



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

**PLAN ESTRATÉGICO PARA UNA EMPRESA FINANCIERA AUTOMOTRIZ**

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

**FRANCISCO ANDRÉS MUÑOZ ÁLVAREZ**

**PROFESOR GUÍA**  
**JORGE ALBERTO LARA BACCIGALUPPI**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:**  
**DANIEL ESPARZA CARRASCO**  
**RODRIGO GONZÁLEZ HONORATO**

**SANTIAGO DE CHILE**

**2023**

## Resumen

### PLAN ESTRATÉGICO PARA UNA EMPRESA FINANCIERA AUTOMOTRIZ

El plan estratégico que se presentará detalla el diseño para duplicar la participación de mercado de una empresa financiera automotriz (la que ha decidido mantener su razón social bajo reserva), para el período 2023 – 2026, en base a la introducción de nuevas opciones de financiamiento y a la diferenciación en el servicio mediante la introducción de innovaciones tecnológicas.

Para lograr lo anterior, se desarrolló en primera instancia el análisis externo e interno de la empresa, posteriormente se continuó con el análisis de mercado y de sus consumidores, para finalmente elaborar los planes de *marketing* y ventas, operaciones, personas y, de estrategia y control. Los diferentes diseños estratégicos, tienen como pilares el crecimiento de la empresa, el servicio al cliente y la innovación tecnológica.

La implementación de este plan comienza en el primer año con la renovación de los planes de financiamiento tradicional y compra inteligente, sumado al despliegue de una nueva página web y al desarrollo de validaciones de identidad e ingresos automatizadas. Durante el segundo año, se incorpora el financiamiento para flotas y se genera la implementación de firma electrónica simple, y herramientas de atención al cliente. En el tercer año, se adiciona el financiamiento *Leasing*, buscando el crecimiento de mercado en base al segmento empresarial y trabajadores independientes y a su vez se despliega la firma electrónica avanzada para mejorar el proceso de compra de contratos digital. Finalmente, en el último año, se realizan esfuerzos en campañas y eventos de *marketing*, buscando posicionar la marca, sus productos y servicio.

El plan financiero contempla una recuperación de la inversión durante el mes 18 debido a la consolidación de ingresos provenientes del financiamiento de vehículos nuevos, usados y flotas. El valor actual neto del proyecto a 4 años es de aproximadamente \$2.208 millones con una tasa de descuento de 16,5% y una tasa interna de retorno del 80,6%.

Finalmente, para lograr los resultados esperados, la empresa deberá seguir con especial atención los ciclos económicos y los cambios en el entorno en general, ya que se pueden manifestar externalidades dentro de los próximos 4 años, las cuales podrían afectar la demanda de vehículos y la preferencia por el financiamiento automotriz.

## **Dedicatoria**

Este trabajo está dedicado a mi hija Amelia, por ser el motor de mi vida, a Giannina, mi señora, por su amor incondicional, y a nuestro (a) futuro (a) hijo (a), que llega a iluminarnos.

Los amo infinitamente.

## **Agradecimientos**

A mis padres, por inculcarme el deseo de aprender.

A mis suegros, por siempre estar presentes.

A mis tíos Patricio, Cecilia y Elizabeth por su apoyo en diferentes momentos.

A todos los miembros del programa MBA, por su tiempo y dedicación.

A mis compañeros, por su empatía, colaboración y motivación.

A mis colegas y mi actual lugar de trabajo, por su generosidad y ayuda.

Y, finalmente, a mi hija Amelia y a Giannina, porque sin ellas no hubiese sido posible completar este largo camino.

## Tabla de Contenido

<b>1. Introducción</b>	1
<b>2. Descripción del Trabajo de Tesis</b>	2
<b>2.1. Alcance del Tema</b>	3
<b>2.2. Objetivos y Resultado Esperado</b>	4
2.2.1. Objetivo General	4
2.2.2. Objetivos Específicos	4
2.2.3. Resultado Esperado	4
<b>2.3. Factores Críticos de Éxito (FCE)</b>	4
<b>2.4. Marco Conceptual</b>	5
<b>3. Descripción de la Organización</b>	7
<b>3.1. Historia y Antecedentes</b>	7
<b>3.2. Cultura Organizacional</b>	8
<b>3.3. Estructura Organizacional</b>	9
<b>3.4. Áreas y Procesos</b>	9
<b>3.5. Mercado</b>	10
<b>4. Análisis Interno</b>	12
<b>4.1. Visión y Misión Actuales</b>	12
<b>4.2. Análisis de Cadena de valor</b>	12
4.2.1. Actividades Primarias	13
4.2.2. Actividades de Apoyo	14
<b>4.3. Recursos y Capacidades</b>	15
4.3.1. Recursos	15
4.3.2. Capacidades	16
<b>4.4. Clientes <i>Retail</i></b>	17
4.4.1 Clientes Personas	17
4.4.2. Clientes Empresas	18
4.4.3. Características Valoradas	19
<b>4.5. Viaje del Vendedor del Concesionario</b>	20
<b>4.6. Viaje del Cliente Final</b>	20
<b>5. Análisis Externo</b>	21
<b>5.1. Análisis PESTEL</b>	21
5.1.1. Análisis Político	21
5.1.2. Análisis Económico	22

5.1.3. Análisis Social . . . . .	22
5.1.4. Análisis Tecnológico . . . . .	23
5.1.5. Análisis Ecológico . . . . .	25
5.1.6. Análisis Legal . . . . .	25
<b>5.2. Análisis de las 5 Fuerzas de Porter . . . . .</b>	<b>27</b>
5.2.1. Rivalidad entre Competidores Existentes . . . . .	27
5.2.2. Amenaza de Nuevos Competidores . . . . .	28
5.2.3. Poder de Negociación de los Clientes . . . . .	30
5.2.4. Amenaza de Servicios Sustitutos . . . . .	31
5.2.5. Poder de Negociación de los Proveedores . . . . .	31
<b>6. Análisis FODA . . . . .</b>	<b>33</b>
<b>7. Estudios de Mercado . . . . .</b>	<b>34</b>
<b>7.1. Estudio Interno . . . . .</b>	<b>34</b>
7.1.1 Metodología . . . . .	34
7.1.2. Principales Resultados . . . . .	35
<b>7.2. Estudio Externo . . . . .</b>	<b>36</b>
7.2.1. Metodología . . . . .	36
7.2.2. Principales Resultados . . . . .	37
<b>8. Modelo Delta . . . . .</b>	<b>38</b>
<b>9. Plan de <i>Marketing</i> . . . . .</b>	<b>39</b>
<b>9.1. Ideas claves del plan . . . . .</b>	<b>39</b>
<b>9.2. <i>Marketing</i> Estratégico . . . . .</b>	<b>40</b>
9.2.1. Objetivos Estratégicos . . . . .	40
9.2.2. Segmentación . . . . .	41
9.2.3. <i>Targeting</i> . . . . .	43
9.2.4. Posicionamiento . . . . .	43
<b>9.3. <i>Marketing</i> Operativo . . . . .</b>	<b>44</b>
9.3.1. Producto . . . . .	44
9.3.2. Precio . . . . .	45
9.3.3. Plaza . . . . .	46
9.3.4. Promoción . . . . .	47
<b>9.4. Estrategias de Ventas . . . . .</b>	<b>48</b>
<b>9.5 Tácticas de Ventas . . . . .</b>	<b>49</b>
<b>9.6. Fuerza de Ventas . . . . .</b>	<b>50</b>

<b>9.7. Demanda</b> .....	51
<b>9.8. Mercado Potencial</b> .....	52
<b>10. Plan Operacional</b> .....	55
<b>10.1. Descripción de Procesos Críticos</b> .....	55
10.1.1. Proceso de Ventas Tradicional .....	55
10.1.2. Proceso de Ventas mediante Prospectos de Clientes (nuevo) .....	56
10.1.3. Proceso de Ventas mediante Renovaciones .....	57
10.1.4. Proceso de Análisis de Crédito (actualizado) .....	57
10.1.5. Proceso de Compra de Crédito (actualizado) .....	58
<b>10.2. Innovaciones Tecnológicas</b> .....	59
<b>10.3. Presencia en Sucursales</b> .....	59
<b>11. Plan de Personas</b> .....	59
<b>11.1. Roles Claves</b> .....	60
<b>11.2. Selección de Talento</b> .....	60
<b>11.3. Capacitación</b> .....	61
<b>11.4. Desempeño</b> .....	62
<b>12. Estrategia y Control</b> .....	63
<b>12.1. Misión</b> .....	63
<b>12.2. Visión</b> .....	63
<b>12.3. Valores y Prioridades</b> .....	64
<b>12.4. Pilares Estratégicos</b> .....	64
<b>12.5. <i>Balance Score Card</i></b> .....	65
<b>12.6. Objetivos e Indicadores</b> .....	66
<b>12.7. Plan de Implementación</b> .....	67
<b>13. Plan Financiero</b> .....	69
<b>13.1. Consideraciones</b> .....	69
<b>13.2. Flujo de Caja</b> .....	70
<b>13.3. Ingresos</b> .....	71
<b>13.4. Costos de Venta</b> .....	72
<b>13.5. Gastos de Administración</b> .....	72
<b>13.6. Financiamiento</b> .....	73
<b>13.7. <i>Customer Lifetime Value</i></b> .....	74
<b>13.8. Escenarios Alternativos</b> .....	75
<b>14. Conclusiones</b> .....	76

<b>15. Bibliografía</b> . . . . .	77
<b>16. Anexos</b> . . . . .	79

## Índice de Tablas

Tabla 1: Evolución de resultados e indicadores financieros . . . . .	8
Tabla 2: Evolución de ventas de vehículos livianos y medianos nuevos por marca . . . . .	11
Tabla 3: Evolución de participación de mercado y penetración sobre fabricante . . . . .	12
Tabla 4: Tipos de clientes personas . . . . .	17
Tabla 5: Tipos de clientes empresas . . . . .	19
Tabla 6: Resumen de matriz de cumplimiento normativo . . . . .	26
Tabla 7: Metodología estudio interno . . . . .	34
Tabla 8: Satisfacción categoría 1 . . . . .	35
Tabla 9: Satisfacción categoría 2 . . . . .	35
Tabla 10: Satisfacción categoría 3 . . . . .	35
Tabla 11: Satisfacción categoría 4 . . . . .	35
Tabla 12: Satisfacción categoría 5 . . . . .	35
Tabla 13: Metodología estudio externo . . . . .	36
Tabla 14: Tipos de productos . . . . .	44
Tabla 15: Tasas por tipo de plan . . . . .	46
Tabla 16: Campañas . . . . .	48
Tabla 17: Estimaciones de mercado . . . . .	52
Tabla 18: Herramientas tecnológicas . . . . .	59
Tabla 19: Roles claves . . . . .	60
Tabla 20: Flujo de caja . . . . .	71
Tabla 21: Ingresos . . . . .	71
Tabla 22: Costos de venta . . . . .	72
Tabla 23: Gastos de administración . . . . .	73
Tabla 24: Customer lifetime value . . . . .	74
Tabla 25: Resumen de parámetros crediticios . . . . .	88
Tabla 26: Nivel de riesgo y score . . . . .	89
Tabla 27: Benchmarking producto . . . . .	90
Tabla 28: Suavizamiento . . . . .	91
Tabla 29: Tiempo de análisis de crédito . . . . .	93
Tabla 30: Tiempo de compra de contrato . . . . .	93
Tabla 31: Asignación de ESF . . . . .	101
Tabla 32: Remuneraciones consultadas . . . . .	105
Tabla 33: Propuesta remuneraciones . . . . .	105
Tabla 34: Tablero de objetivos e indicadores . . . . .	106
Tabla 35: Cronograma . . . . .	107
Tabla 36: Tabla de amortización . . . . .	108
Tabla 37: Proyección demanda . . . . .	109
Tabla 38: Flujo de caja detallado . . . . .	110
Tabla 39: Costos de venta detallado . . . . .	111
Tabla 40: Gastos de administración detallado . . . . .	112



Tabla 41: Cálculo CLV . . . . .	113
Tabla 42: Cálculo CAC . . . . .	113
Tabla 43: Cálculo Ratio . . . . .	114
Tabla 44: Flujo de caja escenario alternativo 1 . . . . .	115
Tabla 45: Flujo de caja escenario alternativo 2 . . . . .	116
Tabla 46: Simulación en Crystal Ball . . . . .	117

### Índice de Figuras

Figura 1: Estructura organizacional . . . . .	9
Figura 2: Sales Funnel . . . . .	54
Figura 3: BSC . . . . .	66
Figura 4: Plan de implementación . . . . .	67

### Índice de Gráficos

Gráfico 1: Evolución de ventas de vehículos livianos y medianos nuevos . . . . .	11
Gráfico 2: Clientes personas . . . . .	18
Gráfico 3: Clientes empresas . . . . .	19
Gráfico 4: Tendencia de volumen de créditos . . . . .	51
Gráfico 5: Suavizamiento de datos . . . . .	52
Gráfico 6. Distribución de capacitaciones . . . . .	62
Gráfico 7: Simulación de planes (1) . . . . .	118
Gráfico 8: Simulación de planes (2) . . . . .	118

### Índice de Imágenes

Imagen 1: Cadena de valor . . . . .	13
Imagen 2: Viaje del vendedor del concesionario . . . . .	20
Imagen 3: Viaje del cliente final . . . . .	21
Imagen 4: Resumen de análisis de las 5 fuerzas de Porter . . . . .	27
Imagen 5: FODA . . . . .	33
Imagen 6: Valores y Prioridades . . . . .	64
Imagen 8: Ciclo operacional . . . . .	81
Imagen 9: Flujo validación de identidad remota . . . . .	96
Imagen 10: Propuesta menú verificaciones . . . . .	96
Imagen 11: Propuesta opción verificación presencial . . . . .	97
Imagen 12: Propuesta ICP . . . . .	97
Imagen 13: Propuesta menú carpeta tributaria . . . . .	98
Imagen 14: Propuesta análisis tributario . . . . .	98
Imagen 15: Propuesta chatbot . . . . .	100

## 1. Introducción

Para la realización de este trabajo, la empresa en cuestión ha solicitado mantener su razón social bajo anonimato, por lo cual en el documento se describirá, referenciará y tratará a la empresa como “La Empresa”.

La Empresa es una compañía multinacional dedicada al financiamiento automotriz, siendo la financiera cautiva de uno de los principales fabricantes de automóviles a nivel mundial. En Chile, La Empresa se encuentra presente desde el año 1980, inicialmente bajo la antigua marca, la que fue una de las primeras compañías en ofrecer financiamiento de vehículos en el mundo.

El principal socio comercial es un fabricante de automóviles, quien, a través de sus concesionarios, es el primer cliente de la empresa; dichos concesionarios ofrecen el servicio de financiamiento a sus propios clientes. Lo anterior, ha posibilitado alcanzar una posición expectante dentro de un mercado altamente competitivo, disputándolo con empresas como Santander Consumer, Tanner Servicios Financieros y Forum Servicios Financieros.

Un entorno innovador, competitivo y tecnológico, sumado a un rápido crecimiento del mercado automotriz, han hecho que la empresa busque posicionarse como la primera preferencia de los consumidores a nivel global, objetivo compartido y adaptado a nivel local.

La Empresa destina esfuerzos continuos en planificar y ejecutar acciones que permitan cumplir con los objetivos, por ello se visualiza una oportunidad para contar con un sistema que permita monitorear y controlar las acciones y sus indicadores de gestión, y así medir el aporte de valor de la empresa hacia sus clientes, socios comerciales y accionistas. Con esto se pretende construir un eje direccional para la gestión de la empresa en Chile, y asegurar los lineamientos estratégicos definidos a nivel global y local. Si bien la empresa posee indicadores de gestión y mediciones periódicas, éstos se centran en el ámbito comercial, sin una integración con los demás ámbitos del negocio; de darse dicha integración, podría generarse una visión sistémica de la compañía.

Por lo anterior, se hace necesario generar un plan estratégico que abarque diferentes dimensiones en la empresa (*Marketing*, Ventas, Operaciones, Personas y Finanzas), y que permita: obtener rendimientos sostenibles a largo plazo, que se centre en el cliente y que guíe a la empresa ante la agresiva competencia, a través de la innovación y rediseño de los procesos actuales.

## 2. Descripción del Trabajo de Tesis

La Empresa a nivel global posee una definición de planificación estratégica, pero los cambios globales y locales, además de la evolución del mercado automotriz en Chile, le obligan a realizar una revisión y redefinición de este proceso.

El mercado automotriz actualmente evidencia una fuerte irrupción de marcas de origen chino, con variaciones en los niveles de venta que superan del promedio<sup>1</sup>. Lo anterior ha implicado que, los fabricantes históricos identifiquen la necesidad de efectuar ajustes en sus planes estratégicos para no perder participación de mercado, y así contrarrestar este efecto negativo en sus indicadores financieros.

Por otro lado, el mercado automotriz chileno también experimenta un alza histórica en la adquisición tanto de unidades nuevas como usadas desde el primer trimestre del año 2021, debido principalmente al aumento en la liquidez de los consumidores, un alto número de personas que perdió su empleo formal y exploró nuevas fuentes de trabajo y un grado de desconfianza en el transporte público producto de la pandemia Covid-19<sup>2</sup>.

Estos últimos puntos han hecho que el mercado financiero automotriz se haya tornado aún más competitivo y agresivo en conseguir cuotas de mercado mayores, provocando que las diferentes financieras ejecuten iniciativas comerciales, tecnológicas y comunicacionales alineadas a este objetivo. Para adaptarse a estas nuevas condiciones y mejorar sus indicadores de crecimiento y rentabilidad, La Empresa requiere tomar decisiones estratégicas que permitan definir su crecimiento y desarrollo para los próximos cuatro años.

En resumen, este trabajo busca generar un análisis crítico de la planificación estratégica actual, y entregar una propuesta que esté alineada a las nuevas condiciones internas y externas para el período 2023 - 2026. Además, pretende alinear a las unidades organizacionales bajo un eje direccional que permita entregar los objetivos estratégicos, para que puedan medir su impacto y trascendencia global dentro de la empresa. Complementariamente se desarrollará un plan de *marketing* y ventas, un plan de operaciones, un plan de personas, mapas estratégicos, un *balance score card* (BSC) en el que se detallarán los objetivos estratégicos y un tablero indicadores de gestión con sus respectivas fórmulas de cálculo, responsables de gestión, frecuencia de medición y objetivo e iniciativa estratégicos relacionados a cada uno de ellos, y se evaluará financieramente la implementación del plan estratégico.

Las preguntas claves a responder para el éxito del trabajo se pueden detallar a través de diferentes dimensiones:

---

<sup>1</sup> De acuerdo con el informe de ANAC al cierre del año 2021

<sup>2</sup> <https://www.theclinic.cl/2022/01/19/3-motivos-para-el-incremento-en-el-uso-de-vehiculos/>

- Clientes: ¿Quiénes son nuestros Clientes? ¿Qué segmentos existen? ¿Cuáles son sus necesidades? ¿Qué es lo que más valoran? ¿Cómo cumplir sus expectativas? ¿Cómo lograr y mantener su satisfacción?
- Diferenciación: ¿Qué beneficio perciben al contratar un crédito automotriz? ¿Qué ofrecer que nos diferencie de nuestros competidores? ¿De qué forma se atiende a los clientes? ¿Cuáles son nuestras ventajas competitivas?
- Recursos y Competencias: ¿Es necesario estar en todas las sucursales del concesionario? ¿En qué concesionarios y/o sucursales es conveniente estar? ¿Con qué capacidades cuenta la empresa para aumentar su participación de mercado?
- Socios Comerciales y Competidores: ¿Qué iniciativas o buenas prácticas de la competencia podemos replicar o mejorar? ¿Qué oportunidades existen en el mercado y la competencia no ha tomado? ¿Qué es lo que hace la competencia para mantener o aumentar su participación de mercado? ¿De qué forma los concesionarios nos pueden beneficiar o perjudicar? ¿Cuáles son las ventajas que consigo de mis socios?
- Financiera: ¿Cuáles son los costos fijos y variables asociados? ¿Cuáles son los principales ingresos? ¿Es sostenible la estrategia en los próximos años?

## 2.1. Alcance del Tema

Mediante el diseño del plan estratégico, se pretende cuestionar las definiciones actuales presentes en la empresa en Chile, y así poder generar una nueva propuesta que se ajuste a las nuevas condiciones del mercado. Con este fin, se realizará un análisis interno de la organización para determinar las fortalezas y debilidades de la empresa, además de una configuración del entorno que permita la definición de oportunidades y amenazas. También se realizará un levantamiento de definiciones corporativas, las cuales permitirán establecer el eje estratégico para cumplir con los factores críticos de éxito, de modo que la empresa logre un crecimiento sostenible a largo plazo. Además, este trabajo estará definido por las necesidades que presenta la organización de establecer una planificación y gestión estratégica, revisar y proponer un plan de marketing y ventas, un plan de operaciones, un plan de personas, definir un BSC y evaluar financieramente su implementación.

Se excluyen de este trabajo, los resultados de la implementación del plan estratégico y las mejoras posteriores que se pudiesen aplicar para corregir lo establecido y se excluirá la línea Plan Mayor o *Wholesale*, debido a que ésta se otorga por contrato a los concesionarios, no existe promoción ni canales de distribución, no hay fuerza de venta asignada y no existen definiciones estratégicas para lograr objetivos ya que son clientes cautivos.

## 2.2. Objetivos y Resultado Esperado

### 2.2.1. Objetivo General

Diseñar un plan estratégico que permita alinear a las unidades organizacionales frente a un mapa estratégico transversal, coherente con los objetivos estratégicos de la empresa y que permita alcanzar un 8% de participación de mercado, para el período 2023 – 2026.

### 2.2.2. Objetivos Específicos

- Alcanzar un 65% de penetración de contratos de crédito.
- Obtener un 6% de ROE.
- Obtener un 70% en el nivel de promoción de los clientes (NPS).
- Disminuir la tasa de reclamos en un 50%.

### 2.2.3. Resultado Esperado

Definir un plan estratégico que ordene los elementos actuales en un diagnóstico de la empresa y su industria, y que permita plantear una visión de futuro atractiva para sus accionistas, medir su valor, establecer su factibilidad y las condiciones necesarias para su implementación.

## 2.3. Factores Críticos de Éxito (FCE)

- Disponibilidad de los procesos operacionales: el 100% de los procesos críticos del negocio cuentan con suficiente capacidad y recursos para estar funcionando a pleno, y además posean definidos sus planes de contingencia para asegurar la continuidad operacional.
- Satisfacción de los clientes finales: cumplimiento de las expectativas, soporte postventa y mantención de relaciones comerciales durante todo el ciclo de vida del crédito.
- Nivel de atención a los concesionarios: rapidez, calidad y oportunidad de atender a los vendedores de los concesionarios, cumpliendo sus estándares y expectativas, permitiendo prolongar la relación comercial, recomendación y preferencia.
- Plan de marketing y ventas competitivo: definición comercial sobre productos que permitan atraer nuevos clientes y motivar la recompra de los actuales; comisiones e incentivos disponibles y atractivos para los vendedores de la red de concesionarios.
- Innovación en proyectos tecnológicos: que la empresa sea pionera y lidere el cambio tecnológico en sistemas y herramientas que faciliten y optimicen el proceso operacional tanto para sus trabajadores como usuarios externos (vendedores).

- Estructura financiera sólida: una vez alineada la estrategia con los objetivos, y buscar maximizar la utilidad, es vital asegurar a largo plazo la solidez y estabilidad financiera.

## 2.4. Marco Conceptual

Para la materialización del presente trabajo, se desarrollarán en forma detallada las distintas etapas del proyecto, recurriendo a diversos autores y fuentes de información que entreguen un sustento teórico, y permitan generar una propuesta de plan estratégico sustentable y ejecutable para la empresa financiera automotriz.

### Administración Estratégica

Se utilizará el modelo de administración estratégica definido por Charles Hill, Gareth Jones y Melissa Schilling en su libro “Administración Estratégica” (2019) el cual permitirá realizar un adecuado análisis del entorno.

### Análisis Externo

- Macroentorno: se realizará mediante un análisis PESTEL (Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal), recurriendo a diversos tipos de estudios desarrollados por ANAC, CMF<sup>3</sup>, Burós de crédito<sup>4</sup> y empresas proveedoras de servicios como Sinacofi, Previred y Sovos, que permitirán realizar un diagnóstico acabado de las financieras automotrices y de la relevancia de la innovación tecnológica para la mejora de su nivel de competitividad. El análisis estará sustentado en lo presentado por el Profesor Eduardo Kohler en MBA U. de Chile, año 2021.
- Microentorno: se usará el Modelo de las 5 Fuerzas de Porter (creado por Michael Porter en el año 1979), el cual permitirá conocer el nivel de competencia dentro de la industria, el poder de los proveedores de soluciones tecnológicas, de los concesionarios y de los clientes finales, además de identificar a los sustitutos posibles que generen un valor similar al de la empresa y, finalmente, determinar la capacidad de entrada de nuevos participantes en la industria financiera automotriz.

### Análisis Interno

- Cadena de Valor: se utilizará el libro “Administración Estratégica y Política de Negocios” de los autores Thomas L. Wheelen y J. David (2007), para definir la serie de actividades relacionadas que crean valor a una empresa.

### Formulación Estratégica

- Análisis FODA: se realizará un análisis externo e interno para definir los factores estratégicos de la empresa a través de las fortalezas, oportunidades, debilidades y

---

<sup>3</sup> Comisión para el Mercado Financiero.

<sup>4</sup> Burós de crédito: agencias de informes de crédito de consumidores y proveedores de servicios tecnológicos.

amenazas encontradas. Esta herramienta fue definida por Albert Humphrey, y se ha convertido en un elemento medular para la toma de decisiones.

- Modelo Delta: permitirá definir cuál o cuáles debiesen ser las opciones estratégicas, con el fin de crear un vínculo con el cliente a través de las competencias basadas en economía del sistema, en economía del servicio o en economías del cliente, lo que permitirá realizar una formulación estratégica orientada al cliente. Estará basado en el modelo definido por Arnoldo Hax y Dean Wilde en su publicación "*The Delta Model – A new framework of strategy*" (2003).
- Mapas Estratégicos: plasmará la relación causa efecto que existe entre los objetivos y proyectos estratégicos, obtenida desde la creación de la visión y misión, perspectivas y prioridades estratégicas, y métricas y resultados esperados. Para ello se utilizará como soporte teórico el libro "Mapas Estratégicos" de Kaplan y Norton (2007).
- Cuadro de Mando Integral (CMI): permitirá medir y controlar la situación actual y la evolución de la empresa desde una perspectiva holística. Se sustentará en el libro "El Cuadro de Mando Integral" (1997) de Kaplan y Norton.
- Plan de Marketing: posibilitará organizar y estructurar los objetivos comerciales a conseguir en el período 2023 - 2026, detallándose las estrategias y acciones que se van a acometer para alcanzar los objetivos en dicho plazo. Se utilizará el libro "*Marketing Management*" de Philip Kotler y Kevin Lane Keller (2011) y en lo presentado por el Profesor Jorge Lara en MBA U. de Chile, año 2022.
- Plan de Ventas: permitirá realizar una proyección de ventas para el período comprendido entre los años 2023 - 2026, con el fin de establecer los objetivos y metas, y revisar la actual fuerza de ventas instaurada. Se recurrirá al libro "El Plan de Ventas" de Fernández Balaguer y Molina (2008), como apoyo bibliográfico.
- Plan de Operaciones: facilitará identificar las mejoras que permitirán implementar la nueva estrategia. Para esto, se analizarán los procesos críticos, se generará una propuesta de cadena de valor y se identificarán innovaciones tecnológicas que generen ventajas competitivas a la empresa. Para lo anterior, se utilizará el libro "Administración de Operaciones" de Chase, Aquilano & Jacob (2013), que permite enfocar el plan de operaciones a una empresa de servicios.
- Plan de Personas: buscará definir la estrategia organizacional de la empresa bajo un sistema abierto, de acuerdo con lo postulado por Santiago Quijano en su Modelo de Auditoría Sistema Humano; para ello, se utilizará el libro "Dirección de Recursos Humanos y Consultoría en Organizaciones" (2006).

- Evaluación Económica Financiera: permitirá elaborar de forma adecuada el plan de inversión y estimar los requerimientos de capital necesarios para el proyecto, para su desarrollo, se utilizarán 2 fuentes bibliográficas: la primera será “Finanzas – Análisis y Estrategia Financiera” de Joan Massons (2016) y la segunda será el libro “Preparación y Evaluación de Proyectos” de Nassir Sapag, Reinaldo Sapag y José Manuel Sapag (2014), que permitirá determinar el nivel de retorno de la empresa.

### **3. Descripción de la Organización**

#### **3.1. Historia y Antecedentes**

La Empresa brinda soluciones de financiamiento de automóviles a personas y empresas, a través de relaciones duraderas con concesionarios de automóviles. Además, brinda atractivos programas de arrendamiento y préstamos minoristas para satisfacer las necesidades únicas de cada cliente en diferentes países. La Empresa también ofrece productos de préstamos comerciales a los concesionarios, para ayudarlos a financiar y hacer crecer sus negocios.

En Chile, La Empresa está focalizada en promover, facilitar y desarrollar la comercialización de vehículos motorizados y sus correspondientes equipos, componentes y repuestos. Adicionalmente, ha ofrecido durante los últimos 40 años cupo para la compra de unidades o inventario para los diferentes concesionarios de la red y ha marcado un claro liderazgo en la penetración de vehículos nuevos y en el financiamiento automotriz, mediante una estrategia de negocios basada en la identificación de las distintas necesidades de los clientes, diseñando planes de financiamiento *ad hoc* y ofreciéndoles un crédito directo, cuyas garantías y beneficios adicionales permiten diferenciarlo del crédito bancario tradicional, enfocando su estrategia en diseñar diversos productos financieros que permitan a distintos clientes acceder al mercado automotriz.

El principal socio comercial de La Empresa cuenta con 19 concesionarios de automóviles en el país (12 de unidades y 7 dedicados exclusivamente a repuestos), quienes a su vez cuentan con 90 puntos de venta. Con todos ellos, La Empresa mantiene una amplia y profunda relación de negocios, enfocada en desarrollar y potenciar la venta de vehículos motorizados.

A continuación, se presentan los resultados e indicadores de La Empresa durante los últimos 6 años fiscales, los que se expresan en M\$ o en su defecto en porcentajes:



Tabla 1: Evolución de resultados e indicadores financieros

Estado Resultado	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Ingresos	25.902.224	25.374.632	32.955.829	38.789.464	26.382.695	27.653.845
Costos de Ventas	-4.097.550	-4.188.348	-5.327.056	-6.968.103	-4.732.320	-4.586.319
Ganancia Bruta	21.804.674	21.186.284	27.628.773	31.821.361	21.650.375	23.067.526
Gastos Administración	-10.374.863	-13.103.883	-20.450.260	-28.027.173	-15.055.589	-14.079.736
Unidades de ajuste	42.004	-6.063	-33.608	-9.374	-90.765	-19.561
Utilidad antes de Impuesto	11.471.815	8.076.338	7.144.905	3.784.814	6.504.021	8.968.229
Impuestos	-2.164.708	-1.186.452	-868.320	-445.570	-1.300.804	-1.793.646
Utilidad del Ejercicio	9.307.107	6.889.886	6.276.585	3.339.244	5.203.217	7.174.583
ROE <sup>5</sup>	8,58%	5,94%	5,15%	2,99%	1,85%	3,12%

Fuente: Empresa, elaboración propia

En general la empresa ha logrado buenos resultados financieros debido principalmente a que en el año 2018 y 2021 se registraron los mejores años en la historia del mercado automotriz de acuerdo con el informe anual de la ANAC 2021. Durante el año 2019 existió una afectación durante los meses de octubre y noviembre, debido al estallido social que provocó el cierre de un gran número de sucursales de concesionarios, y durante el año 2020 entre los meses de abril y junio existió un cierre casi total de sucursales debido a la pandemia del Covid 19, provocando un menor número de contratos en esos meses y abultando los gastos administrativos ya que la empresa decidió no despedir a ningún funcionario durante todo ese año. Por otro lado, la empresa tiene un gran desafío en poder controlar el deterioro de sus cuentas por cobrar, principal ítem que encarece los gastos de administración.

### 3.2. Cultura Organizacional

La cultura organizacional de la empresa está vinculada directamente a dos aspectos corporativos, definidos desde la casa matriz: Valores Fundamentales y Prioridades Estratégicas. Dichos aspectos son transversales para todas las operaciones de la compañía.

- Valores Fundamentales: Integridad, Clientes de por vida, Trabajo en equipo, Excelencia, Miembros del equipo y comunidades, e Inclusión.
- Prioridades Estratégicas: Pensar en el cliente, Ser socios del fabricante, Ser digitales, Impulsar la excelencia operativa, y Cultura para ganar.

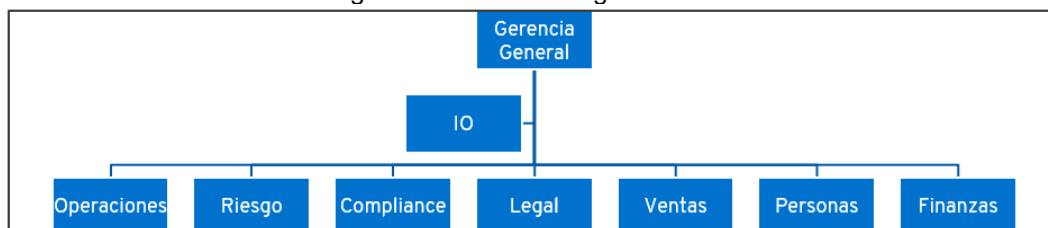
Para poder gestionar la adherencia a estos valores y prioridades, la compañía ha establecido que ambos aspectos estén integrados en la gestión de desempeño de los trabajadores, permitiendo así generar instancias de retroalimentación periódica.

<sup>5</sup> ROE = utilidad neta / patrimonio total

### 3.3. Estructura Organizacional

A nivel local, la compañía está conformada por una Gerencia General, la que es responsable del resultado a nivel país, 7 direcciones que abarcan los distintos aspectos del negocio y un área internacional (IO), donde existen diferentes áreas de soporte que reportan a líderes externos a Chile. Actualmente la dotación es de 136 personas, las cuales están distribuidas en Santiago principalmente, y solo una parte del equipo de Ventas está en otras ciudades a lo largo del país.

Figura 1: Estructura organizacional



Fuente: Empresa, elaboración propia

### 3.4. Áreas y Procesos

En esta sección, se entrega una descripción de las áreas y procesos que están involucrados en la operación de la empresa y colaboran en mitigar los riesgos del negocio<sup>6</sup>.

- Dirección de Operaciones: asegura la excelencia operacional y la gestión y administración de recursos, para realizar el análisis de crédito, la compra de los contratos crediticios, la atención postventa, asegurar el pago y la recaudación, y otorgar el financiamiento mayorista.
- Dirección de Riesgo: concreta la definición de la política de crédito, y realiza análisis de carteras, análisis de fraude y modelos de riesgo, para luego generar acciones de gestión sobre los hallazgos.
- Dirección de Compliance: a cargo del cumplimiento normativo vigente y gestión del riesgo operacional, además de la vinculación y relación con estamentos de control normativo y regulatorio.
- Dirección Legal: gestiona los deberes y responsabilidades legales, contractuales y coyunturales de la empresa con socios comerciales y con entidades legales.
- Dirección de Ventas: define la estrategia comercial de la empresa y la relación directa con los concesionarios, mediante iniciativas de *marketing*, inteligencia de negocios, productos y comunicaciones.

<sup>6</sup> Ver detalle en anexo A.

- Dirección de Personas: administra y gestiona la dotación, desempeño, desarrollo organizacional y bienestar.
- Dirección de Finanzas: a cargo de la gestión financiera y sostenibilidad de la empresa.
- Operaciones Internacionales (IO): áreas de apoyo dedicadas a proyectos transversales, auditorías, tecnología de la información, etc.

El ciclo operacional de la empresa (anexo B) se resume en los siguientes puntos:

- El fabricante de vehículos vende unidades a la financiera y a la vez, puede asignar unidades a los concesionarios directamente.
- La empresa financiera realiza una asignación de vehículos, a través de la administración del inventario cuando se genera un financiamiento mayorista, es decir, cuando los concesionarios solicitan unidades en consignación a la financiera.
- Los concesionarios realizan la venta del vehículo<sup>7</sup> al cliente final o *retail*, el cual puede comprar la unidad con o sin financiamiento *retail*<sup>8</sup>.

### 3.5. Mercado

En el sector de financiamiento automotriz, la oferta se divide en tres principales actores:

- Entidades especializadas en financiamiento automotriz.
- Banca tradicional, principalmente con crédito de consumo y *leasing*<sup>9</sup>.
- Créditos directos de los concesionarios.

Las entidades especializadas basan su estrategia por medio de alianzas o acuerdos con marcas y/o concesionarios, donde la oferta de financiamiento se realiza principalmente en el punto de venta. Dentro de este segmento, los principales actores del mercado del financiamiento automotriz en Chile son Forum, Tanner, Santander Consumer, Bice Kaufmann, Autofin y La Empresa.

---

<sup>7</sup> Detalle de vehículos y segmentos en anexo C.

<sup>8</sup> En anexo D se detallan los tipos de financiamiento *retail* vigente.

<sup>9</sup> *Leasing* o arrendamiento es un contrato que tiene por objeto exclusivo la cesión del uso de un bien, adquirido para una finalidad especificada por el futuro usuario, a cambio de un abono periódico de cuotas.

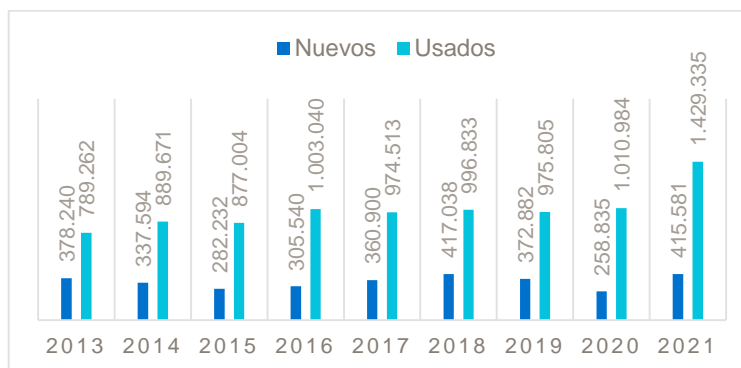
Tabla 2: Evolución de ventas de vehículos livianos y medianos nuevos por marca

Ranking 2021	Marca	Unidades 2021	Unidades 2020	Variación unidades netas	Variación unidades en %	Ranking 2020
1	Chevrolet	38.657	27.265	11.392	41,8%	1
2	Suzuki	28.943	18.741	10.202	54,4%	3
3	Hyundai	28.008	17.359	10.649	61,3%	5
4	Nissan	25.020	18.186	6.834	37,6%	4
5	Chery	24.698	7.078	17.620	248,9%	13
6	Toyota	23.606	14.221	9.385	66,0%	6
7	Kia	21.414	19.187	2.227	11,6%	2
8	MG	20.846	10.787	10.059	93,3%	8
9	Peugeot	18.096	11.783	6.313	53,6%	7
10	Volkswagen	16.783	9.373	7.410	79,1%	12
11	Changan	15.846	6.726	9.120	135,6%	14
12	JAC	12.802	5.388	7.414	137,6%	17
13	Ford	12.744	10.241	2.503	24,4%	10
14	Mitsubishi	12.464	10.384	2.080	20,0%	9
15	Mazda	11.331	9.575	1.756	18,3%	11
16	Maxus	10.648	3.649	6.999	191,8%	21
17	Great Wall	8.199	4.386	3.813	86,9%	19
18	Citroën	7.428	5.752	1.676	29,1%	15
19	SSanyong	6.573	3.065	3.508	114,5%	23
20	Renault	6.553	5.413	1.140	21,1%	16
21	RAM	5.894	3.665	2.229	60,8%	20
22	Subaru	4.891	4.435	456	10,3%	18
23	Foton	4.243	1.455	2.788	191,6%	32
24	Mercedes Benz	4.118	3.588	530	14,8%	22
25	Jeep	3.689	1.863	1.826	98,0%	28
	Otros	42.087	25.270	16.817	66,5%	
	Total	415.581	258.835	156.746	60,6%	

Fuente: ANAC, elaboración propia

Durante el año 2021, según cifras oficiales entregadas por ANAC<sup>10</sup>, las ventas de vehículos nuevos aumentaron un 60,6% y vehículos usados un 42,2% respecto del 2020, cuya base comparativa se encontraba afectada por la pandemia, principalmente en los meses de marzo a julio debido a la implementación de severas cuarentenas en el país. El año 2021 se totalizaron 415.581 unidades de vehículos livianos y medianos nuevos y 1.429.335 usados<sup>11</sup>.

Gráfico 1: Evolución de ventas de vehículos livianos y medianos nuevos



<sup>10</sup> Asociación Nacional Automotriz de Chile A.G es la entidad gremial que reúne a los representantes de marcas automotrices e importadores de automóviles en Chile.

<sup>11</sup> De acuerdo con el Informe de Mercado Automotor ANAC A.G. - Diciembre 2021.

Fuente: ANAC, elaboración propia

Con respecto a la participación de mercado y penetración sobre la marca del fabricante, la empresa ha mantenido un nivel estable durante los últimos 5 años, el cual le ha permitido consolidarse financieramente frente a sus acreedores y accionistas, y a su vez estrechar lazos con su principal socio comercial (fabricante).

Tabla 3: Evolución de participación de mercado y penetración sobre fabricante

	2017	2018	2019	2020	2021
Contratos de créditos	15.545	23.978	18.191	15.960	17.596
Unidades vendidas por fabricante	32.385	36.166	35.395	27.265	38.657
<b>Penetración sobre fabricante</b>	48%	66%	51%	58%	46%
Unidades vendidas en mercado	360.900	417.038	372.882	258.835	415.581
<b>Participación mercado (crédito)</b>	4,3%	5,7%	4,9%	6,2%	4,2%

Fuente: ANAC y Empresa, elaboración propia

## 4. Análisis Interno

Con el propósito de preparar el marco estratégico del trabajo de tesis, se describirá detalladamente la empresa, presentando la visión y misión ya definidos, sus recursos y capacidades, analizando la cadena de valor, describiendo los tipos de clientes actuales e informando la oferta entregada.

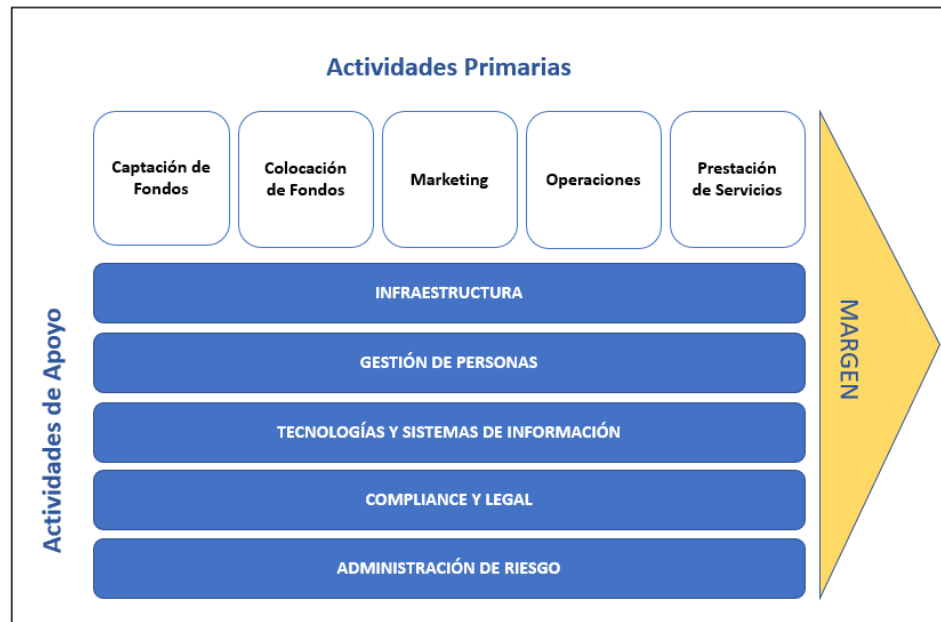
### 4.1. Visión y Misión Actuales

- **Visión:** “Ser líderes en financiamiento de vehículos nuevos, usados y flotas siempre enfocados en el cliente. Esto permitirá adelantar el futuro”.
- **Misión:** “Cumplir sueños de movilidad personal y para lograrlo trabajamos de la mano con el fabricante y su red de concesionarios en todo el país. Desarrollamos una oferta integral de productos y servicios financieros competitivos, brindamos asesoría basada en una atención personalizada, en una actitud cercana y amable, así como en la generación de valor agregado, para garantizar la calidad en nuestro servicio”.

### 4.2. Análisis de Cadena de valor

La principal actividad de la empresa es el *marketing* debido a que permite generar la colocación de los créditos en el piso de venta mediante las acciones de incentivo hacia el vendedor de automóviles, quien transfiere su elección al cliente final, asesorándolo y entregándole las ventajas de tomar un financiamiento con La Empresa. Adicionalmente se ven oportunidades de mejora en las actividades de operaciones como por ejemplo análisis de crédito, compra de contratos y atención al cliente debido a la opción de sumar tecnología con proveedores especializados y por ser actividades altamente sensibles para los concesionarios y clientes.

Imagen 1: Cadena de valor



Fuente: Empresa, elaboración propia

#### 4.2.1. Actividades Primarias

De acuerdo con la enumeración de funciones desempeñadas por la empresa, se presentan cuatro grupos de actividades primarias: intermediación, marketing, operaciones y prestación de servicios. La intermediación a su vez ha sido dividida en dos partes: activo y pasivo. Las actividades del activo son las encargadas de la colocación de fondos a los clientes (crédito automotriz), mientras que las del pasivo consisten en la captación de recursos de entidades privadas (emisión de bonos, créditos y aporte desde matriz).

- **Intermediación:** la captación de fondos y colocación se deben revisar por separado dado que el énfasis es diferente en una y en otra. La captación de fondos es una actividad de pasivos, cuya finalidad es traer liquidez a la empresa mediante su relación comercial con entidades bancarias. Por otro lado, la colocación de recursos es una actividad sobre los activos, y principalmente se lleva a cabo mediante el marketing y la oferta de servicios financieros (créditos de automotrices).
- **Marketing:** las actividades de *marketing* permiten vender los servicios además de concretar las necesidades de los clientes. Es de gran importancia para La Empresa, dado que esta actividad repercute directamente en la rentabilidad del negocio. Además, acá se incluyen actividades relacionadas con *Customer Relationship Management (CRM<sup>12</sup>)*, Inteligencia de Negocios, Producto y Comunicaciones.

<sup>12</sup> CRM (*Customer Relationship Management*) corresponde a un sistema de gestión de clientes.

- Operaciones: está relacionado con el soporte y desarrollo de las transacciones que permiten operar a los concesionarios y clientes finales. Estas actividades son de mucha importancia para la generación de valor dado que sin ellas no sería posible el análisis de crédito, la compra de contratos, el servicio al cliente y la gestión de recaudación y cobranzas.
- Prestación de Servicios: la oferta de servicios está a cargo del área de Ventas de la empresa y está relacionada con actividades de promoción en los concesionarios, asesoramiento en la captación de clientes, ingreso de solicitudes de crédito, asistencia en la generación de los contratos y, finalmente, la derivación de la documentación crediticia.

#### 4.2.2. Actividades de Apoyo

Dentro de las actividades de apoyo se confiere gran valor a la administración del riesgo, ya que esta acción permite tomar decisiones tácticas en el corto plazo, las cuales se traducen en los cambios de política de crédito (rigidez o flexible).

- Infraestructura: sirve de apoyo a la cadena completa y no a actividades individuales, siendo por lo tanto difícil asociar estas actividades de infraestructura con otras actividades específicas. Aquí se incluye la administración, finanzas, contabilidad, planificación, auditoría, entre otras.
- Gestión de Personas: consiste en las actividades de gestión del personal. Otras actividades propias de la gestión de personas; esta última actividad es de gran importancia para la empresa, dado que el sistema actual es cuestionado por muchos trabajadores, generando desmotivación y falta de compromiso en el cumplimiento de su trabajo.
- Tecnología y Sistemas Informáticos: grupo de actividades que comprenden la adquisición de equipos y programas informáticos, el desarrollo de sistemas informáticos, su mantenimiento, la gestión de la información y las comunicaciones, entre otros. Permiten dar soporte a las actividades primarias y son de gran importancia para la continuidad operacional de la empresa.
- Compliance y Legal: estas actividades están enmarcadas en el control y gestión del marco regulatorio que debe administrar la empresa financiera. Es de suma importancia, ya que permite actuar a la empresa dentro de un entorno seguro, bajo cumplimiento, y evitando multas e infracciones.
- Administración de Riesgo: es una actividad de gran importancia para mantener el control sobre los fraudes tanto internos como externos, y detectar posibles amenazas

dentro de los procesos u operaciones, manteniendo así la confianza de los inversionistas en la administración de sus fondos.

De acuerdo a lo analizado en esta industria, una estrategia que puede permitir que la empresa destaque por sobre la competencia es el uso de tecnología y sistemas informáticos robustos que permitan atender una alta demanda de solicitudes de crédito respondiéndolas en un breve lapso de tiempo, para que el cliente pueda obtener resolución a sus requerimientos y que los vendedores sepan utilizarlos de manera rápida.

### 4.3. Recursos y Capacidades

#### 4.3.1. Recursos

##### Recursos Tangibles

- Recursos Físicos: la empresa financiera posee sus oficinas en la comuna de Las Condes, Santiago. No tiene ni representación ni presencia regional en todas las localidades del país, debido a que se utilizan las sucursales de los concesionarios. La comunicación entre áreas relacionadas dentro de la empresa se da principalmente por correo electrónico, comunicación telefónica o reuniones (virtuales o en las dependencias de la empresa). Posee alta inversión en hardware como *laptops*, impresoras, lectores dactilares y celulares, y la renovación de estos mismos se realiza cada 2 o 3 años, dependiendo de las condiciones en que se encuentren.
- Recursos Financieros: cada dirección de la empresa financiera posee un presupuesto asignado de forma anual, el cual se estructura 6 meses antes del inicio del siguiente año fiscal. La empresa en su totalidad, a través de su área de Tesorería, está en la constante búsqueda de financiamiento para mantener la operatividad de todos los procesos. Cuando se sobrepasan los presupuestos, se debe ir a comité directivo a solicitar los montos justificados detalladamente, y frente a nuevas oportunidades de negocio, siempre se realizan análisis de factibilidad económica.
- Activos Tecnológicos: la empresa posee alta inversión en software especializados como *ERP*<sup>13</sup>, *CRM*, Motor de Decisión, y sistemas de apoyo como *POS*<sup>14</sup> y *SRS*<sup>15</sup>, los cuales permiten la administración interna, la relación con los clientes, el análisis de crédito, la cobranza, la administración de los planes vigentes y la gestión sobre la cartera de clientes. Todas las licencias que utiliza la empresa son originales, por lo

---

<sup>13</sup> *Enterprise Resource Planning* corresponde a un sistema de información gerencial.

<sup>14</sup> *Point of Sales* corresponde a un sistema de ingreso de solicitudes de crédito.

<sup>15</sup> *Strategic Retail System* corresponde a un sistema de administración de contratos de crédito.



tanto, poseen alta inversión en software especializados en manejo de bases de datos, servidores etc.

- Recursos organizacionales: la estructura organizacional de la empresa financiera está definida. Posee una gerencia general, 7 direcciones y 9 gerencias, cada una de ellas con roles establecidos. Al momento de la realización de los proyectos, se dispone de una detallada estructura formal con responsables, roles y perfiles, que permiten definir el alcance de la responsabilidad entre sus funcionarios. En cuanto a la atención, esta no es personalizada y el call center está externalizado (fuera del país).

### Recursos Intangibles

- Activo humano y capital intelectual: la empresa financiera cuenta con personal altamente capacitado para realizar funciones administrativas, operativas, técnicas y especializadas. Como apoyo al desarrollo de nuevas iniciativas, existen los responsables de los aplicativos o sistemas, es decir, especialización sistémica e informática. Ellos tienen conocimiento en los sistemas que se impactan cuando se levanta un proyecto, y para realizar cualquier desarrollo se debe enviar a evaluación la capacidad del equipo en términos de recursos, tiempo y costos.
- Imagen: en general es bastante bien percibida, destacando por fortalezas como accesibilidad y disponibilidad del equipo directivo, conocimiento experto técnico y normativo, capacidad para dar cumplimiento a lo acordado, disponibilidad a colaborar con las demás áreas, y capacidad para sustentar la masividad, tanto en términos de atención al cliente como en situaciones de contingencia.
- Normativa: los procedimientos están en su mayoría normados y publicados en carpetas compartidas. Estos entregan claridad a todas las áreas de la empresa, en cuanto a lo que es posible hacer o cómo debe realizarse una acción determinada.
- Cultura y sistema de incentivos: la empresa posee una evaluación de desempeño que se aplica dos veces al año, y se premia de manera anual. El sistema de incentivos es de carácter reservado, y se compone de una parte individual (de acuerdo con el desempeño), y de otra colectiva (de acuerdo con las utilidades de la empresa).

### 4.3.2. Capacidades

Es necesario visualizar las capacidades que hacen posible explotar los recursos mediante una serie de procesos para transformar las entradas en salidas satisfactorias, lo que permite crear ventajas competitivas. Las capacidades identificadas en la empresa financiera son: conocimiento de los clientes y del mercado, posicionamiento del servicio, servicio al cliente con un creciente grado de satisfacción, relaciones a largo plazo con los concesionarios, innovación en los up grade del servicio, experiencia del equipo técnico,

relación con proveedores basada en volumen y frecuencia de las compras, y respuesta comercial, operacional y técnica.

#### 4.4. Clientes *Retail*

En la actualidad La Empresa posee sobre 48.000 clientes, los cuales son categorizados en Personas (93%) y Empresas (7%). Las personas están divididas en 6 tipos según su actividad económica; por otro lado, las empresas se dividen en 3 tipos dependiendo de sus ventas anuales.

##### 4.4.1 Clientes Personas

Los clientes personas son todos aquellos solicitantes de crédito que firmaran el contrato crediticio bajo la modalidad de persona natural; éstos tienen algunas restricciones comunes, independiente de su actividad económica, y son las siguientes:

- Su edad debe estar entre los 18 años y los 74 años y 364 días.
- La nacionalidad debe ser chilena o extranjera (solo con residencia definitiva).

A continuación, se detallan las características de cada tipo de cliente personas y se indica la forma de acreditar ingresos.

Tabla 4: Tipos de clientes personas

Cliente	Dependiente	Independiente	Jubilado	Taxista	Feriante	Fuerza Armada - Policía <sup>16</sup>
<b>Definición</b>	Una persona que trabaja con un contrato de trabajo	Una persona que obtiene sus ingresos a través de actividades comerciales o negocios que explota directamente	Una persona que se ha retirado del trabajo a tiempo completo y recibe una pensión	Un individuo que posee un taxi con un permiso formal del MTT <sup>17</sup>	Persona con un permiso formal para vender mercancías en mercados no establecidos	Un individuo que trabaja para el ejército o policías del país
<b>Ingresos</b>	Cotizaciones de AFP	Declaración Anual de Impuestos	Liquidaciones de pensión	Renta promedio <sup>18</sup>	Renta Presunta <sup>19</sup>	Liquidaciones de sueldo
<b>Antigüedad</b>	12 meses	2 años	12 meses	n/a	2 años	12 meses
<b>Otros</b>			Certificado de Cotizaciones de Salud	CAV <sup>20</sup> Cupo Taxi en MTT	Bien Raíz	Tarjeta de Identificación <sup>21</sup>

Fuente: Empresa, elaboración propia

<sup>16</sup> Este tipo de cliente incluye a Carabineros, Policía de Investigaciones, Gendarmería y a las 3 ramas de las fuerzas armadas

<sup>17</sup> Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones

<sup>18</sup> Renta calculada por la Superintendencia de Pensiones para cada región del país realizada

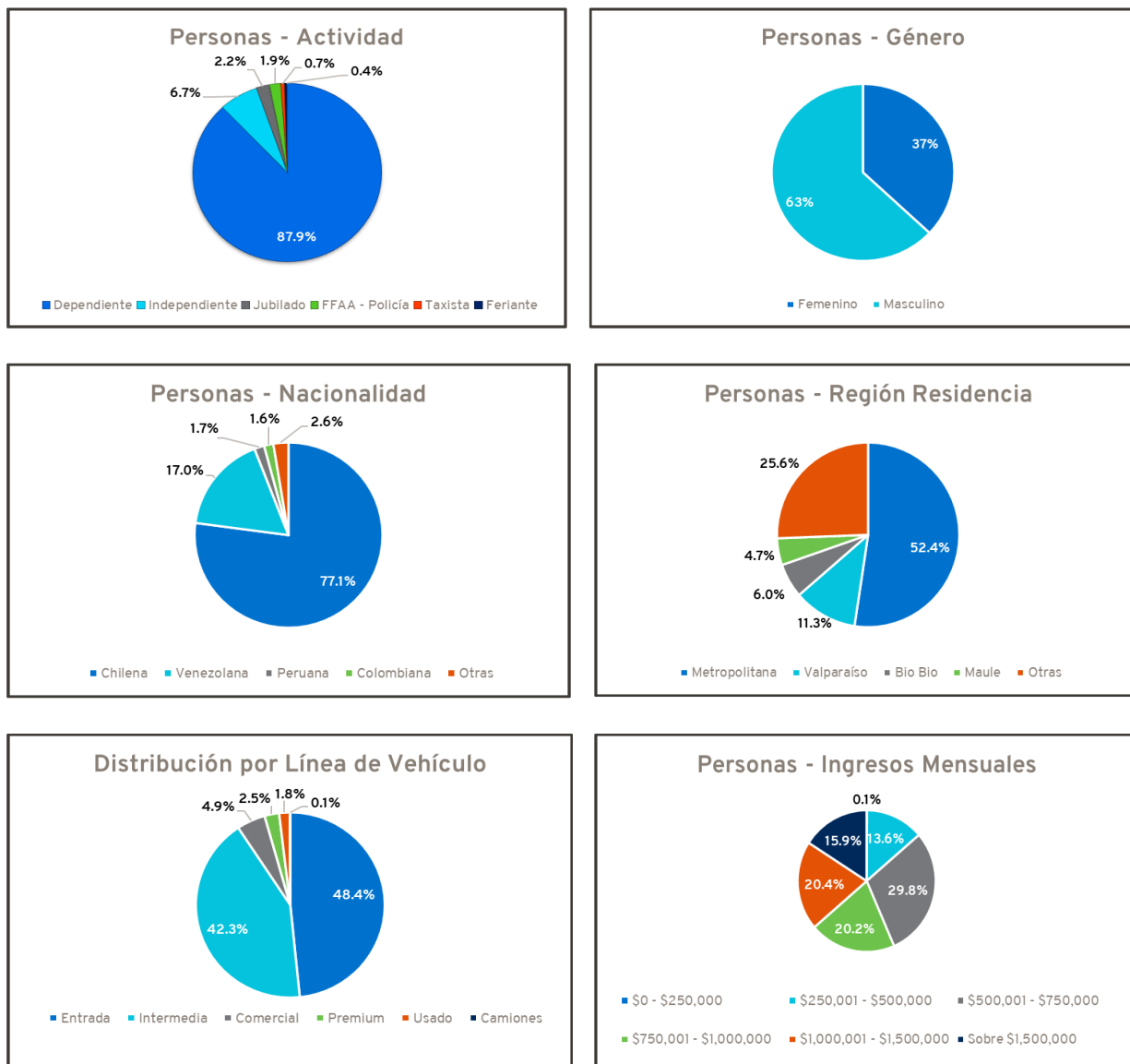
<sup>19</sup> Renta informada por solicitante

<sup>20</sup> Certificado de anotaciones vigentes emitido por el Registro Civil e Identificación

<sup>21</sup> La tarjeta de identificación individualiza a la persona e indica a la institución a la que pertenece

Para efectos de información se presentará la distribución que poseen los diferentes tipos de clientes en el portafolio de la empresa.

Gráfico 2: Clientes personas



Fuente: Empresa, elaboración propia

#### 4.4.2. Clientes Empresas

Los clientes empresas, son todos aquellos solicitantes de crédito que firmarán el contrato crediticio bajo la modalidad de persona jurídica, a través de sus representantes legales. Todas las empresas deben cumplir con las siguientes obligaciones:

- Mínimo 2 años de antigüedad en el giro principal.

- Sus declaraciones de impuestos deben ser realizadas mensual y anualmente en Chile.
- Su documentación financiera debe estar en pesos chilenos.
- Los representantes legales deben ser chilenos o extranjeros con residencia definitiva o en trámite.
- La edad del representante legal debe estar entre los 18 años y los 74 años y 364 días.
- A toda empresa, independiente de su conformación legal, se le confecciona un informe legal, en donde se establecen los poderes de firma y se individualiza a los socios y accionistas.

Tabla 5: Tipos de clientes empresas

Tipo Empresa	Micro	Pequeña	Mediana	Grande
Ventas Anuales	< USD \$100.000	USD \$100.001 – USD \$1.075.000	USD \$1.075.000 – USD \$4.300.000	> USD \$4.300.000

Fuente: Empresa, elaboración propia

Gráfico 3: Clientes empresas



Fuente: Empresa, elaboración propia

#### 4.4.3. Características Valoradas

De acuerdo a un estudio interno de la empresa realizado el año 2021 a un total de 753 clientes, éstos informaron que, al momento de decidir cerrar un crédito ofrecido en el concesionario, las principales características que valoraron fueron las siguientes:

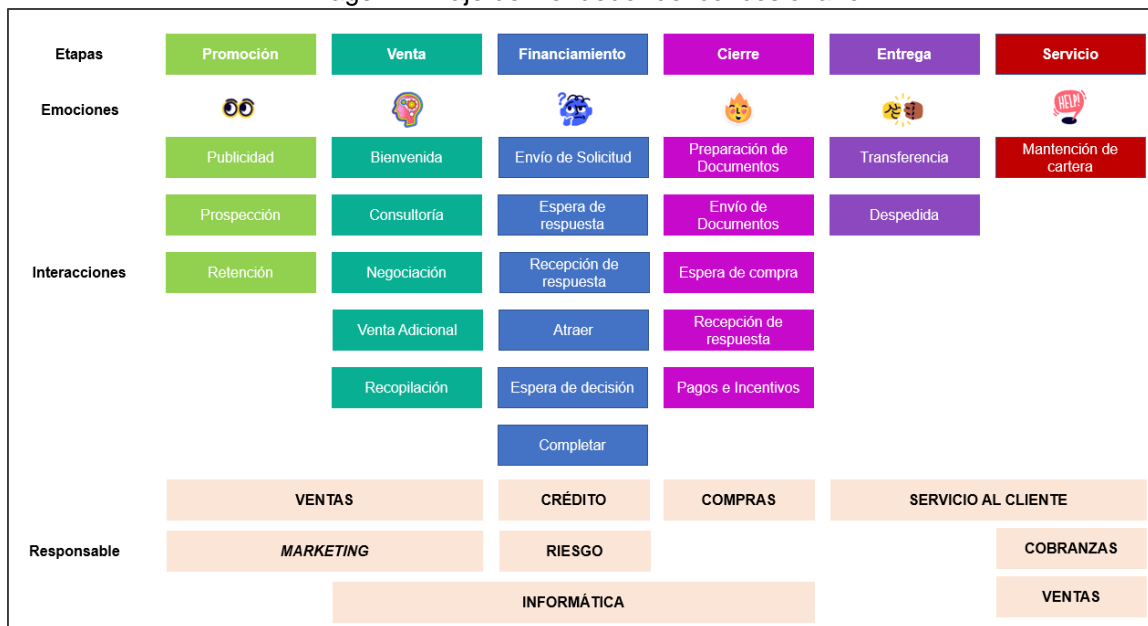
- Descuento: el 92% de los encuestados indicó que obtener una rebaja en el precio de venta del vehículo incidió en el cierre del crédito.

- **Comodidad:** el 89% valoró positivamente obtener el crédito en el mismo concesionario.
- **Flexibilidad:** 85% señaló que la financiera solicitó menores requisitos que un banco tradicional para obtener el crédito.
- **Información:** 81% de los clientes valoró que el crédito no sea informado en el Informe de Deudas del Sistema Financiero.
- **Servicios Adicionales:** 76% declaró que obtuvo un beneficio extra al cerrar el crédito en el concesionario (mantenciones gratis, seguro desgravamen rebajado u otro).

#### 4.5. Viaje del Vendedor del Concesionario

En esta sección se presenta el viaje del vendedor, haciendo referencia a las etapas que lleva a cabo, las emociones que transmite y las interacciones que mantiene con las diferentes áreas de La Empresa, para concretar una contratación de crédito en la sucursal donde se desempeña (el detalle se puede encontrar en el anexo E).

Imagen 2: Viaje del vendedor del concesionario

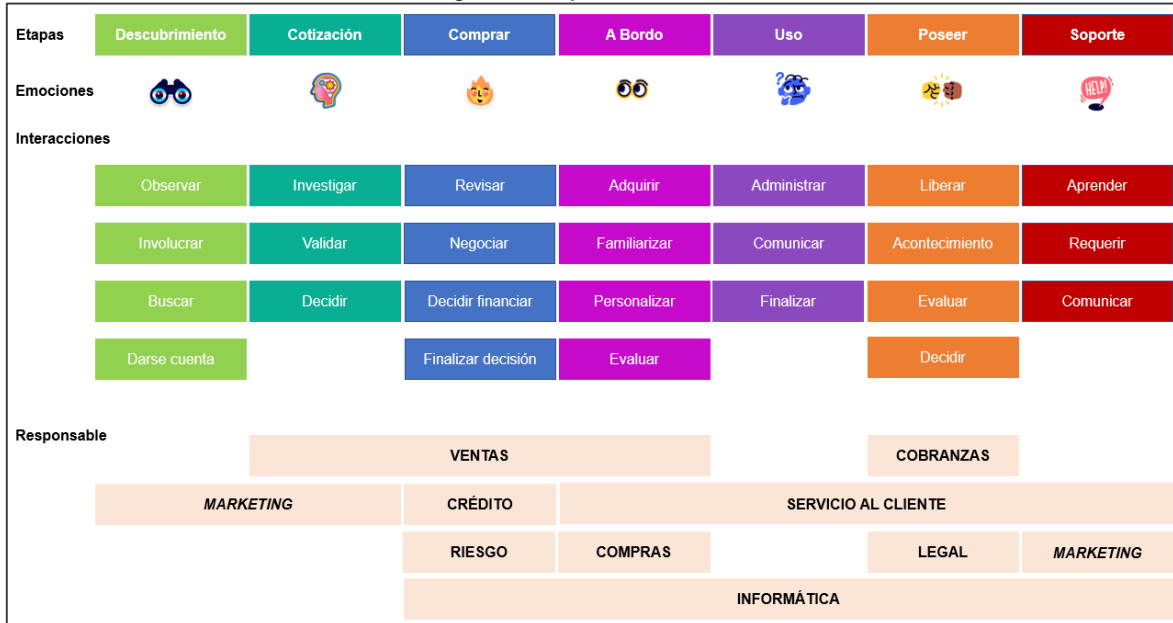


Fuente: Empresa, elaboración propia

#### 4.6. Viaje del Cliente Final

En esta sección se presenta el viaje del cliente final, haciendo referencia a las etapas por las que transita, las emociones que transmite y las interacciones que mantiene con el vendedor y las diferentes áreas de La Empresa para concretar una contratación de crédito (el detalle se puede encontrar en el anexo F).

Imagen 3: Viaje del cliente final



Fuente: Empresa, elaboración propia

## 5. Análisis Externo

Este análisis entregará una evaluación objetiva del entorno de la empresa financiera, para comprender de mejor forma las características más relevantes que la impactan directa e indirectamente.

### 5.1. Análisis PESTEL

Mediante el desarrollo de este análisis descriptivo, se establecerán algunos de los factores externos que influyen en la empresa y a la vez, se conocerán las tendencias o cambios que puedan orientarla a tomar una mejor decisión estratégica.

#### 5.1.1. Análisis Político

- El inicio del trabajo de la Convención Constitucional, en julio de 2021, abrió el camino para la generación de un nuevo texto constitucional para el país. Este texto fue presentado al Presidente de la República, y fue rechazado por la ciudadanía en el Plebiscito de Salida del 4 de septiembre de 2022, por lo que el proceso no ha concluido.
- En los últimos 2 años, se promulgaron 3 leyes que permitieron el retiro excepcional de parte de los fondos de las respectivas cuentas de capitalización individual de cotizaciones obligatorias. A junio de 2022, se estima en cerca de USD \$50.000

millones los que el sistema de pensiones ha desembolsado<sup>22</sup>, permitiendo a la población beneficiada contar con una mayor liquidez.

- El primero de julio de 2022, el Presidente de la República junto con el Ministro de Hacienda, presentaron el Proyecto de Ley de Reforma Tributaria, que busca aumentar la recaudación fiscal en 4.3% del PIB cuando esté completamente en régimen<sup>23</sup>.

### 5.1.2. Análisis Económico

- A diciembre de 2022, el Banco Central mantiene la Tasa de Política Monetaria (TPM) en 11,25%<sup>24</sup> con el fin de poder orientar la tendencia hacia el 3% meta. Esto implica un efecto directo sobre las tasas de interés que la empresa financiera logra fijar para sus productos crediticios, haciéndola “más cara” para el consumidor final. Es importante resaltar que en junio de 2021 la TPM era de 0,50% y que a la fecha acumula un alza de 10,75pp.
- En noviembre de 2022, el Índice de Precios al Consumidor (IPC) alcanza un 13,3% de variación anual y un 12,5% de acumulación anual<sup>25</sup>, teniendo como principal causa el excesivo incremento en el gasto durante el año 2021. Este mayor IPC provoca que los consumidores posean un menor poder adquisitivo. La proyección indicada para un año plazo es que se sitúe entre 4,5% y 6% (Banco Central de Chile).
- El 15 de julio de 2022, el tipo de cambio de dólar americano (USD) se situó en \$1.042,97 el dólar observado<sup>26</sup>, rompiendo barreras históricas a nivel país. Esta situación cobra relevancia ya que el mercado de los vehículos nuevos se tranza en USD y esto provoca un ajuste mensual en el precio de lista y precio de venta de cada unidad. Actualmente (29/12/2022) el tipo de cambio es de \$859,51.
- La tasa de crecimiento para Chile de acuerdo con lo informado por el Banco Central en el Informe de Política Monetaria (IPoM) de diciembre de 2022, será de 2,4%; para el año 2023 se prevé una variación negativa entre -1,75% y -0,75% pero ya para el año 2024 se vislumbra una recuperación que oscilará entre 2% y 3%, valores que están en línea con el crecimiento potencial.

### 5.1.3. Análisis Social

- De acuerdo con proyecciones del Instituto Nacional de Estadísticas (INE), la población del país pasó de 15.691.701 habitantes en el 2002, a 19.107.216 en 2019.

---

<sup>22</sup> <https://www.spensiones.cl/portal/institucional/594/w3-article-14562.html>

<sup>23</sup> <https://reformatributaria.cl/proyectos-de-ley>

<sup>24</sup> <https://www.bcentral.cl/web/banco-central/areas/politica-monetaria>

<sup>25</sup> <https://www.bcentral.cl/web/banco-central/areas/politica-monetaria>

<sup>26</sup> <https://www.bcentral.cl/web/banco-central/areas/estadisticas/tipos-de-cambios-y-paridades>

Actualmente se sitúa en 19.828.563 y se estima que alcanzará los 21.137.769 habitantes el año 2035, siendo un 50,7% mujeres y un 49,3% hombres<sup>27</sup>.

- El Servicio Nacional de Migraciones en conjunto con el INE, señaló que la cantidad de personas extranjeras en el país ha ido en aumento en los últimos años, pasando de 1.299.432 personas el 2018 a 1.482.390 el 2021 siendo los principales países son: Venezuela con 31,0%, Perú con 17,2%, Haití con 12,6%, Colombia con 12,1% y Bolivia con 9,2%<sup>28</sup>.
- La tasa de desempleo en Chile pasó de 9,5% en junio de 2021 a un 7,9% en noviembre de 2022 de acuerdo con información entregada por el INE. A su vez la tasa de empleo pasó de 50,6% a 55,1% en el mismo período.
- Respecto al manejo de la pandemia Covid-19 en Chile, se puede indicar que a noviembre de 2022 existe un 95,3% de la población objetivo (18.972.800 personas) con al menos una dosis, un 93,2% con esquema completo (2 dosis), un 88,7% con 3 dosis y un 74,2% con 4 dosis<sup>29</sup>. Lo anterior se suma a la baja cantidad de fallecidos, solo un 1,42% del total de casos, lo que sitúa al país como uno de los con mejor manejo de la pandemia a nivel mundial.

#### 5.1.4. Análisis Tecnológico

- La Inteligencia Artificial (IA) cubre múltiples aspectos del negocio de servicios financieros. Con sus capacidades cognitivas y de alta computación, la IA ayuda al sector financiero a administrar riesgos, detectar fraudes e identificar patrones de datos que les permitan tomar decisiones basándose en análisis estadísticos con una intervención humana mínima, lo que disminuye la tasa de error.
- Los *chatbots*<sup>30</sup> han existido durante décadas, pero perdieron su encanto hace unos años debido a su incapacidad para ofrecer experiencias similares a las humanas, sin embargo, con los grandes avances tecnológicos impulsados por IA, han vuelto a ganar popularidad. Gartner predice que los *chatbots* respaldados por IA manejan aproximadamente el 85% del total de las interacciones empresa-cliente. Los proveedores de servicios financieros pueden usar soluciones de IA conversacional para brindar experiencias humanizadas a los clientes. Estos “robots de chat” impulsados por IA aprenden y crecen a partir de la base de datos existente y de las

---

<sup>27</sup> Infografía: Estimaciones y Proyecciones a Nivel Regional de la Población en Chile 2022 - 2035, publicado por INE

<sup>28</sup>

<https://serviciomigraciones.cl/estadisticasmigratorias/estimacionesdeextranjeros/>

<sup>29</sup> <https://deis.minsal.cl/>

<sup>30</sup> Son aplicaciones de *software* que simulan mantener una conversación con una persona al proveer respuestas automáticas, las cuales son previamente establecidas por un conjunto de expertos a entradas realizadas por el usuario



interacciones en curso para brindar respuestas personalizadas a las consultas de los clientes, brindar sugerencias relevantes y funcionar más allá de las expectativas.

- El *blockchain*<sup>31</sup>, sin duda, será la columna vertebral de la economía colaborativa. Es una de las tecnologías más destacadas que infunden seguridad y responsabilidad en el panorama de la entrega de productos y servicios. La implementación trae consigo un gran número de ventajas para el sector financiero, incluyendo: examinar las transacciones de manera rentable, descentralizada y verificada; reducir la dependencia y apoyar la contabilidad adecuad. *Blockchain* es una de las tendencias tecnológicas de servicios financieros que sustentará los dos pilares más importantes de la industria, es decir, la transparencia y la confianza.
- Los datos son el activo más valioso en la actualidad y desempeñan un papel fundamental en el negocio de los servicios bancarios y financieros y, cuando se mapean con tecnologías como el análisis de datos, es seguro que brindan valor comercial. El análisis de datos permite que las empresas procesen con éxito la información de todo el flujo laboral de la organización y obtengan información comercial procesable que ayude en la toma de decisiones basadas en números críticos, el desarrollo de productos, la gestión de riesgos, la detección de fraude, entre otras. Además, este tipo de tecnologías también ayuda al sector financiero a revisar desempeños pasados, optimizar tareas, procesos y funciones en curso, así como a realizar una planificación estratégica a futuro siguiendo las métricas más relevantes para cada ocasión.
- La firma electrónica es una solución ideal para digitalizar el “papeleo”, porque ofrece un proceso seguro y compatible con dispositivos móviles donde se pueden capturar y compartir documentos confidenciales electrónicamente. Esta tecnología se integra a múltiples plataformas gracias a que está desarrollada en la nube, lo que permite modernizar los servicios financieros prestados mediante la automatización de procesos, aceleración en los tiempos de entrega y digitalización de documentos financieros críticos.
- A pesar de los grandes beneficios que trae la tecnología, a su vez esto genera un importante desafío: la ciberseguridad y la protección de los datos personales. Los datos y la información de las personas se transforman en un foco para ataques cibernéticos, por lo que el gran trabajo de la industria financiera está en continuar fortaleciendo su sistema de detección de fraude, mediante tecnologías de análisis de datos que permitan anticiparse a situaciones no deseadas.

---

<sup>31</sup> Es un conjunto de tecnologías que permiten llevar un registro seguro, descentralizado, sincronizado y distribuido de las operaciones digitales, sin necesidad de la intermediación de terceros

### 5.1.5. Análisis Ecológico

- En mayo de 2016 Chile reafirma su compromiso adquirido ante la OCDE<sup>32</sup>, referente a generar un sistema y política de gestión integral de residuos sólidos. Para esto se creó la Ley REP: Ley de Reciclaje y Responsabilidad Extendida del Productor que en lo esencial obliga a los fabricantes e importadores de seis productos prioritarios (Aceite Lubricante, Baterías, Neumáticos, Eléctricos - Electrónicos, Envases - Embalaje y Pilas) a recuperar un porcentaje de ellos una vez terminen su vida útil. Con esta acción se estima alcanzar un 30% de residuos reciclados en 5 años. Entrará en vigor a partir de septiembre de 2023.
- Chile se convirtió en el primer país latinoamericano en decretar la obligatoriedad en el cumplimiento de la Norma de Emisiones Euro 6 a los vehículos nuevos que ingresen al mercado nacional. Esta norma tiene por objetivo reducir en un 56% las emisiones de óxidos de nitrógeno y las partículas finas, dos sustancias muy contaminantes y nocivas para la salud que son emitidas por los automóviles. La norma entrará en vigor a contar de septiembre 2022 (Euro 6b) y la Euro 6c desde septiembre de 2024.
- Una tendencia mundial es la del consumo de vehículos híbridos y eléctricos, donde se prevé que para el año 2030 existan más de 130 millones de unidades recorriendo las calles a nivel mundial. Chile no es ajeno a este fenómeno y ya experimenta un *boom* en ventas, consolidándose como un producto altamente atractivo para los consumidores por la nula o baja emisión de gases contaminantes, el rendimiento obtenido y por su bajo costo en combustible o energía en comparación al petróleo. Sin ir más lejos, en mayo de 2022 según el Informe de Ventas de Vehículos Cero y Bajas Emisiones, se vendieron 759 unidades lo que representa un aumento del 344% respecto al mes anterior y se alcanzaron las 2.538 unidades en los primeros cinco meses del año en curso, lo que representa un 75,8% de lo vendido durante todo el 2021 en el país.







### 5.1.6. Análisis Legal

- En la siguiente tabla se resumen los principales reportes que la empresa financiera debe entregar a los reguladores gubernamentales y que permiten estructurar una matriz de cumplimiento normativo general.

---

<sup>32</sup> Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos

Tabla 6: Resumen de matriz de cumplimiento normativo

Regulador	Alcance	Frecuencia	Responsable
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• AML / FT<sup>33</sup></li> <li>• Transacciones Sospechosas</li> <li>• Transacciones de Efectivo</li> <li>• Corrupción</li> </ul>	Después de una detección Trimestral A pedido	Compliance
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bonos</li> <li>• AML / FT</li> <li>• Corrupción</li> </ul>	Mensual Trimestral Anual A pedido	Finanzas
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tasa de Usura<sup>34</sup></li> <li>• Estadísticas de Crédito</li> </ul>	Semanal Mensual A pedido	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Protección del consumidor</li> </ul>	Mensual Semestral A pedido	Servicio al Cliente
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anti-competición</li> </ul>	A pedido	Compliance
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Operaciones de extranjeros</li> <li>• Inversiones</li> </ul>	Anual	Finanzas
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impuestos</li> </ul>	Mensual Anual	Contabilidad

Fuente: Empresa, elaboración propia

Del análisis PESTEL, se puede concluir que los factores que más impactan al negocio en la actualidad son los factores económicos. A continuación se esbozan los efectos que pueden provocar en la industria financiera automotriz:

- **Desaceleración Económica:** provoca una disminución en la demanda de crédito automotriz, debido a que principalmente los consumidores perciben una mayor incertidumbre respecto a la continuidad en sus empleos o a la disminución en la contratación de servicios entregados por trabajadores independientes, los que son los principales tipos de clientes de la empresa.
- **Aumento de la TPM:** este aumento provoca por un lado que las tasas de interés de todas las entidades bancarias y financieras tiendan a ajustarse al alza, encareciendo los créditos automotrices en particular y a la vez provoca un desincentivo al consumo en general y en específico, en productos crediticios.
- **Aumento del precio del dólar:** esta alza provoca que el precio de lista y precio de venta de los vehículos también aumente, lo que genera que los consumidores deban solicitar un mayor monto a financiar en el crédito automotriz.

<sup>33</sup> *Anti-Money Laundry: Lavado de Dinero; Finance Terrorism: Financiamiento al terrorismo*

<sup>34</sup> Representa el valor máximo de los intereses que puede cobrar una entidad financiera a sus clientes por un crédito de consumo y ordinario

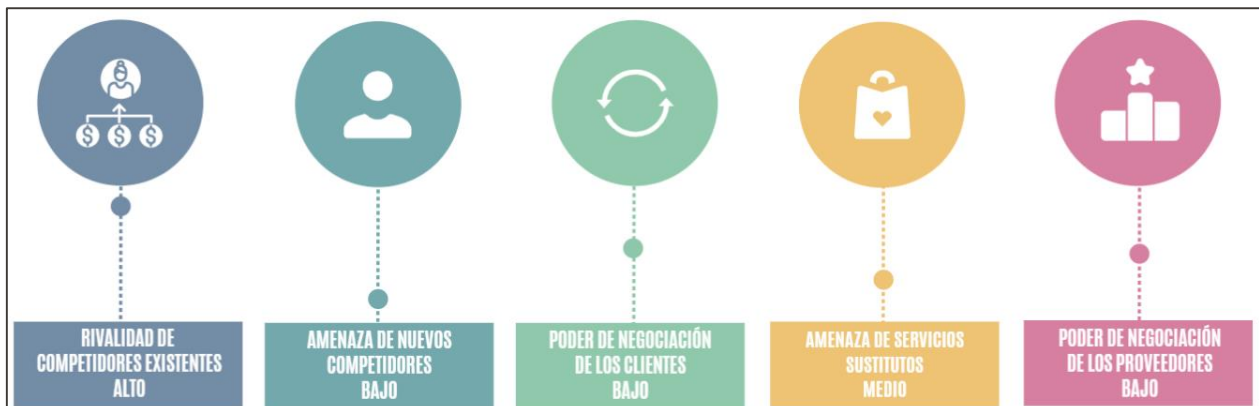
- Aumento del IPC: esto genera que los consumidores disminuyan su poder adquisitivo, ya que en general en el país los sueldos son pagados en pesos chilenos y no tienen un reajuste inmediato o bien no existe un reajuste que pueda compensar el alza, haciendo que el consumo se dirija hacia productos de primera necesidad.

A mediano plazo, se vislumbra un nuevo cambio tecnológico debido a la velocidad con la que se generan innovaciones en los procesos de verificación de identidad, acreditación de ingresos y protección de datos. Más a largo plazo, se pueden prever algunos efectos de los factores legales, ya que entrarán en vigor nuevas leyes o reformas como son: la reforma tributaria que reajustará las tasas impositivas a nivel empresarial, y nuevas atribuciones a SERNAC, lo que puede aumentar la frecuencia de los reportes y también sus regulaciones sobre la empresa financiera.

## 5.2. Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

Este análisis permitirá establecer el atractivo y rentabilidad de la industria de financiamiento automotriz.

Imagen 4: Resumen de análisis de las 5 fuerzas de Porter



Fuente: Empresa, elaboración propia

### 5.2.1. Rivalidad entre Competidores Existentes

- Cantidad de Competidores: en Chile existen al menos 26 empresas financieras automotrices<sup>35</sup> y 15 bancos<sup>36</sup>, los que conforman en gran medida la masa de competidores en el mercado. Estas empresas aplican estrategias distintas para lograr un mayor volumen de mercado, dentro de las cuales se pueden encontrar competidores que utilizan una estrategia diferenciadora a través de la entrega de un producto más económico y por otro lado, se encuentran competidores que utilizan una estrategia de diferenciación a través de la entrega de un producto con mayores prestaciones (seguros, mantenciones, desfase de primera cuota, etc.); sin embargo,

<sup>35</sup> <https://www.sernac.cl/portal/619/w3-article-21980.html#proveedores>

<sup>36</sup> <https://www.cmfchile.cl/portal/principal/613/w3-propertyvalue-29006.html>

éstos manejan precios más altos para obtener mejores márgenes de ganancia. Si bien existen algunas instituciones bancarias con el producto específico, no se observa un amplio despliegue, probablemente asociado a requerimientos de especialización así como de flexibilidad para el logro de alianzas con marcas importantes.

- Crecimiento de la industria: en los últimos 5 años la industria automotriz ha tenido tasas de crecimiento bastante elevadas, obteniendo el año 2018 y 2021 el primer y segundo lugar desde que se lleva registro en la ANAC. Esto ha permitido que alrededor del 40% de las unidades nuevas vendidas en el país sea financiada y de este porcentaje, se estima que al menos el 50% es a través de empresas financieras automotrices y el otro 50% corresponde a bancos, cajas de compensación, crédito *retail*, cooperativas o ahorro propio de los clientes.
- Características del producto: en general los planes crediticios ofertados por la empresa financiera cautiva se diferencian de la competencia porque entregan bonos que permiten rebajar el precio de venta del vehículo. Por otro lado, los concesionarios tienen metas mensuales establecidas con la financiera cautiva del fabricante de vehículos, por lo cual deben cumplir objetivos comerciales para recibir compensaciones económicas que van directamente a ellos y su fuerza de venta.
- Barreras de salida: se podrían considerar como altas ya que las empresas financieras automotrices no podrían reconvertir en el mediano plazo su capital, activos y tecnología para continuar con otro giro. Sus inversiones están destinadas al negocio del crédito y sus relaciones comerciales cautivas con el fabricante de vehículos, en algunos casos, las hacen continuar en esta actividad a través de pactos legales a nivel global y local. Por otro lado, existe una regulación gubernamental férrea en caso de que una empresa decida ampliar o cambiar su giro, pero manteniéndose en el ámbito financiero como lo son el *leasing*, *factoring*<sup>37</sup> y cobranzas.

Por lo tanto, en base a los puntos anteriores se establece que la rivalidad entre competidores es alta.

#### 5.2.2. Amenaza de Nuevos Competidores

- Economías de escala: con el aumento de las solicitudes de crédito se observan economías de escala que reducen el costo promedio, ya que permiten negociar mejores precios en la contratación de servicios de Evaluación de Riesgo, a través de Informes Comerciales (que entregan morosidades, patrimonio y *score*), Herramientas Tributarias (que permiten la obtención y validación de las cotizaciones previsionales, boletas de honorarios y carpetas tributarias), y Plataformas Integrales (que aseguran

---

<sup>37</sup> Es una alternativa de financiamiento que consiste en un contrato mediante el cual una empresa traspasa el servicio de cobranza futura de los créditos y facturas existentes a su favor y a cambio obtiene de manera inmediata el dinero.

el apalancamiento de reglas de negocios, modelos predictivos y múltiples fuentes de datos). Además es importante destacar la integración de nuevas tecnologías que permiten la verificación de identidad y firma electrónica, las cuales también están asociadas a la reducción de costos a medida que el grado de utilización aumenta.

- Diferenciación del producto: si bien en la industria existe un gran número de empresas financieras que proveen el servicio, con una oferta bastante similar en variables como tasa de interés, plazo de financiamiento, pie solicitado y condiciones generales (vehículo en prenda, gastos notariales y seguros), la gran diferencia se produce en los bonos de descuento aplicados al precio de venta que entrega la financiera cautiva del fabricante; éstos rebajan el precio que paga el cliente final, permitiendo así generar una ventaja sobre las empresas financieras no cautivas.
- Inversión en capital: para ingresar a la industria se necesita un alto nivel de capital, en este caso, las empresas deben contar con solvencia económica para poder adquirir deuda a través de la emisión de bonos o créditos interbancarios, los cuales están sujetos al control gubernamental, la credibilidad del mercado y a la disposición de las entidades privadas para entregar recursos. Por otro lado, las empresas deben invertir altas sumas en softwares que soporten sus motores de decisión crediticia, tecnología que permite automatizar procesos de análisis de datos e innovación para digitalizar tareas, que agilicen las respuestas a las solicitudes de crédito.
- Marca: en general, las empresas que poseen una larga trayectoria en la industria cuentan con mayor reconocimiento por parte de los concesionarios, vendedores y clientes finales. Así, las empresas que ya están establecidas luchan por mantener niveles de reputación, preferencia y recomendación con el fin de fidelizar a sus clientes y ampliar sus relaciones comerciales con los concesionarios y fabricantes de vehículos.
- Acceso a canales de distribución: el canal más utilizado por las empresas financieras automotrices es el presencial; éste es utilizado a través de las sucursales de los diferentes concesionarios, el cual provee un espacio físico para la fuerza de venta. El acceso está limitado en general para un máximo de 2 empresas, las cuales son definidas como la primera opción (financiera cautiva) y la segunda opción (otra financiera que el concesionario determine). Por esto, para poder acceder a una de esas vacantes, la empresa financiera debe ofrecer planes competitivos, bonos y comisiones atractivas, además de asegurar una operación ágil, innovadora y resolutive, capaz de enfrentar alta demanda y estar alineada a los horarios de funcionamiento del concesionario (7x7). Desde hace algunos años atrás, aproximadamente 4 años, la industria ha ido desarrollando el canal virtual, el que se vio impulsado con fuerza desde el año 2019 con el inicio de la crisis social en el país y posteriormente con la llegada de la pandemia Covid-19, en marzo de 2020. Este canal debe poseer un alto nivel de atención a los vendedores de automóviles, que en muchas ocasiones son los que ingresan las solicitudes de crédito en sistema.

- Aspectos legales: para poder constituir una empresa financiera en Chile, se debe cumplir con una serie de requisitos que están normados por la CMF. Haciendo un símil con las exigencias para constituir un banco, se detectan diferentes aspectos que se deben cumplir en forma previa a la constitución, durante la etapa de conformación y posteriormente en la etapa de establecimiento de la empresa. Por ejemplo, en una primera instancia se debe obtener un Certificado de Autorización Provisional, para el cual se deben entregar los siguientes documentos: Prospecto (información de los accionistas, domicilio, nombre de la institución financiera, objeto social, capital aportado y directores), Plan de Desarrollo de Negocio (mínimo 3 años de proyección), y Antecedentes de Solvencia e Integridad. Por otra parte se exige un capital mínimo básico el cual puede ser bastante alto, por ejemplo para constituir un banco se exigen UF 800.000. Finalmente, toda institución financiera debe contar con la Autorización de Existencia la cual también es otorgada por la CMF, previa revisión de un alto número de documentos legales.

En resumen, las barreras de entrada al mercado son altas, por lo que existe una baja amenaza de ingreso de nuevos competidores.

### 5.2.3. Poder de Negociación de los Clientes

- Actualmente el portafolio de clientes finales que posee la empresa supera los 48.000, por lo que la concentración y participación sobre la facturación es casi nula de forma individual.
- En la industria existe la Ley de Portabilidad Financiera, la cual permite que un cliente traslade su deuda a otra institución financiera, existiendo costos asociados al término de la relación comercial y que se atribuyen a los gastos de levantamiento de prendas y gastos operacionales en la nueva institución.
- Si bien la misma ley establece que la portabilidad permite sustituir un producto crediticio por otro ya sea en una entidad similar o diferente, por ejemplo de un banco a una caja de compensación, una de las barreras que se aprecia para el cliente es que la portabilidad puede llegar a tardar 20 días hábiles o más, y dependerá de la agilidad que posean las instituciones financieras relacionadas.

En base a los puntos mencionados, se puede concluir que el poder de negociación de los clientes es bajo.

#### 5.2.4. Amenaza de Servicios Sustitutos

Los posibles sustitutos que existen dentro del mercado y que pueden representar algún tipo de amenaza para el servicio ofrecido por La Empresa son:

- Bancos: actualmente existen al menos 15 bancos fiscalizados por la CMF en Chile, los cuales ofrecen un producto similar. Ya sea a través del crédito de consumo o crédito automotriz, estas instituciones buscan aumentar su participación de mercado pero se aprecian dos grandes diferencias: no poseen relaciones comerciales con los fabricantes de vehículos o con concesionarios, y la información de la deuda que adquiere la persona o empresa queda a disposición del sistema bancario.
- Cajas de Compensación: de acuerdo con la CMF existen 3 cajas vigentes en la actualidad<sup>38</sup>. Estas instituciones no publican la información de la deuda en el sistema bancario, y no poseen relaciones comerciales ni con los fabricantes ni con los concesionarios. Además, en general sus tasas de interés son más altas que las de las empresas financieras automotrices, y apuntan a un segmento de menor poder adquisitivo.
- Cooperativas: las cooperativas de ahorro y crédito son "cooperativas de servicio que tienen por objeto único y exclusivo brindar servicios de intermediación financiera en beneficio de sus socios". En la actualidad existen 7 entidades de ahorro y crédito que son fiscalizadas<sup>39</sup>, y tienen características similares a las cajas de compensación.

A pesar de que actualmente los sustitutos representan una amenaza media, no se deben dejar de lado, ya que estas instituciones han logrado un gran avance en los últimos años.

#### 5.2.5. Poder de Negociación de los Proveedores

- Los principales proveedores están asociados a empresas que prestan servicios de información crediticia de los solicitantes de crédito (burós), plataformas tecnológicas para apoyar la operación de crédito (verificación de identidad, acreditación de ingresos, firma electrónica, etc.), asesores legales para la confección y legalización de contratos crediticios, recaudadoras de pago y empresas de cobranza.
- Actualmente existe una alta diversidad y disponibilidad de proveedores por cada categoría por lo cual se pueden establecer contratos que sean beneficiosos y duraderos para ambas partes. En particular, la empresa prefiere no tener solamente un proveedor por categoría, por lo que los servicios son entregados por al menos dos

---

<sup>38</sup>

<https://www.cmfchile.cl/institucional/mercados/consulta.php?consulta=RGCCF&Estado=TO&entidadT=RGCCF&mercado=V&entidad=RGCCF>

<sup>39</sup> <https://www.cmfchile.cl/portal/principal/613/w3-propertyvalue-28993.html>



entidades, de esta forma se asegura un nivel de redundancia, se mantiene la operación en caso de fallas y permite establecer un punto de comparación entre los proveedores.

- A todos los proveedores, según su categoría o servicio entregado, se les exige dentro del contrato un acuerdo de nivel de servicio el que permite gestionar las interrupciones dentro de un margen preestablecido.
- El 100% de los contratos con proveedores tienen una duración de 12 meses con la opción de renovación automática por igual período, siempre que ninguna de las partes se oponga y manifieste su intención de término entre 60 y 90 días de anticipación.

Considerando los puntos anteriores, se puede establecer que los proveedores tienen un bajo poder de negociación.

Como conclusión del análisis, se puede indicar que la industria es atractiva debido a que el poder de negociación de los clientes y proveedores es bajo, por ende las empresas pueden manejar precios y costos con mayor facilidad. Además se aprecian altas barreras de entrada para nuevos competidores, lo que favorece la posición actual de La Empresa y le permite consolidarse debido a su larga trayectoria a nivel local, y a pesar de que la rivalidad con los competidores existentes es alta, las tasas de crecimiento y las perspectivas del mercado automotriz hacen pensar que la industria financiera se verá beneficiada por esas proyecciones, generándose importantes ingresos a la industria.

## 6. Análisis FODA

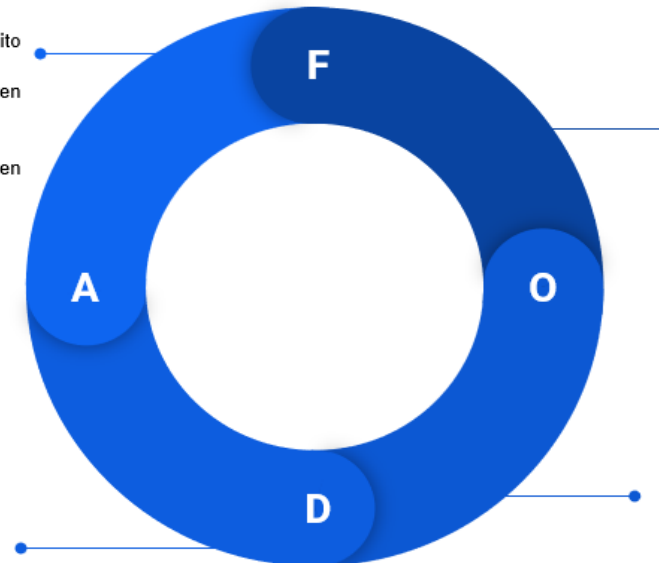
Imagen 5: FODA

### Amenazas

- Tipo de cambio del dólar/peso desfavorable
- Expectativas de desaceleración económica en el corto plazo.
- IPC alto, ha provocado que las personas prioricen el consumo de bienes de primera necesidad.
- Aumento en la TPM ha provocado que los productos crediticios se encarezcan.
- Rapidez de respuesta y flexibilidad en el análisis de crédito por parte de los competidores.
- Nuevas regulaciones gubernamentales, principalmente en materia de protección al consumidor.
- Existencia de productos sustitutos muy diversos.
- Los vendedores de vehículos de los concesionarios tienen alta rotación.

### Debilidades

- La atención postventa es mal evaluada por los clientes, principalmente en los factores resolutivez y acceso.
- La empresa no posee canales de distribución propios y depende del espacio físico otorgado por los concesionarios.
- Reducido número de opciones virtuales de recaudación de pago.
- Pagos de cuotas se ven reflejados en sistema con atraso (sobre las 48 horas).
- Gran cantidad de procesos de *backoffice* manuales.
- Lentitud en el proceso de prenda (inscripción y alzamiento).
- La fuerza de venta no está presente en todos los concesionarios del país.
- Los vendedores de vehículos de los concesionarios no conocen al detalle los sistemas de la empresa financiera y sus productos vigentes.



### Fortalezas

- Financiera cautiva del fabricante de vehículos
- 42 años de experiencia comercial en Chile
- Confianza: los clientes se sienten cómodos al contratar un servicio crediticio con la financiera cautiva.
- Personal de la empresa es altamente calificado y posee conocimientos específicos en el rubro.
- Respaldo y preferencia de los concesionarios
- El clima laboral y el nivel de compromiso dentro de la empresa son activos valiosos de la gestión de personas
- Sistema y motor de análisis de crédito propios
- Operación de alineada con lo demandado por los concesionarios.
- Deuda del crédito automotriz contraída por el cliente no es publicada en el sistema financiero.

### Oportunidades

- Proyecciones al alza en las ventas de vehículos nuevos y usados en el mercado nacional.
- Proyecciones de aumento en la población, esperanza de vida y población de extranjeros.
- Utilización de herramientas tecnológicas como *Chatbots* en sitio web para la atención de consultas más demandadas.
- Generar una "sucursal virtual" para que los clientes puedan auto atenderse.
- Rediseñar el acceso a *call center* con el fin de aplicar opciones de auto atención y respuestas automatizadas.
- Aumentar la utilización de RPA en procesos manuales.

Fuente: Empresa, elaboración propia

Como conclusión, se puede mencionar que La Empresa posee fortalezas destacadas relacionadas principalmente con la experiencia y conocimiento del financiamiento automotriz, las que han sido potenciadas por la estrecha relación que existe con el fabricante de vehículos y que establecen que La Empresa sea la financiera cautiva, generando una ventaja competitiva por sobre las otras financieras que disputan ingresar a los concesionarios como segunda opción. Si bien existe una oportunidad frente a un mercado que se ha ido expandiendo en marcas y creciendo en ventas, existe una amenaza permanente frente a la alta rotación de los vendedores de los concesionarios, quienes son los principales agentes en la captación e ingreso de solicitudes de crédito y, paralelamente, se reconoce como debilidad la baja presencia de la fuerza de venta interna en las sucursales de los concesionarios a lo largo del país.

## 7. Estudios de Mercado

Para el presente trabajo de tesis se utilizarán dos estudios de mercado, uno interno de la empresa financiera<sup>40</sup> y otro externo, realizado por la empresa de investigaciones de mercado Cadem<sup>41</sup>, publicado en febrero de 2022<sup>42</sup>.

El estudio interno busca conocer el grado de satisfacción que tienen los concesionarios con el servicio entregado por la empresa financiera. Por otro lado, el estudio externo permitirá complementar la información referente a las preferencias de los clientes finales al momento de comprar un vehículo nuevo o usado.

### 7.1. Estudio Interno

El objetivo de este estudio es conocer los niveles de satisfacción relacionados con la empresa financiera, a través de la medición de las cinco categorías claves en la experiencia del concesionario.

#### 7.1.1 Metodología

Tabla 7: Metodología estudio interno

Técnica	Universo	Trabajo Campo	Muestra	Escala
Encuesta autoadministrada	115 invitaciones	Julio 2021	53 encuestas	0 a 10 (menor a mayor satisfacción)

Fuente: Empresa, elaboración propia

<sup>40</sup> Chile -Annual VoCDealer as Channel Partner Report 2021 (material restringido por la empresa)

<sup>41</sup> Empresa dedicada a la investigación de mercado.

<sup>42</sup> <https://cadem.cl/wp-content/uploads/2022/03/Informe-Chile-que-Viene-Feb-2022-Automovil.-VF.pdf>

## 7.1.2. Principales Resultados

Tabla 8: Satisfacción categoría 1

<b>Categoría 1: Análisis de Crédito</b>				
<b>Facilidad</b>	<b>Tiempo de Respuesta</b>	<b>Calidad</b>	<b>Soporte</b>	<b>Transparencia</b>
8.32	8.28	7.96	7.92	8.11

Fuente: Empresa, elaboración propia

Tabla 9: Satisfacción categoría 2

<b>Categoría 2: Compra de Contrato</b>			
<b>Facilidad</b>	<b>Tiempo de Cierre</b>	<b>Calidad</b>	<b>Soporte</b>
8.70	8.47	8.45	8.64

Fuente: Empresa, elaboración propia

Tabla 10: Satisfacción categoría 3

<b>Categoría 3: Soporte al Concesionario</b>					
<b>Staff</b>	<b>Atención</b>	<b>Programa CRM</b>	<b>Entrenamiento</b>	<b>Soporte TI</b>	<b>Servicio Postventa</b>
8.42	8.15	8.04	8.75	7.92	8.21

Fuente: Empresa, elaboración propia

Tabla 11: Satisfacción categoría 4

<b>Categoría 4: Sistemas / Tecnologías</b>		
<b>Facilidad</b>	<b>Integración y Simplificación</b>	<b>Comparación Otras Empresas</b>
8.15	7.83	7.85

Fuente: Empresa, elaboración propia

Tabla 12: Satisfacción categoría 5

<b>Categoría 5: Productos</b>		
<b>Actualizada frente al mercado</b>	<b>Atractivo para cliente final</b>	<b>Fácil de entender</b>
8.77	8.85	8.91

Fuente: Empresa, elaboración propia

En resumen, después de recibidas estas evaluaciones y en conjunto con 5 líderes de los principales concesionarios, se obtienen conclusiones relevantes.

Los concesionarios demandan un mayor uso de herramientas tecnológicas que permitan agilizar el proceso de contratación de crédito, reducir los errores durante los procesos de análisis de crédito y compra de contrato, y a su vez, que estas herramientas sean de fácil uso, que tengan un buen soporte y simplifiquen la interacción comercial para así poder destinar tiempo de atención al cliente final.

Lo anterior se traduce en avanzar con planes de acción para las categorías con evaluación más bajas donde el principal “dolor” expresado por estos líderes es el siguiente:

- Integración y Simplificación (7.83): relacionado a los sistemas y tecnologías utilizadas actualmente por los vendedores al momento de buscar financiamiento para un cliente final, donde valoran procesos automatizados, vinculados a proveedores de información y que eviten solicitar documentos extras a los clientes.
- Soporte (7.92): durante el proceso de análisis de crédito el vendedor tiene muchas dudas de cómo realizar solicitudes de crédito y cómo obtener una respuesta a la solicitud pero no sabe a quién recurrir o la asistencia entregada es poco resolutive.
- Soporte TI (7.92): soporte y asistencia que se brinda al vendedor para solucionar problemas con los sistemas de La Empresa, el cual tiene baja disponibilidad de atención y los sistemas sufren caídas frecuentes.
- Calidad del proceso de compra de contratos (8.45): proceso considerado como engorroso y lento debido a la cantidad de actividades que debe realizar el vendedor y a la cantidad de mensajes de error que arroja el sistema. Además, la documentación debe ser impresa físicamente las veces que sea necesaria ante errores hallados durante la visación.

## 7.2. Estudio Externo

Este estudio, tiene por objetivo, determinar las preferencias de los habitantes del país al momento de elegir un vehículo, y al mismo tiempo, conocer la valoración otorgada a diferentes atributos de un automóvil, los canales de compra más utilizados y proyectar las expectativas de compra.

### 7.2.1. Metodología

Tabla 13: Metodología estudio externo

Técnica	Universo	Trabajo de Campo	Muestra	Muestreo
Encuesta autoadministrada	Chilenos Hombres y Mujeres Desde 18 años	Enero 2022	2.318 encuestas	Error muestral 2% 95% de confianza

Fuente: Cadem, elaboración propia

## 7.2.2. Principales Resultados

- Atributos más valorados del automóvil frente a otros medios de transporte son su: comodidad, seguridad y rapidez.
  - 73% asocia el auto particular con ser el medio de transporte más cómodo, 70% con que es el más seguro, 59% con que es el más rápido y 56% con que es el más práctico.
  - El automóvil propio es el medio de transporte más utilizado (76%), el Metro destaca por ser el más ecológico (58%) y el transporte público en general, por ser el más económico (53%).
- En un contexto de altas ventas en el sector automotriz, la tendencia se mantendría durante el 2022 pues un tercio de los chilenos piensa comprar un auto este año.
  - Un 40% prefiere comprar un vehículo nuevo (61% entre los segmentos altos, y 55% entre mayores de 55 años), 34% uno usado (40% entre los segmentos más bajos) y 26% cualquiera de los dos tipos de vehículos.
  - Las principales razones para comprar un auto nuevo son tener la seguridad de que el vehículo funciona bien (74%) y que uno nuevo tiene mayor vida útil (63%). También destaca el hecho de que la diferencia de precios no sería tanta respecto a uno usado (37%) y las garantías asociadas a comprar uno nuevo (33%).
  - En cambio, quienes optarían por un auto usado señalan mayoritariamente que lo hacen por el precio (85%). También destacan que permite hacer un trato directo con el dueño (35%) y que los tiempos de espera actuales de vehículos nuevos son demasiado largos (26%).
- “Automotora para autos nuevos, portales de internet para autos usados”.
  - Las marcas preferidas por los chilenos son Chevrolet (31%), Toyota (29%), Hyundai (23%), Nissan (22%), Kia (21%) y Suzuki (17%).
  - Quienes comprarían un auto nuevo señalan principalmente a Toyota (35%) y Chevrolet (31%), mientras que los que comprarían uno usado, en cambio, destacan a Chevrolet (45%), Hyundai (35%) y Toyota (31%).
  - Además, el 85% de los compradores de vehículos nuevos preferiría hacerlo en una automotora. En cambio, los compradores de autos usados utilizarían portales de internet (55%) y automotoras (42%).

- La automotora más conocida es Derco (17%), seguida con bajo nivel de conocimiento por Salazar Israel (9%), Bruno Fritsch (6%), Gildemeister (6%) y Guillermo Morales (4%). Por su parte, los portales para buscar autos más conocidos son Chileautos (30%) y Yapo (24%).

Tras este estudio, se puede concluir que el vehículo es el medio de transporte favorito en Chile y se prevé que al menos un 30% de las personas encuestadas planea comprar uno durante el 2022. Además se vislumbra una oportunidad creciente en el mercado de vehículos usados (al menos 34% de las preferencias), lo que conlleva a un desafío para los concesionarios y financieras en buscar soluciones que permitan tasar los vehículos de manera rápida y justa. También existe un excelente posicionamiento de las automotoras como canal de venta de vehículos nuevos y usados, lo que favorece la posibilidad de cerrar nuevos créditos con la financiera.

## **8. Modelo Delta**

El Modelo Delta de Hax permitirá determinar la posición estratégica de la empresa poniendo como centro al cliente y mediante el uso efectivo de la tecnología.

La recomendación de posicionamiento estratégico elegida para La Empresa tiene como objetivo fundamental establecer una relación permanente con el cliente, desde la captación hasta su mantención en cartera a través de la atención y satisfacción. A su vez se identifica que para poder captar al cliente final, es necesario poder cubrir las necesidades y expectativas que tienen los concesionarios que venden tanto el vehículo como el crédito.

Este posicionamiento se justifica en las observaciones extraídas del estudio de mercado interno realizado, que se describe en el capítulo 7 de este trabajo, y con las características más valoradas por los clientes descritas en la sección 4.4.2. Entonces La Empresa debe avanzar en las categorías en las que los concesionarios demandan una mejora, que son: Sistemas/Tecnologías más ágiles y simples (obtiene una nota baja tanto en soporte TI como en integración y simplicidad), y Análisis de Crédito (obtiene una nota baja en soporte y calidad). A su vez, los clientes finales valoran adquirir un crédito con la financiera ya que les permite obtener un descuento (92%), les resulta cómodo hacer todo en un mismo lugar (89%) y reconocen flexibilidad en la política al tener que cumplir menos requisitos (85%).

En vista de que el modelo de negocio de la empresa no va orientado al precio, sino que a los otros factores que el cliente valora, la posición estratégica propuesta es la siguiente:

- Diferenciación: el cliente/concesionario preferirá a La Empresa por la superioridad en cuanto a las características y funcionalidad del servicio que ofrece en relación a la competencia. Los clientes valoran la diferenciación y están dispuestos a pagar más

por un servicio integral que se ajuste a sus necesidades. Los principales elementos a considerar son:

- Sistemas confiables que presenten una baja tasa de falla.
- Productos altamente competitivos y actualizados.
- Soluciones que el cliente/concesionario requiera y en el momento en que lo necesita.
- Posicionamiento fuerte de la marca.
- Énfasis en el servicio al cliente.
- Personal experto en el servicio ofrecido.
- Relación con el cliente: es necesario poner foco en la experiencia completa del cliente, desde el momento en que cotiza hasta que paga su última cuota, con especial énfasis en los momentos de la verdad (ver sección 4.5). Esta posición estratégica implica ofrecer algo más que el servicio. Los principales elementos a considerar son:
  - Entender cómo los clientes interactúan con el servicio.
  - Conocimiento de los momentos de la verdad (contacto con el cliente).
  - Adecuada segmentación.
  - Conocimiento profundo, respeto y confianza del cliente

## **9. Plan de *Marketing***

El desarrollo de este plan busca entregar una opción comercial que contenga elementos de innovación en relación a los modelos tradicionales de *marketing* que se observan en el mercado nacional a nivel de financieras automotrices, manteniendo un eje sobre aquellos aspectos estructurales y de buenas prácticas que garantizan que los modelos de negocios financieros puedan crecer y entregar rentabilidad a sus accionistas.

### **9.1. Ideas claves del plan**

- La oferta de producto se concentrará en el crédito automotriz, ya que permite una curva de implementación y aprendizaje más rápida, y a la vez el soporte estructural requerido es más sencillo y de menor costo (sistemas operacionales, *back office*, normas y procedimientos, y capacitación). La Empresa buscará nuevos clientes



mediante el lanzamiento de nuevos productos, competitivos y demandados por los concesionarios y sus clientes finales.

- Se propone ampliar la red de distribución de los servicios financieros para acercarse a los distintos colectivos de personas, mediante la participación en los *e-commerce*<sup>43</sup> de los concesionarios, lo que favorecerá la captación de clientes.
- En términos de *target* posible de abordar, se buscará estimar grupos factibles mediante segmentaciones por tipo de crédito, tipo de vehículo, actividad económica, nivel de renta y rango etario, con el fin de asegurar que los clientes puedan cubrir una cuota mensual y tengan un buen comportamiento financiero.
- Considerando que el riesgo esperado es en definitiva un costo del negocio, se incorpora al plan de *marketing* el desafío de entregar un modelo que permita obtener ventajas en costo para contrarrestar esta situación. Para ello se pondrá énfasis en mejorar una plataforma para créditos con bajos costos de implementación y operación.
- Se propone manejar la oferta de crédito a través de un sistema de *scoring*<sup>44</sup> que permita evaluar, emitir y hacer seguimiento a las ofertas de crédito, con el objeto de favorecer la administración del riesgo de pago y masificar las ofertas tanto a colectivos de personas, como a nivel individual. Esto facilitará la evaluación crediticia que se realice al cliente en forma presencial (sucursal) o remota (página *web* o preaprobaciones), permitiendo agilidad en el análisis de las operaciones de crédito.

## 9.2. Marketing Estratégico

### 9.2.1. Objetivos Estratégicos

Los objetivos estratégicos se entenderán como la expresión lógica entre la relación de la misión, el diagnóstico para la decisión y el proyecto de integración. En este caso de estudio, se busca movilizar a la empresa hacia la acción y proactividad mediante los siguientes objetivos estratégicos:

- Incentivar la preferencia por la empresa a través del desarrollo de una nueva estrategia de negocios, capaz de construir una propuesta de valor para otorgar acceso a financiamiento automotriz a distintos segmentos de la población, mediante una oferta especializada según las necesidades de los clientes (por ejemplo: compra versus arriendo) y su motivo de compra (por ejemplo: uso particular versus uso comercial).

---

<sup>43</sup> El *e-commerce* o comercio electrónico consiste en la distribución, venta, compra, *marketing* y suministro de información de productos o servicios a través de Internet.

<sup>44</sup> Ver anexo G.

- Lograr posicionar la propuesta en los consumidores, desarrollando una marca que logre niveles satisfactorios de recordación, preferencia y recomendación, mediante la participación activa en el proceso de compra de vehículos y sin esperar el contacto de un vendedor.
- Mejorar la comunicación con los concesionarios mediante el trabajo sobre modelos operativos y tecnológicos, que permitan obtener una estructura de costos liviana y que logren transformar la opinión de los concesionarios sobre La Empresa para que sea visualizada como un socio comercial estratégico y no como un proveedor de servicios financieros.
- Aumentar el número de seguidores de la empresa tanto en redes sociales como en canales tradicionales, con el fin de lograr fidelizarlos y obtener su lealtad durante períodos prolongados de tiempo.

### 9.2.2. Segmentación

El cliente objetivo estará orientado a personas y empresas con las siguientes características o motivaciones de compra:

- Segmentación por tipo de crédito:
  - Crédito Tradicional: orientado a personas naturales que necesiten cubrir un monto entre el 10% y el 100% del valor del vehículo (nuevo o usado) y que no manifiestan interés en renovarlo antes de 3 años.
  - Crédito Compra Inteligente: orientado a personas naturales que necesitan cubrir un monto entre el 50% y el 80% del valor del vehículo (solo nuevo) y manifiestan interés en renovarlo antes de 2 ó 3 años; al final del crédito el cliente puede decidir entre renovar vehículo y crédito, adquirir el vehículo o devolverlo.
  - Leasing Financiero: orientado a personas naturales con giro comercial y a empresas que buscan arrendar un vehículo, y así obtener beneficios fiscales (por ejemplo: rebajar su base imponible al declarar el pago mensual como un gasto o exención de pago IVA); al final del crédito el cliente puede decidir entre renovar vehículo y crédito, adquirir el vehículo o devolverlo.
  - Crédito Flotas Pequeñas: orientado a personas naturales con giro comercial y pymes<sup>45</sup> que buscan adquirir hasta 3 unidades simultáneas.

---

<sup>45</sup> Empresas con ventas netas anuales entre UF 2.400 y UF 100.000 (fuente [www.sii.cl](http://www.sii.cl)).

- Segmentación por tipo de vehículo a comprar: una de los principales decisiones que debe tomar un cliente al momento de comprar un vehículo es el tipo o segmento que desea adquirir, el cual internamente en la financiera está diferenciado por precio. Como se señala en la sección 4.4 actualmente existen 4 principales segmentos que permitirán enfocar el plan de *marketing*: Entrada (48,4% de los créditos en portafolio), Intermedia (42,3%), Comercial (4,9%) y Premium (2,5%). Adicionalmente, de acuerdo al Informe de ANAC de diciembre 2021, se aprecia que, solo tomando los 10 modelos más vendidos de cada segmento, se obtiene el 46% del total de ventas anuales de la industria automotriz.
- Segmentación por uso del vehículo: otro criterio para segmentar está relacionado al uso que el comprador le dará al vehículo. Actualmente se perciben dos usos: particular y comercial. El primero está vinculado a la necesidad de poder cubrir actividades no remuneradas y mayoritariamente de transporte (en el capítulo 7.2.2 se señala que el 73% de las personas asocia el auto particular a un medio de transporte cómodo, 70% a seguro, 59% a rápido y 56% a práctico); la segunda está relacionada a obtener una retribución económica como lo puede ser el traslado de pasajeros, el transporte de carga o la distribución de productos en última milla (de acuerdo a estimaciones del *World Economic Forum*, para el año 2030 se prevé un aumento del 78% la demanda de entrega a domicilio urbana<sup>46</sup>).
- Segmentación por actividad económica: un cuarto criterio para segmentar será en base a su actividad económica. Esto permitirá destinar los recursos y esfuerzos más eficientemente, ya que estos segmentos poseen un alto nivel de información en línea (dependientes mediante cotizaciones previsionales e independientes con carpeta tributaria). Este hecho respalda la búsqueda de diferenciación a través de la digitalización de los procesos. Actualmente el portafolio de clientes arroja que existe un 87,9% de dependientes y un 6,7% de independientes, a los cuales se les exigirá tener un contrato laboral con al menos 6 meses de antigüedad, y 1 año de antigüedad en el giro principal, respectivamente.
- Segmentación por nivel de ingresos: de acuerdo con el Informe Mensual de Cotizantes del Seguro de Cesantía y del Sistema de Pensiones de junio 2022, el promedio de remuneración imponible mensual se sitúa en \$1.000.124 y la mediana está en \$701.156. Adicionalmente la cartera actual de clientes concentra un 56,5% de personas con ingresos superiores a \$750.000, lo que permite tomar esta última cifra como el límite inferior dentro de la segmentación. Por el lado de las empresas el esfuerzo del plan de *marketing* y ventas se destinará a pequeñas y medianas empresas, que de acuerdo a la operación renta 2022, son en total 1.101.219.
- Segmentación por edad (clientes personas naturales): al considerar la principal actividad económica de los clientes que pertenecen al portafolio, se puede concluir

---

<sup>46</sup> <https://webpicking.com/la-demanda-de-entrega-de-ultima-milla-crecera-el-78-para-2030/>

que los clientes dependientes tienen un 87,9% de participación, al cruzar este dato con los tramos de edad de los cotizantes entre 25 y 65 años de edad se obtiene que existen al menos 4.678.163<sup>47</sup> personas en este grupo, lo que genera un universo atractivo para la estrategia de la financiera.

### 9.2.3. Targeting

Con la información proporcionada anteriormente, se pretende seleccionar al público objetivo, el cual concentrará varias de las características segmentadas previamente.

- Adultos que buscan movilización propia: personas entre 25 y 65 años de edad con un ingreso igual o superior a \$750.000 brutos, que sean trabajadores dependientes o independientes y que el vehículo que elijan sea de la categoría entrada, intermedia o premium. Estas personas valoran un proceso de evaluación y otorgación de crédito rápido y expedito, con una preferencia por la documentación digital y donde el vehículo propio es altamente valorado como medio de transporte.
- Adultos que buscan un vehículo como herramienta de trabajo: personas entre 30 y 60 años de edad con un ingreso igual o superior a \$1.000.000 bruto, que sean trabajadores independientes y que el vehículo que elijan sea de la categoría entrada, premium o comercial. Este grupo de personas, aprecian la posibilidad de obtener una herramienta que les permita lucrar a través del trabajo en aplicaciones de movilización o transporte de carga liviana.
- Empresas que requieren potenciar su operación: pequeñas y medianas empresas que buscan el apoyo financiero mediante el leasing o crédito de flotas pequeñas para obtener beneficios tributarios y a su vez ampliar el alcance de sus operaciones. Como mínimo estas empresas deben tener un año de inicio de actividades y al menos una declaración anual de impuestos (DAI).

### 9.2.4. Posicionamiento

El posicionamiento que se busca lograr en el mercado está en línea con lo definido en el capítulo 8, y es la de una financiera ágil en la evaluación crediticia y giro del crédito, y que especialmente sea percibida como cercana al cliente y al concesionario. Se desarrollará una difusión de la marca dentro de los concesionarios y sus vendedores, a través de conversatorios presenciales y virtuales de manera mensual, con el fin de destacar las ventajas competitivas que posee la financiera y a la vez, representar los conceptos que se pretenden posicionar, como agilidad, confianza y respaldo.

---

<sup>47</sup> [https://www.spensiones.cl/portal/institucional/594/articles-15390\\_recurso\\_1.pdf](https://www.spensiones.cl/portal/institucional/594/articles-15390_recurso_1.pdf)

- **Diferenciación:** proceso digital, teniendo un sistema online de evaluación y otorgamiento crediticio. Complementariamente se buscará entregar una oferta comercial de créditos preaprobados, mediante el análisis y gestión de *leads*, con una variedad de productos con plazo hasta 72 meses y desfase de primera cuota de hasta 60 días sin costo.
- **Duración:** revisión anual de la posición alcanzada con seguimiento mensual para realizar ajustes en el plan.
- **Valor:** proceso de evaluación crediticia reducido y simple de cara al cliente. Planes crediticios con cuotas con menor carga financiera al tener un plazo más extenso.

### 9.3. Marketing Operativo

#### 9.3.1. Producto

El producto será el crédito automotriz<sup>48</sup>, que nos brinda una fórmula de simpleza operativa en su implementación, menor costo de puesta en marcha y mayor facilidad de uso para el vendedor de automóviles.

Para lograr aumentar la participación en el mercado, se propone avanzar con nuevos tipos de financiamiento como lo son Leasing Financiero y Crédito Flotas Pequeñas, los que vienen a atender la demanda de productos actualizados y atractivos para los clientes en base a lo planteado por los concesionarios en la sección 7.1.2 donde este punto se evalúa con la menor nota de la categoría productos.

Tabla 14: Tipos de productos

Tipo Crédito	Interés	Plazo	Montos	Primera Cuota	Tipo Vehículo
Tradicional	Fijo	6 a 72 meses	\$1.000.000 a \$200.000.000	Desfase hasta 60 días	Nuevo - Usado
Compra Inteligente		13, 25 o 37 meses			Nuevo
Leasing Financiero		12 a 48 meses		Desfase hasta 30 días	Nuevo
Flota Pequeña					Nuevo

Fuente: Empresa, elaboración propia

Para evitar el riesgo de no pago por caso de fallecimiento del titular contratante del crédito, éste se comercializará con un seguro de desgravamen que cubra el saldo de capital existente en caso de fallecimiento del titular. La edad de suscripción máxima del seguro será hasta los 70 años y 364 días y la permanencia máxima será hasta los 74

<sup>48</sup> En el anexo H se puede ver un benchmarking de productos con los 3 principales competidores.

años y 364 días. Se estima que el costo de este seguro para el cliente estará en un rango entre 10% a 25% sobre el monto del capital contratado, y que el cliente cancelará a través de las cuotas mensuales de los préstamos (financiado con el crédito).

### 9.3.2. Precio

Es importante señalar que la Ley N.º 18.010 publicada el 27 de junio de 1981, estableció que le corresponde a la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras (hoy CMF) determinar los intereses corrientes y tasa máxima convencional (TMC)<sup>49</sup> tanto en operaciones reajustables y no reajustables, como en operaciones en moneda nacional o extranjera. De esta forma La Empresa, no puede cobrar tasas en sus productos crediticios superiores a lo indicado mensualmente por la CMF.

La Empresa con el fin de mitigar el riesgo, ha decidido segmentar actualmente 3 tipos de tasas en sus planes tradicionales y compra inteligente, los cuales dependerán de la línea del vehículo, condiciones comerciales (pie y plazo) u otra negociación que estime realizar el concesionario directamente con el cliente final.

Los rangos de precios para cada segmento de vehículos están definidos en el anexo C y estos aplican tanto para vehículos nuevos como usados.

---

<sup>49</sup> Corresponde al máximo interés legal que puede aplicar el acreedor al capital de un crédito.

Tabla 15: Tasas por tipo de plan

Tipo Plan	Vehículo	Segmento	Bono	PIE		PLAZO		Tasa Piso	Tasa Cliente
				Min	Máx	Min	Máx		
Tradicional	Nuevo	Entrada	Aplica	0%	50%	12	72	TMC - 6pp	TMC - 1pp
		Intermedia Comercial	No Aplica	50,1%	90%	6	60	TMC - 7pp	
		Premium	Aplica	0%	50%	12	72	TMC - 13pp	TMC - 11pp
			No Aplica	50,1%	90%	6	60	TMC - 14pp	
Compra Inteligente	Nuevo	Entrada Intermedia Comercial Premium	Aplica	20%	50%	25 o 37		TMC - 9pp	TMC - 3pp
Leasing Financiero	Nuevo	Comercial	No Aplica	0%	20%	12	48	TMC - 10pp	TMC - 6pp
		Premium	Aplica						
Flota Pequeña	Nuevo	Entrada	No Aplica	0%	50%	12	48	TMC - 9pp	TMC - 5pp
		Intermedia Comercial							
		Premium						Aplica	TMC - 11pp
Tradicional	Usado	Entrada	Aplica	0%	50%	12	48	TMC - 6pp	TMC - 4pp
		Intermedia Comercial	No Aplica	50,1%	90%	6		TMC - 7pp	
		Premium	Aplica	0%	50%	12		TMC - 11pp	TMC - 9pp
			No Aplica	50,1%	90%	6		TMC - 12pp	

Fuente: Empresa, elaboración propia

### 9.3.3. Plaza

Considerando que la empresa financiera no cuenta con sucursales propias ni lo tiene entre sus prioridades estratégicas, se hace necesario utilizar el espacio de cada concesionario a lo largo del país. La pregunta es si se puede encontrar una forma de redefinir la red de distribución y entrega, para ofrecer mucho más valor a los clientes (vendedor y cliente final). Para esto se detallarán dentro del Plan Operacional dos aspectos fundamentales para poder definir dónde operar presencialmente: ubicación y flujo de solicitudes de crédito mensual.

Paralelamente se dispondrá de una página web orientada en la captación de nuevos clientes a través de conexiones en línea, que permitan al cliente completar un formulario y obtener una preaprobación crediticia. Además, el sitio de la financiera se verá

fortalecido con herramientas tecnológicas como un *chatbot* con *machine learning*<sup>50</sup>, el cual permitirá responder las preguntas más frecuentes y, además, una sucursal virtual donde el cliente podrá gestionar diferentes requerimientos al área de servicio al cliente, todo esto con el fin de mejorar su experiencia y satisfacción.

Para el proceso de análisis de crédito y compra del contrato se fomentarán las iniciativas que permitan un despliegue digital, con énfasis en la acreditación de ingresos en línea desde servicios provistos por Previred<sup>51</sup> y Servicio de Impuestos Internos, verificación de identidad remota y firma electrónica simple y avanzada, las cuales estarán vinculadas con los sistemas de la empresa.

#### 9.3.4. Promoción

La promoción se realizará de dos formas principalmente: presencial y digital. De manera presencial se buscará estar presente en los diferentes concesionarios del fabricante de vehículos y también ser socio estratégico en ferias relacionadas al mercado automotriz. Por otro lado, de manera digital, se promocionará a través de capacitaciones a los vendedores de vehículos de cada concesionario, y se generará una fuerte presencia en redes sociales como *Facebook*, *Instagram*, *Twitter* y *YouTube* las cuales derivarán al cliente a un formulario de datos para generar una oferta personalizada.

Adicionalmente, la empresa financiera pondrá en funcionamiento distintas campañas que acompañarán durante el año a los concesionarios y al fabricante, con el fin de complementar su oferta automotriz: Marzo (permiso de circulación), Agosto (cierre de año comercial), Septiembre (cambio de año comercial) y Diciembre (inicio temporada de verano). Además se comenzará a participar en *Cyber Day* y *Cyber Monday*<sup>52</sup> (fechas sujetas a confirmación). También se acompañará al fabricante en cada lanzamiento de un nuevo modelo, el cual sucede como máximo 2 veces al año; estos son eventos de gran connotación en el rubro, debido a la participación de prensa especializada y de las fuerzas de ventas de cada concesionario.

---

<sup>50</sup> Disciplina científica del ámbito de la Inteligencia Artificial que crea sistemas que aprenden automáticamente.

<sup>51</sup> Empresa que entrega un servicio de declaración y pago de cotizaciones previsionales por Internet.

<sup>52</sup> Eventos digitales masivos que están destinados a promocionar y captar clientes entregando ofertas atractivas.



Tabla 16: Campañas

Tipo	Nombre	Target	Objetivo	Duración	Presupuesto (anual)	Meta	Retorno
Servicio al Cliente	Relanzamiento Página Web	Todos los clientes y concesionarios	Informar nuevas funcionalidades de la página web	12 meses	\$6.600.000	1.200 <i>leads</i>	200 créditos
	Medios de Pago		Informar medios de pago disponible	6 meses	\$3.300.000	60% apertura email	1% menos cartera morosa
	Canales de Contacto		Informar canales de contacto		\$3.300.000		1% menos cartera morosa
Concesionario	Academia Online	Todos los concesionarios	Fortalecer conocimiento de la oferta, ventajas de la empresa financiera y entregar resultados	12 meses	\$7.200.000	70% asistencia vendedores	2pp más en penetración
	Convención de Ventas			1 día	\$40.000.000	90% asistencia invitados	5pp más en penetración
Fabricante de Vehículos	Salón del Automóvil	Todos los clientes y concesionarios	Apoyar relación comercial y posicionar marca	1 semana	\$5.000.000	120 <i>leads</i>	20 créditos
	Lanzamiento Nuevo Modelo	Depende del modelo		1 días	\$3.000.000	60 <i>leads</i>	10 créditos
Comerciales	Redes Sociales	Todos los clientes y concesionarios	Obtener clientes potenciales, generar ventas adicionales y apoyar gestión del concesionario	12 meses	\$36.000.000	3.600 <i>leads</i>	600 créditos
	Permiso Circulación			1 mes	\$20.000.000	240 <i>leads</i>	40 créditos
	Cyber Day			3 días	\$5.000.000	90 <i>leads</i>	15 créditos
	Lanzamiento Nuevo Plan			1 mes	\$5.000.000	60 <i>leads</i>	10 créditos
	Cambio de Año			1 mes	\$10.000.000	240 <i>leads</i>	40 créditos
	Cyber Monday			3 días	\$5.000.000	90 <i>leads</i>	15 créditos

Fuente: Empresa, elaboración propia

#### 9.4. Estrategias de Ventas

Una estrategia de ventas es un enfoque que le permite a la fuerza de ventas de una organización, posicionar a la compañía y sus productos de tal manera que se dirijan a sus clientes objetivo de una forma significativa y diferenciada.

Para complementar el plan de *marketing* se proponen las siguientes estrategias de ventas:

- **Estrategia de Venta Cruzada (*Cross Selling*):** con esta estrategia se busca aumentar las ventas a través de la ventaja competitiva que tiene la empresa, al ser la financiera cautiva del fabricante de vehículos. Esta estrategia se debe utilizar, potenciar y continuamente capacitar debido a que son los vendedores del concesionario quienes realizan la venta cruzada, los cuales no dependen contractualmente de La Empresa.

Cada vendedor tiene la obligación de ofrecer el servicio de financiamiento automotriz cuando recibe a un cliente en sucursal que está cotizando un vehículo. Si el cliente no desea financiamiento, el vendedor puede seguir atendiéndolo y cerrar la venta pero ésta no posee los beneficios asociados, como por ejemplo la reducción de precio de venta. Se estima que la empresa genere un 80% del total de contratos mediante esta estrategia, de acuerdo a estimaciones internas realizadas a principios del año 2022.

- Estrategia de Venta mediante Renovaciones: esta estrategia se basa en los clientes que actualmente poseen crédito con la empresa financiera, y busca fidelizarlos mediante una oferta proactiva que contenga requisitos más flexibles y condiciones favorables y exclusivas para este grupo. Se busca obtener un 10% del total de contratos mensuales mediante esta estrategia, en línea con las maduraciones o término de ciclo de los créditos automotrices, tanto tradicionales como con compra inteligente.
- Estrategia de Venta *Push*: la idea de esta estrategia es poder obtener un 10% de los créditos automotrices mensuales mediante la generación de acciones de *marketing* que permitan visibilizar los servicios de la empresa, resaltando los elementos diferenciadores tanto en el producto en sí como en los procesos que generen valor al cliente. Se pretende llevar el producto al cliente participando activamente en eventos que generen los concesionarios (ventas especiales o nocturnas), Salón del Automóvil, donde el fabricante es el principal protagonista, y ferias de servicios a grandes empresas, como parte de los beneficios que se pueden acordar. Adicionalmente estarán los clientes a los cuales se les presentará una oferta de crédito preaprobado, motivándolos a ir a un concesionario con un monto que estará segmentado a una gama o línea de vehículo, de acuerdo al análisis y perfil del cliente.

## 9.5 Tácticas de Ventas

La táctica de ventas se podría definir como el proceso en el que el área comercial, a través de su ejecutivo de ventas, intenta convencer al cliente de los beneficios que obtendrá con un determinado producto o servicio. A continuación se entregan 3 tácticas que ayudarán, tanto a los vendedores del concesionario como la fuerza de venta interna, a lograr posicionar los planes de financiamiento como una alternativa altamente valorada por los clientes finales:

- Ser Consejeros: esta táctica busca generar que el cliente confíe en el vendedor mediante la entrega de una propuesta que se ajuste a sus necesidades. Es decir, el vendedor debe entregar los beneficios de poder financiar con La Empresa. Para lograr esto, se entregará todos los meses un boletín comercial online a cada vendedor para que pueda encontrar la mejor alternativa de plan y que le entregue el mayor beneficio al cliente. Este boletín tendrá integrado un formulario donde el vendedor ingresará datos como: marca, modelo, año, precio de venta, pie, plazo y cuota, con el fin de

obtener: rango de precio de venta (con descuento incluido), precios de seguros asociados, posibilidad de incluir mantenciones prepagadas y accesorios rebajados.

- Ser Socios: la táctica busca fomentar la interacción previa y posterior a la visita del cliente o la interacción on line. Mediante comunicación dirigida la empresa financiera presentará su alianza con diferentes concesionarios del fabricante y posicionará la marca para que el cliente esté familiarizado con sus servicios, diferenciación y beneficios. Posterior a las interacciones del cliente, se le enviará una encuesta post atención que estará orientada a conocer si el vendedor entregó una oferta de financiamiento; si la aceptó, qué fue lo que más valoró, y si no la aceptó qué fue lo que no le gustó.
- Ser Motivadores: esta táctica estará destinada a los concesionarios, y tendrá como objetivo impulsar la venta de créditos mediante incentivos monetarios en diferentes semanas del mes, o bien en meses donde se prevé necesario. El incentivo será un monto entregado a la sucursal que cumpla la meta establecida por La Empresa, y este monto podrá ser canjeado por una tarjeta de regalo en combustible o millas en aerolínea o similar.

## 9.6. Fuerza de Ventas

Pensar en la fuerza de ventas es hacer referencia a todas las personas que las empresas utilizan para vender. Al tratarse de ventas, lo común es que las empresas motiven a sus equipos a trabajar por metas, por lo que la fuerza de ventas se encuentra enfocada en alcanzarlos. Según la acción del servicio entregado por la empresa financiera, se reconocen dos tipos de fuerza de venta:

### Personal Interno

- Cargo: Ejecutivo de Servicios Financieros
- Cantidad: 30
- Objetivo: posicionar los servicios de financiamiento en las sucursales del concesionario

### Personal Externo

- Cargo: Ejecutivo de Ventas
- Cantidad: aproximadamente 600
- Objetivo: vender vehículos del fabricante y generar venta cruzada de productos y servicios complementarios

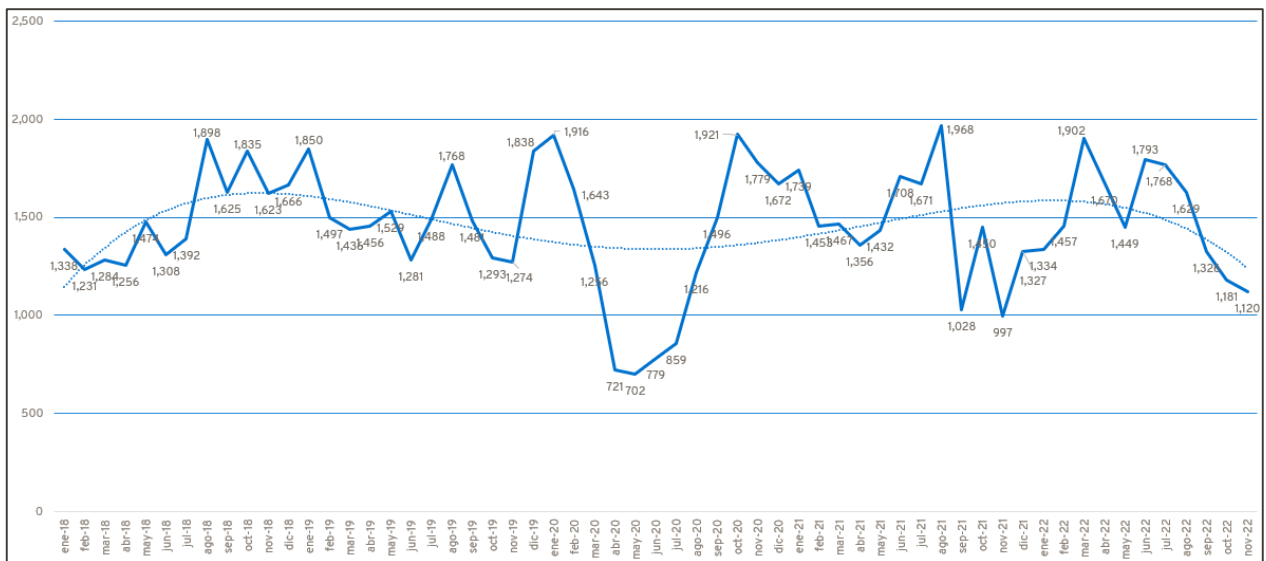
Adicionalmente, la empresa financiera cuenta con las siguientes herramientas y plataformas tecnológicas, que ayudarán a posicionar la marca y a efectuar las ventas:

- **CRM:** actualmente la empresa trabaja con el *software* “Salescloud”, el cual permite la gestión y administración de relaciones con el cliente para las áreas de *Marketing*, Operaciones y Ventas, logrando desde la segmentación de los potenciales clientes hasta el registro de las interacciones de los clientes y vendedores del concesionario.
- **Plataforma Telemarketing:** actualmente la empresa trabaja con la plataforma Intico, la cual permite el envío masivo y personalizado de *SMS* y *Email*. De esta forma, la financiera puede generar campañas que buscan llegar a un gran número de personas, y a la vez, poder gestionar los resultados.

## 9.7. Demanda

La estimación de la demanda debe considerar variables cuantitativas como cualitativas, por lo cual respecto a lo cuantitativo se presenta el volumen de créditos contratados y su tendencia entre enero de 2018 y noviembre de 2022, información disponible en La Empresa.

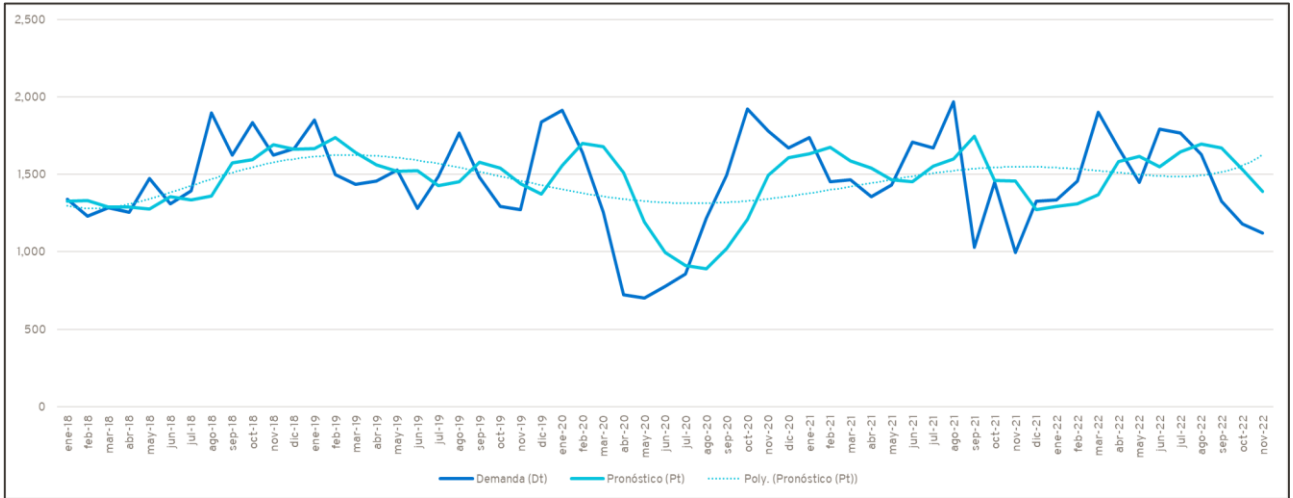
Gráfico 4: Tendencia de volumen de créditos



Fuente: Empresa, elaboración propia

Respecto a lo cualitativo, las ventas se vieron afectadas por tres hechos relevantes: el estallido social, que provocó un cierre de sucursales durante octubre y noviembre de 2019; la pandemia del coronavirus *Covid-19* que generó cuarentenas a nivel nacional y afectó la operación normal entre los meses de abril y julio de 2020; y por último el quiebre de *stock* de los *microchips* puntualmente en los meses de septiembre y noviembre de 2021, lo que generó atrasos en la fabricación y embarques de vehículos. Para disminuir este efecto, se decide realizar un suavizamiento exponencial y de esta manera avanzar con el pronóstico utilizando la nueva curva (detalles en anexo I).

Gráfico 5: Suavizamiento de datos



Fuente: Empresa, elaboración propia

## 9.8. Mercado Potencial

Tabla 17: Estimaciones de mercado

Mercado	Colocaciones Comerciales	Vehículos Nuevos	Vehículos Usados	Leasing Financiero	Flotas Pequeñas	Vehículos Eléctricos
Total Transado	MM\$ 1.336.593	415.581	157.227	1.933	5.404	1.389
Actual Empresa	MM\$ 266.978	17.596	202	0	471	0
Participación	6,5%	4,2%	0,13%	0%	8,7%	0%
Potencial	MM\$ 1.069.615	397.985	157.025	1.933	1.428	1.389

Fuente: Empresa, elaboración propia

Colocaciones comerciales: para determinar el mercado total, actual y potencial en colocaciones comerciales, se consideran los datos entregados por la CMF y ANAC en relación a la deuda comercial a diciembre del año 2021, y la participación de mercado de la empresa financiera en el total de las colocaciones de este tipo.

Unidades vendidas de vehículos nuevos: para determinar el mercado total, actual y potencial de compradores de vehículos, se consideran los datos entregados por la ANAC en relación a la cantidad de ventas acumuladas a diciembre del año 2021, y la participación de mercado de La Empresa en el total de unidades vendidas.

Unidades vendidas de vehículos usados: para determinar el mercado total, actual y potencial de compradores de vehículos usados, se consideran los datos entregados por La Empresa, el fabricante de automóviles y sus concesionarios en relación a la cantidad de ventas acumuladas a diciembre del año 2021.

Unidades vendidas mediante leasing financiero: para estimar el mercado de leasing financiero total, actual y potencial en el que participará La Empresa, se consideran los datos entregados por el fabricante y sus concesionarios a diciembre de 2021.

Unidades vendidas flotas pequeñas: para estimar el mercado de pequeñas flotas total, actual y potencial en el que participará La Empresa, se consideran los datos entregados por el fabricante y sus concesionarios a diciembre de 2021.

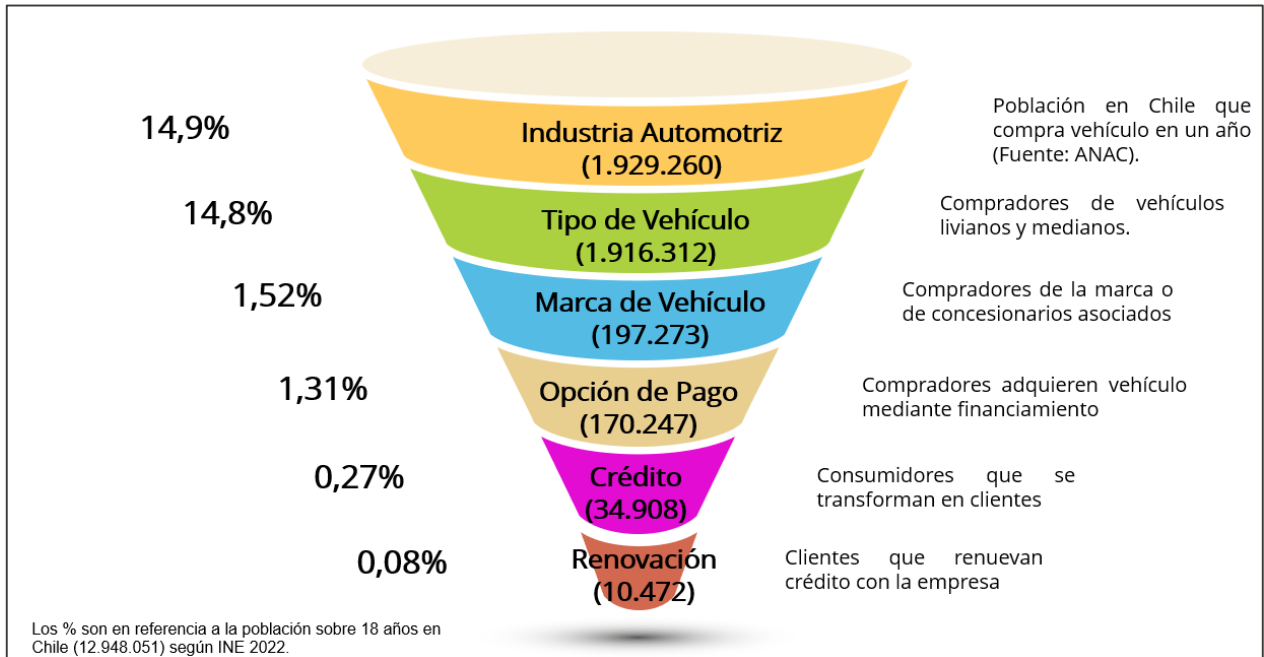
Unidades vendidas vehículos eléctricos: para estimar el mercado de vehículos eléctricos donde La Empresa podría participar, se consideraron solo las marcas de otros fabricantes que los actuales concesionarios también representan. Lo anterior entrega un total, la participación actual de la empresa y un potencial como base (se consideran los datos entregados por la ANAC a diciembre de 2021).

En resumen, las estimaciones confirman la orientación que debe tomar la empresa financiera para aumentar las colocaciones en los vehículos nuevos donde actualmente compite pero debe esforzarse en generar una diferenciación mediante la mejora de los tiempos de respuesta, la tasa de aprobación y el acompañamiento al concesionario. Además aprovechar la venta de crédito para vehículos usados ya que existe una gran brecha no atendida, que La Empresa puede aprovechar abarcando unidades de todas las marcas y cubriendo así la necesidad que tienen los concesionarios de vender los vehículos que reciben en parte de pago. Por último, el mercado potencial de personas que necesitan financiamiento crece, ya que La Empresa incursionará en nichos no cubiertos como lo son el del leasing financiero, el de flotas pequeñas y vehículos eléctricos e híbridos de diferentes marcas.

### **9.9. Sales Funnel**

El *Sales Funnel* es una herramienta del *marketing* que permite referirse a las fases de la venta o conversión de prospectos en clientes; en este sentido se busca que las oportunidades potenciales de venta sean cualificadas y seleccionadas para convertirlas en transacciones reales. Por lo anterior, se presenta una propuesta para las unidades totales del mercado automotriz que podría llegar a financiar La Empresa y que sirven para planificar la selección de los potenciales clientes.

Figura 2: Sales Funnel



Fuente: Empresa, elaboración propia

- **Industria Automotriz (conciencia):** básicamente refleja a la población mayor de 18 años que tiene intenciones de comprar un vehículo dentro de un plazo no mayor a 12 meses. Es decir, esta población es nuestro prospecto de cliente inicial ya que el producto de la empresa financiera está ligado a la decisión de compra de un vehículo. Según el INE actualmente en el país el 65,3% de la población tiene 18 años o más (12.948.051), de los cuales un 14,9% (1.929.260)<sup>53</sup> tiene intenciones de comprar un vehículo nuevo o usado.
- **Tipo de Vehículo (consideración):** es donde los prospectos de cliente adquieren un vehículo liviano o mediano (14,8%), no así un camión o bus. Lo anterior está basado en las unidades livianas y medianas totales vendidas durante el año 2021 según ANAC.
- **Marca de Vehículo (preferencia):** está ligada a la elección que realiza el prospecto entre las diferentes marcas de vehículos y concesionarios disponibles en el mercado, donde cada uno de ellos posee al menos una financiera cautiva. De acuerdo a la ANAC durante el 2021, 197.273 de las ventas de vehículos nuevos y usados se hicieron al fabricante o a sus concesionarios, lo que representa un 1,52% de los prospectos donde la empresa financiera puede participar en la oferta de financiamiento.

<sup>53</sup> Cámara de Comercio Automotriz de Chile (CAVEM) en su Anuario Automotor 2021.

- Opción de Pago (acción): es donde los prospectos ejecutan su decisión de pago del vehículo. De acuerdo al fabricante y a registros internos de La Empresa, el 86,3% de las unidades vendidas por el fabricante o sus concesionarios fueron financiadas mediante una institución financiera (170.247), lo cual equivale al 1,31% de la base de prospectos.
- Crédito (lealtad): es donde el prospecto pasa a ser cliente de La Empresa mediante la adquisición de uno de los planes de financiamiento. De acuerdo a datos internos, para alcanzar los objetivos planteados en el presente trabajo el número de crédito debe ser de 34.908, lo que equivale al 0,27% de la base inicial.
- Renovación (defensa): etapa donde La Empresa busca defender su portafolio y ofrece de manera proactiva renovación de crédito a los clientes que están cerca de finalizar su ciclo. Según datos internos el 30% del portafolio renueva durante el año, por lo cual 10.472 clientes deben extender su vínculo con la empresa financiera (manteniendo esta misma tasa), lo que equivale al 0,08% de la base de prospectos inicial.

## **10. Plan Operacional**

### **10.1. Descripción de Procesos Críticos**

A continuación, se presentan los procesos que soportarán el presente modelo organizados en 3 áreas: Ventas, Análisis de Crédito y Compra de Contratos.

#### 10.1.1. Proceso de Ventas Tradicional

1. Levantamiento de interés: el vendedor del concesionario en base al conocimiento propio del mercado busca posibles prospectos de clientes o bien los que recibe en sucursal, a los cuales transmite la propuesta de valor de la financiera. El vendedor tiene metas asociadas a cantidad de solicitudes de crédito enviadas y contratos cerrados, las que debe cumplir para acceder a bonos de incentivo.

2. Evaluación antecedentes comerciales: si el cliente manifiesta interés, el vendedor solicita sus antecedentes personales, laborales y del vehículo, los que son evaluados por un analista de crédito de la financiera. En el caso de que el cliente no cumpla con los requisitos de riesgo, el vendedor podrá vender el vehículo con otra forma de financiamiento, lo que implica no optar a bonos de incentivo.

3. Concretar venta: en el caso de que el cliente cumpla con los requisitos de riesgo, se proceden a establecer las formalidades legales para concretar la venta del crédito.



## 10.1.2. Proceso de Ventas mediante Prospectos de Clientes (nuevo)

1. Modelo prospectos de clientes: el modelo de captación de clientes busca determinar prospectos de clientes de los segmentos establecidos, que cumplan con las condiciones de riesgo de la financiera. Se inicia con una base de RUT (Rol Único Tributario) de no clientes y se aplican filtros para optimizar el uso de recursos; el orden de los filtros está priorizado por los costos asociados:

- Primero se debe determinar a qué segmento pertenecen los prospectos.
- Luego, se debe asegurar que cumplan con criterios mínimos de riesgo, utilizando la política de crédito (anexo G) para determinar su perfil crediticio y clasificarlo.
- En los prospectos ya validados, es necesario establecer criterios de priorización (a quién nos interesa más captar) y propensión (quién es más probable de captar).
- En base a las prioridades definidas, se procede a comprar datos demográficos de los prospectos, con el fin de asignarlo correctamente a la sucursal de un concesionario.
- Finalmente, los prospectos que logren asignarse de forma fidedigna deberán ser contactados, para lo cual se procede a comprar información de contacto con un proveedor externo.
- En plan de prueba con una heurística del modelo, se logra generar una base de 20 prospectos de clientes por sucursal del concesionario, de manera bimensual.
- Con el perfilamiento del cliente ya realizado, se genera una oferta de preaprobación donde se le asigna un monto a financiar, el cual puede ser utilizado en cualquiera de los concesionarios de la red del fabricante.

2. Levantamiento de interés: de acuerdo a la priorización y base que entrega el modelo anteriormente señalado, el área de Ventas a través de sus ejecutivos de servicios financieros contactan a los prospectos de clientes, y transmiten la propuesta de valor de La Empresa y la oferta de preaprobación. En el caso de que el no cliente no manifieste interés en el producto, se continua con otro prospecto.

3. Concretar venta: en el caso de que el cliente manifieste interés en el producto, el ejecutivo de servicios financieros informa al jefe de la sucursal del concesionario seleccionada por el cliente para que concrete el cierre de la venta; además informa al área de *Marketing* para que lleve el seguimiento del proceso.

4. Seguimiento venta: el área de *Marketing* llevará un control de los prospectos informados al jefe de sucursal por el ejecutivo de servicios financieros. Esto para evitar

posibles desfases en el proceso de venta y dar cumplimiento a las metas asociadas al plan crediticio.

#### 10.1.3. Proceso de Ventas mediante Renovaciones

1. Oferta de renovación: solamente los clientes que estén en sus últimos 6 meses del crédito pueden acceder al otorgamiento de una renovación. Cuando esto sucede, las áreas de Riesgo y *Marketing* preparan una oferta de renovación considerando el comportamiento de pago actual y la política de crédito vigente.

2. Levantamiento de interés: los ejecutivos de servicios financieros deben contactar a los clientes y transmitir la propuesta de valor de La Empresa y la oferta de preaprobación. En el caso de que el cliente no manifieste interés en el producto, el ejecutivo debe continuar con otro prospecto.

3. Concretar venta: en el caso de que el cliente manifieste interés en el producto, el ejecutivo de servicios financieros informa al jefe de la sucursal del concesionario seleccionada por el cliente para que concrete el cierre de la venta; además informa al área de *Marketing* para que lleve el seguimiento del proceso.

4. Seguimiento venta: el área de *Marketing* llevará un control de los prospectos informados al jefe de sucursal por el ejecutivo de servicios financieros. Esto para evitar posibles desfases en el proceso de ventas por el cumplimiento de las metas asociadas al plan crediticio.

#### 10.1.4. Proceso de Análisis de Crédito (actualizado)

1. Captación de información: el vendedor del concesionario o ejecutivo de servicios financieros realiza el ingreso de los datos del cliente y del vehículo que se busca financiar.

2. Envío de solicitud de crédito: se envía la solicitud mediante sistema interno PoS, el cual está conectado a sistema de evaluación, CRT.

3. Análisis de solicitud: el analista de crédito recibe y aplica la política de crédito vigente.

4. Verificación de identidad: el analista verificará en el mismo sistema si la identidad del cliente fue validada. Para esto, es necesario que el vendedor o el ejecutivo de servicios financieros ejecuten un subproceso:

- Validación presencial: si el cliente está en sucursal, basta con que se le capture la huella biométrica.
- Validación remota (nueva opción): el vendedor captura 3 datos del cliente (rut, número de serie y email) y con eso se envía un email al cliente, el cual contiene un link que lo conduce a un desafío de preguntas (5 preguntas personales con alternativas), las cuales deben ser correctamente contestadas (100% de acierto) dentro de 5 minutos.

5. Verificación de renta: el analista debe corroborar los ingresos mensuales indicados en la solicitud de crédito, para ello hay dos opciones:

- Cientes Dependientes: mediante la verificación de identidad (ambas alternativas) se ejecuta un proceso simultáneo y automático a través de proveedor 1, el cual permite consultar las cotizaciones registradas en Previred (herramienta tecnológica nro. 1).
- Cientes Independientes: el cliente le envía su carpeta tributaria (descargada desde Servicio Impuestos Internos) al vendedor o ejecutivo de servicios financieros, y éste carga el archivo en plataforma de proveedor 1, la que arrojará el resumen de Estado de Resultado y Balance (herramienta tecnológica nro. 3).

6. Respuesta: después de realizado todo el análisis y verificaciones, el analista entrega una respuesta por sistema. Para el nuevo proceso se estima un tiempo de respuesta promedio cercano a los 8 minutos (actual es de 15 minutos), ver detalle en anexo J.

#### 10.1.5. Proceso de Compra de Crédito (actualizado)

1. Firma de documentos: el vendedor o ejecutivo de servicios financieros ingresa a la plataforma de compra digital de contratos, y solicita al cliente su aceptación final mediante firma electrónica (herramienta tecnológica nro. 4 y 7).

2. Envío de documentación: el vendedor o ejecutivo de servicios financieros carga la documentación respectiva en la plataforma de compra digital.

3. Revisión de documentación: el proveedor externo genera la revisión del *checklist* de documentos mediante lector automatizado, el cual permite encontrar el nombre del archivo, revisar formato tipo y obtener los datos del documento leído. Esa información obtenida es recopilada y enviada al sistema interno de La Empresa.

4. Creación del cliente en portafolio: con los datos obtenidos anteriormente, se crea el contrato en sistema interno y luego es autorizado manualmente por el jefe de área.

**5. Envío de contrato:** finalmente se le hace llegar una copia del contrato al cliente vía email, y la empresa por cumplimiento normativo debe generar una carpeta física de documentos, los cuales son enviados a proveedor externo.

Con la introducción de tecnología se estima que el proceso quedará 100% digital, sin tener que imprimir documentos o firma holográfica de los clientes, agilizando la contratación y reduciendo el tiempo de contratación en 10 minutos (ver anexo J).

## 10.2. Innovaciones Tecnológicas

Con el fin de generar una mejora en los procesos de venta, análisis de crédito, compra de contratos y atención al cliente, se implementarán las siguientes herramientas tecnológicas en La Empresa (detalle en anexo K):

Tabla 18: Herramientas tecnológicas

Herramienta	Proveedor	Costo Implementación	Costo Mensual	Año
1. Validación de Identidad Remota	Proveedor 1 y 2	\$5.000.000 + IVA	\$1.000.000 + IVA	2023
2. Informe Cotizaciones Previsionales	Proveedor 1 y 3	\$3.000.000 + IVA	\$3.200.000 + IVA	2023
3. Carpeta Tributaria	Proveedor 1	\$6.000.000 + IVA	\$2.500.000 + IVA	2023
4. Página Web	Proveedor 5	\$3.000.000 + IVA	n/a	2023
4. Firma Electrónica Simple	Proveedor 2 y 4	\$2.500.000 + IVA	\$700.000 + IVA	2024
5. Código QR en Documentos	Proveedor 7	\$3.000.000 + IVA	n/a	2024
6. Chatbot	Proveedor 6	\$3.500.000 + IVA	\$500.000 + IVA	2024
7. Firma Electrónica Avanzada	Proveedor 2 y 4	\$3.000.000 + IVA	\$1.000.000 + IVA	2025
TOTAL		\$26.000.000 + IVA	\$8.900.000 + IVA	

Fuente: Empresa, elaboración propia

## 10.3. Presencia en Sucursales

Con el fin de ayudar a la red de concesionarios, se establecerá un acompañamiento mediante Ejecutivos de Servicios Financieros (ESF), los cuales podrán asesorar a los vendedores de vehículos, promover los planes y servicios de La Empresa y gestionar requerimientos postventa. La asignación se realiza mediante criterios de cantidad de solicitudes de crédito promedio, atención *mall* o acuerdo con el concesionario (la asignación está detallada en el anexo L). Se estima como implementación que 10 ESF serán integrados el año 2023, 10 el 2024, 5 el 2025 y 5 el 2026.

## 11. Plan de Personas

Uno de los elementos diferenciadores para la empresa financiera, es el entregado por sus trabajadores; estos son claves en el desarrollo del negocio y, por lo mismo, La Empresa debe procurar el desarrollo de profesionales integrales. En resumen, el equipo de personas debe ser frecuentemente capacitado, los cargos y responsabilidades deben

estar establecidas y ser de conocimiento generalizado, y los incentivos del negocio deben alinearse con los individuales (ya sean incentivos monetarios o de desarrollo profesional).

### 11.1. Roles Claves

Con el fin de poder llevar a cabo las iniciativas de la empresa y poder cumplir los objetivos relacionados a la captación de nuevos clientes, se propone contratar las siguientes posiciones (en anexo M se encuentran las descripciones de cargo para cada uno de ellos y en el anexo N se detallan los sueldos consultados).

Tabla 19: Roles claves

<b>Contrataciones</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>
Analista de Crédito	1	1	0	0
Analista de Compras	1	1	0	0
Sup. Telemarketing	1	0	0	0
Sup. Intel. Negocios	1	0	0	0
Ejecutivo Serv. Fin.	10	10	5	5
Total Anual	14	12	5	5

Fuente: Empresa, elaboración propia

### 11.2. Selección de Talento

A través de la búsqueda estratégica, la tecnología innovadora y los programas mejorados de adquisición de talento, el equipo de Selección de Talento debe estar preparado para proporcionar el mejor candidato en el menor tiempo posible para satisfacer las necesidades de contratación. Para ello, el equipo se asociará con el responsable de la contratación, para desarrollar y aplicar estrategias de contratación que respondan a las necesidades específicas de talento.

El equipo se centrará en la selección por competencias, el cual es un proceso avanzado con un objetivo: encontrar personal para un puesto clave en función de habilidades profesionales concretas. Las habilidades y capacidades son prioritarias, lo que relega a la experiencia a un segundo plano. Además, es un proceso que se realiza con profundidad, por lo que también se busca conocer al candidato y las reacciones que tuvo en el pasado al enfrentarse a cargos similares.

Para conseguir buenos resultados, se realizarán diferentes pruebas para eliminar a los perfiles más generalistas. El resultado final será un profesional talentoso, el cual cuenta con las competencias esenciales para el puesto.

El proceso para determinar las competencias se resume en 4 Fases:

1. Conocimiento de las competencias relevantes para el puesto.
2. Definición de esas competencias relevantes.
3. Medición de las competencias.
4. Evaluación de las competencias de cada persona

El costo de selección de personal se deja establecido en \$800.000 por persona contratada.

### **11.3. Capacitación**

La capacitación juega un papel primordial para el logro de tareas y proyectos, dado que es el proceso mediante el cual las y los trabajadores adquieren los conocimientos, herramientas, habilidades y actitudes para interactuar en el entorno laboral y cumplir con el trabajo que se les encomienda.

En un mundo donde la única constante es el cambio, obtener el beneficio del aprendizaje continuo es una oportunidad para mantener la vigencia laboral y desarrollar e innovar en los procesos de trabajo. En este orden de ideas, la capacitación laboral busca que las tareas se realicen con calidad, productividad, estabilidad, permanencia y en un buen ambiente de trabajo, entre los beneficios destacan: calidad y mejora en las tareas, reducción en tiempos y supervisión, solución de problemas con diferente visión, sensibilización ante nuevos retos, desarrollo ético y motivación del personal, creación de equipos de trabajo de alto desempeño, seguridad y autoestima en los trabajadores, mayor especialización, mayor rendimiento y disminución de tiempos de atención en los trabajos que se desarrollan.

Por lo anterior, la base de la capacitación se dividirá en dos secciones: cursos obligatorios orientados al cargo que desempeña y al cumplimiento normativo y cursos opcionales orientados al desarrollo profesional. Para esto La Empresa pondrá a disposición del trabajador una plataforma on line donde se le asignarán mensualmente los cursos de acuerdo a su antigüedad en la empresa: Habilidades Transversales, Herramientas Tecnológicas, Cumplimiento Regulatorio, Herramientas Financieras y Ciberseguridad. El plan de capacitación está a cargo del Director de Personas y es revisado semestralmente.

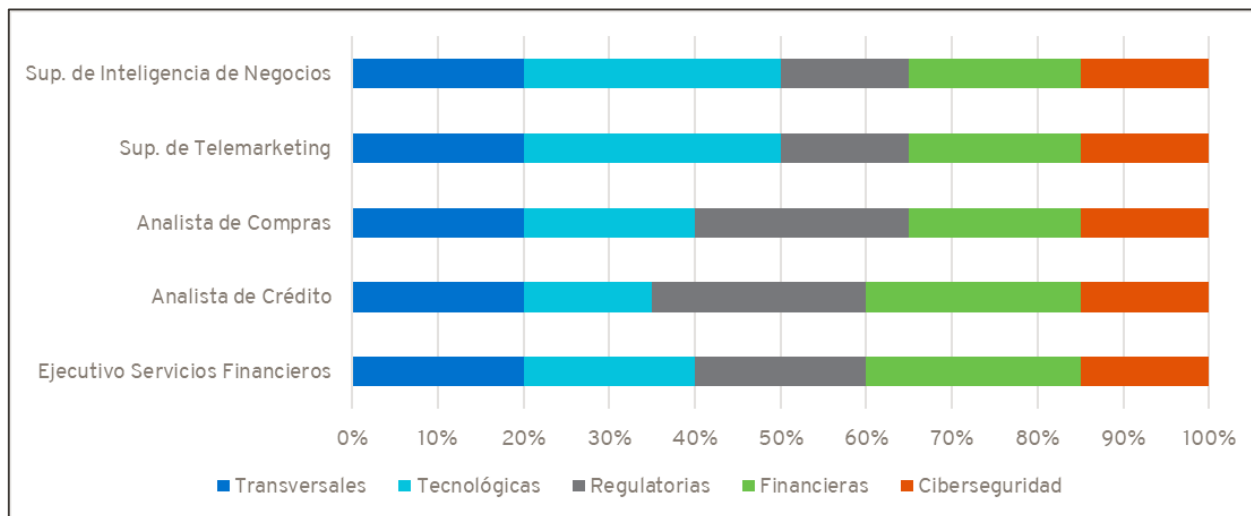
Adicionalmente, se entregará una cuenta empresa para la plataforma *LinkedIn*<sup>54</sup>, para que el trabajador la vincule a su cuenta personal y así pueda capacitarse en áreas de

---

<sup>54</sup> Es una red social orientada al uso empresarial, a los negocios, al empleo y a la formación.

interés personal como por ejemplo: idiomas, programación, entre otros (el uso de esta plataforma no requiere inversión adicional).

Gráfico 6. Distribución de capacitaciones



Fuente: Empresa, elaboración propia

El presupuesto asignado para el plan de capacitación anual es de un 4% del costo total de remuneraciones para todos los años. Es importante señalar que considerando que todos los años el 1% se puede recuperar a través de la franquicia tributaria por el Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (SENCE)<sup>55</sup>.

#### 11.4. Desempeño

El desempeño laboral puede entenderse como la calidad del trabajo que cada empleado le aporta a sus tareas diarias, durante un determinado período de tiempo. Un buen desempeño laboral suele estar marcado por una serie de características intrínsecas a la persona. En particular, en la empresa financiera se medirá a los trabajadores bajo los siguientes dos conceptos, los cuales tienen una misma importancia (50% - 50%) dentro del resultado final:

- **Objetivos:** este concepto está diseñado para respaldar el enfoque al desempeño, centrado en el empleado al proporcionar la base para que los líderes y los miembros del equipo tengan conversaciones significativas. Los líderes y los trabajadores del equipo tendrán una discusión sobre los objetivos y establecerán un camino claro para lograr cada uno de estos. Cada miembro del equipo tendrá 4-6 objetivos SMART<sup>56</sup>

<sup>55</sup> <https://sence.gob.cl/empresas/franquicia-tributaria>

<sup>56</sup> Es un acrónimo mnemotécnico que brinda criterios para guiar en el establecimiento de metas y objetivos para obtener mejores resultados, por ejemplo, en la gestión de proyectos, la gestión del desempeño de los empleados y el desarrollo personal.

(específicos, medibles, alcanzables, relevantes y de duración determinada), cada uno ponderado (> 1%) igual al 100% del peso total.

- **Competencias:** las competencias son los comportamientos que debe demostrar un trabajador para tener éxito en su trabajo, promover la cultura de la empresa y cumplir con la misión y las prioridades estratégicas. Las competencias demuestran “cómo” se dirige para alcanzar las metas. Las principales competencias son: adaptabilidad, desarrollo de lealtad del cliente, colaboración, valora la diversidad, equidad e inclusión y estándar laboral.

El desempeño se medirá y controlará en 4 etapas:

1. Establecimiento de Objetivos: marzo; la realiza el jefe directo.
2. Revisión Avance: julio; reunión 1 a 1 con el trabajador.
3. Evaluación (nota mínima 1 – nota máxima 5): noviembre; la realiza el jefe directo.
4. Calibración de nota: diciembre; se hace con la participación de todos los jefes y gerentes de la empresa.

## **12. Estrategia y Control**

Esta etapa da pie a las definiciones conceptuales que guían el desarrollo de la estrategia y control; para ello se tomarán las definiciones estratégicas con las cuales ya cuenta la compañía, se analizarán críticamente y se establecerán propuestas de ser necesario.

### **12.1. Misión**

La definición de misión permitirá guiar a esta empresa financiera y a todos sus miembros en la búsqueda de un objetivo común, brindando un direccionamiento permanente en el tiempo. La propuesta es la siguiente:

“Entregar un servicio de financiamiento diferenciado, altamente especializado y eficiente, para ser identificados por nuestros clientes como un socio estratégico permanente y confiable en el tiempo”.

### **12.2. Visión**

La definición de visión buscada por la empresa financiera describirá cuál debe ser el negocio en el futuro; tendrá un horizonte de 4 años (2026) y establecerá el lugar en el



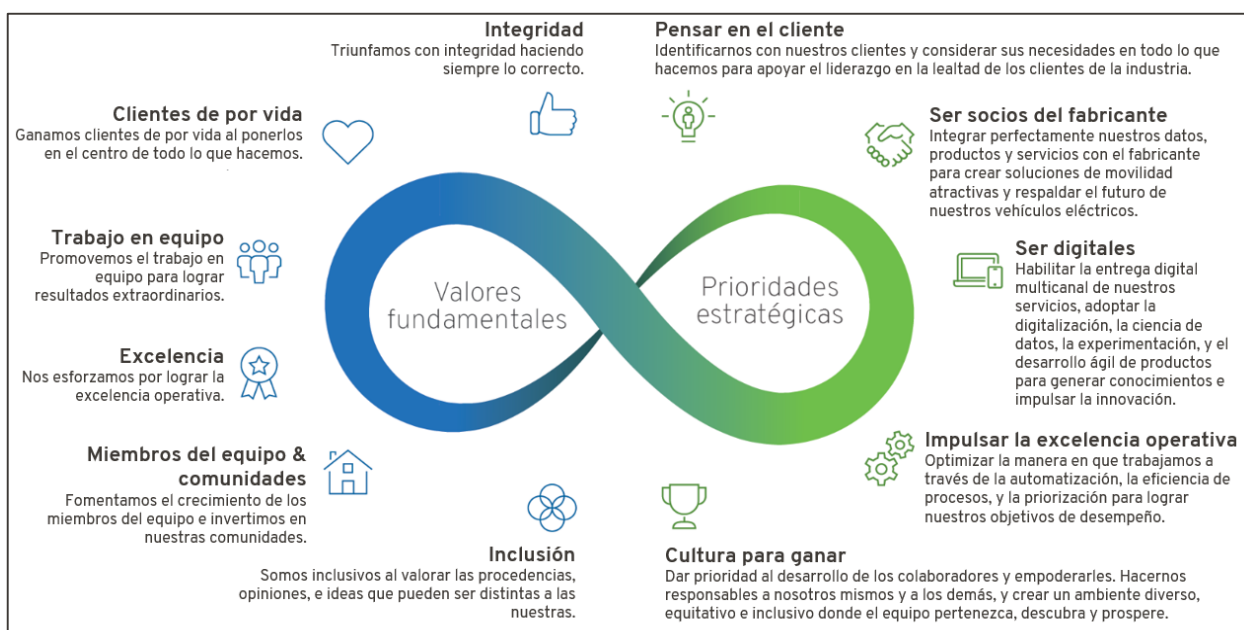
que la organización desea estar en ese momento, cómo lo logrará y cuál será la propuesta de valor asociada. La propuesta es la siguiente:

“Ser la mejor financiera automotriz, logrando la lealtad de nuestros trabajadores, clientes, concesionarios y socios comerciales”.

### 12.3. Valores y Prioridades

Los valores y prioridades definen cómo se harán las cosas en la empresa financiera:

Imagen 6: Valores y Prioridades



Fuente: Empresa, elaboración propia

### 12.4. Pilares Estratégicos

Los pilares estratégicos que representan los principales temas para la estrategia de la organización son los siguientes:

- **Crecimiento:** mejorar la posición en el mercado y la rentabilidad de manera sustentable.
- **Servicio:** el viaje del cliente deberá ser excepcional y memorable.
- **Innovación:** en todos los procesos se fomentará el uso de herramientas tecnológicas automatizadas y ágiles.

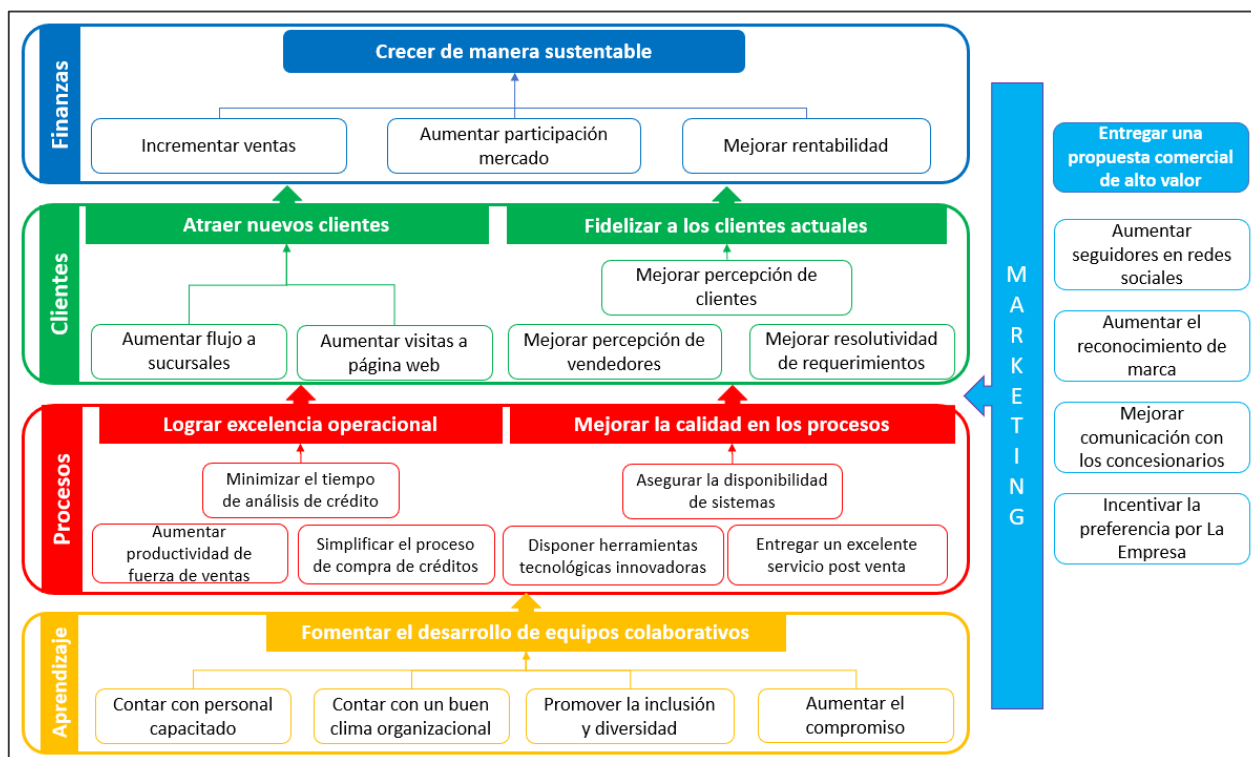
Estos temas estratégicos se encuentran como prioridad en todas las áreas de la empresa, donde cada una, con su particular punto de vista, responde a uno de éstos con el objetivo de ayudar a alcanzar una mejor posición en el mercado. También se ve una marcada responsabilidad con el servicio que se entrega a los concesionarios y a los clientes, entendiéndose incluso como un eje central para aportar a la visión de la empresa desde el lugar y función de cada equipo. Desde el punto de vista de la rentabilidad, se identifica una responsabilidad con el cumplimiento del presupuesto de cada área y una búsqueda de soluciones que permitan aportar a la eficiencia. Finalmente, desde la innovación las áreas deben ser capaces de evolucionar hacia soluciones automatizadas y que se alineen en alcanzar la excelencia operacional.

### **12.5. Balance Score Card**

De acuerdo a las definiciones estratégicas descritas y el análisis de la organización, se trabaja el diseño del *balance score card* (BSC) o cuadro de mando integral (CMI) de acuerdo a las cuatro perspectivas del modelo propuesto por Kaplan y Norton: financiera, cliente, procesos internos, y aprendizaje y crecimiento. Si bien la perspectiva de *marketing* no está dentro del modelo utilizado, éste se incorpora al modelo debido a la importancia que toma este aspecto dentro de la planificación estratégica para La Empresa, donde se busca desarrollar una propuesta de negocio que sea sólida, que entregue valor a los concesionarios, que logre posicionarse en los clientes finales y que aproveche las capacidades y recursos de la empresa.

A continuación se presenta el BSC, en el cual se identifican las relaciones causales entre los objetivos, agrupando aquellos que comparten el impacto en otros. El CMI debe ser difundido en la empresa de manera de que los trabajadores comprendan cómo aportan al cumplimiento de los otros objetivos, pilares estratégicos y visión de la empresa.

Figura 3: BSC



Fuente: Empresa, elaboración propia

## 12.6. Objetivos e Indicadores

En el anexo O se puede encontrar el detalle de los objetivos y sus indicadores clave de gestión. La propuesta de indicadores para La Empresa, ha sido consensuada con los actuales gerentes y directores, y en ella se establecen los niveles deseados para cada perspectiva estratégica los cuales están basados en comparaciones con el mercado y la experiencia de los líderes, siempre partiendo de una base actual de niveles alcanzados.

- **Marketing:** el objetivo estratégico es entregar una propuesta comercial de alto valor tanto para los concesionarios como para los clientes finales. Para lograr lo anterior cobra relevancia mejorar la comunicación con los concesionarios, específicamente con los vendedores, ya que a través de ellos se podrá avanzar hacia otros objetivos.
- **Aprendizaje y Crecimiento:** en esta perspectiva el objetivo estratégico es fomentar el desarrollo de equipos colaborativos y para lograrlo la empresa debe alcanzar niveles de capacitación, clima organizacional y compromiso de al menos un 90%. A su vez uno de los valores de la empresa está ligado a la inclusión y diversidad, por lo cual se establece un indicador que mida la promoción de este ítem.
- **Procesos:** los objetivos estratégicos son, por un lado lograr excelencia operacional, y por otro, mejorar la calidad en los procesos. Estos objetivos responden al pilar

estratégico de innovación, ya que se busca generar significativos aportes operacionales mediante la automatización, digitalización y simplificación de procesos.

- **Cientes:** en esta perspectiva los objetivos estratégicos son atraer nuevos clientes y fidelizar a los clientes actuales, ambos están conectados con el pilar estratégico de servicio. Lo anterior se afirma debido a que se busca sumar nuevos prospectos y transformarlos en consumidores de los productos de financiamiento ofrecidos, y a su vez, convertir a los clientes en *fans* no solo de la financiera sino que también del fabricante, en ambos casos siempre brindándoles un viaje memorable.
- **Finanzas:** el objetivo estratégico es crecer de manera sustentable, y para lograrlo es necesario que todas las áreas de la empresa financiera colaboren de manera sincronizada. Esta perspectiva está bajo el pilar estratégico de crecimiento, y en él se deben concentrar los esfuerzos para incrementar las ventas, aumentar la participación de mercado y mejorar la rentabilidad de la empresa.

### 12.7. Plan de Implementación

El plan de implementación es una propuesta cronológica con los hitos más relevantes que se deben desarrollar entre los años 2023 y 2026, y generará una ruta a seguir para poder lograr los objetivos definidos (en el anexo P se detalla el cronograma de las actividades a desarrollar). A continuación en la siguiente figura se presenta un resumen del plan.

Figura 4: Plan de implementación

	2023 Primer Año	2024 Segundo Año	2025 Tercer Año	2026 Cuarto Año
<b>Tecnologías</b>	Validación de Identidad Remota Inf. Cotizaciones Previsionales Carpeta Tributaria Página Web +M\$20.23	Firma Electrónica Simple Código QR Documentos Chatbot +M\$10.71	Firma Electrónica Avanzada +M\$3.57	
<b>Personas</b>	+1 Analista de Crédito +1 Analista de Compra +1 Sup. de Telemarketing +1 Sup. Int. de Negocios +10 ESF	+1 Analista de Crédito +1 Analista de Compra +10 ESF	+5 ESF	+5 ESF
<b>Productos</b>	Planes Tradicionales Planes Compra Inteligente	Plan Flota Pequeña	Plan Leasing	
<b>Campañas</b>	Nueva Página Web Servicio al Cliente Permiso Circulación Cambio de Año RRSS +M\$84.2	Lanzamiento de Plan Campañas Anteriores (excluye web) +M\$77.6	Lanzamiento de Plan Campañas Anteriores (excluye web) +M\$77.6	Campañas Anteriores (excluye web) +M\$77.6
<b>Eventos</b>	Academia Online Nuevo Modelo Convención de Ventas Cyber Day Cyber Monday +M\$60.2	Eventos Anteriores +M\$60.2	Eventos Anteriores +M\$60.2	Eventos Anteriores +M\$60.2

Fuente: Empresa, elaboración propia

- Primer año: se potenciará la implementación de innovaciones tecnológicas en los procesos de análisis de crédito (validación de identidad remota, informe de cotizaciones previsionales y carpeta tributaria) y en acondicionar la página web de la empresa para poder entregar un contenido actualizado, atractivo y que permita generar interacciones con los clientes y prospectos de manera fluida. La mejora en el proceso de análisis de crédito permitirá reducir el tiempo de análisis a 8 minutos por solicitud aproximadamente (actual tarda 15 minutos promedio), lo que entregará una holgura para poder atender la creciente demanda de solicitudes, de acuerdo a lo detallado en la sección 10.1.4. En total por este ítem se contabilizan \$20.230.000.

En lo relacionado al personal, para cubrir el crecimiento de demanda de solicitudes de crédito y compra de contratos que prevé La Empresa, se hace necesario la contratación de 1 analista de crédito y 1 analista de compras. Adicionalmente para atender la necesidad de acompañamiento, soporte y asesoramiento de parte del concesionario, se prevé el ingreso de 10 ejecutivos de servicios financieros, los cuales serán asignados a las sucursales de acuerdo al Anexo L. Por otro lado, para lograr trabajar el modelo de prospectos de clientes se necesitará un supervisor de inteligencia de negocios y un supervisor de *telemarketing*, los cuales buscarán fomentar el crecimiento en la empresa. Las descripciones de cargo de cada posición están en el Anexo M y las remuneraciones asociadas a cada uno están detalladas en el Anexo N.

Para poder operar de manera eficiente durante 4 años, se prevé que la inversión debe cubrir los costos de ventas, gastos administrativos y amortización del crédito de los 2 primeros meses (revisado con el área de Finanzas) y adicionalmente se debe invertir en equipos, mobiliario e innovaciones tecnológicas, lo que se traduce en una inversión inicial de \$788.130.000 los cuales son cubiertos con un crédito otorgado por un banco de la plaza en 12 meses, cuotas fijas y una tasa del 11,71% anual (ver anexo Q).

- Segundo año: lanzamiento del plan “Flota Pequeña” el cual está orientado a cubrir las necesidades planteadas por los concesionarios y sus clientes pequeñas y medianas empresas que desean comprar hasta 3 unidades.

Adicionalmente se prevé contratar a 10 ejecutivos de Servicios financieros extras para continuar con el plan de acompañamiento en sucursales a los concesionarios. También se hace necesaria la contratación de 1 analista de crédito y 1 analista de compra para atender el crecimiento de solicitudes de crédito y contratos.

Respecto a innovaciones tecnológicas se hará la inversión de \$10.710.000 para implementar firma electrónica simple, código *QR* en documentos y *chatbot* para potenciar los procesos de compra de contrato, ayudar a personas con discapacidad visual y para mejorar la atención de requerimientos sencillos y repetitivos de los clientes, respectivamente. Este monto será cubierto con reinversión de utilidades por lo que no es necesario solicitar financiamiento.

- Tercer año: lanzamiento del plan “*Leasing*” el cual busca cubrir una gran necesidad de financiamiento para clientes independientes, pequeñas y medianas empresas que deseen arrendar un vehículo y obtener beneficios tributarios mediante la declaración del arriendo como un gasto operacional. Adicionalmente se prevé crecimiento del portafolio de planes disponibles.

Se hace necesaria la contratación de 5 ejecutivos de servicios financieros para seguir cubriendo las sucursales de los concesionarios.

Se implementa la innovación de firma electrónica avanzada, lo cual viene a completar el cambio digital del proceso que conforman los subprocesos envío de solicitud de crédito, análisis de crédito y compra de contrato, permitiendo a los clientes tener una experiencia ágil y sin documentos impresos, lo que permitirá que el cliente pueda obtener un crédito sin estar presente en una sucursal. El monto a invertir es de \$3.570.000 el cual será cubierto con reinversión de utilidades.

- Cuarto año: se realiza la selección y contratación de 5 ejecutivos de servicios financieros para completar el despliegue en sucursales de acuerdo al plan operacional. Además, se estima el crecimiento y maduración de todo el portafolio de planes posibilitando obtener un importante número de contratos y por ende ingresos.

## **13. Plan Financiero**

### **13.1. Consideraciones**

En esta sección se detallan las definiciones, consideraciones y supuestos que se realizan para confeccionar el flujo de caja.

- El proyecto es evaluado para el período comprendido entre los años 2023 y 2026, período alineado a la planificación global realizada por la casa matriz de La Empresa.
- El análisis financiero se realiza para la diferencia que produce implementar este plan estratégico y no se consideran los ingresos, costos e inversiones de lo que podría obtener La Empresa sin él.
- Se utilizó el histórico de contratos entre enero de 2018 y noviembre de 2022 para realizar un pronóstico de demanda, el cual fue suavizado usando el método de suavizamiento exponencial simple, con el fin de depurar los efectos producidos por 3 eventos: estallido social (octubre y noviembre de 2019), pandemia Covid-19 (abril a julio de 2020) y quiebre de stock (fines de 2021), detalles en anexo I.
- Los ingresos fueron calculados en base a la proyección de demanda (contratos), detalle que se puede encontrar en el anexo R. Estos tienen asociado un valor *ticket*

por el monto a financiar según tipo de plan y vehículo que varía entre \$9.000.000 y \$21.500.000, los cuales son subdivididos a través de cuotas mensuales las cuales varían \$342.000 y \$914.000 según el plazo (valores entregados por el área de Riesgo).

- Para los costos de venta y gastos de administración se considera una variación anual en el precio de cada proveedor del 7%, que es el promedio que ha arrojado la última actualización realizada por el área de Adquisiciones de La Empresa en junio de 2022.
- Para las remuneraciones se aplica un ajuste del 7% para el año 2024 y de un 5% para los años 2025 y 2026. Esto es considerando las proyecciones de IPC de acuerdo a la Encuesta de Expectativas Económicas (diciembre 2022) más 2pp a cada año para fortalecer el compromiso que tiene La Empresa con su personal.
- Se utiliza una tasa de impuestos del 27% ya que la empresa está en el régimen de primera categoría de acuerdo a las directrices del Servicio de Impuestos Internos.
- El capital de trabajo se calculó utilizando el método de máximo déficit acumulado considerando los meses donde se obtuvo una pérdida acumulada durante el primer año.
- La tasa de descuento utilizada es la definida por La Empresa para la evaluación de proyectos y corresponde a 16,5%.
- Valor considerado para la Tasa Máxima Convencional (TMC) es de 32,25% con variación de 1pp por año y el valor para la UF es de \$35.210, datos entregados por CMF y Banco Central respectivamente.

## 13.2. Flujo de Caja

El flujo de caja que se presenta a continuación en la tabla 26 se encuentra con las cifras en miles de pesos, y también se detalla el cálculo de Valor Actual Neto (VAN), Tasa Interna de Retorno (TIR) y *Payback*<sup>57</sup>, lo anterior se hizo considerando una tasa de descuento del 16,5%. El Anexo S contiene el flujo de caja detallado.

---

<sup>57</sup> Período de retorno de la inversión.

Tabla 20: Flujo de caja

Ítem	Año 0	total 2023	total 2024	total 2025	total 2026
Inversión	-788,130				
Ingresos		5,251,334	7,479,820	8,504,657	9,995,391
Costos de Venta		3,588,191	5,075,731	5,699,010	6,890,871
Margen Bruto		1,663,142	2,404,089	2,805,648	3,104,520
Gastos de Administración		644,776	878,300	1,023,549	1,107,468
Utilidad sobre el flujo		1,018,366	1,525,789	1,782,098	1,997,053
Interés		50,880	0	0	0
Amortización		788,130	0	0	0
Depreciación		5,633	10,500	15,367	17,533
Utilidad antes de impuestos		173,723	1,515,289	1,766,732	1,979,519
Pérdida Acumulada		21,099	0	0	0
Impuestos		23,557	409,128	477,018	534,470
Depreciación		5,633	10,500	15,367	17,533
Flujo de Caja	-788,130	155,799	1,116,661	1,305,081	1,462,582
Flujo de Caja Acumulado					
Capital de Trabajo	-379,832				
<b>Tasa de Descuento</b>	<b>16.50%</b>				
<b>VAN</b>	<b>2,208,614</b>				
<b>TIR</b>	<b>80.56%</b>				
<b>PAYBACK</b>	<b>1.57</b>	<b>1 año + 6 meses + 25 días</b>			

Fuente: Empresa, elaboración propia

### 13.3. Ingresos

Las fuentes de ingresos son relacionadas con la venta de planes de financiamiento para vehículos nuevos y usados. En la siguiente tabla (27) se pueden apreciar los ingresos por año proyectados considerando la demanda anual (anexo R).

Tabla 21: Ingresos

Flujos	total 2023	total 2024	total 2025	total 2026
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>5,251,334</b>	<b>7,479,820</b>	<b>8,504,657</b>	<b>9,995,391</b>
Nuevo - Tradicional - Segmento EIC - Con Bono	305,128	523,497	480,315	601,682
Nuevo - Tradicional - Segmento EIC - Sin Bono	325,950	559,993	413,372	472,515
Nuevo - Tradicional - Segmento P - Con Bono	567,680	811,072	800,548	989,439
Nuevo - Tradicional - Segmento P - Sin Bono	653,461	927,468	684,936	761,296
Nuevo - Compra Inteligente - EICP - Con Bono	438,983	544,593	681,935	852,879
Nuevo - Leasing Financiero - Segmento C - Sin Bono	0	0	105,245	142,388
Nuevo - Leasing Financiero - Segmento P - Con Bono	0	0	359,148	508,703
Nuevo - Flota Pequeña - Segmento EIC - Sin Bono	0	178,515	288,781	367,725
Nuevo - Flota Pequeña - Segmento P - Con Bono	0	264,109	381,524	437,384
Usado - Tradicional - Segmento EIC - Con Bono	750,532	948,098	1,140,211	1,316,615
Usado - Tradicional - Segmento EIC - Sin Bono	768,478	950,331	1,106,288	1,236,825
Usado - Tradicional - Segmento P - Con Bono	726,857	908,958	1,085,045	1,244,583
Usado - Tradicional - Segmento P - Sin Bono	714,264	863,185	977,310	1,063,358

Fuente: Empresa, elaboración propia



### 13.4. Costos de Venta

La siguiente tabla (28) muestra los costos de venta y el detalle se puede revisar en el anexo T, en ambas tablas las cifras están en miles de pesos.

Tabla 22: Costos de venta

Flujos	total 2023	total 2024	total 2025	total 2026
<b>TOTAL COSTOS DE VENTA</b>	<b>3,588,191</b>	<b>5,075,731</b>	<b>5,699,010</b>	<b>6,890,871</b>
CRÉDITO	85,827	124,901	139,919	170,761
COMPRAS	72,044	104,493	120,729	146,781
VENTAS	2,905,187	4,098,354	4,587,895	5,573,790
COBRANZAS	525,133	747,982	850,466	999,539

Fuente: Empresa, elaboración propia

- Los costos de Crédito están principalmente relacionados con la compra de información a burós de crédito que proveen información personal, datos de contacto, comportamiento financiero, *score* de riesgo e ingresos mensuales o anuales.
- Por el lado de Compras, los costos están asociados a la gestión de visación y compra física de contratos por el proveedor externo y por la gestión de firmas electrónicas.
- Los costos del área de Ventas son los principales y representan cerca del 80% de los costos de venta. Esto se debe principalmente a que la empresa financiera incurre en pago de bonos de incentivo a los vendedores por colocar un crédito, el cual varía entre \$35.000 y \$100.000 dependiendo del plan y vehículo financiado; a su vez se paga una comisión a cada concesionario, la cual corresponde a la diferencia entre la tasa de cierre del contrato y la tasa piso (diferencia varía entre 1% y 3% dependiendo del tipo de plan y vehículo financiado) la que se multiplica por el monto financiado.
- Respecto al área de Cobranzas, se genera un costo por gestión de cobranza mensual a cada contrato cerrado.

### 13.5. Gastos de Administración

Los gastos de administración se detallan en la siguiente tabla (29) y el detalle se puede revisar en el anexo U.

Tabla 23: Gastos de administración

Flujos	total 2023	total 2024	total 2025	total 2026
<b>TOTAL GASTOS ADMINISTRACIÓN</b>	<b>660,376</b>	<b>878,300</b>	<b>1,023,549</b>	<b>1,107,468</b>
CRÉDITO	145,569	155,759	160,935	163,074
COMPRAS	33,804	36,170	37,979	39,118
MARKETING	212,091	207,710	209,405	210,473
PERSONAS	253,312	460,952	583,079	678,283
SERVICIO AL CLIENTE	0	7,140	7,140	7,140
EQUIPAMIENTO	15,600	10,570	22,400	0

Fuente: Empresa, elaboración propia

- Los gastos de Crédito y Compras están dados por la administración mensual de plataformas de proveedores externos los cuales entregan información crediticia, permiten generar consultas manuales y descargar reportes de gestión.
- Los gastos de *Marketing*, están relacionados al pago de plataforma de *telemarketing*, al financiamiento de las campañas de promoción, eventos y difusión, y a acciones tácticas que son definidas en conjunto con el fabricante de vehículos.
- En el ítem Personas se produce el principal gasto y éste considera el pago de remuneraciones, capacitación y selección de personal. Este gasto busca ser altamente eficiente ya que el personal de la empresa es quien materializa las acciones que buscan entregar valor y diferenciación en la industria.
- El gasto en equipamiento, representa la reinversión en equipos y mobiliario que se realizará al término de la vida útil de la primera inversión.

### 13.6. Financiamiento

Como se menciona en el punto 12.8. la empresa debe financiar el funcionamiento operacional por al menos 2 meses más la inversión en equipamiento y mobiliario, de acuerdo a las pautas del área de Finanzas. Para ello se gestiona a través de un banco de la plaza un crédito a 12 meses plazo por un monto total de \$788.130.000. El detalle del pago del crédito se puede encontrar en el anexo Q.

### 13.7. Customer Lifetime Value

El *Customer Lifetime Value* (CLV) es una métrica que sirve a la empresa para determinar el valor o ganancia que representa un cliente durante un determinado período de tiempo.

El resultado de la estimación se encuentra en la tabla 30.

Tabla 24: Customer lifetime value

Tipo de Plan	CLV	CAC	Ratio (LTV / CAC)
Nuevo - Tradicional - Segmento EIC - Con Bono	11,375	415	27
Nuevo - Tradicional - Segmento EIC - Sin Bono	9,121	506	18
Nuevo - Tradicional - Segmento P - Con Bono	48,417	456	106
Nuevo - Tradicional - Segmento P - Sin Bono	38,958	560	70
Nuevo - Compra Inteligente - EICP - Con Bono	15,177	442	34
Nuevo - Leasing Financiero - Segmento C - Sin Bono	19,500	2,794	7
Nuevo - Leasing Financiero - Segmento P - Con Bono	41,500	1,682	25
Nuevo - Flota Pequeña - Segmento EIC - Sin Bono	9,950	910	11
Nuevo - Flota Pequeña - Segmento P - Con Bono	41,500	1,369	30
Usado - Tradicional - Segmento EIC - Con Bono	9,792	307	32
Usado - Tradicional - Segmento EIC - Sin Bono	9,038	336	27
Usado - Tradicional - Segmento P - Con Bono	31,250	438	71
Usado - Tradicional - Segmento P - Sin Bono	28,875	515	56

Fuente: Empresa, elaboración propia

Para obtener el CLV se consideró un valor *ticket* promedio de los 4 años de planificación para cada plan, un número de compras por año (basado en que un cliente compra cada 3 años o 36 meses, dato histórico) y el tiempo de retención (tiempo estimado en base a la cantidad de años que tarda un cliente en pagar su crédito).

Por otro lado se obtuvo el costo de adquisición de clientes (CAC) el cual se estimó en base al total de la inversión realizada en *marketing*, ventas, análisis de crédito y compra de contrato sobre el número de clientes promedio obtenido en los 4 años por cada tipo de plan. El detalle de ambos cálculos se encuentra en el anexo V.

Como análisis se puede indicar lo siguiente:

- Los nuevos planes de financiamiento presentan un CAC mayor y una rentabilidad menor por cliente conseguido, lo cual es bastante esperable considerando que al ser productos nuevos los vendedores y clientes se mueven en menor medida hacia ellos.
- La Empresa para poder mejorar los ratios más bajos deberá invertir (en una segunda etapa) en planes de retención y programa de fidelización más

específicos, considerando la introducción de los nuevos planes. Este trabajo de tesis proveerá de información histórica para entender los comportamientos de los nuevos consumidores.

- Otro punto importante es que al invertir en tecnología, ésta permitirá capturar un mayor número de *leads* y a su vez mejorará el ratio CLV/CAC. Es decir, La Empresa tiene la oportunidad a través de su página *web* de disminuir su CAC al convertir rápidamente a estos prospectos en clientes ya que existe un acercamiento voluntario de ellos hacia la financiera, y no se debe incurrir en una inversión para adquirir esa información.
- Si bien los consumidores de planes de financiamiento del segmento premium (P) tienden a ser menos en cantidad, generan un alto valor ya que su *ticket* es mayor y tienden a comprar más veces en un período de 3 años. Esto puede ser utilizado por la empresa en orientar a futuro, un plan de adquisición de clientes de este segmento.

### 13.8. Escenarios Alternativos

Se proponen dos escenarios alternativos para La Empresa (ambos flujos de caja se pueden encontrar en el anexo W).

- Escenario 1: reducción de ventas en un 10% a lo estimado y aumento de costos de venta en un 5% para todo el período de evaluación.

Este escenario se quiere estudiar en caso de contracción de la demanda de vehículos nuevos y usados debido al estancamiento en la economía en general por más tiempo de lo pronosticado por expertos nacionales e internacionales, es decir, que la economía se recupere después del año 2023<sup>58</sup>. Además los costos de venta aumentarían más de lo esperado por su relación con la inflación.

Aun así, bajo estos supuestos, el VAN es positivo y la TIR obtenida es atractiva para la empresa financiera.

- VAN = M\$855.316 y TIR = 47,59%

- Escenario 2: aumento de ventas en un 10% a lo estimado y disminución de costos de venta en un 5% para todo el período de evaluación.

Este escenario se propone en caso de que el fabricante de vehículos introduzca una nueva línea de vehículos (eléctricos e híbridos) y se genere una mejora en las

---

<sup>58</sup> Pronóstico entregado por Oscar Landerretche en Convención de Ventas de La Empresa, noviembre 2022.

condiciones contractuales con los proveedores considerando la economía de escala al tener un mayor número de solicitudes de crédito y contratos.

Bajo estos supuestos, el VAN se eleva considerablemente y la TIR arrojada es altamente atractiva para la empresa financiera.

- VAN = M\$3.866.715 y TIR = 138,34%

Ambos escenarios fueron utilizados para poder realizar una simulación en *Software Crystal Ball* y así obtener un grado de certeza respecto a los ingresos por plan al año 2026, lo que permitirá alcanzar el objetivo general de este trabajo de tesis (los resultados se encuentran en el anexo X).

## 14. Conclusiones

- Actualmente la empresa ejecuta actividades altamente dependientes del fabricante de vehículos y sus concesionarios, de la cual es la financiera cautiva. Este hecho es relevante ya que La Empresa pierde control sobre el precio (tasa) entregado al cliente final y la distribución de los planes de financiamiento se realiza a través de vendedores externos y en la mayoría de las veces en la sucursal del concesionario. Por lo anterior, se hace necesaria la incorporación de ejecutivos de servicios financieros para estar presentes en la sucursal, procurando controlar el precio y distribución de los créditos, de esta forma La Empresa puede mejorar sus ingresos.
- Si bien la empresa financiera lleva más de 40 años en el mercado chileno con buenos resultados, toma especial relevancia ejecutar la planificación estratégica mediante el compromiso de la alta dirección, quienes deben gestionar el cambio dentro de la organización. De no hacerlo, prevalecerá una inercia operacional que no permitirá atender las expectativas y necesidades de sus clientes y socios comerciales.
- Para que La Empresa pueda avanzar alineadamente, debe trabajar en forma colaborativa y no en silos, por lo cual el cuadro de mando integral será una herramienta fundamental para lograrlo. Por lo anterior, lo propuesto aborda al menos 5 perspectivas y de esta forma entrelaza los objetivos de cada una de ellas y los encausa a los pilares estratégicos que sostienen la visión y misión.
- Al realizar la simulación en *Crystal Ball* se observa que existe una sensibilidad ante la demanda y su crecimiento, impactando directamente sobre las ventas de crédito automotriz. El precio (tasa), es menos sensible y tiende a comportarse más estable.

- La innovación tecnológica es sumamente importante para poder concretar la planificación estratégica y alcanzar las cuotas objetivo, ya que permitirán diferenciarse sobre sus competidores, entregarán una disminución en los tiempos de procesamiento tanto de solicitudes de crédito como en la compra de contratos, reducirán el trabajo manual de los analistas, fomentará el flujo digital de información y entregará valor al modelo operacional.
- La Empresa, en su afán por crecer, no solo debe atender la demanda para el financiamiento histórico, sino que también debe dar un salto hacia nuevas categorías de vehículos como lo son los eléctricos e híbridos, segmento que actualmente crece a tasas altas ya que sus bases de comparación de años anteriores son muy bajas. Paralelamente se dejan establecidas las oportunidades de mercado a través de nuevas modalidades de financiamiento como lo son el *leasing* financiero o pequeños flotistas.
- Si bien la TIR y el VAN obtenido son buscados por muchos inversionistas, en la industria del crédito automotriz existen barreras altas para poder participar como se detalló en la sección 5.2.2. Además, la relación comercial entre el fabricante de vehículos y La Empresa (empresas que comparten accionistas a nivel global), permiten a esta última proyectarse en Chile con seguridad hacia el futuro aprovechando sus ventajas competitivas y economías de escala logradas por volumen de solicitudes de crédito y contratos cerrados.
- El proyecto es altamente positivo para los accionistas ya que el *payback* del proyecto es de 1 año, 6 meses y 25 días, lo que genera favorables expectativas en un ambiente competitivo y agresivo (en muchas ocasiones), donde la incertidumbre y los riesgos globales y locales son cada vez más difíciles de predecir, mitigar y controlar.
- Se visualiza una gran oportunidad para La Empresa al innovar en tecnologías que faciliten el análisis de crédito y la compra de contratos, ya que estos procesos permitirán conectarse a los *e-commerce* de los concesionarios, logrando así que el cliente final viva una mejor experiencia de compra, orientada a la agilidad, comodidad y rapidez.

## 15. Bibliografía

- Chase, Richard; Aquilano, Nicholas; Jacobs, Robert. 2013. Administración de Operaciones. McGraw-Hill Interamericana.
- Fernández – Balaguer, Gregorio; Molina, Javier. 2008. El Plan de Ventas. ESIC Editorial.

- Ferrucho, Diego. 2013. Diseño de un Plan Estratégico para el Club Deportivo Magallanes. Tesis de Grado. Universidad de Chile.
- González, Rodrigo. 2021. Estrategia de Crecimiento en la Comercialización de Flores. Tesis de Grado. Universidad de Chile.
- Hax, Arnoldo; Wilde, Dean. 2003. The Delta Model – A new framework of strategy. Journal of Strategic Management Education. Senate Hall Academic Publishing.
- Hill, Charles; Gareth, Jones; Schilling, Melissa. 2019. Administración Estratégica. Cengage.
- Kaplan, Robert; Norton, David. 2007. Mapas Estratégicos: Convirtiendo los Activos Intangibles en Resultados Tangibles. Harvard Business Press. Gestión 2000.
- Kaplan, Robert; Norton, David. 1997. Cuadro de Mando Integral. Gestión 2000.
- Kohler, Eduardo. 2021. Clase MBA Política de Negocios. Universidad de Chile.
- Kotler, Philip; Keller, Kevin. 2011. Marketing Management. Prentice – Hall International.
- Lorca, Oscar. 2015. Plan Estratégico para una Empresa de Arriendo de Maquinaria. Tesis de Grado. Universidad de Chile.
- Massons, Joan. 2016. Finanzas: Análisis y Estrategia Financiera. Hispano Europea.
- Quijano, Santiago. 2006. Dirección de Recursos Humanos y Consultoría en Organizaciones. Icaria Editorial.
- Russel, Pablo. 2012. Estrategia Corporativa Rosen 2012 – 2016. Tesis de Grado. Universidad de Chile.
- Sapag, Nassir; Sapag, Reinaldo; Sapag, José Manuel. 2014. Preparación y Evaluación de Proyectos. McGraw-Hill Interamericana.
- Wheelen, Thomas L; Hunger, J. David. 2007. Administración Estratégica y Política de Negocios. Pearson.

## 16. Anexos

### Anexo A: Factores de Riesgo

En el plano local, La Empresa está expuesta a los siguientes riesgos relacionados con el uso de instrumentos financieros:

1. Riesgo de crédito: la financiera ha implementado una serie de políticas para identificar, medir, monitorear y mitigar el riesgo de crédito resultante de las operaciones de otorgamiento de préstamos automotrices. El otorgamiento de crédito se hace basado en un análisis de varias dimensiones: el perfil del cliente, sus hábitos de pago, su capacidad de pago, y la estructura y términos y condiciones del préstamo. Dicho análisis incluye el uso de un modelo propietario de puntuación (*scoring*). Las políticas de crédito definen los niveles aceptables en cada una de las mencionadas dimensiones, de manera que se mantengan dentro de los rangos aceptables de riesgo crediticio.
2. Riesgo de liquidez: se entiende por “Riesgo de liquidez” la “contingencia de no poder cumplir de manera plena y oportuna con las obligaciones de pago en las fechas correspondientes, debido a la insuficiencia de recursos líquidos o a la necesidad de asumir costos inusuales de financiamiento”. Los objetivos de la gestión del riesgo de liquidez son:
  - Mantener liquidez suficiente para atender de forma oportuna, eficiente y suficiente las obligaciones adquiridas, así como las necesidades de caja para el normal funcionamiento del negocio.
  - Mantener la capacidad de financiamiento para sustentar el crecimiento deseado.
  - Garantizar el acceso a fuentes de financiamiento alternativas en caso de crisis.
  - Garantizar el cumplimiento de los requerimientos regulatorios. La Empresa basa su endeudamiento actual en líneas bancarias que buscan no sólo soportar el crecimiento y nivel actual de los pasivos, sino además calzar el plazo de los activos de manera adecuada, al menor costo posible. Adicionalmente, a la fecha La Empresa tiene inscrita en el Registro de Valores, una línea de emisión de efectos vigente hasta el julio del año 2023 por un monto hasta de UF 2.250.000.
3. Riesgo de tasa de interés: se entiende por Riesgo de Tasa de Interés la posibilidad de incurrir en pérdidas asociadas a la disminución de valor de portafolios, o caídas de valor de los fondos, o patrimonios que la sociedad pueda llegar a administrar, ocurridos como consecuencia de cambios en el precio de los instrumentos financieros en los cuales se mantienen posiciones dentro o fuera del balance. Con el fin de mitigar



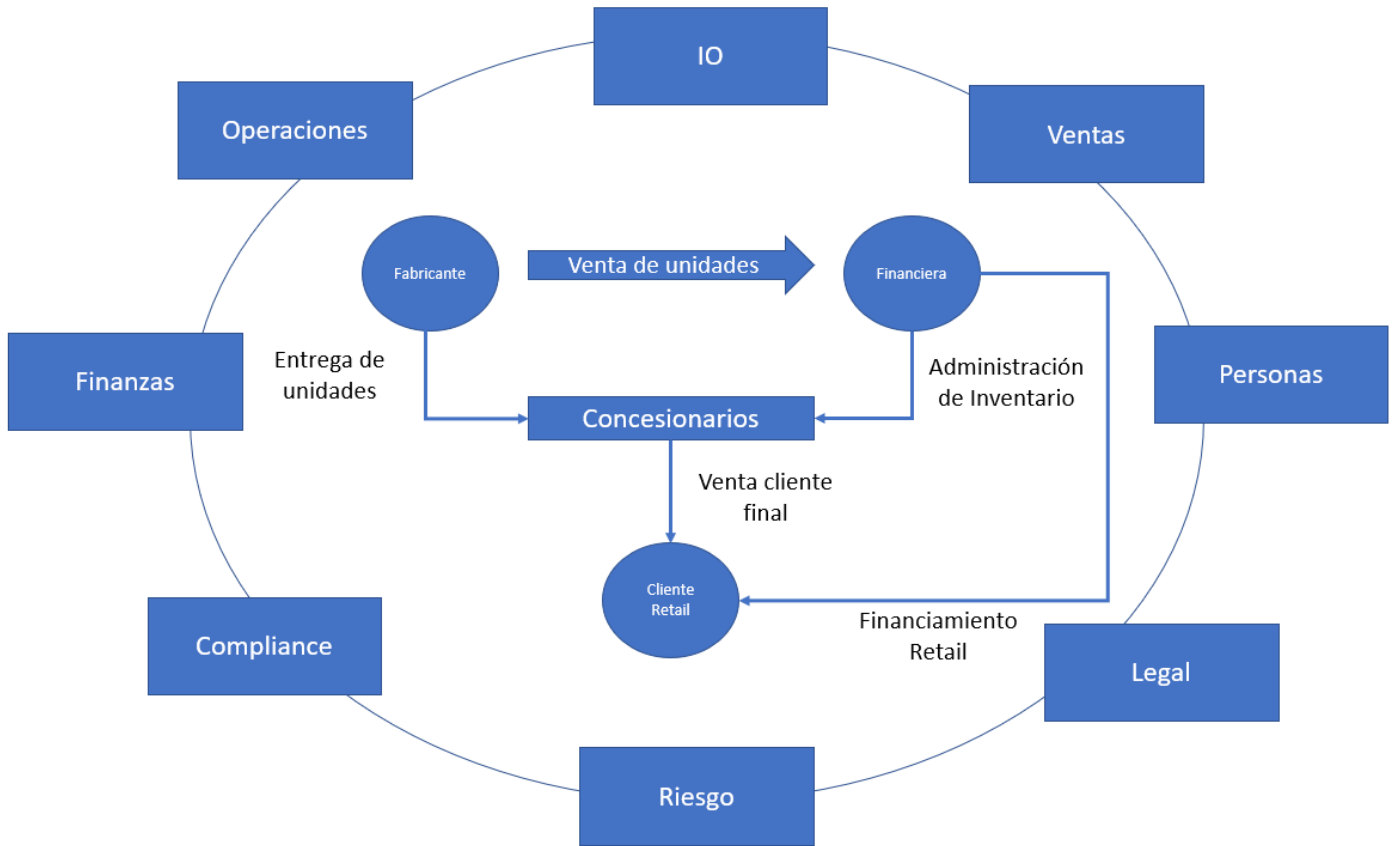
el riesgo de mercado, La Empresa busca tener una estructura de financiamiento alineada con la estructura del activo, es decir, en términos de tasa (fija o variable) y plazo (duración de los activos).

4. Riesgo operacional: El proceso de control de gestión dispone de numerosas herramientas dentro de las que se encuentran los manuales de políticas y procedimientos, locales y corporativos, auditoría interna corporativa y local, auditorías financieras anuales externas:

- Fuerte control de riesgo en el área de generación de negocios.
- Prevención y detección de fraudes: implementación de procesos y políticas que definen una estructura interna para la detección y prevención de fraudes.
- Reducción del riesgo de fraude: implementación de la herramienta “*Fraud Watch Tool*”, con el fin de alertar a La Empresa sobre potenciales casos de fraude.

## Anexo B: Ciclo Operacional

Imagen 7: Ciclo operacional



Fuente: Empresa, elaboración propia

## Anexo C: Tipos de Vehículos y Segmentos

### Tipos de Vehículos:

- Vehículos Nuevos: se refiere a unidades nuevas, del año en curso, sin uso y sin primera inscripción en el Registro Civil e Identificación. Dentro de las categorías de este segmento se encuentran: Autos, SUVs, Pick-Ups & Vans, Deportivos y Camiones.
- Vehículos Seminuevos: se refiere a unidades usadas con hasta 2 años de antigüedad, según la primera inscripción en el Registro Civil e Identificación. Se contemplan las mismas categorías de vehículos que las unidades nuevas.
- Vehículos Usados: se refiere a unidades usadas entre 2 y 10 años de antigüedad, según la primera inscripción en el Registro Civil e Identificación. Se contemplan las mismas categorías de vehículos que las unidades nuevas.

Cabe destacar que la empresa financiera no participa en el financiamiento de motocicletas, buses, maquinaria agrícola y maquinaria pesada.

### Segmentos:

- Entrada: vehículos con precio entre \$9.540.000 y \$12.540.000
- Intermedia: vehículos con precio entre \$13.040.000 y \$22.590.000
- Premium: vehículos con precio entre \$29.837.100 y \$66.790.000
- Comercial: vehículos tipo furgón con precio entre \$11.567.100 y \$12.162.100

## **Anexo D: Planes Crediticios**

La oferta entregada por la empresa es una combinación del tipo de plan crediticio y el tipo de vehículo que se requiere financiar. Sobre estas combinaciones se definen una serie de variables relevantes para configurar un crédito automotriz.

La oferta de planes retail está remitida a 2 planes en particular y éstos son ofrecidos a todos los tipos de clientes que tiene la empresa financiera. La diferencia es que los vehículos seminuevos y usados solo pueden ser financiados con un plan tradicional.

- **Plan Tradicional:** se trata de un crédito de consumo destinado a financiar la compra de un vehículo, el que quedará en prenda hasta que se salde la deuda. A diferencia de un crédito de libre consumo, este tipo de financiamiento está sujeto a la compra del auto. Las cuotas son fijas y pueden variar entre 6 y 60 meses, dependiendo del monto a prestar y del perfil de riesgo de cada cliente.
- **Plan Compra Inteligente:** se trata de un crédito de consumo destinado a financiar la compra de un vehículo, el que quedará en prenda hasta que se salde la deuda. A diferencia de un crédito de libre consumo, este tipo de financiamiento está sujeto a la compra del auto. Está orientado a clientes que deseen renovar el vehículo cada 1 o 2 o 3 años y está sujeto a condiciones comerciales como pie entre 20% y 50%, plazo 13 o 25 o 37 meses, cuotas fijas salvo la 13 o 25 o 37 la que corresponde al valor residual del vehículo, que puede variar entre un 20% y 50% del valor total del auto, dependiendo del pie otorgado.

## **Anexo E: Detalle del Viaje del Vendedor del Concesionario**

Promoción: promoción de los productos y servicios del concesionario para darlos a conocer a los clientes nuevos y existentes.

- Publicidad: promoción de productos y servicios a clientes actuales y potenciales a través de diversos canales y puntos de contacto.
- Prospección: tramitación, cualificación y seguimiento de clientes potenciales a partir de fuentes de clientes potenciales, listas manifiestas e interés expresado en la compra de un vehículo nuevo.
- Retención: gestión de las comunicaciones, los programas y las campañas destinadas a retener a los clientes existentes y transformarlos en nuevos contratos.

Venta: búsqueda del vehículo, los productos y los servicios adecuados para un cliente, y negociar el precio final.

- Bienvenida: interacción con los clientes nuevos y existentes en persona o a distancia (citas con concesionarios, visitas sin cita previa, llamadas, etc.).
- Consultoría: escuchar y asesorar a los clientes sobre los productos, servicios y financiación disponibles en función de sus necesidades particulares.
- Negociación: llegar a un acuerdo con el cliente sobre el precio final y las condiciones del vehículo que ha elegido, teniendo en cuenta el valor de canje y las opciones de pago inicial.
- Venta adicional: ofrecer a los clientes productos y servicios adicionales para combinar con la compra de su vehículo, como garantías, seguros y accesorios.
- Recopilación: finalizar las necesidades de financiación del cliente y reunir la documentación final para la solicitud.

Financiamiento: asegurar la financiación y finalizar el papeleo como parte del proceso de venta del vehículo

- Envío de solicitud: presentación de la solicitud del cliente a La Empresa, sobre la base de las condiciones finales acordadas.
- Espera de respuesta: tiempo de inactividad a la espera de que La Empresa comunique la decisión sobre la solicitud.
- Recepción de respuesta: recepción de la respuesta de la solicitud del cliente por parte de La Empresa con el estado final.
- Atraer: ponerse en contacto con el cliente para comunicarle la respuesta a su solicitud y los pasos siguientes que pueden conducir a un contrato o a cambios en la presentación.
- Espera de decisión: si es necesario volver a presentar la solicitud, se vuelve a producir un tiempo de inactividad, mientras el cliente recopila documentos o información adicionales y los proporciona a La Empresa.
- Completar: completar el proceso de financiación del cliente recopilando los documentos finales, adquiriendo las firmas de los clientes y los pagos iniciales.

Cierre: completar el resto de pasos necesarios para que el cliente reciba su nuevo vehículo

- Preparación de documentos: preparar y presentar la documentación para entregar el vehículo al cliente.
- Envío de documentos: enviar el contrato de venta y toda la documentación del cliente y del vehículo a La Empresa para la compra del contrato al concesionario.
- Espera de compra: tiempo de inactividad a la espera de que GMF revise el contrato de compra de vehículos
- Recepción de respuesta: recepción de la respuesta de La Empresa sobre la decisión de compra o retenida (el contrato retenido se vuelve a presentar una vez corregido).
- Pagos e Incentivos: recibir el pago de La Empresa por la compra del contrato, así como el pago de los incentivos del fabricante de vehículos o de la financiera.

Entrega: completar el resto de pasos necesarios para que el cliente reciba su nuevo vehículo

- Transferencia: garantizar que La Empresa adquiere el contrato para la entrega del vehículo al cliente final.
- Despedida: celebrar con el cliente la compra de su nuevo vehículo.

Servicio: seguimiento y servicio continuos relacionados con el vehículo nuevo o la financiación.

- Mantenimiento de cartera: facilitar la resolución de las necesidades continuas de los clientes relacionadas con sus productos de financiación y de valor añadido.

## **Anexo F: Detalle del Viaje del Cliente Final**

Descubrimiento: el cliente explora pasiva y activamente nuevos vehículos, productos o servicios y opciones de financiación para apoyar las consideraciones al iniciar la compra.

- Observar: toma nota pasivamente a través del entretenimiento, las noticias y la vida cotidiana.
- Involucrar: empezar a interactuar con el fabricante y/o la financiera a través de CRM, redes sociales y experiencias presenciales.
- Buscar: búsqueda activa de información sobre vehículos y financiación a través de fuentes de confianza y experiencias digitales y/o en el concesionario.
- Darse cuenta: el momento en que un cliente se da cuenta de que es hora de empezar a comprar (o no).

Cotización: el cliente compara y determina si financia o no un vehículo.

- Investigar: investigar y comparar opciones en función de las necesidades, el presupuesto, las características, las especificaciones y los costos.
- Validar: confirmar y reducir las opciones mediante recursos de confianza.
- Decidir: el momento en que un cliente decide financiar (o no) un vehículo.

Comprar: el cliente completa el proceso de financiación del vehículo.

- Revisar: determinar cómo comprar en función de las especificaciones, las ofertas, los incentivos y el precio.
- Negociar: negociar o llegar a un acuerdo sobre las condiciones y/o el precio final.
- Decidir financiar: el momento en que un cliente se compromete (o no) con la financiación.
- Finalizar decisión: completar el proceso de financiación.

A Bordo: El cliente se instala y comienza a informarse sobre su nuevo vehículo y crédito.

- Adquirir: entrega, recepción o activación en el concesionario.
- Familiarizar: conocer los detalles de la cuenta y las opciones de gestión solo o con ayuda.
- Personalizar: personalizarlo y “hacerlo mío” según las preferencias de cada cliente.
- Evaluar: momentos en los que el cliente reflexiona sobre las decisiones que ha tomado.

Uso: El cliente opera el vehículo y el servicio relacionado (crédito).

- Administrar: gestión y mantenimiento de cuenta, preferencias, suscripciones y pagos.
- Comunicar: comunicación sobre vehículo y crédito.

- Finalizar: finaliza el viaje de financiación.

Poseer: el cliente estudia los siguientes pasos tras la firma del acuerdo de financiación.

- Liberar: recepción de todos los documentos de propiedad del vehículo una vez finalizados los términos del contrato.
- Acontecimiento: reaccionar ante acontecimientos imprevistos o inoportunos y hacer frente a sus consecuencias.
- Evaluar: momentos en los que un cliente evalúa las ofertas de devolución y las necesidades del vehículo para determinar los siguientes pasos.
- Decidir: volver al viaje de financiación debido a las necesidades del vehículo y/o a ofertas atractivas.

Soporte: apoyar al cliente en el conocimiento de sus opciones/financiación, mediante recursos y asistencia, resolviendo cualquier problema que surja.

- Aprender: buscar información sobre financiación, productos y servicios, resolver necesidades a lo largo del viaje.
- Requerir: llegar con diversos problemas, cambios u otras necesidades o preguntas.
- Comunicar: dar su opinión y/o presentar una queja oficial.



## Anexo G: Política de Crédito

La política de crédito es una guía de actuación de carácter general y está sujeta a revisión periódica; en el caso de La Empresa, cada un año. En este sentido, la política de crédito considera el tipo de producto que se ofrece, los segmentos de clientes a los que va dirigida y las condiciones económicas imperantes, de tal forma que se debe considerar la aplicación de una política liberal o conservadora, que guíe las decisiones de otorgamiento de créditos, en términos de monto, plazo, tiempo, tasa y descuentos.

Dentro de la política de crédito se definen los siguientes conceptos: parámetros crediticios, *score* y nivel de riesgo.

- Parámetros Crediticios: son las variables financieras del cliente y las características comerciales de la solicitud de crédito. Los principales parámetros son:

Tabla 25: Resumen de parámetros crediticios

Parámetro	Definición
Plazo	Duración del crédito en meses.
Pie	Pago inicial del precio total del vehículo. Los accesorios o descuentos del concesionario no se tienen en cuenta en este cálculo. $\% \text{ Pie} = \text{Pago inicial} / \text{Precio de venta al contado}$ .
Precio de Venta	Importe total de la factura del vehículo, sin incluir productos de valor añadido (VAP), intereses o cualquier otro costo relacionado con la financiación del vehículo.
Capacidad de Pago (PTI)	La cuota mensual del crédito dividida por los ingresos mensuales brutos del solicitante. $\text{PTI} = \text{Cuota} / \text{Ingresos}$
Valor Residual	Un pago mayor que se debe realizar al final de un préstamo. El importe total del préstamo no se amortiza a lo largo de la vida del préstamo y se debe un saldo restante como reembolso final al prestamista.

Fuente: Empresa, elaboración propia

- Score: el perfil de riesgo se basa en la aplicación de una puntuación de originación ponderada estadísticamente, en función de las variables sociodemográficas, los hábitos de pago en el sector financiero y las condiciones de la solicitud. Proporciona una puntuación que tiene asociada una probabilidad de impago, y la agrupación de estas probabilidades da como resultado perfiles de riesgo.
- Nivel de Riesgo: segmentos en los que los clientes se agrupan según su puntuación de crédito interna (solo aplica para personas).

Los niveles de riesgo y *score* están definidos internamente, y tienen por finalidad categorizar el perfil de riesgo de los solicitantes de crédito. Cada nivel está asociado a una letra y a un rango de puntuación; el mayor puntaje es 999 y representa el menor riesgo para la empresa; el menor puntaje es 0 y representa el mayor riesgo para la empresa.

Tabla 26: Nivel de riesgo y *score*

<b>Nivel de Riesgo</b>	<b>Rango de Score</b>
S+	960 – 999
S	903 – 959
A	847 – 902
B	823 – 846
B-	787 – 822
C	762 – 786
C-	730 – 761
D	709 – 729
D-	674 – 708
E	0 – 673

Fuente: Empresa, elaboración propia

## Anexo H: Benchmarking Producto

Tabla 27: Benchmarking producto

Empresas	Santander Consumer		Forum Servicios Financieros				Tanner Servicios Financieros		La Empresa Financiera	
Tipos de Plan	Crediagil	Compra Inteligente	Convencional	Compra Inteligente	Flotas	Leasing	Convencional	Compra Inteligente	Tradicional	Compra Inteligente
Plazo (meses)	6 a 60	25 o 37	6 a 48	13 o 25 o 37 o 48	6 a 48	6 a 36	12 a 60	24 o 36	6 a 72	13 o 25 o 37
Pie Mínimo	20%	20%	20%	20%	20%	0%	20%	20%	0%	20%
Pie Máximo	90%	50%	90%	40%	40%	s/i	90%	50%	90%	50%
Tipo Cuota	Iguales		Iguales			Iguales (UF)	Iguales		Iguales	
Tipo Tasa	Fija		Fija				Fija		Fija	
Primer Vencimiento	30 días		45 días		60 días	0 días	45 días		60 días	
Renta Mínima	Dependiente: \$400.000 Independiente: \$500.000		Dependiente: \$750.000 Independiente: Flujo anual positivo			Empresa: DAI	Dependiente: \$400.000 Independiente: \$400.000		Dependiente: Sin renta mínima Independiente: Sin renta mínima	
Antigüedad	Dependiente: 12 meses Independiente: 24 meses		Dependiente: 12 meses Independiente: 24 meses			Empresa: 24 meses	Dependiente: 12 meses Independiente: 36 meses		Dependiente: 6 meses Independiente: 12 meses	
Monto Máximo	No especificado		Dependiente: 7 veces la renta líquida Independiente: Sujeto a la declaración anual de impuestos (DAI)			Monto asociado a vehículo liviano	Dependiente: 7 veces la renta líquida Independiente: Sujeto a la declaración anual de impuestos (DAI)		\$200.000.000 (sujeto a evaluación de carga financiera)	

Fuente: Sitio web de empresas, elaboración propia

Las empresas Santander Consumer y Tanner Servicios Financieros no poseen financiamiento a través de Leasing Financiero o Planes Flotas.

## Anexo I: Suavizamiento Exponencial Simple

Tabla 28: Suavizamiento

Mes	Demanda (Dt)	Pronóstico (Pt)	Error	Error Absoluto
ene-18	1,338	1,325	13	13
feb-18	1,231	1,330	-99	99
mar-18	1,284	1,291	-7	7
abr-18	1,256	1,288	-32	32
may-18	1,474	1,275	199	199
jun-18	1,308	1,355	-47	47
jul-18	1,392	1,336	56	56
ago-18	1,898	1,358	540	540
sep-18	1,625	1,574	51	51
oct-18	1,835	1,595	240	240
nov-18	1,623	1,691	-68	68
dic-18	1,666	1,664	2	2
ene-19	1,850	1,665	185	185
feb-19	1,497	1,739	-242	242
mar-19	1,436	1,642	-206	206
abr-19	1,456	1,560	-104	104
may-19	1,529	1,518	11	11
jun-19	1,281	1,523	-242	242
jul-19	1,488	1,426	62	62
ago-19	1,768	1,451	317	317
sep-19	1,481	1,578	-97	97
oct-19	1,293	1,539	-246	246
nov-19	1,274	1,441	-167	167
dic-19	1,838	1,374	464	464
ene-20	1,916	1,560	356	356
feb-20	1,643	1,702	-59	59
mar-20	1,256	1,678	-422	422
abr-20	721	1,509	-788	788
may-20	702	1,194	-492	492
jun-20	779	997	-218	218
jul-20	859	910	-51	51
ago-20	1,216	890	326	326
sep-20	1,496	1,020	476	476
oct-20	1,921	1,210	711	711
nov-20	1,779	1,495	284	284

<b>dic-20</b>	1,672	1,608	64	64
<b>ene-21</b>	1,739	1,634	105	105
<b>feb-21</b>	1,453	1,676	-223	223
<b>mar-21</b>	1,467	1,587	-120	120
<b>abr-21</b>	1,356	1,539	-183	183
<b>may-21</b>	1,432	1,466	-34	34
<b>jun-21</b>	1,708	1,452	256	256
<b>jul-21</b>	1,671	1,555	116	116
<b>ago-21</b>	1,968	1,601	367	367
<b>sep-21</b>	1,028	1,748	-720	720
<b>oct-21</b>	1,450	1,460	-10	10
<b>nov-21</b>	997	1,456	-459	459
<b>dic-21</b>	1,327	1,272	55	55
<b>ene-22</b>	1,334	1,294	40	40
<b>feb-22</b>	1,457	1,310	147	147
<b>mar-22</b>	1,902	1,369	533	533
<b>abr-22</b>	1,670	1,582	88	88
<b>may-22</b>	1,449	1,617	-168	168
<b>jun-22</b>	1,793	1,550	243	243
<b>jul-22</b>	1,768	1,647	121	121
<b>ago-22</b>	1,629	1,696	-67	67
<b>sep-22</b>	1,326	1,669	-343	343
<b>oct-22</b>	1,181	1,532	-351	351
<b>nov-22</b>	1,120	1,391	-271	271
Alfa	Constante de Suavización		0.4	
EM	Error Promedio		-2	
DAM	Desviación Absoluta Promedio		220	
Fórmula	Pt = Pt-1 + Alfa (Dt-1 – Pt-1)			

Fuente: Empresa, elaboración propia

## Anexo J: Tiempos de Procesos

En la tabla los tiempos está expresados en minutos. Los tiempos actuales son promedios analizados por La Empresa y los tiempos nuevos son estimaciones entregadas por el proveedor.

Tabla 29: Tiempo de análisis de crédito

Proceso	Actividad	Responsable	Tiempo Actual	Tiempo Nuevo	Comentario
Solicitud de evaluación	Captación de información	Vendedor o ESF	5		
	Envío de solicitud de crédito		0,5		
Análisis de crédito	Análisis de solicitud	Analista de crédito	6	6	Se suma la opción remota (no presencial) Conexión web service con proveedores
	Validación de identidad		1	1	
	Verificación de renta		7,5	0,5	
	Entrega de respuesta		0,5	0,5	
Cierre	Formalización de contrato	Vendedor o ESF	10		

Fuente: Empresa, elaboración propia

La opción “remota” en la actividad validación de identidad no suma tiempo adicional debido a que la identidad del cliente se validará usando una de las dos opciones y ambas tardan lo mismo de acuerdo al proveedor.

Tabla 30: Tiempo de compra de contrato

Proceso	Actividad	Responsable	Tiempo Actual	Tiempo Nuevo	Comentario
Compra de Contrato	Firma de documentos	Vendedor o ESF	15	5	Proceso actual implica imprimir documentos, firma holográfica, escanear documentos
	Envío de documentación		0,5		
	Revisión de documentación	Proveedor	5		
	Creación cliente en portafolio	Analista de Compras	1		
	Envío de contrato a cliente	Servicio al Cliente	0,5		

Fuente: Empresa, elaboración propia

## **Anexo K: Descripción de Herramientas Tecnológicas**

1. Validación de Identidad Remota: servicio que permite verificar la identidad de una persona utilizando un cuestionario de preguntas denominado “desafío”, el cual deberá ser resuelto para acceder al servicio final requerido.

El servicio cuenta con parametrizaciones para determinar el número de preguntas que se requieren utilizar, cuál es el porcentaje de respuestas correctas para aprobar el “desafío” y la cantidad de veces que se puede realizar el desafío para el mismo RUT, estas condiciones deben ser definidas por el cliente.

El “desafío” es generado en el momento y de forma aleatoria, considerando información específica de la persona, almacenada en las múltiples bases de datos.

El “desafío” autentifica la identidad de la persona en base a las respuestas entregadas, permitiendo operar servicios de negocios con una mayor seguridad.

Para la obtención de verificación de identidad mediante preguntas el servicio considera lo siguiente:

- Verificación de Estado de Cédula: con el RUT y N° de serie ingresado por el usuario, se validará en bases de del proveedor que la persona no presente defunción. De manera posterior, se verificará en línea con el Servicio de Registro Civil e Identificación (SRCel) que la cédula de identidad se encuentre vigente. En caso de no estar disponible el servicio del SRCel, el proveedor dispone de una base de contingencia para realizar esta validación. Con ambas validaciones correctas el flujo continúa, en caso contrario, no es posible avanzar en el flujo.
- Servicio de Generación de Desafío de Preguntas: para un rut, este servicio permite la generación de un set de preguntas, acompañado cada una de éstas por un set de alternativas de las cuales sólo una es verdadera.
- Servicio de Validación de Desafío de Preguntas: este servicio permite validar las respuestas para cada una de las preguntas presentadas y así poder entregar el resultado de la verificación.
- Número de preguntas por Desafío: considera el número de preguntas que serán presentados en cada desafío.
- Número de Alternativas de Respuestas por Desafío: considera el número de alternativas de respuesta por desafío que serán presentados en cada desafío. El

número de alternativas de respuesta para este servicio está predeterminado con un valor 4.

- Porcentaje de Aprobación: determina el porcentaje mínimo de respuestas que deben ser correctas para dar por aprobado un desafío. El porcentaje de aprobación es predeterminado con un valor de 100%.
- Cantidad de reintentos de verificación: define la cantidad máxima de reintentos fallidos para un rut antes de ser bloqueado por un período de tiempo. La cantidad de reintentos de verificación está predeterminada en 2 reintentos.
- Bloqueo por reintentos fallidos: establece el número de horas por el cual será bloqueado un rut por superar la cantidad máxima de reintentos de verificación. El número de horas por concepto de bloqueo por reintentos fallidos está predeterminado en 72 Horas.
- Almacenamiento: el servicio almacenará por el plazo de 1 año, las preguntas y alternativas generadas por cada consulta, para efectos de poder reconstruir el desafío presentado a un cliente final en caso de que el cliente lo requiera.
- Disponibilidad del Servicio: el proveedor se obliga a cumplir con un nivel de disponibilidad del servicio de verificación de identidad o *Up- Time* mensual mínimo de 99,5% durante las 24 horas del día, los 365 días del año.
- Canal: El servicio de verificación de identidad mediante preguntas estará disponible vía web y web Service.

Integración de Servicio VIMP + ICP + Firma de Proveedor 2: Para dar solución al requerimiento planteado, el proveedor 1 deberá integrarse con proveedor 2 con su servicio VIMP (Verificación de Identidad Mediante Pregunta) + ICP (Informe de Cotizaciones Previsionales) + Firma Simple, que en este caso se entrega paquetizado en un único *web service*.

La adecuación al menú “Autorización y Cotizaciones” en la plataforma del proveedor (disponible para La Empresa y los concesionarios) adicionará una alternativa de verificación de identidad no presencial, manteniendo plenamente activa la opción del proceso presencial actual.

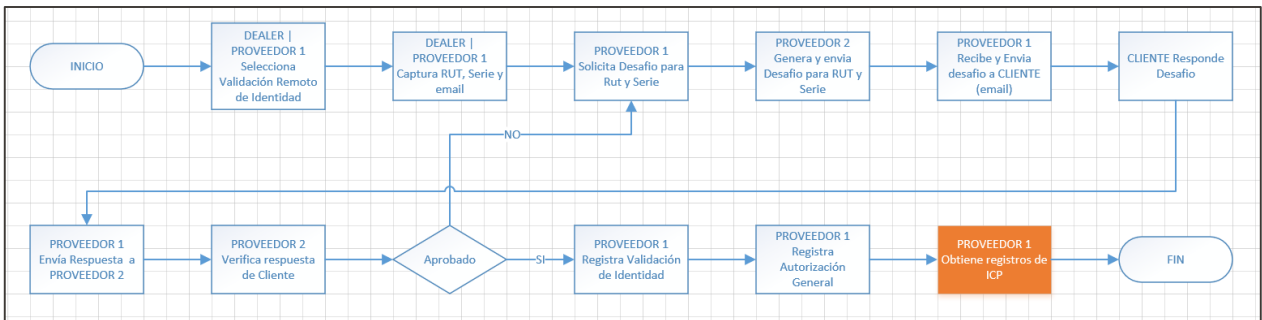
En el nuevo proceso, cuando un vendedor ingrese al menú “Autorización y Cotizaciones” tendrá disponibles 2 alternativas para verificar la identidad al cliente, una es la actual huella dactilar y la otra será una nueva modalidad mediante una encuesta con respuesta de selección múltiple, que será enviada al correo electrónico del cliente junto al texto de autorización general y de proveedor 3 (el tiempo de duración de vigencia para la autenticación del cliente será definida por La Empresa). En ambos modelos, presencial y



no presencial, el flujo de verificación de identidad requiere una respuesta positiva del proveedor 2 para concluir sin error, firmar autorización y obtener cotizaciones.

Se disponibilizará para el perfil analista y el perfil vendedor la visualización en el módulo de consultas web, las autorizaciones realizadas mediante los métodos presencial y no presencial y se realizará una adecuación al reporte de autorizaciones actualmente disponible en el menú donde se podrá diferenciar entre las autorizaciones realizadas mediante el sistema de encuesta y el actual sistema biométrico.

Imagen 8: Flujo validación de identidad remota



Fuente: Empresa, elaboración propia

El paso marcado en anaranjado corresponde solo a clientes dependientes ya que se obtienen el informe de cotizaciones previsionales (ICP).

**2. Informe de Cotizaciones Previsionales:** servicio que permite obtener de manera automática el resumen de las cotizaciones previsionales mediante la autenticación de la identidad del cliente. Para lograr validar la identidad del cliente La Empresa contará con 2 alternativas:

- **Validación presencial:** en cada sucursal de los concesionarios se cuenta con lectores biométricos (huellero), por lo cual el vendedor o ESF debe ingresar con su cuenta a la plataforma del proveedor 1 e ingresar al menú de autorizaciones y cotizaciones, seleccionar la opción validación presencial y luego capturar la huella del cliente.
- **Validación no presencial o remota:** está descrita en el punto 1 de este anexo.

Imagen 9: Propuesta menú verificaciones



Fuente: Empresa, elaboración propia

Imagen 10: Propuesta opción verificación presencial

**AUTORIZACIÓN Y COTIZACIONES**

Ingrese los datos del cliente para registrar autorización:

RUT CLIENTE  Ej: 11.111.111-1

TIPO CLIENTE

EMAIL  Ej: jperez@mail.com

Si el cliente no tiene email, por favor ingrese celular

CELULAR  Ej: 87654321

Fuente: Empresa, elaboración propia

Una vez que se ha validado la identidad del cliente, el proveedor 1 obtendrá el ICP del cliente a través de un web service integrado al proveedor 3. Posteriormente el proveedor 1 almacenará la información y mediante otro web service entregará esta información al sistema de La Empresa para el análisis de crédito, mediante una llamada virtual que se ejecutará cuando el vendedor o ESF ingresen una solicitud de crédito indicando que de un cliente “dependiente”.

Imagen 11: Propuesta ICP

MES	DISPONIBLE	TIPO MOVIMIENTO	FECHA PAGO	REMUNERACIÓN	MONTO	RUT EMPLEADOR	AFP
2021-09	✓	COTIZACION OBLIGATORIA	09-10-2021	337.000	33.700	76.046.735-9	MODELO
2021-08	✓	COTIZACION OBLIGATORIA	10-09-2021	337.000	33.700	76.046.735-9	MODELO
2021-07	✓	COTIZACION OBLIGATORIA	09-08-2021	347.500	34.750	76.046.735-9	MODELO
2021-06	✓	COTIZACION OBLIGATORIA	07-07-2021	326.500	32.650	76.046.735-9	MODELO
2021-05	✓	COTIZACION OBLIGATORIA	09-06-2021	127.265	12.727	65.191.924-K	MODELO
2021-04	✓	COTIZACION SUBSIDIO	10-05-2021	92.312	9.231	Isapre Cruz Blanca S.A.	MODELO
2021-03	✓	COTIZACION SUBSIDIO	09-04-2021	769.276	76.928	Isapre Cruz Blanca S.A.	MODELO
2021-03	✓	COTIZACION OBLIGATORIA	20-04-2021	500.370	52.821	81.698.900-0	MODELO
2021-03	✓	COTIZACION SUBSIDIO	09-04-2021	184.624	18.462	Isapre Cruz Blanca S.A.	MODELO
2021-03	✓	COTIZACION SUBSIDIO	09-04-2021	153.853	15.385	Isapre Cruz Blanca S.A.	MODELO
2021-02	✓	COTIZACION SUBSIDIO	09-03-2021	707.734	70.773	Isapre Cruz Blanca S.A.	MODELO
2021-02	✓	COTIZACION SUBSIDIO	09-03-2021	215.395	21.540	Isapre Cruz Blanca S.A.	MODELO
2021-01	✓	COTIZACION SUBSIDIO	10-02-2021	738.505	73.851	Isapre Cruz Blanca S.A.	MODELO
2021-01	✓	COTIZACION SUBSIDIO	10-02-2021	184.624	18.462	Isapre Cruz Blanca S.A.	MODELO
2020-12	✓	COTIZACION SUBSIDIO	08-01-2021	769.276	76.928	Isapre Cruz Blanca S.A.	MODELO
2020-12	✓	COTIZACION OBLIGATORIA	11-01-2021	79.628	7.963	65.191.924-K	MODELO
2020-11	✓	COTIZACION SUBSIDIO	09-12-2020	738.505	73.851	Isapre Cruz Blanca S.A.	MODELO
2020-11	✓	COTIZACION SUBSIDIO	09-12-2020	153.853	15.385	Isapre Cruz Blanca S.A.	MODELO
2020-10	✓	COTIZACION SUBSIDIO	10-11-2020	769.276	76.928	Isapre Cruz Blanca S.A.	MODELO
2020-10	✓	COTIZACION SUBSIDIO	10-11-2020	184.624	18.462	Isapre Cruz Blanca S.A.	MODELO
2020-09	✓	COTIZACION SUBSIDIO	09-10-2020	769.276	76.928	Isapre Cruz Blanca S.A.	MODELO
2020-09	✓	COTIZACION SUBSIDIO	09-10-2020	153.853	30.770	Isapre Cruz Blanca S.A.	MODELO
2020-09	✓	COTIZACION OBLIGATORIA	07-10-2020	62.477	6.248	65.191.924-K	MODELO

Remuneración promedio últimos 12 meses: 601.668  
 Continuidad de cotizaciones en meses: 12 de 12  
 Cotizaciones pagadas con el RUT 76.046.735-9 : 4  
 Cotizaciones pagadas con el RUT 65.191.924-K : 3  
 Cotizaciones pagadas con el RUT 96.501.450-0 Isapre Cruz Blanca S.A.: 15  
 Cotizaciones pagadas con el RUT 81.698.900-0 : 1

Fuente: Empresa, elaboración propia

**3. Carpeta Tributaria:** servicio que permite la carga de un documento en formato PDF, el cual contiene códigos tributarios que la plataforma del proveedor 1 es capaz de leer y desplegar en una vista “amigable” y resumida para realizar un análisis más rápido y sin tener que hacer cálculos manuales.

La carpeta tributaria debe ser descargada por cada cliente desde la página del Servicio de Impuestos Internos y debe poseer al menos una Declaración Anual de Impuestos (DAI).

El proveedor 1 almacenará la información y mediante un web service, entregará esta información al sistema de La Empresa para el análisis de crédito, mediante una llamada virtual que se ejecutará cuando el vendedor o ESF ingresen una solicitud de crédito indicando que es de un cliente “independiente”.

Imagen 12: Propuesta menú carpeta tributaria

Fuente: Empresa, elaboración propia

Imagen 13: Propuesta análisis tributario

Análisis Tributario					
Estado de Resultado - Contribuyente Segunda Categoría					
DISPONIBLE	2017	2018	2019	2020	2021
Disponibile	X	X	✓	✓	✓
Sueldos, pensiones, etc			4.772.339	11.069.021	8.819.727
Crédito 2da categoría			30.597	122.197	86.367
<b>Total Rentas Fijas</b>			<b>4.802.936</b>	<b>11.191.218</b>	<b>8.906.094</b>
Honorarios y rem. directores			0	0	0
Retiros			0	0	0
Dividendos distribuidos			0	0	13.175.670
Rentas atribuidas			0	0	0
Rentas presuntas atribuidas propias o de Terceros			0	0	0
Gastos rechazados			0	0	0
Impuestos pagados año anterior			0	0	0
<b>Total Rentas Variables</b>			<b>0</b>	<b>0</b>	<b>13.175.670</b>
Rentas y ganancias de capitales			32.186	210.911	0
Rentas contabilidad simplificada			0	0	0
Rentas exentas de impuesto			0	0	0
Otras rentas de fuente chilena					
Otras rentas de fuente extranjera					
Cotizaciones empresario			0	0	0
Devolucion solicitud			672.815	1.387.986	845.238
Impuesto global complementario			0	0	0
<b>Total Otras Rentas</b>			<b>705.001</b>	<b>1.598.897</b>	<b>845.238</b>
<b>TOTAL RENTA LÍQUIDA</b>			<b>5.507.937</b>	<b>12.790.115</b>	<b>22.927.002</b>
Fecha de presentación			07-05-2019	20-04-2020	12-05-2021
Renta Promedio Mensual			458.995	1.065.843	1.910.584

Fuente: Empresa, elaboración propia

**4. Firma Electrónica Simple y Avanzada:** es uno de los métodos de acreditación de identidad y aceptación del contenido de un documento. La firma electrónica avanzada de un documento permite que, junto con el proceso de digitalización, las empresas e

instituciones puedan establecer relaciones contractuales con sus clientes sin la necesidad de que estos se personen físicamente en una oficina o sucursal de la organización.

Esta tecnología se usará para el proceso de firma de contratos y permitirá completar la digitalización del proceso, ya que actualmente se deben imprimir algunos documentos para obtener la firma holográfica del cliente (por ejemplo pagaré).

Estará integrada mediante *web service* entre las plataformas de proveedor 2 (se genera el proceso de autenticación y firma) y proveedor 4 (se recibe la validación y autorización de firma).

El proceso de firma considera los siguientes pasos:

- Verificación de identidad del firmante con el servicio Verificación de Identidad Mediante preguntas (VIMP) o biometría dactilar.
- Verificación del estado de cédula de identidad y defunción (requisito legal para la firma de contratos de créditos).
- Generación y envío de PIN de firma al cliente por SMS a su celular que permite ligar la verificación de identidad con el acto de firma.
- Validación de PIN ingresado por el firmante.
- Generación de documento firmado con firma avanzada con certificado digital bajo la Plataforma IDOK – BPO Advisors.
- Generación de comprobante de firma (integrado al mismo documento)
- Entrega del documento para su posterior almacenamiento en la base de datos del cliente.

5. Chatbot: los bot conversacionales (*chatbot*), son aplicaciones *software* que surgen en los años 60, y que simulan mantener una conversación con una persona al proveer respuestas automáticas, las cuales son previamente establecidas por un conjunto de expertos a entradas realizadas por el usuario. Estos bot, también conocidos como sistemas expertos, utilizan el razonamiento basado en casos. La conversación se establece mediante texto y han de utilizarse frases fácilmente comprensibles y que sean coherentes, tienen en cuenta las palabras o frases del interlocutor, que les permitirán usar una serie de respuestas preparadas de antemano. Estos son capaces de reconocer la manera en la que una frase está formulada gracias a una serie de patrones comparativos

preestablecidos, y de este modo, basándose en las diferentes variables de dicha frase, presentan una respuesta correspondiente. El objetivo principal del chatbot será mejorar la atención a los clientes, es decir, generar respuestas rápidas y concisas a cuestiones habituales de los clientes. Además, se enviará información y publicidad de forma automática de la empresa.

Imagen 14: Propuesta chatbot



Fuente: Empresa, elaboración propia

**6. Código QR en Documentos:** la diversidad, equidad e inclusión forman parte de los valores fundamentales de La Empresa. Por esto, el Contrato de Crédito Automotriz y otros documentos, estarán disponibles en formato audiovisual para aquellas personas en situación de discapacidad de origen visual y auditivo. El cliente podrá acceder a estos vídeos escaneando Códigos QR. Los siguientes son los documentos a considerar en dicho formato: contrato de crédito automotriz, mandato especial, pagaré en pesos, plan de pago, declaración de contratación de productos conexos, acta de entrega de documentación, información sobre servicio al cliente, hoja resumen de crédito automotriz, propuesta de seguro de desgravamen, mandato aplicable a coberturas individuales, ficha explicativa del avalista y/o fiador y codeudor solidario, mandato de pago automático de cuentas y opción de venta sujeta a condición.

## Anexo L: Detalle de asignación de Ejecutivos de Servicios Financieros

Tabla 31: Asignación de ESF

ESF	Concesionario	Sucursal	Región	Solicitudes de Crédito
1	C1	S1 – S2	RM	2.457
2		S3 (Casa Matriz)	V	1.007
3		S4 – S5	V	1.969
4		S6	V	2.406
5		S7 – S8 – S9	RM	2.408
6		S10	RM	1.944
7	C2	S11(Casa Matriz) – S12 – S13	X	1.339
8		S14 – S15	XIV	863
9	C3	S16 – S17	RM	3.306
10		S18 – S19	RM	3.019
11		S20 (Casa Matriz)	RM	1.418
12		S21 – S22 – S23	RM	4.057
13	C4	S24 (Casa Matriz) – S25	VI	693
14	C5	S26 – S27 – S28	RM	2.06
15		S29 – S30	RM	2.688
16		S31 – S32 – S33	RM	3.05
17		S34 (Casa Matriz) – S35	RM	1.16
18		S36 – S37 – S38	VI	1.586
19		S38	VII	680
20		S39 – S40 – S41	IX	1.021
21		S42 – S43 – S44	VIII	2.177
22	C6	S45 (Casa Matriz)	XI	469
23	C7	S46 – S47	RM	2.399
24		S48 (Casa Matriz) – S49	RM	2.469
25	C8	S50 – S51 – S52	IV	1.449
26		S53 – S54	III	908
27		S55 – S56 – S57	II	1.352
28		S58 (Casa Matriz) – S59	RM	1.86
29		S60	I	288
30		S61 – S62	VIII	790

Fuente: Empresa, elaboración propia

## **Anexo M: Descripción de Cargos**

### **1. Ejecutivo de Servicios Financieros**

- **Visión general:** ser un promotor de los productos financieros de la empresa y un facilitador de la comunicación entre la empresa financiera y el concesionario.
- **Responsabilidades:**
  - Promover y asesorar la venta de financiamiento a través de los sistemas tecnológicos.
  - Difundir y acompañar las campañas vigentes.
  - Velar por la gestión de las solicitudes de crédito presentadas a La Empresa.
  - Facilitar a los vendedores el proceso de evaluación de crédito, seguimiento de leads y cierre de contratos.
  - Apoyar y gestionar las solicitudes de créditos aprobadas pero no cursadas.
- **Formación y Experiencia:**
  - Nivel de estudios: Ingeniero Comercial o carrera afín.
  - Experiencia previa: al menos 1 año en áreas comerciales (deseable en banca, financiera o seguros).
- **Habilidades y Conocimientos:**
  - Competencias requeridas: capacidad de relacionarse con distintos niveles jerárquicos, trabajo en equipo, comunicación efectiva, escucha activa y orientación al cliente.
  - Herramientas: uso de programa *Microsoft Office*

### **2. Supervisor de Inteligencia de Negocios**

- **Visión general:** administrar y supervisar el área de datos, usando analítica descriptiva y predictiva, en entornos de inteligencia de mercado y *big data*<sup>59</sup>, para nuevas oportunidades en soluciones financieras.
- **Responsabilidades:**
  - Dar soluciones utilizando herramientas de inteligencia de negocios.
  - Gestionar equipo de trabajo para generar soluciones analíticas
  - Proponer, evaluar y reportar soluciones de inteligencia de negocios.
  - Mantener comunicación con unidades de negocio.
  - Levantar necesidades de datos y presentar reportes.

---

<sup>59</sup> Es un término que hace referencia a conjuntos de datos tan grandes y complejos que precisan de aplicaciones informáticas no tradicionales de procesamiento de datos para tratarlos adecuadamente

- Formación y Experiencia:
  - Nivel de estudios: Título de Ingeniero Civil Industrial o carrera afín.
  - Experiencia previa: al menos 5 años en cargos similares.
- Habilidades y Conocimientos:
  - Competencias requeridas: capacidad de análisis, resolución de problemas complejos, capaz de presentar a altos niveles jerárquicos.
  - Herramientas: Manejo de *Power BI, Qlik, Sense, SQL, Python*<sup>60</sup>.

### 3. Supervisor de Telemarketing

- Visión general: promover y vender servicios de La Empresa a clientes o posibles clientes a través de canales remotos o virtuales.
- Responsabilidades:
  - Liderar y gestionar el desempeño de su equipo.
  - Asegurar el cumplimiento de los objetivos del servicio.
  - Analizar los indicadores de atención.
  - Planificar y definir la estrategia de ventas.
  - Realizar monitoreos a su equipo de trabajo.
  - Elaborar reportes e informes de gestión.
- Formación y Experiencia:
  - Nivel de estudios: Título de Ingeniero Civil Industrial o carrera afín.
  - Experiencia previa: al menos 5 años en áreas comerciales (deseable en banca, financiera o seguros).
- Habilidades y Conocimientos:
  - Competencias requeridas: orientación a los resultados, capacidad de motivación y liderazgo de equipos comerciales.
  - Herramientas: uso de programa *Microsoft Office*, técnicas de ventas y administración de canales remotos o virtuales

### 4. Analista de Crédito

- Visión general: será responsable de realizar las evaluaciones crediticias a clientes individuales y empresas, analizando la información recibida por los sistemas internos, acorde al perfil, las políticas internas y procedimientos.

---

<sup>60</sup> Lenguajes o *software* que permite la programación de aplicaciones de soporte en la gestión empresarial.



- Responsabilidades:
  - Realizar evaluaciones crediticias para la posterior toma de decisiones de manera asertiva.
  - Aplicar la política crediticia y los procedimientos establecidos.
  - Tomar responsabilidad de proyectos que se requieran en el área.
  - Realizar informes sobre las actividades diarias/semanales.
  - Cumplir con los niveles de servicios para las evaluaciones crediticias.
  
- Formación y Experiencia:
  - Nivel de estudios: Ing. En Finanzas o carrera afín.
  - Experiencia previa: mínimo 1 año en cargo similar.
  
- Habilidades y Conocimientos:
  - Competencias requeridas: capacidad de relacionarse con clientes, trabajo en equipo, comunicación efectiva, escucha activa y orientación al cliente.
  - Herramientas: uso de programa *Microsoft Office*.

## 5. Analista de Compras

- Visión general: será responsable por controlar el flujo de compra de contratos de crédito en los sistemas internos de la empresa y velará por las tareas asignadas al proveedor externo.
  
- Responsabilidades:
  - Controlar la correcta aplicación del proceso de compra de contratos.
  - Resolver solicitudes y requerimientos levantados por el concesionario.
  - Tomar responsabilidad de proyectos que se requieran en el área.
  - Realizar informes sobre las actividades diarias/semanales.
  - Cumplir con los niveles de servicios para la compra de contratos.
  
- Formación y Experiencia:
  - Nivel de estudios: Ing. En Administración o carrera afín.
  - Experiencia previa: mínimo 2 año en cargo similar.
  
- Habilidades y Conocimientos:
  - Competencias requeridas: capacidad de relacionarse con clientes, trabajo en equipo, comunicación efectiva, escucha activa y orientación al cliente.
  - Herramientas: uso de programa *Microsoft Office*.

## Anexo N: Sueldos de Roles Claves

Tabla 32: Remuneraciones consultadas

Cargo	Carrera	Años de Experiencia Laboral		
		1	2	5
Ejecutivo Servicios Financieros	Ing. Comercial	\$1,183,807	\$1,287,261	\$1,843,178
Analista de Crédito	Ing. Finanzas	\$1,153,787	\$1,212,471	\$1,697,001
Analista de Compras	Ing. Administración	\$1,083,814	\$1,196,546	\$1,509,679
Sup. De Telemarketing	Ing. Civil Industrial	\$1,215,833	\$1,558,341	\$2,357,824
Sup. De Inteligencia de Negocios	Ing. Civil Industrial	\$1,215,833	\$1,558,341	\$2,357,824

Fuente: Sueldo Ingenieros (año 2022), elaboración propia

Tabla 33: Propuesta remuneraciones

Remuneraciones	2023	Valor Individual				Dotación Adicional			
		2024	2025	2026	2023	2024	2025	2026	
Analista de Crédito	1,200	1,284	1,348	1,416	14	26	31	36	
Analista de Compras	1,200	1,284	1,348	1,416	1	2	2	2	
Sup. Telemarketing	2,500	2,675	2,809	2,949	1	2	2	2	
Sup. Intel. Negocios	2,500	2,675	2,809	2,949	1	1	1	1	
Ejecutivo Serv. Fin.	1,200	1,284	1,348	1,416	1	1	1	1	
					10	20	25	30	

Fuente: Empresa, elaboración propia

## Anexo O: Objetivos Estratégicos e Indicadores Claves de Gestión

Tabla 34: Tablero de objetivos e indicadores

Perspectiva	Obj. General	Obj. Especifico	Indicador	Fórmula	Actual	Meta	Responsable	Frecuencia
Finanzas	Crecer de manera sustentable	Incrementar las ventas	% penetración	$\frac{\text{n}^\circ \text{ de créditos cursados}}{\text{n}^\circ \text{ de vehículos vendidos por fabricante}}$	46%	65%	Director Ventas	Mensual y Anual
			% renovaciones	$\frac{\text{n}^\circ \text{ de renovaciones realizadas}}{\text{n}^\circ \text{ total de renovaciones disponibles}}$	30%	50%		
		Aumentar participación de mercado	% participación mercado	$\frac{\text{n}^\circ \text{ de créditos cursados}}{\text{n}^\circ \text{ total de créditos cursados en mercado}}$	4%	8%		
		Mejorar la rentabilidad	ROE	$\frac{\text{utilidad neta}}{\text{patrimonio total}}$	3%	6%	Director Finanzas	
Clientes	Atraer nuevos clientes	Aumentar visitas a página web	% diferencial visitas por mes	$\frac{\text{n}^\circ \text{ de visitas mes actual} - \text{n}^\circ \text{ de visitas mes anterior}}{\text{n}^\circ \text{ de visitas mes actual}}$	2%	8%	Gerente Marketing	Mensual y Anual
			% cotizaciones de crédito online	$\frac{\text{n}^\circ \text{ de cotizaciones online}}{\text{n}^\circ \text{ de visitas en la página}}$	Sin medición	20%		
		Aumentar flujo a sucursales	% diferencial visitas por mes	$\frac{\text{n}^\circ \text{ de visitas mes actual} - \text{n}^\circ \text{ de visitas mes anterior}}{\text{n}^\circ \text{ de visitas mes actual}}$	3%	5%	Gerente Ventas	
			% de cotizaciones de crédito presencial	$\frac{\text{n}^\circ \text{ de cotizaciones presencial}}{\text{n}^\circ \text{ de visitas en la sucursal}}$	20%	40%		
	Fidelizar a los clientes actuales	Mejorar percepción de vendedores	Satisfacción Concesionario	nota de 1 a 10	8.5	9.5	Gerente Servicio al Cliente	Anual
		Mejorar percepción de clientes	Satisfacción Clientes	<i>Net Promoter Score (0% - 100%)</i>	42%	70%		Mensual
Mejorar resolutivez de requerimientos		% resolución al primer contacto	$\frac{\text{n}^\circ \text{ de reclamos resueltos al primer contacto}}{\text{n}^\circ \text{ total de reclamos}}$	55%	75%			
Procesos	Lograr excelencia operacional	Aumentar productividad de la fuerza de ventas	% de conversión de ventas	$\frac{\text{n}^\circ \text{ de solicitudes de crédito contratadas}}{\text{n}^\circ \text{ de solicitudes de crédito enviadas}}$	45%	60%	Director Ventas	Mensual y Anual
		Minimizar el tiempo de análisis de crédito	tiempo respuesta percentil 90%	Promedio del 90% de las solicitudes de crédito con mayor tiempo	15 min	8 min	Director Operaciones	Mensual
		Simplificar el proceso de compra de crédito	% contratos retenidos	$\frac{\text{n}^\circ \text{ de solicitudes de contrato retenidas}}{\text{n}^\circ \text{ total de solicitudes de contrato}}$	12%	1%		Mensual y Anual
	Mejorar la calidad en los procesos	Disponer herramientas tecnológicas innovadoras	% de uso de nuevas herramientas	$\frac{\text{n}^\circ \text{ de clientes con uso de nueva herramienta}}{\text{n}^\circ \text{ total de clientes con contrato}}$	Sin medición	50%	Gerente Servicio al Cliente	
		Entregar un excelente servicio post venta	% de reclamos	$\frac{\text{n}^\circ \text{ de reclamos}}{\text{n}^\circ \text{ total de contactos}}$	50%	10%	Gerente Informática	Mensual
Aprendizaje y Crecimiento	Fomentar el desarrollo de equipos colaborativos	Contar con personal capacitado	% Cumplimiento plan de desarrollo	$\frac{\text{n}^\circ \text{ de planes cumplidos}}{\text{n}^\circ \text{ total de planes}}$	70%	95%	Director Personas	Semestral
		Contar con buen clima organizacional	Encuesta clima organizacional	% de trabajadores y trabajadoras satisfechos	66%	90%		Anual
		Promover la inclusión y diversidad	% asistencia charlas y cursos	$\frac{\text{n}^\circ \text{ de cursos cumplidos}}{\text{n}^\circ \text{ total de cursos}}$	50%	80%		Semestral
		Aumentar el compromiso	Encuesta de compromiso	% de trabajadores y trabajadoras comprometidos	65%	90%		Anual
Marketing	Entregar una propuesta comercial de alto valor	Aumentar seguidores en redes sociales	% diferencial de seguidores por red	$\frac{\text{n}^\circ \text{ de seguidores mes actual} - \text{n}^\circ \text{ de seguidores mes anterior}}{\text{n}^\circ \text{ de seguidores mes actual}}$	Sin medición	5%	Gerente Marketing	Mensual
		Aumentar el reconocimiento de marca	Encuesta de reconocimiento marca	% de personas que reconocen marca	Sin medición	50%		Anual
		Mejorar comunicación con los concesionarios	% de apertura de email	$\frac{\text{n}^\circ \text{ de email abiertos}}{\text{n}^\circ \text{ total de email enviados}}$	40%	60%		Evento
			% de participación en eventos	$\frac{\text{n}^\circ \text{ de participantes}}{\text{n}^\circ \text{ total de invitaciones}}$	70%	90%		
Incentivar la preferencia por La Empresa	% de sucursales con cumplimiento de meta de solicitudes de crédito	$\frac{\text{n}^\circ \text{ de sucursales con cumplimiento}}{\text{n}^\circ \text{ total de sucursales}}$	65%	90%	Mensual			

Fuente: Empresa, elaboración propia

## Anexo P: Cronograma

Tabla 35: Cronograma

Año	Mes	Acción	Hito	Responsable
2023	Todos	Campaña	Nueva Página Web	Gerente Marketing
	1 - 3 - 5 - 7 - 9 - 11		Informar medios de pago	Gerente Servicio al Cliente
	2 - 4 - 6 - 8 - 10 - 12		Informar canales de contacto	
	Todos	Entrenamiento	Academia Online	Gerente Ventas
	Todos	Campaña	Promoción en Redes Sociales	Gerente Marketing
	3	Campaña	Permiso Circulación	Gerente Ventas
	3	Personas	Ingreso 14 nuevos empleados	Director Personas
	3	Innovación	Validación de Identidad Remota	Gerente de Crédito Gerente Informática
	4	Evento	Nuevo Modelo	Gerente Marketing
	5	Evento	Cyber Day	
	6	Innovación	Informe Cotizaciones Previsionales	Gerente de Crédito Gerente Informática
	8	Campaña	Cambio de Año	Gerente Marketing Gerente Ventas
	9	Innovación	Carpeta Tributaria	Gerente de Crédito Gerente Informática
	10	Evento	Cyber Monday	Gerente Marketing
11	Evento	Convención Ventas		
2024	1 - 3 - 5 - 7 - 9 - 11	Campaña	Informar medios de pago	Gerente Servicio al Cliente
	2 - 4 - 6 - 8 - 10 - 12		Informar canales de contacto	
	Todos	Entrenamiento	Academia Online	Gerente Ventas
	Todos	Campaña	Promoción en Redes Sociales	Gerente Marketing
	3	Campaña	Lanzamiento Flota Pequeña	Gerente Ventas
	3	Campaña	Permiso Circulación	
	3	Innovación	Firma Electrónica Simple	Gerente de Crédito Gerente Informática
	3	Personas	Ingreso 12 nuevos empleados	Director Personas
	4	Evento	Salón del Automóvil	Gerente Marketing Gerente Ventas
	5	Evento	Cyber Day	Gerente Marketing
	6	Innovación	Código QR en Documentos	Gerente Servicio al Cliente Gerente Informática
	7	Evento	Nuevo Modelo	Gerente Marketing
	8	Campaña	Cambio de Año	Gerente Marketing Gerente Ventas
	9	Innovación	Chatbot	Gerente Servicio al Cliente Gerente Informática
10	Evento	Cyber Monday	Gerente Marketing	
11	Evento	Convención Ventas		
2025	1 - 3 - 5 - 7 - 9 - 11	Campaña	Informar medios de pago	Gerente Servicio al Cliente
	2 - 4 - 6 - 8 - 10 - 12		Informar canales de contacto	
	Todos	Entrenamiento	Academia Online	Gerente Ventas
	Todos	Campaña	Promoción en Redes Sociales	Gerente Marketing
	3	Campaña	Lanzamiento Leasing	Gerente Ventas
	3	Campaña	Permiso Circulación	
	3	Personas	Ingreso 5 nuevos empleados	Director Personas
	3	Innovación	Firma Electrónica Avanzada	Gerente de Crédito Gerente Informática
	4	Evento	Nuevo Modelo	Gerente Marketing
	5	Evento	Cyber Day	
	8	Campaña	Cambio de Año	Gerente Marketing Gerente Ventas
	10	Evento	Cyber Monday	Gerente Marketing
	11	Evento	Convención Ventas	
	2026	1 - 3 - 5 - 7 - 9 - 11	Campaña	Informar medios de pago
2 - 4 - 6 - 8 - 10 - 12		Informar canales de contacto		
Todos		Entrenamiento	Academia Online	Gerente Ventas
Todos		Campaña	Promoción en Redes Sociales	Gerente Marketing
3		Campaña	Permiso Circulación	Gerente Ventas
3		Personas	Ingreso 5 nuevos empleados	Director Personas
4		Evento	Nuevo Modelo	Gerente Marketing
5		Evento	Cyber Day	
4		Evento	Nuevo Modelo	
8		Campaña	Cambio de Año	Gerente Marketing Gerente Ventas
10		Evento	Cyber Monday	Gerente Marketing
11	Evento	Convención Ventas		

Fuente: Empresa, elaboración propia

## Anexo Q: Financiamiento

Tabla 36: Tabla de amortización

Crédito Bancario			Tabla de Amortización				
			Período	Saldo	Cuota	Interés	Amortización
Monto a financiar	788,130		0	788,130	0	0	0
Plazo	12	meses	1	725,903	69,918	7,691	62,227
Tasa Nominal Anual	11.71%	Tasa Interbancaria	2	663,069	69,918	7,084	62,834
Tasa Equivalente Mensual	0.98%		3	599,622	69,918	6,470	63,447
Frecuencia de Pago	12	(mensual)	4	535,556	69,918	5,851	64,066
Valor Cuota	69,918		5	470,865	69,918	5,226	64,691
			6	405,542	69,918	4,595	65,323
			7	339,582	69,918	3,957	65,960
			8	272,978	69,918	3,314	66,604
			9	205,725	69,918	2,664	67,254
			10	137,815	69,918	2,008	67,910
			11	69,242	69,918	1,345	68,573
			12	0	69,918	676	69,242
						50,880	788,130
						<b>Interés Total</b>	<b>Amort. Total</b>

Fuente: Empresa, elaboración propia

## Anexo R: Proyección de Demanda

Tabla 37: Proyección demanda

<b>Flujos</b>	<b>total 2023</b>	<b>total 2024</b>	<b>total 2025</b>	<b>total 2026</b>
Contratos	<b>9,591</b>	<b>12,908</b>	<b>13,903</b>	<b>16,274</b>
Nuevos	<b>4,583</b>	<b>7,306</b>	<b>7,447</b>	<b>9,178</b>
Usados	<b>5,008</b>	<b>5,602</b>	<b>6,455</b>	<b>7,095</b>
Nuevo - Tradicional - Segmento EIC - Con Bono	<b>962</b>	<b>1,534</b>	<b>1,273</b>	<b>1,615</b>
Nuevo - Tradicional - Segmento EIC - Sin Bono	<b>871</b>	<b>1,388</b>	<b>901</b>	<b>1,065</b>
Nuevo - Tradicional - Segmento P - Con Bono	<b>917</b>	<b>1,242</b>	<b>1,162</b>	<b>1,478</b>
Nuevo - Tradicional - Segmento P - Sin Bono	<b>871</b>	<b>1,169</b>	<b>789</b>	<b>927</b>
Nuevo - Compra Inteligente - EICP - Con Bono	<b>962</b>	<b>1,096</b>	<b>1,311</b>	<b>1,615</b>
Nuevo - Leasing Financiero - Segmento C - Sin Bono	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>298</b>	<b>367</b>
Nuevo - Leasing Financiero - Segmento P - Con Bono	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>484</b>	<b>642</b>
Nuevo - Flota Pequeña - Segmento EIC - Sin Bono	<b>0</b>	<b>511</b>	<b>745</b>	<b>918</b>
Nuevo - Flota Pequeña - Segmento P - Con Bono	<b>0</b>	<b>365</b>	<b>484</b>	<b>551</b>
Usado - Tradicional - Segmento EIC - Con Bono	<b>1,609</b>	<b>1,821</b>	<b>2,130</b>	<b>2,377</b>
Usado - Tradicional - Segmento EIC - Sin Bono	<b>1,496</b>	<b>1,653</b>	<b>1,872</b>	<b>2,022</b>
Usado - Tradicional - Segmento P - Con Bono	<b>1,008</b>	<b>1,148</b>	<b>1,356</b>	<b>1,526</b>
Usado - Tradicional - Segmento P - Sin Bono	<b>895</b>	<b>980</b>	<b>1,097</b>	<b>1,171</b>

Fuente: Empresa, elaboración propia

## Anexo S: Flujo de Caja Detallado

Cifras en miles de pesos chilenos.

Tabla 38: Flujo de caja detallado

Ítem	Año 0	ene-23	feb-23	mar-23	abr-23	may-23	jun-23	jul-23	ago-23	sep-23	oct-23	nov-23	dic-23	total 2023	total 2024	total 2025	total 2026
Inversión	-788,130																
Ingresos	0	503,397	408,899	622,569	463,071	463,934	420,798	378,347	531,296	536,782	497,526	424,714		5,251,334	7,479,820	8,504,657	9,995,391
Costos de Venta	252,780	266,959	387,349	312,225	296,229	270,041	239,870	328,553	347,131	323,765	275,526	287,764		3,588,191	5,075,731	5,699,010	6,890,871
Margen Bruto	-252,780	236,438	21,551	310,344	166,842	193,893	180,928	49,794	184,165	213,017	222,000	136,950		1,663,142	2,404,089	2,805,648	3,104,520
Gastos de Administración	56,665	45,465	65,465	53,465	50,465	45,465	45,465	45,465	50,465	45,465	85,465	45,465		644,776	878,300	1,023,549	1,107,468
Utilidad sobre el flujo	-309,445	190,974	-43,914	256,879	116,377	148,428	135,463	-5,671	133,700	167,552	136,536	91,486		1,018,366	1,525,789	1,782,098	1,997,053
Interés	7,691	7,084	6,470	5,851	5,226	4,595	3,957	3,314	2,664	2,008	1,345	676		50,880	0	0	0
Amortización	62,227	62,834	63,447	64,066	64,691	65,323	65,960	66,604	67,254	67,910	68,573	69,242		788,130	0	0	0
Depreciación	469	469	469	469	469	469	469	469	469	469	469	469		5,633	10,500	15,367	17,533
Utilidad antes de impuestos	-379,832	120,587	-114,301	186,492	45,990	78,041	65,076	-76,058	63,313	97,165	66,149	21,099		173,723	1,515,289	1,766,732	1,979,519
Pérdida Acumulada	0	-379,832	-259,245	-373,546	-187,054	-141,063	-63,022	2,054	-74,003	-10,690	0	0		21,099	0	0	0
Impuestos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	17,860	5,697		23,557	409,128	477,018	534,470
Depreciación	469	469	469	469	469	469	469	469	469	469	469	469		5,633	10,500	15,367	17,533
Flujo de Caja	-788,130	-379,362	121,056	-113,832	186,962	46,460	78,511	65,546	-75,588	63,783	97,635	48,758	15,871	155,799	1,116,661	1,305,081	1,462,582
Flujo de Caja Acumulado	-379,362	-258,306	-372,138	-185,176	-138,716	-60,205	5,340	-70,248	-6,465	91,170	139,928	155,799					
Capital de Trabajo	-379,832																
	Año 0	total 2023	total 2024	total 2025	total 2026												
Flujo de Caja	-788,130	155,799	1,116,661	1,305,081	1,462,582												
Tasa de Descuento	16.50%																
VAN	2,208,614																
TIR	80.56%																
PAYBACK	1.57	1 año + 6 meses + 25 días															

Fuente: Empresa, elaboración propia

## Anexo T: Detalle de Costos de Venta

Tabla 39: Costos de venta detallado

Flujos	total 2023	total 2024	total 2025	total 2026
<b>TOTAL COSTOS DE VENTA</b>	<b>3,588,191</b>	<b>5,075,731</b>	<b>5,699,010</b>	<b>6,890,871</b>
<b>CRÉDITO</b>	<b>85,827</b>	<b>124,901</b>	<b>139,919</b>	<b>170,761</b>
Credex	38,659	56,403	63,533	76,220
Informe Previsional (consulta)	13,347	19,042	21,318	25,424
Informe Tributario	6,244	10,540	12,606	15,968
Identidad Presencial	9,534	10,728	8,883	6,966
Identidad Remota	9,534	16,092	20,726	27,862
Equifax	21,783	30,640	32,215	39,788
Consulta Buró	21,783	30,640	32,215	39,788
Previred	11,589	16,533	18,509	22,074
Informe Previsional (data)	11,589	16,533	18,509	22,074
Transunion	6,971	9,805	10,824	12,732
Consulta Buró	6,971	9,805	10,824	12,732
Sinacofi	6,825	11,521	14,838	19,947
Identidad Remota (desafío)	6,825	11,521	14,838	19,947
<b>COMPRAS</b>	<b>72,044</b>	<b>104,493</b>	<b>120,729</b>	<b>146,781</b>
Totalcheck	72,044	100,116	109,289	129,540
Informe Legal	6,186	9,759	11,970	15,623
Gestión Contratos	52,750	70,995	76,465	89,506
Alzamiento de Prendas	13,108	19,362	20,854	24,411
Sinacofi	0	4,377	11,440	17,241
Firma Electrónica Simple	0	4,377	5,940	9,284
Firma Electrónica Avanzada	0	0	5,500	7,958
<b>MARKETING &amp; VENTAS</b>	<b>2,905,187</b>	<b>4,098,354</b>	<b>4,587,895</b>	<b>5,573,790</b>
Incentivos a Vendedores	747,220	1,032,656	1,112,217	1,301,907
Nuevo - Tradicional - Segmento EIC - Con Bono	76,994	122,741	101,879	129,232
Nuevo - Tradicional - Segmento EIC - Sin Bono	66,282	111,051	72,090	85,175
Nuevo - Tradicional - Segmento P - Con Bono	74,217	99,362	92,942	118,218
Nuevo - Tradicional - Segmento P - Sin Bono	67,127	93,517	63,153	74,161
Nuevo - Compra Inteligente - EICP - Con Bono	74,193	87,672	104,858	129,232
Nuevo - Leasing Financiero - Segmento C - Sin Bono	0	0	23,831	29,371
Nuevo - Leasing Financiero - Segmento P - Con Bono	0	0	38,726	51,399
Nuevo - Flota Pequeña - Segmento EIC - Sin Bono	0	40,914	59,578	73,427
Nuevo - Flota Pequeña - Segmento P - Con Bono	0	29,224	38,726	44,056
Usado - Tradicional - Segmento EIC - Con Bono	124,791	145,657	170,423	190,158
Usado - Tradicional - Segmento EIC - Sin Bono	116,021	132,212	149,765	161,776
Usado - Tradicional - Segmento P - Con Bono	78,182	91,876	108,451	122,042
Usado - Tradicional - Segmento P - Sin Bono	69,412	78,431	87,793	93,660
Comisión Concesionarios	2,157,967	3,065,698	3,475,678	4,271,883
Nuevo - Tradicional - Segmento EIC - Con Bono	216,547	364,387	318,373	424,042
Nuevo - Tradicional - Segmento EIC - Sin Bono	195,923	329,684	225,281	279,482
Nuevo - Tradicional - Segmento P - Con Bono	206,235	294,980	290,445	387,902
Nuevo - Tradicional - Segmento P - Sin Bono	195,923	277,628	197,354	243,342
Nuevo - Compra Inteligente - EICP - Con Bono	216,547	260,277	327,682	424,042
Nuevo - Leasing Financiero - Segmento C - Sin Bono	0	0	74,473	96,373
Nuevo - Leasing Financiero - Segmento P - Con Bono	0	0	121,019	168,653
Nuevo - Flota Pequeña - Segmento EIC - Sin Bono	0	121,462	186,183	240,933
Nuevo - Flota Pequeña - Segmento P - Con Bono	0	86,759	121,019	144,560
Usado - Tradicional - Segmento EIC - Con Bono	361,982	432,419	532,571	623,956
Usado - Tradicional - Segmento EIC - Sin Bono	336,628	392,504	468,017	530,828
Usado - Tradicional - Segmento P - Con Bono	226,767	272,757	338,909	400,449
Usado - Tradicional - Segmento P - Sin Bono	201,413	232,841	274,355	307,322
<b>COBRANZAS</b>	<b>525,133</b>	<b>747,982</b>	<b>850,466</b>	<b>999,539</b>

Fuente: Empresa, elaboración propia



## Anexo U: Detalle de Gastos de Administración

Tabla 40: Gastos de administración detallado

Flujos	total 2023	total 2024	total 2025	total 2026
<b>TOTAL GASTOS ADMINISTRACIÓN</b>	<b>660,376</b>	<b>878,300</b>	<b>1,023,549</b>	<b>1,107,468</b>
<b>CRÉDITO</b>	<b>145,569</b>	<b>155,759</b>	<b>160,935</b>	<b>163,074</b>
Acepta	75,425	80,705	84,740	87,283
Plataforma DEC	21,550	23,059	24,212	24,938
Arriendo Lector	15,846	16,955	17,803	18,337
Licencia Lector	38,030	40,692	42,726	44,008
Credex	27,888	29,841	28,722	26,894
Plataforma Online	27,888	29,841	28,722	26,894
Equifax	32,536	34,814	36,555	37,651
Plataforma Online	32,536	34,814	36,555	37,651
Transunion	3,380	3,617	3,798	3,912
Plataforma Online	3,380	3,617	3,798	3,912
Sinacofi	6,338	6,782	7,121	7,335
Plataforma Online	6,338	6,782	7,121	7,335
<b>COMPRAS</b>	<b>33,804</b>	<b>36,170</b>	<b>37,979</b>	<b>39,118</b>
Totalcheck	33,804	36,170	37,979	39,118
Plataforma Online	33,804	36,170	37,979	39,118
<b>MARKETING &amp; VENTAS</b>	<b>212,091</b>	<b>207,710</b>	<b>209,405</b>	<b>210,473</b>
Intico	31,691	33,910	35,605	36,673
Plataforma Online	31,691	33,910	35,605	36,673
Campañas	144,400	137,800	137,800	137,800
Relanzamiento Web	6,600	0	0	0
Medios de Pago	3,300	3,300	3,300	3,300
Canales de Contacto	3,300	3,300	3,300	3,300
Academia Online	7,200	7,200	7,200	7,200
Convención Ventas	40,000	40,000	40,000	40,000
Salón Automóvil	5,000	5,000	5,000	5,000
Lanzamiento Nuevo Modelo	3,000	3,000	3,000	3,000
Redes Sociales	36,000	36,000	36,000	36,000
Permiso Circulación	20,000	20,000	20,000	20,000
Cyberday	5,000	5,000	5,000	5,000
Cambio de Año	10,000	10,000	10,000	10,000
Cyber Monday	5,000	5,000	5,000	5,000
Acciones Tácticas	36,000	36,000	36,000	36,000
<b>PERSONAS</b>	<b>253,312</b>	<b>460,952</b>	<b>583,079</b>	<b>678,283</b>
Remuneraciones	232,800	433,992	556,807	648,349
Analista de Crédito	14,400	30,816	32,357	33,975
Analista de Compras	14,400	30,816	32,357	33,975
Sup. Telemarketing	30,000	32,100	33,705	35,390
Sup. Intel. Negocios	30,000	32,100	33,705	35,390
Ejecutivo Serv. Fin.	144,000	308,160	424,683	509,620
Capacitación	9,312	17,360	22,272	25,934
Selección de Personal	11,200	9,600	4,000	4,000
<b>SERVICIO AL CLIENTE</b>	<b>0</b>	<b>7,140</b>	<b>7,140</b>	<b>7,140</b>
Chatbot	0	7,140	7,140	7,140
<b>EQUIPAMIENTO</b>	<b>15,600</b>	<b>10,570</b>	<b>22,400</b>	<b>0</b>

Fuente: Empresa, elaboración propia

## Anexo V: Customer Lifetime Value

Tabla 41: Cálculo CLV

Tipo de Plan	Valor Promedio de Compra	N° de Compras Recurrentes	Tiempo Promedio de Retención	CLV
Nuevo - Tradicional - Segmento EIC - Con Bono	9,750	0.33	3.5	11,375
Nuevo - Tradicional - Segmento EIC - Sin Bono	9,950	0.33	2.8	9,121
Nuevo - Tradicional - Segmento P - Con Bono	20,750	0.67	3.5	48,417
Nuevo - Tradicional - Segmento P - Sin Bono	21,250	0.67	2.8	38,958
Nuevo - Compra Inteligente - EICP - Con Bono	11,750	0.50	2.6	15,177
Nuevo - Leasing Financiero - Segmento C - Sin Bono	9,750	0.67	3.0	19,500
Nuevo - Leasing Financiero - Segmento P - Con Bono	20,750	0.67	3.0	41,500
Nuevo - Flota Pequeña - Segmento EIC - Sin Bono	9,950	0.33	3.0	9,950
Nuevo - Flota Pequeña - Segmento P - Con Bono	20,750	0.67	3.0	41,500
Usado - Tradicional - Segmento EIC - Con Bono	11,750	0.33	2.5	9,792
Usado - Tradicional - Segmento EIC - Sin Bono	12,050	0.33	2.3	9,038
Usado - Tradicional - Segmento P - Con Bono	18,750	0.67	2.5	31,250
Usado - Tradicional - Segmento P - Sin Bono	19,250	0.67	2.3	28,875

Fuente: Empresa, elaboración propia

Tabla 42: Cálculo CAC

Tipo de Plan	Total Inversión	N° de Clientes Conseguídos	Costo Adquisición Clientes (CAC)
Nuevo - Tradicional - Segmento EIC - Con Bono	558,995	1,346	415
Nuevo - Tradicional - Segmento EIC - Sin Bono	534,934	1,056	506
Nuevo - Tradicional - Segmento P - Con Bono	547,469	1,200	456
Nuevo - Tradicional - Segmento P - Sin Bono	525,773	939	560
Nuevo - Compra Inteligente - EICP - Con Bono	550,273	1,246	442
Nuevo - Leasing Financiero - Segmento C - Sin Bono	464,584	166	2,794
Nuevo - Leasing Financiero - Segmento P - Con Bono	473,815	282	1,682
Nuevo - Flota Pequeña - Segmento EIC - Sin Bono	494,764	543	910
Nuevo - Flota Pequeña - Segmento P - Con Bono	479,285	350	1,369
Usado - Tradicional - Segmento EIC - Con Bono	609,041	1,984	307
Usado - Tradicional - Segmento EIC - Sin Bono	591,227	1,761	336
Usado - Tradicional - Segmento P - Con Bono	551,422	1,259	438
Usado - Tradicional - Segmento P - Sin Bono	533,608	1,036	515

Fuente: Empresa, elaboración propia

Tabla 43: Cálculo Ratio

<b>Tipo de Plan</b>	<b>CLV</b>	<b>CAC</b>	<b>Ratio (LTV / CAC)</b>
Nuevo - Tradicional - Segmento EIC - Con Bono	11,375	415	27
Nuevo - Tradicional - Segmento EIC - Sin Bono	9,121	506	18
Nuevo - Tradicional - Segmento P - Con Bono	48,417	456	106
Nuevo - Tradicional - Segmento P - Sin Bono	38,958	560	70
Nuevo - Compra Inteligente - EICP - Con Bono	15,177	442	34
Nuevo - Leasing Financiero - Segmento C - Sin Bono	19,500	2,794	7
Nuevo - Leasing Financiero - Segmento P - Con Bono	41,500	1,682	25
Nuevo - Flota Pequeña - Segmento EIC - Sin Bono	9,950	910	11
Nuevo - Flota Pequeña - Segmento P - Con Bono	41,500	1,369	30
Usado - Tradicional - Segmento EIC - Con Bono	9,792	307	32
Usado - Tradicional - Segmento EIC - Sin Bono	9,038	336	27
Usado - Tradicional - Segmento P - Con Bono	31,250	438	71
Usado - Tradicional - Segmento P - Sin Bono	28,875	515	56

Fuente: Empresa, elaboración propia

## Anexo W: Flujo de Caja de Escenarios Alternativos

Tabla 44: Flujo de caja escenario alternativo 1

Ítem	Año 0	ene-23	feb-23	mar-23	abr-23	may-23	jun-23	jul-23	ago-23	sep-23	oct-23	nov-23	dic-23	total 2023	total 2024	total 2025	total 2026
Inversión	-538,130																
Ingresos	0	371,867	286,819	479,122	335,614	336,350	297,528	259,321	396,976	401,913	366,583	301,053		3,833,146	5,655,357	6,429,297	6,767,879
Costos de Venta	192,606	194,282	308,050	237,059	221,946	197,195	168,683	252,488	270,045	247,964	202,378	213,943		2,706,639	4,002,770	4,478,008	4,804,185
Margen Bruto	-192,606	177,585	-21,232	242,063	113,668	139,156	128,845	6,833	126,931	153,949	164,205	87,110		1,126,507	1,652,587	1,951,289	1,963,693
Gastos de Administración	56,665	45,465	65,465	53,465	50,465	45,465	45,465	55,465	50,465	45,465	85,465	45,465		644,776	878,300	1,023,549	1,107,468
Utilidad sobre el flujo	-249,271	132,120	-86,696	188,598	63,203	93,691	83,380	-48,631	76,467	108,485	78,741	41,645		481,731	774,286	927,740	856,226
Interés	5,251	4,837	4,418	3,995	3,568	3,137	2,702	2,263	1,819	1,371	918	461		34,741	0	0	0
Amortización	42,488	42,903	43,321	43,744	44,171	44,602	45,037	45,477	45,920	46,368	46,821	47,278		538,130	0	0	0
Depreciación	469	469	469	469	469	469	469	469	469	469	469	469		5,633	10,500	15,367	17,533
Utilidad antes de impuestos	-297,480	83,912	-134,905	140,390	14,994	45,482	35,171	-96,840	28,258	60,276	30,532	-6,564		-96,773	763,786	912,373	838,692
Pérdida Acumulada	0	-297,480	-213,568	-348,473	-208,083	-193,089	-147,607	-112,435	-209,275	-181,018	-120,741	-90,209		-96,773	0	0	0
Impuestos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	8,244	0		0	206,222	246,341	226,447
Depreciación	469	469	469	469	469	469	469	469	469	469	469	469		5,633	10,500	15,367	17,533
Flujo de Caja	-538,130	-297,010	84,381	-134,435	140,859	15,464	45,952	35,641	-96,371	28,727	60,746	22,758	-6,094	-99,384	568,064	681,399	629,779
Flujo de Caja Acumulado	-297,010	-212,629	-347,065	-206,205	-190,742	-144,790	-109,149	-205,520	-176,793	-116,047	-93,289	-99,384					
Capital de Trabajo	-348,473																
	Año 0	total 2023	total 2024	total 2025	total 2026												
Flujo de Caja	-538,130	-99,384	568,064	681,399	629,779												
Tasa de Descuento	16.50%																
VAN	855,316																
TIR	47.59%																
PAYBACK	2.12	2 años + 1 mes + 13 días															

Fuente: Empresa, elaboración propia

Tabla 45: Flujo de caja escenario alternativo 2

Ítem	Año 0	ene-23	feb-23	mar-23	abr-23	may-23	jun-23	jul-23	ago-23	sep-23	oct-23	nov-23	dic-23	total 2023	total 2024	total 2025	total 2026
Inversión	-778,130																
Ingresos		0	634,927	530,980	766,017	590,527	591,518	544,068	497,372	665,616	671,651	628,469	548,376	6,669,522	9,304,282	10,580,018	11,340,726
Costos de Venta		306,019	331,443	457,250	378,746	362,026	334,664	303,135	395,808	415,223	390,805	340,395	353,184	4,368,700	6,022,334	6,776,587	7,392,371
Margen Bruto		-306,019	303,484	73,729	387,270	228,501	256,854	240,933	101,563	250,393	280,845	288,074	195,192	2,300,822	3,281,948	3,803,430	3,948,355
Gastos de Administración		56,665	45,465	65,465	53,465	50,465	45,465	45,465	55,465	50,465	45,465	85,465	45,465	644,776	878,300	1,023,549	1,107,468
Utilidad sobre el flujo		-362,684	258,020	8,265	333,806	178,036	211,390	195,469	46,099	199,929	235,381	202,609	149,727	1,656,046	2,403,648	2,779,881	2,840,887
Interés		7,593	6,994	6,388	5,777	5,160	4,537	3,907	3,272	2,630	1,982	1,328	667	50,235	0	0	0
Amortización		61,437	62,037	62,642	63,253	63,871	64,494	65,123	65,759	66,400	67,048	67,703	68,363	778,130	0	0	0
Depreciación		469	469	469	469	469	469	469	469	469	469	469	469	5,633	10,500	15,367	17,533
Utilidad antes de impuestos		-432,184	188,520	-61,235	264,306	108,537	141,890	125,969	-23,401	130,429	165,881	133,109	80,228	822,048	2,393,148	2,764,514	2,823,354
Pérdida Acumulada		0	-432,184	-243,664	-304,899	-40,593	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Impuestos		0	0	0	0	0	38,310	34,012	0	35,216	44,788	35,940	21,661	221,953	646,150	746,419	762,305
Depreciación		469	469	469	469	469	469	469	469	469	469	469	469	5,633	10,500	15,367	17,533
Flujo de Caja	-778,130	-431,714	188,989	-60,766	264,775	109,006	104,049	92,427	-22,932	95,682	121,562	97,639	59,036	605,728	1,757,498	2,033,462	2,078,581
Flujo de Caja Acumulado	-431,714	-242,725	-303,490	-38,715	70,291	174,340	266,767	243,835	339,518	461,080	558,719	617,755					
Capital de Trabajo	-432,184																
	Año 0	total 2023	total 2024	total 2025	total 2026												
Flujo de Caja	-778,130	605,728	1,757,498	2,033,462	2,078,581												
Tasa de Descuento	16.50%																
VAN	3,866,715																
TIR	138.34%																
PAYBACK	1.10	1 año + 1 mes + 6 días															

Fuente: Empresa, elaboración propia

## Anexo X: Simulación en *Crystal Ball*

Tabla 46: Simulación en Crystal Ball

Año	Plan de Financiamiento	Contratos Cerrados (cantidad)			Valor Cuota Mensual		
		Desv. Estándar	Dato	Media	Desv. Estándar	Dato	Media
2023	Nuevo - Tradicional - Segmento EIC - Con Bono	295	1615	1,346	17	382	362
2023	Nuevo - Tradicional - Segmento EIC - Sin Bono	237	1065	1,056	21	453	429
2023	Nuevo - Tradicional - Segmento P - Con Bono	231	1478	1,200	7	685	677
2023	Nuevo - Tradicional - Segmento P - Sin Bono	163	927	939	11	837	824
2023	Nuevo - Compra Inteligente - EICP - Con Bono	285	1615	1,246	21	540	516
2023	Usado - Tradicional - Segmento EIC - Con Bono	338	2,377	1,984	22	560	535
2023	Usado - Tradicional - Segmento EIC - Sin Bono	233	2,022	1,761	24	617	589
2023	Usado - Tradicional - Segmento P - Con Bono	228	1,526	1,259	16	824	806
2023	Usado - Tradicional - Segmento P - Sin Bono	122	1,171	1,036	18	914	893
2024	Nuevo - Flota Pequeña - Segmento EIC - Sin Bono	204	918	725	14	410	396
2024	Nuevo - Flota Pequeña - Segmento P - Con Bono	94	551	467	8	807	799
2025	Nuevo - Leasing Financiero - Segmento C - Sin Bono	49	367	333	10	397	390
2025	Nuevo - Leasing Financiero - Segmento P - Con Bono	112	642	563	6	813	809

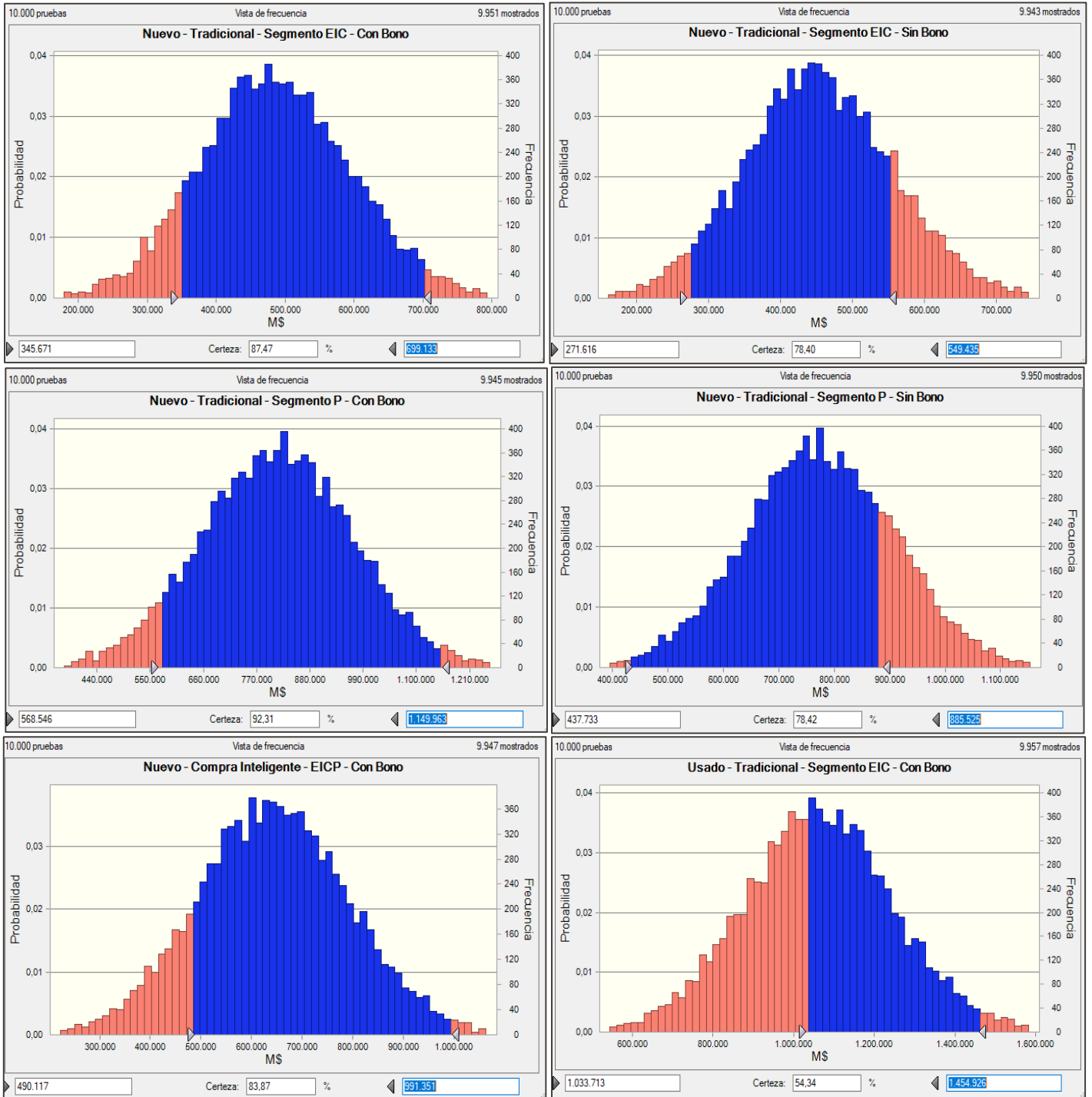
  

Año	Plan de Financiamiento	Mín 2026	Total 2026	Máx. 2026
2023	Nuevo - Tradicional - Segmento EIC - Con Bono	345,671	616,930	699,133
2023	Nuevo - Tradicional - Segmento EIC - Sin Bono	271,616	482,445	549,435
2023	Nuevo - Tradicional - Segmento P - Con Bono	568,546	1,012,430	1,149,963
2023	Nuevo - Tradicional - Segmento P - Sin Bono	437,733	775,899	885,525
2023	Nuevo - Compra Inteligente - EICP - Con Bono	490,117	872,100	991,351
2023	Usado - Tradicional - Segmento EIC - Con Bono	1,033,713	1,331,120	1,454,926
2023	Usado - Tradicional - Segmento EIC - Sin Bono	971,242	1,247,574	1,366,912
2023	Usado - Tradicional - Segmento P - Con Bono	977,194	1,257,424	1,375,359
2023	Usado - Tradicional - Segmento P - Sin Bono	835,153	1,070,294	1,175,316
2024	Nuevo - Flota Pequeña - Segmento EIC - Sin Bono	211,309	376,380	427,405
2024	Nuevo - Flota Pequeña - Segmento P - Con Bono	251,559	444,657	508,935
2025	Nuevo - Leasing Financiero - Segmento C - Sin Bono	81,812	145,699	165,496
2025	Nuevo - Leasing Financiero - Segmento P - Con Bono	292,205	521,946	590,970
		6,767,870	10,154,898	11,340,726

Valor asumido (var. independiente)  
 Valor calculado (var. dependiente)

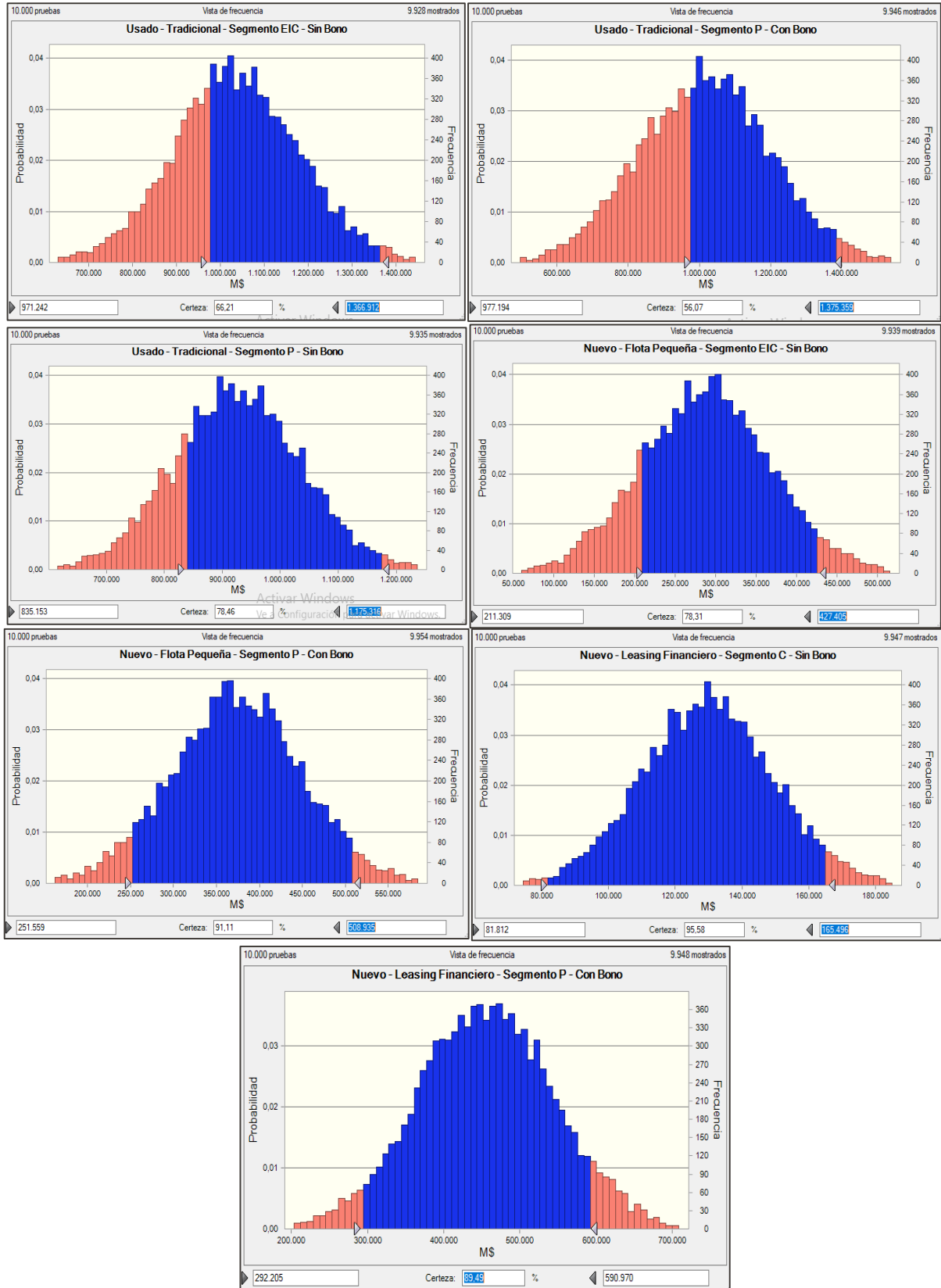
Fuente: Empresa, elaboración propia

Gráfico 7: Simulación de planes (1)



Fuente: Empresa, elaboración propia

Gráfico 8: Simulación de planes (2)



Fuente: Empresa, elaboración propia