



# **Car4u - empresa de *Carsharing Peer to Peer***

## **Parte I**

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

**Alumno: Sebastián Carlos López**  
**Profesor Guía: Max Errázuriz**

**Santiago, Octubre 2020**

## Tabla de contenidos

I.	Oportunidad de negocio.....	5
II.	Análisis de la Industria, Competidores, Clientes y Mercado .....	6
2.1	Industria .....	6
2.1.1	Análisis PESTEL.....	7
2.1.2	Análisis 5 Fuerzas de Porter .....	16
2.2	Competidores.....	21
2.2.1	Descripción de los competidores y sustitutos.....	21
2.2.2	Análisis de la competencia y servicios sustitutos.....	24
2.3	Clientes.....	26
2.4	Mercado .....	27
2.4.1	Dimensionamiento de mercado .....	27
2.4.2	Perspectivas de crecimiento de mercado.....	28
2.4.3	Participación de mercado.....	29
III.	Descripción de la empresa y propuesta de valor .....	31
3.1	Modelo de negocios.....	32
3.1.1	Infraestructura.....	32
3.1.2	Oferta .....	33
3.1.3	Clientes.....	33
3.1.4	Finanzas.....	33
3.1.5	Caso de éxito ejemplo: Turo en EE.UU. y Reino Unido .....	34
3.2	Descripción de la empresa.....	35
3.2.1	Propuesta de valor .....	35
3.2.2	Análisis FODA.....	36
3.3	Estrategia de crecimiento o escalamiento. Visión Global.....	37
3.3.1	Apalancamiento en un programa comercial para dueños arrendadores .....	38
3.3.2	Lograr que la gente se sienta cómoda con el concepto .....	38
3.4	RSE y sustentabilidad.....	39
3.5	Visión e Impacto Global.....	40
3.6	Factores clave de éxito .....	41
IV.	Plan de Marketing .....	42
4.1	Objetivos de marketing .....	42
4.2	Estrategia de competitiva y segmentación.....	43

4.3	Estrategia de producto o servicio .....	45
4.4	Estrategia de Precio .....	45
4.5	Estrategia de Distribución .....	46
4.6	Estrategia de Comunicación y Ventas .....	47
4.7	Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual .....	48
4.8	Presupuesto de Marketing y cronograma .....	48
V.	Plan de Operaciones .....	49
VI.	Equipo del proyecto.....	50
VII.	Plan Financiero .....	51
VIII.	Riesgos críticos.....	51
IX.	Propuesta Inversionista.....	52
X.	Conclusiones .....	53
	Bibliografía y fuentes.....	54
	Anexos.....	54
A.1	Tipos de de <i>Carsharing</i> a nivel global .....	54
A.1.1	<i>Carsharing</i> de ida y vuelta .....	54
A.1.2	<i>Carsharing</i> flexible – punto a punto de flota libre.....	55
A.1.3	<i>Carsharing</i> flexible – con base .....	55
A.1.4	<i>Peer to Peer Carsharing</i> .....	56
A.2	Utilización de Big Data Analytics .....	56

## Resumen Ejecutivo

El propósito de este estudio es proponer un plan de negocios para la implementación de *Carsharing* en Santiago de Chile, adaptando los modelos operativos utilizados por las principales compañías del mundo a la realidad nacional.

*Carsharing* es un modelo de transporte que permite a sus usuarios utilizar autos sin necesidad de poseerlos, entregándoles flexibilidad de uso a un costo competitivo. Los beneficios de este sistema de transporte son (entre otros) otorgar una alternativa de transporte flexible y conveniente, especialmente en áreas con alta densidad de población.

El problema por resolver en este caso cuenta de dos miradas independientes, por un lado, la del dueño del vehículo y por el otro la del arrendatario. El dueño del vehículo, por lo general, cuenta con un activo que se encuentre inmovilizado y/o subutilizado en al menos un 50% del tiempo útil de éste, y por lo tanto puede interesarse en maximizar el valor de un activo que además se deprecia con el tiempo. El arrendatario de vehículos por otra parte, suele ser víctima de un proceso lento y engorroso, sufriendo además la baja flexibilidad en términos de lugares y horarios para recoger el vehículo, y para luego terminar pagando por un servicio costoso, en especial en los casos en que el modelo de *Carsharing* disponible es el del *rent a car* (que es ni más ni menos que el modelo más tradicional).

*Car4u* es en resumidas cuentas el *Airbnb* de autos: un Marketplace de vehículos compartidos dónde los dueños proporcionan el vehículo perfecto para las necesidades de los arrendatarios de forma fácil, a un precio conveniente, todo a través de una plataforma online (app y web). Los dueños de los vehículos los ponen disponibles para arriendo a través de la plataforma a un valor entre 10% y 30% menor al de un *rent a car* tradicional (valor sugerido por la misma plataforma) buscando ingresos adicionales, y *Car4u* cobra un *fee* del 25% en concepto de costo por servicio (conexión de la oferta con la demanda, al igual que lo hace *Airbnb*). A diferencia de los *rent a car* tradicionales, *Car4u* no es propietario de los vehículos ni los mantiene.

Lo anterior se encuentra alineado con la estrategia competitiva de *Car4u*, que es la de una Segmentación Enfocada a Liderazgo en Costos, dado que es la que permite no sólo llenar el actual “vacío” observado en el mercado (los *players* más importantes se concentran en el mercado corporativo, pero no existe en la actualidad un competidor relevante en el segmento turístico de bajo costo), apalancando de esta forma la estrategia de precios (arriendo *Car4u* siempre 10-30% menor que un *rent a car* tradicional) cómo una ventaja competitiva, aprovechando sus menores costos operacionales por el hecho de no necesitar invertir en los vehículos ni incurrir en costos de operación / mantención asociados a estos.

La inversión inicial del negocio es de CLP 684 MM principalmente en concepto de oficina, mobiliarios ( $\Sigma$  = CLP 384 MM) y capital de trabajo (CLP 300 MM). El proyecto se evaluó a 10 años, arrojando un VAN de CLP 740 MM, con una tasa de descuento de 18%, una TIR de 30%, y *Payback* de 5 años.

<b>TIR</b>	30%	<b>VAN</b>	CLP 740 MM	<b>ROE (promedio 10 años)</b>	31%
<b>WACC</b>	18%	<b>Payback</b>	5 años	<b>Inversión Inicial</b>	CLP 684 MM

Se propone al inversionista participar con un aporte de CLP 342 MM equivalente al 50% de la inversión total (CLP 192 MM en oficina, equipos y mobiliario y los CLP 150 MM restantes en capital de trabajo inicial), para de esta manera obtener tanto para el inversionista como el equipo emprendedor (que participaría con el 50% restante) un VAN de CLP 370 MM, con una tasa de descuento de 15%, una TIR de 30%, y *Payback* de 5 años.

Se recomienda invertir e implementar *Car4u* por tratarse de un modelo de negocio innovador que se traduce en un proyecto atractivo, rentable y de riesgo razonable.

## **I. Oportunidad de negocio**

La mayoría de los viajes en autos particulares llevan solo un ocupante por auto, y una vez estacionado el vehículo, éste no vuelve a ser utilizado por varias horas (ejemplo típico: el uso del auto como medio de transporte desde y hacia el trabajo). Este comportamiento de uso entrega como resultado bajos tiempo de utilización del vehículo y además un uso intensivo de espacios de estacionamiento, factores que llevan a estresar el sistema de transporte en zonas urbanas densamente pobladas como Santiago, debido a que los recursos existentes como espacio en rutas, espacio de estacionamiento y otros tienen una capacidad que obviamente es limitada, lo que lleva a alterar los tiempos de trayecto y precios de uso de alternativas de transporte, resultando finalmente en servicios caros y de mala calidad.

Este problema ha motivado a nivel mundial la búsqueda de mejores usos para los vehículos particulares como medio de transporte, apuntando principalmente a una mejor gestión de recursos, espacios disponibles dentro del auto (asientos vacíos), espacios de estacionamiento y propiedad de los autos, entre otros. Una de las respuestas del mercado sustentado en economías colaborativas es la implementación de un servicio de *Carsharing*, ya que independiente del modelo por detrás, entrega una propuesta que busca maximizar el uso de recursos y a la vez minimizar el impacto medioambiental en este sentido.

Nuestra propuesta, *Car4u*, consiste en un *Marketplace* de autos compartidos donde los viajeros pueden alquilar cualquier vehículo que deseen, donde lo deseen en el país, eligiendo entre una selección única de automóviles cercanos a los potenciales arrendatarios. De esta forma, los propietarios de automóviles ganan dinero extra y ayudan a “alimentar las aventuras de los viajeros” que se encuentran en el camino, y se resuelven las siguientes necesidades de sus dos tipos de clientes objetivo:

1. Dueños de los vehículos:
  - a. Aumento de utilización del automóvil, que se encuentra subutilizado típicamente más del 50% del tiempo.
  - b. Maximización del valor / retorno de un activo (el auto) que se deprecia que deprecia inevitablemente con el tiempo.
2. Arrendatarios de los vehículos:

- a. Evitar un los procesos lentos y engorrosos que para arriendo que están implícitos en hacerlo a través de un *rent a car* tradicional.
- b. La baja flexibilidad horaria y de lugar que suelen presentar los *rent a car* tradicionales (normalmente se debe acudir a su oficina, sólo en días y horarios laborales).
- c. El alto costo que muchas veces representa el servicio de arriendo de un auto por los métodos tradicionales.

¿Qué es lo que distingue a *Car4u* de un *rent a car* tradicional? A diferencia de los *rent a car* tradicionales, *Car4u* no es propietario de los vehículos, y por ende no asume el costo de mantenimiento, sino que ofrece una plataforma (app / web) para que los propietarios de automóviles y quienes los alquilan se conecten, lo que hace posible en una reducción de los costos de alquiler de automóviles en comparación con los *rent a car* tradicionales.

Un modelo de *Carsharing Peer to Peer* cómo el de *Car4u*, en comparación con las otras modalidades de *Carsharing*, ofrece potencialmente una variedad superior de vehículos, locaciones para entrega y devolución y horarios para el intercambio, ya que estos factores dependen simplemente de las características y disponibilidad del dueño del vehículo y de un acuerdo entre ambas partes (para ver detalles sobre otras modalidades de *Carsharing*, por favor referirse al Anexo A.1).

La principal función del negocio es la de proveer una plataforma (app para *smartphones* y *tablets* y/o web) que permita conectar la oferta y la demanda, es decir, a los dueños de los vehículos con las personas que necesitan de ellos, además de poner a disposición seguros para garantizar una protección adecuada a quienes disponibilizan sus autos en caso de que los necesiten. El administrador de la plataforma cobra un *fee* (generalmente un determinado porcentaje sobre el valor de arriendo) con el objetivo de mantener su operación y, obviamente, generar también ganancias por cada operación.

*Car4u* busca ofrecer en Santiago de Chile un servicio que hasta el momento no se encuentra disponible en la ciudad: un *marketplace* de autos compartidos dónde los dueños proporcionan sus propios vehículos (de acuerdo a su disponibilidad) satisfaciendo las necesidades de los usuarios (turistas, viajeros de negocio, habitantes de la ciudad que carecen de un auto propio, etc.) de forma fácil y a un precio conveniente (generando una reducción de los costos de alquiler de automóviles en comparación con los servicios de *rent a car* tradicionales). En palabras más simples: *Car4u* es el Airbnb de autos.

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

### **2.1 Industria**

El entorno dentro del que se desarrollan los negocios cambia con mayor velocidad en la actualidad con respecto a épocas anteriores, con la aparición de nuevos y variados factores que representan desafíos distintos para las organizaciones., por lo que el análisis y entendimiento de la industria y su contexto resulta clave para ser capaces de planificar posiciones y acciones previas a enfrentarlos, tomando ventaja

de las oportunidades que se presenten y evaluar de antemano potenciales problemas que puedan surgir a partir de ellas.

### 2.1.1 Análisis PESTEL

Una de las herramientas más comúnmente utilizadas para el análisis de factores externos es el Análisis PESTEL, que propone evaluar el negocio desde la perspectiva de factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, medio ambientales y legales (recibiendo su nombre de la denominación de estos factores en el idioma inglés: *political, economic, social, technological, environmental and legal*).

Figura 2.1.1 Diagrama de Análisis PESTEL



Fuente: [www.conceptboard.com](http://www.conceptboard.com)

#### Factores Políticos:

En particular, para el mercado del transporte en general, deben analizarse las políticas relacionadas con la gestión del transporte, dónde se revisan generalmente dos ámbitos: movilidad (en relación al desarrollo y planificación de la infraestructura disponible para la movilización utilizando diversos medios de transporte) y accesibilidad (en relación a acercar y facilitar destinos además de promover ciertos comportamientos deseados por parte de los usuarios). Estas políticas son relevantes para el análisis de un servicio de *Carsharing* debido a que éste utiliza de cierta manera la infraestructura vial ya existente, teniendo que establecerse en concordancia con las políticas locales de transporte público en consecuencia.

En los últimos tiempos, el gobierno de Chile ha impulsado políticas que apuntan a mejorar la calidad de

vida de los ciudadanos, promover la productividad y el desarrollo económico y social:

- El gobierno local busca fomentar el uso del transporte público fortaleciéndolo a través de la inversión en infraestructura y el mejoramiento de servicios, lo que implica (entre otras cosas) que ante propuestas de medios de transporte, se privilegian aquellas que permiten la implementación de servicios compartidos, cómo lo es el *Carsharing*.
- El gobierno también busca disminuir el uso y la dependencia de autos particulares con el objetivo de afrontar los problemas de congestión vehicular y contaminación existentes en la actualidad. El servicio de *Carsharing* calza perfecto con este propósito, ya que posibilita el uso de vehículos particulares en forma más sustentable.
- Se busca fomentar el uso de vehículos más seguros y menos contaminantes, y este objetivo gubernamental no es ajeno a los beneficios de servicios de *Carsharing*, ya que se pueden exigir condiciones de antigüedad, revisiones técnicas, etc. a los dueños de vehículos que disponibilicen sus autos de forma tal de garantizar respuestas mecánicas adecuadas ante potenciales eventualidades que puedan atentar contra la seguridad. Por otro lado, el *Carsharing* puede utilizarse para fomentar la utilización de vehículos con tecnologías limpias (ej: autos híbridos o eléctricos).
- Cómo hemos visto, desde hace un tiempo el gobierno también ha hecho esfuerzos por fomentar el uso de bicicletas, *scooters* y caminatas, lo que no necesariamente son medios de transporte sustitutos, sino que pueden considerarse en gran parte complementarios del *Carsharing*.
- Por último, se busca regular el flujo vehicular en horarios punta a través de tarificación vial, racionamiento de estacionamientos, restricciones vehiculares basadas en patentes, medida que de alguna forma son impulsoras de utilización de servicios de autos compartidos cómo el *Carsharing* (y de hecho, en otros países existen medidas para excluir estos servicios de dichas restricciones).

Sin embargo, un punto sumamente relevante a tener en cuenta es la inminente regulación de empresas online, especialmente en cuanto a regulación impositiva y condiciones laborales de los asociados, tema que se instaló con la masificación de *Uber* en el país, y que viene siendo desde hace tiempo un aspecto al que el gobierno aún no termina de encontrarle una solución definitiva y respetable por todas las partes involucradas.

De todo lo anterior, puede concluirse que las eventuales solicitudes de funcionamiento de *Carsharing* debiesen contar con el necesario apoyo de las autoridades de gobierno nacional y comunal, y esto se ha visto a nivel general en la mayoría de las ciudades a nivel global dónde se ha puesto en marcha un servicio similar (contrariamente a otros modelo de negocio cómo *Uber*, *Cabify*, etc. que en algunos casos no han contado lamentablemente con el apoyo de las autoridades debido al rechazo de representantes de modelos de negocio similares ya establecidos cómo los taxis). Contar con una aprobación temprana y efectiva por parte de las autoridades es relevante debido a que la efectividad en la implementación del servicio de *Carsharing* depende en cierta medida también de la forma en que este servicio conecta con los medios de transporte ya existentes en la actualidad (además de eventuales gestiones en términos de estacionamientos, patentes de funcionamiento, etc. que pueden llegar a resultar importantes para el negocio).

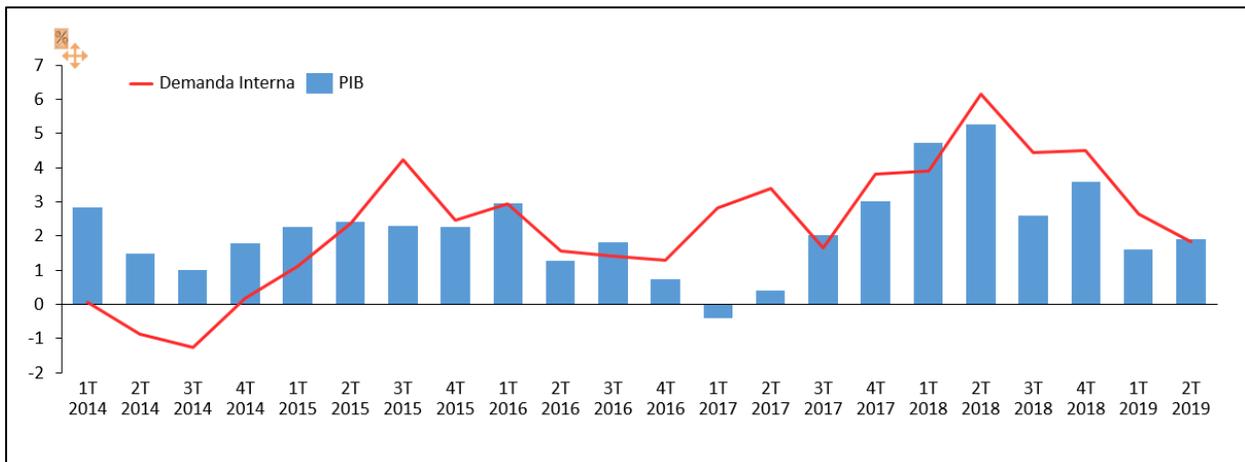
### Factores Económicos:

Para el servicio de *Carsharing*, el análisis se centra en el crecimiento económico, ya que este afectará de forma directa el comportamiento de los consumidores frente a la introducción en el mercado de una nueva modalidad de transporte.

Evaluando el crecimiento económico desde la perspectiva de la evolución del PIB y de la Demanda Interna, vemos un crecimiento moderado pero sostenido en los últimos 5 años de ambos indicadores (con la excepción de un leve decrecimiento observado en el 1er trimestre de 2017 en el PIB y en el 2do y 3er trimestre del 2014 para la Demanda Interna), siempre comparando versus el mismo período del año anterior (y considerando hasta fines de 2019, previo al estallido social y la pandemia por el COVID-19).

Figura 2.1.2 Evolución PIB y Demanda Interna

(Var.% vs. mismo período año anterior)



Fuente: Banco Central de Chile

El impacto esperado para el servicio de *Carsharing* es doblemente positivo, primero porque las economías crecientes (aunque sea en términos moderados) tienden a fomentar un mayor consumo de productos y servicios, y en segundo lugar debido a que en escenarios de crecimiento desacelerado como el actual, las personas aversas al riesgo y/o con necesidades de algunos ingresos extra podrán inclinarse por actividades sencillas y rápidas como las que ofrece el modelo de negocio de *Car4u* (*Peer to peer Carsharing*), que presenta además bajas barreras de entrada (la única condición fundamentalmente necesaria es ser dueño de un vehículo).

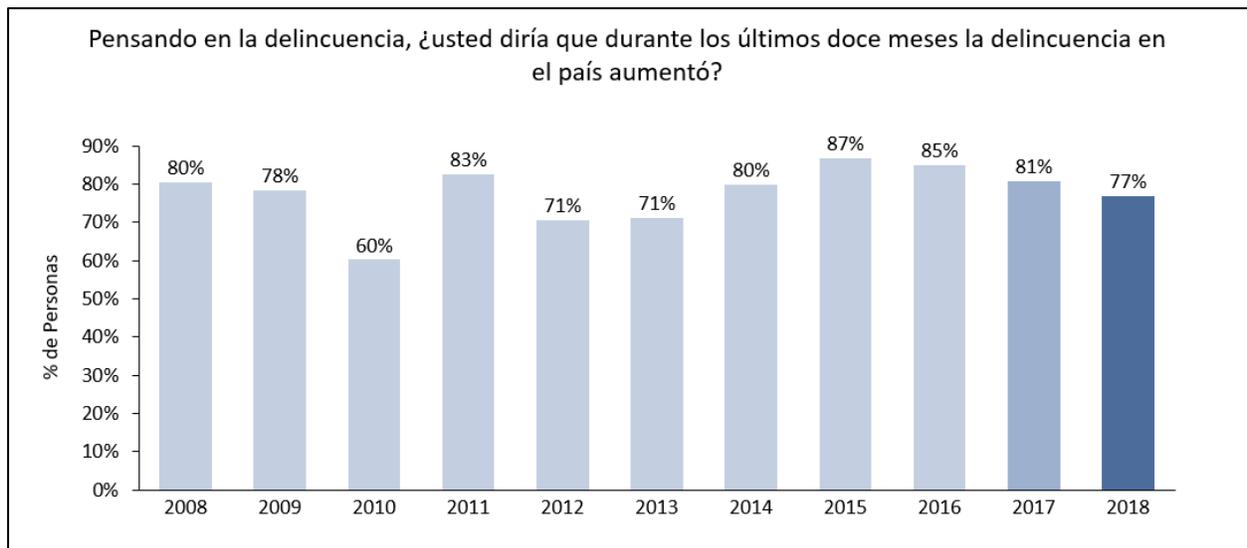
### Factores Sociales:

Obviamente esto presenta un marco de análisis muy amplio, por lo que con el objetivo de poder determinar aquellos factores sociales que impactarían en la implementación de un modelo de *Carsharing*, analizaremos la percepción ciudadana de los habitantes de Santiago con respecto al transporte público,

contaminación, seguridad y otras variables que nos ayudarán a conseguir una visión con respecto al tipo de servicio necesario para solucionar los problemas percibidos, y en función de eso, qué características debiesen tener las soluciones propuestas para contar con una mejor percepción.

- a) Percepción de Santiago: en general se observan asociaciones negativas a la ciudad de Santiago, siendo la congestión y contaminación las más relevantes. Las restricciones vehiculares que se imponen todos los años (especialmente durante el invierno) son una medida que busca mitigar o apaciguar estos problemas, aunque es claro que no representan una solución estructural. En este sentido, la implementación de un modelo de *Carsharing* tendría una buena aceptación, ya que de ser exitoso debiese tender a reducir el parque automotor en la ciudad a largo plazo, y en consecuencia, la congestión y contaminación.
- b) Seguridad: si bien hay sectores de la ciudad que gozan de un mayor nivel de seguridad que otros (cómo sucede generalmente en todas las grandes urbes del mundo), la percepción general de la población ha sido que se observa un creciente nivel de la delincuencia año tras año.

Figura 2.1.3 Evolución de la Percepción de Aumento de la Delincuencia



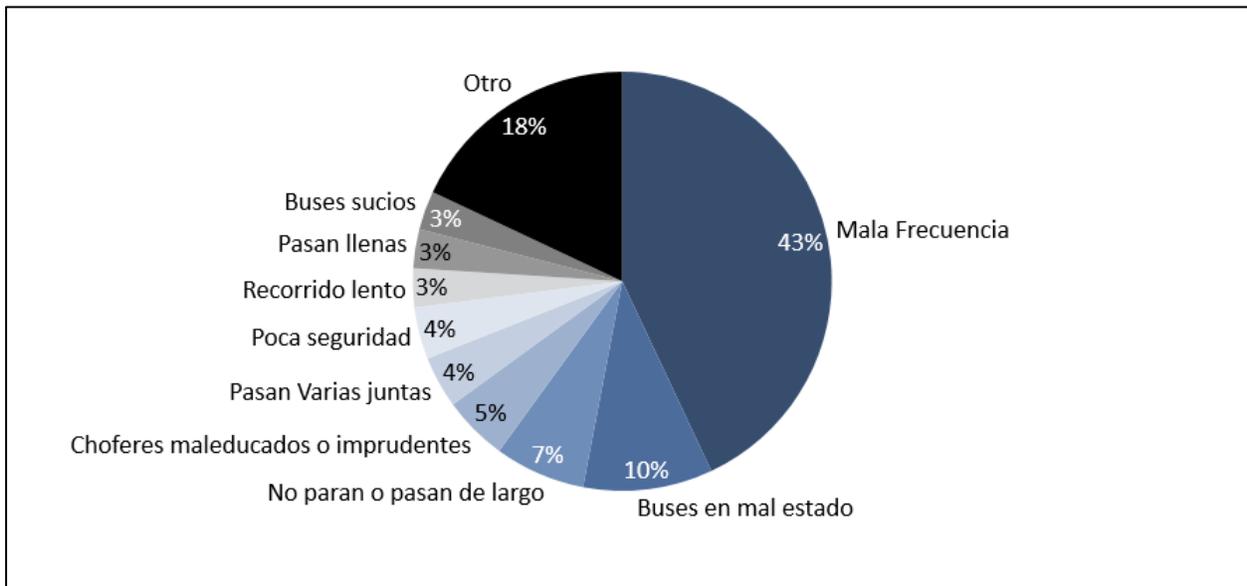
Fuente: INE – Encuesta Nacional Urbana de Seguridad Ciudadana

Esto es un factor de vital importancia para la implementación de un modelo de *Carsharing*, ya que implica compartir recursos, confiar en información de terceros, acceder sin temores a los sectores de estacionamiento establecidos, medición de la utilización del vehículo (tiempo y distancia), entre otros, que son necesarios para la adopción positiva de iniciativas de economía colaborativa, y son especialmente importantes en modelos de *peer to peer* cómo *Car4u*, ya que se establecen acuerdos de arriendo y uso del vehículo entre dos desconocidos, y la empresa se limita a proveer una plataforma de comunicación que conecta la oferta con la demanda, quedando el resto de la transacción a cargo de dos privados (similarmente a lo que ocurre con los arriendos de propiedades a través de *Airbnb*). Teniendo en cuenta lo anterior, se puede inferir que las comunas

del sector oriente de Santiago son las que presentarían una mayor probabilidad de éxito comercial para servicios que se basan en gran medida en la confianza.

- c) **Uso del transporte público:** cómo sabemos, la red de transporte público es vital para el desarrollo de la ciudad, ya que permite que una gran parte de las personas accedan a sus trabajos y realicen sus actividades diarias. Sin embargo, el volumen de uso no es un indicador de satisfacción con el servicio, y de hecho, de acuerdo a una encuesta realizada por la DTPM (Dirección de Transporte Público Metropolitano) existe una percepción negativa del Transantiago particularmente, dónde las principales razones de insatisfacción se especifican en la figura a continuación:

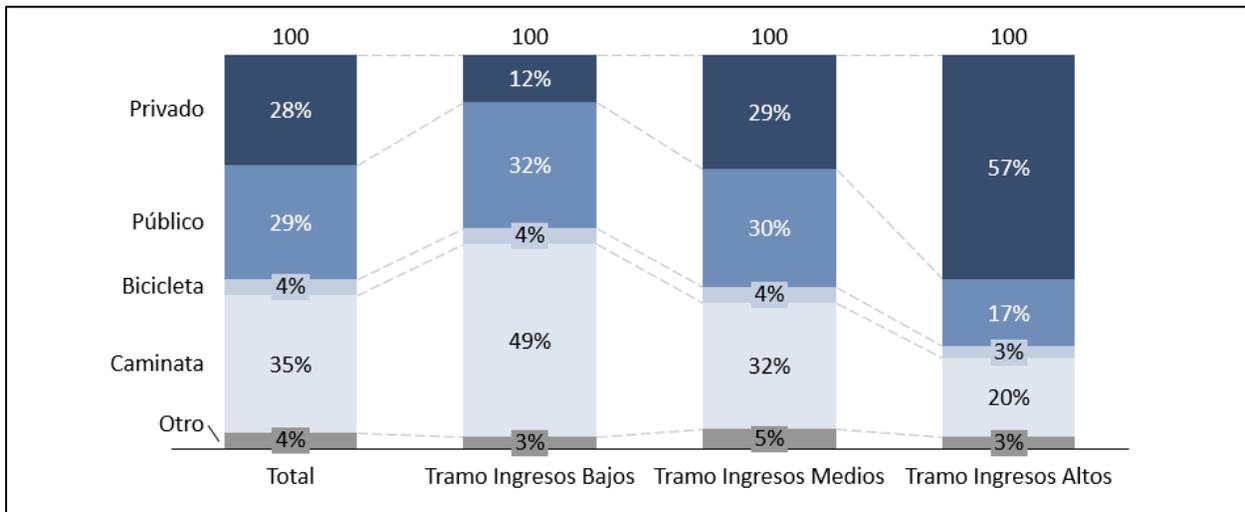
Figura 2.1.4 Razones de insatisfacción con Transantiago



Fuente: Dirección de Transporte Público Metropolitano (DTPM)

Teniendo en consideración que el sistema de transporte público presenta un bajo nivel de satisfacción, resulta razonable evaluar las preferencias de los ciudadanos entre los distintos medios de transporte.

Figura 2.1.5 Preferencia según modalidad de transporte



Fuente: Centro de Estudios Públicos [www.cepchile.cl](http://www.cepchile.cl)

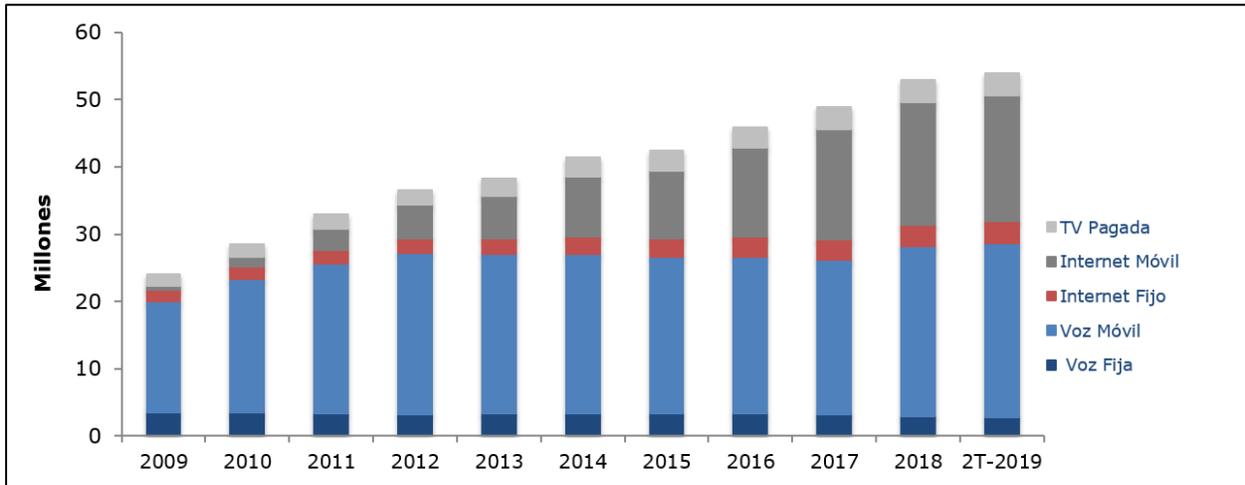
De la figura anterior, puede observarse una marcada preferencia por el transporte público privado entre los ciudadanos ubicados en el tramo de ingresos altos, lo que indica que la comodidad de un vehículo particular es un factor importante a la hora de seleccionar un medio de transporte, a pesar de que estas personas están mayormente concentradas en la zona oriente (Las Condes, Providencia, Vitacura, Lo Barnechea) dónde es particularmente más rápido desplazarse en bicicleta o en metro, dada la alta concentración de vehículos especialmente en horas punta. Se puede concluir entonces que la preferencia por el transporte privado, sumado a la disconformidad con los medios de transporte públicos, abren una oportunidad para modelos de servicios de *Carsharing* cómo el que persigue *Car4u*.

### Factores Tecnológicos:

La implementación de un servicio de *Carsharing* requiere de una complejidad tecnológica no menor, tanto en software (plataforma que habilita la interacción con clientes, ubicación de vehículos y/o puntos de estacionamiento, etc. cómo hardware (servicios de localización por GPS, dispositivos móviles para interacción con la plataforma y pago a través de ella, etc.) y medios de pago, dónde se propone que el pago sea asociado al débito directo de una tarjeta de crédito (ya sea tanto nacional como internacional) para facilidad y conveniencia de acceso al servicio), en especial para el segmento elegido (habitante y/o turista en zona oriente).

Otro aspecto tecnológico importante a considerar es el acceso a internet, dónde pueden destacarse crecimientos en todos los ámbitos:

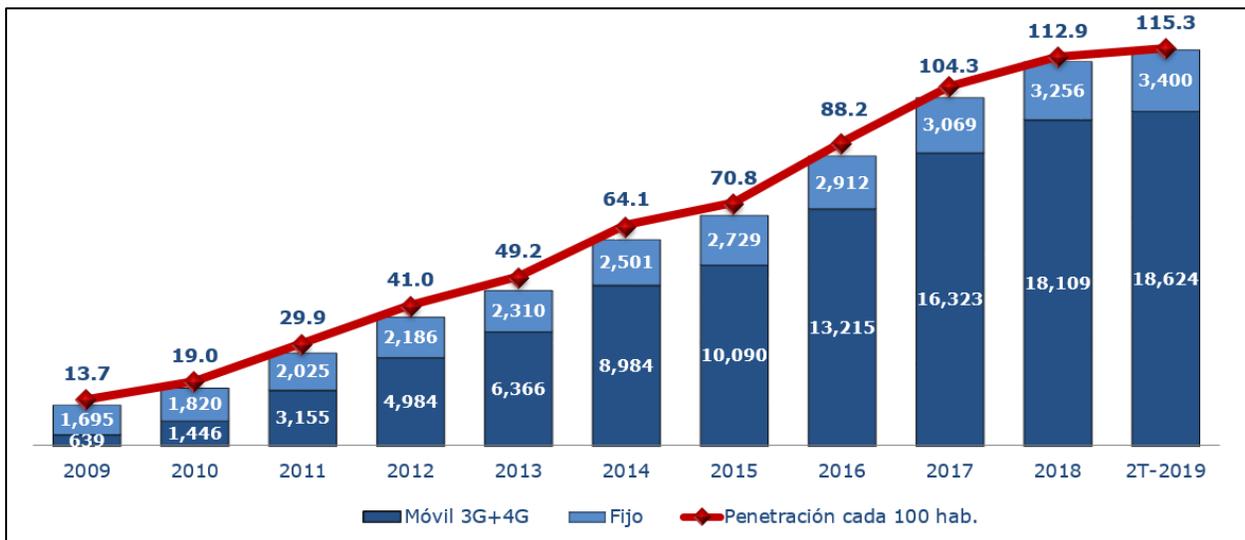
Figura 2.1.6 Total de Servicios de Telecomunicaciones



Fuente: Informe Trimestral del Sector Telecomunicaciones – Subtel

- A junio 2019 los accesos a internet (fijos + móvil 3G y 4G) alcanzaron los 22 millones con un crecimiento interanual de 7,1% (1,46 millones de nuevos accesos).

Figura 2.1.7 Miles de accesos a Internet – Penetración cada 100 habitantes



Fuente: Informe Trimestral del Sector Telecomunicaciones – Subtel

- La penetración total, fijo y móvil (3G+4G), pasa de 109,7 accesos cada 100 hab. en junio 2018 a 115,3 accesos cada 100 hab. a junio 2019 (con un crecimiento interanual de +5,6 pp).
- El 84,6% de los accesos a Internet son móviles, destacando el crecimiento de los smartphones (8,2% de crecimiento en el último año). Del total de accesos móviles, un 94,1% corresponde a navegación por smartphones (79,6% del total de accesos).

- Los accesos 4G a junio 2019 alcanzan los 15,9 millones de conexiones, de los cuales 2,8 millones corresponden a nuevos accesos del último año. Actualmente representan el 85,3% de los accesos de internet móvil.

De todo lo anterior se puede deducir que el uso de internet por habitante se ha incrementado sostenidamente a través de la última década, con un consumo distribuido en diversas categorías entre las que pueden destacarse entretenimiento, comunicación y servicios a través de plataformas web, lo que indica perspectivas favorables para el acceso a servicios de *Carsharing*.

Por otra parte, en relación a los medios de pago, todo parece indicar que los chilenos cada vez están prefiriendo más el uso de tarjetas (ya sean de débito o de crédito) y los portales web para hacer transacciones. Según los últimos datos publicados por la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras (SBIF) al cierre de 2018, el número de tarjetas vigentes de débito llegó a 22,3 millones y las de crédito a 17, 8 millones, cifras que significan un crecimiento de los últimos cinco años de 35,1% y 171%, respectivamente. La expansión del parque de tarjetas también se ha reflejado en la cantidad de operaciones que se realizan: para las tarjetas de crédito (que cómo se mencionó., sería el medio de pago idóneo para *Car4u*) la cantidad de operaciones tuvo un alza de 274% en el mismo período, llegando en diciembre de 2018 a 56,6 millones, muy por encima de las 15,1 millones registradas durante el mismo mes de 2013 <sup>(1)</sup>.

### **Factores Medioambientales**

Este tipo de factores son tremendamente relevantes para los nuevos negocios en el siglo XXI, especialmente en un país como Chile, que tiene un problema importante de contaminación ambiental, sumado a una riqueza ecológica tremenda, lo que hace que sea muchísimo más importante cualquier esfuerzo por ayudar a conservarla. Un modelo de *Carsharing* como el propuesto por nosotros llevaría de manera efectiva a bajar los niveles de contaminación provenientes de la industria del arriendo de autos, ya que no serían nuevos vehículos los que se estarían incorporando a las calles, sino que usaría vehículos que estén actualmente en uso, por lo tanto habría un importante impacto en este sentido.

### **Factores Legales**

El ámbito legal dentro de nuestro modelo de negocios cobra una importancia mayor a otros quizás por un solo tema principal que debe estar muy bien cubierto, que es lo referido a las coberturas de seguro y pólizas necesarias para mitigar riesgos. Es muy importante tener este ámbito cubierto y considerado en el modelo, porque al ser un arriendo de vehículo, existe la alta probabilidad de que sucedan accidentes, involucrando a terceros, y quizás incluso la posibilidad de que se cometa algún ilícito con el vehículo o en su conducción.

Desde el punto de vista de *Car4u*, al funcionar como una plataforma donde se está conectado a los usuarios, y no directamente ofreciéndose un servicio de arriendo, estos temas de seguros deben ser puestos a disposición de los dueños de vehículos, pero contratados directamente por ellos, quienes a su vez lo cobrarán como parte del precio de arriendo. Lo que *Car4u* debe asegurarse, es que la póliza contratada cubra todos los riesgos posibles para tanto arrendatarios como dueños, y que esta sea a un

precio competitivo además de flexible, dada la naturaleza de nuestro modelo de negocios. Para esto *Car4u* debe hacer una licitación entre las posibles compañías de seguro interesadas en ofrecer sus servicios a nuestros clientes.

### **Conclusiones Análisis PESTEL:**

El gobierno de Chile implementa desde hace tiempo políticas que buscan disminuir los tiempos de traslado de los habitantes, especialmente en grandes ciudades cómo lo es Santiago. Estas políticas incentivan el uso de vehículos compartidos, cómo lo es obviamente el transporte público, pero también lo es el servicio de *Carsharing*, que podría implementarse cómo una alternativa al transporte público (y otros medios complementarios cómo bicicletas y *scooters*).

Sin embargo, dado que existe una mala percepción del servicio ofrecido por Transantiago y Metro, se ve una marcada preferencia hacia otras alternativas cómo el uso de automóviles particulares, bicicletas, caminatas y otras alternativas, lo que favorece la aparición de ofertas de valor cómo *Car4u*.

Por otra parte, el crecimiento del uso y adopción de internet móvil en el país, sumado a la penetración de internet en los hogares y la utilización de servicios a través de plataformas web y apps, además del también creciente acceso a tarjetas de crédito en la población, indican que Chile se encuentra en excelentes condiciones para establecer un servicio de *Carsharing* cómo el que se propone con *Car4u*: acceso a una plataforma web a través de un dispositivo móvil con acceso a internet (*smartphone, tablet, notebook*) realizando el pago con cargo automático de acuerdo en tarjeta de crédito (ya sea nacional o internacional).

## 2.1.2 Análisis 5 Fuerzas de Porter

Figura 2.1.8 Diagrama 5 Fuerzas de Porter



Fuente: [www.5fuerzasdeporter.com](http://www.5fuerzasdeporter.com)

### Rivalidad de la industria:

En Chile no existe (aún al menos) una industria establecida del *Carsharing*, aunque sí se observan algunas alternativas que tienden a llenar este espacio por el momento vacío en el mercado: un ejemplo de esto es la empresa *Awto* (hoy, parte del grupo Kaufmann) que inició sus operaciones en el año 2016, y opera un servicio de *Carsharing* flexible con base (cuyas características han sido descritas anteriormente) en las comunas de Las Condes, Vitacura, Lo Barnechea, Providencia, La Reina, Ñuñoa y Santiago. La oferta de valor de *Awto* incluye estacionamientos previamente determinados y conocidos a lo largo de la ciudad, la alternativa de seleccionar vehículos con tecnología híbrida y cobro por tiempo (minuto) de uso. Por otra parte, cuenta con el apoyo del grupo Kaufmann, lo que facilita el acceso a y renovación de vehículos, otorgándole ventajas competitivas relevantes en términos de tecnología y mantenimiento de flota.

Dicho esto, la competencia directa más significativa actualmente presente en el país serían los servicios de *rent a car* tradicionales (cómo *Avis*, *Hertz*, *Álamo*, *Europcar*, etc.). Estos representan un nivel de competencia medianamente fuerte, aunque basan su servicio en una flota de autos propios (en esto, equivalente también al caso de auto *Awto* mencionado anteriormente) sin chofer ni rutas definidas,

estableciendo cómo punto de contacto obligatorio con el cliente una oficina física para la entrega, retiro y devolución de los vehículos (por más que sea posible efectuar una reserva por medios digitales). En este sentido, es posible establecer un punto de diferenciación importante para *Car4u*, ya que el servicio para esta alternativa propuesta de *Carsharing* basa su operación en una app que conecta la oferta (dueño del vehículo) con la demanda (persona que requiere arrendarlo).

Por otra parte, al ser *Car4u* un modelo de *Carsharing peer to peer* basado en una plataforma web, no presenta las barreras económicas de entrada que se encuentran implícitas en otros modelos que basan su operación en una flota propia, dado que no requiere la inversión sustanciosa que significa el adquirir una flota de vehículos (ni su posterior y recurrente costo de mantenimiento). Sin embargo, existen ciertos a considerar, asociados a potenciales problemas de implementación inicial, ya que al no existir un servicio realmente equivalente en la ciudad de Santiago puede que sea necesario invertir un tiempo considerable acordando con las autoridades políticas de interacción de este servicio con aquellos servicios que puedan considerarse cómo complementarios y/o con instituciones públicas o privadas que puedan verse de alguna manera afectadas. Dado lo anterior, podemos concluir que nos encontramos ante un escenario de rivalidad media de competidores.

#### **Amenaza de nuevos entrantes:**

Cómo se mencionó anteriormente, en Chile no existe aún una industria de *Carsharing* establecida, sin embargo, si el proyecto es exitoso, es lógico que los grandes proveedores globales de servicios de *Carsharing* comiencen a percibir el país cómo punta de lanza para lanzar servicios en Sudamérica, en especial considerando que se trata de la economía más estable de Latinoamérica, que su principal ciudad presenta problemas de tráfico y medioambientales, y que existen algunas políticas de estado justamente enfocadas en este problema que impulsan una disminución del uso de autos (por lo tanto, abriendo las puertas a nuevos servicios que se alineen con este objetivo). Dado lo anterior, se puede concluir que nos encontramos ante un escenario de amenaza de nuevos entrantes media.

#### **Amenaza de sustitutos:**

Los principales sustitutos para una alternativa de *Carsharing* cómo *Car4u* son el transporte público (Transantiago y Metro), taxis o equivalentes (*Uber*, *Cabify*, *Beat*, etc.) y las alternativas de transporte individual no contaminante cómo bicicletas (*Mobike*) y monopatines eléctricos (*Lime*, *Scoot*, etc.).

A continuación, una descripción más detallada de cada uno de los servicios sustitutos:

- a) Transporte público en Santiago: El metro y los trenes de cercanía (o suburbano) son los modos de transporte público con mayor capacidad en la ciudad, y ya hemos visto en ciudades del primer mundo que cuando la calidad de servicio es alta, éste es capaz de persuadir a algunos automovilistas para que prefieran este medio de transporte por sobre el auto particular, debido a su confiabilidad y tiempos de viaje establecidos. El metro y los trenes de cercanías tienen además un impacto material que favorece una mayor densidad residencial y de actividades económicas en su entorno. Estos medios de transporte son también de gran impacto y gran escala, motivos por

los que los gobiernos se encuentran generalmente en favor de poner en marcha estos servicios donde exista el potencial.

- i. Para el caso específico de Santiago, actualmente Metro cuenta con seis líneas, siendo el medio de transporte público que moviliza más personas al día con más de dos millones de pasajeros (de acuerdo a la Subsecretaría de Transporte), cifra que ha ido en aumento en los últimos años por lo que requiere estar en constante perfeccionamiento, dónde las últimas mejoras han sido la implementación de aire acondicionado en algunos carros, ascensores, mejoramiento de accesos; mejoras en todos los carros y accesos además de la renovación de flota, y a futuro se pretende contar con la implementación de control automático en el manejo de la red e incluir mejoras en la accesibilidad al Metro a través de iniciativas que permitirán combinar este medio con otros (ejemplo: estaciones de *Park & Ride* y, sobre todo, aumentar la cobertura de estacionamientos de bicicletas). Este tipo de iniciativas son una oportunidad para la implementación de estaciones de *Carsharing* debido a que se transformarán en el futuro cercano en nodos de alta congestión de personas que buscan distintos tipos de medios de transporte para continuar sus viajes.
  - ii. Otro medio relevante del transporte público en Santiago es la red de buses de Transantiago que es operado por empresas privadas, bajo un sistema de concesión de uso de vías asignando recorridos de acuerdo a licitación. Este está conectado al sistema modal para entregar un servicio con buses de larga distancia y buses de acercamiento, alcanzando las principales áreas de interés a través de recorridos denominados troncales que son los ejes principales y recorridos de acercamiento que son los que conectan sectores alejados de los troncales con éstos. El servicio se caracteriza por ser percibido cómo incomodo e inseguro, principalmente debido a que dependen de la conducción de buses por humanos sin apoyo electrónico ni control automático y de la calidad de las calles que transitan; además, en los horarios de alta congestión de público suelen estar desbordados en su capacidad de diseño.
  - iii. Tranvía de las Condes es un proyecto comunal que cuenta con el apoyo del ministerio de transporte, este contempla el uso de carros de superficie uniendo las comunas de Las Condes, Vitacura y Lo Barnechea a través de 12 estaciones con una estación intermodal en escuela militar, lugar donde se conectará con el metro, taxis y buses. El largo total del recorrido está estimado en 9 km y estaría diseñado para transportar 50 mil pasajeros al día. Sin embargo, su inauguración se esperaba inicialmente para el año 2017, y al día de hoy sigue siendo un proyecto en carpeta aunque sin una clara fecha de puesta en marcha.
  - iv. Pese a que el transporte público existente y el proyectado constituyen un sustituto importante para *Car4u*, cabe señalar que éste se ha transformado en un servicio complementario a alternativas de *Carsharing* en ciudades dónde se ha implementado. De la misma forma, podría planificarse su implementación en Santiago para que el transporte público sea un complemento. Por otra parte, las iniciativas de transporte masivo cómo el Metro están generalmente concebidas con el fin de acercar más gente de la periferia al centro de Santiago y la zona oriente, además de buscar descongestionar las líneas de buses existentes, por lo que atraerían más personas a las zonas dónde se pretende implementar el servicio de *Carsharing* y en consecuencia no necesariamente representarían un sustituto debido a las distancias y finalidades de uso para las que se utilizan ambas modalidades de transporte.
- b) Servicios de taxis y alternativos: son un medio de transporte relevante para pasajeros con disposición a pagar por un viaje de mayor comodidad, para aquellos que necesitan realizar viajes

rápidos o con bultos, y también en casos de viajes nocturnos o en zonas con baja cobertura de transporte público. Los taxis ofrecen un servicio sin recorrido ni área de cobertura fija, por lo que el pasajero fija el origen y destino de los viajes (en general, recorren la ciudad por caminos establecidos por ellos mismos cuando son particulares o por las empresas o asociaciones por las que trabajan). Sin embargo, estos han sufrido un cambio importante con la llegada de plataformas de conexión de taxis con pasajeros que se encuentran en áreas cercanas como los son *EasyTaxi* y *SaferTaxi*, y más aún con la introducción de servicios como *Uber* y *Cabify* (entre otros) que ofrecen un servicio similar al de los taxis, pero con la comodidad para el pasajero de tener un mayor control de la tarifa y recorrido, además del pago sin necesidad de efectivo (con cargo automático a tarjeta de crédito).

- c) Alternativas de transporte individual no contaminante: las flotas de *scooters* eléctricos y bicicletas en arriendo en Santiago han registrado un crecimiento sostenido desde su introducción hace algunos pocos años, totalizando más de 12.000 unidades según informan las propias empresas que los operan a través de plataformas tecnológicas. El interés por este tipo de servicios se debe al alto tráfico en la ciudad, la menor disponibilidad de estacionamientos para automóviles y, por otro lado, un constante y creciente interés por una vida más saludable de parte de la población. Sin embargo, estas alternativas aún presentan grandes desafíos en términos de educación vial (es común ver estos vehículos en total desorden por toda la ciudad) y seguridad vial (también es común ver gente circulando a altas velocidades por veredas, o también circulando por las calles como corresponde pero sin portar casco). Por último, el uso de este tipo de vehículos suele ser por lo general para viajes más cortos y/o breves, con recorridos de apenas un par de kilómetros y duración de 10-20 minutos, según informan las propias empresas que operan estos servicios.

En resumen, el transporte público y los taxis son los sustitutos que se presentan como mayor amenaza, debido a que compiten uno por precio y por oferta permanente y el otro por comodidad y por estar presente y por la amplitud de recorrido (léase, por llegar a lugares donde a veces el transporte público no accede). Además, debe considerarse como ventaja el hecho de no tener que manejar ni preocuparse por estacionar, que es un factor no menor en ciudades altamente pobladas y cogestionadas como Santiago, por lo que podemos considerar que existe un nivel alto de amenaza de sustitutos, en especial en la medida que mejore la confiabilidad del servicio de transporte público.

#### **Poder de negociación de los clientes:**

El poder de negociación de los clientes es alto cuando el costo de cambiar de producto o servicio es bajo, y los servicios alternativos entregan propuestas de valor similares (hecho que generalmente ocurre cuando estamos ante la presencia de servicios estandarizados, con una oferta que iguala o supera la demanda). Adicionalmente, el conocimiento del producto o servicio por parte de los clientes les permite juzgar de forma más precisa si el costo de éste es adecuado en relación al valor recibido, especialmente para casos en los que el cliente es especialmente sensible al precio.

Aquí es donde *Car4u* tiene una potencial ventaja, debido a que en la actualidad no existe una industria de *Carsharing* realmente establecida, por lo que la comparación del cliente sería contra servicios similares o sustitutos (pero no 100% equivalentes), como por ejemplo el entregado por empresas de *rent a car*, que no permiten el arriendo instantáneo de un vehículo por contar con procesos de arriendo largos y

engorrosos. Por otra parte, sustitutos como taxis (o equivalentes como *Uber*) se encuentran disponibles según la demanda que se observe en el sector, con tarifas que dependen no sólo de la distancia sino también de los tiempos de utilización del vehículo, lo que muchas veces lleva a que tengan un costo elevado (en especial en días y horarios de alta demanda).

Dado lo anterior, se puede concluir que para el caso de un servicio de *Carsharing* como *Car4u*, estaríamos ante un escenario de bajo poder de negociación por parte de los clientes.

### **Por de negociación de los proveedores**

La implementación de un servicio de *Carsharing* como el propuesto por *Car4u* requiere de acceso a varios proveedores relacionados con tecnología, entre los que se destacan los desarrolladores de plataformas dinámicas con funcionalidades integradas, desarrolladores de apps móviles, proveedores de sistemas de navegación y estado de vehículos, proveedores de IoT (por ejemplo, en caso de que desear conectar la plataforma con estacionamientos para conocer su disponibilidad).

La capacidad competitiva de la industria TIC de un país depende de una buena base de comunicaciones e infraestructura, un nivel adecuado en la calificación de la mano de obra y una industria local de TI desarrollada. Chile se posiciona como líder en la región de acuerdo a lo indicado en los últimos años en informes de la Subsecretaría de Telecomunicaciones (<https://www.subtel.gob.cl/chile-consolidacion-de-liderazgo-regional-en-desarrollo-de-las-tic/>), concluyéndose que el mercado se encuentra lo suficientemente desarrollado en el país en este sentido, por lo que existen alternativas de distintos oferentes que aseguran una competencia sana que permite regular el mercado y llevan a que se observe un poder de negociación moderado por parte de estos proveedores.

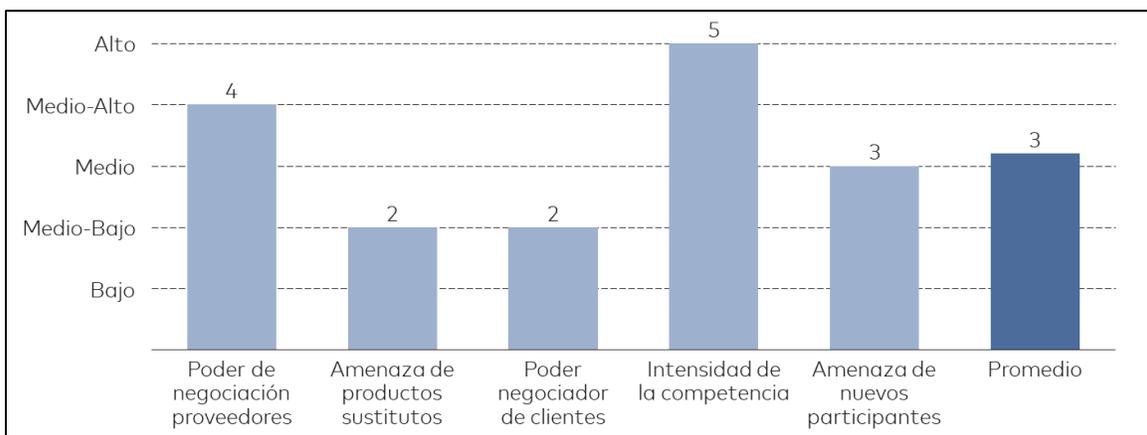
### **Conclusiones del análisis de las 5 Fuerzas de Porter**

Cómo evaluación general del entorno competitivo para la introducción de un servicio de *Carsharing*, podemos concluir que el atractivo es medio-alto ya que si bien existen algunos competidores bien posicionados (cómo *Awto*, que tiene además el respaldo de importantes empresas en el país, aunque representa un modelo de negocio distinto de *Carsharing*, por operar con flota propia) y otros servicios sustitutos y/o complementarios que han ido creciendo en popularidad en el último tiempo (cómo *Lime*, *Mobike*, etc.), en las ciudades dónde existen servicios de *Carsharing* establecidos suele observarse que conviven distintos modelos de transporte capaces de integrarse y complementarse entre sí, dado que ofrecen distintas propuestas de valor y por ende suelen ser utilizados por distintos clientes objetivo.

Por otra parte, cabe destacar, que un servicio de *Carsharing* como el planteado para *Car4u* puede no ser competitivo en precio cuándo se lo compara con algunos de sus sustitutos cómo por ejemplo el transporte público, y esto representa una amenaza relevante en especial al tener en consideración el hecho de que los últimos gobiernos tienen considerado dentro de su agenda importantes inversiones destinadas a mejoras de corto y mediano plazo que incluyen ampliaciones y mejoras en la calidad de estos servicios.

A continuación, un resumen de la evaluación de cada una de las 5 Fuerzas de Porter, y por ende, del atractivo de la industria:

Figura 2.1.9 Nivel de Atractivo de la Industria



Fuente: Elaboración propia

## 2.2 Competidores

Tal cómo se ha expuesto anteriormente, en la actualidad existen una gran variedad de actores que pueden considerarse servicios competidores y/o sustitutos, y esta situación se da particularmente debido a que hoy en día no existe en Santiago (ni en el resto de Chile) un servicio de *Carsharing* con un modelo de negocio *Peer to Peer* cómo el que se plantea para *Car4u*, aunque también es cierto que cada uno de estos servicios ofrece al usuario una propuesta de valor distinta con características distintivas.

### 2.2.1 Descripción de los competidores y sustitutos

Existen distintas alternativas que ofrecen al usuario movilidad con algún tipo de vehículo, agregando valor a distintos niveles y también con distintos niveles de flexibilidad, costo y servicio:

- a) Servicios asistidos: entre estos quizás los más destacados o populares son *Uber*, *Cabify* y *Beat*, dónde cada uno de estos ofrece un servicio equivalente que consta básicamente de una propuesta similar a la de un taxi (es decir, un servicio de vehículo con un conductor) que se solicita a través de una app, destacándose por su nivel de transparencia y seguridad en el cobro (la aplicación muestra de antemano un costo estimado y la ruta sugerida, pagando además mayormente con tarjeta de crédito, lo que evita el riesgo de recibir dinero falso y/o en mal estado).
  - i. El nivel de cobertura de este servicio podría considerarse ilimitado, ya que está disponible para viajes urbanos e interurbanos, aunque el mismo conductor podría eventualmente establecer algún tipo de límite de acuerdo a sus propios parámetros o necesidades (por ejemplo, negándose a realizar un viaje hasta un destino muy lejano debido a la baja probabilidad de conseguir un viaje de retorno en las cercanías).
  - ii. El tipo de viajes que uno es capaz de realizar con este servicio puede catalogarse cómo multi-destino, debido a que no existe una limitante (al menos en términos técnicos) y en consecuencia pueden realizarse viajes en todos los sentidos y direcciones posibles (mientras exista una calle, carretera, autopista, etc.).

- iii. La interacción con el usuario es sencilla, en especial para las nuevas generaciones obviamente, ya que todo el servicio se concentra en una *app* de fácil uso y que demanda un bajo nivel de interacción entre el prestador de servicio y el cliente.
  - iv. Los puntos de recojo son flexibles, ya que el usuario puede elegir libremente dónde y cuándo desea ser recogido (no debe ser sólo en un punto determinado o dónde se encuentra en ese momento el usuario, sino que puede programarse el viaje para un momento futuro y en lugar específico), además de ser personalizados al dirigirse el vehículo al punto indicado por el usuario (y no al revés, cómo se observa en otros casos, en los que es el usuario que debe dirigirse al punto específico de recojo del vehículo).
- b) Servicios de Rent a car: dentro de esta categoría podríamos destacar a los los *Rent a Car* tradicionales conocidos por la mayoría cómo *Hertz, Avis, Alamo, Europcar, etc.*, aunque también podríamos incluir en este grupo a *Awto* ya que presenta un servicio que en esencia es bien similar, dado que todos arriendan automóviles por tiempo, dónde la principal diferencia conceptual es que los *Rent a Car* tradicionales lo hacen por día mientras que *Awto* arrienda los vehículos por minuto.
- i. El nivel de cobertura de los *Rent a Car* tradicionales puede considerarse ilimitado, al no existir realmente en términos prácticos un límite en cuándo a distancia de uso (aunque algunos de ellos establecer cobros diferenciados al superar cierto umbral de kilómetros recorridos). *Awto* por otra parte presenta un nivel de cobertura potencialmente más limitado, debido a que sólo ciertas comunas presentan puntos de recojo, por lo que en caso de extenderse fuera de ellas uno está limitado al uso de un único vehículo (mientras que si se mantiene dentro del área de cobertura de puntos de recojo, uno puede usar distintos vehículos en distintos tramos).
  - ii. El tipo de viajes que uno es capaz de realizar con los servicios tradicionales de *Rent a Car* puede catalogarse también cómo multi-destino, ya que pueden realizarse viajes en todos los sentidos y direcciones posibles (mientras exista una calle, carretera, autopista, etc.). Sin embargo, *Awto* nuevamente presenta ciertas limitaciones, ya que si uno se mantiene entre puntos de recojo y entrega, este servicio en estricto rigor es capaz sólo de realizar viajes de un único destino, sin retorno, ya que depende en todo momento de la disponibilidad del servicio en cada ubicación específica.
  - iii. En lo que respecta a la interacción con el usuario, los *Rent a Car* tradicionales presentan varias dificultades, ya que existe un alto nivel de interacción entre los clientes y prestadores (ya sea a través de la web, teléfono, o presencialmente), además de existir altos tiempos de demora en cada uno de los puntos de recojo y entrega, al tener que llenar documentos, esperar a un tercero que verifique el estado del vehículo (tanto antes de partir cómo luego de entregarlo), etc. Por otra parte, en este punto *Awto* corre con cierta ventaja en comparación con los *Rent a Car* tradicionales, debido a que la prestación del servicio está basada en una *app* de fácil uso e interacción intermedia del usuario con el móvil, demorando de todas formas un tiempo considerable (aunque definitivamente menor al de los *Rent a Car* tradicionales) en los puntos de recojo y entrega, al quedar bajo la responsabilidad del usuario la inspección / verificación del estado del vehículo.
  - iv. En todos los casos, los puntos de recojo son fijos y no personalizados, ya que el usuario debe dirigirse a las oficinas y/o estacionamientos o puntos de recojo previamente conocidos y definidos por la empresa. Sin embargo, algunos *Rent a Car* tradicionales están comenzando a exhibir cierta tendencia hacia la personalización en este sentido,

ofreciendo la posibilidad de llevar los vehículos hasta dónde se encuentra el usuario (aunque con un costo adicional).

- c) Servicios compartidos: entre estos, podemos destacar aquellos que han tenido un notable incremento de uso y popularidad (especialmente en la zona oriente de Santiago) cómo *scooters* eléctricos (*Lime, Scoot, Grin*) y bicicletas (*Mobike*) compartidas con arriendo por minuto, pero también podemos incluir dentro de esta categoría al transporte público (cómo el Metro de Santiago).
- i. El nivel de cobertura de estos servicios es claramente limitado, dado que todos ellos están presentes con puntos de recojo (pequeños estacionamientos de scooters y bicicletas en las plazas y veredas o estaciones de metro) sólo en ciertas comunas (e incluso, únicamente en algunos sectores de las mismas).
  - ii. Los tipos de viaje posibles son en general de un único destino sin retorno, ya que depende en todo momento de la disponibilidad del servicio en cada ubicación específica (para el caso de *scooters* y bicicletas uno vez que dejo el vehículo en su lugar designado me desprendo del mismo y nada me asegura poder contar con él posteriormente cuando quiera retornar, y en el caso del transporte público es posible que al querer retornar no esté disponible por factores que se encuentran fuera del control y alcance del usuario).
  - iii. La interacción con el usuario es fácil y de bajo nivel de interacción con el usuario tanto en el caso de *scooters* y bicicletas (a través de una app sencilla) cómo del transporte público (utilizando la tarjeta Bip que, hoy en día, puede ser recargada incluso en puntos remotos fuera de las estaciones).
  - iv. En cuanto a los puntos de recojo, pueden considerarse relativamente flexibles, ya que tanto los *scooters* y bicicletas cómo el transporte público presentan un varios puntos de recojo, aunque también puede decirse que no son personalizados, ya que en todos los casos es el usuario quien debe dirigirse sin excepción a estos.
- d) Servicio de Carsharing Peer to Peer: el modelo propuesto para *Car4u* es, cómo se ha expresado anteriormente, un *Marketplace* de alquiler de autos compartidos dónde los viajeros pueden alquilar cualquier automóvil que deseen, dónde lo deseen, eligiendo entre una selección única de automóviles cercanos a los potenciales arrendatarios, siendo los mismos dueños particulares de los vehículos quiénes determinan la disponibilidad, precio y lugares de recojo y entrega (en acuerdo con los usuarios / arrendatarios).
- i. El nivel de cobertura para este tipo de servicio es ilimitado, al igual que en el caso de los *Rent a Car* tradicionales, ya que no existe un límite en la distancia recorrida y/o lugares a los que puede accederse con el vehículo (salvo por restricciones lógicas cómo la falta de carreteras en zonas no urbanas). El recorrer una mayor distancia se traduce simplemente, en el extremo, en un mayor tiempo de utilización y arriendo.
  - ii. El tipo de viaje se caracteriza obviamente por ser multi-destino, ya que con *Car4u* el usuario goza de la misma libertad y flexibilidad que con un auto propio o arrendado en forma tradicional, pudiendo realizar viajes en todos los sentidos y direcciones que se deseen.
  - iii. La interacción con el usuario puede catalogarse cómo mediana, ya que si bien la prestación del servicio se basa mayormente en la utilización de *app* intuitiva y de fácil uso, existe también un cierto nivel de interacción necesario (quizás de un grado algo mayor complejidad) entre el usuario y el arrendatario del vehículo (recordemos que la *app*, al

igual que *Uber*, *Airbnb*, etc. conecta oferta con demanda, pero son luego el arrendatario y arrendador del vehículo quiénes en última instancia acuerdan la prestación del servicio y aseguran una experiencia de calidad para ambas partes).

## 2.2.2 Análisis de la competencia y servicios sustitutos

Teniendo en cuenta la descripción anterior de los competidores y potenciales servicios sustitutos, y con el fin de realizar una evaluación objetiva de cada uno de los servicios disponibles en la actualidad que de alguna manera podrían ser considerados como una amenaza, se ha llevado a cabo una evaluación de cada uno de los servicios antes mencionados en función de seis características que explican en mayor o menor medida los niveles de flexibilidad, nivel de servicio y costo de cada una de las alternativas, según la metodología descrita en la figura que puede observarse a continuación:

Figura 2.2.1 Metodología de análisis de la competencia

Dimensión	Característica	Descripción	Escala
Flexibilidad	Disponibilidad (Peso = 50%)	Distancia al punto de retiro / entrega	1 – 5 (5 = mejor disponibilidad)
	Cobertura (Peso = 50%)	Área geográfica que cubre el modelo o servicio	1 – 5 (5 = mejor cobertura)
Nivel de Servicio	Interfaz cliente – prestador (Peso = 33%)	Percepción del servicio entregado según el cliente	1 – 5 (5 = mejor interfaz)
	Tiempo de coordinación (Peso = 33%)	Tiempo requerido entre solicitud y uso del servicio	1 – 5 (5 = mejor tiempo)
	Servicio estándar (Peso = 33%)	Comparación vs. vehículo propio (limpieza, tipo, etc.)	1 – 5 (5 = mejor servicio)
Costo	Tarifa unitaria (Peso = 100%)	Costo por viaje tipo	1 – 5 (5 = mayor costo)

Fuente: análisis industria de consultoría - Dux Partners 2019

Basándonos en esta metodología, podemos llegar a las siguientes conclusiones sobre el servicio propuesto con *Car4u* (recordemos, un servicio de *Carsharing Peer to Peer*) en relación con los competidores actualmente presentes en Santiago:

- a) **Flexibilidad:** *Car4u* presenta altos niveles de flexibilidad, aunque levemente por debajo de servicios como *Uber*, *Cabify*, *Beat*, etc. ya que a pesar de contar con el mismo nivel de cobertura (sólo limitado por la disponibilidad de calles, carreteras y autopistas), presenta en comparación niveles de disponibilidad algo inferiores, dada la potencial reticencia por parte de los dueños de los vehículos a cederlos en situaciones, horarios y/o fechas determinadas.
- b) **Nivel de servicio:** en este caso, si bien *Car4u* presenta un mayor nivel de servicio que los *Rent a Car* tradicionales, quienes en cierto modo podríamos considerar que son los prestadores de servicio que más se acercan a una competencia directa del *Carsharing Peer to Peer*, también se

encuentra algo por debajo en esta dimensión con respecto a servicios como *Uber*, *Cabify* y *Beat*, e incluso con respecto a *Awto*, principalmente debido a la casi inevitable necesidad de interacción personal con la contraparte previa a la efectiva utilización y también previo a dar por finalizado la devolución del vehículo, hecho que termina impactando naturalmente en la percepción del servicio y los tiempos de coordinación involucrados entre la solicitud y la ejecución del servicio, por ejemplo.

- c) Costos: de acuerdo a lo observado en otras latitudes donde existen servicios de *Carsharing Peer to Peer* como *Car4u* (léase, principales ciudad de los Estados Unidos y Europa), este tipo de soluciones suelen presentar costos 20%-30% menores que los *Rent a Car* tradicionales para los usuarios, principalmente debido a que son los mismos dueños de los vehículos quienes establecen el precio (según sus propias necesidades particulares, y no necesariamente de acuerdo a una ecuación de rentabilidad o estudio de precios de mercado), y por otra parte porque las empresas que facilitan este tipo de servicios no cuentan con una fuerte inversión en activos (los mismos vehículos que se pondrán disponibles en arriendo), posibilitándoles ser rentables aún con tarifas menores.

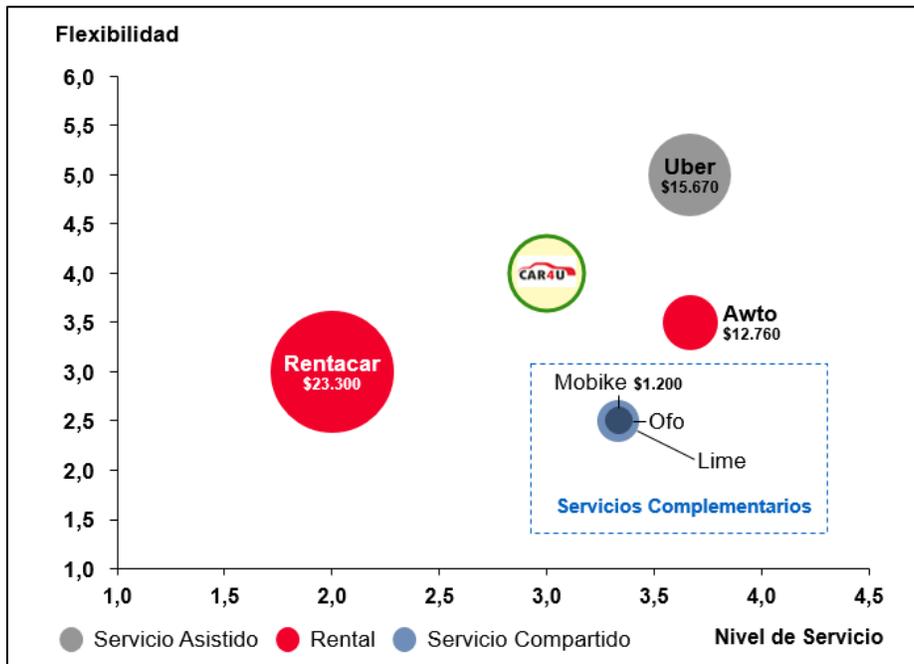
Figura 2.2.2 Análisis comparativo de competidores y sustitutos

	Alternativas de Movilidad	Flexibilidad		Nivel de Servicio			Costo
		Disponibilidad	Cobertura	Interfaz	Tiempo	Servicio	Tarifa unitaria
Servicio Asistido		●	●	◐	●	◐	Tarifa base -- \$450 Distancia (x km) -- \$220 Tiempo (x min) -- \$80 Tarifa mínima -- \$1.200 Tarifa cancelación -- \$1.100
Rental		◐	◐	◐	◐	◐	City Car -- \$130/min (37.990/día) Híbrido/SUV -- \$145/min (53.990/día) Moto -- \$85/min Premium -- \$165/min (65.990/día) Cliente frecuente -- \$4.990/mes
		◐	●	◐	◐	◐	City Car -- \$21.000/día Sedán -- \$25.000/día SUV -- \$33.000/día Premium -- \$38.000/día
Servicio Compartido		◐	◐	●	◐	◐	Mobike -- \$400/30min (10.000 dep.) Lime -- \$100/min (400 desbloq.) HOP -- \$100/min (400 desbloq.) Scoot -- \$150/min Grin -- \$120/min (200 desbloq.)
Car sharing		◐	●	◐	◐	◐	20-30% menos que rent a car Depósito de seguridad

Fuente: análisis industria de consultoría - Dux Partners 2019

Con el fin de poder comparar las tres dimensiones analizadas (flexibilidad, nivel de servicio y costos) debidamente, es necesario revisar la variable de costos bajo una misma base, dado que los modelos de cobro de cada una de las alternativas no son exactamente los mismos (cómo puede observarse en la Figura 2.2.2 arriba). Teniendo esto en cuenta, se determinan los costos de cada alternativa para un “día tipo” considerando una cantidad de 3 viajes diarios, 12 kilómetros recorridos y una duración de 30 min.

Figura 2.2.3 Matriz comparativa de Nivel de Servicio vs. Flexibilidad vs. Costo



Fuente: análisis industria de consultoría - Dux Partners 2019

Una vez normalizada la base de medición de costos, llevando las tres dimensiones a una matriz comparativa (cómo se muestra en la Figura 2.2.3 arriba), y analizando el posicionamiento de cada una de las alternativas de movilidad dentro de esta misma matriz, se puede concluir lo siguiente:

- Los *Rent a Car* tradicionales parecen presentar un costo excesivo en relación a los niveles de servicio y flexibilidad ofrecidos y percibidos por los clientes.
- Los compartidos como *Lime*, *Mobike*, etc. podrían considerarse como servicios complementarios más que competidores y/o sustitutos, ya que si bien agregan valor a potencial bajo costo, no necesariamente reemplazan la flexibilidad que otorga un vehículo (automóvil, SUV, etc.)
- La preferencia y necesidad logística de los usuarios definirán los detalles del tipo de servicio a ofrecer con *Car4u*, y puede ser necesario caracterizar a nuestros clientes desde una perspectiva logística para lograr el mejor *match* entre oferta y valor percibido.
- *Car4u*, tal y como está siendo concebido, combina altos niveles de flexibilidad, altos niveles de servicio y costos relativamente bajos (en especial con respecto a los *Rent a Car* tradicionales, que son la alternativa más similar en cuanto al servicio otorgado al usuario), volviéndolo una alternativa atractiva y competitiva con respecto a la oferta actual de mercado.

### 2.3 Clientes

*Car4u* conecta a quienes necesitan un vehículo con quienes están dispuestos a arrendarlo de forma directa, flexible, conveniente y a bajo costo a través de una app, por lo que existen dos tipos de clientes que conviven en simultáneo en este modelo de negocio:

1. Cliente usuario o arrendatario: turistas (nacionales e internacionales), viajeros de negocios y personas que no cuenten con auto propio con necesidad de movilización
2. Cliente proveedor o dueño: gente que quiera rentabilizar su propio vehículo

En ambos casos, el cliente objetivo sería de segmento medio-alto (1) por tratarse de personas con disponibilidad y medios para viajar y optar por medios distintos al transporte público, y (2) por contar con uno o más vehículos con capacidad ociosa. Toda la gestión sería a través de la app, y en comunas donde están ubicados la mayor parte de los hoteles y vehículos de Santiago, como Las Condes, Vitacura y Providencia.

Por otra parte, tal cómo te expresé anteriormente, Car4u busca resolver las siguientes necesidades de sus clientes objetivo:

1. Dueños de los vehículos:
  - a. Aumento de utilización del automóvil, que se encuentra subutilizado típicamente más del 50% del tiempo.
  - b. Maximización del valor / retorno de un activo (el auto) que se deprecia que deprecia inevitablemente con el tiempo.
2. Arrendatarios de los vehículos:
  - a. Evitar un los procesos lentos y engorrosos que para arriendo que están implícitos en hacerlo a través de un *rent a car* tradicional. Cobro con tarjeta de crédito a través de la app
  - b. La baja flexibilidad horaria y de lugar que suelen presentar los *rent a car* tradicionales (normalmente se debe acudir a su oficina, sólo en días y horarios laborales). Entrega de autos se realiza en lugar y horario de común acuerdo entre el dueño y el arrendatario.
  - c. El alto costo que muchas veces representa el servicio de arriendo de un auto por los métodos tradicionales. El arrendatario paga menos que con un *rent a car* tradicional debido a que la empresa no posee vehículos (son propiedad de los clientes proveedores / dueños), lo que posibilita ahorros en costos de operación.

## **2.4 Mercado**

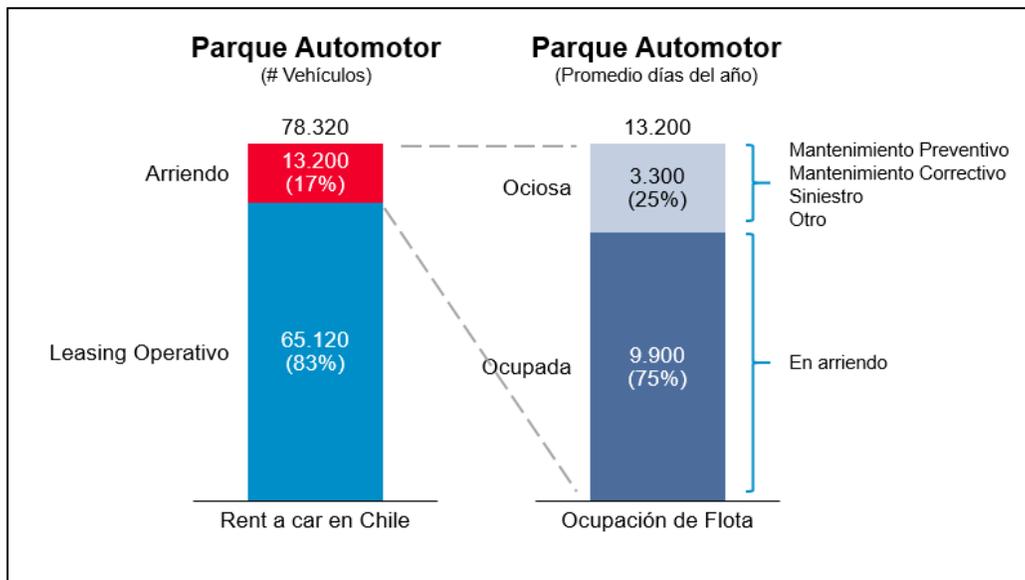
### **2.4.1 Dimensionamiento de mercado**

En la actualidad en Chile la industria de los *Rent a Car* tradicionales cuenta con un parque automotor de aproximadamente unos 78.000 vehículos, distribuido a lo largo y ancho de todo el país. Sin embargo, es sabido que gran parte de estos vehículos están destinados a un modelo de negocio diferente al de *Car4u*, que es el de *leasing* operativo y que, de acuerdo con el relevamiento realizado, aplica para aproximadamente el 83% de los vehículos (es decir, 65.000 de los 78.000) operados por los *rent a car*.

Lo anterior implica que el parque automotor total de vehículos destinados para arriendo es de unos 13.000 en total aproximadamente en todo el país, aunque tener en cuenta esta cifra implicaría considerar que el 100% de estos vehículos se encuentra disponible para el uso (arriendo) en el 100% de los casos. Sin

embargo, esto dista de la realidad, ya que los vehículos suelen permanecer ociosos en mayor o menor medida debido a mantenimientos (ya sean preventivos, anticipando a eventuales fallas generalmente siguiendo las indicaciones de los fabricantes, o correctivos, debiendo solucionar las fallas luego de que ocurren), siniestros, etc. El relevamiento realizado (entrevistas a profesionales de la industria) entre las empresas de *rent a car* en Chile indica que los vehículos se encuentran operativos realmente el 75% de los días del año, por lo que el 25% del tiempo restante permanecen ociosos, lo que implica que finalmente el parque automotor constantemente operativo en el país es de unos 9.900 vehículos circulantes diarios en promedio.

Figura 2.3.1 Parque automotor en arriendo en Chile



Fuente: Elaboración propia - Información recopilada de profesionales de la industria en 2019

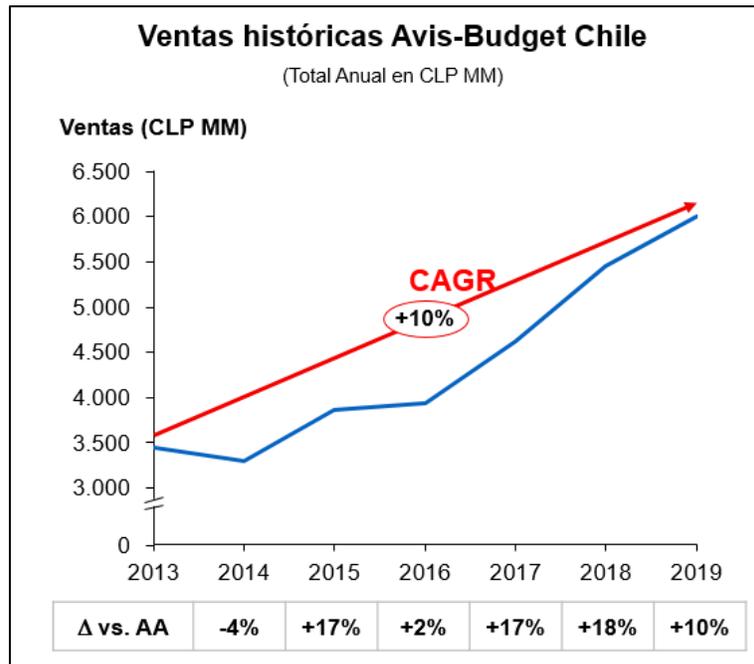
Teniendo en cuenta que el arriendo de un vehículo tiene un costo promedio diario de CLP 25.000 (valor equivalente al arriendo de un sedán), el tamaño del mercado de arriendo de vehículos es del orden de CLP 90.000 millones anuales (cálculo: CLP 25.000 por día de arriendo x 365 días x 9.900 vehículos).

## 2.4.2 Perspectivas de crecimiento de mercado

La industria del *Rent a Car* en Chile no se caracteriza, al menos por el momento, por contar con empresas públicas que compartan información sobre su desempeño histórico y planes a futuro con el mercado, por lo que para llegar a dar con este tipo de información (que es sumamente valiosa y vital para poder no sólo dimensionar el mercado sino también proyectar cómo se comportará el mismo a futuro) no basta lamentablemente con hacer un breve trabajo de investigación en internet.

Sin embargo, gracias al relevamiento y entrevistas con profesionales de la industria de *Rent a Car* en Chile, se ha tenido acceso información con el suficiente nivel de detalle sobre Avis-Budget, cómo para ser capaces de analizar cómo se encontraba la industria hace algunos años, cómo lo está hoy, y cómo se espera que evolucione a futuro.

Figura 2.4.3 Crecimiento anual de mercado



Fuente: Elaboración propia - Información recopilada de profesionales de la industria en 2019

Tal cómo se mencionó anteriormente, Avis-Budget es una de las empresas más relevante de la industria de *Rent a Car* en el mercado chileno con una participación de mercado del 7% (recordemos, medida de acuerdo a la cantidad de vehículos disponibles para arriendo), y cómo puede observarse de la Figura 2.3.4 arriba ha experimentado un crecimiento considerable y sostenido en ventas a lo largo de los últimos años, con un CAGR (tasa anual de crecimiento compuesta) de +10% tomando en consideración el período 2013–2019 (pero que fue de +5% en los primeros años contemplados en el período 2013–2016, y que luego aumentó considerablemente a +15% en los últimos años contemplados en el período 2016–2019).

Teniendo en cuenta el crecimiento que ha evidenciado Avis-Budget, y tomando en consideración que es un actor relevante en el mercado, para la proyección de tamaño de mercado y de estados financieros futuros de *Car4u* es razonable asumir que la industria crece al 10% en promedio año a año.

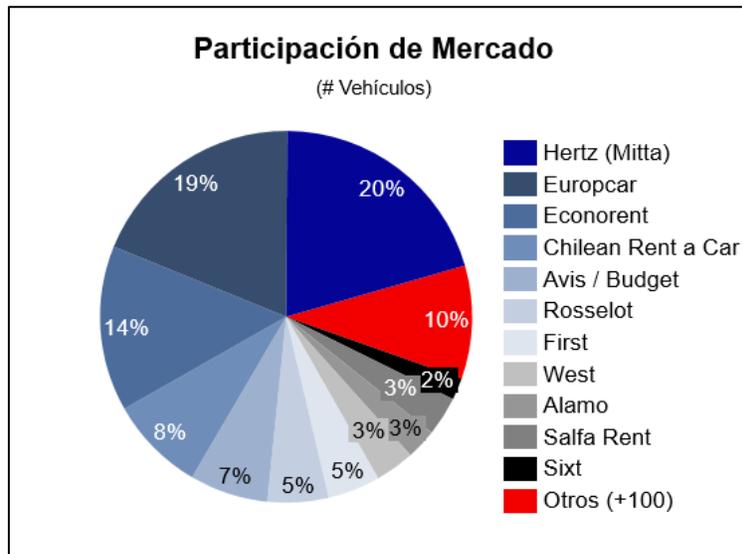
### 2.4.3 Participación de mercado

Si bien existe una gran cantidad empresas (de distintos tamaños y alcance geográfico), que ofrecen

vehículos en arriendo en el país, cinco de ellas (Hertz, Europcar, Econorent, Chilean Rent a Car y Avis-Budget) concentran una participación de mercado del 70%, medida en función de la cantidad de vehículos disponibles.

Hertz (o Mitta) es el actor más relevante del mercado con un 20% de participación bajo la misma medida mencionada anteriormente, seguido de Europcar con 19%, Econorent con 14%, Chilean Rent a Car con 8% y Avis-Budget con 7%, por lo que, si bien existe un actor preponderante, puede concluirse que tiene su liderato constantemente amenazado. Por otra parte, el 30% del mercado que no está concentrado dentro de los cinco grandes actores se encuentra repartido entre más de 100 empresas, lo que da cuenta de un mercado sumamente atomizado, dado que cada una de estas concentra en promedio apenas un 0,3% del mercado de los *Rent a Car*.

Figura 2.4.4



Fuente: Elaboración propia - Información recopilada de profesionales de la industria en 2019

Ante este escenario, dónde no se observa que pocos competidores concentren la amplia mayoría de la participación de mercado, puede deducirse que existe una oportunidad de penetración de mercado para un servicio de *Carsharing Peer to Peer* como *Car4u*, especialmente llevando a cabo una estrategia que busque tomar la participación que hoy tienen de pequeñas empresas a través de una propuesta de valor innovadora basada en los altos niveles de flexibilidad y servicio y costo competitivo (no necesariamente enfocando esfuerzos en ganarle *market share* a los cinco grandes, ya que estos tienen el tamaño y los recursos suficientes como para hacer frente a nuevos competidores, por más novedoso que sea su modelo de negocio).

Teniendo en cuenta lo anterior, el objetivo de *Car4u* es llegar a contar con una participación de mercado del 5% en el año 5 de operación, y mantener este nivel luego en el tiempo.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
		1%	1%	1%	1%	1%					
Supuesto 1: Tasa Crecimiento Industria	10.0%	10.0%	10.0%	10.0%	10.0%	10.0%	10.0%	10.0%	10.0%	10.0%	10.0%
Supuesto 2: Market Share Car4u	0.0%	1.5%	3.0%	4.0%	4.5%	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%
Supuesto 3: Tasa Crecimiento Ventas			120.0%	46.7%	23.8%	22.2%	10.0%	10.0%	10.0%	10.0%	10.0%

Para alcanzar este objetivo buscamos es una de crecimiento continuo, acentuado especialmente en los primeros años, con un crecimiento del 120% desde el primer al segundo año (que pudiese parecer un tanto optimista, aunque en verdad se justifica debido a que la base de comparación del año 1 es baja).

El crecimiento se basa por un lado por en el crecimiento natural de la industria (10% promedio inter-año, cómo se mencionó en capítulos anteriores) así como también en la rápida adquisición de participación de mercado en nuestro segmento objetivo, producto de una campaña de marketing directo dirigida a éste. Dentro de los 3 primeros años debiéramos alcanzar la base de clientes correspondientes al 4% de participación de mercado, y ya ser un competidor establecido dentro de la industria, para mantener un crecimiento mucho más orgánico en los siguientes periodos.

### **III. Descripción de la empresa y propuesta de valor**

*Car4u* es un *Marketplace* de vehículos compartidos dónde los dueños de estos proporcionan el vehículo (automóvil, SUV, camioneta, etc) perfecto para las necesidades de los arrendatarios de forma fácil y rápida, y además a un precio conveniente.

¿Cuál es la necesidad o problema que resuelve *Car4u*? Desde la perspectiva de los dueños de los vehículos, el hecho de que los vehículos particulares permanecen en promedio más del 50% del tiempo subutilizados o incluso inutilizados, por lo que esta solución de *Carsharing Peer to Peer* busca maximizar el valor del activo (vehículo) que se deprecia con el tiempo. Desde la perspectiva de los potenciales arrendatarios de los vehículos, ofrece alternativas de movilidad equivalentes a las de un *rent a car* tradicional, pero evitando los procesos lentos y engorrosos, la baja flexibilidad horaria para el retiro y entrega de los vehículos y el alto costo que exhiben los *Rent a Car* tradicionales.

¿Cuál es la solución ofrecida por *Car4u* para resolver estos problemas? Cómo se menciona anteriormente, se trata de un *Marketplace* de alquiler de vehículos donde los viajeros pueden alquilar cualquier automóvil que deseen, dónde lo deseen, eligiendo entre una selección única de automóviles cercanos a los potenciales arrendatarios. De esta forma, los propietarios de los vehículos ganan dinero extra proveniente de la utilización alternativa de un activo (el vehículo) que de otra manera simplemente se depreciaría, ayudando en el proceso a “alimentar las aventuras de los viajeros” que se encuentran en el camino.

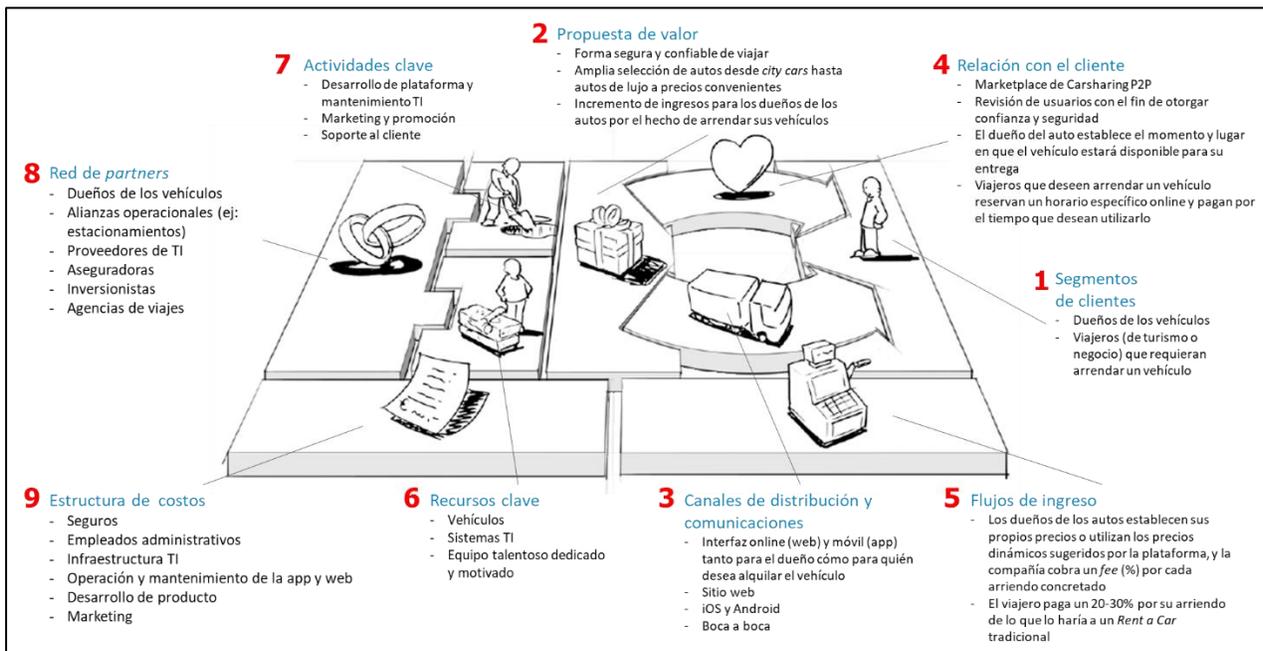
¿Cuáles son los productos o servicios que ofrece al mercado *Car4u*? A diferencia de los *rent a car* tradicionales, no posee los vehículos ni los mantiene, por lo que no requiere de la inversión en activos (esta corre por parte de los propietarios de los vehículos que los disponibilizan a través de la plataforma) ni asume el costo recurrente del mantenimiento de estos. Lo que se ofrece es nada más y nada menos que una plataforma para que los propietarios de automóviles y quienes los alquilan se conecten, lo que se traduce para los arrendatarios en una reducción de los costos de alquiler de automóviles en comparación

con los *rent a car* tradicionales, ya que estos sólo arrendarán el vehículo que requieran al precio que estén dispuestos a pagar (y no al impuesto por la empresa de *rent a car*).

### 3.1 Modelo de negocios

Para la descripción del modelo de negocios se utiliza el *Business Model Canvas* desarrollado por Alexander Osterwalder.

Figura 3.1.1 *Business Model Canvas – Car4u*



Fuente: Elaboración propia

#### 3.1.1 Infraestructura

- **Actividades clave:** para el caso de un servicio de *Carsharing Peer to Peer* cómo *Car4u* las actividades clave serían el desarrollo de la plataforma web / app y su mantenimiento, marketing intensivo y promoción para darse a conocer rápidamente y el soporte al cliente (ya que si bien este debiese auto-gestionarse en la mayoría de los casos, cómo lo hace en servicios similares, es importante contar con un soporte confiable y eficiente en caso de ser necesario).
- **Recursos clave:** en el caso de *Car4u* serían los vehículos (disponibilizados por los mismos dueños a través de la plataforma), la infraestructura y sistemas informáticos, y un equipo de profesionales talentoso, dedicado y motivado.
- **Red de socios estratégicos:** para el caso de *Car4u*, la red de socios estaría compuesta por los dueños de los vehículos que disponibilizan sus vehículos para el arriendo, alianzas de índole operacional (por ejemplo, con estacionamientos en puntos críticos de la ciudad), proveedores de

servicios de TI complementarios al *core* del negocio, aseguradoras con las que se establezcan convenios para ofrecer seguros convenientes a los propietarios de vehículos, inversionistas (especialmente en el período inicial en el que suele requerirse una inyección de capital intensiva) y agencias de viajes que puedan promover el servicio cómo una alternativa a los *Rent a Car* tradicionales.

### 3.1.2 Oferta

- Propuesta de valor: en el caso de un servicio de *Carsharing Peer to Peer* cómo *Car4u*, la propuesta de valor es la oferta de un servicio de arriendo de vehículos confiable y seguro, con una amplia selección de automóviles desde *city cars* hasta alternativas de lujo a precios convenientes para los arrendatarios, mientras que en simultáneo se genera un incremento de ingresos para los propietarios de los vehículos por el hecho de poner sus vehículos en arriendo (que de otro modo estarían simplemente depreciándose en el tiempo).

### 3.1.3 Clientes

- Segmentos de clientes: en el caso de específico de un modelo de negocio de *Carsharing Peer to Peer*, cómo el que se plantea para *Car4u*, se persigue clientes objetivo de dos segmentos de mercado independientes pero vinculados en el proceso de arriendo de un vehículo en paralelo: los propietarios de los vehículos y los viajeros (de negocios o turistas) que constituyen a los potenciales arrendatarios.
- Canales de distribución y comunicaciones: para el caso de *Car4u*, por tratarse de una aplicación, los principales canales serían una interfaz online (web) y móvil (app) amigable tanto para el dueño cómo para quién desea alquilar el vehículo (disponible para Windows, Mac, iOS y Android), el sitio web, y las recomendaciones boca a boca de clientes que hayan probado el servicio.
- Relacionamiento con los clientes: para el caso de un modelo de negocio cómo el que se propone para *Car4u*, el relacionamiento con los clientes sería una mezcla entre un servicio automatizado y una comunidad, ya que se trata de un *Marketplace* de *Carsharing Peer to Peer* que proporciona además una revisión de usuarios con el fin de otorgar confianza y seguridad, en dónde el dueño del vehículo establece el momento y lugar en que el vehículo estará disponible para su entrega y los viajeros (arrendatarios) que deseen arrendar un vehículo reservan un horario específico online y pagan por el tiempo que desean utilizarlo.

### 3.1.4 Finanzas

- Estructura de costos: dentro de los principales costos a considerar en el caso de un modelo de negocio de *Carsharing Peer to Peer* cómo *Car4u*, se encuentran los salarios y compensaciones de los empleados administrativos, seguros, infraestructura TI (clave dado el tipo de servicio planteado), costos de operación y mantenimiento informáticos de la app y web, desarrollo de producto y gastos de Marketing y/o publicidad.
- Fuentes de ingresos: en el caso de *Car4u*, los propietarios de los vehículos establecen sus propios precios, o alternativamente utilizan los precios dinámicos sugeridos por la plataforma, y la compañía (*Car4u*) cobra un fee (del 25%) por cada arriendo concretado. El viajero / arrendatario

obtiene de esta manera acceso a un vehículo por un valor entre 10% y 30% inferior al que pagaría por el mismo servicio en un *rent a car* tradicional.

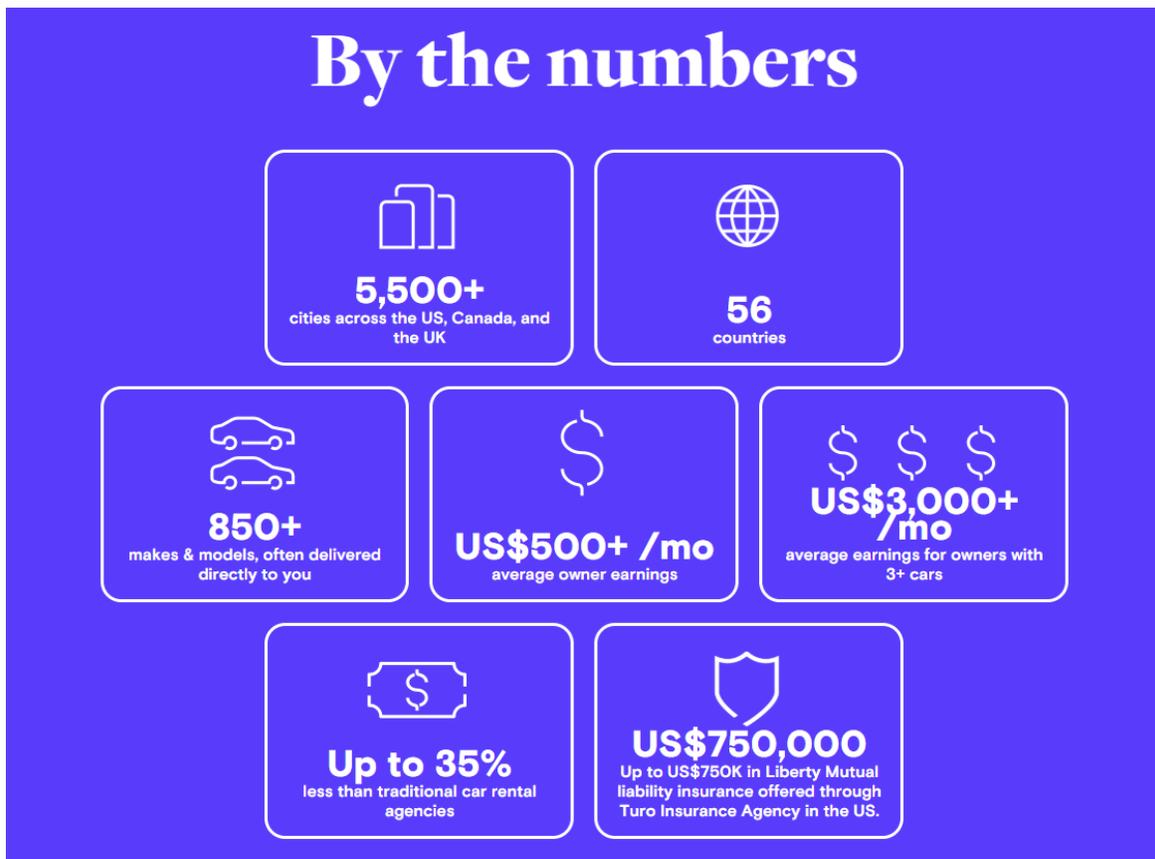
### 3.1.5 Caso de éxito ejemplo: Turo en EE.UU. y Reino Unido

Turo es también un *marketplace* de autos compartidos donde los huéspedes pueden reservar cualquier automóvil que deseen, dónde lo deseen, de una comunidad de “anfitriones” (arrendadores, dueños de los vehículos) locales en los EE. UU., Canadá y el Reino Unido. Los “huéspedes” (arrendatarios) eligen entre una selección totalmente única de automóviles cercanos, mientras que los anfitriones ganan dinero extra para compensar los costos de propiedad del automóvil.

Un pionero de la economía compartida y la industria de viajes, Turo es una comunidad segura y solidaria de más de 10 millones de personas con más de 350,000 vehículos listados y más de 850 marcas y modelos únicos. Ya sea un camión para ayudar el día de la mudanza, un Mercedes-Benz para un fin de semana de lujo o un autobús VW clásico para un viaje por carretera perfecto, en Turo aseguran que se les permite a los usuarios reservar autos que son parte de una historia, no de una flota.

Algunos números que hablan del caso de éxito que es Turo en Norteamérica y el Reino Unido:

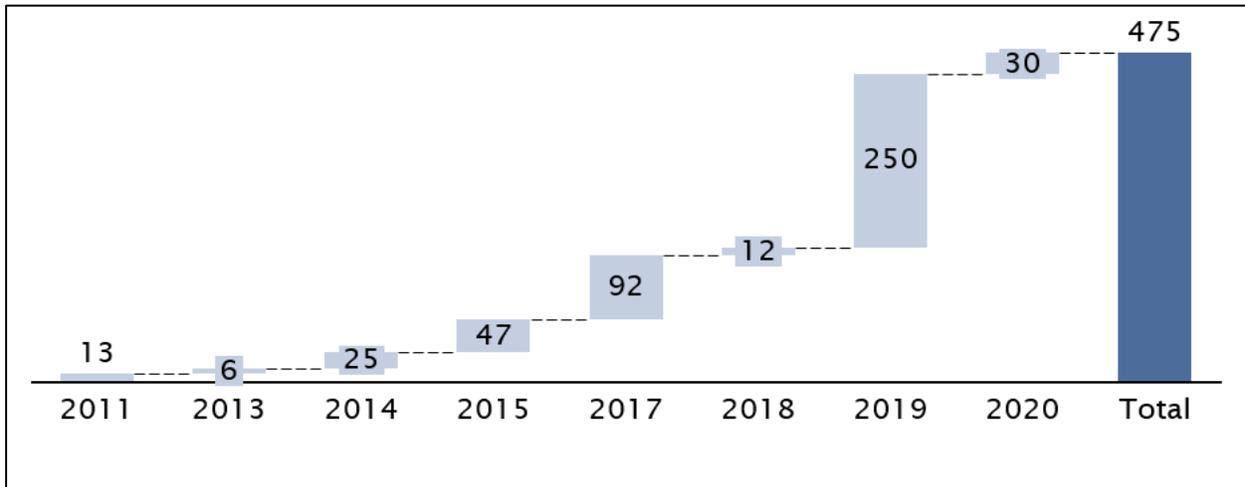
Figura 3.1.2 – Turo en Números



Fuente: <https://turo.com/gb/en/about>

Por otra parte, su fundación en 2009, Turo ha participado en 8 rondas de financiación recaudando USD 475 MM en total:

Figura 3.1.3 – Turo en Números



Fuente: <https://owler.com>

### 3.2 Descripción de la empresa

*Car4u* es, en pocas palabras, una compañía que pretende ofrecer una alternativa fácil y accesible de arrendar un vehículo a quién lo requiera, y al mismo tiempo dar una oportunidad de rentabilizar el propio a quién lo ponga disponible para arriendo, todo a través de una plataforma online (página web y aplicación para dispositivos móviles).

#### 3.2.1 Propuesta de valor

*Car4u* es el Airbnb de autos: conecta a los viajeros que necesitan de un vehículo con los propietarios de estos que están dispuestos a alquilarlos, y su propuesta de valor está basada en dos ejes fundamentales:

1. Ayudar a los propietarios de automóviles a utilizar mejor sus vehículos inactivos; estos ganan dinero mientras alquilan sus autos que de otro modo se depreciarían. Es decir, convertir sus activos depreciables en motores de ingresos.
2. Ofrecer a los viajeros que puedan alquilar el vehículo perfecto para su próxima aventura, de forma rápida, sencilla y a bajo costo (en comparación con un rent a car tradicional).

Teniendo en cuenta lo anterior, la empresa cuenta con dos grupos de clientes bien diferenciados, con distintas características y necesidades:

1. Cliente usuario: serían mayormente aquellos turistas (tanto nacionales como internacionales), viajeros de negocios o en menor medida personas que no cuenten con su propio vehículo (sea permanentemente o transitoriamente, por ejemplo, producto de una reparación) que presenten necesidades de movilización y no deseen optar por utilizar el transporte público. El servicio ofrecido por *Car4u* tiene por objetivo satisfacer las siguientes necesidades de este tipo de clientes:
  - a. Arriendo de un vehículo de forma flexible y a un bajo costo.

- b. En forma conveniente, sin fricción, al realizar cobro con tarjeta de crédito a través de la app (pago con 1 mes de desfase).
  - c. Conectando demanda con oferta sin intermediarios rígidos, burocráticos y de mayor costo cómo son los *rent a car* tradicionales.
2. Cliente proveedor: personas que cuenten con un vehículo propio que se encuentre ocioso (léase, sin utilizarse) en una buena parte del tiempo, y que deseen rentabilizar la inversión en el mismo.

Los clientes pertenecerían a priori a un grupo socioeconómico medio-alto, tanto en el caso de los clientes-usuarios (por tratarse de personas con los medios necesarios para viajar y optar por medios de transporte distintos a la red pública), cómo también en el caso de los clientes-proveedores (por el hecho de contar con al menos un vehículo con capacidad ociosa).

Cómo se mencionó anteriormente, todo el servicio (unir la oferta con la demanda de arriendo de un vehículo) se realizaría a través de canales online, web y app, al menos en un inicio en las comunas dónde se ubican la mayor parte de los hoteles de Santiago, cómo ser Las Condes, Vitacura, Providencia, Lo Barnechea y Santiago Centro.

Con respecto al precio o costo del servicio, el objetivo es presentarse cómo la opción menos costosa del mercado para el cliente-usuario, principalmente debido a los siguientes factores relacionados con el modelo de negocio que son los que explican una de las mayores ventajas competitivas:

1. *Car4u* puede presentarse ante el cliente-usuario fácilmente cómo una alternativa de bajo precio debido a los bajos costos operacionales y bajo nivel de inversión: la empresa no posee vehículos (así cómo *Airbnb* no posee propiedades), y desde el punto de vista del arrendador o cliente proveedor, se trata de un costo hundido, por lo que cualquier dinero que ingrese servirá para rentabilizar la inversión.
2. El cliente-proveedor, es decir el dueño del vehículo, es quién establece el precio (valor de arriendo) que estime conveniente, ya sea bajo sus propios parámetros o bien haciendo uso de la alternativa de precios dinámicos que sugiere la misma plataforma.
3. ¿Cómo gana dinero la empresa (*Car4u*) entonces? De la misma forma que lo hacen empresas similares cómo *Airbnb*, *Uber*, etc.: cobrando un fee del 25% en promedio sobre el precio establecido por el cliente-proveedor (arrendador, dueño del vehículo).
4. De esta forma, el cliente-proveedor gana dinero que le permite rentabilizar su inversión, cómo mencionamos anteriormente, y el cliente-usuario consigue el arriendo del vehículo perfecto para sus necesidades a un precio entre 20% y 30% menor al de un *rent a car* tradicional, según nuestra estimación.

### 3.2.2 Análisis FODA

Cómo se ha mencionado anteriormente en un par de oportunidades, *Car4u* se diferencia de otras alternativas de transporte por brindar la flexibilidad necesaria (disponibilidad de un vehículo dónde y cuándo se necesite, simplemente con el acuerdo entre ambas partes), sin las molestias habituales relacionadas con tomar un taxi o arrendar un vehículo en un *rent a car* tradicional.

En el caso de *Car4u*, se identifican los siguientes factores internos:

- Fortalezas:
  1. Modelo de negocio de *Carsharing P2P* (detallado previamente en la sección 3.1).
  2. Ventaja inigualable por ser el primero en desarrollar una propuesta de valor semejante en Chile.
  3. Ausencia de costos recurrentes relacionados con la operación y el mantenimiento de una flota de vehículos (combustible, repuestos, taller, limpieza, etc.).
  4. Bajo nivel de inversión al no requerir compra de una flota de vehículos.
- Debilidades:
  - La disponibilidad de autos para arriendo depende de la voluntad del arrendador propietario vehículo (cliente-proveedor).
  - Exposición financiera en la cobertura de responsabilidad civil de los automóviles arrendados (aunque podría limitarse a través de convenios con aseguradoras).

También se observan los siguientes factores externos:

- Oportunidades:
  - Mercado de arriendo de vehículos en expansión (cómo hemos visto se trata de industria creciente año tras año).
  - Estimular la industria de viajes debido a una mayor conectividad entre ubicaciones geográficamente distantes.
  - Avances tecnológicos transforman a las plataformas móviles en dispositivos para realizar negocios.
- Amenazas:
  - Reacción de grandes *rent a car* clásicos cómo Hertz, Avis, etc. (ya sea desarrollando un modelo similar, o comenzando una guerra de precios que ellos serían capaces de soportar durante un tiempo debido a su capacidad financiera, pero no necesariamente una empresa que está iniciando cómo *Car4u*).
  - Regulación que a futuro pueda mermar ingresos (por ejemplo: obligando a adquirir licencias, autorizaciones, permisos o patentes especiales), tal como ha sucedido en algunas geografías con otros modelos de negocio disruptivos tales cómo *Uber*.
  - Que el vehículo ofrecido en arriendo esté en mal estado (ya sea de conservación o incluso mecánico), generando no sólo una mala experiencia para el cliente arrendatario, sino incluso un potencial riesgo ante un eventual mal funcionamiento que pueda causar un accidente.

### **3.3 Estrategia de crecimiento o escalamiento. Visión Global.**

*Car4u* busca contar con una vibrante comunidad de dueños arrendadores de los vehículos de diversos orígenes, tamaños, etc. dispuestos a compartir sus vehículos con el fin de compensar o reducir el costo de propiedad de estos, y si bien en un inicio el mercado objetivo se encuentra en las comunas con mayor

abundancia de hoteles, turistas y viajeros de negocios de la ciudad de Santiago (cómo ser Las Condes, Providencia, Vitacura, Lo Barnechea y Santiago Centro), nada impediría que el modelo de negocio pueda expandirse y replicarse luego en otras ciudad, regiones y por qué no países.

### **3.3.1 Apalancamiento en un programa comercial para dueños arrendadores**

Una de las estrategias para lograr esto sería incentivar a emprendedores de todos los tamaños a que se unan al mercado de *Car4u* a través de un programa comercial para dueños arrendadores. Este programa comercial no sólo ampliaría la presencia en la ciudad (luego región, país, continente) brindando a los viajeros acceso a vehículos donde sea que su necesidad o deseo de viajar los lleve, sino que también brindaría a dueños arrendadores – pequeños empresarios independientes dispuestos a alquilar sus vehículos, capaces de ofrecer un seguro comercial de alquiler a sus huéspedes o arrendatarios – la posibilidad de ofrecer sus vehículos en una amplia comunidad / red global en rápido crecimiento.

La creación de este programa comercial no sólo podría ser un gran facilitador para la expansión y crecimiento de *Car4u*, sino que además sería de gran utilidad en instancias de preparación para temporadas de alta demanda de viajes (ej: verano, fiestas patrias, vacaciones de invierno, etc.) al permitir la comunicación proactiva con los mencionados dueños arrendadores independientes para seleccionar el suministro puntual y enfocado en algunos de los destinos turísticos o de negocios más populares.

Cómo ventaja adicional, el programa proporcionaría información invaluable sobre dónde debiese ser el siguiente destino que *Car4u* debiese considerar para lanzar su próxima comunidad *peer to peer*, convirtiéndose en un elemento de gran importancia para lograr hacer realidad la visión de que donde quiera que uno esté, puede reservar el vehículo perfecto para su próxima aventura de forma fácil, rápida, sin fricción a través de la red de dueños arrendadores de *Car4u*.

### **3.3.2 Lograr que la gente se sienta cómoda con el concepto**

Tal cómo se ha mencionado anteriormente, *Car4u* es una compañía de *Carsharing Peer to Peer* que podría ser considerada de alguna manera cómo un *Airbnb* de alquiler de vehículos (en lugar de bien inmobiliarios). En este sentido, si bien consideramos que su mayor competencia son las grandes empresas de *rent a car* tradicional cómo Avis-Budget, Hertz, Alamo entre otras, también podríamos considerar que en cierta medida compite con otras plataformas similares de intercambio de vehículos *Peer to Peer* cómo *Awto*.

*Car4u* ofrece a los arrendadores de vehículos una forma de ganar dinero compartiendo sus vehículos con arrendatarios, que se benefician de la amplia selección de vehículos y ahorros potenciales producto de contratar el servicio con *Car4u* en comparación con las agencias tradicionales de alquiler de vehículos.

Como podría esperarse de para una plataforma de servicios emergente que compite con corporaciones establecidas y de “bolsillos profundos”, el marketing debe ser un componente crucial de la estrategia comercial de *Car4u*. El marketing también presenta un desafío multifacético para *Car4u*, ya que la empresa necesita atraer no solo a los consumidores interesados en el uso temporal de un vehículo, sino también a los propietarios de automóviles, que deben estar convencidos de poner su propiedad en manos de extraños.

Para los anfitriones, el desafío es realmente hacer que la gente se sienta cómoda con el concepto. La gente ha estado compartiendo sus casas y alquilando casas de vacaciones, que han existido durante mucho tiempo, pero esta idea de darle las llaves de su vehículo personal a un extraño es completamente nueva, incluso en países más avanzados y/o desarrollados en la materia como EE.UU. o potencias de Europa, por lo que se está inventando un nuevo paradigma desde cero y se debe ser cuidadoso en consecuencia.

Gran parte de los esfuerzos de la compañía por convencer a los propietarios de automóviles de que compartan sus vehículos girará obviamente en torno a los posibles beneficios financieros, que pueden ser suficientes para cubrir el pago mensual del automóvil. Los dueños arrendadores deberán contar con un seguro de responsabilidad civil, que *Car4u* pondría a disposición a través de una asociación con alguna(s) aseguradora(s) para aquellos propietarios de automóviles cuyo seguro actual no cubra el uso comercial del vehículo. Esta asociación con aseguradoras podría no limitarse sólo a seguros obligatorios de responsabilidad civil como el mencionado anteriormente, sino que podría ampliarse también a seguros relacionados con la reparación y mantenimiento de los vehículos, ya que los dueños podrían considerar que para darles las llaves de su vehículo personal a un extraño necesitan mejorar su cobertura actual.

Al mismo tiempo, *Car4u* busca apelar a los bolsillos de los arrendatarios, ya que tal como se ha mencionado anteriormente, se estima que las tarifas para arriendo a través de la plataforma sean entre 10% y 30% menores que aquellas para hacerse de un vehículo a través de *rent a car* tradicionales.

Además de los beneficios financieros que *Car4u* ofrecería tanto a los propietarios como a los arrendatarios de los vehículos, la propuesta de valor se basa también en gran medida en reducir la fricción al facilitar el nexo entre oferta y demanda de vehículos y un uso simplificado de la plataforma. En este sentido, el servicio podría complementarse con un mayor uso de la tecnología, como por ejemplo mediante la instalación de dispositivos (en caso de que los propietarios lo deseen) que permitan la entrada sin llave a sus vehículos mediante la aplicación móvil de *Car4u*, eliminando así la necesidad de que los propietarios deban reunirse físicamente con los arrendatarios para entregar las llaves (la empresa *Awto* facilita el acceso a sus vehículos mediante este tipo de tecnología, por lo que se trata de dispositivos que están disponibles en el mercado).

En definitiva, toda la experiencia se simplifica tanto para el arrendatario como para el dueño a través de la aplicación de *Car4u*.

### **3.4 RSE y sustentabilidad**

Uno de los puntos más relevantes en términos de responsabilidad en la economía digital son las cuestiones relacionadas con la privacidad y la recopilación, almacenamiento, uso y transferencia de datos. Más específicamente, aquí podemos incluir: manipulación del consentimiento y derechos de exclusión voluntaria, intercambio / venta de datos, acceso del consumidor a sus propios datos, seguridad de los datos, especialmente cuando se revenden y el uso en la orientación conductual con algoritmos intrusivos. La falta de legislación en esta materia ilustra la falta de responsabilidad en general en el uso corporativo de los datos del consumidor, sin embargo, a medida que las tecnologías de vigilancia evolucionan, es necesario centrarse en responsabilidades más allá de la legislación que generalmente viene detrás y llega años más tarde. Éste es un punto de atención con el que *Car4u* debe ser extremadamente cuidadoso, ya

que, si bien se buscará hacer uso de *Big Data Analytics* (ver Anexo A.2) con el fin de poder predecir comportamientos de los clientes y generar ofertas personalizadas, esto debe ser llevado a cabo con extremo cuidado y con el consentimiento explícito de los clientes, asegurando ser responsables con el uso de la información utilizada.

En tales circunstancias, existe quizás una necesidad apremiante de definir qué constituye una práctica comercial responsable, factor que sin dudas se irá construyendo con el tiempo en la medida en que la economía digital continúe creciendo tanto en tamaño como en importancia para el desarrollo de los países.

### **3.5 Visión e Impacto Global**

Como se ha mencionado anteriormente, el lanzamiento de las operaciones de *Car4u* será en Santiago de Chile, enfocado en las comunas del sector oriente y para el turismo principalmente, y si bien este es el enfoque del comienzo de las operaciones, una de las grandes ventajas que tiene el modelo de negocios planteado es su rápida y poco costosa escalabilidad. Es claro que de ser un modelo exitoso, la entrada de nuevos competidores va a ser inevitable, ya que las barreras son bajas, por lo que es importante estar preparados para esta situación, y por lo mismo se le da tanta importancia a lo que es la campaña de marketing, tanto para fomentar el uso y la inscripción de nuevos anfitriones que publiquen sus vehículos, como para ir creando nuestra marca y aprovechando el impulso de ser pioneros en el modelo.

Al ser los pioneros en el país implementando este modelo de negocios, nuestra marca *Car4u* va a ser rápidamente reconocida, lo que nos va a dar una ventaja competitiva frente a otros actores que vayan entrando en el negocio, pero sobre todo va a ser una potente ventaja a la hora de expandir y escalar la compañía en el futuro. Como los costos operativos son bajos, y no existe una gran inversión en activos para poder operar, los factores que cobran mayor importancia son la confianza dada por la experiencia de los usuarios, y el reconocimiento de marca, y creemos que estos dos factores van a gravitar totalmente a favor de *Car4u* cuando se trate de expandir a otras regiones o mercados.

Tiene sentido por lo expuesto anteriormente, ir haciendo una expansión acorde a cercanía geográfica, partiendo primero por Chile, expandiendo operaciones hacia otras ciudades con gran potencial turístico, como Viña del Mar, Puerto Varas, San Pedro de Atacama, Pucón o Coyhaique entre otros. Creando conocimiento y *awareness* de la marca, se allanaría el camino para el siguiente paso en la expansión de operaciones, que sería el comenzar a entrar en otros países de la región, como lo es Perú, Argentina e incluso Brasil, ya que además de la cercanía geográfica y cultural, estos países representan más del 50% de las visitas por turismo en Chile, por lo cual habrían estado más expuestos a *Car4u*, generando una ventaja de reconocimiento de marca al ingresar.

El escalamiento internacional y el enfoque global no son un pilar desde el comienzo del funcionamiento de *Car4u*, ya que es importante primero lograr una consolidación y posicionamiento en Santiago y luego en el resto de Chile. Sin embargo, sin duda es un aspecto importantísimo que considerar en el futuro, ya que una de las principales virtudes del modelo es lo móvil, adaptable y fácilmente escalable que resulta ser, por lo que evidentemente luego de tener una operación y marca bien establecidas, se perseguirá el escalamiento del modelo.

### 3.6 Factores clave de éxito

Un pilar fundamental para el funcionamiento y éxito de *Car4u* es contar con la cantidad necesaria de vehículos publicados en la plataforma para su arriendo, lo que implica lograr contar con la suficiente gente que esté dispuesta a arrendar su vehículo particular a desconocidos. Si bien a primera vista esto es una gran preocupación y probablemente existan quienes tengan una mirada pesimista al respecto, tenemos que considerar la manera en la cual otras empresas han podido construir modelos de negocio exitosos basados en las *sharing economies*, siendo el más importante de estos *Airbnb*, que tiene listadas en su plataforma más de 7 millones de propiedades, y estos son personas que arriendan sus casas, de mucho más valor que un auto, a desconocidos.

La primera luz para resolver este dilema la encontramos en el perfil de usuario de la persona que va a arrendar el auto, el cual tiene que ser un perfil completo, con foto y ojalá vinculado a sus redes sociales, lo que permite generar cercanía y confianza. Según una encuesta confidencial realizada por una consultora privada, la gente respondió que confía fuertemente en una persona con un perfil de usuario completo en un 88% de las veces, mucho más alto que lo que sería en un vecino (55%) o colega del trabajo (47%), situándolo en niveles cercanos a los de un familiar (94%).

Como segundo factor determinante en la decisión de confiar los bienes propios a un tercero es el nivel de cobertura que *Car4u* brinda a los propietarios en caso de cualquier problema, y como se revisa en el capítulo de riesgos críticos, la compañía cuenta con una completa estrategia para enfrentar los riesgos de daños y todo tipo, con diferentes tipos de seguros. Esta certeza de tener cobertura en caso de cualquier daño o accidente genera una importante sensación de confianza entre los usuarios.

Finalmente tenemos como un gran *driver* de la confianza en la plataforma el crear sentido de comunidad y pertenencia, tanto en los arrendatarios como los oferentes, lograr generar una cultura dentro de la plataforma, que haga tener un nivel de servicio de alta calidad y homogéneo, generando una relación de respeto mutuo entre las dos partes. Esto se logra en gran parte con el sistema de calificaciones que tendremos, donde cada parte valora a la otra, y estas valoraciones van siendo el *feedback* necesario para que un dueño acepte o no arrendar su vehículo a otro. En este sentido es muy importante que estas evaluaciones no sean publicadas hasta que las dos partes la hayan completado, ya que así se logran valoraciones mucho más honestas, y está estudiado que los usuarios confían en mucha mayor medida en sistemas de valoración de este tipo.

El éxito de un modelo de negocios como el de *Car4u* está dado por sus propios usuarios, y la experiencia que encuentran al usar la plataforma, por eso es de suma importancia que tengan una satisfacción total con la experiencia de usuario, que esta sea personalizada y flexible. A medida que vaya habiendo más usuarios participando de la plataforma, y con valoraciones positivas, esto de manera orgánica va a ir motivando a nuevos usuarios a ser parte, ya que si ven que para algunos funciona seguramente va a funcionar para ellos y van a querer ser parte de esta comunidad.

## **IV. Plan de Marketing**

El plan de marketing resultará ser fundamental para el éxito en la implementación del modelo de negocios planteado por *Car4u*, dado que su principal fortaleza se va a sostener en la confianza que exista entre sus clientes y usuarios que arriendan sus vehículos, por lo que poder generar una excelente percepción de la marca, buen conocimiento y credibilidad frente al público va a ser fundamental para el éxito. Este modelo cuenta con dos elementos fundamentales que deben estar cuidados los dos para que funcione sin problema, ya que al ser *Car4u* una plataforma que consolida oferta y demanda, para poder facilitar transacciones de arriendo de autos peer to peer, es fundamental tener suficiente oferta de autos para arrendar, y suficiente demanda de clientes que quiera arrendar estos autos. Al contrario de la mayoría de los modelos de negocio tradicionales, donde se entrega un producto o servicio, el marketing y publicidad tiene que estar dirigido a los clientes para poder aumentar la base de estos, en el caso de *Car4u* este esfuerzo debe ser tanto para los clientes como para los proveedores.

La naturaleza de los negocios de estas características, pensando en los modelos que están fuertemente basados en la confianza y en las referencias que se van pasando de cliente en cliente, hace que sea fundamental poder mantener estas relaciones de confianza en el tiempo y poner a los usuarios como foco de toda la operación, tanto arrendatarios como arrendadores. Con esto va a ser de vital importancia que las campañas de marketing para ir captando nuevos usuarios sean enfocadas en las personas, y en la valoración y experiencias de los actuales miembros.

Por otra parte, debe existir un foco simultáneo en captar propietarios de automóviles que quieran generar un ingreso extra con el arriendo de estos, cómo también en los clientes arrendatarios (principalmente turistas), para ir generando esta tan importante sinergia entre los dos grupos objetivos, ya que *Car4u* depende de que haya suficientes de los dos. Como se discutió anteriormente, la posibilidad de ingreso de competidores es alta, tratando de ofrecer servicios similares, por lo que es muy importante aprovechar el ser pioneros en este negocio, y mediante la campaña de marketing poder generar conciencia de marca, para que cuando empiecen a entrar los posibles competidores *Car4u* sea una marca consolidada y reconocida, asociando rápidamente a cualquier competidor con una copia de nuestro servicio.

### **4.1 Objetivos de marketing**

Los objetivos de la campaña de marketing de *Car4u* son múltiples, pero lo que no quiere decir que sean amplios, sino que, por el contrario, de acuerdo con la metodología SMART deben ser objetivos específicos. En un primer sentido lo más importante es lograr tener suficientes usuarios arrendadores que permitan al modelo funcionar sin problemas cuando se empieza a generar demanda por arriendo de vehículos, por lo tanto, es fundamental atacar este punto. En segundo lugar, está la generación de demanda por arriendo, atacando principalmente al sector del turismo privado para utilizar esta alternativa de arriendo de autos, ya que es el segmento por donde vamos a comenzar nuestra operación. Y finalmente y no menos importante es la generación de conciencia de marca, lograr que el público reconozca a la compañía como un proveedor de excelencia en el arriendo de vehículos, y el único como un modelo de negocios como el que planteamos.

Siguiendo con la metodología SMART, estos mismos objetivos deben ser medibles, alcanzables, realistas y atingentes a un marco temporal, lo que va a ayudar a crear cierta urgencia en la consecución de resultados de la campaña. En este sentido el objetivo más urgente es el de aumentar la base de colaboradores que proveen los vehículos, ya que sin una base de vehículos suficientes para arrendar no tiene sentido la generación de usuarios, y esto se va a medir con la cantidad de nuevos proveedores que se vayan registrando en el sistema para publicar sus vehículos, esto de manera semanal y mensual. Para los primeros 6 meses de lanzamiento el objetivo es tener suficientes vehículos publicados que signifiquen el 10% del parque automotriz de arriendo de autos en Chile, lo que quiere decir 1.320 vehículos, esto significa que si llegamos a alcanzar el 5% de *market share* que queremos tener, tendríamos el doble de autos publicados que arriendos reales, lo que haría una muy gama de posibilidades para los clientes, y esto sin duda aportaría a generar una mejor experiencia de uso.

En un segundo lugar, tenemos el aumento de la base de clientes que arrienden vehículos, lo que también se mide en 2 métricas diferentes, la primera siendo la cantidad de arriendos realmente solicitados, y la segunda sería la cantidad de cuentas creadas en el sistema para acceder al arriendo de un auto, ya que todos los que tengan una cuenta son clientes potenciales, que pasan a ser parte de nuestro sistema para publicidad directa, perfilación de usuarios y otras posibilidades de que entrega el uso de big data, aumentando significativamente la posibilidad de que usen el servicio en el futuro. El objetivo de usuarios inscritos en el sistema tiene que ser de 5.000 usuarios luego de 1 mes, y a lo largo del primer año de funcionamiento la idea es contar con 30.000 inscritos a lo largo del año, donde un 25% al menos hayan usado el servicio en algún momento.

Finalmente está el objetivo del reconocimiento de marca y generación de una identidad de marca, que permita asociar a *Car4u* como el único oferente de este tipo de servicios, y además como un líder en costo y servicio en el arriendo de vehículos a nivel nacional. En este sentido existen 2 métricas relevantes para medir el éxito y cumplimiento de este objetivo, la primera siendo encuestas de percepción de marca, realizada de manera bimensual, para ir llevando un seguimiento de la marca en el público general. Y por otro lado, y quizás con mayor relevancia, son las evaluaciones, y comentarios tanto de usuarios finales como proveedores, evaluando su experiencia de usuario y generando un *feedback* instantáneo y personal de cada experiencia de uso, y esto tiene que ser consistentemente positivo, ya que es uno de los principales factores que van a ir generando confianza entre los usuarios y la marca.

## **4.2 Estrategia de competitiva y segmentación**

Dado nuestro abordaje de ofrecer la mejor experiencia de usuario a un precio más competitivo que los *rent a car* tradicionales, debemos atacar segmentos que coincidan con esta visión, por lo tanto nuestro foco serán el turismo, los viajeros de negocios que prefieren estos sistemas, y por supuesto usuarios que necesiten un auto por alguna razón particular, como podría ser un auto de reemplazo por haber sufrido un accidente. El principal segmento entre los mencionados sería el turismo, ya que Chile es un país con una oferta turística privilegiada y una importante afluencia de turistas extranjeros, y en este segmento no existe todavía una compañía que este apropiada de este segmento, sino que existen los *rent a car* clásicos con una oferta muy similar entre ellos y precios también muy similares, por lo que la mayor oferta de vehículos junto con precios más competitivos (10%-30% menores), es una combinación perfecta para

ofrecer nuestros servicios. Por otro lado, el operar con turistas va a comenzar a allanar el camino hacia la escalabilidad y la presencia internacional futura, ya que *Car4u* va a ser una marca conocida previo a hacer el ingreso a otro mercado.

Tal cómo mencionamos anteriormente, los 3 *players* más importantes del mercado (*Europcar*, *Hertz* y *Econorent*) se concentran en el mercado corporativo (ya sea con *leasings* operativos, cómo convenios con grandes empresas y/o con aseguradoras para la entrega de autos de reemplazo), mientras que en la actualidad, no existe en Chile un competidor relevante con una oferta competitiva en costos y enfocado en el segmento de turismo, por lo que consideramos que éste se encuentra desatendido representando una oportunidad significativa para *Car4u* de consolidarse como líder del segmento turístico (sensible al precio).

Por lo anterior, se determina que la estrategia competitiva más adecuada para *Car4u* es la Segmentación Enfocada a Liderazgo en Costos, dado que es la que permitiría llenar el actual “vacío” observado en el mercado:

Figura 4.2.1 Estrategia Competitiva de *Car4u* vs. Mercado



Fuente: Elaboración propia

Además del turismo, los otros dos segmentos a los que se podría apuntar (quizás en una segunda instancia, una vez que el negocio ya esté asentado) son:

1. El viajero de negocios moderno, ya que en general tienen la necesidad de arrendar autos, y que suelen hacerlo mediante las empresas tradicionales, pero que de todas formas podrían valorar la simplicidad y flexibilidad del servicio ofrecido por *Car4u*.
2. Arriendos casuales de particulares en Santiago (dentro de las mismas comunas en las cuales se va a centrar la búsqueda de clientes dueños / proveedores inicialmente, es decir el sector oriente de Santiago), enfocado en usuarios que necesiten un vehículo de determinadas características por alguna ocasión particular, por ejemplo, un auto de reemplazo, un vehículo para algún evento o para alguna actividad como una mudanza.

### **4.3 Estrategia de producto o servicio**

La principal estrategia de diferenciación del servicio entregado es que va a ser la única plataforma en el mercado que va a conectar directamente oferta y demanda en la industria del arriendo de vehículos particulares. Este modelo de negocios ha probado ser exitoso con empresas como *Airbnb* y *Uber*, ya que logran entregar un servicio de mayor personalización a un menor costo debido a que la cadena de transferencia de valor es notablemente más corta. Es por esta razón que hemos decidido perseguir este modelo de negocios en una industria donde no se ha explorado, y el servicio de arriendo de vehículos cuenta con las características necesarias para que este modelo funcione. Por otra parte, *Car4u* tiene otra importante característica que lo hace ser un modelo muy valioso en la industria, que es la flexibilidad para los usuarios, por la gran gama de diferentes vehículos potencialmente disponibles para el arriendo (que dependerá de la cantidad de autos ofrecidos por los dueños-proveedores), y por no tener una flota homogénea con X tipos diferentes de marcas / modelos como un *rent a car* clásico, ya que la oferta se espera que sea mucho más variada. Finalmente, también es importante considerar la flexibilidad de lugares y horarios para retirar y devolver los vehículos, ya que dependerá únicamente del acuerdo entre las dos partes involucradas (cliente arrendatario y cliente dueño / proveedor), y no de la disponibilidad de la oficina, como en el caso de un *rent a car* tradicional.

### **4.4 Estrategia de Precio**

La estrategia de precio consistirá en posicionarse siempre entre un 10% y 30% más barato que la oferta tradicional de arriendo de vehículos, ya que el posicionamiento de *Car4u* en la industria es de liderazgo en costos y flexibilidad de servicio (dada la conexión directa entre arrendador y arrendatario).

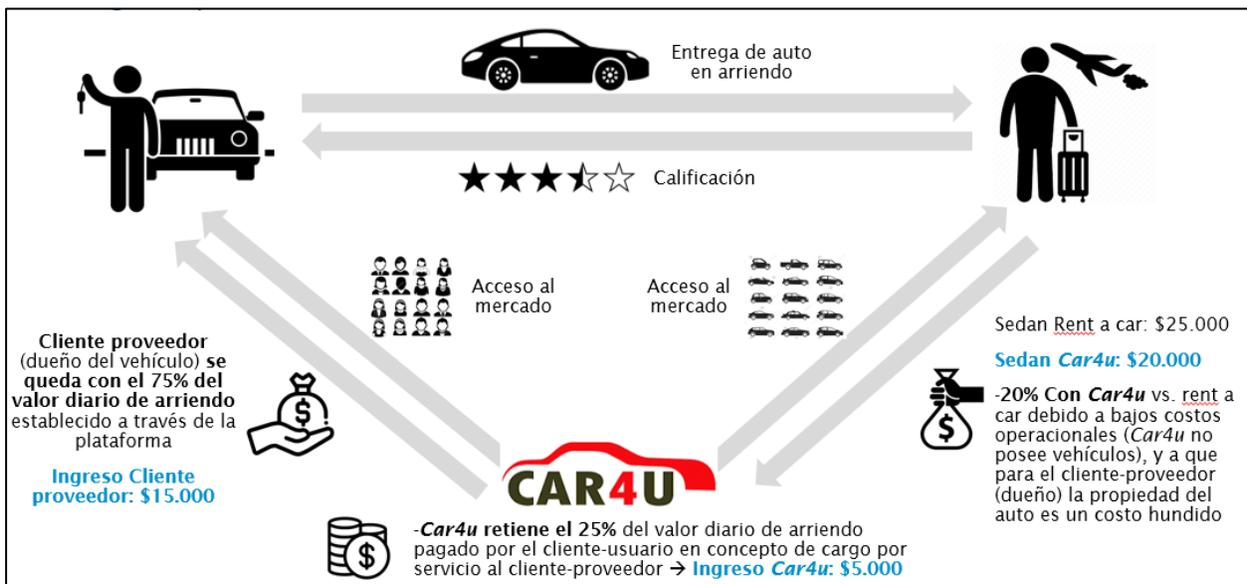
La tarifa por cobrar podrá ser definida por el arrendador, pero la plataforma contará con un algoritmo para sugerir precios de arriendo, en función de los observados en el mercado de *rent a car* tradicional y de la oferta disponible vs. la demanda para ir definiendo el precio adecuado para cada vehículo en particular y en cada sector, sugiriendo siempre un rango de valores que sitúen el valor de arriendo de *Car4u* entre un 10% y 30% más barato que los *rent a car* tradicionales disponibles. Además de esto puede cargarse al valor del arriendo el precio del seguro contratado, ya que todos los vehículos que se arrienden por el sistema tienen que estar asegurados tanto contra accidentes como para daños a terceros, de manera de cubrir el riesgo de los dueños al arrendar sus vehículos a desconocidos (por lo que la plataforma ofrecerá un seguro, en caso de que el dueño del auto no tenga uno contratado por su cuenta). La idea es mantener un precio dinámico en el tiempo, ya que es la mejor manera de ir constantemente buscando estar en el precio de

equilibrio que requieren tanto los clientes como los proveedores, por lo que evidentemente el precio va a ir variando en el tiempo, y variando también según las estrategias de precio de la competencia de *rent a car* tradicional.

Los dueños arrendadores sólo podrán establecer libremente el precio de arriendo (es decir, haciendo obviando la sugerencia de la plataforma) en el caso en que su vehículo sea de un segmento de lujo: en primer lugar debido a que la oferta de este tipo de vehículos suele ser bastante limitada por lo que puede ser difícil determinar el valor de mercado, pero también en segundo lugar porque la motivación a entregar y a arrendar un auto de estas características suele estar ligada a rasgos difíciles de cuantificar (ej: el deseo de vivir una experiencia distinta), por lo que la elasticidad del precio puede ser mayor.

Por otra parte, *Car4u* cobrará un *fee* del 25% por el servicio de conexión de oferta con demanda, por lo que el cliente dueño / arrendador recibirá el 75% del valor de arriendo establecido. A continuación, un esquema que detalla la estrategia de *pricing*, con un caso ejemplo para el arriendo de un sedán.

Figura 4.4.1 Estrategia de Precios *Car4u*



Fuente: Elaboración propia

En el caso ejemplificado en el cuadro arriba, el valor de arriendo diario de un sedán a través de un *rent a car* tradicional es de \$25.000, pero la plataforma sugiere (y el dueño del vehículo acepta) un valor diario de \$20.000, es decir, un 20% menor. El cliente arrendatario paga entonces \$20.000 diarios por el vehículo, pero *Car4u* cobra una comisión del 25% (equivalente a \$5.000 en este caso), y en consecuencia el cliente dueño-proveedor recibe \$15.000 diarios por su vehículo.

#### 4.5 Estrategia de Distribución

Una de las ventajas de este modelo de negocios es que no requiere de una cadena de distribución formal

para proveer su valor, sino que esto sucede en la nube mediante la aplicación o web de *Car4u*, que logra conectar a la oferta con la demanda, y de esa manera logrando generar valor. El principal y prácticamente único requisito para esta distribución sería el desarrollo de la aplicación de *Car4u*, además del necesario mantenimiento y constante mejora de la plataforma cuando fuese necesario. Esto nuevamente es una ventaja sumamente importante en cuanto a costos de operación y de alcance, ya que no existen las limitantes físicas, y aunque en un principio la oferta de vehículos sea en solo algunas comunas de Santiago, el valor será entregado a cualquiera que necesite arrendar un vehículo en esas comunas, independiente de donde se encuentre.

#### **4.6 Estrategia de Comunicación y Ventas**

La estrategia adoptada en este aspecto debe ser sumamente potente y acorde con la propuesta de valor de *Car4u*, al ser esta una plataforma donde el mayor activo será la confianza que tenga con los clientes, por lo que la comunicación y estrategias de venta son claves. Como hemos revisado, el principal motor de ventas será la evaluación de experiencias previas por usuarios y proveedores, por lo que es fundamental que todos los usuarios tengan una buena experiencia, y en caso de no tenerla, proveer el oportuno soporte requerido, de modo que aún frente a una eventualidad *Car4u* se hizo cargo de buena manera de esto, generando una buena sensación en el usuario y logrando que el otorgue un buen *feedback* de la plataforma.

Además de esto la publicidad y los canales de comunicación van a ser mayormente por redes sociales, teniendo embajadores de la plataforma, que puedan compartir con todo su público y seguidores las buenas experiencias que han tenido al usar la plataforma, y recomendando su uso de manera directa. Como acompañamiento de esta estrategia también tiene que haber publicidad directa en páginas de turismo y de servicios relacionados como hotelería y experiencias, de modo de atacar de manera directa a nuestro público objetivos. Por último, también va a ser importante tener el debido acercamiento a las compañías aseguradoras, de modo de tener acceso a una póliza global para todos nuestros proveedores, con condiciones favorables y un valor reducido, de modo de asegurar a todos los colaboradores de manera completa, y seguir siendo más competitivos que la competencia tradicional.

Por último, un factor importante a considerar es que los dueños arrendadores de los vehículos serán quizás los principales embajadores de la marca, por lo que es necesario intentar asegurar que la calidad de atención y servicio entregada por estos sea la mejor posible. Si bien este aspecto está abordado (al igual que en modelos de negocio similares como *Airbnb*, *Uber*, entre otros) por el sistema de valoración de la plataforma al final del arriendo, esto es una herramienta reactiva al ocurrir siempre después de que el servicio ya fue entregado, y resulta necesario contar con algo que limite la posibilidad de malos comportamientos por parte de los dueños de vehículos de forma preventiva, por lo que además se otorgará a estos un manual detallando el protocolo de entrega del vehículo al arrendatario y un video instructivo (ambos vía correo electrónico), de forma tal de dejar explícito el comportamiento necesario para asegurar una experiencia positiva.

#### **4.7 Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual**

La industria de arriendo de vehículos en Chile ha mantenido un crecimiento promedio de 10% anual en los últimos 10 años (cómo se mencionó en la sección 2.4.2 Perspectivas de crecimiento de mercado), aunque con variaciones importantes año a año, ya que este es un negocio altamente sensible a presiones externas, y esto es principalmente debido a la gran cantidad de activos (vehículos) que tienen que manejar estas compañías. Las empresas de *rent a car* son fuertemente afectadas tanto por la situación externa, ya que el costo de vehículos esta indexado al dólar, como por la situación interna, principalmente debido a la reventa de los vehículos usados, lo que muchas veces complica y bastante a las empresas del rubro.

En *Car4u* no contaremos con ninguno de los principales problemas que afectan a la competencia, ya que la empresa no contará con ningún vehículo a su nombre, con lo que los costos operativos y el riesgo son notablemente menores, por lo que en este sentido creemos que es factible mantener el mismo crecimiento de 10% anual de la industria medianamente constante, a pesar de que es probable que vengan momentos altamente complicados en el futuro.

En términos de estimación de demanda, las proyecciones que estamos utilizando actualmente consideran la captura del 5% del *market share* de la industria a partir del año 5, lo que equivale a contar con un promedio de 500 vehículos diarios circulando arrendados a través de la plataforma (app y/o web) de *Car4u* (ajustado al tamaño de mercado estimado en la actualidad).

#### **4.8 Presupuesto de Marketing y cronograma**

La campaña de marketing resulta de vital importancia para el éxito de un proyecto de esta naturaleza, en donde la confianza entregada por la plataforma tanto a los oferentes de automóviles como a los arrendatarios es el factor más determinante. Dado lo anterior, las campañas deben estar realizada por expertos que entiendan estos modelos de negocios, y la importancia de transmitir plena confianza en los clientes mediante la campaña a realizar, por esto es que como compañía hemos decidido utilizar el presupuesto y recursos de marketing de manera externalizada, es decir no tener empleados de planta que se dediquen a esta materia, sino que contratar los servicios de una empresa experta en este tipo de marketing directo que necesitamos, una empresa que entienda lo que queremos alcanzar y la mejor manera de hacerlo.

Para esto se va a contratar los servicios de 4 personas, dos de ellas dedicadas en la parte estratégica y de desarrollo de marca, las cuales no serán de dedicación exclusiva, y además otras 2 personas que, si serán de dedicación exclusiva para el trabajo en *Car4u*, quienes estarán dedicadas al desarrollo de contenido, manejos de redes sociales, seguimiento de estrategias y otros. Esto va a suponer un gasto anual de CLP 5.6 MM, para la contratación de servicios especializados, y esto va a ser desde el año 0, ya que la generación de marketing y campañas publicitarias debe ser uno de los primeros pasos a dar, antes incluso de la puesta en marcha de la plataforma, para generar expectativa en los clientes, además de generar una base de datos de autos para arrendar antes de lanzar la plataforma en funcionamiento.

El cronograma y/o carta Gantt del plan de marketing será definido por la empresa externa de marketing a cargo de la campaña de *Car4u*, pero lo que sí está establecido es que, para poder contar con un buen funcionamiento de la plataforma desde su apertura al público, necesitamos contar con una buena base de

clientes que ofrezcan sus automóviles para arriendo, por lo que estimamos que se ejecutará una campaña cada 2-3 meses, al menos en los primeros años. Es por esto que el primer paso tiene que ser una campaña agresiva de captación de clientes, para poder generar esta base y empezar a crear expectativa por el servicio además de conocimiento de marca previo al lanzamiento. La idea es que esto genere una inercia positiva desde antes de comenzar a funcionar, de modo de facilitar el ingreso al mercado cuando ya estemos operando, y haya suficiente oferta que para todos los interesados en arrendar un auto por la aplicación puedan elegir entre diferentes opciones sin ningún problema. Esta primera impresión cuando *Car4u* salga a productivo va a ser fundamental para el éxito futuro de la compañía.

## **V. Plan de Operaciones**

El tamaño de mercado actual de los *rent a car*, sin considerar lo que es leasing operativo, corresponde a 13.200 autos diarios, de los cuales hay una ocupación efectiva promedio del 75%, resultando en 9.900 autos netos circulantes diarios.

	TAMAÑO DE OPERACIÓN POR AÑO										
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Arriendos diarios <i>Car4u</i>	-	163	358	525	650	794	874	961	1,057	1,163	1,279
Disponibilidad autos rent a car (tamaño mercado)	9,900	10,890	11,979	13,177	14,495	15,944	17,538	19,292	21,222	23,344	25,678
Market Share estimado	-	1.5%	3.0%	4.0%	4.5%	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%

Para el primer año de operación el objetivo es alcanzar un 1,5% de participación de mercado, lo que significan aproximadamente 160 autos diarios en arriendo, y que con una ocupación promedio del 75%, significaría tener al menos 210 autos publicados de forma constante en la plataforma en este período. Luego se espera un crecimiento acelerado durante siguientes periodos (en los que se estima ganar participación de mercado hasta alcanzar el 5% mencionado), para finalmente estabilizarse al mismo nivel de crecimiento del 10% de la industria desde el año 5 en adelante.

Lo anterior significa que para el año 10, considerando el crecimiento de 10% inter-año observado en la industria, estimamos tener en arriendo aproximadamente 1.200 autos (el volumen equivalente al tamaño de industria actual sería de 500 autos), y por lo tanto debiese haber unos 1.600 automóviles publicados en la plataforma, para alcanzar este objetivo sin problemas.

El *go-live* de la plataforma demoraría al menos 4 meses, dependiendo del tiempo de desarrollo, contratación del equipo y desarrollo de campañas de marketing.

Por otra parte, se considera la ejecución de campañas de marketing cada 2-3 meses (sobre todo en los primeros años), y una ejecución constante de tareas como contratación del equipo (se estima que la estructura organizacional irá creciendo en la medida que lo haga el negocio) y desarrollos, mantenimiento y mejoras de la plataforma.

El detalle del Plan de Operaciones se encuentra en la Parte II.

## **VI. Equipo del proyecto**

El equipo gestor de *Car4u* está formado por 2 personas, Sebastián López y Lucas Roselló, ambos colegas de formación académica en el Global MBA de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile. Los dos gestores cuentan con perfiles diferentes tanto en su formación previa como habilidades particulares, pero al mismo tiempo por un interés común en generar modelos de negocios que vayan aprovechando los tiempos que vivimos y la asombrosa conectividad y tecnología disponible en estos tiempos. Si bien ninguno de los dos gestores ha emprendido un negocio de manera particular previamente a esta experiencia, si ambos han participado de la generación y desarrollo de nuevas unidades de negocios en sus respectivas compañías, estando expuestos a los diferentes desafíos que parecen, como a la tremenda utilidad que la tecnología disponible puede brindar, ya que ambos vienen con experiencia en empresas donde la apuesta por diferenciación e innovación es importante.

La estructura de la organización debe ser acorde a lo que plantea nuestro modelo de negocios, ya que toda la cultura y diferentes ámbitos de la compañía deben estar alineados en el sentido de tener una operación liviana y flexible, que permita adaptarse de manera rápida a los cambios y tener una orientación obsesiva al cliente. En este mismo sentido la dotación principal de la compañía consistirá en un equipo de pocas personas del área comercial, quienes van a ser los encargados de buscar y captar nuevos proveedores y usuarios, llevar las relaciones con las diferentes compañías con las que se traten de hacer asociaciones y estar en una constante búsqueda de nuevas oportunidades para *Car4u*.

Otra área de alta relevancia es el área legal, ya que la compañía va a estar en continua exposición a temas de este ámbito, además de la creación constante de contratos con aseguradores, proveedores, clientes y proveedores de servicios, por lo que no va a ser posible contratar servicios legales externos dado el alto requerimiento horario que va a tener la compañía.

Un tercer departamento que va a ser de vital importancia, y de rápido crecimiento según como crezca la compañía, será el de atención al cliente, que es posiblemente el departamento más relevante en una compañía que se juega tanto en la reputación y la confianza con sus clientes.

El cuarto departamento de importancia que debe considerarse en la estructura es el de administración general, es decir contabilidad, finanzas, recursos humanos y tesorería entre otros. Como la estructura de *Car4u* es pequeña, para la administración habrá 3 personas a cargo de todas las responsabilidades, y con una supervisión de la gerencia general, pero por supuesto que esto deberá ir aumentando acorde vaya creciendo la compañía.

Por último, se tercerizarán servicios tales como TI (tanto para el desarrollo como la mantención del software) y marketing (agencia), donde se privilegiará trabajar con empresas especializadas, que puedan ofrecer un servicio a la medida de nuestras necesidades, y que pueda garantizar la entrega de los resultados buscados.

El detalle del Equipo de Proyecto se encuentra en la Parte II.

## **VII. Plan Financiero**

Los principales supuestos utilizados para la evaluación financiera de nuestro proyecto están basados en cifras comparadas de la industria y son conservadores en cuanto a las proyecciones, para poder tener una menor variabilidad de impacto negativo, pero aun así se incluye un análisis de sensibilidad de estos mismos supuestos para poder evaluar su impacto.

Para el cálculo del plan financiero se tomaron en cuenta los siguientes supuestos:

- Se contempla un horizonte económico de 10 años.
- Los costos operativos, los gastos administrativos y de ventas crecen en función a la tasa de crecimiento de las ventas.
- La tasa de impuesto a la renta se estima en un 27% constante durante el horizonte económico.
- La inversión del proyecto se financia única y exclusivamente con capital privado, es decir, no hay deuda financiera.
- Entre el 60% (los primeros 6 años) y el 80% (los años siguientes) de las utilidades del negocio se destinarán a pago de dividendo, y el resto a capitalización.

El negocio presenta una TIR del 30%, utilizando una tasa de descuento WACC de 18%, que se deriva según lo explicado en el apartado tasas de descuento, y en consecuencia el proyecto generaría un VAN del proyecto de ~CLP 740 MM.

<b>TIR</b>	30%	<b>VAN</b>	CLP 740 MM	<b>ROE (promedio 10 años)</b>	31%
<b>WACC</b>	18%	<b>Payback</b>	5 años	<b>Inversión Inicial</b>	CLP 684 MM

Por otra parte, los índices de rentabilidad (margen neto sobre ventas, rentabilidad sobre patrimonio y rentabilidad sobre activos, entre otros) se encuentran en valores interesantes y a la vez razonables entre el 25% y 40%, lo que transforma a *Car4u* en un proyecto financieramente viable y atractivo.

El detalle de las diferentes proyecciones financieras tanto de inversión, gastos de comercialización y ventas, estados de resultados, balance e indicadores financieros más relevantes se encuentra especificado en la Parte II.

## **VIII. Riesgos críticos**

El modelo de negocios planteado por *Car4u* disminuye fuertemente esta presión generada por el alto costo financiero y operativo que debe enfrentar un *rent a car* tradicional, ya que la mayoría de estos son debido a la adquisición y mantención de su flota de vehículos, lo que es inexistente en el caso de *Car4u* ya que no

cuenta con flota de vehículos propia.

Existen 5 riesgos identificados que pueden golpear fuertemente a la empresa, no necesariamente al modelo de negocios, pero si a la empresa y su reputación en particular:

Riesgos	Probabilidad	Impacto	Mitigación
 <p>Que el vehículo ofrecido en arriendo esté en mal estado (ya sea de conservación o incluso mecánico)</p>	Baja	Bajo	 <p>Permitir sólo autos con antigüedad menor a 5 años, pedir fotos del auto para verificar la condición al momento del alta y multar a dueños con reiteradas valoraciones negativas</p>
 <p>Que el conductor cause lesiones corporales o daños a la propiedad a un tercero</p>	Baja	Alto	 <p>Revisión de antecedentes del vehículo para asegurar que cuente con permiso de circulación y SOAP</p>
 <p>Situación en la que un conductor tercero causa lesiones o daños a otro del que la plataforma es responsable</p>	Baja	Alto	 <p>Alianza(s) con compañía(s) de seguros para otorgar cobertura ante siniestros</p>
 <p>Daños desconocidos o no resueltos en un vehículo, lo que también puede generar un reclamo.</p>	Media	Medio	 <p>Registro fotográfico de estado del vehículo a través de la app al inicio y fin del arriendo</p>
 <p>Otros problemas de responsabilidad incluyen el mal uso de un vehículo y conductores de terceros no registrados</p>	Baja	Medio	 <p>Puntuación de usuarios de ambos lados para resguardar el espíritu colaborativo de la app</p>

El detalle de Riesgos Críticos se encuentra en la Parte II.

## **IX. Propuesta Inversionista**

Se propone al inversionista participar del proyecto con un 50% de la inversión inicial, por lo que éste debería aportar la mitad del monto anteriormente y del capital operativo inicial requerido para echar a andar el negocio, lo que equivale en total a CLP 342 MM (y otros CLP 342 MM serían aportados por los socios gestores), CLP 162 MM en concepto de oficina, equipos y mobiliario y otros CLP 150 MM en concepto de capital de trabajo inicial.

Con este aporte el inversionista obtendrá un rendimiento promedio del 30% (TIR inversionista), es decir, 12 puntos porcentuales por encima del costo del capital del patrimonio (tasa de descuento WACC del 18%), y un valor actual neto de CLP 370 MM, tal cómo se detalla en las tablas a continuación - cifras en millones de CLP (pesos chilenos a Marzo 2020).

El detalle de la Propuesta al Inversionista se encuentra en la Parte II.

## X. Conclusiones

*Car4u* es el *Airbnb* de autos: un Marketplace de autos compartidos que propone una solución innovadora a los siguientes problemas o necesidades de los clientes:

- **Cliente dueño (arrendador):** cuenta con un activo que se encuentre inmovilizado y/o subutilizado en al menos un 50% del tiempo útil de éste, y por lo tanto está interesado en maximizar el valor de un activo que además se deprecia con el tiempo.
- **Cliente arrendatario:** suele ser víctima de un proceso lento y engorroso, sufriendo además la baja flexibilidad en términos de lugares y horarios para recoger el vehículo, y para luego terminar pagando por un servicio costoso, en especial en los casos en que el modelo de *Carsharing* disponible es el del *rent a car* tradicional.

Con *Car4u* los viajeros pueden alquilar cualquier vehículo que deseen, donde lo deseen en el país, eligiendo entre una selección única de automóviles cercanos a los potenciales arrendatarios. Por su parte, los propietarios de automóviles ganan dinero extra y ayudan a “alimentar las aventuras de los viajeros” que se encuentran en el camino.

A diferencia de los *rent a car* tradicionales, *Car4u* no es propietario de los vehículos ni los mantiene: se ofrece una plataforma para que los propietarios de automóviles y quienes los alquilan se conecten, lo que se traduce en una reducción de los costos de alquiler de automóviles en comparación con los *rent a car* tradicionales. Se trata de un *Marketplace* de autos compartidos dónde los dueños proporcionan el vehículo perfecto para las necesidades de los arrendatarios de forma fácil, a un precio conveniente, todo a través de una plataforma (app / web) online.

Por otra parte, la estrategia competitiva de *Car4u* es la Segmentación Enfocada a Liderazgo en Costos, dado que es la que permite no sólo llenar el actual “vacío” observado en el mercado (los *players* más importantes se concentran en el mercado corporativo), sino porque también permite apalancar su estrategia de precios (arriendo *Car4u* siempre 10-30% menor que *un rent a car* tradicional) cómo una ventaja competitiva, aprovechando sus menores costos operacionales por el hecho de no necesitar invertir en los vehículos ni incurrir en costos de operación / mantención asociados a estos.

Se recomienda invertir e implementar *Car4u* por tratarse de un modelo de negocio innovador que se traduce en un proyecto atractivo, rentable y de riesgo razonable.

## **Bibliografía y fuentes**

- [www.conceptboard.com](http://www.conceptboard.com)
- Banco Central de Chile
- INE – Encuesta Nacional Urbana de Seguridad Ciudadana
- Dirección de Transporte Público Metropolitano (DTPM)
- Centro de Estudios Públicos [www.cepchile.cl](http://www.cepchile.cl)
- Informe Trimestral del Sector Telecomunicaciones – Subtel
- <https://www.subtel.gob.cl/chile-consolida-posiciones-de-liderazgo-regional-en-desarrollo-de-las-tic/>
- [www.5fuerzasdeporter.com](http://www.5fuerzasdeporter.com)
- Dux Partners 2019 - análisis industria de consultoría
- Universidad de California, Berkeley - *Peer-To-Peer (P2P) Carsharing: Understanding Early Markets, Social Dynamics, and Behavioral Impacts* <https://escholarship.org/uc/item/7s8207tb>
- *Intelligent Energy Europe – Momo Car-sharing*
- *STARS (Shared mobility opporTunities And challenges foR European citieS) – Analysis of business models for carsharing*
- *Monitor Deloitte: Car Sharing in Europe – Business Models, National Variations and Upcoming Disruptions*

## **Anexos**

### **A.1 Tipos de de *Carsharing* a nivel global**

Sin embargo, para que todo esto sea posible, resulta necesario asociar de forma coordinada necesidades y recursos de forma tal de generar una propuesta de valor que resulte atractiva para el mercado del transporte urbano de personas, generándose de esta manera ofertas de distinta índole que varían dependiendo de distintas variables cómo ser: quién es el dueño del vehículo (o de la flota de vehículos), cómo se paga el servicio, cómo y dónde se pueden recoger y devolver los vehículos, entre otras. Se describen a continuación los tipos de oferta de *Carsharing* más comúnmente utilizados a nivel global:

#### **A.1.1 *Carsharing* de ida y vuelta**

Esta modalidad sigue siendo al día de hoy probablemente la más utilizada, ya que sigue entregando buenos resultados comerciales, y no es otra cosa que el modelo de *rent a car* tradicional, en dónde el usuario (o arrendatario del vehículo) inicia realizando con cierta anticipación una reserva de un vehículo perteneciente a una flota, por la extensión de días en que se requiere hacer uso del auto, generalmente a través de plataformas web (ya sea en computadores, *smartphones* u otro dispositivo).

En la gran mayoría de los casos, el usuario / arrendatario debe especificar tanto la hora cómo la fecha de recogida y de devolución del vehículo, dónde generalmente el lugar de devolución suele coincidir con el de recogida (aunque también existe la posibilidad de que sean lugares distintos, pagando un costo extra por este servicio adicional). El cobro es realizado en forma directamente proporcional al tiempo de uso del auto, considerando cómo inicio el momento efectivo del retiro y cómo fin del servicio el momento del retorno de éste.

La flota de vehículos tiene un único dueño o administrador y, dependiendo el caso, puede ser una entidad pública o privada la que está a cargo de su operación. Los vehículos suelen estar localizados en estacionamientos exclusivamente dedicados para estos, aunque en determinadas ocasiones puede permitirse su localización en lugares públicos.

### **A.1.2 Carsharing flexible – punto a punto de flota libre**

Este modelo establece tramos que generalmente son en un solo sentido, dentro de una zona geográfica delimitada, establecida y conocida, contrariamente a lo propuesto por el modelo de ida y vuelta. Los vehículos se utilizan en forma espontánea y en el momento en que surge su necesidad de uso, es decir, sin la necesidad de una reserva previa con días u horas de anticipación (de hecho, las plataformas generalmente no lo permiten), sino que la reserva se realiza apenas minutos antes de recoger el auto en el punto indicado o seleccionado.

La flota de vehículos es propiedad del operador del sistema de Carsharing, el estacionamiento es libre (generalmente existe una entidad, cómo por ejemplo la municipalidad, que regula y administra el uso de estacionamientos dentro del área designada de cobertura del servicio, estableciendo pagos convenidos con el operador para que los usuarios gocen de una mayor libertad en este sentido).

Pese a que este servicio está concebido para viajes en una sola dirección, también puede ser utilizado sin restricciones para viajes de ida y vuelta, aunque no es lo más común. En Santiago, no existen en la actualidad un prestador de este tipo de servicio, y a nivel global el operador más grande de esta modalidad es *Car2go*.

### **A.1.3 Carsharing flexible – con base**

Una variación de *Carsharing* flexible es el que utiliza parques de estacionamiento previamente designados y establecidos, es decir, el usuario recoge el vehículo en un estacionamiento específico y lo entrega en otro. Este modelo utiliza cierto nivel de infraestructura fija en estos estacionamientos, lo que facilita entre otras cosas el empleo de vehículos con características particulares que requieren de algún tipo de soporte externo no necesariamente fácil de hallar, cómo por ejemplo puntos de recarga para autos eléctricos o híbridos.

Esta modalidad de servicio está establecida en Santiago hace un tiempo, dónde el operador más grande y conocido de este modelo de *Carsharing* es la empresa *Awto* (hoy en día, propiedad del grupo Kaufmann). Una de las ventajas de este modelo es que presenta una logística menos desafiante y compleja de administrar (en relación con el modelo flexible punto a punto), aunque por otra parte le resta flexibilidad

al servicio entregado, que es una de las características más valoradas por los usuarios.

#### **A.1.4 Peer to Peer Carsharing**

Este modelo también se caracteriza por el uso de autos en formato de ida y vuelta. La principal diferencia con respecto al modelo anterior es que la flota de vehículos no pertenece a un único dueño o administrador, sino que cada auto de esta flota les pertenece a individuos que eligen colocar sus vehículos a disposición de otros privados recibiendo a cambio un importe monetario (generalmente establecido por los mismos dueños de los autos) en concepto de arrendamiento.

En algunos casos, cuando la tecnología lo permite, el traspaso del auto puede realizarse sin necesidad de que las partes se encuentren para intercambiar las llaves físicamente mediante la utilización de llaves inteligentes, haciendo que el uso del vehículo se vuelva más fácil y directo. Otra gran ventaja de esta modalidad de *Carsharing* es que el retiro y devolución del vehículo se coordina directamente entre arrendador (dueño del vehículo) y el arrendatario (persona que lo utilizará por un tiempo determinado, establecido de común acuerdo), otorgando una flexibilidad que generalmente ofrecen medios de transporte alternativos y que es altamente valorada por determinados segmentos de usuarios (por ejemplo, turistas).

## **A.2 Utilización de Big Data Analytics**

Uno de los mayores desafíos que enfrenta el concepto de *Carsharing Peer to Peer* es la educación y la divulgación. Si bien, cómo hemos visto, se podría considerar que el uso de vehículos *Peer to Peer* es una tendencia creciente, la adopción de esta modalidad de arriendo tiene todavía un tamaño relativamente pequeño (incluso en países desarrollados) en comparación con la utilización de *rent a car* tradicionales. Educar a los consumidores potenciales sobre lo que es el servicio, cómo funciona y llevarlo a los vehículos utilizando procedimientos menos tradicionales (tal como lo es ir a un mostrador de un *rent a car*, por ejemplo) puede ser un desafío importante al momento de generar adopción y también para ampliar el uso del uso compartido de automóviles *Peer to Peer*.

*Car4u* deberá utilizar *Big Data Analytics* ampliamente con el fin de eficientizar y optimizar sus esfuerzos de marketing. En este sentido, será necesario algún tipo de software, tecnología o *know how* técnico por parte del equipo comercial que facilite la segmentación de los clientes, para así poder pronosticar de forma más sencilla y rápida el retorno de sus inversiones en marketing, definida como la relación entre el valor “de por vida” del cliente y el costo de adquisición del cliente, o de cualquier otra inversión en verdad que requiera de un conocimiento acabado de su cartera de clientes.

Aplicando lo mencionado anteriormente, *Car4u* sería capaz de, por ejemplo, utilizar la información para adaptar sus comunicaciones con los clientes: un cliente habitual con un valor de por vida de varios miles de dólares puede recibir diferentes ofertas o promociones que alguien que parece haber usado el servicio una vez y lo abandonó, por ejemplo.

Luego, la compañía puede segmentar a los clientes en función de una serie de variables, como el nivel de valor de por vida, la geografía, grupo etario, frecuencia de utilización o el tipo de automóvil que prefieran

entre otras. Este tipo de soluciones puede también utilizarse con el fin de ayudar a reducir la pérdida de clientes marcando a aquellos usuarios que parecen estar en riesgo de abandonar la plataforma, por lo que pueden ser seleccionados con ofertas especiales, por ejemplo.

Maximizar la eficiencia de la inversión en marketing es fundamental para una empresa como *Car4u* que compite contra empresas capaces de gastar grandes cantidades de dinero en publicidad, como los mencionados “gigantes” de arriendo de automóviles (*Hertz, Avis-Budget, Europcar, Alamo*, etc.), sin mencionar otras alternativas modernas de transporte que podrían ser consideradas como competencia en algunos ámbitos particulares como *Uber* y *Cabify*.

En definitiva, es sencillo gastar dinero en publicidad, pero es mucho más difícil y requiere un mayor análisis encontrar formas para gastar ese dinero que presenten un retorno positivo de la inversión. El objetivo finalmente es estar constantemente ajustando y optimizando, con el fin de maximizar la cantidad de usuarios que podamos adquirir con cada peso invertido.