



Plan de Negocios

Parte II

“CaRevolution”

Para Optar a Grado de Magister
en Administración

Alumno: Eduardo Acevedo

Profesor Guía: Rodrigo Fuentes

Santiago, Junio 2020



CaRevolution



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

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

- Eduardo Acevedo Serrano
eacevedos@fen.uchile.cl



Índice de Contenido

Resumen Ejecutivo	5
I. Oportunidad de Negocio.....	6
II. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes	7
III. Descripción de la empresa y propuesta de valor	8
3.1 Modelo de negocios	8
3.2 Descripción de la empresa.....	8
IV. Plan de Marketing.....	9
4.1 Objetivos de marketing	9
4.2 Estrategia de Segmentación y Precio	9
4.3 Estrategia de distribución y comunicación.....	9
4.4 Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual	9
V. Plan de Operaciones.....	10
5.1. Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones	10
5.2. Flujo de operaciones.....	12
5.3. Plan de desarrollo e implementación	15
5.4. Dotación	16
VI. Equipo del proyecto.....	17
6.1 Equipo gestor	17
6.2 Estructura organizacional	17
6.3 Incentivos y compensaciones	19
VII. Plan Financiero	19
VIII. Riesgos críticos.....	27
IX. Propuesta Inversionista	28
X. Conclusiones.....	31
Bibliografía y fuentes	33
Anexos	33
Anexo 1: Encuesta clientes compra y venta del automóvil.....	33
Anexo 2: Crecimiento del PIB (%)	41
Anexo 3: Evolutivo valor del dólar.....	41

Índice de Tablas y Gráficos

<i>Tabla 1: Descripción Proceso de Registro.....</i>	<i>12</i>
--	-----------



<i>Tabla 2: Descripción Proceso de Consulta.....</i>	<i>13</i>
<i>Tabla 3: Descripción Proceso Negociación.....</i>	<i>14</i>
<i>Tabla 4: Descripción Proceso de Venta.....</i>	<i>15</i>
<i>Tabla 5: Planificación Actividades.....</i>	<i>16</i>
<i>Tabla 6: Dotación 1er año.....</i>	<i>16</i>
<i>Tabla 7: Cargos por promedio 1er año.....</i>	<i>18</i>
<i>Tabla 8: Cascada Proyección Unidades.....</i>	<i>20</i>
<i>Tabla 9: Servicios y Valoraciones.....</i>	<i>20</i>
<i>Tabla 10: Distribución de Planes y margen mensual.....</i>	<i>20</i>
<i>Tabla 11: Ingreso por Comisión.....</i>	<i>21</i>
<i>Tabla 12: Costo de plan de Publicidad.....</i>	<i>21</i>
<i>Tabla 13: Valoración costos Tecnología.....</i>	<i>22</i>
<i>Tabla 14: Costos HeadCount.....</i>	<i>23</i>
<i>Tabla 15: Costo Resto de Gastos.....</i>	<i>23</i>
<i>Tabla 16: Estado de Resultados Año 1.....</i>	<i>24</i>
<i>Tabla 17: Estados de Resultados Anuales.....</i>	<i>24</i>
<i>Tabla 18: Cuadro de Inversión.....</i>	<i>25</i>
<i>Tabla 19: Flujo Caja Primer año.....</i>	<i>25</i>
<i>Tabla 20: Flujo Caja Anualizado a 5 años.....</i>	<i>25</i>
<i>Tabla 21: Determinación Tasa de Descuento.....</i>	<i>26</i>
<i>Tabla 22: Características de Cartera Inversionista.....</i>	<i>30</i>
<i>Tabla 23: Estado de Resultado Inversionista.....</i>	<i>30</i>

Índice de Ilustraciones

<i>Ilustración 1: Cadena de Valor CaRevolution.....</i>	<i>10</i>
<i>Ilustración 2: Resumen Flujo Operacional.....</i>	<i>12</i>
<i>Ilustración 3: Organigrama de la Empresa.....</i>	<i>18</i>



Resumen Ejecutivo

CaRevolution es un market place de compra y venta de autos usados, que busca generar una sinergia entre la industria financiera de créditos automotrices y la industria de compra y venta de automóviles usados, mediante plataformas online que permitan tanto al vendedor y el comprador realizar una transacción de manera segura, confiable y a un precio justo. La plataforma espera entregar tanto al comprador y al vendedor servicios claves y relevantes en la transacción como un catálogo atractivo para la publicación del automóvil, revisión documental y mecánica del vehículo, lugares físicos para realizar la inspección del vehículo y antecedentes tanto del automóvil como de los integrantes de la transacción.

El principal objetivo de la plataforma es generar un flujo de clientes que sirva de atractivo para una financiera automotriz, a la cual se le ofrece este volumen de clientes esperados para realizar una conversión de posibles entregas de crédito automotriz, siendo la primera opción de financiamiento generando un modelo de negocios atractivo para la financiera y CaRevolution. Este modelo se diferencia del actual debido a que los actuales competidores ofrecen solo una parte del flujo, no dando prioridad de financiamiento a las financieras, además con modelos de alto costo y poco dinamismo lo que cada día está siendo menos atractivo para los clientes.

De cara a la evaluación del modelo de negocios, en una evaluación de corto y largo plazo se determinó que, con un volumen de venta de 13.656 autos proyectados, CaRevolution llegaría a ser el 6% del market share de la industria de compra y venta de autos usados, generando además de la recuperación de la inversión:

- VAN: MM\$ 1.038,69 al tercer año y MM\$ 3.642,07 al quinto año.
- TIR de 44,52% al tercer año y 72,24% al quinto año.
- Las proyecciones tanto como las penetraciones esperadas en los distintos ítems del negocio son las siguientes:

	Año 1	Año 2	Año 3
Publicaciones en página	20.166	43.107	43.107
% Ventas	10%	13%	15%
Ventas	5.043	25.842	37.719
% Crédito	30%	35%	40%
Autos Crédito (anual)	1.467	8.669	13.656
Ingreso Total	515	3.366	5.452
Costo de Venta	312	2.282	3.925
Administración y Venta	-1.136	-945	-940
Amortización	-180	-180	-180
Resultado Periodo	-1.004	1.116	2.048

Datos sensibilización

- Venta de autos usados en Chile alcanza 1 millón de transacciones anuales
- Competidor (Chile Autos) tiene en la página 70.000 autos publicados
- Los costos incluyen costos por comisión y servicios asociados
- Los gastos de adm. y venta tienen plan de mkt, personal y tecnología.



I. Oportunidad de Negocio

En la evaluación de la oportunidad del negocio se tomaron en consideración los siguientes puntos:

- Tamaño del mercado de compra y venta de autos usados
 - En el mercado chileno el promedio de comercialización es 1 millón de automóviles durante los últimos 5 años, volumen relevante para ser analizado.
- Plataformas actuales de compra y venta
 - La mayor problemática de las plataformas actuales tiene que ver con la logística de encontrar al comprador y vendedor, lograr perfeccionar la transacción, que incluye la firma de la documentación, y el abono producto de la compra.
 - No existe un posicionamiento exclusivo de alguna plataforma sobre el mercado, aunque hay marcas ya consolidadas, estas no ofrecen la variedad de servicios que entrega CaRevolution
 - Alto costo de comisión tanto en la venta del automóvil como en la entrega de servicios asociados, que son asimilados por el vendedor del auto, lo que implica implícitamente subir el precio de venta.
- Industria financiera de entrega de créditos
 - Debido a la venta en concesionarios y los modelos actuales de venta hay una parte del mercado que no se está captando para las financieras.
 - No existe un nexo directo entre la compra y venta de automóviles y la primera opción de financiamiento para una financiera, lo que deja a las concesionarias sin la posibilidad de ofrecer los servicios de manera directa.
- Encuesta de necesidades de los usuarios
 - Con información de encuestas realizadas, se puede ver que al menos un 43% de quienes venden o compran un auto usado, utilizan páginas especializadas para buscar una contraparte, donde los atributos más valorados para realizar la transacción son:
 - Proceso de pago y la transferencia del dominio
 - El lugar físico de inspección y dónde realizar la transacción
 - Estado de inspección documental e historial del vehículo.

Tanto gráficos como la profundización de cada uno de los puntos está contenido en la parte I del plan de negocio.



II. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes

Las industrias en que está inserto este plan de negocios son la industria automotriz, principalmente de los vehículos usados, la financiera automotriz y la tecnológica.

Las implicancias de las industrias se revisarán en los siguientes análisis:

Macro entorno, análisis PESTEL: En términos generales, existen riesgos importantes de ser analizados en el desarrollo del negocio que no son despreciables, dado el contexto político y económico presente en Chile, aunque, la nueva tendencia social y tecnológica apuntan a una nueva forma de operar en la industria que son propicias para el desarrollo del negocio.

Micro entorno de la industria, análisis de Porter:

En conclusión, en el análisis se aprecia una industria con potencialidad de ser explotada y con oportunidades relevantes donde diferenciarse en los modelos de negocio actual de los competidores y sustitutos, aunque para una correcta ejecución se debe hacer frente de manera rápida a nuevos competidores y el poder de negociación que tienen las financieras.

Competidores:

Existen 2 tipos de competidores debido al modelo de negocio propuesto por CaRevolution:

- Plataformas de compra y venta de autos usados, se diferencian principalmente por los atributos entregados y el costo asociado a la contratación de los servicios.
- Plataformas financieras, ubicadas en distintos portales y páginas, principalmente no entregan preferencia de financiamiento.

Clientes

Existen tanto usuarios que son los que utilizan la plataforma de compra y venta de autos, como el cliente que sería la financiera:

El usuario de la plataforma es la persona que vende su automóvil, este acudirá a las plataformas online en búsqueda de publicitar el auto y está dispuesta a pagar un costo por los servicios asociados en el portal.

El usuario comprador es de cara a la financiera el posible cliente que optaría a tener la opción de financiamiento automotriz.

El cliente es directamente la financiera que mediante el flujo entregado por las plataformas es capaz de obtener un mayor volumen de transacciones y la posibilidad de otorgar créditos. Tanto gráficos como la profundización de cada uno de los puntos está contenido en la parte I del plan de negocio.



III. Descripción de la empresa y propuesta de valor

3.1 Modelo de negocios

El modelo de ingresos de CaRevolution no se genera en el margen de la compra y venta de autos usados y sus servicios asociados, por lo cual tanto el comprador como vendedor del automóvil no están pagando un precio extra en la transacción, sino en la relación con el socio estratégico o “la financiera”, quien por medio de las plataformas recibe un volumen de clientes a los cuales se les ofrece financiamiento de la empresa de manera directa.

Como resumen del modelo canvas, cuyo detalle se encuentra en la parte I del documento se aprecian las siguientes relaciones:

Usuario vendedor: se le entrega una plataforma con alto volumen de visualizaciones y por consiguiente rapidez para realizar la transacción, no se le castiga el precio y se asegura una transacción segura y confiable.

Usuario - Comprador: plataforma con gran catálogo de autos, con precios no inflados por el mercado, con acceso a financiamiento directo en una transacción segura y confiable.

Cliente - Financiera: Alto volumen de autos con posibilidad de cerrar en financiamientos para la empresa, con un proceso certificado e integrado a los estándares requeridos.

3.2 Descripción de la empresa

CaRevolution, es un Marketplace que se soporta en una plataforma tecnológica y sólidos partners estratégicos que logran un proceso operacional eficiente y confiable, capaz de entregar la claridad y confianza tanto al comprador como vendedor del automóvil en cada etapa de este.

Dentro de las fortalezas del equipo gestor, es que uno de los fundadores del negocio esta inserto en el mundo financiero y conoce los requerimientos necesarios para lograr un acuerdo con la financiera

En la búsqueda de alcanzar los objetivos de la empresa se enmarca la visión, visión y valores de la compañía.

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

Valores: Eficiencia, confianza y seguridad a un precio justo.

Los objetivos de posicionamiento en el corto y largo plazo tanto en ventas, visitas a las plataformas y penetración de crédito se pueden revisar en el detalle, parte I del documento.



IV. Plan de Marketing

4.1 Objetivos de marketing

Los objetivos de mkt buscan posicionar a CaRevolution dentro del mercado chileno como una plataforma que permita generar una transacción segura, eficiente y a un precio justo. El detalle de estos se encuentra en la parte I del documento.

4.2 Estrategia de Segmentación y Precio

La segmentación del mercado está dada en la venta del automóvil, identificando distintos tipos de usuarios con distintas necesidades.

- Plan básico, cliente que solo busca publicar en la plataforma al menor precio posible.
- Plan completo, cliente que además se adhiere a certificados mecánico y seguridad, forma parte del mercado potencial que apunta la empresa.
- Plan premium, cliente que utiliza la mayor parte de servicios de la empresa y se adhiere a los mayores estándares de confianza de la empresa.
- Plan super Premium, se incluye además un asesoramiento en la venta.

4.3 Estrategia de distribución y comunicación.

Es relevante alcanzar el mayor volumen de clientes posibles de manera rápida para cumplir los objetivos planteados, es por esto que el uso de medios, redes sociales y publicidad en vía pública son parte del impacto en el primer año de funcionamiento.

4.4 Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual

Las proyecciones de demanda están medidas sobre 4 indicadores, que son los principales de cara al seguimiento del proyecto:

Autos publicados: genera el atractivo para los compradores de autos el tener un amplio catálogo de vehículos, de todas las marcas, precios y estilos.

Visitas a las plataformas: indicador que posiciona el nivel de conocimiento de la compañía en el mercado, de este depende directamente la cantidad de autos vendidos.

Autos vendidos: cantidad de autos vendidos por la plataforma, siendo relevante el tiempo de publicación y la cantidad de visitas que tuvieron en su tiempo de publicación.

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

Tanto el detalle de cada uno de los puntos revisados como el detalle del plan de marketing se puede revisar en la parte I del documento.



V. Plan de Operaciones

La estrategia de la empresa se basa en lograr un impacto rápido en el primer año de operación, generando en este periodo la diferenciación necesaria para lograr el posicionamiento de marca, para esto el proceso operacional de cara al cliente debe ser impecable y se explica en la siguiente tabla:

Ilustración 1: Cadena de Valor CaRevolution

Infraestructura de la empresa: se utilizara una oficina central que albergara a los distintos equipos de IT, finanzas y ventas.					Margen de Beneficio
Administración RRHH: Se ejercerá el modelo de desarrollo de equipos de trabajo, estructuras jerárquicas semi horizontales.					
Desarrollo de tecnologías: Trabajo arduo y continuo debido al desarrollo de las plataformas tecnológicas, integración con diversas plataformas y nuevas funcionalidades, además de cumplir con los sistemas de seguridad necesarios.					
Acuerdos - Compras: Foco en la constante búsqueda de acuerdos con distintos proveedores - partner de negocio y la generación de modelos operacionales de atención para cumplir las expectativas de clientes.					
Logística interna	Operaciones	Logística salida	Marketing	Post venta	
* Sistema con integración y uso fácil para proveedores * Eficiencia operacional * Plataforma y sistemas seguras y certificadas	* Gestión con proveedor en atención al cliente * Expansión a nuevos servicios, nuevos proveedores y regiones	* Evaluación constante de indicadores esenciales del negocio * Integración con sistemas de las financieras	Se busca generar gran impacto inicial, plan en RRSS, medios de radio, TV y escritos.	* Seguimiento y rápida solución de problemas * Expansión de la marca a través de experiencias de clientes * Encuesta satisfacción	

Fuente: Elaboración propia.

5.1. Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones

El alcance operacional de CaRevolution involucra 2 etapas, ambas con distintos procesos de maduración:

Primera Etapa: En primera instancia la operación comienza únicamente en la región metropolitana, esta decisión está respaldada porque es la región con mayor volumen de venta en Chile concentrando un 46,3% del total nacional¹.

¹ Fuente: <https://www.cavem.cl/informes/5d4315d771855.pdf> página 86



Es importante considerar los acuerdos comerciales con los cuales va a comenzar la operación de la empresa.

- 5 talleres mecánicos en los cuales realizar la mantención básica y la premium, estos serán ubicados en comunas con un criterio basado en sectores con alta densidad de habitantes y sectores de alto laborales para hacer más eficiente los desplazamientos. Las comunas para elegir serán:
 - Maipú
 - La Florida
 - Ñuñoa
 - Providencia
 - Las Condes
- Lugares de intercambio y visita de automóviles, las gestiones se realizarán para conseguir espacios y convenios en:
 - Malls
 - Strip centers
 - Gasolineras
- Pago online y Transbank
- Oficina y/o espacio físico, no se tiene considerado tener un espacio fijo.
- Página Web y App.
- Cloud certificada que entregue el soporte informático y de seguridad.

A medida que avanza y aumenta el volumen de transacciones es importante ir aumentando la cantidad de lugares de intercambio y los talleres mecánicos asociados a la operación.

Segunda Etapa comienza la expansión por el resto de las regiones en Chile, utilizando siempre la variable de unidades vendidas.

- a) Región del Biobío, principalmente en Concepción
- b) Región de Valparaíso, Viña y Valparaíso.
- c) Ambas regiones deben tener al menos 2 talleres mecánicos para comenzar la operación.
- d) Se buscarán espacios estratégicos para realizar la muestra de automóviles considerando espacios amplios, concurridos y seguros como strip centers, bencineras, malls y otros.



- e) Regiones como Maule, Los Lagos, La Araucanía y las siguientes se irán sumando de manera parcelada afinando los temas operativos y administrativos.

Al incorporar o ir sumando cada una de estas regiones se debe a que se espera no solo ir aumentando la oferta disponible, visitas en las plataformas y la cantidad de transacciones que tenemos a nivel total, sino que también generar una conciencia de la marca a nivel nacional.

5.2. Flujo de operaciones

A continuación, el flujo propuesto que muestra los pasos que tendrá que realizar el vendedor del vehículo al suscribirse a la página.

Ilustración 2: Resumen Flujo Operacional



Fuente: Elaboración propia.

Tabla 1: Descripción Proceso de Registro

1. Registro de suscripción en las plataformas online	
Descripción	<p>El cliente debe registrarse en la plataforma online completando los datos requeridos tanto del cliente como del automóvil. También se deben adjuntar las fotos del vehículo desde distintos ángulos que ya están predefinidos en la página.</p> <p>Se debe seleccionar el plan para la venta del automóvil y realizar el pago, dependiendo el plan se debe seleccionar una fecha y hora para realizar la revisión del automóvil.</p>

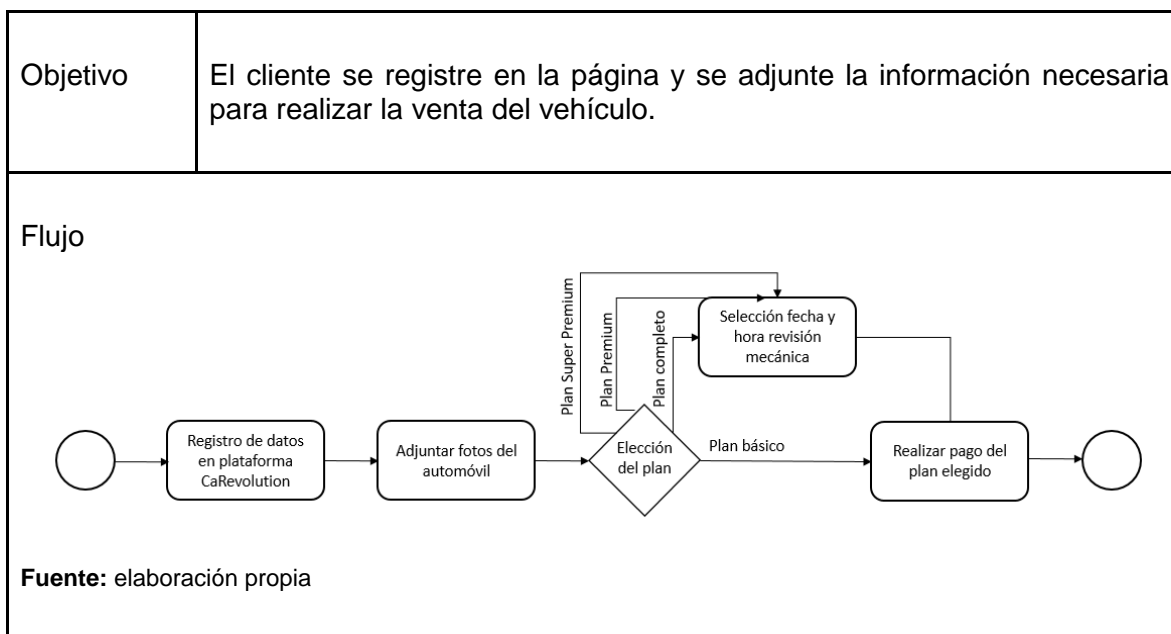


Tabla 2: Descripción Proceso de Consulta

2. Revisión estado de venta del automóvil	
Descripción	<p>El comprador puede revisar de manera diaria y online las veces que se han visto su automóvil, realizar modificaciones al precio, fotos y otras características. También podrá responder mensajes o dudas que hayan dejado algunos clientes.</p> <p>Por último, se dispondrá de un catálogo de los automóviles de la misma marca – modelo – año dispuestos en la página para realizar comparaciones.</p>
Objetivo	El cliente tenga la capacidad de ir revisando el estado de su publicación y como lograr vender el auto a la brevedad.
Flujo	

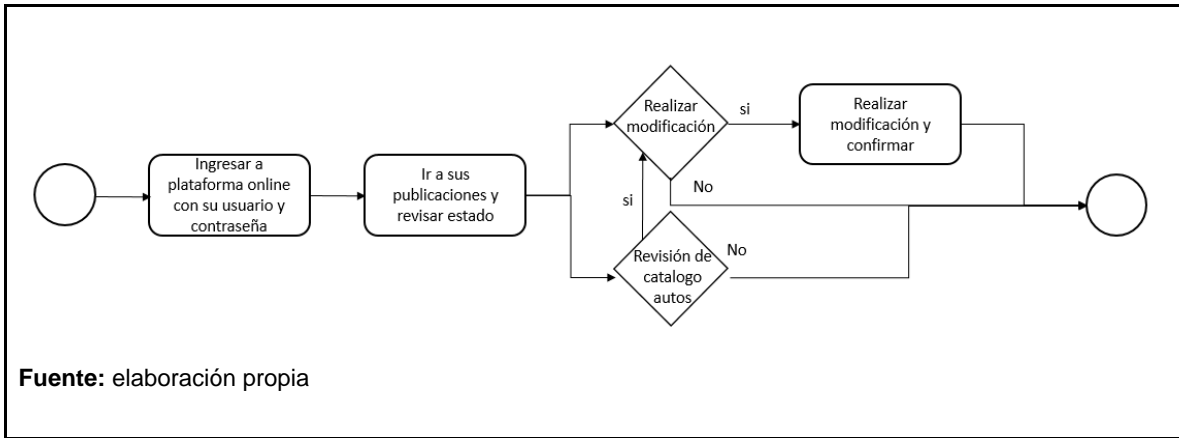
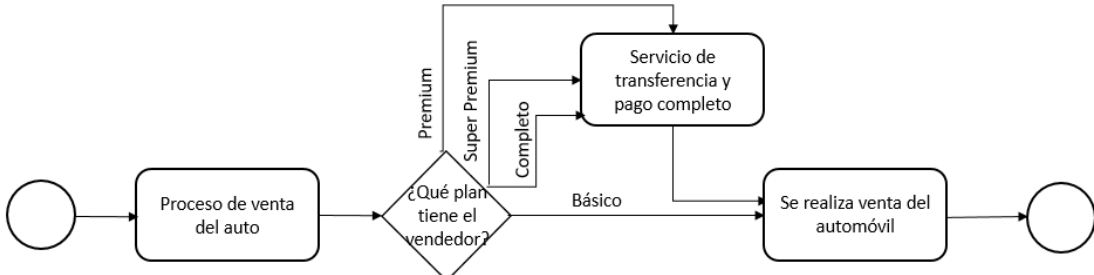


Tabla 3: Descripción Proceso Negociación

3. Negociación con comprador	
Descripción	El comprador el ingresar al catálogo de automóviles disponibles puede revisar el estado y características disponibles de los distintos automóviles de acuerdo al plan que eligió vendedor, para los planes (Completo, Premium y Super Premium) se puede agendar un lugar dispuesto por CaRevolution y hora en conjunto para la revisión del automóvil y cerrar el trato.
Objetivo	El cliente se registre en la página y se adjunte la información necesaria para realizar la venta del vehículo.
Flujo	<pre> graph LR Start(()) --> A[Negociación comprador y vendedor] A --> B{¿Qué plan tiene el vendedor?} B -- Plan Premium --> C[Selección fecha y hora lugar revisión auto] B -- Plan super Premium --> C B -- Básico --> D{¿Llegan a acuerdo?} B -- Completo --> D C --> D D -- si --> E[Se cierra trato de compra - venta] D -- no --> End(()) E --> End </pre> <p>Fuente: elaboración propia</p>



Tabla 4: Descripción Proceso de Venta

4. Venta del automóvil	
Descripción	Tanto comprador como vendedor llegan a un acuerdo, dependiendo del plan elegido por el vendedor se entrega el servicio de firma online, traspasos de dinero y entrega del auto.
Objetivo	Se entrega el respaldo de la compañía para cerrar el trato entre comprador y vendedor y que se realice de la manera más segura posible.
<p>Flujo</p>  <pre> graph LR Start(()) --> A[Proceso de venta del auto] A --> B{¿Qué plan tiene el vendedor?} B -- Premium --> C[Servicio de transferencia y pago completo] B -- Super Premium --> C B -- Completo --> C B -- Básico --> D[Se realiza venta del automóvil] C --> End(()) D --> End </pre> <p>Fuente: elaboración propia</p>	

5.3. Plan de desarrollo e implementación

Este plan depende directamente del tiempo en que se pueda poner en producción la plataforma, por el tipo de negocio, no es necesaria mayor inversión. A continuación, se detallan las tareas necesarias y los plazos que se establecen para cada una de las etapas, incluyendo los periodos de planificación y presentación del proyecto:



Tabla 5: Planificación Actividades

Tarea /Mes	1	2	3	4	5	6	7	8
Planificación	X	X						
Presentación Proyecto		X	X					
Arriendo Oficinas			X					
Habilitación Oficina			X					
Contratación Gerente TI			X					
Contratación Jefe Proyectos			X					
Contratación Empresa TI			X	X				
Desarrollo Plataforma				X	X	X	X	X
Contrato con Proveedores		X	X					
Integración Proveedores							X	X
Integración Financiera							X	X
Contratación Equipo Administración		X	X					
Contratación Equipo Marketing y Comercial				X				

5.4. Dotación

Al ser una empresa con alto componente tecnológico, la empresa especialista se subcontratará y sólo será necesario personal clave, en el equipo de administración y el equipo de TI y equipo comercial.

Tabla 6: Dotación 1er año

Área	Cargo	Periodo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
			HC Mensual											
Administración y Finanzas	Gerencia	3,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	1	1	1	1	1	1	1
	Contabilidad	1,8	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1
	Analista Contable	0,8	0	0,5	0,5	0,5	0,5	1	1	2	2	2	2	2
	Analista Gestión	1	0	0	0	0	1	1	2	2	2	2	2	2
	Secretaria	0,6	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Clientes	Gerente	3,5	0,5	0,5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	Ventas	1,6	0,5	0,5	1	1	1	1	1	2	2	2	3	3
	Marketing	1,6	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	Analista	1,4	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Operaciones / TI	Gerente	3,5	0	0,5	0,5	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	Jefe de Proyectos	1,9	0	0,5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	Analistas y Soporte	1,3	1	1	1	1	2	2	2	2	2	3	3	3
	HC	HC	2,5	4,0	6,5	9,0	11,5	13	14	16	16	17	18	18



VI. Equipo del proyecto

6.1 Equipo gestor

El equipo gestor está integrado por dos profesionales con las siguientes características y respaldo profesional:

- **Angela Vera:** Contadora Auditora e Ingeniera en Control de Gestión de la Universidad de Chile, con un largo recorrido en la financiera Santander, donde hoy es la Gerenta de Finanzas, dentro de sus tareas tiene la evaluación y entrega de financiamiento financiero.
- **Eduardo Acevedo:** Ingeniero Industrial, Universidad de Santiago de Chile, tiene un recorrido mixto en su carrera, donde en primera instancia se enfocó en la gestión de la vicepresidencia comercial y clientes de la empresa de telecomunicaciones VTR, hoy es el encargado de un proyecto en la gerencia de ventas con un equipo de venta.

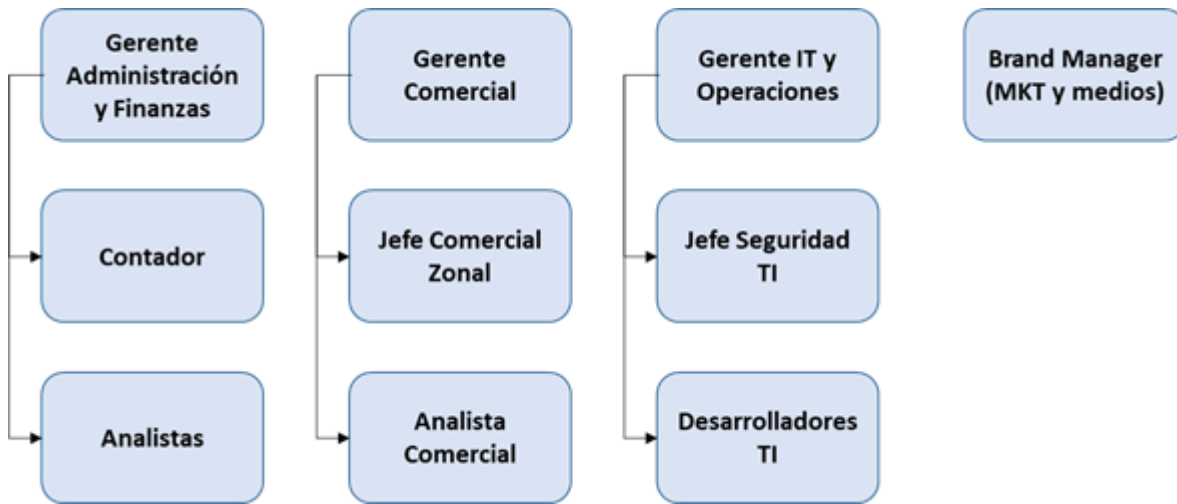
6.2 Estructura organizacional

La estructura organizacional está definida con el objetivo de realizar todas las tareas que requiere la ejecución de la empresa:

- **Administración y finanzas:** El área es el encargado el control de las actividades de la empresa, cumplimientos y seguimientos de objetivos, control de proveedores, administración general y RRHH de la empresa.
- **Comercial:** El área comercial tiene dentro de sus tareas la asociación con los partners estratégicos, seguimiento y potenciar el número de usuarios en la plataforma y visitas en la plataforma.
- **Operaciones e IT:** encargados tanto de la mantención y seguridad de las plataformas, desarrollo y generación de integraciones en las plataformas para el desarrollo del proyecto.
- **Brand Manager:** encargada del desarrollo del plan de marketing.



Ilustración 3: Organigrama de la Empresa



Fuente: Elaboración propia

Tabla 7: Cargos por promedio 1er año

Área	Cargo	Periodo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Año 1
			HC Mensual												
		MM\$ Un.													
Administración y Finanzas	Gerencia	3,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	Contabilidad	1,8	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1
	Analista Contable	0,8	0	0,5	0,5	0,5	0,5	1	1	2	2	2	2	2	2
	Analista Gestión	1	0	0	0	0	1	1	2	2	2	2	2	2	2
	Secretaria	0,6	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Clientes	Gerente	3,5	0,5	0,5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	Ventas	1,6	0,5	0,5	1	1	1	1	1	2	2	2	3	3	2
	Marketing	1,6	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	Analista	1,4	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Operaciones / TI	Gerente	3,5	0	0,5	0,5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	Jefe de Proyectos	1,9	0	0,5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	Analistas y Soporte	1,3	1	1	1	1	2	2	2	2	2	3	3	3	2
	HC	HC	2,5	4,0	6,5	9,0	11,5	13	14	16	16	17	18	18	12

Fuente: Elaboración Propia



6.3 Incentivos y compensaciones

A nivel de sueldos al tratarse en primera medida de una empresa startup los sueldos serán de mercado, pero con políticas de crecimiento según la evolución del proyecto, aunque desde el tercer año en adelante.

Políticas de trabajo e iniciativas de ingresos y retención:

- **Teletrabajo:** el equipo tendrá la posibilidad de trabajar desde sus hogares al menos 1 día por semana, incluso llegando a 3 dependiendo el día del cargo y etapa del mes en que se encuentre.
- **Aumento de sueldo:** En los primeros años de inicio de la empresa, solo se ajustará el sueldo por ajuste de IPC, en los siguientes años de operación se ajustará según los crecimientos esperados de la empresa.
- **Retención: Política** de retención sobre altos desempeños con aumentos de sueldo y responsabilidades dependiendo la etapa del negocio.

VII. Plan Financiero

El siguiente plan financiero, contempla tanto los objetivos de venta, cómo la estimación de necesidad de financiamiento inicial para el lanzamiento y funcionamiento de CaRevolution. Por otro lado, estas estimaciones están directamente relacionadas con la propuesta al inversionista, ya que, el objetivo es que sea una inversión directamente de una financiera automotriz. El primer año, se considera desde la puesta en marcha.

El objetivo es comenzar con un nivel de publicaciones menor, llegando a mil publicaciones el primer mes, pero con un crecimiento exponencial, logrando 20 mil publicaciones, al final del primer año, duplicar publicaciones al segundo año y mantener el nivel de publicaciones mensuales los próximos años. Con respecto al porcentaje de autos vendidos, pensando en una rotación de 60 días, se espera una venta del 10%, con un crecimiento menor los siguientes periodos.

A partir de esta venta, se espera comenzar con una penetración de créditos de 25%, llegando al 30% al final del primer año, 35% el segundo año y logrando el 40% de penetración de créditos al final del tercer año.

Con estos ratios se espera lograr financiar el primer año 1.467 autos:



Tabla 8: Cascada Proyección Unidades

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

Cada usuario que registre su publicación tendrá que elegir el paquete ofrecido el cual según la tabla de precio y costos es la siguiente:

Tabla 9: Servicios y Valoraciones

Descripción de Servicios	Quién		Plan				Costo
	Vendedor	Comprador	Básico	Completo	Premium	Super Premium	\$ Servicio
Publicación online	X	X	X	X	X	X	5.000
Verificación de antecedentes compra y vende	X	X	X	X	X	X	5.000
Firma digital	X	X	X	X	X	X	10.000
Multas, legales y encargos por robo		X	X	X	X	X	5.000
Opciones de financiamiento		X	X	X	X	X	-
Restricciones al dominio		X	X	X	X	X	5.000
Servicio de Transferencia completo	X	X		X	X	X	10.000
Dar como parte de pago - pie	X	X			X	X	5.000
Revisión mecánica del automóvil (I)	X	X		X	X		20.000
Revisión mecánica del automóvil (P)	X	X				X	40.000
Lugar intercambio de la transacción	X	X			X	X	5.000
Asesor de Compra - Venta Full	X	X				X	30.000

Con la siguiente distribución de planes y valoración en ingresos y costos.

Tabla 10: Distribución de Planes y margen mensual

Ítem	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Año 1	Año 2	Año 3
Planes	Distribución %														
Básico	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	75%	75%	75%	75%	75%	75%	70%	68%
Completo	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	15%	15%	15%	15%	15%	15%	17%	18%
Premium	8%	8%	8%	8%	8%	8%	8%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	8%	8%
Super Premium	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	6%

Planes	MM\$														
Básico							9,75	11,70	14,63	17,55	20,71	23,82	98	586	815
Completo							2,67	5,13	6,41	7,69	9,07	10,44	41	316	461
Premium							2,49	1,99	2,49	2,99	3,53	4,06	18	111	243
Super Premium							1,11	3,57	4,46	5,35	6,31	7,26	28	186	311
Ingreso (+)	-	-	-	-	-	-	16,03	22,39	27,99	33,59	39,63	45,58	185	1.198	1.829
Costo (-)	-1,90	-2,85	-4,28	-5,99	-8,38	-11,31	-14,71	-20,31	-25,39	-30,47	-35,95	-41,34	-203	-1.084	-1.647
Margen Servicio MM\$	-1,90	-2,85	-4,28	-5,99	-8,38	-11,31	1,32	2,08	2,60	3,12	3,68	4,23	-18	115	182

Por otro lado, cada operación financiada, tiene asociado un pago de comisión por financiamiento de un 5% sobre el monto financiado, el cual representa el ingreso principal,



para esto se han estimado montos financiados promedio, los cuales se espera se encuentren entre 4,5 millones y llegando al tercer año en 5,5 millones de pesos.

Tabla 11: Ingreso por Comisión

Ítem	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Año 1	Año 2	Año 3
Ticket Medio	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	5,0	5,5
M. Financiado	56	84	127	177	248	335	522	669	836	1.003	1.184	1.361	1.361	4.903	7.113
Comisión MM\$	2,81	4,22	6,33	8,86	12,40	16,75	26,12	33,44	41,80	50,16	59,18	68,06	330	2.167	4.001

Para comenzar a analizar los gastos, es primordial la publicidad en los primeros meses, para poder posicionar la marca y alcanzar el nivel de publicaciones esperado, para esto se valoran ítem como medios, redes sociales, vía pública entre otros, los cuales serán intensivos los primeros seis meses, los cuales se irán regulando a medida que se vayan cumpliendo los objetivos de posicionamiento.

A continuación, el detalle de la estimación del costo en publicidad

Tabla 12: Costo de plan de Publicidad

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

Dentro de este plan, se incluye costo gratis los 6 primeros meses de funcionamiento, con una valoración inicial de MM\$ 34,7 esto considerando las tasas de crecimiento, cruce de ventas y penetración de créditos revisado anteriormente.

El siguiente ítem importante, es la inversión en la tecnología necesaria para poder soportar las funcionalidades de la página, con las integraciones necesarias tanto con proveedores y socios estratégicos como la financiera.

Para esto son necesarios elementos de almacenamiento, como la inversión en desarrollo de Software. Para este proyecto, el almacenamiento no será inversión en Hardware, y se



externalizará como en formato de arriendo del espacio en “nubes” de confianza como Azure².

Con respecto al desarrollo del Software, se evalúa el desarrollo propio, con el diseño y desarrollo de las integraciones, de manera segura, con las encriptaciones necesarias. Por otro lado, si bien los equipos de necesidad interna son parte del activo fijo y parte del plan de sistemas, se considerará en el resto de los activos fijos y no se detalla dentro de estas necesidades tecnológicas. Las integraciones, son parte fundamental del desarrollo del proceso operacional.

Por último. Cabe señalar que, en este ítem no se incluye el personal interno de tecnología, el cual es calificado de personal crítico para el negocio, sino que el equipo interno está incluido en el gasto de personal, dentro de recursos humanos.

A continuación, el detalle del costo de la tecnología.

Tabla 13: Valoración costos Tecnología

Ítem	Periodo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Año 1	Año 2	Año 3
Tecnología	Inv. Inicial	MM\$ Mensual												MM\$ Anual		
Arriendo Servidor		6,0	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0	72,0	80,0	96,0
Mantención		0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	7,2	7,2	7,2
Sub Total	MM\$	6,6	6,6	6,6	6,6	6,6	6,6	6,6	6,6	6,6	6,6	6,6	6,6	79,2	87,2	103,2
Desarrollo SW e Integración	400	11,1	11,1	11,1	11,1	11,1	11,1	11,1	11,1	11,1	11,1	11,1	11,1	133,3	133,3	133,3
Total, Tecnología	MM\$	17,7	17,7	17,7	17,7	17,7	17,7	17,7	17,7	17,7	17,7	17,7	17,7	212,5	220,5	236,5

El tercer punto importante de valorar el proceso operacional, que incluye principalmente las integraciones que son parte del costo tecnología, el diseño y contratos, no tienen mayor costo que los de asesorías. En este aspecto se aprecia más la capacidad de la administración de diseñar el proceso eficiente y sencillo

El costo por el plan de recursos humanos considera sueldos de mercado, para empresas de menor tamaño, adicionalmente considera aumento de sueldo al segundo y tercer año de 2,5% cada año, según IPC. Después de este periodo, de acuerdo con el rendimiento del negocio se establecerán aumentos de sueldo por rendimiento.

A continuación, el HeadCount por cada área y el sueldo inicial, por cada cargo.

² Nube de Microsoft: https://es.wikipedia.org/wiki/Microsoft_Azure



Tabla 14: Costos HeadCount

Área	Cargo	Periodo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Año 1	Año 2	Año 3
		MM\$ Un.	HC Mensual												HC Cierre año		
Administración y Finanzas	Gerencia	3,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	Contabilidad	1,8	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	Analista Contable	0,8	0	0,5	0,5	0,5	0,5	1	1	2	2	2	2	2	2	3	3
	Analista Gestión	1	0	0	0	0	1	1	2	2	2	2	2	2	2	3	3
	Secretaria	0,6	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Clientes	Gerente	3,5	0,5	0,5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	Ventas	1,6	0,5	0,5	1	1	1	1	1	2	2	2	3	3	3	4	4
	Marketing	1,6	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	Analista	1,4	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Operaciones / TI	Gerente	3,5	0	0,5	0,5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	Jefe de Proyectos	1,9	0	0,5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	Analistas y Soporte	1,3	1	1	1	1	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3
	MM\$ Tot.		5,6	8,7	13,8	17,6	21,6	23,8	24,8	27,2	27,2	28,5	30,1	30,1	259,0	405,9	422,1
	HC		2,5	4,0	6,5	9,0	11,5	13	14	16	16	17	18	18	21	21	

El resto de los gastos incluye servicios externos, gastos generales y resto de inversión.

Tabla 15: Costo Resto de Gastos

Ítem	Periodo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Año 1	Año 2	Año 3
Servicios Externos		MM\$ Mensual												MM\$ Anual		
Legales		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12,0	12,0	12,0
Otros		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12,0	12,0	12,0
MM\$ Total		2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	24,0	24,0	24,0
Resto de Gastos		MM\$ Mensual												MM\$ Anual		
Arriendo		2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	24,0	24,0	24,0
Gastos Varios Oficina		1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	12,0	12,0	12,0
Patente Comercial		0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	6,0	6,0	6,0
MM\$ Total		3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	42,0	42,0	42,0
Otros Activos	Inv. Inicial	MM\$ Mensual												MM\$ Anual		
Mobiliario	50	1,39	1,4	1,4	1,4	1,4	1,4	1,4	1,4	1,4	1,4	1,4	1,4	16,7	16,7	16,7
Computadores	20	0,56	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	6,7	6,7	6,7
MM\$	70	1,9	1,9	1,9	1,9	1,9	1,9	1,9	1,9	1,9	1,9	1,9	1,9	23,3	23,3	23,3

Con estos números, el siguiente sería el estado de resultados del primer año, de CaRevolution.



Tabla 16: Estado de Resultados Año 1

Periodo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Año 1
Ingreso Total	2,8	4,2	6,3	8,9	12,4	16,7	42,2	55,8	69,8	83,7	98,8	113,6	515
Servicios Asociados	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	16,0	22,4	28,0	33,6	39,6	45,6	185
Comisiones	2,8	4,2	6,3	8,9	12,4	16,7	26,1	33,4	41,8	50,2	59,2	68,1	330
Costo de Venta	-1,9	-2,9	-4,3	-6,0	-8,4	-11,3	-14,7	-20,3	-25,4	-30,5	-35,9	-41,3	-203
Margen de Venta	0,9	1,4	2,1	2,9	4,0	5,4	27,4	35,5	44,4	53,3	62,9	72,3	312
Administración y Venta	-94,6	-97,7	-102,8	-106,5	-110,6	-109,8	-83,0	-85,4	-85,4	-86,7	-86,9	-86,9	-1.136
Personal	-5,6	-8,7	-13,8	-17,6	-21,6	-23,8	-24,8	-27,2	-27,2	-28,5	-30,1	-30,1	-259
Marketing	-76,9	-76,9	-76,9	-76,9	-76,9	-73,9	-46,1	-46,1	-46,1	-46,1	-44,7	-44,7	-732
Tecnología	-6,6	-6,6	-6,6	-6,6	-6,6	-6,6	-6,6	-6,6	-6,6	-6,6	-6,6	-6,6	-79
Servicios Externos	-2,0	-2,0	-2,0	-2,0	-2,0	-2,0	-2,0	-2,0	-2,0	-2,0	-2,0	-2,0	-24
Resto de Gastos	-3,5	-3,5	-3,5	-3,5	-3,5	-3,5	-3,5	-3,5	-3,5	-3,5	-3,5	-3,5	-42
Amortización	-15,0	-15,0	-15,0	-15,0	-15,0	-15,0	-15,0	-15,0	-15,0	-15,0	-15,0	-15,0	-180
Margen Antes de Impto.	-108,7	-111,3	-115,7	-118,6	-121,5	-119,4	-70,5	-64,8	-56,0	-48,4	-39,1	-29,6	-1.004
Impuesto													-
Resultado del Periodo	-108,7	-111,3	-115,7	-118,6	-121,5	-119,4	-70,5	-64,8	-56,0	-48,4	-39,1	-29,6	-1.004

Y en la siguiente tabla se muestra el resumen de los 5 primeros años:

Tabla 17: Estados de Resultados Anuales

Periodo	Año 1	Año 2	Año 3
Ingreso Total	515	3.366	5.452
Servicios Asociados	185	1.198	1.696
Comisiones	330	2.167	3.755
Costo de Venta	-203	-1.084	-1.527
Margen de Venta	312	2.282	3.925
Administración y Venta	-1.136	-945	-940
Personal	-259	-406	-422
Marketing	-732	-386	-348
Tecnología	-79	-87	-103
Servicios Externos	-24	-24	-24
Resto de Gastos	-42	-42	-42
Amortización	-180	-180	-180
Margen Antes de Impto.	-1.004	1.157	2.805
Impuesto	-	-41	-757
Resultado del Periodo	-1.004	1.116	2.048

Fuente: Elaboración Propia

El primer año, no hay pago de impuesto, por lo que las pérdidas acumuladas sirven de beneficio para los próximos periodos.



Por lo tanto, para poder cumplir los objetivos de 23 mil publicaciones el primer año, que implica ventas mediante la página de 5.488 y financiar 1.708 unidades el primer año, necesitamos una inversión inicial de 1.059 millones de pesos, según el siguiente detalle:

Tabla 18: Cuadro de Inversión

Cuadro de Inversión	MM\$
Publicidad (6m)	458,27
SW e Integración	400,00
PC y Mobiliario	70,00
RRHH (6m)	91,05
Arriendo Servidor (6m)	39,60
Inversión Total	1.058,92

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

Tabla 19: Flujo Caja Primer año

Flujo de Caja	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Ingreso Total	-	3	4	6	9	12	17	42	56	70	84	99	114
Costo Venta	-	-2	-3	-4	-6	-8	-11	-15	-20	-25	-30	-36	-41
Gastos Administración	-	-80	-83	-88	-92	-96	-95	-68	-70	-70	-72	-72	-72
Impuesto	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Inversión	-1.059												

Flujo Caja	-1.059	-78,7	-81,3	-85,7	-88,6	-91,5	-89,4	-40,5	-34,8	-26,0	-18,4	-9,1	0,4
-------------------	---------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	-------------	------------

Tabla 20: Flujo Caja Anualizado a 5 años

Flujo de Caja	Inv. Inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingreso Total		515	3.366	5.452	6.166	6.166
Costo Venta		-203	-1.084	-1.527	-1.707	-1.707
Gastos Administración		-956	-765	-760	-928	-928
Impuesto		-	-41	-757	-947	-947
Inversión	-1.059					

Flujo Caja	-1.059	-644	1.476	2.408	2.584	2.584
Flujo Actualizado	-934	-501	1.014	1.460	1.383	1.220
Flujo Ac. Actualizado	-934	-1.436	-422	1.039	2.422	3.642

El flujo se realiza a 60 meses.



Con respecto a la tasa de descuento utilizada, se realizó estimación por CAPM, donde se utilizaron, donde como criterio conservador se utilizó la tasa de riesgo por startup, en vez del riesgo país, aunque los inversionistas que estamos buscando, no son tradicionales de este tipo de empresas:

$$\rho = r_f + \beta * PRM + r_p$$

Tabla 21: Determinación Tasa de Descuento

Descripción	Símbolo	Fuente	Valor 1
Tasa Descuento (Costo Capital)	ρ	Calculado	13,32%
Libre de Riesgo	r_f	Banco Central. Exp. Serie BCP 5 años 23 m. (2018 - 2020)	3,98%
Riesgo Sistémico Industria Retail (Automotive)	β	Unleverage Beta (Corregido)	0,87
Prima Riesgo Mercado (Rm -rf)	PRM	Equity Risk Premium 01-04-2020	7,30%
Riesgo por Stratup	r_p	Páginas especializadas	3,00%

Por lo tanto, la tasa de descuento utilizado fue, 13,32% con lo que obtenemos VAN. A continuación, un resumen de datos de rentabilidad del proyecto.

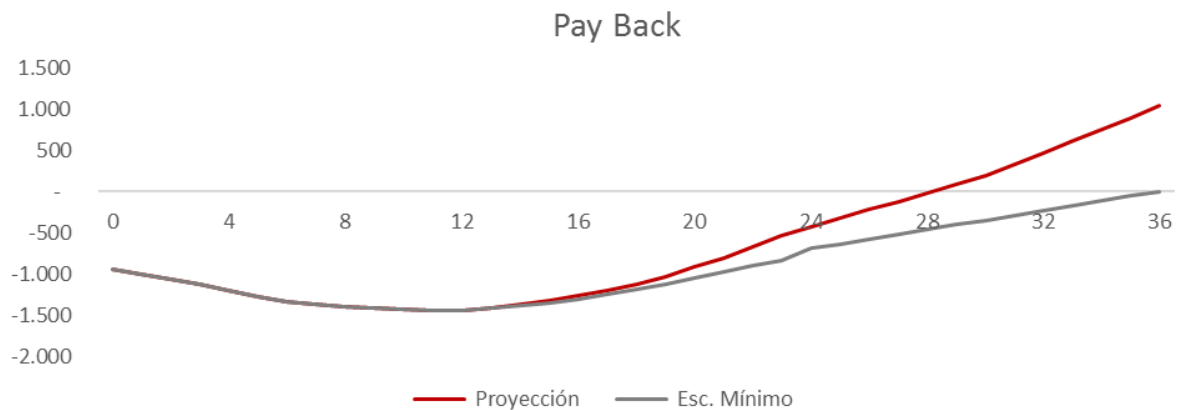
- VAN de este proyecto: MM\$ 3.642,07
- TIR del Proyecto: 72,24%
- Pay Back: es al periodo 29 meses.

Si las proyecciones no se cumplen, para que este negocio pueda recuperar la inversión inicial, puede llegar al segundo año, con un 26% menos de vehículos financiados y un 46% menos al tercer año, eso quiere decir, que alcanzando ventas promedio mensual de 610 operaciones mensuales, se cubre la inversión, por sobre esas unidades, se obtendría VAN positivo. En Chile se venden en promedio 80 mil autos anuales, de los cuales entre el 30% y 40% son sujeto de financiamiento. Utilizando el siguiente criterio se calcula el Market share presentado en el cuadro de resumen: Mercado usado los 3 años: 970.000 uds. el 60% no es transaccionado mediante concesionarios, por lo tanto no son parte del mercado actual de las financieras, el 40% del mercado de usados, tiene antigüedad menor a 10 años, por lo tanto, se toma como mercado potencial 230.400 vehículos anuales.



A continuación, comparativa de diferentes escenarios, se realiza a 3 años:

	Proyección			Escenario Mínimo		
	1	2	3	1	2	3
Uds. Financiadas	1.467	8.669	13.656	1.467	6.407	7.312
Diferencial	-	-26%	-46%	-	-26%	-46%
Prom. Mensual	122	722	1.138	122	534	609
% M. Share Fin. (Est.)	0,6%	3,8%	5,9%	0,6%	2,8%	3,2%
VAN MM\$	\$ 1.038,69			\$ 4,65		
TIR	44,52%			13,49%		



En esta instancia, vale aclarar que los inversionistas que apunta este proyecto no son tradicionales inversionistas de startup, y la propuesta a ellos se soporta por complementar el negocio actual.

VIII. Riesgos críticos

Para este proyecto los riesgos se pueden dividir en:

- Riesgos de Entrada:** Se podría describir cómo, no poder cumplir con las proyecciones en los primeros seis meses, que son cruciales para alcanzar el reconocimiento de marca y lograr el crecimiento exponencial del negocio. Por lo tanto, los indicadores para medir este riesgo son las publicaciones mensuales y las palancas relacionadas que deben ser de medición periódica. Indicadores por medir: Publicaciones, Visitas, Marca Comentada en Redes, Búsqueda en Google. Cantidad de Ventas concretadas, cantidad de financiamientos relacionadas. Para esto es muy importante, el sistema de información.



- **Riesgo de Competidores:** El otro riesgo es que algún potencial competidor se adelante y le ofrezca una asociación similar a la financiera que es el objetivo de este negocio.
- **Riesgo de Desarrollo:** En este caso es que el desarrollo del Software sufra algún problema, es decir, la estimación del costo o que se retrase el lanzamiento. El software y el diseño de la página son cruciales para el lanzamiento de esta empresa.
- **Riesgo de Mantención:** Otro riesgo relacionado al anterior, tiene que ver con la mantención tanto de la página y el software relacionado, mantener la disponibilidad para los clientes y el desarrollo de las integraciones con proveedores y con la financiera. El mantener una disponibilidad alta, sobre todo en un proceso que desde el inicio ofrece ser digital. El no lograrla pone en riesgo la promesa de la marca.

Una de las ventajas que permitiría disminuir el costo de estos riesgos es que este negocio tendrá poca inversión en activo fijo, por lo que el costo de salida es relativamente bajo. Si la liquidación de la sociedad es menor a tres años, la pérdida estaría relacionada con la amortización de SW y los equipos adquiridos.

IX. Propuesta Inversionista

La propuesta es clara, proponer a la financiera automotriz que invierta en el desarrollo de este negocio en conjunto, destinando mil millones de pesos iniciales, a cambio de un acuerdo a largo plazo, con esto, el beneficio para la financiera es poder acceder a los clientes que le proporcione el negocio de CaRevolution.

La propuesta se detalla en lo siguiente, a cambio de la inversión inicial del negocio por mil cincuenta y nueve millones de pesos, para poder la puesta en marcha del negocio, se ofrece:

- Acuerdo de Largo Plazo 4 años iniciales, renovable: En este plazo con esta oferta se recupera la inversión inicial, con creces. Tendrá la primera opción a renovar este acuerdo.
- Primera Opción de Financiamiento: Como se ha planteado, esta es la principal oferta, ya que le da la opción a la financiera a aumentar su participación en el mercado de usados, además de aumento en su cartera y rentabilidad.



- Pago por operación de un 5% por monto financiado: A cambio de esta primera opción y además de la inversión inicial, que se sustenta el negocio de CaRevolution, este monto es menor al que se le paga al retail de concesionarios-
- Acceso a Ofrecer distintos productos relacionados: Además del financiamiento, la financiera tendrá la opción de ofrecer servicios relacionados al financiamiento.
- Impulsar la marca en conjunto, con el servicio Integral: Con esto se puede impulsar el negocio en conjunto.
- Apoyo al desarrollo del servicio digital: Esto es ser un facilitador en el contacto con el cliente digital y desarrollo de las integraciones necesarias.

Para respaldar esta propuesta se presenta el estado de resultado marginal que tendría la financiera de este negocio, para realizarlo, se toma como input la proyección de operaciones a financiar utilizada en la proyección de CaRevolution, Y el resto de los parámetros de acuerdo a los comportamientos de cartera y capacidad de la financiera, los cuales se extraen desde su EEFF e informes públicos y detallan a continuación:

- El ingreso Financiero: Viene dado por la tasa cliente, cobrada por los créditos, sabemos que la tasa es regulada por la máxima convencional dependiendo del monto de la deuda mayor o menor a 200 UF. Para este caso, se definió que un 70% será menor a 200UF (Aprox. CLP M\$ 5.720), y el tope de tasa quedó un poco menor al promedio de la máxima convencional.
- El Costo de Fondo; Al ser una empresa de rubro financiero, con el respaldo bancario, la tasa a la que se puede endeudar es muy similar a la TAB (360), el promedio de esta tasa 2019 y 2020; es 0,22% mensual, un 2,7% anual. Para ser conservador se utilizará 0,29% mensual, es decir y un 2,9% anual.
- La comisión: Como se revisó en la estimación es un 5% sobre monto financiado, pero esto para la financiera se difiere, ya que es tasa efectiva. Por esto se habla de diferenciales de tasa, donde según tasa cliente, la tasa piso promedio, sería un 19,3% para lograr el 5%.
- Para los seguros, se incluye la oferta actual, que incluye 3 seguros, con un cruce menor al actual, de manera conservadora.
- El Nivel de riesgo, sobre usados, es mayor que el de la cartera tradicional, la información pública nos indica un nivel de riesgo total de un 3% en promedio, de manera conservadora, se estima un riesgo un 50% mayor, dejando como tasa un 4,5%.



- Para los gastos generales, se toma un promedio de la industria el que está entre 3,7% y 3,9% sobre la cartera promedio. Por lo que se realiza con un 3,8% de la cartera promedio.
- Un Gasto adicional incluido, el cual es un ítem relevante dentro de la estimación, es el Fondo de marketing, que se utiliza en la industria, para invertir en la generación de negocio, tiene una administración interna de la financiera, pero se define en conjunto para utilizar en la promoción del negocio dentro de CaRevolution, esto ayuda a disminuir los costos de marketing interno y utilizar esto para realizar promociones, como descuentos i aporte para el costo de los servicios alternativos. En este caso se estima un gasto promedio de M\$ 150 por operación cursada.
- Para impuesto, la tasa actual de un 27%

El siguiente es un resumen de los inputs utilizados, donde se muestra la rentabilidad al 3er año de un 4,8%, la cual, según lo estados financieros, se encuentra por encima del ROA actual de la compañía que alcanza el 3,47% para la cartera de retail.³ Considerar que esta es la rentabilidad marginal del negocio de retail, no corresponde a la rentabilidad de la inversión, revisada.

Tabla 22: Características de Cartera Inversionista

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

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 23: Estado de Resultado Inversionista

³ Fuente: Memoria Santander Consumer Finance, año 2019. <https://www.santanderconsumer.cl>



EERR	año 1	año 2	año 3
Ingresos Financieros	441	5.095	14.556
Costo de Fondo	-56	-646	-1.846
Comisión	-93	-752	-2.077
Margen Financiero	293	3.697	10.633
Seguros	101	620	976
Margen Bruto	393	4.317	11.610
Riesgo	-88	-1.013	-2.895
Margen Aj. Riesgo	305	3.303	8.715
Gastos Generales	-74	-852	-2.436
FDM	-220	-1.300	-2.048
BAI	12	1.151	4.231
Impuesto	-3	-322	-1.185
BDI	8	829	3.046

Como se puede observar, al tercer año, donde la cartera ya está madura en ingreso anual supera los 3 mil millones, y si el nivel la producción se mantienen como el tercer, año el nivel de rotación debería mantenerse el rendimiento y mantener los resultados al mediano plazo, con las fluctuaciones que pueden surgir producto de las variaciones en tasa máxima convencional, que pudieran ajustar los rendimientos.

X. Conclusiones

El proyecto CaRevolution, tiene como idea central ser el punto de encuentro de dos mundos, esto es, unir un portal de compra/venta de auto usado, con el mundo del financiamiento automotriz, mediante una estrategia de trabajo en conjunto. Si bien otras plataformas han intentado cubrir esta necesidad, las diferencias importantes son los servicios asociados y proceso digital que ofrecerá el portal y buscar como socio estratégico a una financiera líder en el mercado.

Para lograr esto, se desarrollará un portal atractivo al usuario donde tendrá la opción de publicar su vehículo en un sitio que le ofrecerá al cliente servicios adicionales que le imprimen seguridad, confianza y eficiencia al proceso, esto es con los servicios de verificación documental tanto del vendedor como del vehículo, para asegurar una transacción confiable, además de una verificación mecánica, que puede incluir un certificado de garantía, si así lo quiere el usuario. Adicionalmente, el portal propiciará una



transacción mayoritariamente digital, donde casi la totalidad de la operatividad será online, incluso la firma de contratos y transferencia pueden ser gestionadas digitalmente. Por otro lado, en los momentos que se necesite un contacto físico, ya sea, la entrega o visita del vehículo, se dispondrá de lugares para hacer el encuentro, cercanos a centros urbanos incluyendo la opción de ir a domicilio.

Para esto se ha desarrollado una estrategia con fuerte inversión en marketing, que considera servicios gratis, intensa publicidad en medios, redes sociales y espacio público, potenciando tanto la marca propia, como el respaldo de la financiera. El éxito de esta campaña se traducirá en el nivel de publicaciones, las cuales se espera tengan un crecimiento exponencial el primer año, llegando a 20 mil publicaciones. Las palancas importantes para poder definir un volumen que le sea relevante y atractivo a la financiera son, el porcentaje de autos vendidos sobre los publicados y la penetración de créditos sobre los autos vendidos.

Para lograr estos objetivos, se necesita una inversión inicial de mil millones de pesos, para poder desarrollar la plataforma tecnológica (MM\$ 400 aprox.), con las integraciones necesarias, el activo fijo inicial, gastos de recursos humanos y para el plan de publicidad (MM\$ 659 aprox.).

Se le ofrece a la financiera, a cambio de esta inversión, la primera (única) opción de financiamiento para los clientes del portal, que llegaría a los 1467 clientes el primer año, y 13.656 al tercer año, los cual le proporcionará una rentabilidad sobre la cartera promedio al 3er año de 4,8%, por sobre la rentabilidad retail presentada.

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



Bibliografía y fuentes

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

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

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

Anexos

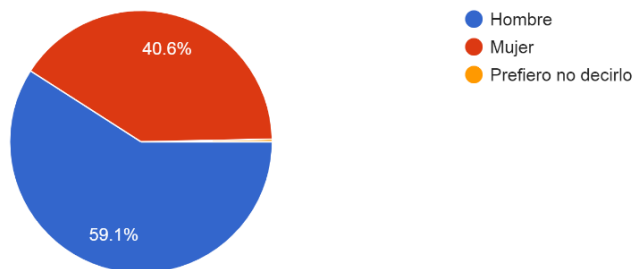
Anexo 1: Encuesta clientes compra y venta del automóvil

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

Encuestas contestadas: 303

Sexo

Sexo
303 respuestas

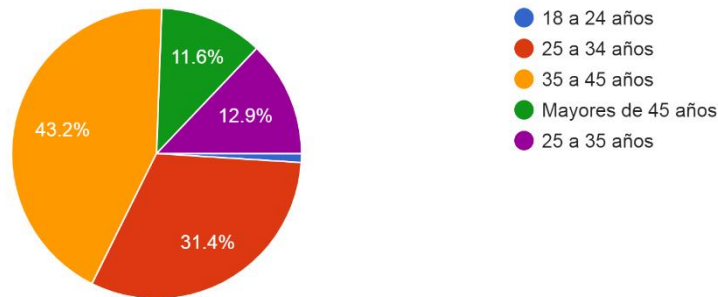


Rango Etario:



Rango Etario

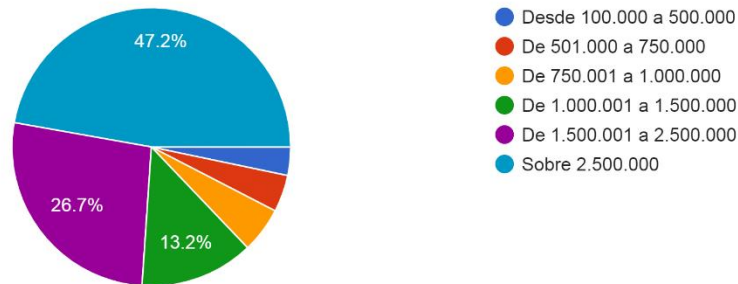
303 respuestas



Ingreso familiar

Ingreso Familiar

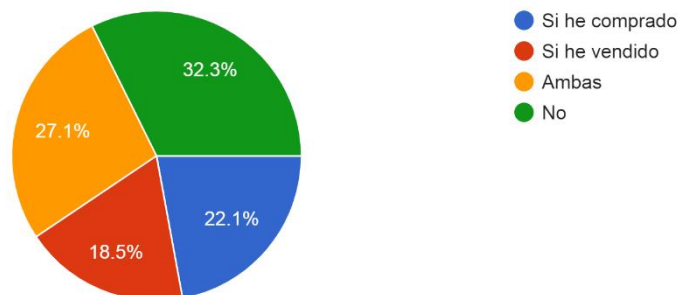
303 respuestas



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

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

303 respuestas





Compra de automóvil

¿Dónde buscaste o cotizaste tu automóvil?: Checkbox

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

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

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

¿Dónde obtuviste el financiamiento?: Elección opción

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

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



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

¿En qué comuna realizaste la compra del automóvil?

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



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

Zona del país

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

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

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

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

Venta del automóvil



¿Dónde publicaste el automóvil?: Elección opción

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

¿Dónde mostraste tu automóvil?: Selección opción

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

¿En qué comuna realizaste la venta del vehículo?

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



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



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

Zona de venta del automóvil

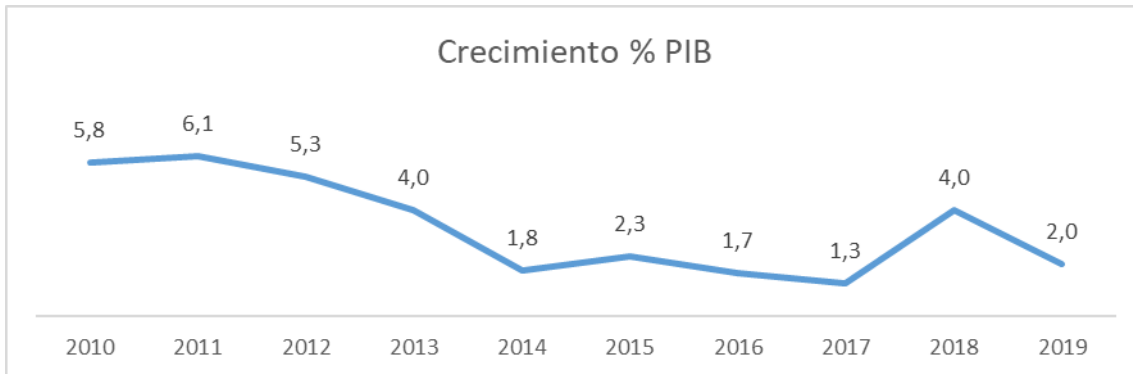
RM	99	72%
Norte	11	8%
Sur	17	12%
Centro	11	8%

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

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

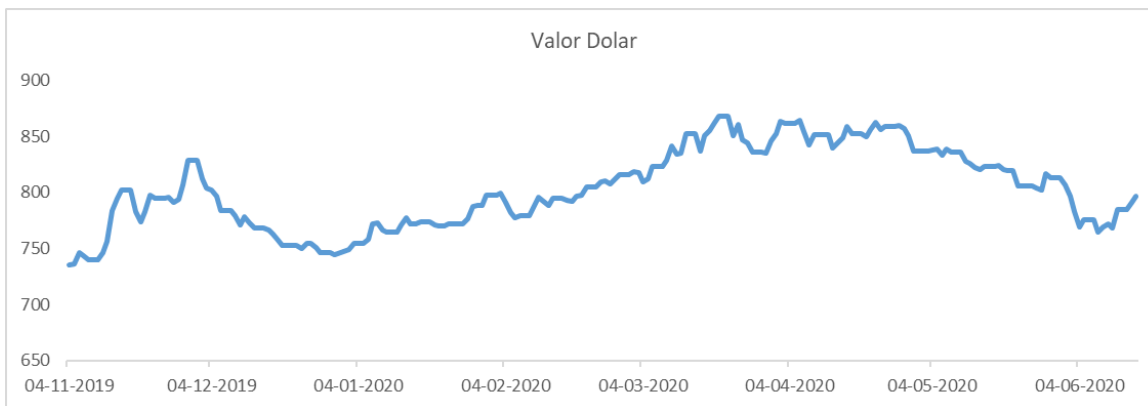


Anexo 2: Crecimiento del PIB (%)



Fuente: Elaboración Propia, datos⁴

Anexo 3: Evolutivo valor del dólar



Fuente: Elaboración propia, datos⁵

⁴ Fuente: Datos Reales: 2010 al 2018

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

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

⁵ Fuente:

https://si3.bcentral.cl/Indicadoresiete/secure/Serie.aspx?gcode=PRE_TCO¶m=RABmAFYAWQB3AGYAaQBUAEkALQAZADUAbgBNAGgAaAAkADUAVwBQAC4AbQBYADAARwBOAGUAYwBjACMAQQBaAHAARgBhAGcAUABTAGUAdwA1ADQAMQA0AE0AawBLAF8AdQBDACQASABzAG0AXwA2AHQAawBvAFcAZwBKAEwAegBzAF8AbgBMAHIAYgBDAC4ARQA3AFUAVwB4AFIAWQBhAEEEOABkAHkAZwAxAEERAA%3d