para hacerlo atractivo.

## Valor residual o terminal

Se realizó una evaluación de valor residual a perpetuidad llegando a un monto de **\$660.878596**.

## VAN, TIR, PAYBACK, ROI

Tabla 27 Van, TIR, PAYBACK, ROI:

VAN	\$73.069.812
TIR	23%
Payback	3 a 4 años
ROI	24% al año 10

## Punto de equilibrio

Período	Ventas de Eq. (\$)	Ventas de Eq. (Q)	% Mercado
1	\$ 139.407.277	14.674	5%
2	\$ 146.810.929	15.454	5%
3	\$ 155.919.001	16.413	5%
4	\$ 164.032.316	17.267	5%
5	\$ 172.501.331	18.158	5%
6	\$ 182.844.797	19.247	5%
7	\$ 192.113.624	20.222	5%
8	\$ 201.783.881	21.240	5%
9	\$ 213.515.547	22.475	5%
10	\$ 224.086.482	23.588	6%

Tabla 28 Punto de Equilibrio:

Según la tabla anterior, es necesario cubrir entre el 5% al 6% de todo el mercado para llegar al punto de equilibrio, lo que es bastante alcanzable considerando que los competidores más pequeños en suma, logran un 25% de participación.





### Ratios financieros relevantes

A continuación presentamos un resumen con los ratios financieros de mayor interés:

Rentabilidad/Período	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Rentabilidad patrimonio	-10%	-6%	-1%	5%	9%	13%	17%	20%	21%	23%	24%
Margen neto sobre ventas	-9%	-5%	-1%	3%	6%	8%	11%	13%	15%	16%	18%
Rentabilidad / Activos	-10%	-5%	-1%	4%	7%	10%	13%	15%	16%	18%	19%
Margen bruto sobre ventas	58%	58%	58%	58%	58%	58%	58%	58%	58%	58%	58%
EBITDA	\$-11.118.507	\$-5.294.452	\$881.011	\$9.316.713	\$16.299.454	\$23.684.241	\$33.557.436	\$41.862.071	\$50.625.727	\$62.128.808	\$71.938.753
EBITDA / Vtas	-9%	-4%	1%	6%	9%	12%	16%	18%	20%	23%	25%

Tabla 29 Ratios financieros

### Análisis de sensibilidad

Utilizando la herramienta Crystal Ball, hemos hecho un análisis de sensibilidad. Las variables bajo supuesto fueron:

- La tasa de vehículos asegurados
- El precio de nuestro producto
- La cantidad de vehículos usados que se venden anualmente
- La tasa de descuento

En los anexos están disponibles las distribuciones de probabilidad para las variables indicadas. El análisis arrojó la siguiente distribución del VAN según los escenarios planteados:

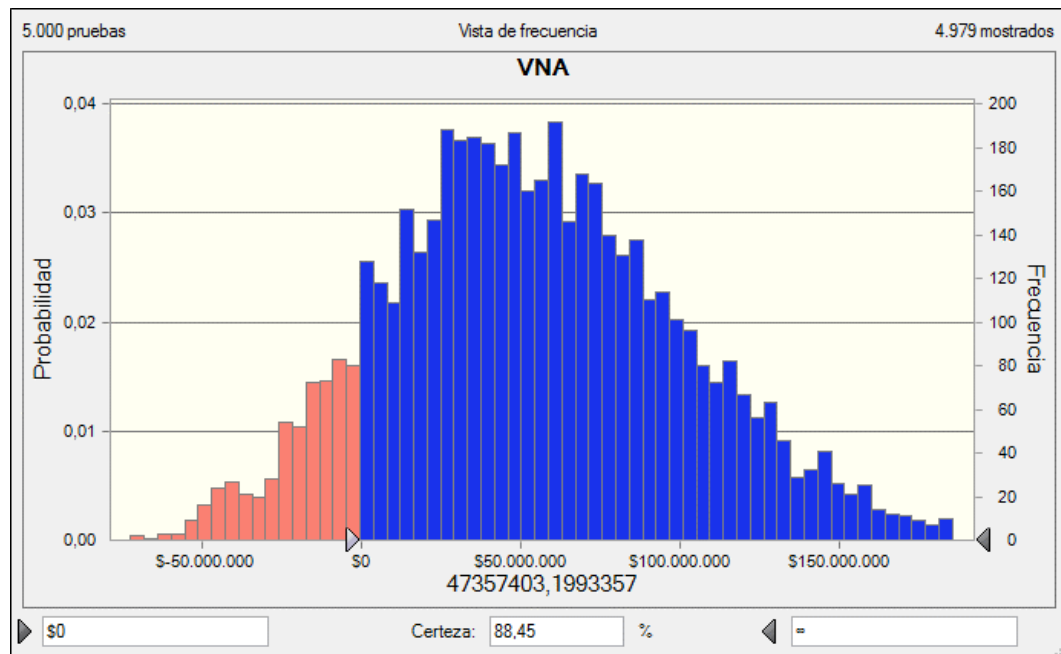


Figura 11 Distribución del VAN según el análisis de sensibilidad



De donde se desprende que existe un 88,45% de probabilidades de que nuestro proyecto logre un VAN positivo. Sobre la TIR, la evaluación del proyecto indica que existe un 97,03% de probabilidades de que la tasa interna de retorno se ubique sobre un 15% y, por último, el payback se podría dar entre 2 a 5 años con una probabilidad de 78,46%.

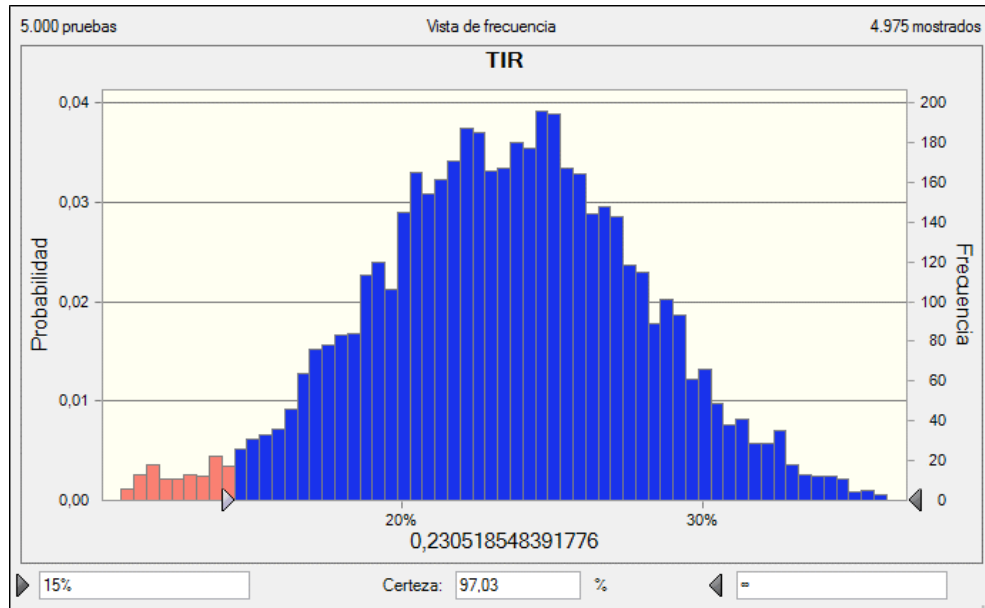


Figura 12 Distribución de la TIR según el análisis de sensibilidad

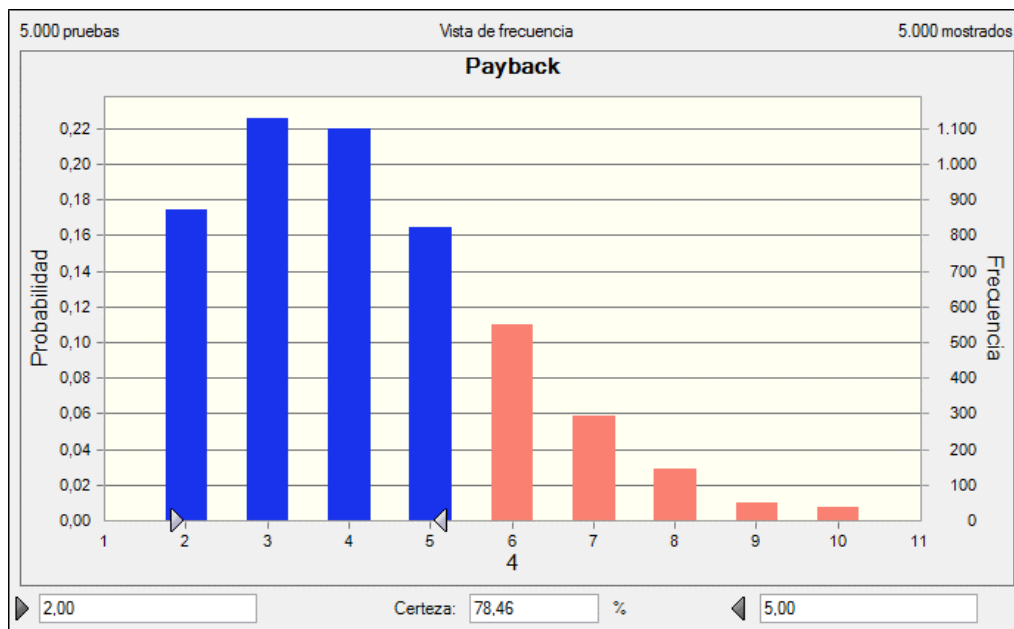


Figura 13 Distribución del payback según el análisis de sensibilidad

VI. RSE y Sustentabilidad.

6.1 Mapa de Stakeholders:



Figura 14 Mapa de Stakeholders

6.2 Valores éticos del negocio

Nuestros valores éticos tienen relación a la confianza que depositan nuestros clientes en nosotros, pues por una parte nos derivan a sus propios clientes y debemos asumir esto como una gran responsabilidad, debido a que somos parte de su cadena de servicio. Además, tenemos el deber de entregar información confiable, ya que según nuestro análisis las compañías de seguro asumirán el riesgo y darán cobertura a bien. En el caso de los particulares, en base a nuestro trabajo, ellos decidirán si invierten en adquirir un bien, por lo tanto, nuestro deber es entregar información verídica y de calidad, evitando siempre todo tipo de malas prácticas.

6.3 Determinación de impactos sociales, ambientales y económicos

En una primera parte de la implementación, el impacto en la sociedad será menor, pero en la medida que el plan de desarrollo se implemente y se logre generar una base de datos con información real del estado de los vehículos, provocará un impacto social y económico, pues las personas podrán adquirir vehículos con mayor información y existirá transparencia, equiparando las fuerzas de negociación entre compradores y vendedores.



## VII. Riesgos críticos

### 7.1 Riesgos internos

Los riesgos internos están asociados a que la calidad de las inspecciones realizadas no cumpla con los estándares comprometidos con nuestros clientes y por lo tanto, no logremos mitigar el riesgo de lo que significa una mala inspección, lo cual no nos permitiría agregar valor.

### 7.2 Riesgos externos

Los riesgos externos se vinculan a las crisis económicas, las cuales pueden afectar el mercado, principalmente bajando la tasa de comercialización de vehículos que existen en el país y como consecuencia, disminuyendo la necesidad de realizar inspecciones, lo cual podría provocar que no alcanzáramos el nivel de demanda que necesitamos.

### 7.3 Plan de mitigación

En los riesgos internos, el plan de mitigación estará asociado a realizar capacitaciones a los inspectores y exhaustivos controles de los niveles de calidad de las inspecciones, para lo cual se realizarán auditorías periódicas.

En relación a los riesgo externos, el área comercial tendrá que esforzarse por cerrar acuerdos con las compañías se seguro, pero basados en relaciones de precios y volúmenes, lo cual ayudará a aumentar automáticamente el valor de las inspecciones, en el caso que las cantidad de solicitudes se vean disminuidas.



## VIII. Propuesta Inversionista

### 8.1 Estrategia de Financiamiento

Proponemos una estrategia de financiamiento con patrimonio, sin deuda, esto porque queremos configurar un escenario conservador dado que no tenemos información exacta sobre la demanda. El capital inicial que hemos definido corresponde a:

Activo Fijo	\$15.000.000
Capital de Trabajo (1 año de operación)	\$80.418.507
Otros	\$20.000.000
Total	\$115.418.507

Tabla 30 Capital inicial

El monto total será aportado por los fundadores, en partes iguales.

### 8.2 Oferta para el inversionista

#### Aumento de capital

Evaluamos una inversión de una sola vez, al principio del proyecto. Para efectos de la evaluación, preferimos hacerlo de esta forma, incorporando un capital poco eficiente, sin rondas de levantamiento, con el fin de mantener un escenario conservador.

#### Estructura societaria

Como se indicó en el punto 1.2, la sociedad propuesta es una sociedad por acciones, con una participación de cada integrante del equipo gestor del 50% sobre la propiedad. Los socios retirarán el 50% de las utilidades tras cada ejercicio.

#### VAN y TIR para el inversionista

Habiendo considerado una tasa de descuento del 15%, obtenemos un VAN \$110.249.043 y una TIR del 25%. Dado que los inversionistas son el mismo equipo fundador, y la evaluación del proyecto es sin deuda. El payback es de 7 a 8 años.

VAN	\$73.069.812
TIR	23%
Payback	3 a 4 años
ROI	24% al año 10

Tabla 31 Van, TIR, PAYBACK, ROI



## IX. Conclusiones

El proyecto resulta atractivo considerando que en un escenario conservador, donde se castiga la participación de mercado, este entrega una tasa de retorno del 23%, en línea con lo que exigiría una firma de costo de capital para un negocio nuevo. Además, el análisis de sensibilidad indica que existe cerca de un 86,73% de probabilidades de que el negocio sea rentable.

La evaluación se podría ajustar aún más si pudiera contarse con datos más exactos acerca del mercado. Hoy nos cuesta mucho determinar la participación de cada uno de los competidores, lo que sí tenemos claro es que existe espacio para entrar con mejores capacidades que la competencia, con un enfoque en el mercado y no tanto así en el producto, permitiendo a la empresa poder entender y satisfacer a los clientes. Durante la evaluación nos preguntamos, ¿a qué competidor nos queremos parecer?, con el fin de tomar una referencia de la demanda que enfrentaríamos, sin embargo, detectamos que los actores más grandes de esta industria tienen participaciones que superan el 30%, y aquellos que no se dedican principalmente a este negocio superan el 10% incluso, sin olvidar que el conglomerado de pequeños inspectores suman el 25% de la participación, por lo tanto nos parece totalmente razonable y factible entrar con una participación del 4% para crecer a razón de 0,3%~0,4% anual, hasta el 7,3%.

El proyecto es rentable y atractivo, más aun considerando una evaluación conservadora, por lo tanto los invitamos a invertir en Inspecta, que además ofrece una solución que agrega valor al mercado de seguros de vehículos.

## Anexos

Valor referencia escritorio y sillas:  
Estaciones de Trabajo Normales 140mt x 120 mt

**Estación de Trabajo – Oferta PACK 5**

Estación de Trabajo 1,40mt. x 1,20mt.  
Bases metálicas, melamina 25mm.

- + Silla Operativa respaldo tipo malla, altura regulable, base estrella acero cromado.
- + Cajonera Móvil.

Elección de Color : peral /gris o cerezo/negro

**Regalo**  
Papelerero

Precio **Oferta Pack**: \$ 168,000 + IVA.

**Escritorio – Oferta PACK 6**

Estaciones de Trabajo Gerenciales 1,60mt. x 0,80mt x 1,55mt.

**Escritorio – Oferta PACK 6**

Escritorio 1,60mt. x 0,80mt x 1,55mt.  
Bases metálicas, melamina 25mm.

- + Cajonera fija con conector
- + Silla Operativa tapizada en tela tipo malla, base estrella acero cromado, altura regulable.
- + 2 Sillas de Visita. Estructura acero cromado.

Elección de Color : peral /gris o cerezo/negro

**Regalo**  
Carpeta

Precio **Oferta Pack**: \$ 239.000 + IVA.

**Mesa de Reunión – Oferta PACK 7**

Mesa de Reunión 2,00mt. x 1,00 mt.  
Melamina 25mm.

- + 6 Sillas estructura acero cromado, tapizadas en policuero negro.




Mesa de Reunión 2,00mt. x 1,00 mt.

Contenidos | OFFICENTER x  
 ← → C officenterchile.com/catalogo/contenidos/



regalo  
 Carpeta

Precio **Oferta Pack**: \$ 239.000 + IVA.

**Mesa de Reunión – Oferta PACK 7**




Mesa de Reunión 2,00mt. x 1,00 mt.  
 Melamina 25mm.  
 + 6 Sillas estructura acero cromado, tapizadas en policuero negro.

Elección de Color : peral /gris  o cerezo/negro 

Precio **Oferta Pack**: \$ 239,000 + IVA.

**Estación de Trabajo – Oferta PACK 8**



Estación de Trabajo 1,40mt. x 1,20mt.  
 Base metálica.  
 Melamina 25mm.

- + 1 Cajonera móvil.
- + 1 Gabinete 0,80mt x 0,37mt., puertas abatibles, melamina 25mm, tiradores metálicos.
- + 1 Sillón ejecutivo tapizado en policuero negro.

Servidores





PC Factory • Tu centro tecnológico

Miércoles, 01 de Julio de 2015  
Usuarios Online : 497

Inicio | Nuestra Empresa | Tiendas | Contáctenos

Bienvenido/a, [Regístrate aquí](#)  
Ej: 12345678-9 RUT  
Clave  
[Iniciar Sesión](#) ¿Olvidó su Clave?

Personal Computer Factory Sociedad Anonima [CL] <https://www.pcfactory.cl/producto/16095-Server.ProLiant.ML310e.Gen8.v2.No.Hot.Plug.Xeon.QuadCore.E3-1240v3.3.4GHz.8Gb>

Todas las Categorías

**ARMA TU PC**  
CONFIGÚRALA A TU PINTA

**PAGO ONLINE**  
RETIRO EN TIENDA

**COTIZACIÓN ONLINE**

Productos Nuevos  
Mapa de Productos  
Redes Sociales  
Bolsa de Trabajo

**Productos LIQ**  
Pocas unidades

Disponible en tienda Manuel Montt 170

**HASTA 5% DESCUENTO**  
PAGANDO EN EFECTIVO

**webpay plus**

Inicio > Servidores > Servers > ID 16095

Compartir: [Facebook](#) [Twitter](#) [LinkedIn](#)

**HP** Código de Producto: ID 16095

**HP® Server ProLiant ML310e Gen8 v2 No Hot Plug Xeon QuadCore E3-1240v3 3.4GHz 8Gb 2TB SATA (736327-001)**

Precio Efectivo **\$ 699.990**

Precio Normal \* **\$ 736.790**

(\*) Otros Medios de Pago

Cantidad:

\* Para comprar este producto debe ingresar o Registrarse

**AGREGAR AL CARRO**

**AGREGAR A LA COTIZACIÓN**

**DISPONIBILIDAD:**

- Internet 3
- Antofagasta 5
- Copiapó 2
- La Serena 2
- Villa del Mar 3
- Ahumada 3
- Agustinas 4
- Las Condes 3
- Los Leones 3
- Manuel Montt 12
- Mall Arauco Mapú 1
- Mall Costanera Center 5
- Mall Plaza Alameda 1
- Mall Plaza Norte 4
- Mall Plaza Oeste 4
- Mall Plaza Vespucio 2
- Rancagua 2
- Talca 2
- Chillán 1
- Concepción 2
- Los Ángeles 2
- Temuco 1
- Osoorno 2
- Puerto Montt 0

**NOTA:** Stock desfasado 20 minutos, consulte por un producto con pocas unidades.

Descripción **Ficha Técnica** **Garantía** **Despacho** **Comentario**

Server ProLiant ML310e Gen8 v2 No Hot Plug Xeon QuadCore E3-1240v3 3.4GHz 8Gb 2TB SATA (736327-001)

¿Su oficina remota o sucursal necesita un servidor que proporcione la disponibilidad y capacidad de expansión esenciales para responder a sus necesidades de negocios cambiantes? El HP ProLiant ML310e Gen8 v2 es un servidor en torre de 4 U, con un único socket, que resulta ideal para sitios remotos y sucursales corporativas que manejan archivos/impresión, mensajería web y aplicaciones o bases de datos

**¿Buscas productos Apple?**  
Te ayudamos a elegir el tuyo

**Distribuidor Autorizado**

**PC-FACTORY**  
¡Aprende a elegir el proyector adecuado para tu casa, oficina o empresa!

**Especial Projectores**

**Tu negocio puede dar más con Intel®**  
Procesadores Intel® Core®

Computadores ( 4ª generación del procesador Intel® Core™ i3)



PC Factory • Tu centro tecnológico

Inicio | Nuestra Empresa | Tiendas | Contáctenos

Miércoles, 01 de Julio de 2015  
Usuarios Online : 556

Personal Computer Factory Sociedad Anonima [CL] https://www.pcfactory.cl/producto/19489-AIO.Optilex.3030.Intel.Core.i3-4150.4.GB.500GB.195.HD+.Windows.7+.Windows.8.1.P

Buscar por palabra o código:

Carro de Compras contiene 0 ítems

Carro Cotización contiene 0 ítems

Inicio > Escritorio > All-in-One > ID 19489

Compartir: [Facebook] [Twitter] [LinkedIn]

**DELL** Código de Producto: ID 19489

**Dell® AIO Optilex 3030 Intel Core i3-4150 4 GB 500GB 19.5" HD+ Windows 7 + Windows 8.1 Pro 3 años de garantía**

Precio Oferta Efectivo: **\$ 529.990**

Precio Oferta\*: **\$ 546.390**

Precio Referencial: **\$ 599.990**

Cantidad: 1

\* Para comprar este producto debe ingresar o Registrarse

AGREGAR AL CARRO

AGREGAR A LA COTIZACIÓN

DISPONIBILIDAD:

Internet	2
Antofagasta	1
Copiapó	1
La Serena	1
Vina del Mar	2
Ahumada	1
Agustinas	1
Las Condes	2
Los Leones	0
Manuel Montt	4
Mall Arauco Mapu	1
Mall Costanera Center	1
Mall Plaza Alameda	0
Mall Plaza Norte	1
Mall Plaza Oeste	0
Mall Plaza Vespucio	1
Rancagua	1
Talca	0
Chillán	0
Concepción	1
Los Angeles	1
Temuco	1
Osorno	1
Puerto Montt	1

NOTA: Stock desfasado 20 minutos, consulte por un producto con pocas unidades.  
Vigencia Promoción: Martes 09/06/2015 al Miércoles 30/06/2015

Descripción | Ficha Técnica | Garantía | Despacho | Comentario

AIO Optilex 3030 Intel Core i3-4150 4 GB 500GB 19,5" HD+ Windows 7 + Windows 8.1 Pro 3 años de garantía  
Obtenga toda la potencia que necesita en un diseño elegante y fino. Respalda por la calidad y la fiabilidad de Dell, este "Todo en Uno" está equipado con funciones fáciles de usar a un precio asequible.

Productos LIQ Pocas unidades

HASTA 5% DESCUENTO PAGANDO EN EFECTIVO

webpay plus

¡Buscas productos Apple? Te ayudamos a elegir el tuyo.

¡Buscas productos Apple? Te ayudamos a elegir el tuyo.

Aprende a elegir el proyector adecuado para tu casa, oficina o empresa.

Especial Projectores

Tu negocio puede dar más con Intel®

Procesadores Intel® Core®

Impresora Multifuncional

PC Factory • Tu centro tecnológico

Inicio | Nuestra Empresa | Tiendas | Contáctenos

Miércoles, 01 de Julio de 2015  
Usuarios Online : 614

Personal Computer Factory Sociedad Anonima [CL] https://www.pcfactory.cl/producto/16435-Multifuncional.Laser.BN.M127fn

Buscar por palabra o código:

Carro de Compras contiene 0 ítems

Carro Cotización contiene 0 ítems

Inicio > Impresoras > Multifuncionales > ID 16435

Compartir: [Facebook] [Twitter] [LinkedIn]

**hp** Código de Producto: ID 16435

**HP® Multifuncional Laser B&N M127fn**

Precio Efectivo: **\$ 79.990**

Precio Normal\*: **\$ 84.190**

Cantidad: 1

\* Para comprar este producto debe ingresar o Registrarse

AGREGAR AL CARRO

AGREGAR A LA COTIZACIÓN

DISPONIBILIDAD:

Internet	8
Antofagasta	3
Copiapó	4
La Serena	10
Vina del Mar	2
Ahumada	0
Agustinas	7
Las Condes	0
Los Leones	0
Manuel Montt	11
Mall Arauco Mapu	1
Mall Costanera Center	3
Mall Plaza Alameda	1
Mall Plaza Norte	0
Mall Plaza Oeste	7
Mall Plaza Vespucio	2
Rancagua	4
Talca	0
Chillán	0
Concepción	4
Los Angeles	1
Temuco	3
Osorno	4
Puerto Montt	4

NOTA: Stock desfasado 20 minutos, consulte por un producto con pocas unidades.

Descripción | Ficha Técnica | Garantía | Despacho | Comentario

Multifuncional Laser M127fn  
Esta HP LaserJet Pro MFP asequible y completa es fácil de instalar para luego poder imprimir, copiar, escanear y enviar o recibir faxes. Facilita la impresión desde teléfonos inteligentes, tablets y laptops en el trabajo, en casa o en la calle con las funciones de impresión móviles.

- Funciones: Impresión, copia, escaneado, fax
- Compatibilidad con varias tareas: Sí
- Velocidad de impresión en negro:

Productos LIQ Pocas unidades

HASTA 5% DESCUENTO PAGANDO EN EFECTIVO

webpay plus

Busca los Suministros para tu Impresora

Selecciona la marca de tu Impresora

Selecciona el tipo de tecnología

Selecciona el modelo de tu Impresora

Campos Obligatorios

Buscar

¡Buscas productos Apple? Te ayudamos a elegir el tuyo.

¡Buscas productos Apple? Te ayudamos a elegir el tuyo.



Foco de Trabajo Tripode

Inicio / TRIPODE DE TRABAJO C|FOCO 2X30W LED #91001 4000K WESTINGHOUSE

TRIPODE DE TRABAJO C|FOCO 2X30W LED #91001 4000K WESTINGHOUSE

★★★★★ Sea el primero en dejar una reseña para este producto

PROYECTOR DE TRABAJO CON TRIPODE 2X30W 4000K

\$ 79.989

Cantidad:  **AÑADIR AL CARRO**

[Añadir a lista que quieres.](#)
[Añadir para comparar.](#)
[Escribir un Email a un amigo](#)

FICHA TECNICA CERTIFICADOS

Valor referencia licencia Office:

**¡Ahorra más de 15% comprando una suscripción anual!**

Office 365 Personal (1 año)

\$37.999,00

- Suscripción por 1 año (12 meses)
- Para 1 equipo PC o Mac, 1 tableta incluidas iPad, Android o Windows, n teléfono
- Versiones instaladas completas de Word, Excel, PowerPoint, Outlook y r
- Almacenamiento en línea de 1TB en OneDrive para 1 usuario
- Soporte técnico por teléfono/chat sin costo



Valor referencia plan PYMES

**EL ÉXITO DE MI NEGOCIO ES ESTAR CONECTADOS**

**PACK PYME MULTIMEDIA 570**

**3 LÍNEAS**

**\$38.806 + IVA**  
MENSUALES POR UN AÑO  
PRECIO NORMAL MENSUAL \$55.437 + IVA

**Incluye:**

- 570 minutos grupales libres. Habla a **costo \$0** entre las líneas contratadas.
- 100 SMS por línea.
- Internet Móvil 1GB** para cada línea.
- Claro sync** con 5 GB de espacio virtual.
- Gestor Online.

Beta Industria Autos & Truck (Damodaran):

[http://people.stern.nyu.edu/adamodar/New\\_Home\\_Page/datacurrent.html](http://people.stern.nyu.edu/adamodar/New_Home_Page/datacurrent.html)



1	Date updated:	05-ene-15								
2	Created by:	Aswath Damodaran, adamodar@stern.nyu.edu								
3	What is this data?	Beta, Unlevered beta and other risk measures						Global		
4	Home Page:	<a href="http://www.damodaran.com">http://www.damodaran.com</a>								
5	Data website:	<a href="http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/data.html">http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/data.html</a>								
6	Companies in each industry:	<a href="http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/pc/datasets/Indname.xls">http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/pc/datasets/Indname.xls</a>								
7	Variable definitions:	<a href="http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/variable.htm">http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/variable.htm</a>								
8	Industry	Number of firms	Beta	D/E Ratio	Tax rate	Unlevered beta	Cash/Firm value	Unlevered beta corrected for cash	HiLo Risk	Standard deviation of equity
9	Advertising	253	1,27	30,39%	15,74%	1,01	7,61%	1,10	0,4254	56,72%
10	Aerospace/Defense	208	1,08	22,09%	13,17%	0,90	7,04%	0,97	0,3569	47,90%
11	Air Transport	158	1,09	96,31%	14,73%	0,60	7,02%	0,64	0,3047	43,55%
12	Apparel	1174	0,82	24,84%	16,13%	0,68	6,37%	0,73	0,3119	51,79%
13	Auto & Truck	125	1,28	82,73%	12,98%	0,74	11,21%	0,84	0,3317	45,05%
14	Auto Parts	632	1,25	25,38%	19,28%	1,04	9,53%	1,15	0,3117	47,79%
15	Bank (Money Center)	604	1,02	275,73%	19,58%	0,32	17,43%	0,39	0,1933	35,24%
16	Banks (Regional)	911	0,66	113,70%	21,75%	0,35	29,74%	0,49	0,1900	36,79%
17	Beverage (Alcoholic)	216	0,79	23,18%	16,66%	0,66	3,57%	0,69	0,2777	43,05%
18	Beverage (Soft)	108	0,93	23,77%	12,52%	0,77	4,75%	0,81	0,4314	42,96%
19	Broadcasting	138	1,35	41,58%	19,54%	1,01	4,05%	1,05	0,2955	50,58%
20	Brokerage & Investment Bank	551	1,05	204,34%	13,39%	0,38	16,43%	0,45	0,3345	56,73%
21	Buildline Materials	432	0,96	37,23%	18,20%	0,74	7,98%	0,80	0,2828	47,42%

## Noticias:

31/12/2014 **SOLO AUTO** Las Últimas Noticias Martes 30 de diciembre de 2014 / Las Últimas Noticias



Los seminuevos con poco kilometraje se pujan en atractivos.

En modelos con un año de antigüedad el ahorro puede ir desde los \$700 mil

# Nuevo impuesto hizo aumentar el interés por los autos usados

Desde ayer rige el gravamen a las emisiones contaminantes de los vehículos cero kilómetros.

DANIEL AVALOS/19

Entró en vigencia ayer y se inmediato generó un cambio. La puesta en marcha del impuesto que grava las emi-

siones de óxido de nitrógeno. No obstante, el dirigente no cree que un aumento en la demanda por los usados involucra: "un alza de precios, porque en este segmento los valores se van viendo auto a auto".

### Monto del ahorro

En general, la venta de los que ayer andaban utilizando la compra de un auto era más atractiva.

de pesos (ver tabla). Claro que todo depende de los años que tenga el vehículo, su estado general y su kilometraje.

Ricardo Martín, gerente de la división Dero Usados, estima que no necesariamente el nuevo impuesto ha despertado interés por la compra de seminuevos, sino que "la indefinición de la economía y el alza del dólar están guiando que la gente prefiera los sustitutos".

Esto se debe a que, en

### 5 datos para comprar un seminuevo

En el caso de optar por un vehículo usado, el ingeniero

Si hay un





Iniciativa:

## CAVEM desarrolla garantía mecánica para vehículos usados

La comercialización de vehículos usados en el mercado nacional es 2,5 veces mayor que la de los nuevos. Asimismo, la antigüedad promedio del parque automotor de nuestro país es de 9,5 años; siendo esta cifra una positiva señal que refleja una dinámica renovación vehicular.

En tal perspectiva y adecuándose a las innovaciones en los países más desarrollados, a contar de esta fecha CAVEM ha implementado la garantía mecánica para vehículos usados de pasajeros.

Esta garantía que tiene cobertura de motor y transmisión se adecua a la obligación legal de responsabilidad de los vehículos usados comercializados por el periodo de tiempo de 90 días desde la fecha de la transacción.

Dentro de las características de esta garantía, pueden acceder a ella todos los vehículos de pasajeros que cumplan con la condición de kilometraje no superior a los 100.000 o 6 años de antigüedad, como máximo. Además, los clientes tienen la opción de poder extender esta garantía a un año de cobertura, si así lo requieren.

Esta iniciativa está enmarcada dentro de las políticas de la asociación gremial de entregar herramientas modernas a sus asociados, las que ya se han desarrollado en otros mercados y que permiten entregar a los clientes finales un valor agregado

### Herramientas



Imprimir



Enviar



A+



A-

[+] [Vea más fotos](#)

#### Servicios El Mercurio

##### Suscripciones:

Suscríbese a El Mercurio vía Internet y acceda a exclusivos descuentos.

##### InfoMercurio:

Todos los artículos publicados en El Mercurio desde 1900.

##### Club de Lectores:

Conozca los beneficios que tenemos para mostrar.

#### Otros Servicios

Defunciones

Ediciones anteriores

Propiedades

Suscripciones

Distribuciones de probabilidad para variables utilizado en el análisis de sensibilidad

