



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

**CASO DE NEGOCIO: IMPLEMENTACIÓN DE CANAL ECOMMERCE PARA VENTA
DE VEHÍCULOS DEL SEGMENTO PREMIUM EN EMPRESA AUTOMOTRIZ**

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

FELIPE EDUARDO FONSECA GONZÁLEZ

**PROFESOR GUÍA:
ANDREA VICTORIA NIETO EYZAGUIRRE**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
DANIEL ANTONIO ESPARZA CARRASCO
CRISTHIAN ANDRÉS VIVANCO GONZÁLEZ**

**SANTIAGO DE CHILE
2018**

RESUMEN

CASO DE NEGOCIO: IMPLEMENTACIÓN DE CANAL ECOMMERCE PARA VENTA DE VEHÍCULOS DEL SEGMENTO PREMIUM EN EMPRESA AUTOMOTRIZ.

El presente caso de negocio ha logrado demostrar la viabilidad de considerar un nuevo canal de ventas por eCommerce en la empresa Ditec Automóviles S. A, para su marca premium Volvo.

Se ha realizado un análisis al mercado nacional e internacional, tanto automotriz como del eCommerce, y se ha logrado identificar que la mayor parte de las industrias ofrecen la opción de comprar sus productos o servicios por medio de internet siendo el retail uno de los mayores exponentes. Sin embargo, el rubro automotriz se ha quedado bastante atrás en la modalidad de venta de vehículos por motivos que se quieren identificar en el caso de negocio. Si bien, algunos mercados como Inglaterra, Japón, Alemania, China; ya han implementado pilotos para recoger percepciones de sus clientes, aún no es del todo fuerte la tendencia, no obstante, los ejecutivos de Volvo se encuentran con la inquietud de saber qué significa hacerlo en la empresa, pero no por una necesidad del consumidor, sino por la intención de llegar a regiones no cubiertas acompañado de una preocupación a no quedarse atrás frente a su competencia.

A pesar de la caída del 2014, se ha demostrado que la industria automotriz viene en crecimiento y las proyecciones apuntan a que se mantendrán con pendiente positiva, especialmente en el segmento premium donde se despliega Volvo. También se expusieron estudios de la Cámara de Comercio de Santiago que avalan los crecimientos del eCommerce fuertemente desde hace varios años producto de una masificación de Internet y dispositivos que permiten la conexión.

Además de evaluar el mercado, se realizó un análisis íntegro sobre la misma compañía para lograr entender su estrategia y nivel de competencia, con el fin de justificar la necesidad del nuevo canal. Pero no sólo bastó con esto, sino que también se vio la necesidad de realizar una investigación de mercado para entender al consumidor que estaría dispuesto a realizar su compra a través de eCommerce y se obtuvieron datos interesantes que lograron identificar el perfil de quienes serían el target del nuevo canal.

Con toda la información anterior, se logró plantear una propuesta de cómo se debería llevar a cabo la idea, considerando las áreas Comercial, de Marketing, Tecnológica, Logística y de Recursos Humanos.

Finalmente, en términos económicos, se realizó una evaluación financiera que entregó una factibilidad positiva bajo supuestos y restricciones detallados, y también se logró realizar un análisis de sensibilidad sobre el dólar, dato macroeconómico relevante en la industria, demostrando que, si existe una variación positiva considerable, puede que el proyecto no sea viable.

DEDICATORIA

*Dedicado a mi pequeña Eloísa, por ser mi motivación e idea feliz de cada día,
y a Karla, mi compañera de vida y gran apoyo para lograr este desafío.*

AGRADECIMIENTOS

Agradecimientos a mi empresa, Ditec Automóviles S.A., y en especial, al equipo de Volvo y colegas por toda su ayuda para desarrollar este trabajo.

TABLA DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. Descripción del Caso de Negocio.	2
1.2. Declaración de Alcance.	3
1.3. Descripción de la Organización.	3
2. MARCO CONCEPTUAL	8
2.1. Proyectos de Inversión.....	8
2.2. Estrategia y Marketing.	8
2.3. Gestión de Operaciones.....	9
3. OBJETIVOS Y RESULTADOS ESPERADOS.	10
3.1. Objetivo General.....	10
3.2. Objetivos Específicos.....	10
3.3. Resultados Esperados.....	10
4. DESCRIPCIÓN DEL MERCADO.	11
4.1. El mercado automotriz mundial.....	11
4.2. El mercado automotriz en Chile.....	11
4.3. El segmento premium.....	13
4.4. Tendencias en la industria automotriz.....	14
4.5. Actualidad del eCommerce.	15
4.6. El eCommerce Automotriz a nivel mundial.....	17
5. ANÁLISIS DE LA ESTRATEGIA.	19
5.1. Análisis PESTEL.	19
5.2. Análisis de las 5 fuerzas de Porter.....	23
5.3. Análisis de las 4P.	26
6. OPORTUNIDAD DE NUEVO CANAL.	29
6.1. Descripción de la Oportunidad.	29
6.2. Experiencia Internacional.....	30
6.3. Nacionalización del modelo.....	31
6.4. Cliente Potencial	33
7. INVESTIGACIÓN DE MERCADO.	34
7.1. Problema en estudio y preguntas a resolver.....	34
7.2. Diseño del estudio.	34
7.3. Resultados.....	37

7.4. Conclusiones del estudio.....	48
8. PROPUESTA.....	50
8.1. Descripción.....	50
8.2. Beneficios.....	53
8.3. Costos.....	54
8.4. Riesgos.....	56
8.5. Análisis Financiero.....	57
9. CONCLUSIONES.....	70
10. BIBLIOGRAFÍA.....	71
11. ANEXOS.....	72
11.1. Anexo I.....	72

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Modelos Volvo a noviembre 2017.	6
Tabla 2. Promedio de Margen por Modelo Años 2016 y 2017.	7
Tabla 3. Unidades Vendidas por Volvo y Ranking de total Vehículos Livianos según ANAC. (Anuarios 2014, 2015, 2016).	12
Tabla 4 Nivel de Confianza según estudio de la SOFOFA y CADEM a enero 2017.	13
Tabla 5 Proyección de la industria al cierre 2017, Fuente DITEC.	14
Tabla 6 Índice eCommerce 2016, fuente CCS.	15
Tabla 7. Valoración de las 5 fuerzas de Porter (Elaboración propia).	25
Tabla 8. Fuente: INE al año 2015. Años 2016 y 2017 elaboración propia.	34
Tabla 9. Distribución de encuestados con y sin vehículo (Resultados encuesta).	37
Tabla 10. Distribución de encuestados con vehículos por Segmento (Resultados encuesta).	37
Tabla 11. Distribución de encuestados por género y segmentos (Resultados encuesta).	38
Tabla 12. Distribución de encuestados por segmento etario (Resultados encuesta).	38
Tabla 13. Distribución de encuestados por hijos (Resultados encuesta).	39
Tabla 14. Distribución de encuestados por región (Resultados encuesta).	39
Tabla 15. Distribución de encuestados por rango de ingresos (Resultados encuesta).	40
Tabla 16. Distribución de encuestados por Frecuencia de Uso del eCommerce (Resultados encuesta).	41
Tabla 17. Distribución de encuestados por Montos Transados en eCommerce (Resultados encuesta)	41
Tabla 18. Evaluación promedio del eCommerce (Resultados encuesta).	42
Tabla 19. Interés de los encuestados por la idea del nuevo canal (Resultados encuesta).	43
Tabla 20. Motivos por cual si comprarían un auto en línea (Resultados encuesta).	43
Tabla 21. Motivos por el cual no comprarían un auto en línea (Resultados encuesta).	44
Tabla 22. Resultados de quienes comprarían en línea o tendrían la intención (Resultados encuesta).	45
Tabla 23. Calificación de los factores que indican en la decisión de utilización de un canal de eCommerce (Resultados encuesta).	45
Tabla 24. Disposición a pagar de quienes estarían a favor del nuevo canal (Resultados encuesta).	46

Tabla 25. Nivel de Ingresos de los encuestados que estarían a favor de la idea (Resultados encuesta).....	46
Tabla 26. Género de quienes tienen interés por la idea (Resultados encuesta).....	47
Tabla 27. Distribución geográfica de quienes estarían interesados en el nuevo canal (Resultados encuesta).....	47
Tabla 28. Participación de Modelos en Ventas de los últimos 3 años. (Fuente: Ditec)	58
Tabla 29. Proyección de unidades a vender en los 5 periodos por modelos. (Elaboración propia)	58
Tabla 30. Precios de unidades a vender en línea. (Elaboración propia con información de Volvo)	59
Tabla 31. Ingresos proyectados por Modelos (Elaboración propia).....	59
Tabla 32. Margen y Costo por Modelo de los últimos 3 años. (Elaboración propia con datos de Volvo).....	60
Tabla 33. Costos proyectados por modelos (Elaboración propia).....	60
Tabla 34. Costos en USD con Tipo de Cambio a \$ 640 (Elaboración propia).....	61
Tabla 35. Costos en USD aumentado en un 5% con Tipo de Cambio a \$ 672 (Elaboración propia)	61
Tabla 36. Costos en USD aumentado en un 5% con Tipo de Cambio a \$ 608 (Elaboración propia)	62
Tabla 37. Flujo de Caja puro (Elaboración propia).....	64
Tabla 38. Flujo de Caja con variación negativa del dólar (Elaboración Propia).....	65
Tabla 39. Flujo de Caja con variación positiva del dólar (Elaboración propia).....	66
Tabla 40. Flujo de caja con variación positiva en las ventas (Elaboración propia).	67
Tabla 41. Flujo de caja con variación negativa en las ventas (Elaboración propia).....	68

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Pool de Modelos Volvo.....	26
Ilustración 2. Ejemplo de Publicidad basada en la Emocionalidad, reflejando "momentos".....	27
Ilustración 3. Red de Concesionarios Volvo en Chile. Fuente Ditec.	28
Ilustración 4. Publicidad de Volvo para su slogan "Design Around You".....	29
Ilustración 5. Volvo XC90, edición desde 2014.....	30
Ilustración 6. Funnel Sales Volvo.....	31
Ilustración 7. Proceso de Ventas y Entrega de un Vehículo Nuevo.	31
Ilustración 8. Diagrama de Flujo de Encuesta Aplicada.	36

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Evolución y Proyección de Vehículos Livianos y Medianos, ANAC, junio 2017.	12
Gráfico 2. Representación del crecimiento según proyección de DITEC (Fuente: DITEC)	14
Gráfico 3. Ubicación de Chile en 2014-2016, fuente CCS.	16
Gráfico 4. Resultados sobre el interés de los consumidores en comprar un auto en línea, fuente Capgemini, nov. 2016.....	17
Gráfico 5. Comportamiento de Tasa de Política Monetaria a noviembre 2017. Fuente: Banco Central	19
Gráfico 6. Inflación en Chile a octubre de 2017 (desde 2015). Fuente INE.	20

1. INTRODUCCIÓN.

Lograr desmarcarse de su competencia se ha vuelto un gran desafío para las empresas automotrices dado que participan en un mercado en que la globalización y la tecnología ponen a disposición las mismas ideas y herramientas para todos los participantes.

Si bien cada empresa puede tener distinta tecnología para desarrollar sus negocios, las funcionalidades de las herramientas son las mismas y por consiguiente los resultados pueden llegar a ser similares, no obstante, las diferencias se justifican por cómo realizan sus procesos junto a la cultura que tiene cada organización.

Todo lo anterior demanda a los líderes de la industria automotriz a tomar decisiones distintas sobre cómo actuar y en qué invertir su capital de forma eficaz y eficiente en tiempos adecuados. Esta situación está bastante clara en la empresa en estudio y reconoce la necesidad de lograr ventajas competitivas que logren marcar la diferencia de sus rivales.

Actualmente en Chile no están presentes algunas innovaciones ya implementadas en países más desarrollados, y que son bastante atractivas para la industria local, sin embargo, Ditec Automóviles S.A. cree muy posible considerar una de ellas, la venta de vehículos por internet.

En el rubro automotriz del mercado chileno, cada empresa de venta de automóviles publica on-line los catálogos de sus vehículos detallando casi la totalidad de sus características, considerando mecanismos como imágenes, videos y funciones 3D que le permiten al consumidor conocer por completo el automóvil de su interés.

No obstante, ninguno ofrece la opción de comprar el auto en el momento que el cliente está muy interesado, o sea, no existe un botón comprar. Lo que sí se encuentra es un formulario de cotización que no es atendido en el tiempo correcto, y se atiende cuando el cliente ya pierde el interés, afirman ejecutivos de Ditec. También comentan que lo curioso es que existe la tecnología para que la transacción se cumpla, por ejemplo, la inscripción del vehículo se hace a través del sistema de un tercero, el financiamiento por otro portal de un tercero, y así con todas las transacciones asociadas. Sin embargo, afirman que no existe una integración de estos sistemas.

El presente trabajo pretende desarrollar un caso de negocio que comunique el valor de la inversión sobre este nuevo canal de venta, respondiendo a preguntas sobre la prioridad de la necesidad, riesgos asociados, costos de no innovar, entre otras que permitan a los líderes tomar la decisión de llevarlo a cabo no sólo por la justificación del retorno de la inversión.

1.1. Descripción del Caso de Negocio.

La empresa Ditec Automóviles S.A., precisamente en su marca representada Volvo, busca dimensionar lo que le significa considerar un canal de ventas en línea de sus automóviles con el propósito de estar a la vanguardia de un futuro que ya es realidad en otros países.

El equipo de Volvo considera que no es un tema menor ya que puede significar intervenir varios procesos. Procesos actuales de ventas, de inventario, compras, logística, administrativos entre otros, que deben ser revisados antes de tomar la decisión de llevar a cabo la idea.

Definiciones como el stock a publicar, el financiamiento disponible para el cliente, integraciones con medios de pago, inscripciones y documentos legales relacionados con la venta de un vehículo, entre otros, deben aterrizar y ver cómo pueden ser parte de esta necesidad.

La mayor parte de los servicios mencionados hoy se hacen en línea por distintos proveedores, sin embargo, no están integrados y se centralizan de forma física en un ejecutivo de ventas y/o un administrativo.

Por otro lado, no se tiene claridad de quienes serían los futuros consumidores de este canal, ni menos sus expectativas. Tampoco se conoce el porcentaje de clientes cautivos de Ditec que podrían ser parte de esta nueva forma de compra.

Volvo en Chile quiere saber si será el camino correcto para mantener o superar su market share, pese a escenarios dinámicos que hasta pueden cambiar el negocio automotriz por completo. Por ejemplo, con las últimas aplicaciones que han salido sobre el transporte urbano, ¿qué tan necesario será para una persona adquirir un vehículo?, ¿el perfil de cliente de Ditec será o no de los que se muevan a Uber?

Finalmente, descubrir si están las condiciones para realizar eCommerce en la empresa y la rentabilidad que pueda generar la inversión para determinar la viabilidad de la idea.

Dado lo anterior, puntualmente, las preguntas a responder son las siguientes:

- ¿Está preparado el equipo de Volvo para realizar venta de vehículos en línea?
- ¿Cuál es el potencial cliente que podría considerarse como target para este nuevo canal de ventas?
- ¿Cuánto hay que invertir para llegar a implementar este canal y cuánta rentabilidad podría traer a la empresa?
- ¿Qué podría ocurrir con la realidad actual y cuáles son los riesgos de realizar la inversión?

1.2. Declaración de Alcance.

El caso de negocio a desarrollar tiene como alcance entregar una evaluación junto a los antecedentes técnicos y financieros necesarios, desde una perspectiva estratégica, para que los líderes de Ditec Automóviles S. A., precisamente la gerencia de la marca premium Volvo, consideren a la hora de tomar la decisión sobre un nuevo canal de ventas a través de comercio electrónico.

La estructura del caso de negocio se basa en una presentación y evaluación de antecedentes de la empresa (As is), identificación de la oportunidad de mejora, presentación y evaluación de alternativas y posteriormente exposición los resultados que ayuden en la decisión (Could be). No considera el desarrollo de la oportunidad de negocio ni el plan de implementación.

1.3. Descripción de la Organización.

Por más de medio siglo presente en el mercado automotriz en Chile, Ditec Automóviles S.A. se ha destacado como uno de los grandes referentes del segmento premium. Su posicionamiento se justifica por la representación exclusiva de 4 marcas de gran prestigio: Volvo, Porsche, Jaguar y Land Rover. Su actividad corresponde a la Importación y Comercialización de Vehículos y Repuestos, sin embargo, a modo de cubrir todo el giro, cuenta con actividades de Servicio Taller, Servicio de Desabolladura y Pintura (DyP), Arriendo de Vehículos son su división Ditec Car Rental, y Venta de Vehículos Usados con su división Ditec Seminuevos.

Durante los últimos 10 años, Ditec ha logrado posicionarse dentro de dos grandes mercados internacionales, partiendo por Argentina, con su filial Ditecar S.A. en Buenos Aires, y luego en España, con su filiar Porsche Ibérica S.A. en Barcelona. En el país transandino se encuentra representando las marcas Volvo, Jaguar y Land Rover, mientras que en el país español tiene la representación de Porsche. En Chile, su presencia como comercializador directo sólo está presente en la Región Metropolitana, sin embargo, para el resto del país, cuenta con una amplia red de concesionarios de los que se destacan Rosselot, Salazar Israel, Callegari, entre otros.

La competencia de primer nivel de Ditec son las marcas rivales de las que representa a nivel mundial, sin embargo, cuenta con un dilema interno que tiene que lidiar con sus representados cada vez que se tienen que tomar decisiones estratégicas por ser rivales entre sí, por ejemplo, en el segmento de los SUV, donde es fuerte Land Rover, aunque Porsche y Volvo no se quedan muy atrás. Como competencia de segundo nivel vienen a ser los negocios locales que ofrecen Servicios de Taller, Servicios de DyP, Arriendos, y Seminuevos o Usados. Dado lo anterior, la empresa ha logrado diferenciarse por la inversión en equipos sofisticados y entrenamiento internacional de sus técnicos, sin embargo, la calidad ofrecida puede llegar a superar la disposición a pagar de sus consumidores y son sus ejecutivos quienes deben estar trabajando estratégicamente todo el tiempo para generar mayores oportunidades de ventas.

En temas más administrativos, la empresa es de origen nacional y familiar, sin embargo, hoy cuenta con un directorio que se ha ido formando de acuerdo con las necesidades de la empresa. Cuenta con más de 300 colaboradores, de los cuáles, en su mayoría son profesionales técnicos del mundo automotriz.

Los líderes de la empresa creen que la visión que debe tener Ditec a futuro viene a ser en torno a la experiencia del cliente, mejorando cada punto de contacto con él, otorgando el estilo del lujo en todo momento, junto con las esencias de cada marca. No obstante, también creen necesario transmitir el sello Ditec de profesionalismo y dedicación en todos los procesos de cara al cliente, con tal que él extienda su ciclo de vida con la empresa.

1.3.1. El equipo de Volvo.

Como se ha mencionado anteriormente, Volvo es parte de la firma de Ditec Automóviles S.A., y su representación está autorizada por la oficina central en Suecia.

El desempeño de Volvo debe estar alineado de acuerdo con cada estrategia definida por el fabricante en Suecia, con atributos que pueden ser incluidos o descartados por la oficina regional en Estados Unidos, con el propósito de aterrizar las acciones según el mercado en donde esté la representación.

Durante los últimos años, la marca ha adoptado el slogan “Design Around You” y su justificación se presenta a continuación:

Todo lo que hacemos comienza con la gente.

Entendemos a la gente.

Protegemos lo que es importante para ellos y queremos que se sientan especiales.

Estamos orgullosos de nuestro papel dentro de la sociedad y reconocemos nuestro compromiso con el medio ambiente.

Innovamos para hacer la vida de las personas mejor y menos complicada.

Nuestro enfoque centrado en el ser humano es lo que nos diferencia de todas las demás empresas de automóviles.

Y, está en el corazón de todo lo que creamos.

Esta es la razón por la que los Volvo Cars están diseñados a su alrededor.

Este foco es lo que ellos creen que hace la diferencia respecto a otras compañías. En palabras simples, su mensaje es: “Hacerles la vida más fácil a las personas”.

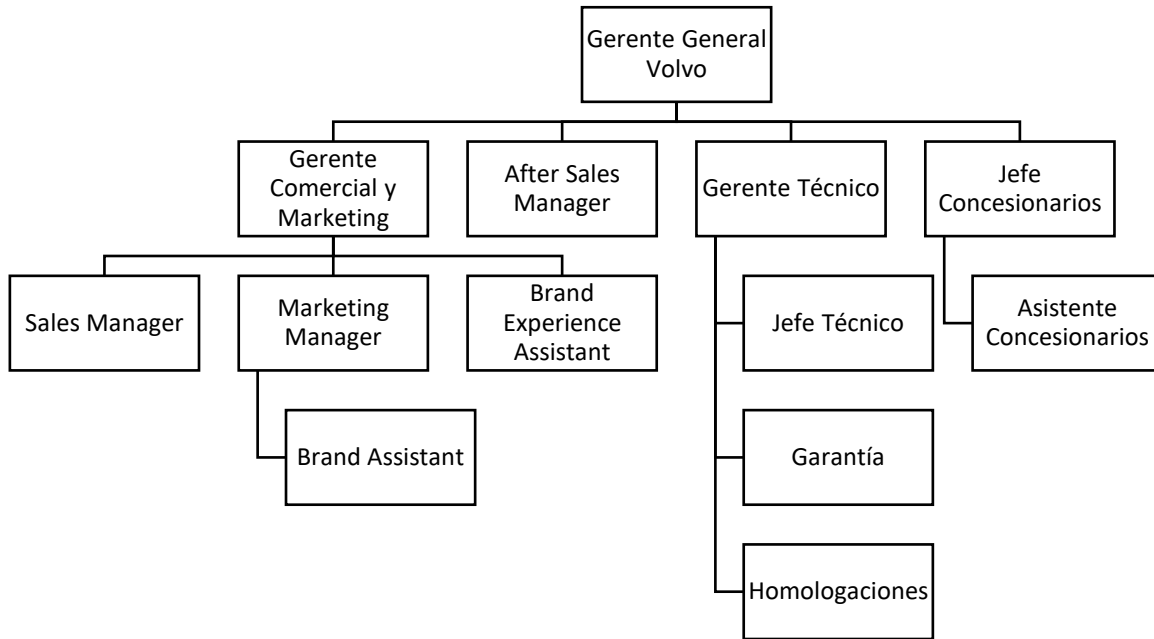
Su declaración de Visión es la siguiente:

“Nuestra visión es ser la marca de coches premium más progresista y deseada del mundo.”

Y su declaración de Misión es:

“Nuestro éxito global será conducido por hacer la vida menos complicada para la gente, mientras que fortalecemos nuestro compromiso con la seguridad, la calidad y el medio ambiente.”

1.3.2. Organigrama.



La estructura jerárquica de Volvo se divide en 4 grandes áreas, Comercial y Marketing, Post Venta, Área Técnica y Red de Concesionarios.

En Comercial y Marketing, realizan todas las acciones relacionadas a la venta de vehículos, posicionamiento de marca y experiencia del cliente en todo su customer journey.

En el lado de la Post – Venta, se encargan de toda la operación del Servicio Técnico de Volvo junto a la Venta de Repuestos.

El Área Técnica tiene 2 principales responsabilidades, la primera corresponde a prestar asistencia a los Servicios Técnicos Volvo en todo Chile, en lo que corresponde al funcionamiento de los vehículos, y la segunda corresponde a la inscripción de vehículos frente al Ministerio de Transportes para su autorización de venta en el país.

Finalmente, se encuentra el área que comercializa con la Red de Concesionarios, considerados partners para regiones en las que Ditec no tiene alcance. También exige el cumplimiento de los estándares Volvo solicitados desde fábrica.

1.3.3. Modelos Volvo.

Los modelos de Volvo se categorizan de la siguiente forma:











Categoría	Modelo	Precio Desde	Imagen
SUV	XC90	\$ 38.990.000	
	New XC60	\$ 31.990.000	
	Nuevo XC40	Sin Información ¹	
Hatchback	Nuevo V40	\$ 14.990.000	
Cross Country	V90 CC	\$ 35.990.000	
	S60 CC	\$ 25.990.000	
	V60 CC	\$ 24.990.000	
	V40 CC	\$ 19.490.000	
Sedan	Nuevo S90	\$ 30.990.000	
	S60	\$ 16.990.000	

Tabla 1. Modelos Volvo a noviembre 2017.

¹ Nuevo modelo aún no disponible para la venta en Chile.

El margen promedio relacionado a estos modelos es el siguiente:

Modelo	Promedio de Margen
S60	7%
S60CC	10%
S80	7%
S90	10%
V40	8%
V40CC	8%
V60CC	9%
V90CC	10%
XC60	9%
XC60 II	8%
XC70	10%
XC90 II	35%
Total	11%

Tabla 2. Promedio de Margen por Modelo Años 2016 y 2017.

2. MARCO CONCEPTUAL

La bibliografía necesaria a considerar para el desarrollo de esta tesis se basa principalmente en 3 áreas claves que sustentarán el desarrollo de este caso de negocio.

2.1. Proyectos de Inversión.

- **Caso de Negocio:** Por definición del PMBOK, el caso de negocio es un estudio de viabilidad económica documentado utilizado para establecer la validez de los beneficios de un componente seleccionado que carece de una definición suficiente y que se usa como base para la autorización de otras actividades de dirección del proyecto.

La forma en que se pretende desarrollar el proyecto es a través de un caso de negocio. Sergio Viniegra, periodista de la revista Executive Excellence de España entrega una definición muy asertiva en un artículo de febrero 2011.

“El business case, antes que nada, es un documento que presenta en forma estructurada el impacto, en términos monetarios y otros recursos, de llevar a cabo una propuesta, solución o alternativa sugerida. Más que un sistema de evaluación, el business case es una herramienta que, como cualquiera otra, facilita las cosas en cuanto a la evaluación y presentación de propuestas de negocio. El business case es un conjunto de métodos que nos van guiando para medir y evaluar, de forma eficiente y concreta, cuál es el impacto financiero y/o económico de tomar una u otra decisión, así como para documentar y presentar estructuradamente dicho análisis, de tal forma que la persona que lo analice cuente con todos los elementos para tomar una decisión sin depender de la persona que realiza el análisis de la propuesta.”

Existen varias estructuras para desarrollar un caso de negocio y mucha información en Internet como en libros sobre cómo hacerlos, sin embargo, la estructura presentada por el IT Governance Institute, de nombre “Valor para la Empresa: Buen Gobierno de las inversiones en TI, “El Caso de Negocio”, es bastante acertada para la idea que se pretende evaluar para Ditec, aunque con algunos ajustes que pretenden entregar respuestas a los objetivos planteados en esta propuesta.

- **Evaluación de Proyectos:** Por definición de Nassir Sapag Chain en su libro Proyectos de Inversión, viene a ser un proceso de generación de información que sirva de apoyo a la actividad gerencial en la difícil tarea de enfrentar la toma de decisiones.

2.2. Estrategia y Marketing.

- **Análisis PESTEL:** El Análisis PEST permite representar cuál es el entorno en el que se desenvuelve el negocio y cómo en su interacción gracias a su análisis Político, Económico, Social y Tecnológico. Este modelo fue diseñado por Liam Fahey y V. K. Narayanan en 1968, a través de un ensayo llamado “Macroenvironmental Analysis for Strategic Management”. Posteriormente, se le han agregado los factores de ambiente (E) y jurídicos (L).

- **Análisis de las 5 fuerzas de Porter:** Este modelo establece un marco para analizar el nivel de competencia dentro de una industria, y poder desarrollar una estrategia de negocio.
- **Análisis de las 4P:** Precio – Promoción – Producto – Plaza. Corresponden a las variables o herramientas con que se logran los objetivos de una compañía.

2.3. Gestión de Operaciones.

- **Administración de Operaciones y Cadena de Suministros:** se define como el diseño, operación y mejoramiento de los sistemas que crean y proporcionan los productos y servicios primarios en una empresa. (Administración de Operaciones, Richard B. Chase y F. Robert Jacobs)

3. OBJETIVOS Y RESULTADOS ESPERADOS.

3.1. Objetivo General.

- Elaborar un caso de negocio que muestre a los líderes de Volvo Chile el *valor* de la inversión sobre el nuevo canal.

3.2. Objetivos Específicos.

- Identificar los factores claves que deben considerarse para tomar la decisión.
- Determinar cuál es el segmento objetivo y las expectativas del consumidor.
- Levantar los costos y beneficios asociados, y proyectar la rentabilidad.
- Determinar el nivel de canibalización de canal que podría generarse.
- Identificar la estructura, tanto organizacional como técnica, que será afectada por la adopción del nuevo canal.

3.3. Resultados Esperados.

Se espera entregar un caso de negocio que pueda responder a cada uno de los objetivos anteriormente planteados y descubrir la viabilidad de esta implementación. Se pretende encontrar justificación del nuevo canal, considerando las expectativas del consumidor, la misma organización corporativa, sus procesos, tecnología y financiamientos requeridos.

4. DESCRIPCIÓN DEL MERCADO.

4.1. El mercado automotriz mundial.²

El mercado automotriz tiene una gran trayectoria y una gran cantidad de referentes a nivel mundial que han permitido un desarrollo considerable debido a la competencia que éstos generan.

Sus inicios datan de la década de 1890 donde Estados Unidos viene ser su principal actor, en donde hasta la depresión del año 1929, producía cerca del 90% de vehículos de todo el mercado. Después de la Segunda Guerra Mundial, Estados Unidos fabricó cerca del 75% de la producción mundial, sin embargo, en 1980 fueron superados por Japón, quienes se convirtieron en los líderes hasta el año 1994, y nuevamente se alzó Estados Unidos como líder hasta el año 2006, donde volvió Japón a superarlos hasta el año 2009 donde apareció China con 13,8 millones de unidades al año.

Este mercado se compone de compañías y organizaciones relacionadas con las áreas de diseño, desarrollo, manufactura, marketing, y venta de automóviles. No incluye a las compañías dedicadas al mantenimiento como gasolineras ni talleres mecánicos. También es considerado como uno de los sectores económicos más importante del mundo por ingresos.

El automóvil es el principal medio de transporte en muchas economías desarrolladas, sin embargo, las economías menos desarrolladas aún están al debe.

4.2. El mercado automotriz en Chile.

Chile es un mercado pequeño para la industria automotriz, afirman los ejecutivos de Ditec, no obstante, cuenta con la presencia de muchas marcas que generan una competencia más reñida que en otras partes. Esta competencia ha permitido que grandes marcas ocupen el país para realizar pruebas de modelos de vehículos limitados, y en base a los resultados, ver si expande mercados similares como México, Colombia, o a nivel mundial. Sin embargo, el éxito de un modelo en Chile no asegura el éxito en otro país, y Volvo tiene un gran antecedente que respalda esta afirmación.

Hace más de 7 años se realizó el lanzamiento del Volvo C30 en Chile, un modelo bastante atractivo para cierto segmento, tanto por su diseño hatchback como por su tecnología asociada, sin embargo, no poseía las características típicas de un Volvo, y es por esto por lo que los ejecutivos en Chile lo apodaron la “oveja negra”. Este apodo fue tan exitoso que se expandió al resto del mundo, pero no tuvo los mismos resultados.

Actualmente esta industria en Chile está volviendo de escenarios desfavorables durante los últimos 3 años, donde las ventas de vehículos livianos y medianos cayeron hasta en un 16,4%, según el Informe del Mercado Automotor³ de la ANAC a junio de 2017.

² Industria Automotriz, Wikipedia, https://es.wikipedia.org/wiki/Industria_automotriz.

³ Informe del Mercado Automotor, ANAC, junio 2017. [http://www.anac.cl/uploads/web/06%20-%20ANAC%20-%20Mercado%20Automotor%20Junio%202017\(1\).pdf](http://www.anac.cl/uploads/web/06%20-%20ANAC%20-%20Mercado%20Automotor%20Junio%202017(1).pdf)

Puntualmente para Volvo, sus resultados no lo han demostrado en unidades vendidas, pero si en margen y en ranking del mercado total de vehículos livianos.

Año	2014	2015	2016
Unidades Vendidas	1.987	1.867	1.779
Ranking Vehículos Livianos	31	29	28

Tabla 3. Unidades Vendidas por Volvo y Ranking de total Vehículos Livianos según ANAC. (Anuarios 2014, 2015, 2016).

Para la industria, el año 2017 ha sido un buen año, proyectando un cierre de 330.000 unidades nuevas vendidas, lo que proyecta un crecimiento de un 8% respecto al año anterior, justificando los resultados por 3 fuertes motivos:

1. El esfuerzo y estrategias comerciales realizadas por las marcas y sus casas matrices para ofrecer una oferta amplia de modelos y precios competitivos.
2. Al lanzamiento de 49 nuevos modelos, con 217 versiones, lo cual nos lleva a tener un mercado de 454 modelos y 1.483 versiones.
3. La mayor colocación de créditos automotrices, los que a la fecha llevan un incremento de 30% con respecto a las colocaciones del año anterior, con tasas más competitivas.

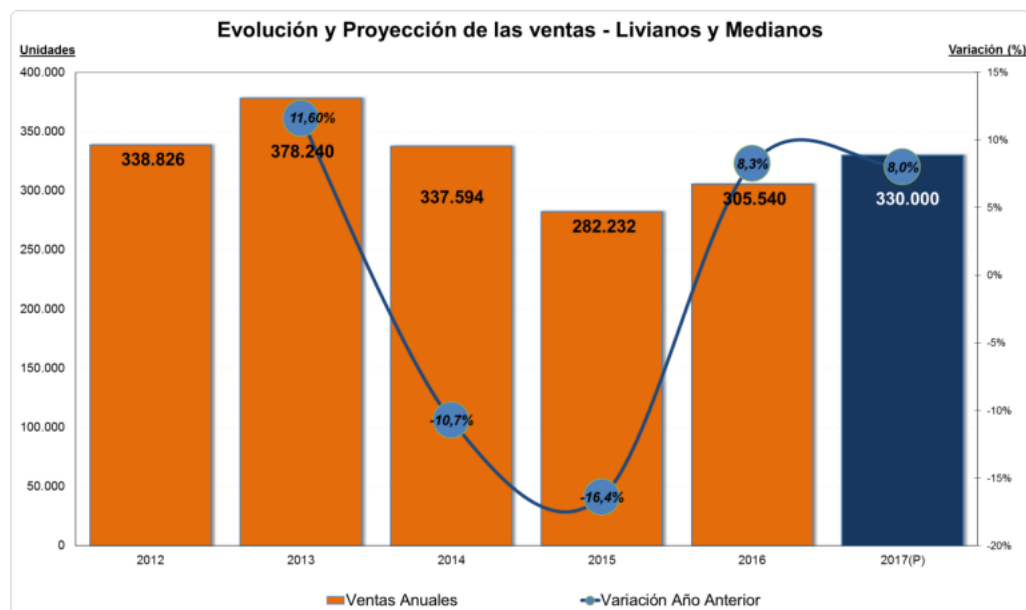


Gráfico 1. Evolución y Proyección de Vehículos Livianos y Medianos, ANAC, junio 2017.

El escenario local para las Automotoras es bastante interesante y se sustenta también con el nivel de confianza percibido por el último estudio de “Confianza e Imagen Empresarial, séptima versión” realizado por CADEM y la Sociedad de Fomento Fabril, SOFOFA.

	Jul-15	Oct-15	Dic-15	Abr-16	Jul-16	Oct-16	Ene-17
Aeropuertos	70	66	65	60	61	65	66
Restaurantes y Hoteles	64	65	66	67	62	64	63
Viñas	62	67	64	57	62	62	59
Los Puertos	59	60	61	55	54	61	57 ↓
Las mutuales	-	-	57	57	55	54	54
Empresas mineras	53	55	54	49	50	50	51
Empresas SB Gas	52	57	53	53	55	56	51 ↓
Supermercados	49	53	48	44	44	50	47
Empresas alimentos y bebidas	47	48	47	46	45	48	46
Bancos	43	50	47	46	43	48	45
Empresas SB Agua	48	50	43	44	43	46	45
Empresas de telecomunicaciones	39	45	41	42	47	46	43
Automotoras	44	44	43	39	39	39	43 ↑
Cajas de compensación	43	49	48	46	43	44	42
Empresas generadoras de energía	41	45	44	45	39	42	41
Inmobiliarias/Constructoras	38	41	37	40	38	38	41
Empresas SB luz	45	47	42	43	41	44	40 ↓
Laboratorios	38	40	34	34	37	37	39
Empresas de combustibles	42	47	41	44	43	44	39 ↓
Pesqueras y salmoneras	44	48	45	42	34	39	36
Multitiendas	33	41	35	34	36	38	36
Forestales	45	48	46	40	40	41	33 ↓
Autopistas	34	38	33	31	32	34	33
Papeleras	-	-	29	32	36	40	31 ↓
Farmacias	30	31	22	27	28	33	29 ↓
Compañías de seguro	30	33	28	28	27	32	29 ↓
Casinos de juego	27	28	27	28	28	29	24 ↓
Empresas de tabaco	23	22	20	21	22	23	20



Tabla 4 Nivel de Confianza según estudio de la SOFOFA y CADEM a enero 2017.

4.3. El segmento premium.

Esta categorización no tiene una definición clara, sin embargo, normalmente se le atribuye al conjunto de vehículos que han logrado desmarcarse de los vehículos de venta masiva. Los vehículos tienen un mayor costo por la diferenciación que logran de otros, considerando a cambio un mayor nivel de ingeniería, equipamiento, prestigio del fabricante, prestaciones, entre otros.

A nivel mundial, los 3 grandes referentes vienen a ser Mercedes Benz, Audi y BMW, quienes no se quedan tranquilos por la competencia que tienen entre ellos, y las fuertes presiones de otras marcas como las representadas por Ditec.

Ejecutivos de Ditec comentan que este tipo de segmento es bastante resistente a las crisis, sin embargo, los resultados de años anteriores han demostrado lo contrario.

Los clientes de este segmento vienen a ser quienes tienen la disposición a pagar por estos productos, y su trato hacia ellos se envuelve en una experiencia relacionada al lujo.

4.3.1. Proyecciones del Segmento Premium.

Las proyecciones entregadas por la ANAC han sido revisadas por ejecutivos de Ditec en julio de este año y afirman que el cierre sería mucho mejor de lo previsto, esto quiere decir, que de los 330.000, finalmente serán 356.750, dejando un escenario bastante bueno para la industria. De

este universo, el share del Segmento Premium corresponde a un 3,70%, confirmando así el crecimiento desde el año 2015, como se muestra en la siguiente tabla y gráfico:

	2015	2016	2017
Total de Industria (unidades)	281.633	302.803	356.750
Share Segmento Premium (%)	3,42%	3,50%	3,70%
Segmento Premium (unidades)	9.632	10.598	13.200

Tabla 5 Proyección de la industria al cierre 2017, Fuente DITEC.

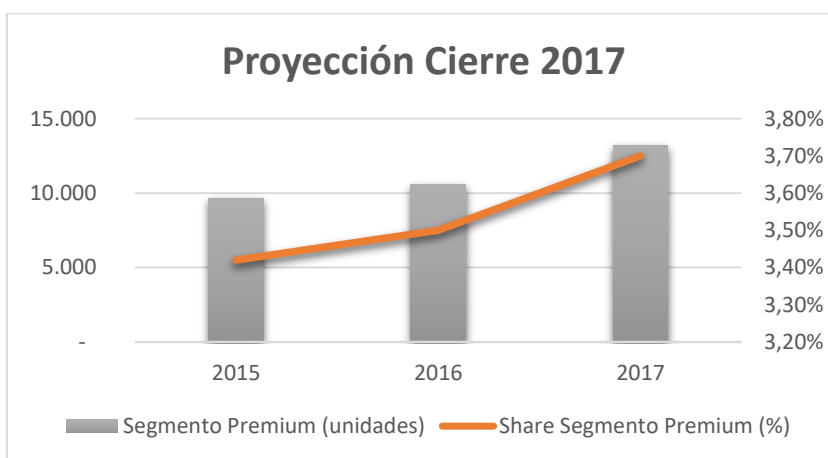


Gráfico 2. Representación del crecimiento según proyección de DITEC (Fuente: DITEC)

4.4. Tendencias en la industria automotriz.

La industria automotriz ha estado en constante movimiento durante el último tiempo y se justifica principalmente por los avances tecnológicos producidos por equipos de investigación y desarrollo de los fabricantes, en atención a la competitividad del mercado en donde están inmersos.

Las tendencias se notan en la prensa con las ofertas de autos eléctricos o híbridos que se hacen frecuentes y que según estudios a nivel mundial⁴ realizados por la Consultora MSI (especializada en informes, captura y tratamiento de información estadística del sector automovilístico) y respaldados por la ANAC (Asociación Nacional Automotriz de Chile A. G.), se espera para el año 2035 que el 99% de las ventas correspondan a vehículos de conducción autónoma, un proceso gradual y de significativa pendiente que comenzaría con un 8% de participación el 2020. Por otro lado, el mismo estudio demuestra que los vehículos eléctricos tendrán un crecimiento más lento que los autónomos, desde un 1% en el 2020, hasta un 45% de participación en el 2035. Aunque, los cambios en la demanda producto de utilización de vehículos compartidos representará el 0,1% en 2020, logrando alcanzar un 9% en 2035.

⁴ Reportaje ANAC: <http://www.anac.cl/noticias/articulo/se-espera-que-mayoria-de-las-ventas-corresponda-a-vehiculos-autonomos>

4.5. Actualidad del eCommerce.

Existe en el rubro automotriz un área poco desarrollada tanto a nivel mundial como nacional, aunque ya se encuentra en discusión para los próximos años. La venta de vehículos en línea, pese a que Chile es el país líder en eCommerce en Latinoamérica de acuerdo con un índice⁵ elaborado por la Cámara de Comercio de Santiago (CCS) a fines del 2016, aún no se hace presente en la industria nacional.

Según el índice, Chile avanzó hasta el puesto 17 a nivel global entre los 23 mercados considerados y se justifica en la medición de 15 variables agrupadas en 6 categorías.

ÍNDICE eCOMMERCE 2016

POSICIÓN 2016	POSICIÓN 2014	PAIS	INDICE 2016	B2C (MMMUS\$)	B2C/Consumo [%]	Crecimiento B2C (%)	% Compradores (población)
1	2	UK	73,6	193,0	10	25	77
2	1	EEUU	72,6	648,6	5	18	66
3	11	CHINA	72,1	899,1	21	41	44
4	7	COREA DEL SUR	69,2	54,0	8	27	62
5	6	FINLANDIA	69,1	15,0	12	11	79
6	4	NORUEGA	68,2	16,3	10	4	79
7	5	DINAMARCA	67,3	17,0	12	17	81
8	3	SUECIA	66,8	15,5	7	15	76
9	8	HOLANDA	64,4	18,9	6	14	80
10	9	CANADÁ	63,7	43,5	5	11	60
11	10	AUSTRALIA	63,2	20,7	3	9	70
12	12	ALEMANIA	61,8	74,0	4	11	78
13	14	JAPÓN	61,3	124,4	5	8	61
14	13	FRANCIA	60,7	79,1	6	22	71
15	15	ESPAÑA	56,1	17,9	3	13	68
16	16	ITALIA	46,6	14,7	1	14	59
17	18	CHILE	43,3	2,8	2	21	25
18	17	RUSIA	42,7	21,6	3	6	48
19	22	ARGENTINA	41,8	8,9	2	25	39
20	20	BRASIL	41,4	22,0	2	7	28
21	23	INDIA	38,1	44,7	4	54	13
22	19	MEXICO	37,3	16,8	2	22	19
23	21	INDONESIA	35,4	5,3	1	44	10

Tabla 6 Índice eCommerce 2016, fuente CCS.

Las categorías son las siguientes:

1. Sofisticación de demanda.
2. Uso de eCommerce en empresas.
3. Acceso a medios de pago.
4. Capacidad Logística.
5. Potencial de comercio móvil.
6. Desempeño del mercado B2C.

A continuación, se muestra el desempeño desglosado por indicador:

⁵ Comunicado CCS. <https://www.publimetro.cl/cl/diario-pyme/2016/10/20/chile-encabeza-indice-comercio-electronico-latinoamerica-lejos-paises-que-lideran-mundo.html>

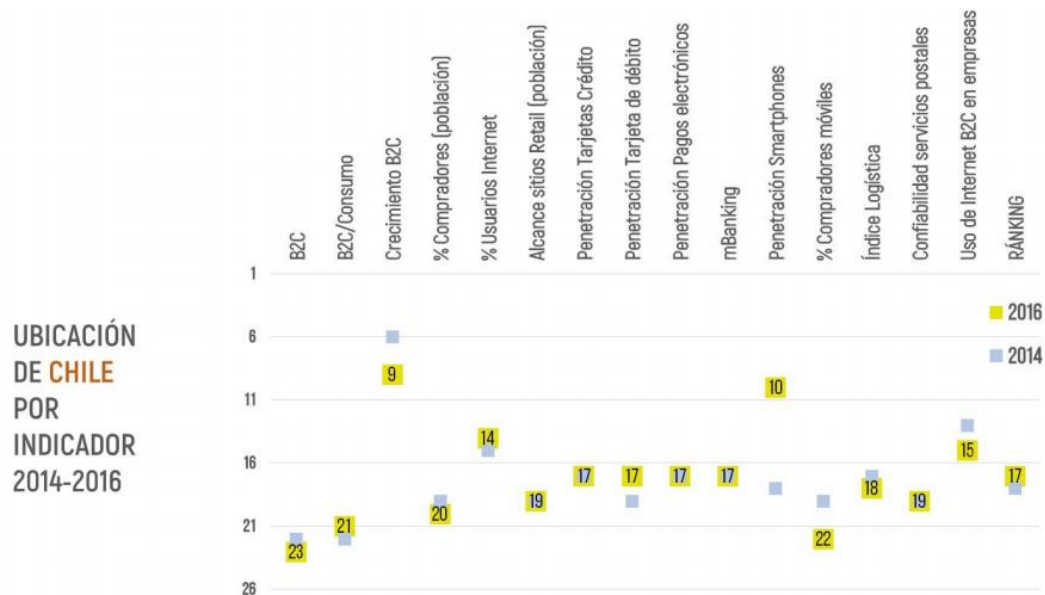


Gráfico 3. Ubicación de Chile en 2014-2016, fuente CCS.

El desempeño nacional se justifica en el ámbito de crecimiento del comercio electrónico que alcanzó un nivel de un 21% del 2014 al 2016, similar a la tasa que se proyecta a mediano plazo. También se justifica la rápida penetración de los smartphones en los consumidores, lo que ayudó a que el indicador pasara de un 36% en el 2014, a un 65% en 2016, y, por otro lado, la cobertura del 80% de la población con internet.

El estudio afirma que cerca de 4,5 millones de consumidores hacen compras a través de internet en Chile, el equivalente al 25% de la población. Además, se estima que 10 millones de personas toman habitualmente decisiones de compra basadas en información en línea. Con esto último se justifica la importancia de este canal en la venta de vehículos, sólo que falta el paso final, el botón “comprar”.

Complementando lo anterior, según el informe⁶ de la CCS dado a conocer en el “eCommerce Day Santiago 2017”, organizado por la misma organización, asegura que las ventas online crecieron un 30% en Q1 respecto al año anterior, junto a un crecimiento de 400 millones de visitas a los sitios de compras online, con 8,6 millones de compras realizadas, de las cuales, el 65% se realizó a través de un PC, y el complemento a través de un medio móvil. Dentro de las tendencias presentadas se destaca el crecimiento del medio móvil (pese a estar rezagados respecto a mercados desarrollados), el aumento de marketplaces, lo que equivale a un tercio del total de las ventas eCommerce, y fuertemente las inversiones en logística buscando mejorar los tiempos de entrega, la flexibilidad horaria, y la disminución de costos. También se destaca el impacto de los cyberday y cybermonday en las costumbres de compra que han logrado que noviembre desplace a diciembre como en el mes más importante en Chile para el eCommerce.

⁶ Informe CCS en eCommerce Day Santiago 2017. <http://www.ccs.cl/prensa/2017/04/Comunicado%20e-commerce%20CCS%20vf%202%20mayo.pdf>

4.6. El eCommerce Automotriz a nivel mundial.

Las iniciativas digitales de los fabricantes de automóviles se han incorporado principalmente en lo que involucra la conciencia de marca, las ofertas de temporada y la configuración de vehículos de forma virtual, mientras que los modelos de ventas se han mantenido de forma tradicional.

Esta afirmación fue entregada por la consultora Capgemini en su “Cars Online Trend Study”, de noviembre 2016, en la cual también se menciona la incorporación de pilotos limitados para recoger las percepciones de sus clientes. Los países y marcas automotrices que se han atrevido a realizar estos pilotos son los siguientes:

- Inglaterra y Japón: Tesla, Volvo y BMW.
- Alemania: Mercedes-Benz.
- Italia: FCA.
- China: SAIC, Changan.

El estudio realizado por Capgemini ha sido desarrollado en 3 grandes mercados: Estados Unidos, Alemania y China.

Del total de los encuestados, un 72% indica que tiene voluntad de comprar un auto nuevo de forma on-line, como se indica en el siguiente gráfico:

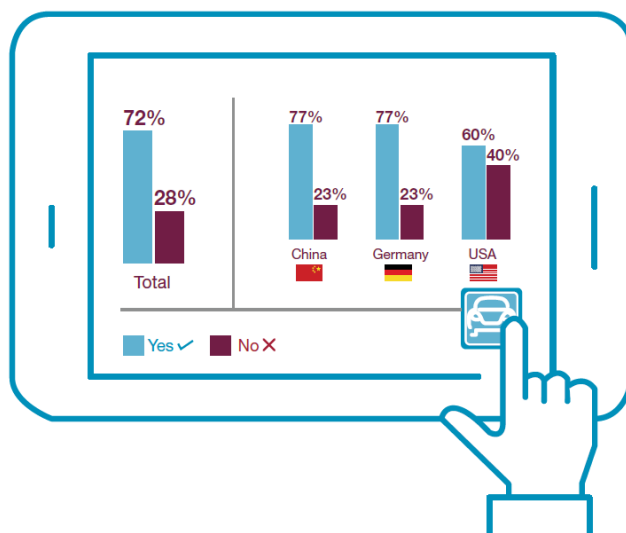


Gráfico 4. Resultados sobre el interés de los consumidores en comprar un auto en línea, fuente Capgemini, nov. 2016.

Si se analiza la situación, es una demostración de interés bastante alta que no debe dejar indiferente a los fabricantes, principalmente por el alcance que la innovación pueda llegar a ser, es decir, ¿hasta qué punto podría desarrollarse esta idea sin que les afecte?, o, ¿cuándo les podría comenzar a afectar?, la mejor respuesta debe ser la que esté basada en un buen análisis de la

logística que tenga cada dealer con el fabricante y la disponibilidad de inventario que cada automotora publique al consumidor en el lugar que se establezca la venta en línea. No obstante, es importante la preparación de los fabricantes frente a modelos de negocios cambiantes.

5. ANÁLISIS DE LA ESTRATEGIA.

5.1. Análisis PESTEL.

El objetivo de este análisis viene a ser el entendimiento de la realidad actual del entorno externo en el que se encuentra desarrollado el negocio de Volvo, considerando los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos y ambientales.

5.1.1. Factores Políticos.

A nivel nacional, la situación política de Chile es estable, lo cual le entrega un escenario bastante favorable a la empresa para desarrollar su negocio, no se identifican proyectos que puedan afectar directamente el desempeño del rubro automotriz.

A nivel internacional, los vigentes tratados de Chile con el resto del mundo no presentan inconvenientes, sin embargo, la inestable relación entre Estados Unidos con Corea del Norte podría provocar serios incidentes a nivel mundial, que se podrían propagar para varios sectores, principalmente Europa, donde se encuentra el fabricante de Volvo.

5.1.2. Factores Económicos.

La economía se encuentra en una situación de confianza y estable, todo gracias a la TPM (Tasa de Política Monetaria) controlada por el Banco Central. Como se puede observar en el siguiente gráfico, se ha logrado mantener durante los últimos 3 años.

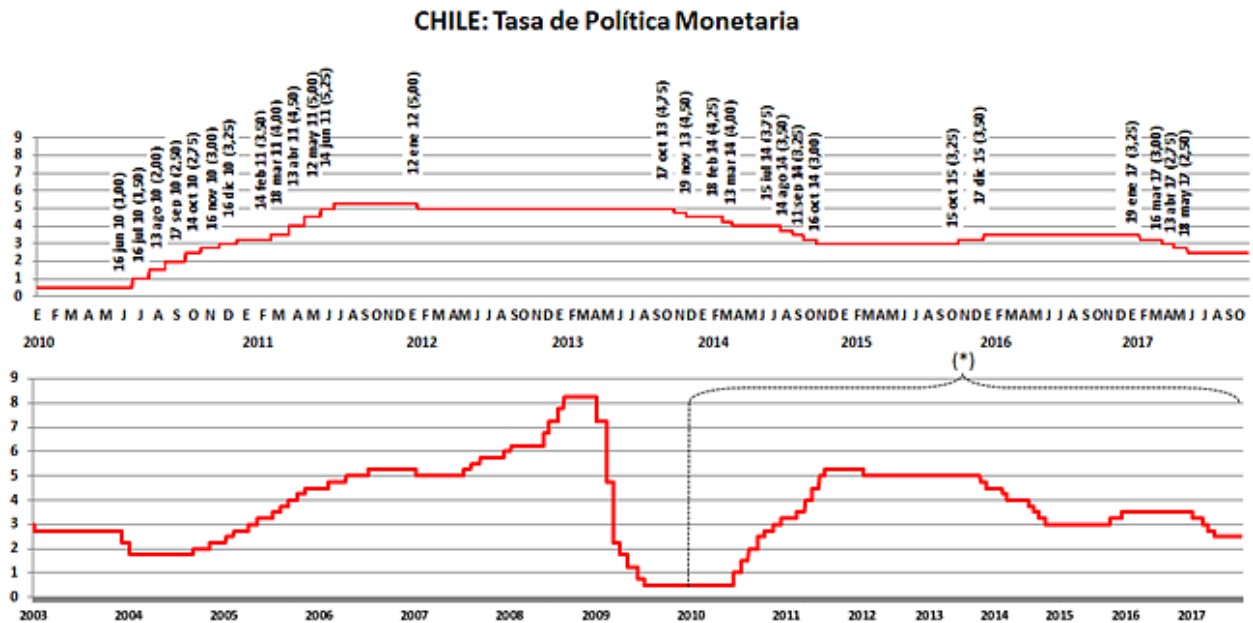


Gráfico 5. Comportamiento de Tasa de Política Monetaria a noviembre 2017. Fuente: Banco Central

Por otro lado, respecto a la inflación, el comportamiento ha sido decreciente en los últimos 24 meses, principalmente, gracias a las acciones macroeconómicas que realiza el Banco Central con su Política Monetaria. El siguiente gráfico lo refleja:

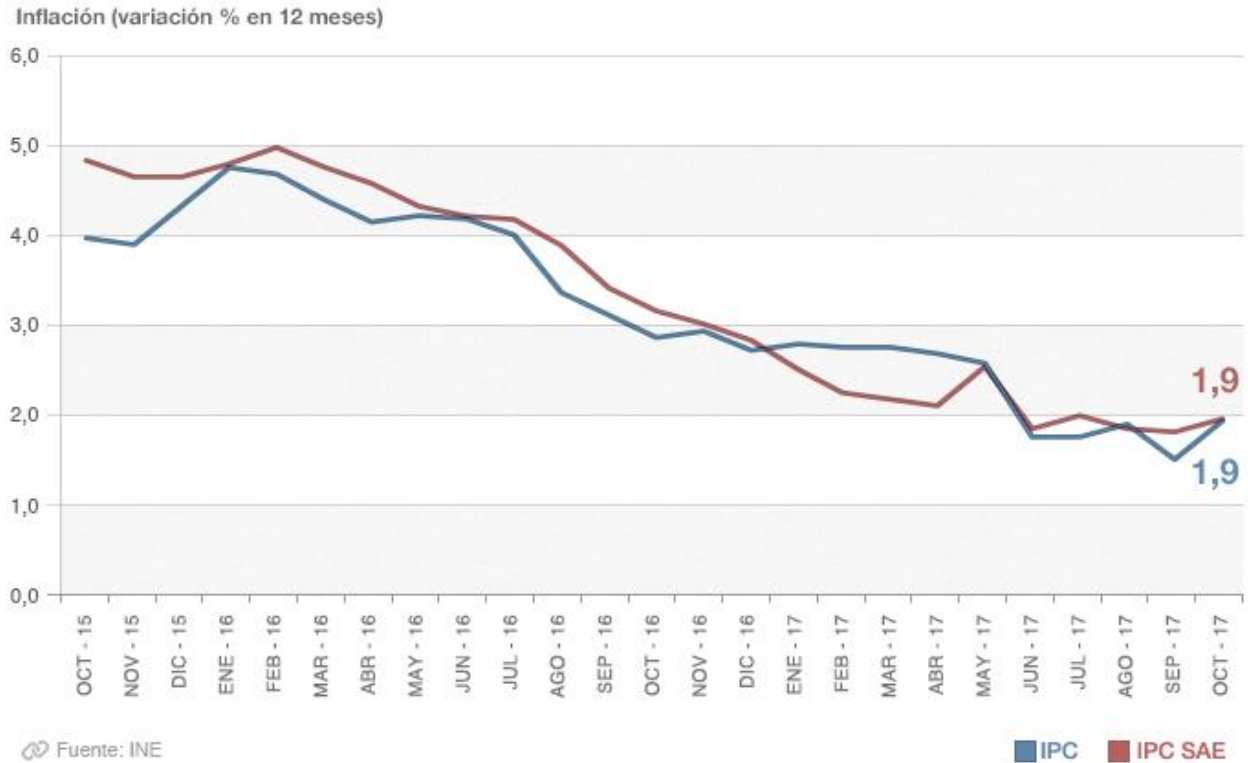


Gráfico 6. Inflación en Chile a octubre de 2017 (desde 2015). Fuente INE.

5.1.3. Factores Sociales.

El entorno a nivel social está en un proceso de renovación gracias a la fuerte entrada de los llamados “Millennials”. Esta generación está preocupando a varios actores de distintas industrias por sus preferencias y gustos muy diferentes de generaciones anteriores. Basta con buscar en internet la frase “millennials industrias” y se podrá encontrar varios artículos relacionados con esta preocupación. Varios coinciden en que son los principales individuos que están transformando el mundo de los negocios.

En la industria automotriz, los millenials se informan a través de internet sobre el vehículo que desean, conociendo tanta o más información que el mismo vendedor que lo podría atender en un showroom, sin embargo, según un estudio⁷ de Accenture Consulting, de nombre “Millennials: why auto dealers should sell to them—and how”, se refieren a que esta generación no sólo busca los beneficios del producto que compran, sino que se preocupan de obtener una experiencia

⁷ https://www.accenture.com/t20170224T093436Z__w_/us-en/_acnmedia/PDF-44/Accenture-Millennial-Automotive-Retail-2025-Research.pdf

inolvidable, y no menciona que no quieren manejar autos, sino que quieren hacerlo de una forma distinta a la convencional.

5.1.4. Factores Tecnológicos.

La tecnología ha favorecido el desarrollo de varias industrias, siendo una de las principales la automotriz. La constante Investigación y Desarrollo que realizan los fabricantes automotrices en el mundo ha logrado hacer más competitivo el mercado, logrando entregar mayores beneficios a los dueños de vehículos junto a sus pasajeros. Estas mejoras consideran ámbitos de seguridad, comodidad, rendimiento, diseños y prestaciones de los motores.

En cuanto a las herramientas de apoyo al negocio, también se encuentran grandes avances en lo que se refiere a publicidad, como la publicación de catálogos en línea y sistemas de realidad virtual, que permiten a un usuario conocer al detalle cualquier modelo de su interés. Junto a esto, se está utilizando mayor inteligencia de negocios en entender el comportamiento del consumidor con el propósito de que se pueda conocer cuáles son sus preferencias, con tal de perfilar y segmentar prospectos para lograr ofrecer los modelos indicados en el momento indicado.

5.1.5. Factores Ecológicos (Ambientales).

Temas como el cambio climático o la misma contaminación que lo provoca no ha dejado de lado el rubro automotriz, dado que se identifica como uno de los grandes responsables junto a las fábricas. No obstante, tanto en Chile como en el extranjero, se están levantando políticas que restringen el uso del automóvil en momentos críticos de la calidad del aire, o para cierto tipo de vehículos. En Santiago, ya se utiliza la restricción vehicular para vehículos no catalíticos, y en periodos de alta contaminación, vehículos catalíticos. En otras ciudades del país se utiliza restricción a catalíticos en periodos críticos, pero no de forma permanente. Para el año 2018, de acuerdo con la Subsecretaría del Medioambiente, empezará a correr la restricción a catalíticos para los vehículos adquiridos hasta septiembre de 2011. Esta medida busca mitigar la contaminación a través de quitar vehículos de circulación, sin embargo, algunos medios como Canal 13⁸ mencionan que esta acción provocará que algunos compren un segundo auto o que renueven su vehículo actual, dejando invalidada la medida, y más vehículos en circulación.

Otra de las medidas importantes tiene que ver con la del impuesto verde, el cual se aplica a vehículos DIESEL y busca que los usuarios opten por vehículos menos contaminantes. Se encuentra vigente desde el año 2015.

⁸ <http://www.t13.cl/noticia/nacional/autos-cataliticos-del-2012-en-adelante-estaran-exentos-de-restriccion-vehicular>

5.1.6. Factores Legales.

En Chile, el negocio no cuenta con una exhaustiva regulación más allá de las fiscales por el Servicio de Impuestos Internos y Aduana por importaciones. Las mayores exigencias se encuentran con el Ministerio de Transporte a la hora de realizar la homologación de un vehículo para permitir su venta en el país, que si bien, es un trámite burocrático, es bastante ágil, no como le ocurre a Ditec en su filial Ditecar en Argentina, que dura meses⁹.

⁹ Fuente: Claudio Escudero, Encargado de Homologaciones en Ditec Automóviles.

5.2. Análisis de las 5 fuerzas de Porter.

El análisis de las 5 fuerzas de Porter permite conocer el nivel de competencia en que se encuentra Volvo dentro del segmento premium del negocio automotriz. Las conclusiones de este análisis deberán ser consideradas al momento de instaurar la idea del nuevo canal de distribución planteado en este proyecto.

5.2.1. Poder de los Proveedores.

Para dar contexto a la calificación de esta fuerza es necesario describir quienes son los proveedores, para ello, se ha considera la siguiente clasificación:

- Fabricante de vehículos y piezas (Volvo Suecia).
- Proveedores de servicios de apoyo a la operación.

Para los fabricantes, el poder que se les atribuye es Alto, dado que Volvo Chile sólo es un representante bajo su autorización para la distribución y venta de vehículos, reparación y venta de repuestos originales, por lo que cualquier exigencia debe ser llevada a cabo, o de lo contrario existen grandes sanciones que hasta podrían terminar con la representación.

Por otro lado, los proveedores de servicios de apoyo a la operación tienen un grado Medio, dado que son locales y existen muchos competidores que se interesan en brindar servicio a Volvo Chile.

Grado: Alto.

5.2.2. Amenaza de Nuevos Competidores.

Volvo se encuentra en un segmento que compite tanto a nivel nacional como internacional, de los cuáles se identifican como competencia directa las marcas BMW, Mercedes Benz y Audi, sin embargo, hoy en día están emergiendo competidores de un segmento bajo más cercano, quienes se están atreviendo a innovar en tecnología, considerando lanzar modelos más costosos con características similares a las que poseen los vehículos de Volvo. Las marcas que se pueden destacar son Mazda, Ford, Jeep y Subaru.

Pese a que estas marcas están consolidadas en su segmento, no cuentan con la trayectoria de una marca premium, ni con un servicio técnico del nivel que ofrece el fabricante sueco por medio de sus representantes.

Grado: Medio

5.2.3. Amenaza de Productos Sustitutos.

Como productos sustitutos, están todos los medios de transporte de pasajeros que se encuentran disponibles para cualquier usuario de Volvo, siendo Uber el mayor amenazante en este último tiempo.

Por otro lado, se encuentran factores del entorno que pueden afectar la utilización de un vehículo, como lo son la restricción vehicular, las mejoras en el transporte público y las tendencias ecológicas y del cuidado de la salud que hacen llamado a utilizar bicicletas o simplemente caminar.

Grado: Bajo

5.2.4. Poder de los Compradores.

El poder de los compradores es alto dado que tienen a la mano varias alternativas por la cual optar. En el segmento de Volvo se pueden encontrar muchos clientes fidelizados por la reputación de la marca, pero también se encuentran clientes que se han atrevido a incursionar en los modelos. Si alguno de ellos tuviese una mala experiencia técnica con su vehículo, la probabilidad de fugarse aumenta considerablemente, y su publicidad en contra puede ser considerada muy relevante para cualquier contacto, amigo o familiar, que Volvo pueda considerar como prospecto.

Grado: Alto

5.2.5. Rivalidad Competitiva.

El rubro automotriz cuenta con muchos actores por segmento, y su desempeño se puede visualizar a través de marketing, el cual abarca cualquier medio de comunicación y últimamente, muy fuerte en las redes sociales.

De los principales rivales, es posible destacar a Audi, durante los últimos 5 años según datos anuales de ventas publicados por ANAC, en donde claramente se ve una pelea a nivel de unidad por unidad.

Grado: Alto

5.2.6. Conclusiones del análisis.

Fuerza	Nivel	Valoración
Poder de los Proveedores	Alto	3
Amenaza de Nuevos Competidores	Medio	2
Amenaza de Productos Sustitutos	Bajo	1
Poder de los Compradores	Alto	3
Rivalidad Competitiva	Alto	3

Tabla 7. Valoración de las 5 fuerzas de Porter (Elaboración propia).

El análisis logró demostrar que el nivel de competencia de la empresa es Medio-Alto, con una valoración promedio de 2,4. Esto quiere decir que cualquier estrategia a ser considerada debe tomarse de forma cuidadosa, con el objetivo de mantener o mejorar su posición estratégica en el entorno competitivo en donde se desenvuelve.

Por el nivel de Rivalidad Competitiva, cualquier acción exitosa que haga uno de los competidores obligará al resto a imitar o superar la acción para mantenerse vigente en la competencia. Por esta misma razón, cualquier innovación propuesta en este caso de negocio tiene alta probabilidad de ser imitada, sin embargo, la creación de valor que se logre generar deberá ser trabajada en una continua mejora.

5.3. Análisis de las 4P.

5.3.1. Precio.

Los precios de los modelos Volvo son altos, ejemplo de esto se da con su modelo de entrada¹⁰ V40 que en su versión básica va desde los 16 millones, y como se ha mencionado anteriormente, logran posicionar a la marca dentro del segmento premium. La justificación de estos precios se basa en la tecnología que poseen, sin embargo, la diversidad de sus modelos logra tener de todo tipo de valor, para todo tipo de segmentos.

5.3.2. Producto.

Como se mencionó anteriormente, los productos cuentan con bastante tecnología, existen modelos que, poseen más de 30 computadores para distintas acciones, y son muy sofisticados de mantener. Por esto mismo, es muy relevante asistir a un representante autorizado, por temas de actualización del software con la versión original de fábrica, y por temas de mano de obra calificada y certificada por el mismo fabricante.

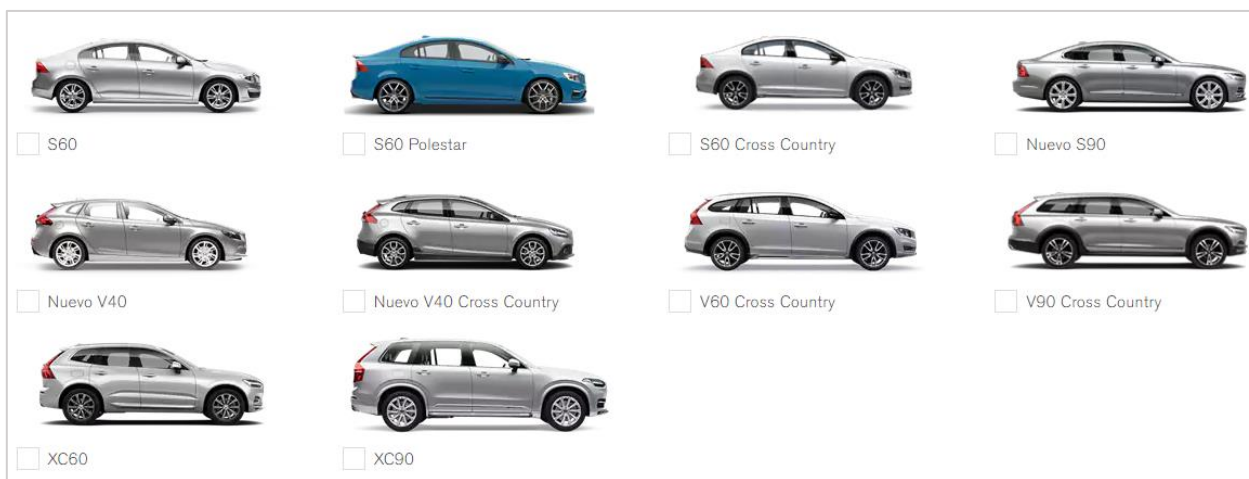


Ilustración 1. Pool de Modelos Volvo.

¹⁰ Modelo de entrada se refiere al vehículo de menor precio o al más básico que se puede acceder de la marca que lo ofrece (Definición propia).

5.3.3. Promoción.

La promoción es bastante agresiva, provocada principalmente por la rivalidad del mercado, sin embargo, el equipo en Chile se basa mucho en los estándares que promueve Suecia, siendo el de hoy en día su foco las “personas”. Al tener este target, todo tipo de promoción debe atribuirse a la “emocionalidad” de las personas, buscando marcar una diferencia respecto a la competencia que promueven las características del vehículo más que los “momentos” que se podrían compartir junto a él.



Ilustración 2. Ejemplo de Publicidad basada en la Emocionalidad, reflejando "momentos".

Los canales de promoción que utiliza Volvo comúnmente son las redes sociales, prensa escrita, medios digitales y radioemisoras. La elección del medio preferente va de acuerdo con el nivel de relación que exista entre su audiencia y el target que tenga Volvo para la promoción que corresponda emitir.

5.3.4. Plaza.

La plaza principal se encuentra en la región metropolitana, sin embargo, en regiones, se ofrecen los productos a través de una red de concesionarios de alto posicionamiento en su sector, que son capaces de cumplir con los estándares de Volvo.



	Región	Ciudad	Dealer	Flujo Mensual
	II	Antofagasta	Auto Summit	4
	IV	La Serena	Callegari	20
	V	Viña del Mar	Rosselot	120
	RM	Santiago	Ditec PH	600
	RM	Santiago	Ditec LB	400
	VIII	Concepción	Salazar Israel	120
	VIII	Temuco	Portillo Sur	20
	X	Osorno	Autobar	30

Ilustración 3. Red de Concesionarios Volvo en Chile. Fuente Ditec.

6. OPORTUNIDAD DE NUEVO CANAL.

6.1. Descripción de la Oportunidad.

En Volvo Chile, la idea de realizar ventas remotas ha estado dando vueltas desde hace 2 años, y ha sido potenciado por la oficina regional en Estados Unidos, quienes ven la oportunidad como un desafío bien atractivo, principalmente por la posibilidad de ser pioneros en el mercado.

El objetivo principal de aplicar esta idea viene a darse por lograr aumentar las ventas y la rentabilidad, atrayendo nuevos clientes, zonas y áreas, sin el alto nivel de inversión requerido en términos de instalaciones y recursos humanos. Junto a esto, están buscando mejorar la estrategia de la marca Volvo como marca premium, innovadora y tecnológica, fortaleciendo y maximizando los conceptos claves de Volvo que se intentan transmitir en su slogan: Design Around You.

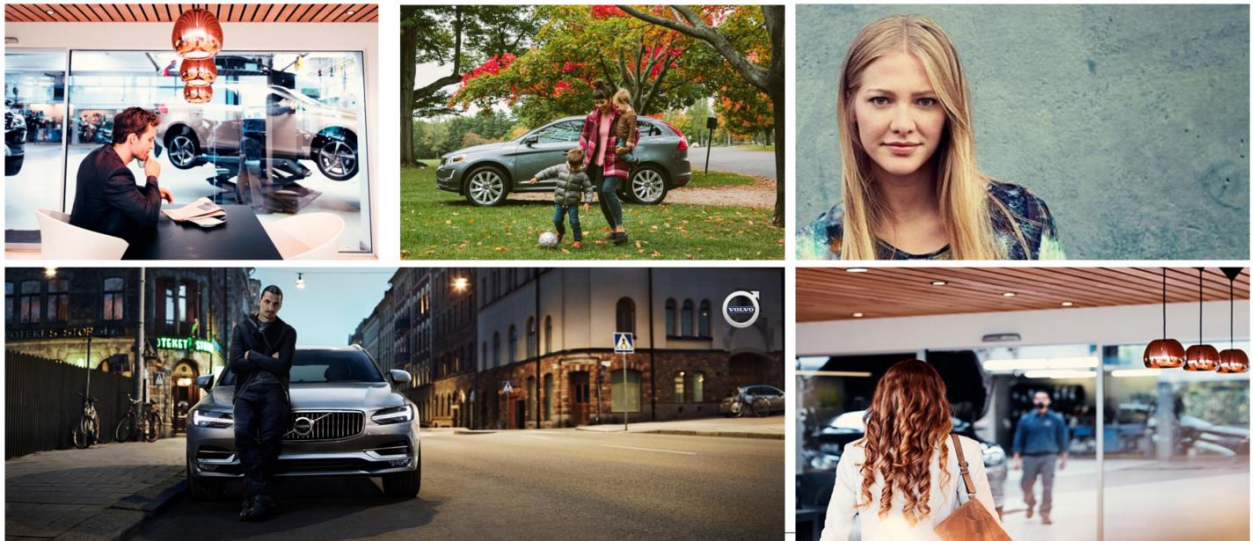


Ilustración 4. Publicidad de Volvo para su slogan "Design Around You".

Puntualmente, quieren lograr transmitir un valor agregado al cliente a través de una experiencia de compra nueva, más fácil, más rápida, distintiva y más eficaz que la venta tradicional.

Todo lo anterior, bajo una estrategia de ventas y marketing de 360°, desde la Conciencia a la Lealtad en el Customer Journey del cliente.

6.2. Experiencia Internacional.

Volvo ha sido uno de los grandes referentes a nivel mundial en la implementación de un piloto de ventas de vehículos en línea. Según un artículo en septiembre de 2014 de E-Commerce News ¹¹, en Inglaterra, ese año la firma logró la venta de 1927 vehículos (en honor a su año de fundación) de su edición limitada First Edition del nuevo Volvo XC90 en menos de 48 horas a través de su sitio www.volvocars.com. Los resultados fueron muy buenos para los líderes de Volvo, Alain Visser, vicepresidente primero de Marketing, Ventas y Atención al Cliente del grupo Volvo Car, afirma “Estamos encantados, pero no sorprendidos, el interés por el XC90 ha sido enorme y alcanzó niveles astronómicos tras su presentación mundial en la semana pasada”.



Ilustración 5. Volvo XC90, edición desde 2014.

Como análisis a este resultado, se puede determinar que la estrategia fue precisa en quienes quieren contar con la “first edition”, lo que podría pensar en un cliente tipo coleccionista más que un cliente cautivo de Volvo, sin embargo, esta apreciación debe ser respaldada con una profunda investigación de mercado.

Por otra parte, el fabricante no se ha quedado tranquilo con el E-Commerce y se ha vuelto a atrever con otro servicio en línea, el cual hoy es un hecho disponible en Suecia, Noruega y Suiza, este es el “In Car Delivery” (incardelivery.volvocars.com). Se trata de un servicio en el cual cualquier cliente dueño de un Volvo puede comprar una variedad de productos a través de su smartphone y el despacho es realizado a la maleta de su vehículo.

Ambos hechos respaldan la inquietud de Volvo por incursionar en el mundo del E-Commerce, y en Chile, sus ejecutivos ya piensan en ser los pioneros en el país con esta modalidad.

¹¹ E-Commerce News, 12 septiembre 2014: Volvo vende online en apenas 48 horas toda la edición limitada del nuevo XC90.

6.3. Nacionalización del modelo.

Antes de aterrizar la idea para Volvo en Chile, es necesario describir cuál es la forma tradicional actual. Al igual que en todo proceso de ventas, Volvo gestiona sus leads con el conocido “Funnel Sales”:



Ilustración 6. Funnel Sales Volvo

A continuación, se presenta en detalle el proceso:



Ilustración 7. Proceso de Ventas y Entrega de un Vehículo Nuevo.

Paso 1: Gestión de Investigación y Prospección.

Los ejecutivos se encargan de buscar y contactar sus prospectos de acuerdo con información disponible en la empresa. Actualmente, consideran principalmente a los clientes cautivos al momento que deben renovar su auto según Crédito por “Compra Inteligente”. El resto de clientes a ser contactados se da por intenciones de compra en ocasiones anteriores. El objetivo de ellos en este paso es que el cliente visite la sala de ventas.

Paso 2: Reunión y Calificación.

Una vez que el cliente llega a la sala de ventas, es atendido por el vendedor, quien logra rescatar el nivel de interés del cliente para poder calificarlo y entender cómo llevar la negociación.

Paso 3: Demostración de Producto.

Este se considera como uno de los pasos más importantes, ya que es el momento en que el cliente conoce realmente si es lo que quiere o no. Ejecutivos de la firma mencionan que, si un cliente prueba un Volvo, hay un 90% de probabilidad de que se lo lleve.

Paso 4: Creación de Oferta al Cliente.

Con todo lo anterior avanzado, es momento de formalizar el negocio, de manera de que el cliente tenga a su alcance toda la información necesaria para tomar la decisión.

Paso 5: Negociación y Cierre.

La negociación dependerá del grado de interés del cliente y de las habilidades que tenga el vendedor para hacer el cierre, sin embargo, es el proceso que requiere más cuidado de todos ya que cualquier movimiento puede generar el éxito o la ruptura de la negociación.

Paso 6: Gestión de la Orden.

El vehículo ya está vendido. Tanto el vendedor como la compañía realizan seguimiento sobre la solicitud del cliente para que su experiencia de compra sea del todo buena.

Paso 7: Entrega al Cliente.

Cuando el vehículo está disponible para ser entregado al cliente, se agenda y prepara para cumplir con todas las expectativas que tenía el cliente antes de realizar la compra.

Paso 8: Gestión de Seguimiento y Relaciones.

Una vez vendido y entregado, el vendedor debe hacer seguimiento a la experiencia del cliente con el auto, ya que este proceso de post-venta puede asegurar la compra del siguiente auto del cliente.

Independiente de la alternativa o las alternativas que desarrollen la idea de eCommerce de Volvo, los ejecutivos de la marca creen que debe estar dada por los siguientes 4 verticales:

(1) Estrategia Digital:

La estrategia para abordar esta oportunidad deberá estar compuesta por un Plan de Lanzamiento, de acuerdo con una correcta Estrategia de Marketing, que puedan generar la mayor cantidad de Leads posibles.

(2) Gestión de Leads:

Los leads deberán ser gestionados de una forma distinta a la actual, esto tiene relación con el Proceso de Ventas descrito anteriormente, para lo cual, se deberán omitir los pasos que requieran la presencia del cliente: visita a la sala de venta (paso 2), demostración (paso 3), negociación y cierre (paso 5) y entrega (paso 7).

(3) Plataforma E-Commerce:

Este vertical debe ser el más robusto de cara directa al cliente, porque su desempeño puede generar la venta como desperdiciarla, y para ello se cree necesario un sitio web fuerte y eficiente, que sea simple, consistente, fácil de navegar, con la información más completa y absolutamente responsive¹².

(4) Entrega del Vehículo:

Se debe tener presente que el cliente estará en cualquier parte de Chile, para esto, es necesario idealizar una forma de hacerle llegar el vehículo a su hogar, con el producto correcto en el momento correcto.

La visión de esta oportunidad viene a darse por contar con un catálogo en línea lo más completo posible, en el cual el cliente pueda cotizar su modelo de interés, reservarlo, pagarlo, inscribirlo en el Registro Civil, con entrega en su hogar agendada y con facilidad para hacer seguimiento de todo el proceso para disminuir su ansiedad.

La transacción debe considerar las formas de pago con que desea financiar el vehículo (crédito automotriz, tarjeta de crédito, contado, entre otros), también la inscripción en el Registro Civil ya sea directa o a través de un tercero, junto a todos los otros componentes que puedan evitar los trámites presenciales (obtención de Tag, seguro obligatorio, seguro automotriz, permiso de circulación, etc.).

El paso 3, Demostración del Producto, ha sido declarado como fundamental para que el cliente se decida por el vehículo, sin embargo, bajo la modalidad e-Commerce sería difícil realizarlo, para lo cual, no está demás considerar la idea de que el vehículo visite al cliente en su hogar u oficina.

Por otra parte, y muy importante, sería eficiente contar con operadores para resolver dudas por correo, teléfono, chat y redes sociales. Estas personas deberán estar 24/7 porque intención y ejecución de compra se puede generar en cualquier momento.

Todo lo anterior deberá ser abordado dependiendo del cliente que valore este servicio, y para esto, los siguientes párrafos pretenden dar una noción de ello.

6.4. Cliente Potencial

Con la investigación de mercado, se pretende conocer cuál es el cliente potencial para esta oportunidad, saber realmente cuál es su comportamiento en relación con el eCommerce, y los factores relevantes que considera al respecto de esta idea.

¹² Diseño Responsive: Corresponde a un diseño web que es sensible al dispositivo por el cual se está visitando el sitio.

7. INVESTIGACIÓN DE MERCADO.

7.1. Problema en estudio y preguntas a resolver.

Con esta investigación se busca saber si realmente existe un público que presente interés por esta idea con el fin de justificar el desarrollo de este nuevo canal.

De forma simultánea, se pretende encontrar el perfil del cliente potencial que estaría dispuesto a realizar una compra de un vehículo en línea, junto a los factores relevantes que consideraría para dar ese paso.

Puntualmente, se pretende obtener respuesta a las siguientes preguntas:

- a. ¿Existen consumidores que estarían dispuestos a comprar un auto en línea?
- b. ¿Por qué razones un consumidor compraría un auto por este nuevo canal?
- c. ¿Cuáles son los factores más relevantes que consideraría el consumidor para utilizar este canal?
- d. ¿Cuáles son los motivos que generan rechazo a la idea en el consumidor?
- e. ¿Se podría utilizar este canal como una extensión para regiones?
- f. ¿Cuál es el perfil de estos consumidores?

7.2. Diseño del estudio.

7.2.1. Identificación de la población y marco muestral.

Para determinar la población, se ha considerado la información del parque automotriz de Chile según el INE al año 2015, contemplando sólo los vehículos particulares con motor, de tipo Automóvil, Station Wagon, Todo Terreno (SUV) y Camioneta, además, se ha realizado un ajuste de crecimiento de un 5% anual en base a al comportamiento del mercado según ANAC, lo cual se describe en la siguiente tabla:

Año	Automóvil y Station Wagon	Todo Terreno	Camioneta	Total	% Crecimiento
2011	2.169.280	93.156	653.691	2.916.127	
2012	2.383.638	96.175	703.616	3.183.429	9%
2013	2.588.061	97.897	747.371	3.433.329	8%
2014	2.790.195	100.027	794.091	3.684.313	7%
2015	2.917.992	102.333	825.711	3.846.036	4%
2016	3.063.892	107.450	866.997	4.038.338	5%
2017	3.217.086	112.822	910.346	4.240.255	5%

Tabla 8. Fuente: INE al año 2015. Años 2016 y 2017 elaboración propia.

Con lo anterior, se puede proyectar que al menos al 2017, existen por lo menos 4.240.255 vehículos. Todos estos vehículos pertenecen al menos a un dueño, como también un dueño puede tener más de un vehículo. Considerando esta población, un nivel de confianza de un 90% y un error muestral de 5,5%, se estimó la necesidad de tener una muestra de 223 dueños de vehículos.

7.2.2. Método de recolección de datos.

Se consideró utilizar la herramienta en línea Survey Monkey (www.surveymonkey.com) por su nivel de desempeño en la recolección y análisis de los datos.

La forma en que se abordó a la población fue basándose en los siguientes principios:

- Alcanzar la muestra de 223 dueños de vehículos con las características del estudio.
- Evitar la concentración exclusiva en la Región Metropolitana.
- Abordar una muestra bien diversa en información sociodemográfica.
- Considerar distintos niveles de ingresos líquidos por mes.

7.2.3. Encuesta.

La encuesta fue diseñada de acuerdo con las siguientes secciones:

- Identificación Vehículo Actual.
- Información Sociodemográfica.
- Participación en E-Commerce.
- Interés por el canal on-line.

El siguiente diagrama de flujo corresponde a un resumen de la encuesta aplicada:

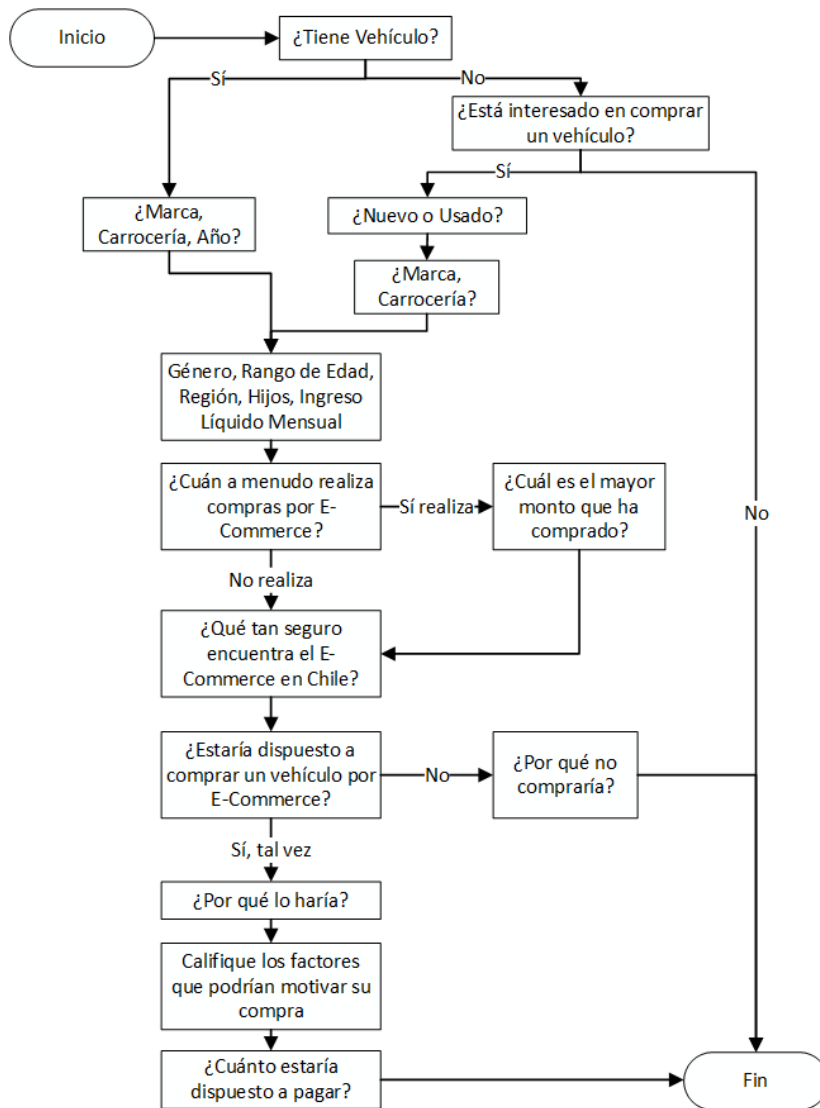


Ilustración 8. Diagrama de Flujo de Encuesta Aplicada.

7.2.4. Análisis de Datos.

Para este análisis se ha considerado evaluar las respuestas por segmento vehicular, considerando los siguientes:

- Premium (P): Volvo, Audi, BMW, Jaguar, Mercedes Benz, Alfa Romeo, Maserati, entre otras de lujo.
- Mainstream (M): Ford, Mazda, Jeep, Subaru, Honda, entre otras de precios similares.
- Common (C): Todas las otras marcas.

Si bien el foco de Volvo es el segmento Premium, se considera muy relevante segmentar las marcas “Mainstream” por estar muy cerca del segmento Premium.

7.3. Resultados.

La totalidad de datos que se lograron obtener de la encuesta fue de 255, sin embargo, como se había definido inicialmente, la muestra debía ser de sólo dueños de vehículos, y es por esto por lo que la primera pregunta logró filtrar los reales interesados en este estudio. Los resultados a la pregunta ¿Tiene vehículo? son los siguientes:

Respuesta	f	%
No	32	13%
Sí	223	87%
Total	255	100%

Tabla 9. Distribución de encuestados con y sin vehículo (Resultados encuesta).

Con lo anterior, se logra llegar a la muestra de 223 calculada anteriormente. Si bien, se detectaron 32 personas que no tenían vehículo, 14 de ellos estaban interesados en comprar un vehículo en línea, sin embargo, se descarta por ser una muestra marginal para los efectos de esta investigación.

De los datos obtenidos se obtuvo la siguiente frecuencia por cada segmento:

Segmento	f	%
Common (C)	155	70%
Mainstream (M)	38	17%
Premium (P)	30	13%
Total	223	100%

Tabla 10. Distribución de encuestados con vehículos por Segmento (Resultados encuesta).

7.3.2. Análisis Descriptivo de los datos sociodemográficos.

Género:

Segmento	f		%		Total	
	Femenino	Masculino	Femenino	Masculino	f	%
Common	54	101	35%	65%	155	100%
Mainstream	13	25	34%	66%	38	100%
Premium	7	23	23%	77%	30	100%
Total	74	149	33%	67%	223	100%

Tabla 11. Distribución de encuestados por género y segmentos (Resultados encuesta).

La mayor concentración de encuestados se encuentra en el género masculino, con una participación de un 67%, y la misma relación entre ambos géneros por cada segmento obtenido.

Rango etario:

Segmento:	f			%			Total	
	C	M	P	C	M	P	f	%
18 a 25 años	6	1		4%	3%	0%	7	3%
26 a 30 años	21	1	4	14%	3%	13%	26	12%
31 a 35 años	62	18	14	40%	47%	47%	94	42%
36 a 40 años	26	7	5	17%	18%	17%	38	17%
41 a 45 años	14	1	2	9%	3%	7%	17	8%
46 a 50 años	5	4	3	3%	11%	10%	12	5%
51 a 55 años	8	3	1	5%	8%	3%	12	5%
56 a 59 años	3	1		2%	3%	0%	4	2%
60 a 65 años	9	1	1	6%	3%	3%	11	5%
Más de 65 años	1	1		1%	3%	0%	2	1%
Total	155	38	30	100%	100%	100%	223	100%

Tabla 12. Distribución de encuestados por segmento etario (Resultados encuesta).

La mayor cantidad de los encuestados se encuentra entre los 26 y los 40 años, quienes perfectamente podrían ser prospectos de Volvo, ya que podrían ser profesionales titulados, con un trabajo estable, y con ingresos propios.

Hijos:

Segmento	f			%			Total	
	No	Sí	No responde	No	Sí	No responde	f	%
Common	59	95	1	38%	61%	1%	155	100%
Mainstream	15	22	1	39%	58%	3%	38	100%
Premium	10	20		33%	67%	0%	30	100%
Total	84	137	2	38%	61%	1%	223	100%

Tabla 13. Distribución de encuestados por hijos (Resultados encuesta).

Sólo el 61% de los encuestados respondió que tiene uno o más hijos. Este dato junto a su complemento podría inferir en el modelo de vehículo que podría ser de su preferencia en Volvo. La relación entre los segmentos es casi la misma que en el total.

Región:

Segmento	f			%			Total	
	C	M	P	C	M	P	f	%
XV Región de Arica y Pari.	1			1%	0%	0%	1	0%
II Región de Antofagasta	1			1%	0%	0%	1	0%
V Región de Valparaíso	40	4	3	26%	11%	10%	47	21%
XIII Región Metropolitana	92	29	23	59%	76%	77%	144	65%
VI Región de O'Higgins	9		3	6%	0%	10%	12	5%
VII Región del Maule		1		0%	3%	0%	1	0%
XVI Región del Ñuble	1			1%	0%	0%	1	0%
VIII Región del Biobío	2	1		1%	3%	0%	3	1%
IX Región de La Araucanía	4			3%	0%	0%	4	2%
X Región de Los Lagos	4	3	1	3%	8%	3%	8	4%
XII Región de Magallanes	1			1%	0%	0%	1	0%
Total	155	38	30	100%	100%	100%	223	100%

Tabla 14. Distribución de encuestados por región (Resultados encuesta).

Si bien se intentó distribuir el estudio por gran parte del país, los resultados se lograron concentrar entre la Región de Valparaíso y la Región Metropolitana.

Ingresos:

Segmento	f			%			Total	
	C	M	P	C	M	P	f	%
Menor o igual a \$ 1.000.000	44	4	3	28%	11%	10%	51	23%
Entre \$ 1.000.001 y \$ 1.500.000	35	4	4	23%	11%	13%	43	19%
Entre \$ 1.500.001 y \$ 2.000.000	16	11	2	10%	29%	7%	29	13%
Entre \$ 2.000.001 y \$ 2.500.000	16	6	4	10%	16%	13%	26	12%
Entre \$ 2.500.001 y \$ 3.000.000	10	3	4	6%	8%	13%	17	8%
Entre \$ 3.000.001 y \$ 3.500.000	2	1		1%	3%	0%	3	1%
Entre \$ 3.500.001 y \$ 4.000.000	13	4	8	8%	11%	27%	25	11%
Entre \$ 4.000.001 y \$ 4.500.000	6	3		4%	8%	0%	9	4%
Entre \$ 4.500.001 y \$ 5.000.000	7		1	5%	0%	3%	8	4%
Mayor o igual a \$ 5.000.001	6	2	4	4%	5%	13%	12	5%
Total	155	38	30	100%	100%	100%	223	100%

Tabla 15. Distribución de encuestados por rango de ingresos (Resultados encuesta).

La distribución de ingresos de los encuestados se concentra fuertemente hasta los \$ 2,5 MM, sin embargo, existe un grupo considerable entre los \$ 3,5 MM y los \$ 4 MM. Como Volvo corresponde a una marca Premium, puede que estos resultados no sean de gran representatividad para el target, no obstante, si se considerara como parte de un ingreso familiar podría ser muy relevante, pero es una interrogante que no se analiza en este estudio.

7.3.3. Análisis Descriptivo del comportamiento y percepción en E-Commerce.

Frecuencia de uso:

Segmento	f			%			Total	
	C	M	P	C	M	P	f	%
1 vez al año.	31	4	3	20%	11%	10%	38	17%
1 vez por mes.	44	20	15	28%	53%	50%	79	35%
Más de 1 vez por mes.	58	13	11	37%	34%	37%	82	37%
No realizo compras.	20	1		13%	3%	0%	21	9%
Todos los días.	2		1	1%	0%	3%	3	1%
Total	155	38	30	100%	100%	100%	223	100%

Tabla 16. Distribución de encuestados por Frecuencia de Uso del eCommerce (Resultados encuesta).

Los resultados obtenidos de frecuencia de uso demuestran que existe más de un 70% de consumidores que utilizan el canal al menos 1 vez al mes, y sólo un 9% no lo utiliza. Profundizando en los segmentos, los que se encuentran en (M) y (P) son los que lo hacen con mayor frecuencia.

Mayor monto transado:

Segmento	f			%			Total	
	C	M	P	C	M	P	f	%
Entre \$ 1.000.001 y \$ 3.000.000	22	4	10	14%	11%	33%	36	16%
Entre \$ 3.000.001 y \$ 5.000.000	3			2%	0%	0%	3	1%
Entre \$ 500.001 y \$ 1.000.000	37	11	4	24%	29%	13%	52	23%
Mayor o igual a \$ 5.000.001	2	1	1	1%	3%	3%	4	2%
Menor o igual a \$ 500.000	71	21	15	46%	55%	50%	107	48%
No realizo compras	20	1		13%	3%	0%	21	9%
Total	155	38	30	100%	100%	100%	223	100%

Tabla 17. Distribución de encuestados por Montos Transados en eCommerce (Resultados encuesta)

Con respecto al mayor monto transado, la inclinación se encuentra para compras menores o iguales a \$ 500.000, existiendo un comportamiento similar entre los 3 segmentos. En segundo lugar, se encuentra la opción entre \$ 500.001 y \$ 1.000.000, con fuerte tendencia para el segmento (M), y con tercera posición la opción \$ 1.000.001 y \$ 3.000.000, donde el segmento (P) se queda con la mayoría. Lo curioso de estos resultados se encuentra en la opción de mayor tendencia, ya que corresponde a un 48% del total, quienes compran menos de \$ 500.000, siendo que podría existir un gran porcentaje que compra paquetes de vacaciones por internet por sobre ese monto. Sin embargo, esto ya sería un estudio que no entra dentro de este trabajo.

Percepción sobre la seguridad del eCommerce:

Segmento	Promedio (Nota de 1 a 10)
Common	7,5
Mainstream	7,3
Premium	8,2
Total	7,6

Tabla 18. Evaluación promedio del eCommerce (Resultados encuesta).

La nota de percepción en seguridad obtenida fue de un 7,6, esto significa que se evalúa muy bien al servicio en la escala de 1 a 10, sin embargo, existe espacio de mejora para seguir entregando un servicio más seguro. Por otro lado, si se pudiera profundizar en encontrar los factores que pueden incidir en estas notas, sería una buena oportunidad para lograr ventajas respecto a otros participantes en este servicio.

7.3.4. Análisis Descriptivo respecto a la oportunidad del nuevo canal.

Interés por comprar un vehículo a través de internet:

Segmento	f			%			Total	
	C	M	P	C	M	P	f	%
No	66	14	11	43%	37%	37%	91	41%
Sí	36	6	12	23%	16%	40%	54	24%
Tal vez	53	18	7	34%	47%	23%	78	35%
Total	155	38	30	100%	100%	100%	223	100%

Tabla 19. Interés de los encuestados por la idea del nuevo canal (Resultados encuesta).

Existe una estrecha relación entre quienes No estarían dispuestos a comprar versus los que Sí en conjunto a los que no están muy seguros. Lo más destacable de este resultado es que definitivamente existe interés en la idea propuesta, sin embargo, es muy relevante entender el porqué de cada opción, y a continuación se presentan los motivos por los cuales Sí o Tal vez compraría un auto en línea.

Motivo por el cual sí comprarían un auto en línea	f
Porque no tengo tiempo de vitrinear en un showroom.	59
Otro (especifique)	51
Porque me gusta comprar por internet.	50
Porque no me gusta ser atendido por un vendedor.	20
Porque no me gusta asistir a las salas de ventas.	17
Porque no tengo al alcance una sala de venta.	12

Tabla 20. Motivos por cual si comprarían un auto en línea (Resultados encuesta).

Como se puede apreciar en la Tabla 20. Motivos por cual si comprarían un auto en línea (Resultados encuesta)., mayoritariamente la elección fue de no tener tiempo para vitrinear en un showroom, sin embargo, la sigue fuertemente la alternativa “Otro”, en la cual los encuestados atribuyen fuertemente su especificación a la creencia de que debería ser más barato, o sea, habría mejores precios y mayores descuentos que en un showroom. Para conocer al detalle las percepciones, se puede revisar el **Anexo I**. En tercer lugar, se encuentra el motivo “Porque me gusta comprar por internet”, lo cual es bastante curioso porque no se tenía bien considerado como un insight.

Por otra parte, los motivos por los cuales no comprarían un vehículo en línea se presentan en la Tabla 21:

Motivo por el cual no comprarían un auto en línea	f
Me gusta ver el auto antes de comprarlo.	63
Prefiero compra presencial.	52
Me gusta probar el auto.	49
El monto de la transacción es muy alto.	32
Porque no tengo el auto de inmediato.	17
Desconfianza a comprar en línea.	13
Desconfianza del método de pago.	7
Otro	3
No poseo medios de pago.	3
Mala experiencia con el comercio electrónico.	1

Tabla 21. Motivos por el cual no comprarían un auto en línea (Resultados encuesta).

Dentro de los 3 primeros, se logra apreciar que existe mucha importancia por “ver el auto antes de comprarlo”, y junto a esto la preferencia de “probar el auto”. Ambas alternativas se pueden considerar una oportunidad si se logra el acercamiento entre el cliente y el auto. La segunda de mayor relevancia corresponde a “Prefiero compra presencial”, y contra eso se requiere un trabajo más extenso que logre identificar los motivos para encontrar la forma que los encuestados cambien su percepción.

Para los siguientes datos, sólo se consideran los encuestados que pusieron Sí y Tal Vez en el interés por el nuevo canal.

Segmento	f			%			Total	
	C	M	P	C	M	P	f	%
Sí	36	6	12	40%	25%	63%	54	41%
Tal vez	53	18	7	60%	75%	37%	78	59%
Total	89	24	19	100%	100%	100%	132	100%

Tabla 22. Resultados de quienes comprarían en línea o tendrían la intención (Resultados encuesta).

La Tabla 23 entrega un listado, ordenado de mayor a menor relevancia, de los factores que los encuestados valoran a la hora de realizar una compra en línea.

	Factores	Promedio por Segmentos			
		C	M	P	Total
1	Descuentos.	(+) 4,7	4,3	(+) 4,7	(+) 4,6
2	Disponibilidad de Modelos.	4,6	(+) 4,4	4,3	4,5
3	Precio.	4,6	4,2	4,1	4,5
4	Costos de Despacho.	4,3	3,9	4,2	4,2
5	Tramitación de documentos de inscripción.	4,3	3,9	4,3	4,2
6	Ubicación de entrega.	4,2	4,0	3,7	4,1
7	Catálogo Virtual.	4,1	3,9	4,3	4,1
8	Seguimiento al proceso de entrega.	4,1	3,4	4,0	3,9
9	Ubicación de retiro.	4,0	3,9	3,3	3,9
10	SopORTE Técnico.	3,9	3,9	3,8	3,9
11	Tiempo de Entrega.	4,0	3,5	3,8	3,9
12	Inspección de auto en parte de pago.	3,9	3,6	3,4	3,8
13	Configuración del Vehículo.	3,7	3,6	3,9	3,7
14	Modalidad de traspaso de auto en parte de pago.	3,7	3,7	3,5	3,7
15	Configuración de Accesorios.	3,6	3,5	3,6	3,6
16	Evaluación de Financiamiento.	3,4	4,1	(-) 2,9	3,5
17	Asesoría de un ejecutivo de ventas.	(-) 2,9	(-) 3,2	3,2	(-) 3,0

Tabla 23. Calificación de los factores que indican en la decisión de utilización de un canal de eCommerce (Resultados encuesta).

Como se puede ver en la tabla anterior, existe una alta relevancia a los descuentos y precios que deberían tener los vehículos que se ofrezcan por este canal, junto a eso la disponibilidad de modelos que se publiquen, y todo lo que tenga que ver con el proceso final, los costos de despacho, ubicación de entrega y documentos de inscripción. Por otro lado, lo que menos necesitan es la “Asesoría de un ejecutivo de ventas”.

Del mismo conjunto de interesados por comprar un vehículo en línea, se consultó ¿cuánto estaría dispuesto a pagar por un vehículo?, y los siguientes datos demuestran que mayoritariamente el valor estaría entre los 10 y 15 millones en los segmentos “C” y “P”, sin embargo, en el segmento “M” estaría entre los 5 y 10 millones.

Segmentos	f			%			Total	
	C	M	P	C	M	P	f	%
Menos de \$ 5.000.000	2	1		2%	4%	0%	3	2%
Entre \$ 5.000.001 y \$ 10.000.000	31	9	3	35%	38%	16%	43	33%
Entre \$ 10.000.001 y \$ 15.000.000	36	7	8	40%	29%	42%	51	39%
Entre \$ 15.000.001 y \$ 20.000.000	9	6	4	10%	25%	21%	19	14%
Entre \$ 20.000.001 y \$ 25.000.000	9		4	10%	0%	21%	13	10%
Más de \$ 30.000.001	2	1		2%	4%	0%	3	2%
Total	89	24	19	100%	100%	100%	132	100%

Tabla 24. Disposición a pagar de quienes estarían a favor del nuevo canal (Resultados encuesta).

Los resultados distan mucho del precio de un modelo de entrada (entry) de Volvo, sin embargo, se entiende que, a la hora de consultar precio, se podría suponer que la respuesta siempre será un valor menor al que realmente se podría pagar, lo que es un buen indicador para los modelos entry.

Junto a lo anterior, también es importante conocer el Ingreso Mensual Líquido de quienes estén dispuestos a comprar un auto en línea, y los resultados se presentan en la Tabla 25:

Ingreso Líquido Mensual	f			%			Total	
	C	M	P	C	M	P	f	%
Entre \$ 1.000.001 y \$ 1.500.000	18	2	2	20%	8%	11%	22	17%
Entre \$ 1.500.001 y \$ 2.000.000	8	6	1	9%	25%	5%	15	11%
Entre \$ 2.000.001 y \$ 2.500.000	11	5	3	12%	21%	16%	19	14%
Entre \$ 2.500.001 y \$ 3.000.000	7	1	2	8%	4%	11%	10	8%
Entre \$ 3.000.001 y \$ 3.500.000	2	1		2%	4%	0%	3	2%
Entre \$ 3.500.001 y \$ 4.000.000	8	2	6	9%	8%	32%	16	12%
Entre \$ 4.000.001 y \$ 4.500.000	5	3		6%	13%	0%	8	6%
Entre \$ 4.500.001 y \$ 5.000.000	3		1	3%	0%	5%	4	3%
Mayor o igual a \$ 5.000.001	5	2	3	6%	8%	16%	10	8%
Menor o igual a \$ 1.000.000	20	2		22%	8%	0%	22	17%
No contesta	2		1	2%	0%	5%	3	2%
Total	89	24	19	100%	100%	100%	132	100%

Tabla 25. Nivel de Ingresos de los encuestados que estarían a favor de la idea (Resultados encuesta).

La mayor participación con interés por la idea se concentra en Ingresos menores o iguales a \$ 1.500.000, con un 34%, pero existe una alta participación en los otros rangos que son superiores, por lo que se infiere un buen resultado para el cliente target de Volvo por tener vehículos a precios premium.

En otros datos demográficos, se tiene el interés por género, donde el mayor interés se encuentra en los hombres:

Género	f			%			Total	
	C	M	P	C	M	P	f	%
Femenino	21	7	4	24%	29%	21%	32	24%
Masculino	67	17	14	75%	71%	74%	98	74%
No Responde	1		1	1%	0%	5%	2	2%
Total	89	24	19	100%	100%	100%	132	100%

Tabla 26. Género de quienes tienen interés por la idea (Resultados encuesta).

Finalmente, se tiene el interés por comprar un vehículo de acuerdo con la región a la que pertenece el encuestado, siendo la metropolitana quien se lleva la mayor participación. Esto da a entender que de todas formas existe un interés, bajo, pero existe, que podría considerar este canal en algún momento.

Segmento	f			%			Total	
	C	M	P	C	M	P	f	%
Otras Regiones	31	4	3	35%	17%	16%	38	29%
Región Metropolitana	58	20	16	65%	83%	84%	94	71%
Total	89	24	19	100%	100%	100%	132	100%

Tabla 27. Distribución geográfica de quienes estarían interesados en el nuevo canal (Resultados encuesta).

7.4. Conclusiones del estudio.

Para concluir con este estudio, a continuación, se resuelven las preguntas planteadas inicialmente:

- a. ¿Existen consumidores que estarían dispuestos a comprar un auto en línea?

Sí, existe un grupo de consumidores que estarían dispuestos a comprar un vehículo a través de un canal on line siempre y cuando se consideren mejores descuentos que en la sala de ventas o precios mucho mejores que en la misma sala, sin desmerecer la importancia de la disponibilidad de modelos que se ofrezcan por el canal.

- b. ¿Por qué razones un consumidor compraría un auto por este nuevo canal?

De las que se lograron obtener, la principal es porque no tiene tiempo de asistir a una sala de venta. Otra, que no se había puesto como alternativa y fue rescatada de los comentarios de los encuestados, se atribuye a que la venta on line debe ser más económica que la presencial, ya que se infieren ahorros al comerciante. La tercera razón principal es curiosa, y es que al consumidor le gusta comprar por internet, quizás esto tenga una buena correlación con la evaluación al sistema eCommerce en Chile, que fue de un 7,6 en una escala del 1 al 10, donde 10 es la puntuación más alta.

- c. ¿Cuáles son los factores más relevantes que consideraría el consumidor para utilizar este canal?

Los factores principales se consideran con una nota promedio mayor a 4 en una escala de 1 a 5, donde 5 es la puntuación más alta. Estos factores son Precios y Descuentos, la disponibilidad de modelos, costos asociados al despacho, tramitación de documentos de inscripción, ubicación de entrega, y un buen catálogo virtual. Por lo tanto, a la hora de desarrollar la propuesta, se debe poner mucho énfasis en estos elementos de modo de atender bien el requerimiento del consumidor.

- d. ¿Cuáles son los motivos que generan rechazo a la idea en el consumidor?

Las razones principales por las cuales el consumidor no compraría un auto atienden a la necesidad de ver o probar el auto antes de comprarlo, junto con el rechazo a realizar transacciones altas a través de internet. Por otro lado, existen consumidores conservadores que se mantienen en la compra presencial.

e. ¿Se podría utilizar este canal como una extensión para regiones?

Los resultados obtenidos dan a conocer que sólo un 29% de los interesados pertenece a regiones, esto equivale a un 17% de la muestra total, sin embargo, no es un número menor pero tampoco fuerte como para justificar la idea de extensión. Se recomienda realizar un estudio más acabado.

f. ¿Cuál es el perfil de estos consumidores?

Se puede atribuir a personas con poco tiempo libre, que frecuentan y gustan de las compras a través de internet, principalmente hombres con ingresos líquidos mensuales mayores a \$ 1.500.000, que pertenecen a la Región Metropolitana y estarían dispuestos a pagar un precio por sobre los \$ 10.000.000, siempre y cuando el vehículo lo puedan ver y/o probar antes de realizar la transacción.

8. PROPUESTA.

8.1. Descripción.

Considerando la información obtenida de la investigación de mercado en relación con la oportunidad del nuevo canal, se plantea la siguiente propuesta segmentada por áreas organizacionales.

8.1.1. Área Comercial.

- a) Apertura de canal eCommerce para todos los modelos Volvo, considerando solamente las unidades con X tiempo de antigüedad en inventario, las cuales podrían tener precios de liquidación, muy inferiores a los de las salas de venta.

Con esta decisión se estaría respondiendo a la necesidad de los consumidores de tener alta disponibilidad de modelos y precios más económicos que en la sala de venta. El tiempo de antigüedad deberá evaluarse por la marca, ya que, si bien hoy aplican acciones comerciales a las unidades de liquidación, se debería buscar una forma automática para que las unidades pasen a esta categoría de liquidación. Todo esto requiere una buena administración del inventario de estas unidades.

- b) De forma opcional, el consumidor podrá solicitar la visita de un vendedor de terreno, quien podría ir a su hogar, oficina u dirección acordada con el vehículo, para realización de una demostración. Sólo aplica para la Región Metropolitana.

Lo planteado atiende la necesidad del consumidor de poder ver y/o probar el auto antes de realizar la compra. Adicionalmente, se podría realizar cualquier otro trámite que pueda acelerar el trámite de evaluación del cliente para los casos que él deseara financiamiento con Forum, por ejemplo. La Región Metropolitana se plantea como localización inicial, y dependiendo del éxito, se podría evaluar la extensión a regiones. Se debe considerar al menos 1 unidad por modelo para demostración.

8.1.2. Área de Marketing.

- a) La estrategia de marketing se tiene que basar en el perfil del cliente obtenido de la investigación, esto ya es un gran avance para la STP¹³, sin embargo, las 4P asociadas al plan de marketing que se tenga que desarrollar deberían ser las siguientes:
 - i. *Producto*: Todos los modelos Volvo con X antigüedad. Considerar los esfuerzos necesarios para que esté todo el catálogo de modelos, sin excepciones.
 - ii. *Precio*: De liquidación, con las acciones comerciales de mayor descuento posible.

¹³ STP: Segmentación, Targeting y Posicionamiento.

- iii. *Promoción*: Debe ser a través de los medios tecnológicos como redes sociales, mailings, Google ads, sitio web, principalmente donde se encuentre el target de la estrategia.
- iv. *Plaza*: La operación sería en la nube, internet, sin embargo, el desarrollo se realizaría todo en la Región Metropolitana.

8.1.3. Área Tecnológica.

- a) Incorporar un catálogo virtual lo más completo posible, junto a carro de compras en la página de Volvo. Debe estar integrado al ERP de Ditec para tener precios actualizados. También debe permitir la evaluación crediticia de los clientes que requieran financiamiento con Forum, y la opción de evaluar remotamente el vehículo actual del cliente para entregarlo en parte de pago.

Este pilar es fundamental para el buen desempeño del canal. Si no se lleva a cabo en un cien por ciento, puede ser el fracaso de todo el proyecto. Si bien los consumidores han evaluado bien el eCommerce en Chile, son bastante críticos cuando tienen una mala experiencia en algún portal de compras.

Es importante definir si acaso la solicitud de compra del cliente será instantánea o deberá ser aprobada por alguna unidad calificada en Volvo.

Por otro lado, la evaluación crediticia de los clientes debe ser lo más inmediata posible, por lo que es necesario buscar una integración con Forum. Esto es clave para entender si Volvo espera operar 24 por 7, o no, inclusive con despacho.

Finalmente, respecto a la evaluación remota del vehículo en parte de pago, se debe buscar un mecanismo que permita al cliente subir fotos para la revisión de un tasador, que podría centralizarse en el actual que tiene Ditec.

8.1.4. Área Logística.

- a) Las Operaciones de Entrega (Despacho), deben responder de acuerdo con niveles de servicio razonables para el cliente.

Si el despacho es tercerizado, se debe realizar un SLA que se pueda cumplir y razonable, de lo contrario, se tiene que considerar una unidad en Volvo que se encargue de la coordinación de ello cuando se concrete una venta on line.

Se debe considerar que en los tiempos de despacho se contemplen los tiempos de Pre-entrega (proceso de preparación del vehículo), y este proceso debe ser capaz de atender esta solicitud en cualquier momento.

8.1.5. Área de Recursos Humanos.

- a) El nuevo canal deberá contar con personal de terreno con agenda disponible para reservar visitas a clientes con el modelo que ellos deseen.
- b) En caso de ser necesario, y dependiendo de la demanda, se deberá contar con personal capaz de visar las solicitudes de compra a través del canal.
- c) Si el despacho no se terceriza, se deberá contar con una unidad encargada de realizarlo.

8.2. Beneficios.

A continuación, se presentan los beneficios que podrían darse con la aplicación de la idea.

a) Nueva Ventaja Competitiva.

Como se ha mencionado en la Descripción del Mercado, no hay actores con este canal en el segmento Premium, sin embargo, existen muchas especulaciones de que varios están trabajando en la idea, pero vienen de muchos años atrás, según comentan ejecutivos de Ditec.

Si Volvo se atreve a lanzar este canal, tendrá ganada una tremenda ventaja frente a su competencia, pero a la vez sería el primero en correr el riesgo, por lo que sólo queda en una decisión estratégica.

b) Captura de posibles nuevos clientes.

La apertura del nuevo canal puede lograr la motivación de compra a clientes que nunca habían considerado un Volvo dentro de sus alternativas, pero por el hecho de realizar la transacción on line, se logre captar su atención. Este perfil de clientes puede que vaya relacionado con quienes están muy encaminados con lo que se refiere innovación tecnológica.

c) Mayor valor a clientes fidelizados.

Para clientes fidelizados con Volvo, que por ningún motivo se saldrían de la marca, ya tienen claro los productos que prefieren, y tienen poco tiempo libre, el canal los podría ayudar en agilizar el trámite de la renovación de su vehículo actual.

d) Menor tiempo en stock de las unidades de liquidación.

La aceleración en la venta de las unidades en liquidación facilitaría la gestión del inventario de vehículos, tanto operativa, como contablemente, y disminuiría los riesgos asociados, como obsolescencia de inventario, desvalorización, costos de seguros, entre otros.

e) Referente en el mercado automotriz nacional.

El posible éxito que pueda tener Volvo en la implementación de este proyecto podría ser detonante para que otras marcas se atrevan, independiente del segmento automotriz al que pertenezcan, logrando aumentar el posicionamiento de marca para todo tipo segmento de clientes.

f) Sinergia con la casa matriz de Volvo en pro de su estrategia.

El hecho de lanzar el canal web estaría respondiendo a la estrategia global de Volvo en lo que se refiere a ser una marca innovadora en tecnología, no tan solo de sus productos, sino también en sus procesos. Perfectamente se podría postular a ser referente a nivel mundial con la idea cuando su implementación esté bien madura.

8.3. Costos.

8.3.1. Plataforma eCommerce.

La inversión más relevante para este canal viene a ser la plataforma tecnológica que permita realizar las transacciones de compra. Sin embargo, no debe ser muy diferente a cualquier otro sitio web que realice ventas en línea. Las únicas consideraciones claves son las siguientes:

- a) El portal debe contar con un sistema de carro de compras, tanto para agregar el vehículo de interés como otros artículos que lo acompañen, documentos de trámites: inscripción en registro civil, obtención de TAG, etc. (todos estos trámites se realizan a través de la empresa AGP, la cual debe integrarse al sistema).
- b) Debe considerar la forma en que el cliente pueda entregar su información personal para lograr una revisión sincronizada de antecedentes con Forum.
- c) De integrarse a la compañía de seguros que trabaja con Ditec para ofrecer el seguro asociado.

El costo atribuido a este portal, en su esencia más básica, o sea, sin el diseño de un catálogo muy atractivo, junto con las integraciones necesarias, se ha estimado en \$ 20.000.000¹⁴, y considerando una valorización de mercado para el soporte, en 10% anual sobre el costo total del proyecto, el costo sería de \$ 2.000.000.

8.3.2. Vendedores de terreno.

Actualmente, la fuerza de ventas tiene un sueldo base promedio mensual de \$ 539.090, y un variable que logra entregar un sueldo líquido promedio de \$ 3.587.673, considerando gratificación legal y bono por movilización, todo según fuentes de Recursos Humanos de Ditec. No obstante, se está trabajando en una nueva forma de cálculo del sueldo variable de acuerdo con factores de desempeño que podrían entregar un sueldo líquido promedio de \$ 4.000.000 para un vendedor con un desempeño aceptable.

Los factores estratégicos que inciden en el sueldo variable corresponden a tres:

- a) Satisfacción de clientes:
En base a una encuesta realizada al cliente por la misma casa matriz de Volvo, se le entrega una calificación al vendedor para conocer su desempeño.
- b) Unidades vendidas:
Corresponde a la cantidad vendida en relación con las metas que debe cumplir cada vendedor.
- c) % de autos vendidos de Gama Alta.
Por objetivo estratégico, el vendedor debe lograr vender un porcentaje de vehículos de gama alta (precios más altos), lo esperable en promedio es de un 40%.

¹⁴ Valor promedio estimado de acuerdo con cotizaciones realizadas a proveedores de la empresa, los cuales no pueden ser mencionados por acuerdos de confidencialidad y exclusividad.

El factor (b) con el (c) tienen una correlación bien curiosa dado que, si el vendedor se concentra en vender varios vehículos de gama alta, logrando sobrepasar el 40% por ejemplo, puede que no llegue a la meta en unidades vendidas, pero si logre generar mayores ingresos.

Además, existen ítems variables menos estratégicos, pero si importantes que corresponden a:

- a) Comisión por venta de Seguro Automotriz
- b) Comisión por venta con Forum

Con lo anterior, aterrizado a un vendedor de terreno, se podría mantener la misma forma de cálculo, sin embargo, las metas tendrían que revisarse para el factor de (b) Unidades vendidas. La (a) Satisfacción de clientes es esencial que esté y si bien es algo más arriesgado considerar el (c) % de autos vendidos de Gama Alta, quedará en la persuasión del vendedor en lograr que un cliente convierta su interés en realidad para este tipo de vehículo, o el vendedor logre convencer al cliente de que necesita un vehículo de gama alta.

8.3.3. Operación de Despacho.

El sistema de despacho recomendado para Volvo es el de utilizar el servicio de un tercero, y para esto, Ditec trabaja con traslados tercerizados. El precio que se le cobra a Ditec es de \$ 25.000 + IVA por traslado, contemplando 300 traslados mensuales como mínimo. Esto incluye traslado de desde y hasta cualquier punto dentro de la Región Metropolitana.

Si enfocamos estos costos al nuevo canal, la frecuencia de utilización de grúas será exactamente la misma por unidad vendida a través de eCommerce, por lo que la proyección de ventas determina este costo variable.

8.3.4. Costos de Marketing.

Teniendo en cuenta un presupuesto de \$ 1.000 MM en Marketing anual en promedio los últimos 3 años, para todo el negocio de venta de vehículos, por considerarse una apuesta y la necesidad de que este canal logre un posicionamiento en todo lugar tecnológico, se estima que la inversión debe ser de \$ 100 MM.

8.4. Riesgos.

a) Desempeño del proceso y de la plataforma eCommerce.

La Investigación de Mercado, si bien, demostró una buena evaluación al sistema eCommerce por parte de los encuestados, y también dio a conocer que la desconfianza a comprar en línea (según Tabla 21) no es un factor motivante para no comprar un vehículo en línea, el desempeño del proceso debe ser perfecto, principalmente en sus etapas iniciales, ya que de lo contrario podría generarse un efecto bola de nieve a través de las redes sociales por el hecho de que los primeros usuarios que utilicen el canal sean bastante adherentes a estos medios, y quizás hayan algunos más influyentes que otros.

b) Pionero en el mercado.

El abrirse camino con este nuevo canal puede traer riesgos asociados a costos iniciales no levantados en la evaluación del proyecto, alta incertidumbre sobre el tamaño del mercado de este canal, y sobre las reales preferencias del mercado que tenga interés por la idea. Otros de los riesgos corresponden al Leapfrogging Tecnológico y alta inversión, tanto en costos como tiempo, sobre la I+D que debe realizar Volvo para ajustar las estimaciones entregadas en este caso de negocio.

c) Relación directa al dólar.

El negocio de venta de automóviles es bastante sensible a las variaciones del tipo de cambio, considerando que estas están bien regularizadas por la política monetaria del Banco Central, es de gran preocupación por cualquier empresa del rubro, principalmente si es un importador como lo es Volvo. Por lo tanto, como el riesgo no es nada nuevo para el equipo de Volvo, se deberá mitigar como siempre para todos sus productos, independiente del canal por el cual se vendan.

8.5. Análisis Financiero.

Entrando en el ámbito financiero, la factibilidad económica de este nuevo canal se realizará a través de flujos de caja, considerando un análisis de sensibilidad sobre la variable macroeconómica más relevante de esta industria, el dólar.

8.5.1. Supuestos y Restricciones.

a) Periodos a evaluar.

Se ha considerado un bloque de 5 años.

b) Impuestos.

Se ha considerado utilizar un impuesto de 27% sobre utilidades.

c) Unidades a Vender.

Para la proyección de ventas, teniendo en cuenta que el canal es una extensión del canal tradicional, se ha contemplado para el primer año la venta de 180 unidades, lo que corresponde a un 10% del promedio de ventas de los 3 últimos años de Volvo. Este porcentaje es muy conservador dado que, según la investigación de mercado, sólo un 13% de la muestra corresponde al segmento premium, y de ese porcentaje, un 63% sí estaría interesado en la idea.

Además, se ha estimado el siguiente crecimiento del canal:

- Periodo 1 al 2, un 10%.
- Periodo 2 al 3, un 15%.
- Periodo 3 al 4, un 20%.
- Periodo 4 al 5, un 25%.

Por lo tanto, las unidades por periodos son:

- 1, 2, 3, 4 y 5 son 180, 198, 228, 273 y 342 respectivamente.

d) Unidades a Vender por Modelos.

Para lograr obtener los ingresos, es necesario saber cuánto se venderá por modelo. Por lo mismo, se ha considerado rescatar la participación porcentual de los modelos vigentes vendidos en los últimos 3 años.

Categoría	Modelo	%
SUV	XC90	11,91%
	New XC60	18,88%
Hatchback	Nuevo V40	27,41%
Cross Country	V90 CC	1,39%
	S60 CC	1,39%
	V60 CC	5,21%
	V40 CC	7,37%
Sedan	Nuevo S90	3,73%
	S60	22,70%
		100,00%

Tabla 28. Participación de Modelos en Ventas de los últimos 3 años. (Fuente: Ditec)

Para los 5 periodos se tiene la siguiente distribución de acuerdo con los modelos:

Modelo	Periodo 1	Periodo 2	Periodo 3	Periodo 4	Periodo 5
XC90	21	24	27	33	41
New XC60	34	37	43	52	64
Nuevo V40	49	54	62	75	94
V90 CC	3	3	3	4	5
S60 CC	3	3	3	4	5
V60 CC	9	10	12	14	18
V40 CC	13	15	17	20	25
Nuevo S90	7	7	8	10	13
S60	41	45	52	62	78
Total	180	198	228	273	342

Tabla 29. Proyección de unidades a vender en los 5 periodos por modelos. (Elaboración propia)

e) Precios de las Unidades a Vender en línea.

Anteriormente ya se ha mencionado que los vehículos a vender deben ser unidades en liquidación (U/L), por lo tanto, se ha logrado estimar los posibles descuentos que se puedan aplicar a los modelos de acuerdo con los últimos 3 años de unidades en liquidación en Volvo.

Considerando los precios “desde” expuestos en la Tabla 1, la siguiente tabla muestra cómo quedan los precios de este nuevo canal:

Modelo	Precio Desde	% Dscto U/L	Precio Desde On-Line
XC90	38.990.000	15%	33.141.500
New XC60	31.990.000	5%	30.390.500
Nuevo V40	14.990.000	5%	14.240.500
V90 CC	35.990.000	6%	33.830.600
S60 CC	25.990.000	8%	23.910.800
V60 CC	24.990.000	4%	23.990.400
V40 CC	19.490.000	5%	18.515.500
Nuevo S90	30.990.000	6%	29.130.600
S60	16.990.000	2%	16.650.200

Tabla 30. Precios de unidades a vender en línea. (Elaboración propia con información de Volvo)

f) Ingresos.

Los ingresos se obtienen de las unidades proyectadas al precio desde estimado de venta en línea.

Modelo	Periodo 1	Periodo 2	Periodo 3	Periodo 4	Periodo 5
XC90	710.487.477	781.536.225	898.766.658	1.078.519.990	1.348.149.988
New XC60	1.032.790.752	1.136.069.827	1.306.480.301	1.567.776.362	1.959.720.452
Nuevo V40	702.597.789	772.857.568	888.786.203	1.066.543.444	1.333.179.305
V90 CC	84.842.583	93.326.842	107.325.868	128.791.042	160.988.802
S60 CC	59.965.062	65.961.569	75.855.804	91.026.965	113.783.706
V60 CC	225.132.383	247.645.621	284.792.464	341.750.957	427.188.697
V40 CC	245.652.836	270.218.120	310.750.837	372.901.005	466.126.256
Nuevo S90	195.600.523	215.160.575	247.434.662	296.921.594	371.151.993
S60	680.226.148	748.248.763	860.486.078	1.032.583.293	1.290.729.116
Total	3.937.295.554	4.331.025.110	4.980.678.876	5.976.814.651	7.471.018.314

Tabla 31. Ingresos proyectados por Modelos (Elaboración propia)

g) Costos.

Para obtener los costos, se ha obtenido el margen promedio de los últimos 3 años por cada modelo, y aplicado al “Precio Desde” de la Tabla 1, se obtiene lo siguiente:

Modelo	Precio Desde	Margen	Costo
XC90	38.990.000	35%	25.343.500
New XC60	31.990.000	8%	29.430.800
Nuevo V40	14.990.000	8%	13.790.800
V90 CC	35.990.000	10%	32.391.000
S60 CC	25.990.000	10%	23.391.000
V60 CC	24.990.000	9%	22.740.900
V40 CC	19.490.000	8%	17.930.800
Nuevo S90	30.990.000	10%	27.891.000
S60	16.990.000	7%	15.800.700

Tabla 32. Margen y Costo por Modelo de los últimos 3 años. (Elaboración propia con datos de Volvo)

Teniendo claro el margen, aplicado en el “Precio Desde” para el canal on line considerando las unidades proyectadas, se tiene lo siguiente:

Modelo	Periodo 1	Periodo 2	Periodo 3	Periodo 4	Periodo 5
XC90	543.313.953	597.645.348	687.292.151	824.750.581	1.030.938.226
New XC60	1.000.176.307	1.100.193.938	1.265.223.029	1.518.267.634	1.897.834.543
Nuevo V40	680.410.490	748.451.539	860.719.270	1.032.863.124	1.291.078.906
V90 CC	81.232.261	89.355.487	102.758.810	123.310.572	154.138.215
S60 CC	58.661.474	64.527.622	74.206.765	89.048.118	111.310.147
V60 CC	213.406.738	234.747.412	269.959.524	323.951.428	404.939.285
V40 CC	237.895.378	261.684.916	300.937.653	361.125.184	451.406.480
Nuevo S90	187.277.097	206.004.806	236.905.527	284.286.633	355.358.291
S60	645.520.733	710.072.806	816.583.727	979.900.472	1.224.875.590
Total	3.647.894.431	4.012.683.874	4.614.586.455	5.537.503.746	6.921.879.682

Tabla 33. Costos proyectados por modelos (Elaboración propia).

h) Sensibilidad.

Como se mencionó en el génesis del análisis financiero, se considera un análisis de sensibilidad sobre la variable macroeconómica más influyente en este negocio, el dólar, y otro análisis sobre la variación en las ventas.

Inicialmente se ha considerado el valor de dólar promedio en 2017 de \$ 640. Con esto se obtiene un costo por modelo de acuerdo con la siguiente tabla:

Modelo	Costo	Costo USD
XC90	25.343.500	39.599
New XC60	29.430.800	45.986
Nuevo V40	13.790.800	21.548
V90 CC	32.391.000	50.611
S60 CC	23.391.000	36.548
V60 CC	22.740.900	35.533
V40 CC	17.930.800	28.017
Nuevo S90	27.891.000	43.580
S60	15.800.700	24.689

Tabla 34. Costos en USD con Tipo de Cambio a \$ 640 (Elaboración propia)

Al estimar un aumento del dólar en un 5%, pasando de \$ 640 a \$ 672, los costos por periodo serían los siguientes:

Modelo	Periodo 1	Periodo 2	Periodo 3	Periodo 4	Periodo 5
XC90	570.479.651	627.527.616	721.656.758	865.988.110	1.082.485.137
New XC60	1.050.185.123	1.155.203.635	1.328.484.180	1.594.181.016	1.992.726.270
Nuevo V40	714.431.015	785.874.116	903.755.234	1.084.506.281	1.355.632.851
V90 CC	85.293.874	93.823.261	107.896.750	129.476.100	161.845.125
S60 CC	61.594.548	67.754.003	77.917.103	93.500.524	116.875.655
V60 CC	224.077.075	246.484.782	283.457.500	340.149.000	425.186.250
V40 CC	249.790.147	274.769.162	315.984.536	379.181.443	473.976.804
Nuevo S90	196.640.951	216.305.047	248.750.804	298.500.964	373.126.205
S60	677.796.769	745.576.446	857.412.913	1.028.895.496	1.286.119.370
Total	3.830.289.152	4.213.318.067	4.845.315.777	5.814.378.933	7.267.973.666

Tabla 35. Costos en USD aumentado en un 5% con Tipo de Cambio a \$ 672 (Elaboración propia)

Por el contrario, al disminuir el dólar en un 5%, pasando de \$ 640 a \$ 608, se obtienen los siguientes costos variables:

Modelo	Periodo 1	Periodo 2	Periodo 3	Periodo 4	Periodo 5
XC90	516.148.255	567.763.081	652.927.543	783.513.052	979.391.315
New XC60	950.167.492	1.045.184.241	1.201.961.877	1.442.354.253	1.802.942.816
Nuevo V40	646.389.966	711.028.962	817.683.307	981.219.968	1.226.524.960
V90 CC	77.170.648	84.887.712	97.620.869	117.145.043	146.431.304
S60 CC	55.728.400	61.301.240	70.496.427	84.595.712	105.744.640
V60 CC	202.736.401	223.010.041	256.461.547	307.753.857	384.692.321
V40 CC	226.000.609	248.600.670	285.890.770	343.068.925	428.836.156
Nuevo S90	177.913.242	195.704.566	225.060.251	270.072.301	337.590.376
S60	613.244.696	674.569.166	775.754.540	930.905.448	1.163.631.811
Total	3.465.499.709	3.812.049.680	4.383.857.132	5.260.628.558	6.575.785.698

Tabla 36. Costos en USD aumentado en un 5% con Tipo de Cambio a \$ 608 (Elaboración propia)

i) Vendedores de terreno.

Se ha estimado considerar 1 sólo vendedor para el primer y segundo periodo, luego, se considera un segundo vendedor para los siguientes periodos.

8.5.2. Tasa de Descuento.

Considerando la fórmula del Modelo de Valoración de Activos Financieros o más conocido por CAPM:

$$K_e = R_f + \beta(R_m - R_f)$$

Dónde:

K_e : tasa de descuento.

R_f : Tasa libre de Riesgo.

R_m : Tasa de retorno de mercado (En Chile, IPSA o IGPA generalmente).

β : beta de la industria.

Se puede obtener lo siguiente:

- Para la Tasa de libre Riesgo (R_f), se ha considerado utilizar la Tasa de interés de mercado secundario de los bonos licitados por el BCCCh (BCP) a 5 años, de acuerdo con su boletín mensual de noviembre 2017, que corresponde a 3,88%.
- Para la Tasa de Retorno de Mercado (R_m), se ha considerado utilizar el IPSA al cierre de 2016, este equivale a un 12,8%.
- El Beta (β) para la industria automotriz en el año 2017, según el profesor de finanzas corporativas Aswath Damodaran de la Stern School of Business at New York University, corresponde a un 0,88.

Resolviendo la ecuación, se tiene lo siguiente:

$$K_e = 3,88 \% + 0,88(12,8 \% - 3,88\%)$$

$$K_e = 11,73\%$$

Por lo tanto, la tasa de descuento para este proyecto corresponde a un 11,73%.

8.5.3. Flujo de Caja puro.

El presente flujo de caja demuestra la factibilidad de realizar el proyecto de acuerdo con las consideraciones mencionadas anteriormente, si bien la inversión es pequeña, los flujos son altos por el producto que se comercializa. El VAN de casi \$ 500 MM respalda la afirmación. Importante recordar que los costos son calculados a un tipo de cambio de \$ 640.

PERIODO	0	1	2	3	4	5
Unidades a Vender		180	198	228	273	342
Ingresos por ventas		3.937.295.554	4.331.025.110	4.980.678.876	5.976.814.651	7.471.018.314
Costos fijos		-155.400.000	-155.940.000	-204.831.000	-206.197.200	-208.246.500
Despachos		5.400.000	5.940.000	6.831.000	8.197.200	10.246.500
Soporte Portal eCommerce		2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000
Sueldos		48.000.000	48.000.000	96.000.000	96.000.000	96.000.000
Promoción		100.000.000	100.000.000	100.000.000	100.000.000	100.000.000
Costos variables		-3.647.894.431	-4.012.683.874	-4.614.586.455	-5.537.503.746	-6.921.879.682
Utilidad antes de impuestos		134.001.124	162.401.236	161.261.421	233.113.706	340.892.132
Impuestos		-36.180.303	-43.848.334	-43.540.584	-62.940.701	-92.040.876
Utilidad después impuestos		97.820.820	118.552.902	117.720.838	170.173.005	248.851.256
Flujo de caja operacional		97.820.820	118.552.902	117.720.838	170.173.005	248.851.256
Inversión Inicial Portal de eCommerce	-20.000.000					
Flujo de capitales	-20.000.000	0	0	0	0	0
Flujo de caja	-20.000.000	97.820.820	118.552.902	117.720.838	170.173.005	248.851.256
VPN	499.040.845					
TIR	507,4%					

Tabla 37. Flujo de Caja puro (Elaboración propia).

8.5.4. Flujo de Caja con variación negativa del dólar.

Entrando en el análisis de sensibilidad, el siguiente flujo de caja se presenta con variación negativa del dólar de un 5%, quedando un tipo de cambio de \$ 608. El proyecto sigue siendo factible y se considera como un muy buen escenario.

PERIODO	0	1	2	3	4	5
Unidades a Vender		180	198	228	273	342
Ingresos por ventas		3.937.295.554	4.331.025.110	4.980.678.876	5.976.814.651	7.471.018.314
Costos fijos		-155.400.000	-155.940.000	-204.831.000	-206.197.200	-208.246.500
Despachos		5.400.000	5.940.000	6.831.000	8.197.200	10.246.500
Soporte Portal eCommerce		2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000
Sueldos		48.000.000	48.000.000	96.000.000	96.000.000	96.000.000
Promoción		100.000.000	100.000.000	100.000.000	100.000.000	100.000.000
Costos variables		-3.465.499.709	-3.812.049.680	-4.383.857.132	-5.260.628.558	-6.575.785.698
Utilidad antes de impuestos		316.395.845	363.035.430	391.990.744	509.988.893	686.986.116
Impuestos		-85.426.878	-98.019.566	-105.837.501	-137.697.001	-185.486.251
Utilidad después impuestos		230.968.967	265.015.864	286.153.243	372.291.892	501.499.865
Flujo de caja operacional		230.968.967	265.015.864	286.153.243	372.291.892	501.499.865
Inversión Inicial Portal de eCommerce	-20.000.000					
Flujo de capitales	-20.000.000	0	0	0	0	0
Flujo de caja	-20.000.000	230.968.967	265.015.864	286.153.243	372.291.892	501.499.865
VPN	1.131.096.385					
TIR	1169,1%					

Tabla 38. Flujo de Caja con variación negativa del dólar (Elaboración Propia).

8.5.6. Flujo de Caja con variación positiva del dólar.

A continuación, se presenta el flujo de caja con variación positiva del dólar, lo que sitúa el tipo de cambio en \$ 672. En esta situación, en VAN del proyecto es menor a cero, por lo que el proyecto no es viable.

PERIODO	0	1	2	3	4	5
Unidades a Vender		180	198	228	273	342
Ingresos por ventas		3.937.295.554	4.331.025.110	4.980.678.876	5.976.814.651	7.471.018.314
Costos fijos		-155.400.000	-155.940.000	-204.831.000	-206.197.200	-208.246.500
Despachos		5.400.000	5.940.000	6.831.000	8.197.200	10.246.500
Soporte Portal eCommerce		2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000
Sueldos		48.000.000	48.000.000	96.000.000	96.000.000	96.000.000
Promoción		100.000.000	100.000.000	100.000.000	100.000.000	100.000.000
Costos variables		-3.830.289.152	-4.213.318.067	-4.845.315.777	-5.814.378.933	-7.267.973.666
Utilidad antes de impuestos		-48.393.598	-38.232.958	-69.467.901	-43.761.482	-5.201.852
Impuestos		0	0	0	0	0
Utilidad después impuestos		-48.393.598	-38.232.958	-69.467.901	-43.761.482	-5.201.852
Flujo de caja operacional		-48.393.598	-38.232.958	-69.467.901	-43.761.482	-5.201.852
Inversión Inicial Portal de eCommerce	-20.000.000					
Flujo de capitales	-20.000.000	0	0	0	0	0
Flujo de caja	-20.000.000	-48.393.598	-38.232.958	-69.467.901	-43.761.482	-5.201.852
VPN	-174.814.650					
TIR	-					

Tabla 39. Flujo de Caja con variación positiva del dólar (Elaboración propia).

8.5.7. Flujo de Caja con variación positiva de las ventas.

Para lograr demostrar el impacto de la variación positiva en las ventas, se ha aumentado en un 10% los ingresos y costos como se presenta en la siguiente tabla:

PERIODO	0	1	2	3	4	5
Ingresos por ventas		4.331.025.109	4.764.127.621	5.478.746.764	6.574.496.116	8.218.120.145
Costos fijos		-155.400.000	-155.940.000	-204.831.000	-206.197.200	-208.246.500
Despachos		5.400.000	5.940.000	6.831.000	8.197.200	10.246.500
Soporte Portal eCommerce		2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000
Sueldos		48.000.000	48.000.000	96.000.000	96.000.000	96.000.000
Promoción		100.000.000	100.000.000	100.000.000	100.000.000	100.000.000
Costos variables		-4.012.683.874	-4.413.952.261	-5.076.045.101	-6.091.254.121	-7.614.067.650
Utilidad antes de impuestos		162.941.235	194.235.360	197.870.663	277.044.796	395.805.995
Impuestos		-43.994.134	-52.443.547	-53.425.079	-74.802.095	-106.867.619
Utilidad después impuestos		118.947.102	141.791.813	144.445.584	202.242.701	288.938.376
Flujo de caja operacional		118.947.102	141.791.813	144.445.584	202.242.701	288.938.376
Inversión Inicial						
Portal de eCommerce	-20.000.000					
Flujo de capitales	-20.000.000	0	0	0	0	0
Flujo de caja	-20.000.000	118.947.102	141.791.813	144.445.584	202.242.701	288.938.376
VPN	599.320.374					
TIR	611,93%					

Tabla 40. Flujo de caja con variación positiva en las ventas (Elaboración propia).

8.5.8. Flujo de caja con variación negativa de las ventas.

Similar a la tabla anterior, para demostrar la variación negativa se ha considerado disminuir en un 10% los ingresos y los costos variables, logrando obtener como resultado lo siguiente:

PERIODO	0	1	2	3	4	5
Ingresos por ventas		3.543.565.999	3.897.922.599	4.482.610.988	5.379.133.186	6.723.916.483
Costos fijos		-155.400.000	-155.940.000	-204.831.000	-206.197.200	-208.246.500
Despachos		5.400.000	5.940.000	6.831.000	8.197.200	10.246.500
Soporte Portal eCommerce		2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000
Sueldos		48.000.000	48.000.000	96.000.000	96.000.000	96.000.000
Promoción		100.000.000	100.000.000	100.000.000	100.000.000	100.000.000
Costos variables		-3.283.104.988	-3.611.415.487	-4.153.127.810	-4.983.753.371	-6.229.691.714
Utilidad antes de impuestos		105.061.011	130.567.112	124.652.179	189.182.615	285.978.269
Impuestos		-28.366.473	-35.253.120	-33.656.088	-51.079.306	-77.214.133
Utilidad después impuestos		76.694.538	95.313.992	90.996.091	138.103.309	208.764.136
Flujo de caja operacional		76.694.538	95.313.992	90.996.091	138.103.309	208.764.136
Inversión Inicial						
Portal de eCommerce	-20.000.000					
Flujo de capitales	-20.000.000	0	0	0	0	0
Flujo de caja	-20.000.000	76.694.538	95.313.992	90.996.091	138.103.309	208.764.136
VPN	398.749.271					
TIR	403,20%					

Tabla 41. Flujo de caja con variación negativa en las ventas (Elaboración propia).

8.5.9. Conclusiones del Análisis.

El análisis financiero ha logrado demostrar la viabilidad del nuevo canal de venta bajo un escenario favorable del dólar. Sin embargo, el análisis de sensibilidad ha demostrado que a una variación positiva del tipo de cambio se podrían obtener resultados no favorables para el proyecto, por lo que la recomendación sería gestionar el riesgo asociado, logrando considerar medidas de mitigación en etapas tempranas de la puesta en marcha de este canal. Por otro lado, al medir la sensibilidad en el nivel de ventas, considerando variaciones de 10% a favor y en contra, se mantiene la viabilidad de realizar la implementación del proyecto, con alto margen u holgura de acción para realizar acciones comerciales directas en los precios de los modelos ofrecidos.

Profundizando en el análisis, los ingresos y costos variables relacionados a la operación son bastante altos debido a los productos del negocio, sin embargo, los costos fijos no dejan de ser menores ya que la actividad requiere bastante publicidad, y un equipo totalmente capacitado y persuasivo capaz de entregar una buena experiencia en los clientes.

En otra parte, la inversión no es muy grande respecto a los flujos generados, no obstante, no deja de ser un desde para entregarle una mejor experiencia al cliente, en el cual se deberá trabajar para atender de la mejor forma sus exigencias.

Finalmente, si bien la proyección de ventas es muy conservadora, a primera vista no se estima una canibalización importante al canal de ventas tradicional que merezca mucha atención, aunque deberá ser analizada año a año dependiendo del éxito en el canal.

9. CONCLUSIONES.

La valiosa información entregada en este caso de negocio ha logrado justificar la necesidad y factibilidad de desarrollar el nuevo canal eCommerce para Volvo, dejando muy claro cómo se debería desarrollar e implementar, descartando todo tipo de prejuicios sobre la idea, y atendiendo la estrategia tanto de Volvo en Chile, en Ditec, como de Volvo en Suecia.

Se han expuesto los factores relevantes que deben considerar los líderes de Volvo al momento de querer concretar la idea y también se ha dejado en claro cuáles son los costos y beneficios que se podrían llegar a obtener, sin descuidar la rentabilidad de la inversión sobre el nuevo canal.

Gracias a la investigación de mercado se ha logrado obtener el perfil del cliente que debe ser considerado, y sus expectativas frente a la propuesta, de las cuales deben atenderse en su gran mayoría para asegurar los buenos resultados que se podrían alcanzar. También se ha logrado identificar a quienes no estarían dispuestos a utilizar el nuevo canal, y cuáles son los factores más relevantes que inciden en su decisión. En su mayoría, estos factores son totalmente abordables para lograr cambiar de parecer a los clientes, pero dependerá del equipo de Volvo si focalizan sus esfuerzos en este grupo.

Frente a la estructura, se ha determinado cómo debería prepararse Volvo para llevar a cabo la idea, descartando una fuerte canibalización con el canal tradicional de ventas, y demostrando la necesidad de mejorar tanto su sitio web con una plataforma eCommerce como una fuerte inversión en marketing sobre los medios actuales por donde frecuentan los clientes objetivo, como lo son las redes sociales principalmente.

Es importante también mencionar que a la hora de implementar el nuevo canal se debe asegurar el funcionamiento de forma perfecta, tanto para el desempeño de la plataforma como para el proceso general, dado que los posibles clientes pueden ser bastante críticos a la hora de experimentar su funcionamiento, y podrían llegar a ser embajadores para bien como para mal con el resto del target.

En relación con el mercado automotriz nacional, se ha determinado que Volvo podría ser un gran referente si es que aborda la idea, sin embargo, corre riesgos relevantes por ser el pionero, los cuales han sido planteados y descritos exhaustivamente, con el objetivo de que el equipo de Volvo pueda generar medidas para mitigarlos.

Finalmente se puede concluir que Volvo está a un paso de ser referente en innovación tecnológica tanto en el mercado nacional como en su propio segmento premium, y con este caso de negocio se ha demostrado cómo podría serlo. Independiente de la decisión que tomen sus líderes para llevar a cabo o no este nuevo canal, la competencia lo hará tarde o temprano.

10. BIBLIOGRAFÍA.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, Guía de los fundamentos para la dirección de proyecto (Guía del PMBOK), Quinta edición. Project Management Institute, Inc., Pensilvania, Estados Unidos 2013.

MURCIA, JAIRO; DIAZ, FLOR; MEDELLÍN, VICTOR; ORTEGA, JORGE; SANTANA, LEONARDO, GONZÁLEZ, MAGDA; OÑATE, GONZALO y BACA, CARLOS, Proyectos, formulación y criterios de evaluación, Primera edición, Alfaomega Grupo Editor, S.A. de C.V., México 2009.

SAPAG, NASSIR; SAPAG, REINALDO, Preparación y evaluación de proyectos, Quinta edición. McGraw-Hill Interamericana de Chile Ltda, Santiago, Chile 2008.

SAPAG, NASSIR, Proyectos de inversión, Formulación y Evaluación, Segunda edición. Pearson educación, Chile 2011.

CAPGEMINI CONSULTING, Automotive Online Sales: The direct route to the customer. Cars Online Trend Study, noviembre 2016.

IT GOVERNANCE INSTITUTE, Valor para la Empresa: Buen Gobierno de las inversiones en TI, “El Caso de Negocio”, Estados Unidos 2006.

ROGER J. BEST, Marketing Estratégico, Cuarta edición, Pearson Educación S. A., Madrid, España 2007.

CHASE, RICHARD B.; JACOBS, F. ROBERT, Administración de Operaciones, Producción y Cadena de Suministros, Decimotercera edición, McGraw Hill Education, México 2011.

11. ANEXOS

11.1. Anexo I.

Especificaciones de otros motivos que motivarían la compra en un canal en línea.

- Vendedores con poco conocimiento técnico y pocas alternativas de producto
- Por lo general los precios son más baratos Ojo compraría autos nuevos Además permitirá pagar con tarjeta en cuotas
- Por precio
- Si fuera más barato
- precio y tiempo
- porque el precio podría ser sustantivamente más barato
- Por la variedad de la oferta.
- Al ya conocer el auto previamente
- Precio y variedad.
- Porque me permitiría acceder a mejores precios.
- No seo
- Puedo googlear y comparar fácilmente lo que estoy mirando (no dependo solo del vendedor, yo misma puedo chequear información). De todas formas... el auto SIEMPRE se debe chequear en vivo en algún momento de la compra (como el caso de yapo u otras plataformas online)
- Para pagarlo con tarjeta de crédito.
- Pues creo que es interesante ir a la sala como a ver y ya en internet finalizar la compra. Como que enfocaría lo físico como un canal de prueba e internet como canal de filiación de compra
- A veces por internet se pueden encontrar ofertas insuperables
- Si ofrecieran oferta significativa
- Si sé que auto quiero y ya lo he probado. No tengo ningún problema en comprarlo por internet.
- Por descuentos
- Comodidad
- Para probar algo nuevo
- Seguridad
- Por comodidad. Estaría dispuesta si cuento con toda la información y tengo posibilidad de probarlo haciendo que lo lleven a mi casa/oficina
- Es el medio del futuro inmediato
- Porque si hay buenas ofertas serían más Conveniente. Pero si o si tendría que verlo y subirme al vehículo antes de comprarlo
- Si es que tiene dcto.
- Confío en las compras QIE y he realizado
- Por una muy buena oferta
- Por qué debería tener un descuento considerable
- es más cómodo estar en casa y "vitriñar" todos los autos que me interesen, comparando prestaciones y precio. para tomar la mejor decisión

- Por un mejor precio al ofrecido en una tienda.
- Beneficio en el precio al ser por internet
- Si el valor es más conveniente.
- Precio
- Porque es más simple y cómodo y el auto ya lo vi antes
- porque podría ser más barato
- Solo por tener más variedad de modelos
- Solo por precio
- Meno precio
- Oportunidad de negocio u oferta
- Porque me imagino que habría un mayor descuento.
- Generalmente el canal de venta web es más barato
- Si tuviera beneficios asociados.
- Si existen opciones que de ninguna manera podría obtener en una sala de ventas local
- Rapidez de la operación
- Si tuviera un mejor precio o servicio adicional