



Car4u - empresa de *Carsharing Peer to Peer*

Parte II

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

Alumno: Lucas Roselló Hinrichs
Profesor Guía: Max Errázuriz

Santiago, Octubre 2020

Tabla de contenidos

I.	Oportunidad de negocio	5
II.	Análisis de la Industria, Competidores, Clientes y Mercado	5
2.1	Industria	5
2.2	Competidores	7
2.3	Clientes	7
2.4	Mercado	7
2.4.1	Dimensionamiento de mercado	7
III.	Descripción de la empresa y propuesta de valor	8
IV.	Plan de Marketing	9
V.	Plan de Operaciones	10
5.1	Tamaño de operaciones	10
5.2	Flujo de operaciones	10
5.3	Plan de desarrollo e implementación	12
5.4	Dotación	13
VI.	Equipo del proyecto	14
6.1	Equipo gestor	14
6.2	Estructura organizacional	15
6.3	Incentivos y compensaciones	16
VII.	Plan Financiero	17
7.1	Inversión inicial	17
7.2	Costos y gastos de operación y ventas	18
7.3	Estado de resultados	18
7.4	Balance general	20
7.5	Flujo de caja libre	20
7.6	Indicadores financieros	22
7.7	Tasa de descuento (WACC)	23
7.8	Análisis de sensibilidad de TIR y VAN	23
7.9	Resumen del plan financiero	24
VIII.	Riesgos críticos	24
IX.	Propuesta Inversionista	27
X.	Conclusiones	28
	Bibliografía y fuentes	29

Anexos	30
A.1 Tipos de de <i>Carsharing</i> a nivel global	30
A.1.1 <i>Carsharing</i> de ida y vuelta	30
A.1.2 <i>Carsharing</i> flexible – punto a punto de flota libre	30
A.1.3 <i>Carsharing</i> flexible – con base	31
A.1.4 <i>Peer to Peer Carsharing</i>	31
A.2 Utilización de Big Data Analytics	31

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 (Σ = 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.

TIR 30%	VAN CLP 740 MM	ROE (promedio 10 años) 31%
WACC 18%	Payback 5 años	Inversión Inicial 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.

El detalle se encuentra en la parte I.

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.

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 como lo es Santiago. Estas políticas incentivan el uso de vehículos compartidos, como lo es obviamente el transporte público, pero también lo es el servicio de *Carsharing*, que podría implementarse como una alternativa al transporte público (y otros medios complementarios como 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 como el uso de automóviles particulares, bicicletas, caminatas y otras alternativas, lo que favorece la aparición de ofertas de valor como *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* como 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).

El detalle se encuentra en la parte I.

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.

El detalle se encuentra en la parte I.

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.

El detalle se encuentra en la parte I.

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.

El detalle se encuentra en la parte I.

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? Como 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*).

El detalle se encuentra en la parte I.

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.

El detalle se encuentra en la parte I.

V. Plan de Operaciones

A continuación, se ofrece un detalle de la operación de *Car4u*, desde la puesta en marcha de la plataforma, hasta el cierre en el año 10, a partir de donde se espera mantener un *market share* del 5% a perpetuidad (escenario que se considera bastante realista y conservador, en especial por la atomización del mercado en general y el escaso foco en el segmento turismo de bajo costo por parte de los *players* más importantes).

5.1 Tamaño 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.

5.2 Flujo de operaciones

El flujo operacional tiene como su primer paso la inscripción de los vehículos de las personas (dueños, clientes proveedores) que quieran arrendarlo, generando su perfil en la plataforma de *Car4u* y tomando la sugerencia de precio por día de arriendo que propone el sistema (o estableciendo su propio precio en caso de que lo deseen). Además de esto es importante y vital para poder hacer la publicación efectiva de aviso, la selección del seguro automotriz que se va a contratar, el cual va a ser mediante el convenio con

la compañía de seguros que logre cerrar *Car4u*. Por otra parte, va a ser necesario que se suba a la plataforma la documentación del vehículo (permiso de circulación vigente, SOAP, etc.), fotografías de diferentes ángulos y la disponibilidad de arriendo (ej: días específicos de la semana) así como los lugares en los cuales se puede hacer entrega del vehículo.

Por parte del arrendatario (cliente final) también el flujo del proceso comienza con la inscripción en la plataforma, donde tiene que cargar su identificación y permiso para conducir vigentes, y buscar por categoría de automóvil que quiere arrendar, fecha y lugar, de modo de seleccionar entre las opciones ofrecidas la mejor alternativa para él. Cuando se produce la selección se tiene que realizar el pago a la plataforma de forma inmediata, ya que es la única manera de asegurar la reserva. Con esto se genera la comunicación entre las dos partes, mediante la misma plataforma (al igual que en el caso de Airbnb, Uber, etc.), donde se ponen de acuerdo en los detalles de la entrega y devolución del vehículo.

Como se menciona también en el capítulo de riesgos frecuentes y extraordinarios, un aparte sumamente importante del proceso de arriendo es la comprobación del estado del vehículo, de modo que haya claridad en la responsabilidad de daños al vehículo. Para esto es que dentro de la misma plataforma de arriendo es necesario previo al arriendo, que el arrendatario realice una serie de fotografías de lugares y ángulos determinados, a modo de inspección visual del vehículo, para de esta manera tener certeza del estado en el cual estaba el vehículo al momento del arriendo. De esta misma manera, al finalizar el periodo acordado, se debe realizar el mismo cheque fotográfico pero esta vez por parte del dueño de vehículo, para comprobar y dejar constancia en la plataforma que el auto fue devuelto en las mismas condiciones en las cuales fue entregado.

Luego de que se efectúa el arriendo, la plataforma de *Car4u* realiza el pago del 75% del arriendo al arrendador, ya que el 25% es la tarifa que cobra la plataforma por el servicio. Además de esto y como cierre de todo el proceso, existe un aspecto que resulta una pieza fundamental de este modelo de negocios: la valoración de las dos partes tanto de la experiencia de ese arriendo en particular, como de su contraparte y de la plataforma. Esto último es de vital importancia para poder ir generando el *feedback* constante, logrando de esta forma ir haciendo una diferenciación entre los buenos usuarios y aquellos con calificaciones menores; así de manera natural se va a ir diferenciando a los oferentes y arrendadores, premiando a los que dan un buen servicio y castigando a los que no.

Figura 5.2.1 Flujo de interacción entre clientes y plataforma *Car4u*



Fuente: Elaboración propia

5.3 Plan de desarrollo e implementación

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.

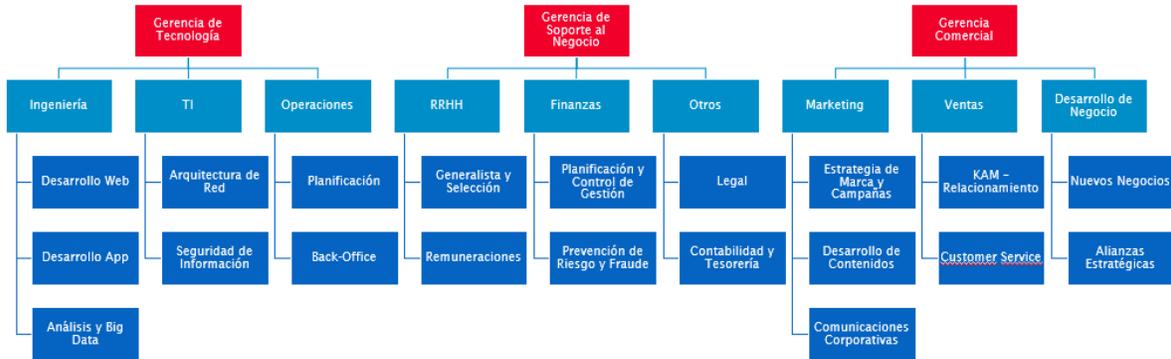
Por otra parte, se considera la ejecución de campañas de marketing cada 2-3 meses (sobre todo en los primeros años), y una ejecución constante de tareas como contratación del equipo (se estima que la estructura organizacional irá creciendo en la medida que lo haga el negocio) y desarrollos, mantenimiento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

Todo lo anterior puede observarse en la carta Gantt a continuación:

Actividad	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Comentario
Compra de oficina	[Barra azul]							
Contratación del equipo		[Barra azul]						Tarea on-going
Desarrollo de la plataforma	[Barra azul]							Tarea on-going
Mantenimiento y mejoras de la plataforma			[Barra azul]					Tarea on-going
Desarrollo campañas de marketing		[Barra azul]						
Ejecución campañas de marketing				▲		▲		Cada 2-3 meses
Negociación y acuerdo con aseguradora y otros socios		[Barra azul]						
Go-live de la plataforma				[Barra azul]				
Inicio de operaciones				[Barra azul]				

5.4 Dotación

La estructura organizacional de *Car4u* debe contemplar cada función clave, pero a su vez ser lo suficientemente plana para posibilitar una rápida expansión del negocio.



A priori, se estima contar con una estructura organizacional similar a la que se muestra debajo desde el año 3 en adelante:

	Head Count	Costo Unitario Mes	Costo Empresa Total Mes (Año Cero)
	#	MM\$	MM\$
Gerencia de Tecnología	1	3.8	4.4
Ingeniería (externo)			0.0
Desarrollo de App y Web	2	1.7	3.9
Análisis de Información y Big Data	1	1.6	1.9
TI (externo)			0.0
Arquitectura de Red	1	2.2	2.5
Seguridad de Información	1	1.4	1.6
Operaciones			0.0
Back-Office	2	1.4	3.3
Gerencia de Soporte al Negocio	1	3.3	3.9
RRHH			0.0
Generalista + Selección	1	1.2	1.3
Finanzas			0.0
Planificación y Control de Gestión	2	1.6	3.6
Otros			0.0
Legal	1	0.5	0.6
Contabilidad y Tesorería	1	0.5	0.6
Gerencia Comercial	1	3.8	4.4
Marketing (externo)			0.0
Estrategia de Marca y Campañas	2	1.2	2.8
Desarrollo de Contenidos	2	1.2	2.8
Ventas			0.0
KAM - Relacionamiento	3	2.0	7.0
Customer Service	2	1.5	3.5
Desarrollo de Negocio			0.0
Nuevos Negocios y Alianzas	1	1.4	1.6
Total	25	30.1	49.8

Previo al año 3 probablemente no se cuente con una estructura organizacional cómo la anterior, sino que ciertas funciones (principalmente las de soporte) vayan formalizándose en la medida que el tamaño de la compañía y de su dotación lo ameriten.

VI. Equipo del proyecto

6.1 Equipo gestor

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.

Sebastián López antes de ingresar en este proyecto cuenta con experiencia en Mastercard y LATAM Airlines (entre otras multinacionales), dos compañías líderes en sus propios mercados, donde siempre está el desafío de continuar con el crecimiento y la generación de nuevos negocios, y además dos compañías donde el foco al cliente es fundamental. Esta orientación al cliente y la continua exposición a ambientes de alta innovación tecnológica, han propiciado que Sebastián sea clave en las estrategias que *Car4u* tiene que adoptar para poder capturar y retener a su base de proveedores y clientes. Con todo esto, el rol de Sebastián en la operación del proyecto va ser el de ser el Gerente General de la compañía, siendo la cara de esta y supervisando todas las operaciones además de la administración, además de ser el vínculo entre la compañía y sus *stake holders*.

Por otra parte, Lucas Roselló, proviene de otro ámbito de negocios completamente diferente, como lo son los negocios internacionales de productos agrícolas, trabajando por 5 años en el departamento comercial de Hortifrut, compañía líder a nivel mundial en la producción y exportación de arándanos y otros berries. Con esto ha tenido la oportunidad de estar constantemente viajando y trabajando con clientes de diferentes países en Norteamérica, Europa y Asia, lo que le ha permitido estar en permanente contacto con las tendencias de consumo y de preferencias de los consumidores en los diferentes lugares del mundo, además de estar expuesto a las soluciones tecnológicas que se han dado en otros países. Lucas va a ser el gerente comercial de *Car4u*, enfocando en el desempeño comercial de la compañía, enfocando en la captación de proveedores y clientes, además de las campañas de marketing, que va a ser una pieza fundamental del funcionamiento de la empresa.

Comparte con Sebastián este enfoque total hacia el cliente, que es lo más importante en la generación de este tipo de plataformas donde se conecta la oferta y la demanda, ya que la experiencia del cliente es fundamental, y ambos gestores traen su orientación al cliente a la mesa.

6.2 Estructura organizacional

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*. Es por esto que se necesita que sean personal altamente motivadas y proactivas, que sean determinadas y decididas a perseguir sus objetivos, sin la necesidad de una supervisión constante que este comprobando la realización de sus tareas.

Otra área de alta relevancia y que debe tener a una persona bastante capaz al frente, 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. En las etapas iniciales este departamento es suficiente que sea cubierto por una persona, pero a medida que vaya escalando el negocio, va a tener que ir creciendo también el departamento legal, esto por el fuerte aumento de contratos y contingencias.

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. Va a ser muy común que ocurran diversas contingencias de todo tipo entre los proveedores y los clientes, y un servicio al cliente rápido y asertivo marca la diferencia entre un cliente que a pesar de haber tenido un problema queda contento, y uno que no va a volver nunca más y se va a asegurar de dejar los peores comentarios del servicio para que nadie más lo use tampoco. Al entregarle el poder a los clientes como lo planteamos hacer en *Car4u*, es muy importante que el cliente este satisfecho con el servicio prestado, y que todos los requerimientos sean resueltos de manera oportuna, por eso para comenzar a operar hay que contar con un equipo de 3 personas y un jefe de área, los cuales deben ser tremendamente empáticos y preocupados por el bienestar y felicidad de los clientes.

El último 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. En este departamento se está considerando 3 personas solamente como el personal inicial, pero por supuesto que esto deberá ir aumentando acorde vaya creciendo la compañía, ya que como se ha mencionado en los apartados anteriores, algunas de las necesidades de la compañía serán atendidas por terceros, esto para hacer sentido a la filosofía de la empresa de ser ágil y flexible. Entre los servicios que deberán ser contratados de manera externa está el más importante de todos, que es el de TI, tanto para el desarrollo como la mantención del software. Es claro que al ser la plataforma el corazón del negocio esta debe ser lo más prolija y sin fallas posibles, por lo que una tentación sería contar con un equipo de desarrollo y servicio interno, pero hoy en día existen una amplia

gama de compañías dedicadas al desarrollo y mantención de software, donde es posible contratar servicio exclusivo, a tiempo completo o con horas definidas a la semana, incluso trabajando de manera presencial en las oficinas del cliente. Consideramos importantísimo tener un buen prestador de servicios de tecnología y de esta manera evitar tener que armar todo esto desde cero bajo la estructura de *Car4u*.

El segundo y muy importante servicio que será contratado de manera externa en lugar de incorporado directamente en la estructura de la compañía es el marketing, 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. Es entendible que esto es seguramente más costoso que incorporar personal de marketing en la estructura, pero de acuerdo a la experiencia siempre es necesario contar con empresas externas para las campañas y para los estudios de mercado y de marca, por lo que se ha decidido externalizar todo, y que el departamento comercial sirva como un control de los programas de marketing, generando una sinergia entre las dos áreas y pudiendo definir y medir de buena manera los resultados.

El organigrama tentativo se encuentra detallado en la sección 5.4 Dotación.

6.3 Incentivos y compensaciones

Las remuneraciones de toda la compañía van a ser de nivel industria, ya que una empresa que se encuentra recién comenzando a operar no puede pretender partir con sueldos más arriba del mercado, pero el gancho va a estar de parte de los incentivos. Como es muy relevante contar con el equipo de características adecuadas, que generalmente no son las más comunes de encontrar en el mercado, hay que tener un buen plan de incentivos que permita capturar y retener talento dentro de la empresa. Este plan consiste de dos principales aristas:

1. La primera siendo para los administrativos, que es un sistema de bonos por rendimiento individual y de la compañía, una vez al año, y dependiendo de la antigüedad y el rendimiento, cuantos sueldos alcanza, con un mínimo de 1 sueldo hasta un máximo de 5.
2. Por otro lado, está el plan de incentivos para ejecutivos, donde la piedra angular de este es mediante la vía de opción de compra de acciones dados el cumplimiento de ciertos resultados tanto personales como de la compañía. Este tipo de incentivos para ejecutivos hace que su involucramiento con la compañía sea muchísimo más activo, otorgando un real sentido de pertenencia, y de esta manera se logra que el ánimo de lograr resultados y metas sea inagotable.

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.

A continuación, observa un detalle de las diferentes proyecciones financieras tanto de inversión, gastos de comercialización y ventas, estados de resultados, balance e indicadores financieros más relevantes.

7.1 Inversión inicial

Inversión en oficinas, equipos y mobiliario – cifras en millones de CLP (pesos chilenos a Marzo 2020):

		INVERSIONES EN ACTIVOS FIJOS										
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Valor UF (MM\$)	0.028700											
Valor m2 (UF)	100											
m2 por Persona	5											
M2 Totales	125											
Supuestos de Crecimiento de Inversiones												
Saldo Plantas Oficinas Sucursales		0.0%	10.0%	10.0%	10.0%	10.0%	10.0%	10.0%	10.0%	5.0%	5.0%	10.0%
Stock Bodegas y Terrenos		0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Stock Equipos		0.0%	10.0%	10.0%	10.0%	10.0%	10.0%	10.0%	10.0%	10.0%	10.0%	10.0%
Stock Mobiliarios		0.0%	10.0%	10.0%	10.0%	10.0%	10.0%	10.0%	10.0%	10.0%	10.0%	10.0%
Flujo Nuevas Inversiones		0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Inversión	Costo Unitario MM\$	Cantidad	MM\$									
Plantas Oficinas Sucursales	359	1	359	395	434	477	525	578	636	699	734	771
Stock Bodegas y Terrenos												
Stock Equipos	0.5	25	13	14	15	17	18	20	22	24	27	29
Stock Mobiliarios	0.5	25	13	14	15	17	18	20	22	24	27	29
Flujo Nuevas Inversiones			0	38	42	46	51	56	62	68	40	42
Total Inversión			384	422	464	511	562	618	680	748	788	830
Capital inicial = Inversiones + cap trabajo + extra												
Años de Depreciación			10									
Calculo Depreciación Anual												
Depreciación Periodo			0	42	46	51	56	62	68	75	79	83
Depreciación Acumulada			0	42	89	140	196	258	326	400	479	562
Total Depreciación			0	42	89	140	196	258	326	400	479	562

Inversión en capital de trabajo inicial: CLP 300 MM adicionales, necesarios para para cubrir costos y gastos esenciales de corto plazo (especialmente en el primer año o año y medio de operación, período en que Car4u aún no genera utilidades ni flujo positivo), tales como:

- Salarios del personal: comercial, operativo, administrativo **CLP 240 MM**
- Gastos generales administrativos: servicios básicos (electricidad, agua, internet), contabilidad, asesoría legal, TI, etc. **CLP 30 MM**
- Gastos generales de venta: marketing, viáticos, etc. **CLP 30 MM**

7.2 Costos y gastos de operación y ventas

Cifras en millones de CLP (pesos chilenos a Marzo 2020):

	COSTOS DE OPERACIÓN										
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	MM\$	MM\$	MM\$	MM\$	MM\$	MM\$	MM\$	MM\$	MM\$	MM\$	MM\$
Supuesto 1: Tasa Crecimiento en Costos Directos Operación	0.0%	10.0%	10.0%	10.0%	10.0%	10.0%	10.0%	10.0%	10.0%	10.0%	10.0%
Supuesto 2: Tasa Crecimiento Gastos Administrativos Generales	0.0%	10.0%	10.0%	10.0%	10.0%	10.0%	10.0%	10.0%	10.0%	10.0%	10.0%
Supuesto 3: Tasa Crecimiento Gastos de Ventas	0.0%	10.0%	10.0%	10.0%	10.0%	10.0%	10.0%	10.0%	10.0%	10.0%	10.0%
Supuesto 4: Escalamiento Costos (Estructura Organizacional)	30%	50%	80%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	MM\$	MM\$	MM\$	MM\$	MM\$	MM\$	MM\$	MM\$	MM\$	MM\$	MM\$
Ventas Proyectadas (Estado de Resultados)	0	334	735	1,018	1,186	1,359	1,495	1,644	1,809	1,990	2,188
Total Costo Producción	73	126	195	242	265	290	318	349	383	420	461
Personal	63	116	185	232	255	280	308	339	373	410	451
Gastos Generales	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
Otros											
Total Gastos Administrativos y Generales	39	69	109	135	148	163	179	196	216	237	260
Personal	36	66	106	132	145	160	176	193	213	234	257
Gastos Generales	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Otros											
Total Gastos de Ventas	85	152	240	298	328	360	396	435	478	525	577
Personal	80	147	235	293	323	355	391	430	473	520	572
Gastos Generales	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Otros											
Total	197	347	544	675	741	813	893	980	1,076	1,182	1,299

7.3 Estado de resultados

Cifras en millones de CLP (pesos chilenos a Marzo 2020):

ESTADO DE RESULTADOS											
	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%
Supuesto 4: Precio Car4u vs. Rentacar tradicional	-10.0%	-10.0%	-10.0%	-15.0%	-20.0%	-25.0%	-25.0%	-25.0%	-25.0%	-25.0%	-25.0%
Supuesto 5: Fee Car4u	25.0%	25.0%	25.0%	25.0%	25.0%	25.0%	25.0%	25.0%	25.0%	25.0%	25.0%
Supuesto 6: Tasa Interés Deuda	0.0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Supuesto 7: Tasa Impuestos	27.0%	27%	27%	27%	27%	27%	27%	27%	27%	27%	27%
Ventas Proyectadas Industria	90,000	99,000	108,900	119,790	131,769	144,946	159,440	175,385	192,923	212,215	233,437
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	MM\$	MM\$	MM\$	MM\$	MM\$	MM\$	MM\$	MM\$	MM\$	MM\$	MM\$
Ventas Proyectadas		334	735	1,018	1,186	1,359	1,495	1,644	1,809	1,990	2,188
Costo Producción		126	195	242	265	290	318	349	383	420	461
Ingreso Bruto	0	208	540	777	921	1,069	1,176	1,295	1,426	1,569	1,727
Gastos Administrativos y Generales		69	109	135	148	163	179	196	216	237	260
Gastos de Ventas		152	240	298	328	360	396	435	478	525	577
Margen Operacional	0	-12	191	343	445	546	602	664	732	807	890
Gasto Financieros o Intereses		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Depreciación		42	46	51	56	62	68	75	79	83	91
Utilidad Antes de Impuestos	0	-55	145	292	389	484	534	589	654	724	799
Impuestos		0	0	79	105	131	144	159	176	196	216
Utilidad Neta	0	-55	145	213	284	353	390	430	477	529	583
Utilidad %		-16%	20%	21%	24%	26%	26%	26%	26%	27%	27%

* Impuesto para el año 2 deberá calcularse de forma precisa una vez que el negocio esté operando. Se estima que su valor se situará entre CLP 0 y 35 MM.

7.4 Balance general

Cifras en millones de CLP (pesos chilenos a Marzo 2020):

Supuestos	Balance General										
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Caja como % de las ventas		28%	14%	11%	25%	30%	37%	37%	45%	47%	47%
Cuentas x cobrar como % de las ventas	50%	50%	30%	30%	20%	20%	20%	20%	15%	15%	15%
Inventario como % de las ventas	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Activos											
Activos Circulantes											
Caja e Inversiones	300	93	103	109	297	411	548	612	806	928	1,025
Cuentas x Cobrar Clientes	0	167	221	305	237	272	299	329	271	298	328
Inventarios	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total Activos Circulantes	300	260	323	415	535	683	847	941	1,078	1,226	1,354
Activos Fijos											
Plantas Oficinas Sucursales	359	395	434	477	525	578	636	699	734	771	848
Bodegas y Terrenos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Equipos	13	14	15	17	18	20	22	24	27	29	32
Mobiliarios	13	14	15	17	18	20	22	24	27	29	32
Nueva Inversión											
Periodo Depreciación (Años)											
Depreciación	0	-42	-89	-140	-196	-258	-326	-400	-479	-562	-653
Total Activos Fijos	384	380	376	371	366	360	354	347	308	267	259
Total Activos	684	640	699	786	901	1,043	1,201	1,289	1,386	1,494	1,613
Pasivo											
Cuentas por Pagar proveedores	10	11	12	13	15	16	18	19	21	24	26
Deuda Bancaria Corto Plazo		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Pasivo Exigible Corto Plazo		11	12	13	15	16	18	19	21	24	26
Deuda Largo Plazo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total Pasivos Exigible	0	11	12	13	15	16	18	19	21	24	26
Δ Patrimonio	300										
Capital o Patrimonio inicial	684	684	629	687	772	886	1,027	1,183	1,269	1,365	1,470
Utilidades		-55	145	213	284	353	390	430	477	529	583
Disminución de Capital o Dividendos		0	87	128	170	212	234	344	382	423	466
Total Patrimonio final	684	629	687	772	886	1,027	1,183	1,269	1,365	1,470	1,587
D/E	0.00	0.02	0.02	0.02	0.02	0.02	0.01	0.02	0.02	0.02	0.02
Dividendo / Utilidades	60%	60%	60%	60%	60%	60%	60%	80%	80%	80%	80%
Total Pasivo + Patrimonio	684	640	699	786	901	1,043	1,201	1,289	1,386	1,494	1,613

7.5 Flujo de caja libre

Cifras en millones de CLP (pesos chilenos a Marzo 2020):

Año	Flujo de caja										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Perpetuidad
	MM\$	MM\$	MM\$	MM\$	MM\$	MM\$	MM\$	MM\$	MM\$	MM\$	MM\$
Flujo de caja											
Utilidad	-55	145	213	284	353	390	430	477	529	583	
(Depreciación)	42	46	51	56	62	68	75	79	83	91	
Gastos Financieros (después de tax)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Flujo de Caja Bruto	-12	191	264	340	415	458	505	556	612	674	
Variación de K de T	-167	-53	-85	68	-35	-27	-30	58	-27	-30	
Variación Invers act fijo Capex	-38	-42	-46	-51	-56	-62	-68	-40	-42	-83	
Flujo de Caja Libre	-218	96	133	357	324	369	407	574	543	561	3,578
Variación Deuda	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Gastos Financieros (después de tax)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
FCF (Enterprise Value)	-684	-218	96	133	324	369	407	574	543	561	3,578

Dónde el valor de perpetuidad se encuentra estimado con la siguiente fórmula:

$Perpetuidad = Flujo\ año\ 10 / (WACC - g)$

Siendo *WACC* la tasa de descuento (cálculo detallado a continuación en la sección 7.7) y *g* el crecimiento esperado a largo plazo, que se estima que será el mismo que el del parque automotriz de Chile, equivalente al 2%.

TIR	30%
Tasa descuento WACC	18%
VAN (Enterprise Value)	738

7.6 Indicadores financieros

Cifras en millones de CLP (pesos chilenos a Marzo 2020):

Año	Razones financieras									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Rentabilidad										
Ventas	334	735	1018	1186	1359	1495	1644	1809	1990	2188
% Crecimiento	-	120%	39%	16%	15%	10%	10%	10%	10%	10%
Mg Bruto	208	540	777	921	1069	1176	1295	1426	1569	1727
% Margen	62%	73%	76%	78%	79%	79%	79%	79%	79%	79%
EBITDA	-12	191	343	445	546	602	664	732	807	890
% Margen	-4%	26%	34%	38%	40%	40%	40%	40%	41%	41%
% Crecimiento	-	-1638%	79%	30%	23%	10%	10%	10%	10%	10%
EBIT	-55	145	292	389	484	534	589	654	724	799
% Margen	-16%	20%	29%	33%	36%	36%	36%	36%	36%	36%
% Crecimiento	-	-365%	101%	33%	24%	10%	10%	11%	11%	10%
Utilidad	-55	145	213	284	353	390	430	477	529	583
% Margen	-16%	20%	21%	24%	26%	26%	26%	26%	27%	27%
% Crecimiento	-	-365%	47%	33%	24%	10%	10%	11%	11%	10%
Cobertura de Intereses										
EBIT/ Gasto Intereses	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
EBITDA / Gasto Intereses	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
EBITDA - Capex / Gasto Intereses	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Apalancamiento										
Apalancamiento Financiero	0.94	1.11	1.14	1.17	1.18	1.17	1.09	1.09	1.09	1.10
Deuda/Capital	0.0x	0.0x	0.0x	0.0x	0.0x	0.0x	0.0x	0.0x	0.0x	0.0x
Deuda/EBITDA	0.0x	0.0x	0.0x	0.0x	0.0x	0.0x	0.0x	0.0x	0.0x	0.0x
Liquidez										
Razón Circulante	23.7x	26.7x	31.1x	36.5x	42.4x	47.8x	48.3x	50.3x	52.0x	52.2x
Prueba Ácida	23.7x	26.7x	31.1x	36.5x	42.4x	47.8x	48.3x	50.3x	52.0x	52.2x
Actividad										
Período Promedio Cobro	180	108	108	72	72	72	72	54	54	54
Días Inventarios	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Período Promedio Pago	31	22	20	20	20	20	20	20	20	20
Ciclo de Efectivo	149	86	88	52	52	52	52	34	34	34
Rotación de los Activos Fijos	0.9x	2.0x	2.7x	3.2x	3.8x	4.2x	4.7x	5.9x	7.4x	8.4x
Rotación de los Activos Totales	0.5x	1.1x	1.3x	1.3x	1.3x	1.2x	1.3x	1.3x	1.3x	1.4x
ROA	-9%	21%	27%	32%	34%	32%	33%	34%	35%	36%
ROE	-8%	23%	31%	37%	40%	38%	36%	38%	39%	40%

Revisando las razones financieras calculadas, se deduce que las proyecciones son tanto razonables como realistas.

~CLP 740 MM en el escenario base, y presenta retornos esperados por sobre el costo promedio de capital (WACC = 18%) aun estresando la operación.

7.9 Resumen del plan financiero

En base a todos los informes elaborados que se exponen anteriormente se puede ver que 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.

TIR	30%	VAN	CLP 740 MM	ROE (promedio 10 años)	31%
WACC	18%	Payback	5 años	Inversión Inicial	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.

Recordemos que el modelo de negocios se basa en generar una plataforma que enlaza a un proveedor con un consumidor, sin tener que transformarse la compañía en sí misma en una proveedora directa del servicio, generando una dramática caída en la inversión inicial tanto en activos como en patrimonio. *Car4u* es una compañía que busca competir directamente con los *rent a car* tradicionales, pero sin tener que invertir en un solo automóvil, ya que estos serán provistos por los mismos usuarios de la plataforma (clientes dueños o arrendadores). Esta tremenda diferencia conceptual en el modelo de negocios aplicado es la genera la posibilidad de tener rentabilidades sobre activos y patrimonio superiores y por ende más atractivas que las de un *rent a car* tradicional.

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>

La mayoría de estos riesgos están asociados al hecho de arrendar un vehículo particular a una persona desconocida, y esto en el sentido del uso que se le pueda dar al vehículo, pensando en accidentes, conducción bajo los efectos del alcohol o drogas, e incluso la utilización del vehículo para ilícitos. Todo esto, en caso de suceder, podría poner una tela de juicio y duda sobre la empresa además del modelo, por lo tanto, es tremendamente importante tener considerados todos los diferentes casos posibles que puedan suceder, y que todo quede establecido en las pólizas de seguro contratadas por los proveedores. Es importante además de esto que *Car4u* como compañía cuente con una rápida respuesta comunicacional en caso de que suceda alguna de estas situaciones. Debe estar implementado dentro de la compañía un plan de acción y de contingencia en caso de cualquier situación que pueda dañar la imagen de la compañía y del modelo, por lo que como hemos revisado con anterioridad, la base del éxito está dada por la confianza entre usuarios y en la solución integral ofrecida a través de la plataforma.

Para todos estos riesgos, tanto frecuentes como extraordinarios, existen 5 pilares que permiten lograr una mitigación prácticamente total por parte de *Car4u*, esto de manera transversal en la compañía además de los explicados en el cuadro anterior para eventos particulares.

1. Seguro obligatorio por parte del arrendatario como del arrendador, para todo tipo de daños al vehículo y a terceros, esto tendrá una tarifa negociada por *Car4u*, para que ambos puedan acceder a él con un precio preferencial y con una póliza que cubre accidente y errores, además de problemas mecánicos.
2. Seguro de responsabilidad para *Car4u* ante daños y perjuicios eventuales, lo que puede ir desde una lesión en un accidente a una persona que por un daño mecánico queda en pana y producto de esto pierde una oportunidad de negocio. Está es una póliza contratada por la empresa para cubrir gastos legales e indemnizaciones eventuales para este tipo de situaciones.
3. Inclusión de una cláusula de *hold harmless* en todos los contratos digitales celebrados entre *Car4u* y los usuarios, tanto dueños como arrendatarios, donde se expresa claramente que se exime a la compañía de cualquier responsabilidad eventual en caso de que ocurra alguno de estos eventos de riesgo.

4. Generar una reserva de cupo de tarjeta de crédito de la persona que está arrendando el vehículo, de la misma manera que se hace en un arriendo tradicional o en la reserva de una habitación de hotel. Con esto se tiene una garantía de cobertura para eventos menores, que son los de menor frecuencia de ocurrencia.
5. Dentro de la plantilla de colaboradores de *Car4u* tenemos un departamento legal, donde la principal labor, junto a la redacción y validación de contratos, será la gestión de siniestros y conflictos con las aseguradoras, será prácticamente un liquidador interno, y sin dudas este departamento deberá crecer en el futuro, ya que los accidentes van en directa proporción a la cantidad de vehículos en arriendo de manera simultánea.

En el mismo sentido, las malas referencias de clientes usuarios (arrendatarios) y clientes proveedores (dueños arrendadores), son una señal muy compleja y que afecta fuertemente a la reputación de algún proveedor o cliente en particular, como a la empresa misma. Por lo que resulta sumamente importancia que todas las experiencias de los usuarios sean exitosas, y en caso de que no, que al menos la compañía brinde una solución oportuna, ya que las referencias son claves para que estos modelos de negocio resulten un éxito.

Un último aspecto que puede considerarse un riesgo es el potencial ingreso de competidores directos al mercado, ya que, al ser un modelo de negocios con una operación de bajo costo sin fuertes costos de entrada para nuevos actores, y con un caso de negocios atractivo, las bajas barreras de entrada pueden ser un incentivo para competir por un pedazo del mercado para nuevos inversores. Por esta razón, y teniendo en cuenta el alto riesgo a sufrir depredación por nuevos o actuales competidores de la industria, es que el posicionamiento de marca de *Car4u* en el mercado es fundamental, ya que el reconocimiento de marca y la importante base de oferta de vehículos, va a ser lo que va a movilizar a los clientes a confiar en nuestra empresa en lugar de otra de la competencia. La ventaja de ser los primeros en entrar al mercado va a ser importante, además de que podría ser en un momento complicado para la economía del país, por lo tanto, se estima un alto interés en el aumento de ingresos familiares, sobre todo si son ingresos pasivos, es decir no requieren un costo en tiempo ni tampoco inversión. Esto puede dar un fuerte impulso para crear una buena base de proveedores asociados, y al mismo tiempo es muy importante que esto sea acompañado de una fuerte campaña de marketing enfocada en la creación de valor y reconocimiento de marca, para tener una posición fuerte y dominante previo al ingreso de otros actores.

Sin embargo, aún contemplando la ocurrencia de todos estos riesgos, el negocio sigue siendo atractivo y rentable, ya que cómo hemos visto en la sección 7.8 Análisis de sensibilidad, el proyecto presenta retornos esperados por sobre el costo promedio de capital (WACC = 18%) aun estresando la operación.

IX. Propuesta Inversionista

Tal cómo se detalló en la sección 7.1, el proyecto requiere de una inversión inicial CLP 684 MM, compuesta por CLP 384 MM en concepto de oficina, equipos y mobiliario, y CLP 300 MM en concepto de capital de trabajo inicial:

Concepto	Inversión (MM CLP)	Crecimiento anual
 Oficina	359,0 (5m2 por persona, UF 100 por m2)	10% (en línea con el crecimiento del negocio)
 Equipos	12,5 (0,5 por persona, 25 personas)	10% (en línea con el crecimiento del negocio)
 Mobiliario	12,5 (0,5 por persona, 25 personas)	10% (en línea con el crecimiento del negocio)
 Capital de trabajo inicial	300,0 (salarios de personal, gastos de <u>administración</u> y venta 1er año)	-

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):

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Perpetuidad		
Flujo de caja libre del proyecto	-684	-218	96	133	357	324	369	407	574	543	561	3,578	% Participación	
FCL Inversionista	-342	-109	48	66	179	162	184	204	287	271	281	1,789		50%
FCL Emprendedor	-342	-109	48	66	179	162	184	204	287	271	281	1,789		50%
TIR Inversionista	30%													
TIR Emprendedor	30%													
VAN Inversionista	369													
VAN Emprendedor	369													

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 donde 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.

La inversión inicial del negocio es de CLP 384 MM principalmente en concepto de oficina, mobiliarios y capital de trabajo. 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.

TIR 30%	VAN CLP 740 MM	ROE (promedio 10 años) 31%
WACC 18%	Payback 5 años	Inversión Inicial CLP 384 MM

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
- Banco Central de Chile
- INE – Encuesta Nacional Urbana de Seguridad Ciudadana
- Dirección de Transporte Público Metropolitano (DTPM)
- Centro de Estudios Públicos 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
- 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 cómo 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 cómo *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 cómo 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.