PROYECTO FIN DE MÁSTER
FastCar-24/7 SPA

MAGISTER EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS – MBA

RODRIGO BURDILES
OSVALDO HERNÁNDEZ
ALBERTO PERUGA
MATIAS SÁNCHEZ

PROFESOR GUIA: EDUARDO BARRUETO

SANTIAGO – CHILE
2023

Resumen Ejecutivo

El siguiente informe presenta un análisis completo sobre la incorporación del modelo de negocios de "Renting" en Chile, con una propuesta innovadora basada en su ejecución 100% digital. La empresa busca abordar la necesidad de movilidad de las personas, proporcionando una alternativa a la compra de vehículos al “contado” o mediante diferentes instrumentos bancarios. El enfoque principal de este proyecto es ofrecer una plataforma completamente digital para contratar el servicio de "Renting", es decir, de forma no presencial.

Se realiza un análisis de la industria y del mercado automotriz de Chile así como también se examinan las tendencias, la demanda actual, las oportunidades y los desafíos del sector. Con esta información, se logra identificar el potencial del modelo de negocio de "Renting" en el contexto específico del mercado chileno.

El estudio también comprende un análisis exhaustivo de los principales competidores en el mercado. Se evalúan sus fortalezas, debilidades y estrategias para entender cómo se posicionan y compiten en la industria. Esta información permitirá desarrollar una estrategia competitiva sólida y diferenciadora.

Asimismo, se presenta un análisis financiero detallado que examina los costos involucrados en la implementación del modelo de negocio de "Renting" en Chile. Se evalúan los ingresos proyectados, los gastos operativos, el retorno de inversión esperado y otros indicadores financieros relevantes, para proporcionar una visión clara de la viabilidad económica del proyecto.

Finalmente, el informe incluye un plan operativo que detalla los pasos necesarios para desarrollar y lanzar este modelo de negocio en Chile. Desde la creación de la plataforma digital hasta la adquisición de flotas de vehículos, el plan operativo garantiza la implementación efectiva del servicio de "Renting" en el mercado chileno.

2. Introducción

Nuestro proyecto se basa en un servicio de movilidad automotriz personalizada, **100% online, con tour virtual 360° desde la app o web, de manera simple y con rápidos pasos de contratación 24/7, con despacho a domicilio**, en base a la realización del modelo de negocios de "**renting de vehículos a particulares"**, donde se busca resolver la movilidad y el transporte de las personas, para que dispongan de un vehículo nuevo y en perfecto estado por una cantidad de tiempo determinado a través del pago de un monto mensual cobrado en su tarjeta de crédito (arriendo) y con una menor inversión que comprar un vehículo nuevo o arrendar un vehículo a través de un servicio de rent a car convencional

En este modelo de negocio el usuario solamente se encarga de los gastos de consumo del vehículo como; cargar combustible, pago de peajes y un eventual mal uso del vehículo. Por nuestro lado la empresa se hace cargo de la realización de las mantenciones periódicas (Neumáticos, frenos, aceite, filtros, etc.), permisos de circulación, seguro automotriz, revisiones técnicas y pequeñas reparaciones, entregando un servicio integral al cliente, donde buscamos facilitarle el día a día.

Tabla de contenido

2. **Introducción** 2

4. **Descripción del Problema** 8

5. **Diagnostico Competitivo** 9

5.1 Análisis de la industria: Industria automotriz en Chile 9

5.1.1 Tamaño del Mercado: Mercado de transporte individual automotriz 11

5.1.2 Estimación de la demanda actual: (2% de localidades Target) 13

5.1.3 Crecimiento proyectado de la demanda en personas y MMUS$ a 5 años 13

5.1.4 Tendencias de la industria 13

5.1.4.1 ¿Cuáles son las tendencias del mercado e industria? 16

5.1.5 Análisis Microentorno 16

5.1.5.6 Estructura de la Industria 17

5.1.5.7 Competidores 18

5.1.5.8 Competencia directa 19

5.1.5.10 Ventajas distintivas sobre los competidores 20

5.1.5.11 Barreras de entrada a la industria 20

5.1.5.12 Innovar para desarrollar y mantener esas ventajas 21

5.1.5.13 Diferenciación de producto/servicio 21

5.1.6 Análisis Macroeconómico 23

5.1.6.1 Otros Factores del Macroentorno 24

5.1.6.2 PIB (Producto Interno Bruto) 25

5.1.6.4 Inflación 26

5.1.6.5 Desempleo 26

5.1.6.6 Balanza de Pagos 26

5.1.6.9 Déficit Público 27

5.1.6.11 Tipo de cambio e impacto en la industria 27

5.1.7 Análisis de las 5 Fuerzas de Porter 28

5.1.8 Análisis PESTEL: 45

5.1.9 Análisis FODA 47

5.1.10 Análisis Cadena de valor: Esquema cadena de valor 48

5.1.11 Estrategia Océano azul: 49

5.2 Análisis de Competencia mercado del Renting: 52
5.2.1 Principales Competidores 52
5.2.2 Información y análisis de cada uno de los competidores 53
5.2.4 Tendencias de los Competidores 55
5.3 Determinación del Cliente 56
5.3.1 Definición 57
5.3.2 Determinación del Segmento elegido 57
5.3.3 Tamaño y Crecimiento del Segmento 58
5.3.4 Tendencias del Segmento 60
Conclusiones del Diagnóstico Competitivo 62
6. **Descripción de la Empresa y Producto** 63
6.1. Descripción de la Empresa 63
6.1.1. Misión, Visión y Valores 64
6.1.2. Objetivo General y objetivos específicos 65
6.2. Descripción del Producto y/o Servicio 65
6.2.1. Job to Be Done 67
Resultados de la encuesta: 71
6.2.2. Plan de Testeo y MVP 74
6.2.3. Descripción de los tipos de cliente 74
6.2.4. Estrategia de Desarrollo de nuevos clientes 75
6.3. Generación del Modelo de Negocio 75
6.3.1. Definición de la Ventaja Competitiva 75
6.3.2. Business Model Canvas 77
6.3.2.1. Descripción de los 9 bloques del Business Model Canvas 77
6.3.3. Identificación del Satisfactor de Necesidad 81
6.3.4. Estrategias de Entrada 81
6.3.5. Estrategia de Crecimiento 81
6.3.6. Estrategia de Expansión 82
6.3.7. Estrategia de Retirada 82
6.3.8. Hitos Clave 82
7.0 **Investigación de Mercado** 83
7.1. Objetivo General y Objetivos Específicos 83
7.2. Investigación de Mercado 85
7.2.1 Definición de los objetivos a investigar 85

7.2.2. Selección y establecimiento del diseño de la investigación 86
7.2.3. Elegir fuentes de información 88
7.2.4 Determinación y diseño de los instrumentos de medición y análisis de datos 88
7.2.5 Determinación de la Muestra 89
7.2.6 Organización de datos y Conclusiones 90
8.- **Plan de marketing** 93
8.1. Objetivo General y Objetivos Específicos 96
8.3. Estrategias del Marketing Mix 98
8.3.1. Estrategia de Producto 99
8.3.1.1. Análisis del Ciclo de Vida del Producto 100
8.3.1.2. Análisis de Matriz BCG 101
8.3.1.3. Análisis Matriz de Ansoff 102
8.3.2. Estrategia de Precio 103
8.3.3. Estrategia de crecimiento 103
8.3.4. Estrategia de Plaza 103
8.3.5. Estrategia de Promoción 103
8.3.6. Estrategia de Packaging 104
8.3.7. Estrategia de Evidencia Física 105
8.3.8. Estrategia de Personas 105
8.4. Estrategia y Pronóstico de Ventas (primeros 12 meses) 106
8.5. Presupuesto de Marketing (12 meses): 107
9.1. P**lan de Recursos Humanos y Operaciones** 109
9.1.1. Organigrama Funcional 110
9.1.1. Descripción de Funciones y Responsabilidades 112
9.1.1. Rango Salarial 115
9.1.5. Descripción de Principales Actividades de Recursos Humanos 116
9.1.7. Desarrollo de Personas 118
9.1.7.1. Estrategia de Desarrollo 118
9.1.8. Presupuesto de Recursos Humanos (12 meses) 120
9.1.9. Carta Gantt de Recursos Humanos 121
9.2 **Operaciones** 122
9.2.1. Objetivos Generales y Objetivos Específicos Operacionales 122
9.2.2. Flujograma 122
9.2.3. Descripción Operativa 123
9.3. Estrategia Operativa 123

9.4. Alcance Operacional 124
9.5. Presupuesto Operacional (12 meses) 124
9.6. Carta Gantt Operacional 125
10. **Plan Financiero** 126
10.1. Objetivos Financieros 126
10.2. Ingresos: 127
10.3. Costos: 127
10.4. Flujos Futuros proyectados a 5 años en 3 escenarios 127
10.5. Inversión Requerida: 128
10.6. Punto de Equilibrio: 128
10.7. Payback: 128
10.8. Valor Actual Neto 129
10.9. Tasa Interna de Retorno: 129
10.10. Estrategia de Financiamiento 130
11. **Riesgos Críticos** 130
11.1. Interés de mercado y Potencial de Crecimiento 131
11.2. Acciones de la Competencia y Represalias 132
11.3. Tiempo y Costo del Desarrollo 132
11.4. Gastos de Explotación 133
11.5. Riesgos de Replicación 134
Conclusiones 135
Bibliografía 137
Anexos 137

4. Descripción del Problema

Comprar un vehículo en la mayoría de los casos significa tener que endeudarse, es decir, utilizar la capacidad crediticia que otorgan las entidades financieras con el objetivo de poder adquirir un medio de transporte. En otro escenario, significa tener que ahorrar por un largo periodo de tiempo, con el objetivo de poder comprar un vehículo 0 kilómetro.

Por otro lado, comprar un auto implica trámites y compromisos que normalmente suponen un dolor de cabeza para el propietario, como el pago impuesto de verde, realizar las mantenciones del vehículo, contratar el seguro, por mencionar algunas. El renting exime al conductor de todas estas preocupaciones, ya que estos servicios vienen todos incluidos en el valor cuota mensual a pagar

Por otra parte, la pandemia mundial de COVID-19 ha generado grandes cambios en nuestra sociedad, una de ellas es el transporte diario, donde la necesidad de desplazarse individualmente en automóvil es muy valorada. Esta variable y otras como el stock y logística de los vehículos a aumentado el valor de ellos. Es por estas razones el renting se transforma en una opción de baja barrara de entrada para optar por un vehículo nuevo.

El Renting un servicio de alquiler de autos a largo plazo que proporciona beneficios de utilidad económica para las empresas y las personas; se trata de usar un vehículo sin incurrir en gastos e inversiones adicionales, sin afectar el nivel de endeudamiento y los cupos de crédito, por lo que el usuario no está expuesto a la desvalorización de los vehículos y logra una eficiencia operativa, financiera y tributaria en la compra del servicio.

Este modelo de negocio y solución económica que ha sido implementado por distintas empresas, quienes otorgan un arriendo de un bien mueble por una cantidad determinada de tiempo, con el objeto de que sus clientes puedan de hacer uso de este y encargarse solamente de financiar el consumo. La revolución del renting se instaló desde los años 60, donde se empezó a extender el alquiler a largo plazo.

5. Diagnostico Competitivo

A continuación, se desarrolla el diagnóstico competitivo del proyecto, la situación actual del modelo de negocios, y en la industria en que participa en el renting en nuestro país como modelo de negocios.

Revisaremos los factores tanto en los aspectos estratégicos como competitivos, así también aquellos factores externos que nos permitan implementar este modelo competitivo en nuestro país.

5.1 Análisis de la industria: Industria automotriz en Chile

Para realizar un análisis de la industria nos enfocaremos en revisar distintos aspectos que nos permitan evaluar las condiciones actuales, como también analizar las perspectivas futuras de la industria del arrendamiento de vehículos particulares a plazo fijo.

Como primera parte nos enfocaremos en el impacto de la economía y como puede incidir en el desarrollo de nuestro proyecto.

La economía en Chile vive una real paradoja, puesto que, de acuerdo con datos entregado por el Diario Financiero, en su publicación del día 07-11-2021, señala que el crecimiento del PIB marcará un récord en torno al 10%, el que ha sido impulsado por un nivel inusual de liquidez en los hogares, dada las ayudas fiscales en pandemia y los retiros anticipados de las AFP y un relajamiento en las restricciones de movilidad. Pero este efecto se verá impactado en el año 2022, donde se proyecta un crecimiento entre un rango del 1% al 2%, así también agregar la delicada situación fiscal que marcará los próximos años producto por el bajo margen para que el estado siga endeudándose.[1]

El crecimiento del próximo año estará condicionado al factor político y económico, puesto que se está debatiendo una nueva constitución lo que hace estar expectante al sector inversionista privado llevando a realizar proyecciones financieras más estrechas, sobre todo con proyectos a mediano y largo plazo debido a la incertidumbre.

Otro punto relevante tiene que ver con la inflación, donde el Banco Central[2] (expertos) ha indicado un incremento considerable y constante, en donde en la actualidad esta ha aumentado de tal forma que se ha ido acercando al 10% anual.

---

[1] *Diario Financiero, (2021). Perfectivas para un Chile en 2022. Chile Economía, (1), 11-12,*

[2] *Banco Central 2022. Resumen IPOM marzo 2022. Recuperado el 28 de abril de 2022, de https://www.bcentral.cl/resumen-ipom/-/detalle/resumen-ipom-marzo-2022.*

Todos los componentes del IPC mostraron variaciones anuales al alza, destacando el rápido aumento del IPC subyacente de bienes, que pasó de alrededor de 5% a mediados de 2021 a cifras en torno a 9% a inicios de 2022 afectando a los consumidores tanto en el aumento del costo de vida y en el aumento de los precios de los productos de la canasta básica. A esto debemos añadir que no solo debemos ver lo que afecta con la demanda interna, sino también a lo que ocurre a nivel global puesto que esto también está afectando en la oferta externa, a través de los llamados commodities y el transporte o traslado.

La pandemia del coronavirus y sus rebrotes implican restricciones de movilidad, lo que hace que las cadenas de producción no funcionen eficientemente, donde hay acciones y actividades productivas que no se podrán realizar.

Sin embargo, a partir del segundo trimestre del 2022 la situación económica podría mejorar, puesto que al no tener subsidios del estado (IFE), provocaría que las personas tengan que buscar empleos, no habrá tanto dinero circulante ni tanta liquidez.

Otro aspecto importante que podemos considerar en este análisis tiene que ver con la relación entre oferta y demanda, donde debemos divisar lo que está ocurriendo en el mercado con el consumo de bienes y servicios, considerar el precio de los productos que estamos ofreciendo y el stock de unidades con el objeto de determinar un equilibrio.

Actualmente en Chile, el escenario de la industria automotriz está condicionado por problemas de stock y un incremento en la demanda, las que se han visto mermadas por factores como el retraso en el funcionamiento de los puertos de embarques en el extranjero; existe menor dotación de personal para procesos de desembarque y traslado dentro de Chile y un estancamiento en la producción de vehículos. A esto debemos agregar que a la falta de stock tenemos un aumento en los precios de los vehículos, lo que conlleva a los consumidores a desembolsar una mayor inversión al momento de adquirir un vehículo.

A raíz de este punto, podemos considerar que la entrega de este servicio puede ser una ventaja competitiva, donde existe una alta necesidad del uso de vehículos y así evitar el uso del transporte público para no tener contagios.

El alcance de la competencia también es una parte integral en el análisis de la industria, siendo un factor importante para las empresas nuevas y que quieren tener presencia en el mercado. Es así cuando existen un grupo pequeño de empresas que *componen la industria*, *nuestra* empresa puede capturar una participación de mercado con una estrategia de precios bajos, entregando vehículos de la misma calidad y teniendo el mismo stock que la competencia.

5.1.1 Tamaño del Mercado: Mercado de transporte individual automotriz

El mercado que abarcaremos se da en la siguiente proporción en cual localidades y % de cuota de mercado a la cual aspiramos.

LOCALIDAD	DEMOGRAFIA
SANTIAGO	5.251.365
TEMUCO	392.969
ATACAMA	487.993
VALPARAISO	1.936.957
TOTAL	**8.069.284**
2%	**161.386**

2%: 161.386 Target "Q" y en donde "P" equivale a promedio de valor $385.000.-

Imagen 1. Fuente: Planilla y cálculos elaboración propia

PROY ANUAL	UNIDADES	TASA CRECIMIENTO	PROY ANUAL	PRECIO P	PROY ANUAL	COSTO P
1er año	161386	1%	1er año	$ 385.000	10%	$ 254.100
2do año	163000	1614	2do año	$ 423.500	$ 38.500	$ 279.510
3er año	164630	1630	3er año	$ 465.850	$ 42.350	$ 307.461
4to año	166276	1646	4to año	$ 512.435	$ 46.585	$ 338.207
5to año	167939	1663	5to año	$ 563.679	$ 51.244	$ 372.028

INCREMENTO COSTO	INGRESOS MENSUALES	COSTOS X VENTA	MARGEN BRUTO	GASTO ADM	RESULTADO OPERACIONAL
100%	$ 62.133.610.000	$ 41.008.182.600	$ 21.125.427.400	$ 11.220.200.000	$ 9.905.227.400
110%	$ 69.030.440.710	$ 45.560.090.869	$ 23.470.349.841	$ 11.332.402.000	$ 12.137.947.841
110%	$ 76.692.819.629	$ 50.617.260.955	$ 26.075.558.674	$ 11.445.726.020	$ 14.629.832.654
110%	$ 85.205.722.608	$ 56.235.776.921	$ 28.969.945.687	$ 11.560.183.280	$ 17.409.762.406
110%	$ 94.663.557.817	$ 62.477.948.159	$ 32.185.609.658	$ 11.675.785.113	$ 20.509.824.545

Imagen 2. Fuente: planillas y cálculos elaboración propia

Proyección anterior, considera el escenario más optimista de los 3 escenarios supuestos al ingresar al mercado, considerando penetración del 1%, 1,5% y 2% del mercado global de las localidades definidas como target inicial.

Una consideración importante para nuestro proyecto consiste en definir nuestro **mercado objetivo** y/o el segmento donde nos orientaremos, por lo que se describe el perfil de nuestros clientes:

Estaremos enfocados en profesionales jóvenes, ejecutivos de nivel medio y pequeños empresarios que cuenten con capacidad de pago mensual, que requieran optar por el arriendo de vehículos e ir renovando cada cierta cantidad de tiempo, donde no cuenten con tiempo para la realización de mantenciones y que tengan la necesidad de movilizarse constantemente.

Si hablamos de una segmentación tradicional, este grupo objetivo estará centrado en un segmento **C1, A/B y C2**, quienes pertenecen al grupo y/o clase media alta, y representan aproximadamente a un **24% de los hogares en Chile**, equivalente a 1.549.054 hogares, los cuales se conforman por 3 personas en estos grupos socioeconómicos.[3]

El nuevo índice socioeconómico calcula el grado de bienestar relativo de un hogar chileno. Para su construcción considera tres aspectos.

El primero de ellos es el tramo de ingreso per cápita equivalente, el que es ajustado de acuerdo con el tamaño del hogar. De esta forma, un hombre casado sin hijos que gana $1.000.000 al mes (el mismo sueldo que su mujer) estará en un segmento socioeconómico distinto que si ganara exactamente lo mismo (al igual que su mujer), pero tuviera dos hijos. Esto, porque en el primer ejemplo el sueldo familiar se divide entre dos personas y, en el segundo, entre cuatro. La diferencia está en que, con el modelo usado hasta hoy (ABC1-C2-C3-D-E), ambos casos clasificarían dentro del mismo segmento socioeconómico.

El segundo aspecto es el nivel educacional del principal sostenedor del hogar. A mayor grado de educación universitaria (o incluso de posgrado), mayor puntuación. Y el tercero es el nivel ocupacional de esta misma persona.

En la Región Metropolitana, el C1a se concentra geográficamente en las mismas zonas que el AB (como Las Condes, Vitacura y Providencia), mientras que el C1b, si bien habita estas comunas, también lo hace en lugares asociados a segmentos más bajos, asociados al C2, como Santiago Centro y Ñuñoa, y también en áreas de Maipú, La Florida y San Miguel.

Analizando proyecciones del INE para junio 2021, Chile tiene una población de 19.678.363 habitantes, el grupo C1a/b + C2 equivale a 4.843.374 habitantes, 24.6% población total.

Nosotros aspiramos a un tamaño de mercado corresponde a un 3% de nuestro segmento, equivalente a 145.301 habitantes y quienes está distribuidos en las siguientes zonas: Santiago, La Serena, Viña del Mar.

3 *Asociación de opinión de mercado y opinión pública. Los grupos socioeconómicos en Chile Recuperado el 30 de abril de 2022, de* https://aimchile.cl

5.1.2 Estimación de la demanda actual: (2% de localidades Target)

Para poder realizar un análisis comparativo, utilizaremos como ejemplo el mercado de España, dado que, en dicho país, **2 de cada 10 vehículos**, son adquiridos a través del modelo de renting.[4]

Según datos actualizados de la Asociación Española de Renting de Vehículos, país pionero un quinto (20,35%) del total de los vehículos matriculados/inscritos durante el año 2020 corresponde a los destinados para el renting.[5]

Además, los clientes de este servicio en España aumentaron un 244,86% en los últimos cuatro años. De los cuales, el 95,47% corresponden a pequeñas empresas, trabajadores independientes y personas particulares.

En el resto de Europa, su participación en relación con los vehículos inscritos representa un 15%.

5.1.3 Crecimiento proyectado de la demanda en personas y MMUS$ a 5 años

Entendiendo que, en países como España, los vehículos adquiridos sobre la modalidad de renting representan cerca de un **25%,** y que, a nivel local, hoy existen solo 4 competidores directos, es que la proyección esperada para nuestra propuesta en la siguiente:

Año	2023	2024	2025	2026	2027
Participación Proyectada	2%	3%	4%	5%	6%

Imagen 3. Fuente: Planilla y cálculos elaboración propia

Esta proyección dependerá principalmente, de los acuerdos comerciales que podamos generar con los principales distribuidores de autos en el país.

5.1.4 Tendencias de la industria

Actualmente existe una tendencia mundial que surge en Estados Unidos la cual consiste en "**no compres un auto, paga por usar el servicio**"[6], la que ha ido creciendo producto de la misma incertidumbre que ha provocado la pandemia, donde diversos

[4] Otos, N. (2021, 22 agosto). El renting crece en España gracias a los autónomos y particulares. neomotor.sport.es. Recuperado 23 de enero de 2022, de https://neomotor.sport.es/industria/el-renting-crece-en-espana-gracias-a-los-autonomos-y-particulares.html

[5] Asociación Española de Renting, (2020). Mercado del Renting. Maria Sosa Garzúa, (3), 2-3

[6] Foodretail.¿Un carro de la compra inteligente? Caper lo consigue. (2019, 11 de enero). Recuperado 02 de Mayo 2022 de https://www.foodretail.es/industria-auxiliar/carro-inteligente-compra-caper_2_1290790909.html

tipos de clientes y/o consumidores han tenido que reinventar sus procesos de trabajo y traslados, optando por buscar nuevas actividades comerciales, lo que ha conllevado a utilizar distintos medios logísticos para hacer entrega de sus productos como también en asistir a sus trabajos.

Por otra parte, debemos señalar que actualmente las empresas conviven en un entorno de alta volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad constante, la que se ha ido incrementando con mayor fuerza producto de la pandemia del coronavirus, llevando a que las empresas tengan que adaptarse a nuevos cambios que han ido afectando la programación estratégica.

En el caso de la industria automotriz, también se ha visto afectada a estos cambios, donde se ha visto una variedad de cambios volátiles y que van con una gran velocidad, producto de la misma Pandemia se han generado grandes retos combinando la protección y la salud con responsabilidad y sostenibilidad. También, existen cambios en el comportamiento en las decisiones de compra de los consumidores, existiendo una tendencia a tener un mayor uso del vehículo para trasladarse tanto a sus trabajos como a otras actividades, puesto que esto hace sentirse más seguro en sus traslados y evitar el contagio. Otro punto relevante, considera a un cliente mayormente empoderado y con un alto conocimiento financiero, el que toma decisiones bajo directrices totalmente novedosas. Es por esto, se debe abordar este tipo de volatilidad con mayor visión de futuro, llevando nuestra estrategia a tener que anteponerse a potenciales cambios que permitan transformar la industria y el mercado.

El consumidor actual quiere disfrutar más que poseer, no quiere compromisos a largo plazo pensando en un presente incierto, buscando experiencias y que pueda vivir en el tiempo en base a estímulos que proporcionen novedad. La experiencia del renting es una modalidad que busca satisfacer este tipo de novedades, donde los clientes buscan la experiencia de adquirir un tipo de vehículo por cierta cantidad de tiempo, sin tener mayores compromisos al final del plazo, solamente realizando un pago mensual. Es por esto, que es primordial un alto conocimiento en cuanto a este tipo de mercado, teniendo una actualización constante con las tendencias de la industria y lograr un entendimiento en estos cambios.

De acuerdo con la publicación realizada por CAVEM (abril 2022), *“Los clientes de los concesionarios de automóviles quieren una compra de "bajo esfuerzo"*, señalando que un tercio de los clientes encuestados dicen que lo que más les importa que el proceso de compra debe ser con un bajo esfuerzo. Esto lleva a levantar grandes desafíos, tanto en un proceso de compra express, lo que hace que sea menos optimo el proceso de compra actual y el que debe ir evolucionando en los procesos de ventas tradicionales.

Las situaciones complejas pueden tener diversos factores y también, puede haber variables que son interconectadas, por lo que hace un ambiente aún más complejo. No obstante, se puede disponer con un alto acceso la información que conlleve a conocer tanto las múltiples reacciones del mercado, la competencia, el comportamiento de los consumidores. Para esto, es necesario aportar una mayor claridad y simpleza en la ejecución de tareas y cada acción que se lleve a cabo dentro de nuestra organización.

Para el caso de situaciones ambiguas pueden estar dominadas por incógnitas desconocidas o por una falta de claridad que provocan los factores anteriores, donde una decisión "A" puede tener repercusiones ambiguas, llevando a no tener efectos B sino una serie de efectos. Es por eso la importancia de tener una rápida capacidad de reacción, el que permita estar preparados para los cambios que va generando la industria automotriz y la evolución de compras de los clientes, puesto que puede ser un factor clave en el resultado de este tipo de negocio. En este caso, la industria automotriz se vio afectada frente al efecto de la pandemia, cuando en el año 2020 tuvo una baja considerable de ventas llevando a las empresas de este rubro a tener que reinventar sus procesos de comercialización, la que ha sido a través de distintas estrategias como es el caso del comercio electrónico y también en una mejora en los stocks.

Es importante recalcar que ante estos entornos VUCA la importancia de un liderazgo positivo, quienes deben adaptar a las organizaciones a estos cambios, buscando formas rápidas, agiles y constante frente a los imprevistos que puede ir variando tanto en la industria como en el mercado.

Es por esto, consideramos que el renting es una alternativa y también un medio innovador para la industria automotriz, puesto que permite tener alternativas que conlleve a los clientes a obtener un vehículo.

Dado lo anterior podemos considerar que el renting se está imponiendo como una tendencia al alza, el que ha demostrado ser un sector innovador, dinámico y ágil muy capaz de adaptarse a las necesidades de los clientes. Por otra parte, el crecimiento del mercado automotriz ha favorecido este modelo de negocio, considerando que existen mayores conductores que prefieren optar la movilidad a través de vehículos particulares y no así el transporte público, para evitar el contagio del COVID. También, se debe considerar que el poder adquisitivo de los consumidores ha disminuido, lo que hace menos probable que puedan considerar la compra de un vehículo donde deben desembolsar una inversión inicial en tiempos de incertidumbre.

5.1.4.1 ¿Cuáles son las tendencias del mercado e industria?

Actualmente existe un real interés y crecimiento en optar por esta modalidad de servicio, la que se ha visto incrementada en Chile por los siguientes motivos:

- Baja de stock en la venta de vehículos ha generado nuevas oportunidades de negocios como en renting.

- Los elevados precios para la adquisición de vehículos llevan a los clientes a tomar esta opción.

- La Pandemia incita a las personas a trasladarse en vehículo de manera segura para evitar el contagio, es decir, existe un mayor interés a obtener un vehículo para uso particular.

- Incremento en la llegada de inmigrantes que buscan la forma de movilizarse y que no tienen opciones de financiamiento (el renting se carga a la tarjeta de crédito las cuotas).

- Las políticas públicas implementadas en el último año en Chile han entregado recursos a las personas generando mayor liquidez en el mercado.

5.1.5 Análisis Microentorno

Los factores de microentorno son elementos fundamentales en una empresa, por lo que se deben identificar, entender cuáles son y como pueden afectar, así poder mejorar la planificación, mejorar la eficiencia operativa y lograr un mejor éxito financiero.

5.1.5.1 Mercado

Existe un número significativo de empresas dedicadas a este negocio, quienes están dispuestas a satisfacer las necesidades de los clientes que están interesados en este tipo de servicios. Estos son los casos como; Tripp, Smartycar y GetCar, donde existe una oferta variada para que los clientes puedan adquirir este tipo de servicios.

5.1.5.2 Proveedores

Están compuestos principalmente por empresas tales como:

- Automotoras proveedoras de vehículos y de servicios de mantenciones tales como automotores Gildemaister, Derco Center, etc.

- Compañías aseguradoras, tales como HDI, BCI Seguros y Consorcio.

- Aplicaciones tecnológicas con inteligencia artificial y automatización, que permitan realizar prospección de nuevos clientes a través de Hosting y servicios digitales.

- Arriendo de inmuebles para uso de oficinas e instalaciones.

5.1.5.3 Distribuidores

En este caso nuestros servicios requieren ser comercializados de manera directa, por lo que inicialmente no se requiere por intermediarios, lo que nos facilita en tener un mejor ingreso al mercado y no debilitar la marca a nivel reputacional.

5.1.5.4 Clientes

Nuestros servicios están orientados a clientes B2C donde estamos dirigidos a vender de manera directa al consumidor final, segmentando de acuerdo con intereses, edad, localización y poder de compra.
Para esto debemos mencionar que nuestros servicios se basan en que forma resolveremos la necesidad del cliente, y también, en las formas de como percibirán el uso de nuestros servicios.

5.1.5.5 Competencia

Un factor relevante en nuestro análisis debe considerar la competencia, por lo que se debe tener en cuenta en cómo se desenvuelven, tanto en precios y en las estrategias de diferenciación del servicio, por lo que debemos actualizarnos constantemente con esta información e ir adelantándonos a estos cambios que nos lleven a obtener una mejor ventaja competitiva.

5.1.5.6 Estructura de la Industria

En el caso de la estructura de la industria nos enfocaremos en revisar la concentración de mercado, con el objeto de conocer cuál es el número de empresas competidoras que intervienen en este negocio.
Debemos señalar que el negocio del renting en Chile es una modalidad que recién se está implementando, el que ha ido ganando adeptos por el modelo de servicio que muestra, tanto en la facilidad como en la comodidad de adquirir un vehículo. Esto ha llevado que más empresas dedicadas al rubro automotriz (Concesionarios) y/o también otros tipos de empresas, se sumen a la entrega de este servicio lo de acuerdo con cifras entregadas por ANAC en su informe de marzo, la participación de mercado que ocupan las empresas de renting equivale a un 1% en relación con las ventas de vehículos nuevos.

En este mercado existen diversos participantes que han ingresado al negocio del renting, tanto por su trayectoria a través del rubro automotriz como también en el leasing operativo, donde podríamos definir que no existe una **"concentración de mercado"** y que existe una libre competencia para entrar en este negocio. Por otra parte, es un negocio que está experimentando un crecimiento exponencial, donde los clientes están optando por este tipo de modalidad y que ha llevado a elevar estas suscripciones sobre un 300% desde que se han iniciado estas operaciones en Chile.

También debemos añadir que en este tipo de negocio existe una **"competencia perfecta"**, esto porque existe diversos oferentes que ofrecen el mismo tipo de servicios y que ninguna de ellas puede influir en el precio sobre los otros participantes, entendiendo que el precio se regula en función de las fuerzas del mercado. Además, los compradores pueden conocer acerca de la calidad y precios, viendo las opciones disponibles y las utilidades de cada uno de estos servicios. Esto permite que las empresas puedan entrar o salir sin ningún tipo de impedimento, puesto que no existen medidas de protección que tienen algunos sectores productivos para limitar esta competencia. Estos servicios son homogéneos, lo que significa que todas las empresas ofrecen de manera similar el mismo servicio, donde no existen mayores características distintas entre uno y otro.

5.1.5.7 Competidores

Como sabemos nuestras pretensiones para entrar en este negocio es considerar que estamos en un mercado de competencia perfecta, donde existen diversos competidores que ofrecen el mismo servicio y con distintos tipos de ofertas, lo que hace que un cliente pueda optar en cambiar de una marca a otra dependiendo de los beneficios que puedan otorgar cada una de ellas. Por esto nos resulta relevante definir cuáles son nuestros competidores directos e indirectos

5.1.5.8 Competencia directa

Son todas aquellas empresas o marcas que ofrecen los mismos productos y/o servicios para satisfacer una necesidad, tratando de diferenciarse a través de la atención y fidelidad de los clientes. Generalmente, estas empresas se caracterizan por tener los mismos puntos de ventas, oferta y demanda del mercado y área geográfica del público objetivo. También, puede que el cliente pueda diferenciar por precio, la calidad del servicio, los atributos que le otorga este servicio y entre otros aspectos.

Para nuestro caso, nuestros competidores directos están compuestos por empresas que se dedican a realizar este mismo negocio del renting, quienes se diferencian a través de los beneficios y servicios que otorgan cada una de ellas, como también en los tipos de modelos de vehículos que otorgan como arriendo.

Empresas que actualmente se dedican a prestar el mismo servicio son las siguientes:

tripp	Servicios de Renting y Renta Car
smartycar BY SALFA	Servicios de Renting
GetCar TATTERSALL	Servicios de Renting y Renta Car.

Imagen 4. Fuente: Cuadro elaboración propia

5.1.5.9 Competencia indirecta

En relación con nuestra competencia indirecta, debemos señalar que son aquellas empresas que ofrecen productos y/o servicios diferentes pero que cumplen la misma función de satisfacer las necesidades de distinta forma, lo que permite que en algunos casos los clientes puedan sustituir estos servicios de manera fácil.

Para el caso de nuestro modelo de negocio, podríamos considerar que nuestra competencia indirecta está dada por los Rent a Car y Automotoras que otorgan créditos asociados a las mismas características del renting (Financiamiento a través de uso de **Opción Inteligente** y/o **Compra Maestra**).

5.1.5.10 Ventajas distintivas sobre los competidores

- Puedes tener un mayor control de gastos, sin sorpresas a fin de mes.
- No requiere financiamiento con ninguna otra entidad.
- No se necesita desembolso inicial para comenzar a utilizar tu auto.
- Obtienes siempre modelos de última generación: más seguros y sustentables.
- Es cómodo, donde la empresa que ofrece el servicio de renting se encarga de realizar todos los trámites.
- El mantenimiento y reparación en caso de alguna eventualidad está incluido en la cuota mensual.

5.1.5.11 Barreras de entrada a la industria

Tal como se indica anteriormente, para este tipo de industria no existen barreras de entradas, considerando que es un negocio que está en pleno desarrollo y que recién se está dando a conocer de manera masiva en Chile. Actualmente, si analizamos algunos factores podemos determinar que no existen barreras de entradas para esta industria:

- Factores Tecnológicos: No existen tecnologías patentadas por la competencia para acceder a este mercado, puesto que cada uno puede implementar aplicaciones que permitan una mejora en la entrega de estos servicios.

- Factores gubernamentales: En algunos países, los gobiernos establecen ciertos subsidios o subvenciones a las industrias locales bien establecen aranceles a las importaciones de competidores extranjeros con el objetivo de proteger a las empresas nacionales. Para el caso del renting, actualmente no existen este tipo de condiciones que no permitan implementar este modelo de negocios.

- Factores de aprendizaje: Consideramos un factor importante la curva de aprendizaje que debe ser entendida por todo el equipo de la empresa, donde debe no solamente se debe aplicar a la producción sino también a la distribución, logística y otras funciones.

- Factores en acceso a canales de distribución: Para evitar este factor como barrera de entrada, se debe persuadir a los canales para que acepten sus productos y/o servicios mediante una reducción de precios y una mayor asignación de recursos en publicidad.

5.1.5.12 Innovar para desarrollar y mantener esas ventajas

Políticas y garantías para acceder al servicio, no es necesario entregar un pie para iniciar el contrato de arrendamiento Renting. La mensualidad considera costo de mantención del vehículo, así como también, costo de pólizas de seguro automotriz.

5.1.5.13 Diferenciación de producto/servicio

El servicio de renting que pretendemos brindar posee una gran diferenciación en relación con nuestros competidores directos e indirecto.

Para acceder al servicio, se debe realizar a través de una aplicación propia y/o portal web, en donde solo bastan 5 pasos para acceder al servicio:

1) Se debe digitar nombre, Rut, dirección y fono particular.

2) Con el Rut, indexaremos a plataformas informativas bancarias que nos brindaran información del Score del cliente, para poder determinar a cuanto equivale la cuota máx. que puede cancelar.

3) Se dispondrá de 3 alternativas de vehículos con todos los servicios complementarios asociados, como seguro automotriz, servicios de mantención y servicios post venta. Estas alternativas constan de una alternativa económica, intermedia y de lujo, en donde el cliente podrá considerar la opción que estime más conveniente y pertinente en relación con su situación financiera actual.

4) La opción de vehículo seleccionada inicia el proceso de firma de contrato virtual (firma digital), en donde el cliente solo debe propiciar foto por ambos lados de su cédula de identidad y firmar a través de su dispositivo smartphone, otorgando además información de la TC que se asociará para PAC para cancelar mensualmente el plan deseado (24 o 36 mensualidades).

5) Al aceptar condiciones, firmar contrato digital y asociar TC, se da paso al despacho del vehículo seleccionado a la dirección particular del cliente propiciado al inicio en el 1er paso. Cliente puede coordinar si desea, pasar a buscar su vehículo en sucursales asociadas a nuestra empresa de renting.

La aplicación y sitio web, contarán con un showroom en donde se exhibirán todas las marcas y modelos de vehículos que trabajan con nosotros. Podrán acceder a una vitrina virtual con realidad aumentada, en donde podrán informarse en profundidad acerca de la unidad que les sea de interés.

Nuestro servicio de Renting pretende ofertarse como servicio de E-commerce, en donde el cliente pueda realizar toda la gestión de forma digital sin tener que

presentarse físicamente en algún punto o ubicación para llevar a cabo la gestión de decisión de compra.

Nuestro servicio de enfoca a solventar necesidades de tiempo, transporte, así como la de presentar la opción por excelencia para acceder a una unidad de transporte personal por el tiempo que requiera el cliente, ya sea 2 o 3 años.

Complementario a este servicio, se crearán alianzas estratégicas con estaciones de servicio como Copec, la cual nos puede ayudar a brindar servicios de emergencia en caso de que los vehículos presenten fallas, así como también, servicios de fidelización por utilizar Copec como estación favorita para llenado de combustible, en donde a través de la aplicación de Renting o aplicación MUEVO, se entregarán cupones de descuento para el llenado de combustible o compras en PUNTO COPEC.

Diferenciación y ventajas de usar opción del Rentig

- ✓ Puedes tener un mayor control de gastos, sin sorpresas a fin de mes.
- ✓ No requiere financiamiento con ninguna otra entidad.
- ✓ No se necesita pago inicial de % de pie para comenzar a utilizar tu auto.
- ✓ Obtienes siempre modelos de última generación, seguros y sustentables.
- ✓ Es cómodo, donde la empresa que ofrece el servicio de renting se encarga de realizar todos los trámites.
- ✓ El mantenimiento y reparación en caso de alguna eventualidad está incluido en la cuota mensual.
- ✓ El auto no tiene depreciación anual como ocurre con auto propio.
- ✓ El auto no tiene desvalorización por kilometraje como ocurre con un auto propio.
- ✓ El cupo de tarjeta de crédito no es usado con grandes montos, por lo cual puede usarla en otros comercios.
- ✓ No existe deuda bancaria, logrando una eficiencia operativa, financiera y tributaria en la compra del servicio.

5.1.6 Análisis Macroeconómico

En las últimas tres décadas la estabilidad económica y política de Chile destacaba en la Sudamérica, experimentado un fuerte crecimiento, lo que le permitió bajar sus índices de pobreza hasta un 8.1% el 2019, la cual hoy el 2022 es de 10.8%, principalmente impactada por la pandemia mundial. [7]

Hoy en su Macroeconomía impactan 4 factores fuertemente; inestabilidad política generado por el estallido social el 2019 y una nueva constitución en redacción, pandemia mundial, fuerte endeudamiento fiscal y retiros del sistema de pensiones.

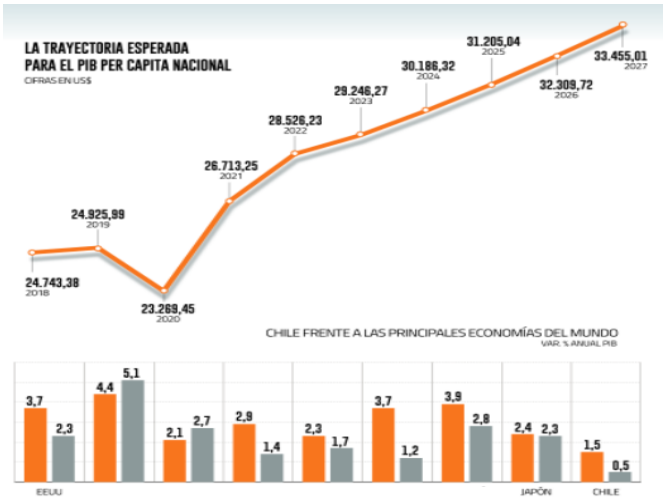


Imagen 5. Fuente: Diario financiero / FMI

Por otra parte, el ingreso per cápita aumento desde el 2020 en US$3.150 llegando a US$26.513 el 2021, manteniendo su segundo lugar en Latinoamérica detrás de Panamá. Según proyecciones del FMI para el 2024, Chile conseguiría pasar la barrera de los US$30.000 de ingreso per cápita. [8]

Colaboró de gran manera a lo anterior el exitoso plan de vacunación chileno que ha podido vacunar con 2 dosis a más del 80% de la población, con lo cual la economía se ve beneficiado al no tener que volver a cuarentenas y abriendo sus fronteras lentamente al turismo, generando un gran dinamismo en la economía interna, apoyado por un alto precio del cobre.

Las perspectivas para el 2022 son de un crecimiento del 1.5% y se busca estabilizar a una tasa de crecimiento más alta, sin embargo, hay diferentes factores que pueden modificar esta perspectiva, como son la redacción de una nueva constitución, cambio de gobierno y crisis mundial.

Respecto a las variables económicas y como estas podrían afectar en nuestra propuesta de modelo de negocio y/o servicio de Renting, se destacan los riesgos generados por la inflación, incrementos en el valor de la divisa y las normativas de

[7] Banco Mundial. Chile 2021, recuperado 03 de mayo, https://www.bancomundial.org/es/country/chileFMI,
[8] Diario financiero. FMI modera proyecciones para Chile (martes 19 de abril). Recuperado 03 de mayo de https://www.df.cl/economia-y-politica/macro/fmi-modera-proyecciones-para-chile-pero-anticipa-pib-per-capita-de-us

emisiones de gases, así también en alzas como los impuestos de combustibles.

El riesgo se entiende como las problemáticas futuras de que nuestros clientes puedan acceder a renovar nuestros servicios, ya que pueden eventualmente caer en default financiero y no caer en impagos previos al término del primer contrato pactado, lo que puede significar cartera de clientes morosos, en donde debemos adelantarnos y tomar medidas que nos permitan tomar garantías y seguros para no salir afectados por este tipo de eventualidades.

Por otra parte, el efecto de pandemia Covid.19, ha generado que las economías mundiales sufran alzas debido a la inflación, estanflación y alza significativa en los costos de vida en general por motivos de estados de confinamiento que han privado al sector comercial y económica en su operación en ciertos sectores, o bien, en ciertos lapsos de tiempo.

5.1.6.1 Otros Factores del Macroentorno

a) Geográficos

Las comunas en las cuales se realizará la implementación del renting serán las comunas de Santiago, Viña del Mar y la Serena. Dada la experiencia de mercado de los socios y participantes de este proyecto, además ser ciudades con poblaciones numerosas.

b) Demográfico

Según los últimos Censos de población y proyecciones realizadas por INE, Chile al 2021 tiene 19.678.363 habitantes, con una tasa de crecimiento anual del 1%, lo que significa aproximadamente 150.000 habitantes más por año descontando a los fallecidos.

Según lo anterior nuestro grupo objetivo C1a/b + C2 está compuesto por 4.843.374 de habitantes, que representa el 24.6% de los hogares. Este grupo estaría en alza dada la llegada de inmigrantes profesionales y técnicos, que rápidamente encuentran trabajo con contrato y pueden optar a nuestro servicio.

c) Político - Legal

Actualmente nuestro país vive una incertidumbre a través de distinto factores y que afectan en el desarrollo e implementación de nuevas inversiones, considerando que nos encontramos en un proceso de redacción e instauración de una nueva constitución. Por otra parte, se encuentra la situación actual en las reformas en materias tributarias, pensiones y aspectos relevantes como la seguridad pública, como también una mayor gobernanza que permita entregar mayor confianza a los ciudadanos

En aspectos legales, nuestro país de caracteriza por mantener un marco regulatorio economico tanto para las empresas como las personas, velando en que se cumplan cabalmente y evitando que se generen perjuicios a los consumidores finales. También debemos considerar una alta regulación por parte de entidades públicas y privadas en la industria automotriz, por lo que la industria del renting ha tenido que

regirse por contratos y/o suscripciones debidamente legales con el objeto de acreditar la entrega un servicio que otorgue garantias para sus clientes.

d) Tecnológicos

Las empresas de servicios de arriendos de vehículos han creado distintos sistemas que permiten acercar al consumidor al uso de la tecnología. La expansión es un cambio innovador para la industria porque por primera vez los clientes poseen una intersección directa con las aplicaciones móviles, variedad de vehículos cerca de su casa o trabajo cuando sea necesario y por cualquier periodo de tiempo, cada hora, diaria, semanal o mensualmente.

5.1.6.2 PIB (Producto Interno Bruto)

El PIB Chileno ha experimentado un gran crecimiento constante prácticamente multiplicándose 10 veces desde 1980.

Lamentablemente la pandemia del COVID-19 desplomo la economía nacional el año 2020, generando la peor recesión en décadas, contrayendo el PIB en un 6.0%. Hacia finales del 2020 la primera ola fue bajando su intensidad, lo que permitió una reactivación parcial de la economía. *Fuente: Banco Mundial*

Chile el 2021 ha podido gracias a su plan de vacunación sobre el 80% de la población, inyección de recursos vía deuda desde el estado como el Ingreso familiar de emergencia universal (IFE) extendido hasta fines de año, retiros de los fondos de pensiones, más un alza en el precio del cobre, llegar a crecer hasta un 11.5% según las proyecciones del Banco Central.

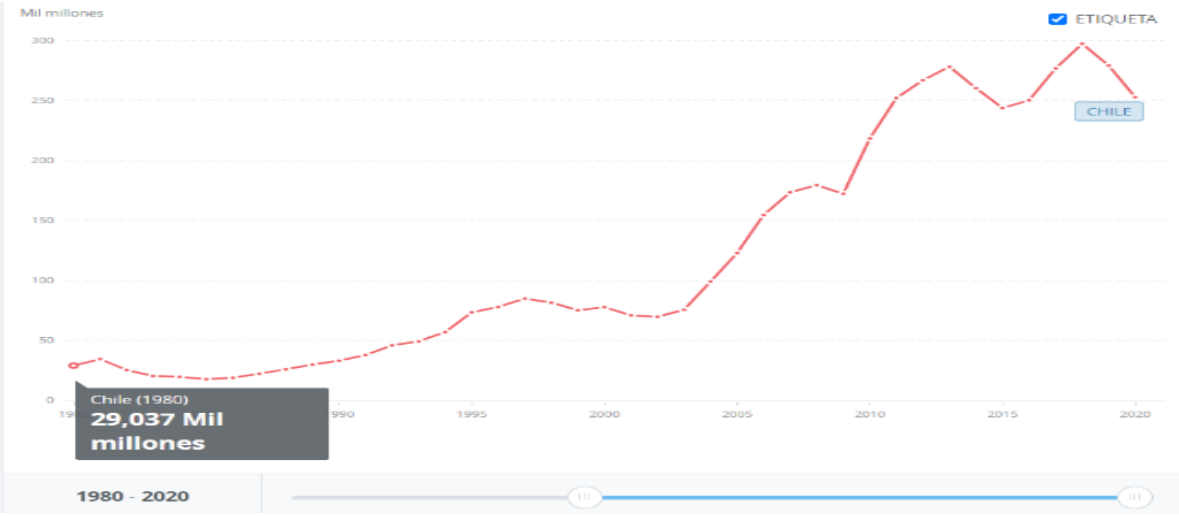


Imagen 6. Fuente: Banco Central 2022

5.1.6.3 IPC (Índice de precios de consumo)

Dada los distintos aportes estatales, los retiros de los fondos de pensiones, problemas de transporte y fabricación de diferentes productos a nivel local y mundial, la economía ha tenido una "tormenta perfecta", por lo cual el IPC acumulado para el 2021 va a estar muy cerca del 7% según información del INE, su nivel más alto desde el año 2008.[9]

5.1.6.4 Inflación

La crisis mundial por la pandemia del COVID-19 genero grandes problemas de logística de diversos productos y escasez de materias primas a nivel global, sumado a ellos un aporte a la economía nacional de aproximadamente USMM$50.000 y un sobre endeudamiento fiscal para apoyar a las familias chilenas con bonos sobrecalentaron la economía generando una inflación estimada por el Banco Central entorno al 6% para el 2021, por lo cual el banco central subió a 4% la tasa de interés, buscando contener dicha inflación.[10]

5.1.6.5 Desempleo

Dada la crisis mundial del 2020 por culpa de la pandemia, en Chile se perdieron más de un millón de empleos, por las distintas medidas restrictivas de movilidad, las cuales incluso duraron meses, lo que afectó mayoritariamente a las mujeres y a los trabajadores del comercio, la agricultura y hotelería, debilitando fuertemente a la clase media.
Hoy el panorama es de recuperación, la tasa de desocupación nacional alcanzó un 8,1% según información del INE. Un índice preocupante es un aumento de 2.8% del trabajo informal. [11]

5.1.6.6 Balanza de Pagos

Durante el tercer trimestre del 2021, la cuenta corriente registro un saldo negativo de USMM$6.504, con esta información el saldo acumulado en un año alcanzo en la balanza de pago un déficit equivalente a 3.5% del PIB Chileno, de acuerdo con los informes Balanza de Pagos, Posición de Inversión Internacional y Deuda Externa emitido por el Banco Central.[12]

5.1.6.7 Deuda Privada

"En Chile, según los últimos datos publicados por la **ACAFI** (Asociación Chilena de Administradoras de Fondos de Inversión) a 31 de diciembre de 2020, existen 33 AGF

[9] INE, Instituto Nacional de Estadística, IPC, 2022
[10] *Banco Central de Chile*, 2022
[11] INE, Instituto Nacional de Estadística, Desempleo, 2022
[12] *Banco Central de Chile*, 2022

(Administradoras generales de Fondos) que ofrecen 107 fondos de deuda privada que gestionan un volumen de 4.611 millones de dólares, una cuarta parte del volumen invertido en fondos de activos alternativos, que invierten tanto en deuda privada nacional (66% del total) como en deuda privada internacional (34% del total)." [13]

5.1.6.8 Deuda Pública

La deuda pública del Gobierno Central totalizó $71.933.370 millones al cierre de junio 2021. Deuda bruta 34,1% del PIB al cierre de 2021 [14]

5.1.6.9 Déficit Público

El déficit efectivo de este año se deterioró desde 3,8% del PIB del último reporte a 7,1% del PIB. El balance estructural varió de -6% a -9,5% del PIB.
Este déficit se financia con un mix de ahorros y endeudamiento. Por un lado, se retirarán más de US$ 9 mil millones de los fondos soberanos y se emitirán US$ 15 mil millones adicionales en deuda en el segundo semestre (US$ 27 mil millones como total año).

5.1.6.10 Tipo de Interés

Tipo de interés fijo, en conformidad de la TMC aplicada por el banco central de Chile.

La tasa periódica será fija, dado que debemos propiciar un canon de mensualidad fija a nuestros clientes para que puedan renovar, considerando cuotas establecidas y comprometidas en documento de pagaré del contrato automotriz.

Por otra parte, debemos considera que la mensualidad considera ítems adicionales que se pueden adicionar al monto bruto de saldo capital financiado a modo de costo operacional de la operación crediticia, o bien, adicionar al valor cuota con pago devengado mensual para que sea un costo fijo y este exento de aplicación de interés.

5.1.6.11 Tipo de cambio e impacto en la industria

Para el tipo de cambio se considera la divisa del dólar vs peso chileno. (USD/CLP – CLP/USD)
Lo anterior, dado que las unidades de vehículos son adquiridas en el extranjero y luego se transforma a peso chileno.

[13] INE, Instituto Nacional de Estadística, Deuda Privada, 2022
[14] *Banco Central de Chile*, Deuda Pública, 2022

5.1.7 Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

A continuación, se detallas las 5 fuerzas de Porter para el modelo de negocios de renting.

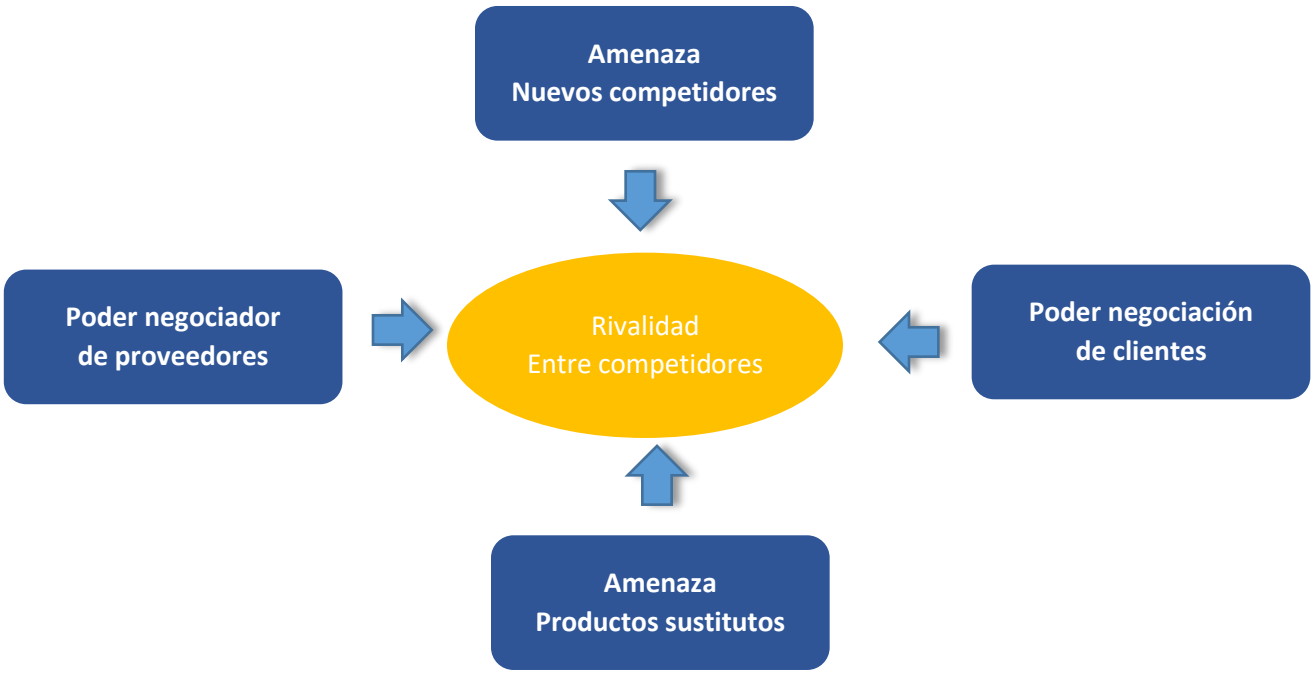


Imagen 7. Fuente: *Esquema elaboración propia.*

En el contexto de la Industria de alquiler de vehículos, en el año 2017 se fundó una aplicación llamada "Awto", la que consiste en un modelo de arriendo de vehículos por tiempo reducido, transformándose en el primer *carsharing* en Chile. Esto motivó a otras empresas dedicadas al rubro automotriz a implementar el modelo del Renting (arriendo de vehículos a largo plazo), donde se ha visto un público que muestra la necesidad de utilizar vehículos con mayor frecuencia puesto que responde a una "necesidad inmediata y especifica de movilidad", a través de solamente un sistema de arriendo mensual por el uso del vehículo sin tener que desembolsar otros costos.

Si bien la industria del Renting ya está instalada en chile hace algunos años, consideramos que muestra una gran oportunidad de negocio para comercializar este servicio, por el dinamismo, la versatilidad y flexibilidad que muestra este modelo para entregar a los clientes cada vez más exigentes y que requieran menos trámites al momento de utilizar este tipo de prestación de servicio.

Conforme a lo anterior, es que hemos vislumbrado una excelente oportunidad para innovar en relación con el acceso a este tipo de servicio, ya que las empresas que están vigentes actualmente en el mercado chileno aún poseen un formato de contrato y de gestión un tanto anticuado, ya que los potenciales clientes deben

realizar el procedimiento de forma presencial y dejando las respectivas garantías para dar cumplimiento al pago de las cuotas devengadas y pactadas en contrato de Renting.

Creemos que en la actualidad, dada la masificación de los smartphones y las mismas aplicaciones como AWTO, KINTO, entre otras, estas reflejan la necesidad por un servicio fácil y expedito de utilizar, este nicho de mercado demuestra que posee una característica conductual arraigada a sus quehaceres laborales y que muchas veces dado el alto uso del vehículo, estos al corto plazo han recorrido extensos kilometrajes lo que va mermando y disminuyendo el valor comercial de los mismos y que muchas veces requieren de servicios extras de mantención o reparación, dadas las condiciones de uso.

Es por ello, que este servicio de Renting pretende propiciar un servicio integral completo, que corresponde a la adquisición de un vehículo, medio de transporte, y que sea retirado bajo todos los servicios complementarios considerados ya en una cuota consolidada que represente un egreso monetario único en un periodo determinado de tiempo para todos nuestros clientes.

Rivalidad entre competidores

Actualmente, existen distintas empresas dedicadas al renting en chile, transformándose en una competencia directa, las que atienden solamente en algunas zonas del país donde se concentra un mayor número de consumidores y/o actividad laboral. En virtud de lo anterior, consideramos una ventaja poder competir en este mercado con estrategias de precios más convenientes relacionados con costos operacionales para adquirir nuestros servicios, propuestas de mensualidades que se reflejarán en 3 alternativas de vehículos asociados y que dependerá del cliente optar por lo más conveniente para él en relación con sus necesidades. Por otra parte, dado nuestro modelo integral 100% digital, esto permitirá que nuestros potenciales clientes no deban incurrir en costos de tiempo, movilización y arduos tiempos de espera para lograr acceder al servicio, este se pondrá a disposición de forma online que, al terminar el procedimiento previo a contratación de nuestros servicios, el mismo cliente deberá indicar si desea retirar unidad o que esta sea dejada en la puerta de su hogar.

Es preciso indicar además que las barreras de salida, legales, económicas, relacionadas con activos y costos, estas están consideradas y nos permiten resguardarnos para que no sea tan complejo salir de la industria en el peor de lo casos.

Barreras económicas

Dado que nuestra figura comercial, responde a integrar el canal de distribución de forma vertical, en donde nosotros seremos intermediarios de la prestación de servicio de vehículos motorizados, lo cual contempla, además, complemente de servicios asociados para resguardar la integridad en cuanto al uso del bien y de nuestros clientes.

Si bien el capital inicial es alto, económicamente hablando, este capital sufrirá un resguardo comercial asociado a seguros asociados a TC, convenio con concesionarios vinculados, así como también, primas y cobertura ante siniestros y desgravamen, los cuales son necesarios para solventar y liquidar las deudas en caso de ser necesario y no se incumplan en los plazos o términos a fines al contrato pactado.

Dado que el cliente es evaluado financieramente con algoritmos y sistemas propios del sistema Score bancario en chile, esto define además la capacidad endeudamiento, así como también, el potencial riesgo que puede significar pactar contrato con potenciales clientes.

Aunque estos son riesgos cotidianos y normales, bajo el escenario del modelo de prestación de servicio, en donde está asociado un bien motorizado, así como también, un bien intangible financiero que representa el acceso o no al producto y/o servicio que pretendemos propiciar.

Barreras legales

Se debe considerar que legalmente, este contrato de arrendamiento considera a intervención de una figura contractual cuyo formato es equivalente al comodato, el cual corresponde en términos generales, a un préstamo de uso, contrato en el cual, una de las partes entrega a la otra gratuitamente una especie, mueble o raíz, para que haga uso de ella con el compromiso y obligación de conservar el bien prestado y restituirlo al concluir su uso. (en nuestro caso, un vehículo, bien fungible)

El comodante conserva la propiedad de la cosa, por lo que no es traslativo del dominio. Sólo se entrega la tenencia de la cosa, la mera tenencia. El bien entregado jamás es poseído por el comodatario, toda vez que no tiene la cosa con ánimo de señor y dueño. Su tenencia es, en otras palabras, a nombre y en lugar del dueño. Es concebible un comodato incluso sobre el bien fungible por excelencia, el dinero. Por ejemplo, pueden entregarse a un banquero o a un numismático unas monedas determinadas para su exhibición durante un tiempo determinado.

Dado lo anterior, es que nuestra cartera de clientes, asumirán las siguientes responsabilidades para celebrar correctamente el contrato de Renting:

1. Restitución: El comodatario debe devolver la cosa al concluir el uso para el que se le prestó o una vez transcurrido el plazo pactado, si bien en caso de urgente necesidad de ella, el comodante podrá reclamarla antes y el comodatario está obligado a restituirla.

2. Satisfacer los gastos ordinarios que sean de necesidad para el uso y conservación de la cosa prestada.

3. Utilizar la cosa, de conformidad con la propia naturaleza de esta, para el uso para que se le prestó.

4. El obligado a dar alguna cosa lo está también a conservarla con la diligencia propia de un buen padre de familia.

5. No tiene derecho de retención alguno sobre ella a pretexto de lo que el comodante le deba, aunque sea. por razón de expensas.

6. Responde no solo en caso de culpa de la pérdida o deterioro, sino también por caso fortuito en los dos casos siguientes: 1.° Cuándo el comodatario destina la cosa a un uso distinto de aquel para que se prestó, o la conserva en su poder por más tiempo del convenido. 2.° Cuando la cosa prestada se entregó con tasación, en cuyo caso responde el comodatario del precio (ya que se supone que la estimación se hizo con el propósito de poner los riesgos de la cosa a cargo del prestatario), a no haber pacto en que expresamente se le exima de responsabilidad. Además, todos los comodatarios a quienes se presta conjuntamente una cosa responden solidariamente de ella.

Obligaciones del comodante:

Siendo contrato unilateral sus obligaciones tienen carácter eventual o accidental, y nacen de principios de justicia. Son tales obligaciones:

Abonar los gastos extraordinarios causados durante el contrato para la conservación de la cosa prestada, siempre que el comodatario lo ponga en su conocimiento antes de hacerlos, salvo cuando fueren tan urgentes que no pueda esperarse el resultado del aviso sin peligro.

Responder de los daños que hubiere sufrido el comodatario por los vicios de la cosa prestada que el comodante conociere y no hubiere hecho saber a aquel. Responde sólo de los vicios que conoce, y no de todos, como en la venta y el arrendamiento, porque estos contratos son onerosos, y el comodato es gratuito para el comodatario.

Este tipo de contratos usualmente presenta los siguientes riesgos de termino al final del periodo, o bien, de forma anticipada, riesgos que están cubiertos por las pólizas de seguros asociadas en el contrato que propiciaremos a nuestros clientes.

Los motivos más usuales de termino de contrato anticipado o al final del periodo pactado, corresponden a lo siguiente:

- ✓ Pérdida de la cosa: (con independencia de quién haya de soportar la responsabilidad por dicha pérdida).
- ✓ Voluntad unilateral del comodante y del comodatario: Por reclamar fundadamente el comodante la restitución de la cosa objeto de préstamo, ora por tener necesidad urgente de ella, ora por haber quedado indeterminado el plazo de duración de contrato.
- ✓ Transcurso del plazo: es la principal causa de conclusión del contrato. Que "cesa el comodato por concluir el tiempo del contrato, o por haberse terminado el servicio para el cual la cosa fue prestada".
- ✓ Supuesta falta de plazo: si no hay una fecha indicada de la devolución de la cosa, el comodante puede pedir la devolución de ésta cuando él quiera. En este caso, el comodato se denomina precario.
- ✓ Muerte del comodatario: en el caso de que el préstamo se haya hecho en contemplación a la persona de aquel. En otro caso, las obligaciones y derechos que nacen del comodato pasan a los herederos de ambos contrayentes.

Barreras de activos

En este caso, nuestra prestación de servicio bajo la figura de intermediario nos permite gozar de un resguardo ante la pérdida o siniestro del activo conferido a nuestro cliente.

Lo anterior, dado que el bien esta resguardado bajo una garantía legal de al menos 3 años o 120.000 km., considerando además que el vehículo posee póliza de seguro asociada en caso de siniestros, que cubren al bien, así como también, a la persona que ejerce el usufructo del vehículo.

Ante este escenario, poseemos la garantía de recuperar los fondos financiaros asociados ante alguna eventual perdida, merma o siniestro del bien puesto bajo prestación de arrendamiento Renting.

Barrera de costos

Los costos asociados en relación a la prestación del nuestro servicio de renting, poseen resguardo asociado a coberturas de seguros asociadas al servicio, en donde una parte la cancela directamente le cliente bajo la misma cuota pactada al firmar contrato, y, por otra parte, nosotros como empresa, cancelamos un seguro asociado al bien conferido bajo arrendamiento, en donde proveemos estándar de seguridad conforme a mantener nuestros fondos de capital y costos asociados al resguardo ante eventualidades que sufra el bien o el cliente.

También existe una competencia indirecta, la que está compuesta por aquellas empresas que ofrecen Rent a Car, leasing operativo y automotor que otorgan créditos asociados con las mismas características del renting (Financiamiento a través de uso de Opción Inteligente). Por otra parte, la rivalidad entre competidores indirectos es alta, puesto que la industria automotriz ha sufrido alzas en tendencias de compra y una rentabilidad exponencial desde el año 2018, llevando a que los concesionarios automotrices continúen expandiéndose y abriendo nuevas sucursales en distintos puntos del país.

Ventajas del Renting versus otras opciones

- Puedes tener un mayor control de gastos.
- No requiere financiamiento con ninguna otra entidad.
- No necesita desembolso inicial para comenzar a utilizar un auto.
- Se obtienen modelos de última generación: más seguros y sustentables.
- La empresa de renting se encarga de realizar todos los trámites.
- Los mantenimientos y reparaciones están incluidos en la cuota mensual.

Barreras de entradas a la industria

Para este tipo de negocio existen fuertes barreras de entradas, inicialmente debemos considerar las de financiamiento, puesto que la inversión inicial es muy alta en comparación con otros sectores y donde se deben adquirir una gama de vehículos que vaya en función de los requerimientos de los clientes.

Por otra parte, los actores que actualmente participan en la industria del Renting son empresas que se dedican a la importación directa y comercialización de vehículos y que cuentan con una alta participación en el mercado automotriz. También cabe mencionar que no existe una gran diferenciación entre los competidores, puesto que todos ofrecen el mismo servicio de arriendo de vehículos a largo plazo.

Para esto consideramos los siguientes atributos de nuestros servicios, que pueden ayudar en el ingreso con mayor facilidad al mercado del Renting:

- Estrategia de precios de penetración de mercado.
- Aplicación de economías de escalas ampliando la oferta de servicios.
- Entrega de servicios adicionales a los que entrega la competencia.
- Implementación de posicionamiento en base al estilo de vida del cliente.
- Negociación con importadores que nos permitan mantener un stock de vehículos.
- Incorporación de vehículos eléctricos o híbridos.

Barreras legales

Actualmente en chile existen empresas que propician este tipo de servicio de renting e incluso de leasing a la vez.

La estructura y formato de renting está correctamente regulada en chile bajo la CMF, ya que el renting se asimila al leasing, pero se diferencian en grado sumo por lo siguiente:

En que ambas son una forma de alquiler de un vehículo. Nada más. La principal diferencia es que el leasing es un alquiler de un vehículo con opción a compra obligatoria y el renting no.

Por ende, el Renting o Leasing, corresponde a un tipo de empresa que hace la adquisición a su nombre y luego la deja en arriendo a un tercero.

"Leasing o Renting" corresponden al termino de “arriendo” y sirve para denominar a una operación de financiamiento de máquinas, vehículos, viviendas u otros bienes.

Consiste en un contrato de arriendo de equipos mobiliarios (por ejemplo, vehículos) e inmobiliarios (por ejemplo, oficinas) por parte de una empresa especializada, la que de inmediato se lo arrienda a un cliente que se compromete a comprar lo que haya arrendado en la fecha de término del contrato.

Las normas referidas a este tipo de operaciones indican que las instituciones financieras podrán celebrar contratos de leasing que consistan en la prestación de un servicio financiero equivalente al financiamiento a más de un año plazo para la compra de bienes de capital (bienes raíces, maquinarias, equipos, etc.), viviendas y bienes muebles durables susceptibles de ser arrendados bajo la modalidad de leasing financiero (automóviles, computadores personales, equipos de comunicación y otros bienes similares).

Diferencias con créditos (Leasing/Renting)

La diferencia del "leasing y Renting" con otros sistemas como los créditos comerciales o los créditos con hipoteca sobre el bien que se compra, es que la empresa que se dedica al "leasing" hace la adquisición a su nombre y luego la deja en arriendo a un tercero. Si éste deja de cumplir su parte del contrato, es decir, pagar su arriendo, el bien deja de ser arrendado y vuelve a la empresa de "leasing y Renting" o banco.

Barreras económicas

Tanto para nuestra empresa de renting como para nuestros potenciales clientes, se debe cumplir con ciertas estipulaciones para poder celebrar el contrato de arrendamiento correctamente.

En otras palabras, se deben presentar las siguientes condiciones para acceder a este tipo de servicio:

- Propiedad del bien: el cliente disfruta del bien en régimen de alquiler, no existiendo de forma estándar una opción de compra al final del contrato. Los bienes no se incorporan al inmovilizado ni se reflejan en el balance de la empresa.

- Plazo: de 2 a 5 años, dependiendo del tipo de bien y de las necesidades del cliente.
  Gestión: todas las gestiones, tanto administrativas como de mantenimiento, corren a cargo de la entidad de renting.

- Sustitución: al ser un contrato de alquiler, los equipos pueden ser renovados o sustituidos a su finalización o bien, mediante acuerdos con la entidad de renting, puede prolongarse el período de alquiler.

- Inversión: el equipo alquilado no se registra en el inmovilizado del cliente, ya que no puede considerarse una inversión.

- Servicios: la cuota de alquiler incluye todos los servicios necesarios para el correcto funcionamiento del equipo mediante mantenimientos periódicos, servicios de reparación, sustitución en caso de avería prolongada o siniestro, etc.

- Cuotas: aunque lo habitual es que las cuotas de arrendamiento se determinen fijas y constantes, pueden darse casos en los que se pacten con el cliente cuotas variables, crecientes o decrecientes.

- Formalización: los contratos de renting suelen instrumentarse por escrito en una póliza intervenida por notario.

Know How

En nuestro proyecto y equipo, contamos con la participación de 2 integrantes, quienes llevan una cantidad de años importantes en la industria automotriz, teniendo una gran expertises y un experimentado exponencial crecimiento que ha variado desde el año 2018 a la fecha.

Entendiendo que la impronta esencial de este modelo de negocio corresponde a la necesidad de un nicho de mercado latente en chile, quienes ya han utilizado sistemas crediticios para acceder a la compra de su vehículo, muchos de estos clientes han pasado por crédito convencionales, operaciones de opción inteligente, así como también, ha efectuado compras con leasing asociadas a sus empresas personales.

Nuestro target, corresponde a aquel mercado que ha hecho usufructo de estos sistemas creciditos y desea acceder a algo innovador que, y le permita gozar del bien vehículo, entendiendo que solo debe cancelar una cuota y jamás hacerse responsable del mismo bien en sí.

Lo anterior, se indica debido a que el producto crediticio opción inteligente, se presenta generalmente como un producto idóneo, en donde se pacta a 24 o 36 mensualidades y jamás se paga el costo total del vehículo adquirido, en donde además queda un 40% o 50% pactado en un VFMG (Valor futuro mínimo garantizado) el que esta exonerado de tasa periódica y tasa efectiva, deuda insoluta, que se liquida al entregar el vehículo en parte de pago y es renovad por uno nuevo.

Pero dada la pandemia Covid-19, se pudo observar una gran cantidad de cliente que cayeron en default financiero y pudieron percatar que este VFMG corresponde para todos los efectos a “una cuota más”, en la que el cliente es responsable de saldarla en caso de que no sea capaz de renovar su vehículo. Esto hizo que se manifestaran reiteradas quejas y que las personas tuvieran que liquidar esta deuda a través de refinanciamientos con las mismas entidades financieras que ahora no accedían a propiciar crédito OI ya que sus condiciones crediticias se habían visto afectada por bajas en sus remuneraciones, perdida de sus trabajos, aumento de deuda considerable en los últimos periodos comerciales, etc.

Poder negociador de proveedores

El poder negociador de los proveedores se encuentra en un contexto medio – alto, considerando que los importadores y/o concesionarios de autos son empresas de gran tamaño, permitiéndoles tener un gran poder negociador con las empresas de renting. Sin embargo, este canal de ventas también es importante para los concesionarios, donde se compran mayores volúmenes de vehículos y de manera constante, permitiendo disminuir el stock de unidades.

Principales proveedores de Renting en chile:

MITTA Una Empresa del Grupo Mitsui & Co.	Servicios de Renting, leasing operativo y Renta Car.
carFLEX EL ARRIENDO A TU MEDIDA	Servicios de Renting.
Gama	Servicios de Renting, leasing operativo y Renta Car.
Europcar TATTERSALL	Servicios de Renting, leasing operativo y Renta Car.
chilean RENT A CAR	Servicios de Renting, leasing operativo y Renta Car.
smartycar BY SALFA	Servicios de Renting.

Imagen 8. Fuente: *Esquema elaboración propia.*

Más allá de las empresas actuales que ofertan servicio de Renting, se debe considerar además el canal intermediario mayorista y minorista de la industria automotriz, la cual está representada por todos los concesionarios que trabajan a lo largo de chile, y que gozan de la representación de ciertas marcas automotrices.

Estos concesionarios ofertan unidades bajo las siguientes categorías:



Imagen 9. Fuente: *Esquema www.eurocar.cl*

Citycar:
Si hablamos de tipos de autos recomendados, el citycar es el vehículo ideal para su uso en la ciudad. Esto debido a sus dimensiones pequeñas. Es más sencillo maniobrarlo, estacionarlo, a esto se suman su motorización económica. Lo que lo hace un modelo muy cotizado por jóvenes profesionales, solteros y universitarios. Más información acerca de citycar. Sus precios también se destacan por su economía, puesto que van desde los $ 4.540.000 aproximado.

Crossover:
Los crossovers son el resultado de la aleación perfecta entre las mejores características de un automóvil y un SUV. Esto porque ofrece diseño exterior deportivo, gran espacio interior, dimensiones imponentes, maniobrabilidad cómoda y economía en consumo de combustible, entre otros. Son tipos de autos que como alternativa de vehículo funcionan como opción perfecta para quienes buscan un modelo "familiar", que en apariencia sea deportivo y con la potencia precisa para que pueda transitar de forma óptima tanto dentro de la ciudad como fuera de ella. Una opción para adquirir tu auto nuevo es buscar a través de crédito automotriz por marca. Sus precios para modelos 0 kilómetros, van desde los de $9.000.000 aproximadamente. Acá encuentra más sobre modelos crossover.

Furgones:
Son parte de la variada oferta de los denominados vehículos comerciales, en este caso su función puede ser para traslado de pasajeros u de carga. Su característica principal es el gran espacio interior.
Para los tipos de autos como los furgones, especialmente de transporte, existe la normativa impuesta por el Ministerio de Transportes, que exige el uso de cinturones de seguridad en cada asiento. Por ello la oferta de este tipo de vehículo presenta dicha propiedad de seguridad a los pasajeros. Te entregamos recomendaciones sobre furgones. A lo anterior se suman medidas como carrocería reforzada, airbag y frenos antibloqueo.
Sus precios van desde los $6.796.100 aproximadamente.

Van:

Las Van, también integran la familia de automóviles comerciales, especialmente construidos para el transporte de pasajeros u de mercadería.

Por su funcionalidad, se reconocen por su gran espacio exterior e interior, las diseñadas para traslado pueden albergar hasta 7 personas. Mientras que las denominadas de carga, alcanzan en promedio una capacidad de 640 kilos. Infórmate acerca de modelos Van.

Los precios de este modelo van desde $8.990.000 aproximado.

Vehículos comerciales:

Estos modelos, al igual que los anteriores son tipos de autos de la categoría comerciales. Su término "liviano", se debe a que presentan una capacidad de carga no muy alta, pero que resulta muy eficiente para el traslado de carga de tamaños intermedios, para ser más concretos: superior a los 2.800 kg. e inferior a los 4.000 kg.

En cuando a elementos de seguridad, presentan cinturones, bolsas de aire, chasis reforzados en lugares puntuales, de manera de proteger frente a un impacto a conductor, acompañante y carga. Encuentra más datos sobre los vehículos comerciales.

Los valores de los camiones livianos en el mercado parten desde los $12.990.000 aproximadamente.

Sedán:

Son considerados tipos de autos sofisticados, distinguidos y elegantes, debido a su estética, sin embargo, sus precios son muy variables, en el mercado se registran modelos que van desde aproximadamente los $4.790.000 pesos, lo que deja de manifiesto que existe un sedán para cada tipo de presupuesto. Encuentra más detalles sobre venta de autos en Chile.

Aparte de un uso particular, le asignan una funcionalidad comercial, ya que los utilizan como taxis, patrullas u de otro servicio público, incluido para usos gubernamentales.

Su característica principal es que su vidrio trasero, es fijo, no se encuentra unido al maletero. Existen solo dos opciones de 2 o 4 puertas. Descubre más sobre autos sedan.

Hatchback:

Estos tipos de autos, como indica su nombre, se caracteriza por tener su puerta atrás, y que, al levantarse el portamaletas, también lo hace junto al vidrio de la ventana trasera. En concreto posee cabina y maletero unidos, lo que se considera como una puerta más, por ello en el mercado se ofertan como un vehículo de 5 puertas. Cabe destacar que también existen con 3 puertas, esto es 2 laterales y 1 trasera.

Son cotizados por quienes buscan espacio interior, diseños modernos y juveniles, una conducción maniobrable y un gran maletero.

Sus precios parten de $8.990.000 pesos aproximado.

Camionetas:
Se caracterizan por su versatilidad y potencia, ya que poseen multiplicidad de funciones, ya sean como herramienta de trabajo, como medio de transporte, para actividades recreativas.
Se caracterizan por tener gran tracción en las 4 ruedas, especialmente en los modelos 4×4, y en caso de las camionetas 4×2, solo presentan esta propiedad en 2 llantas.
Los precios de este tipo de vehículo parten desde los $14.986.100 pesos aproximadamente. Más información sobre camionetas.

Descapotable:
Estos tipos de autos también son conocidos como cabriolé o convertible. Es considerado un modelo deportivo de lujo, puesto que su estética es altamente atractiva, además de su completo equipamiento.
Su característica principal, y el motivo de su popularidad, son sus 2 puertas, y que su carrocería no tiene techo, puesto que puede plegarse automáticamente o quitarse manualmente y guardarse en el maletero. En cuanto al material del techo, en el mercado existen de tela, vinilo, plástico y metal. Aquí te presentamos datos sobre vehículo descapotable
Sus valores comienzan alrededor de $ 18.500.000.

Los grandes concesionarios y/o importadores de vehículos ven a las empresas de renting como un canal de comercialización relevante, considerando la posibilidad de colocar un parte importante de su stock de unidades, provocando una dependencia al vender grandes volúmenes de vehículos con precios más bajos para estas empresas. También, podemos considerar que la industria del renting va creciendo y obteniendo mayor participación de mercado, pudiendo que en un próximo periodo se puedan obtener mejores precios y condiciones de compras.

Poder negociador de consumidores

Para el caso de los consumidores pueden obtener un mayor poder negociador, considerando por una parte que existen distintos competidores en este mercado, quienes están dispuesto a entregar una mejor oferta, ya sea, a través de estrategias de precios, aumento de beneficios a sus clientes, o lisa llanamente promocionando vehículos con un mayor valor de satisfacción para el cliente final.

Pueden presentarse muchos casos donde el cliente manifiesta una ventaja superior frente a la empresa que le vende los productos, los casos y factores más importantes son:

- En caso de presentar monopsonio: Este caso se presenta cuando existe un solo comprador para una empresa, en esta situación el cliente puede negociar con la amenaza de no seguir comprando o cancelar el contrato, si no obtiene los beneficios esperados. Esto por supuesto le confiere mucho poder frente a la empresa.

- Que exista un exceso de oferta en relación con la demanda: Lo que significa que hay una gran cantidad de vendedores en la misma industria, por tal razón el cliente puede escoger entre las diferentes opciones. Así, escogerá a la empresa que le entregue un mejor producto, un mejor servicio y precio.

- Existencia de productos sustitutos para el cliente: Cuando hay muchos productos similares que fácilmente pueden satisfacer una misma necesidad, la capacidad de poder de negociación del cliente se incrementa.

- Grandes volúmenes de compra: En este caso el cliente se convierte en un agente muy importante para la sobrevivencia de la empresa. Esto provoca que la empresa vea disminuida su capacidad de negociación.

- Menos diferenciación de productos del proveedor: Mientras menos diferenciados sean los productos que ofrece la empresa, le da mayor capacidad al cliente para obtener mayores beneficios en la negociación.

- Información y conocimiento del mercado: Mientras más informados están los clientes sobre los mercados y sus tendencias, mucho mayor es la habilidad que manejan para negociar.

- Que el cliente pueda producir el mismo producto: El cliente se podría convertir en competidor si es capaz de producir el bien y servicio que la empresa le ofrece, por lo que adquiere gran poder al momento de negociar.

En nuestro caso en particular, inicialmente nuestra estrategia de posicionamiento está dirigida a un mercado objetivo, la que se enfoca en entregar un mayor beneficio a los clientes con respecto al costo que se ofrece. Esto, porque nuestro estudio está enfocado en jóvenes profesionales, con una edad entre 30 a 45 años y que tengan capacidad de ingresos para realizar el pago de arriendo de un vehículo.

Es por esto que nuestros vehículos están orientados a este segmento, permitiéndonos otorgar un mejor beneficio económico en el arriendo y también en el uso, llevando a que el poder negociador de nuestros clientes sea bajo.

Por otra parte, nuestro modelo de negocio de Renting requiere de un arduo trabajo de fidelización de cartera de todos nuestros clientes, ya que nuestro foco económico y de crecimiento, está determinada ante la proyección efectiva de que nuestros

clientes renueven sus contratos de arrendamiento y cambien sus vehículos constantemente.
Es por ello que debemos mantener a nuestros clientes fieles a nuestra empresa y marca, ya que el trabajo de fidelización nos permitirá ahorrarnos en trabajo de marketing y captación de nuevos clientes, los cuales desconocemos hasta no concretar con ellos un periodo de contrato definido.

Entre las principales ventajas de tener clientes fidelizados se encuentran las siguientes:

- Es más barato para una empresa mantener la relación con los clientes actuales, que estar buscando nuevos prospectos de clientes.

- Permite mantener cierto nivel de ingresos a la empresa, pues los clientes fieles compran de forma habitual y frecuente.

- Cuando se tienen clientes fieles, le queda más tiempo al personal de la empresa para que se dediquen a otras actividades y no sólo a buscar un aumento de las ventas.

- Nos hace más fuertes frente a la competencia. Ya que el cliente satisfecho, comunica su buena experiencia y eso nos posiciona mejor en el mercado.

- Nos ayuda a mejorar o innovar, puesto que un cliente fiel nos comunica sus problemas en el uso de nuestros productos y eso no permite saber que debemos cambiar.

5.1.7 Análisis 5 Fuerzas de Porter

Fuerzas de Porter	Grado	Comentarios
Barreras de Entrada (Amenaza de nuevos entrantes)	Medio	Bajas barreras de entrada Baja cantidad de participantes Muchos rivales sustitutos
Poder de negociación con proveedores	Medio	Proveedores con mucha demanda automotriz Precios elevados por la Alta demanda
Poder de compradores y consumidores	Alto	Alto número de sustitutos
Amenaza de Sustitutos	Alto	Establecimiento que ofrecen servicios sustitutos (Leasing, compra inteligente, Rent a car,) Es reemplazable por la compra un vehículo nuevo con crédito
Rivalidad entre competidores (Barreras de Salidas)	Medio	Demanda en aumento, lo que genera una mayor rivalidad Bajas barreras de salida (migrar a otro modelo de negocios)

Imagen 10. Fuente: Esquema elaboración propia.

Escala numerica Likert

		1	2	3	4	5	
Barreras de entrada (Amenaza de nuevos entrantes)		Muy Poco	Poco	Neutral	Atractiva	Muy Atractiva	
Curva de Experiencia	Poco	X					Mucho
Tasa de crecimiento del sector industrial	Baja	X					Alta
Reacción Esperada	Escaza			X			Alta
Mejoras en la Tecnología	Poco					X	Mucho
Acceso a canales de distribución	Poco				X		Mucho

		1	2	3	4	5	
Amenaza Productos Sustitutos		Muy Poco	Poco	Neutral	Atractiva	Muy Atractiva	
Propensión del comprador a sustituir	Poca				X		Mucho
Precio Relativo de los sustitutos	Bajo			X			Alto
Facilidad de cambio del comprador	Bajo		X				Alto
Disponibilidad de sustitutos cercanos	Bajo				X		Alto

		1	2	3	4	5	
Poder Negociación Proveedores		Muy Poco	Poco	Neutral	Atractiva	Muy Atractiva	
Número de proveedores importantes	Pocos		X				Muchos
Costos de cambio de proveedor	Bajo		X				Alto
Amenaza de sustituto de productos de proveedores	Bajo			X			Alto
Rentabilidad de la industria de los proveedores	Bajo					X	Alto

		1	2	3	4	5	
Poder Negociación Clientes		Muy Poco	Poco	Neutral	Atractiva	Muy Atractiva	
Número Clientes Importantes	Poco				X		Mucho
Facilidad de cambiar de Empresa	Bajo		X				Alto
Disponibilidad de Información para el Comprador	Poco			X			Mucho
Acción del cliente sobre la empresa	Poco			X			Mucho
Posibilidad de Negociación	Poco		X				Mucho

		1	2	3	4	5	
Rivalidad entre Competidores		Muy Poco	Poco	Neutral	Atractiva	Muy Atractiva	
Tasa de crecimiento del Sector Industrial	Bajo			X			Alto
Características del Producto	Escazo				X		Alto
Demanda de Producto	Bajo					X	Alto
Precios relativos	Bajo				X		Alto
Número de Competidores Similares	Pocos				X		Muchos

Imagen 11. Fuente: Esquema elaboración propia.

Es posible determinar del análisis Porter que el atractivo **de la Industria** es alto, dado que las barreras de entrada no son mayores para empresas que ya se encuentran en la industria automotriz, quienes perfectamente pueden desarrollar este modelo de negocios, y que, a diferencia del arriendo convencional de vehículos, este permite eliminar las lagunas que se generan del arriendo diarios de vehículos, al optar por un arriendo mensual.

5.1.8 Análisis PESTEL:

Factores Políticos

Este factor representa gran incertidumbre en la industria automotriz, así como también en muchas otras. Y esto se debe al reciente triunfo del partido de izquierda que asume presidencia a contar de este año 2022.

Por otra parte, en octubre del año 2021, el presidente Sebastian Piñera, indicó el plan de completo éxodo de la industria automotriz hacia venta únicamente de vehículos eléctricos en el país para el año 2035.

En Chile, más de un tercio del consumo energético se produce en el sector transporte, y más del 99% corresponde a derivados del petróleo. Sin embargo, esta situación debería cambiar en los próximos años, puesto que la Estrategia Nacional de Electromovilidad contempla que para el 2035 solo se venderán vehículos eléctricos.

En concreto, el biministro de Energía y Minería, Juan Carlos Jobet, precisó que para tal fecha el 100% de las ventas de vehículos livianos y medianos, de las ventas de transporte público (buses, taxis y colectivos) y de maquinaria móvil mayor – que incluye camiones de extracción y maquinaria pesada minera – serán cero emisiones.

En tanto, al año 2040, lo será el 100% de las ventas de maquinaria móvil menor, es decir, maquinaria de construcción, agrícola y forestal. Mientras que al 2045 el total de las ventas de transporte carga y de buses interurbanos también serán cero emisiones.

Factores Económicos

El banco central para fines de 2021 realizó una proyección de alza hasta por un 12% para el año en curso, pero esperando una fuerte desaceleración en los años 2022 y 2023.

De acuerdo con el Informe de Política Monetaria (IPOM) de diciembre, el BC estima que la economía crecerá entre 11,5% y 12,0% este año, rango que se ubica por sobre lo estimado en septiembre pasado (entre 10,5 y 11,5%). No obstante, para 2022 y 2023, se proyecta que la economía crecerá entre 1,5 y 2,5%, y entre 0,0 y 1,0%.

Por otra parte, el FMI estima un crecimiento del 2,5% durante el 2022.

En su informe semestral Perspectivas Económicas Mundiales (WEO), el Fondo Monetario Internacional (FMI) estimó para Chile un crecimiento de 11% en 2021 y un 2,5% en el 2022, respaldado por los precios del cobre y por el éxito de su programa de inoculación contra el COVID-19 que ha permitido reactivar su economía.

Dado el nuevo gobierno que asume durante este año 2022, se proyecta además un escenario complejo para la economía nacional, esto principalmente por el incremento en la inflación y los tipos de interés en Chile.

Ahora bien, la inflación es algo que está afectando economías a nivel global.

Y también se debe considerar la nueva cepa de virus Omicron (Covid-19) y las tasas de desempleo que han ido al alza durante estos últimos 2 años, en donde el gobierno solo ha brindado soluciones parche tales como los bonos IFE.

Factores Tecnológicos

Este es un factor que percibido mayor déficit y problemas en la industria automotriz. Principalmente la falta de stock de vehículos se ha dado por fábricas de gran importancia para la elaboración de chips y componentes imperantes para el funcionamiento de los vehículos.

Esto ha llevado a que se comiencen a crear nuevas empresas que puedan sustentar la demanda de estos componentes, pero que requieren de tiempo para contar con los implementos necesarios, así como también, con el margen de tiempo propicio para hacer frente a la entrega en cuanto a la demanda de estos insumos.

La industria automotriz también se ha visto afectada por la sobre carga de navíos y empresas intermediarias que soportan la carga logística y de transporte, pero que en la actualidad no cuentan con la capacidad correcta para hacer frente a la demanda, lo que además ha derivado en un incremento feroz en alzas por costos de sus servicios, y esto ha ido afectando en cadena el recargo que se genera al momento de vender el vehículo al cliente final.

Factores Ambientales

Este factor hoy más que nunca se ve imperantemente afectado por el Covid-19 y sus predecesores, virus que constantemente están afectando el funcionamiento de las empresas y afectando la calidad de vida de las personas.

Debemos considerar que se está volviendo a dar un rebrote del virus a nivel global, lo que puede llevar a que nuevamente entremos en estados de cuarentena y esto afectará enormemente a las industrias y mercados, y con mayor intensidad a chile y países de Latinoamérica, los cuales son los primeros en verse afectados por congestión en transporte, incremento de divisas, incremento de precios de insumos, etc.

5.1.9 Análisis FODA

		Factores Internos	
		FORTALEZAS	DEBILIDADES
		•Modelo de negocio altamente competitivo ante modelos de oferta automotriz actuales. •Know How de la industria y herramientas de financiamiento. •Conocimiento de proveedores y proceso de adquisición de vehículos con financiamiento, así como también, vínculo con marcas automotrices. •Conocimiento del proceso de adquisición a través de financiamiento automotriz, así como también, vínculo directo con entidades financieras vigentes en el mercado nacional.	•Empresa nueva en el mercado, aun que el modelo ha sido un éxito en Europa. •Poco conocimiento de modelo de negocio por parte de clientes, así como también, de nuestra empresa FastCar 24/7 Spa. •Nueva instauración de marca y empresa en el rubro automotriz y en el mercado nacional. •Baja inversión en tecnología y softwares (CRM, ERP) que permitan hacer levantamiento y seguimiento de potenciales clientes, Baja información en Bases de datos para generar Leads de ventas y futuros prospectos de clientes.
Factores Externos	OPORTUNIDADES	ESTRATEGIA FO	ESTRATEGIA DO
	•Posibilidad de crecimiento en un corto plazo en cuanto a la participación y cobertura de mercado. •Escenario económico propicio para que clientes vislumbren modelo de negocio como una solución a la adquisición y renovación de su vehículo. •Acceso de nuevos y potenciales clientes que requieran un vehículo sin presentar ahorros y no poseen o no quieren brindar pie inicial para optar a un vehículo.	**Estrategia ofensiva** Nuestra empresa tiene una alta capacidad de innovación, permitiendo adaptarse a los distintos cambios y transformar en nuevas oportunidades de negocio con el objetivo de llegar a su cliente final. Implementación de tecnologías oportunas, cierres de contratos 100% digitalizados con firma electrónica. Tecnología web con vista 360° permitiendo al cliente cotizar desde un ordenador y/o un móvil sin tener que acudir presencialmente a local de venta. Captación de clientes a través de RRSS y la Nube conociendo de forma inmediata sus comportamientos de compras.	**Estrategia adaptativa** Existe baja información con relación al modelo de negocio y también baja publicidad en medios, lo que conlleva a un impacto negativo con respecto al uso de este servicio. Potenciar canales de información hacia el mercado a través de RRSS, encuestas dirigidas a públicos objetivos, mayor participación en infomerciales y publicidad masiva de nuestra marca. Puesta en marcha de nuevos sistemas tecnológicos que permita un mayor control de potenciales clientes.
	AMENAZAS	ESTRATEGIA FA	ESTRATEGIA DA
	• Existencia de competidores e indirectos. •Alzas en el tipo de cambio y la inestabilidad del dólar. •Falta de stock de unidades de vehículos por problemas externos. •Tardanza en tiempos de entrega de proveedores a intermediarios autorizados en chile. •Alzas en índices de morosidad producto de la pandemia y alza en tasas de desempleo en nuestro país.	**Estrategia Defensiva** El Know How y la experiencia trabajando en la industria automotriz lo hace un factor esencial, lo que permite tomar decisiones con relación a sus competidores. Revisión constante a la cadena de valor con el objeto de mantener los stocks de ofertas. Ante un eventual efecto en la economía con respecto al ingreso, búsqueda planes alternativos para que los clientes puedan mantener el servicio (seguro cesantía, baja en los planes comerciales).	**Estrategia de Supervivencia** El aumento en el mercado automotriz ha llevado que ingresen más competidores a este mercado, con amenazas en estrategias de precios y con modelos más atractivos para el cliente. Nuestra propuesta consiste en aumentar la publicidad de la marca con estrategias de comunicación masiva, generar estrategias de precios dirigidas a público objetivo. Implementación de tecnologías con inteligencia artificial, permitiendo capturar a clientes de manera inmediata a través de interacción de asistentes virtuales.

Imagen 12. Fuente: Esquema elaboración propia

5.1.10 **Análisis Cadena de valor:** Esquema cadena de valor



Imagen 13. Fuente: Esquema elaboración propia

5.1.11 Estrategia Océano azul:

Estrategia enfocada en la diferenciación de las ofertas actuales para adquirir un vehículo motorizado. La idea es propiciar un vehículo a costo mensual asequible y que ya consideré todos los ítems de mantención relevantes para el vehículo, así como también, de seguridad.
Este tipo de estrategia propone un cambio de paradigma que promueve la competitividad no con base en la competencia sino en la diferenciación. Esta estrategia, lleva a los líderes a encontrar nuevos mercados inexplorados a través de la innovación, liberándolos de la presión de la competencia y ofreciéndoles las pautas para obtener el mayor desempeño posible.
En la estrategia del océano azul, la innovación es un elemento clave para la competitividad. Permite la sostenibilidad de las organizaciones y se convierte en un factor incluso más relevante, en momentos de crisis e incertidumbre como el que vivimos hoy.
De acuerdo con un estudio de KPMG, la innovación es una de las cuatro prioridades en esta nueva realidad:

1) innovación y digitalización;
2) nuevos esquemas de trabajo;
3) sustentabilidad, diversidad y propósito;
4) relevancia del cliente.

El foco es llegar a el segmento de mercado que actualmente está adquiriendo sus vehículos bajo en producto financiero de Opción inteligente, o bien, está comprando con TC o Crédito de consumo su nuevo vehículo.
Lo imperante es brindar al cliente la apreciación de inteligencia financiera en donde solo debe pagar el costo de uso de su vehículo y que posteriormente podrá renovar por uno de similares condiciones, o bien, de mejor gama que el actual.

Para aplicar este tipo de estrategia debemos considerar 8 puntos clave para su desarrollo, y estos corresponden a los siguientes:

1. Uso de datos que soporten la estrategia:

Consiste en recopilar y analizar la información que sirva como base para la construcción de la estrategia del océano azul y permita tomar decisiones más acertadas fundadas en datos e investigaciones.
Además, el uso estratégico de los datos a través de la metodología de Inteligencia de negocios (BI), permite identificar nuevos mercados y oportunidades que no están siendo aprovechadas.
En el caso específico del libro “La estrategia del océano azul”, el proceso investigativo incluyó el análisis de más de 30 industrias y segmentos, recopilando su trayectoria y los movimientos realizados a lo largo de los años en busca de mejores resultados.

2. Unión de estrategias de diferenciación y bajo costo:

La estrategia del océano azul rompe con el paradigma que separa la estrategia de bajo costo de la estrategia de diferenciación.
Plantea a través de los llamados valores innovadores reducir la energía y la inversión de recursos en competir con características similares a las de otras empresas. De esta manera, sostiene que una empresa con posicionamiento de bajo costo puede tener diferenciales que motiven la conversión.

3. Ampliación de los límites del mercado:

Se trata de explorar nuevas oportunidades de expansión, nuevos territorios y mercados para la empresa también a través de los valores innovadores. Estos valores cambian de una empresa a otra, o incluso, de un producto a otro, porque dependen de los criterios relevantes para el cliente en cualquiera de las etapas del proceso de compra.

4. Uso de herramientas para identificar oportunidades:

El libro “La estrategia del océano azul”, recopiló la experiencia de múltiples empresas en búsqueda de la innovación a través de casos de éxito y también de aprendizajes desde el fracaso.
De esta manera, propone herramientas útiles como: modelos de gestión, gráficos, diagramas y pautas que vinculan los valores innovadores con la expansión y los nuevos mercados.

5. Fidelidad a las etapas de desarrollo de la estrategia:

El seguimiento paso a paso de la estrategia les permitirá a las empresas -sin importar su nicho o estructura- desarrollar los valores innovadores e identificar cuál será el océano azul para explorar.

6. Maximización de oportunidades y minimización de riesgos:

Todo cambio trae consigo riesgos y oportunidades. Con la implementación de la estrategia del océano azul, es posible reducir los riesgos y aumentar las oportunidades a través de un análisis que responde las siguientes preguntas:

¿Existe una razón indiscutible por la cual los consumidores quieren adquirir tu producto?

¿El precio es apropiado para la audiencia a la que deseas llegar?

¿Es posible producir el producto con su nuevo valor innovador, ofreciendo el precio asignado y tener un buen margen de ganancia?

¿Qué obstáculos se presentan para hacer factible el proyecto y cómo enfrentarlos?

7. Transformación simultánea: ejecución y estrategia:

La estrategia del océano azul y su ejecución se llevan a cabo casi de forma simultánea. Se basa en el llamado “proceso justo”, que consiste en explicar la estrategia al equipo para el cumplimiento de un objetivo común y así garantizar el éxito.
La estrategia del océano azul implica el compromiso de todos los miembros de la empresa, desde los niveles directivos hasta los más operativos, ya que crear valores innovadores no se da en un documento o una declaración de gerencia, es algo que se debe reflejar en el día a día de la empresa, en todas sus acciones.

8. Logro de resultados ganar-ganar (win–win):

La implementación de la estrategia del océano azul representa beneficios para los diferentes grupos de interés:

Los clientes se ven beneficiados por medio de los valores innovadores que reciben de parte de la empresa; los inversionistas se verán favorecidos por el posicionamiento de la empresa en este nuevo mercado y las ganancias que esto genera; los colaboradores o clientes internos, además de ser bien remunerados, trabajan motivados y alineados hacia un propósito con el que se identifican.

5.2 Análisis de Competencia mercado del Renting:

5.2.1 Principales Competidores

Si bien la industria del rent a car lleva bastantes años en nuestro país, el modelo de negocios de renting sigue siendo nuevo para el mercado local. Las primeras empresas en desarrollarse en Chile son las siguientes y que consideramos como principales competidores en el mercado:

Tripp

Smartycar

Get Car

Imágenes 14, 15 y 16. Fuente: Desde web de las marcas de competidores

Principales competidores, dado que poseen más tiempo en el mercado y además su estrategia es muy similar entre ellos, en relación con el uso de medios tecnológicos, captación de clientes y target al cual se orientan.

Características en Común

Todas comparten una propuesta con un enfoque de integración tanto en redes sociales, como en campañas de posicionamientos de empresas, como es el caso de Google Ads, Facebook Ads e Instagram. Además, poseen un portafolio de productos y servicios acompañado de una gama amplia de vehículos, abarcando distintos segmentos de mercado y basada principalmente en Basado en los beneficios como propuesta de valor.

Posicionamiento estratégico para la propuesta

La propuesta de posicionamiento se encuentra basada en los **beneficios**. Con esto se pretende posicionar al producto/servicio en la mente de los consumidores destacando los beneficios que se obtendrían su uso o consumo. También acompañado de la necesidad de que el consumidor necesita cubrir con la adquisición del producto/servicio. Se deber complementariamente agregar al producto/servicio beneficios que significarán de forma más fácil conseguir un óptimo posicionamiento en la mente del público objetivo.

5.2.2 Información y análisis de cada uno de los competidores

A continuación, un breve resumen de cada competidor

- **Tripp:** Con relación a Tripp, ofrecen una suscripción por un auto (con o sin opción a compra), en un periodo de 12, 24 o 36 meses y se puede escoger el kilometraje a tu medida ya sea por 12.000, 18.000 o 25.000 KM anuales. Por el pago de una cuota mensual tiene todo incluido. (Mantenciones, permiso de circulación y seguro total del vehículo).
  A diferencia de otros competidores, en Tripp te permiten la opción de quedarte con el vehículo, lo cual implica cancelar una cuota al principio y un cuotón al final del periodo.

- **Smartycar:** Esta empresa es del grupo automotriz "SALFA" que distribuye a lo largo del país la marca "Chevrolet". EL modelo de negocios es igual al renting tradicional, es decir con la opción de cambiar el vehículo cada 12, 24 o 36 meses según corresponda.

- **Get Car**: es una multinacional de alquiler de vehículos, en nuestro país ingresó de la mano el grupo Tattersall, ofrece servicios de rent a car y leasing operativo y a partir del año 2021, comenzó con el negocio del renting, con una gama amplia de modelos/versiones y además posee oficinas en las principales ciudades del país.

Nuestra nueva empresa de servicios de renting se diferenciará innovando en el proceso de captación, proceso de contratación y post venta.
Para instaurar este mejoramiento y optimización, nos vincularemos comercialmente con la empresa Zendesk, quienes son expertos otorgando la mejor experiencia de uso y atención al cliente, permitiendo lograr una excelente relación entre nuestros clientes y nuestra empresa.
La solución integral de Zendesk para el servicio al cliente es un software que facilita la vida de tus clientes y le ofrece a tu empresa valiosas herramientas para implementar la estrategia del océano azul.

Por ejemplo:

Datos: para realizar un análisis detallado de los compradores, integrando los sistemas de ventas, de atención al cliente y de terceros y ofreciendo informes fáciles de analizar y usar. Conoce más sobre la funcionalidad de análisis de datos.

Colaboración: una herramienta que aumenta la eficiencia de los agentes y favorece la innovación, porque facilita la comunicación entre socios internos y externos para ofrecer soluciones ágiles y completas a los clientes.

Personalización: con el uso de automatizaciones y bots con inteligencia artificial (IA) podrás ofrecer a tus clientes una experiencia personalizada, incluso mientras tu negocio crece.

Portal: https://www.zendesk.com.mx/service/

5.2.3 Participación de Mercado actual y proyectada

Dado que no existen estudios de participación de mercado, considerando que es un modelo nuevo de negocios, resulta hasta hoy complejo poder medir la participación, sin embargo, de acuerdo con cifras de la ANAC, hoy representa un 1,5% del total de vehículos inscritos en el año 2021[15].

Proyección

Entendiendo que, en países como España, los vehículos adquiridos sobre la modalidad de renting representan cerca de un **25%,** y que, a nivel local, hoy existen solo 4 competidores directos, es que la proyección esperada para nuestra propuesta en la siguiente:

Año	2022	2023	2024	2025	2026
Participación Proyectada	3%	3,50%	4%	4,50%	5%

Imagen 17. Fuente: elaboración propia

Esta proyección dependerá principalmente, de los acuerdos comerciales que podamos generar con los principales distribuidores de autos en el país.

[15] ANAC, (2021). Nuevos mercados para un Chile en 2022. Chile Economía, (1), 3-4,

5.2.4 Tendencias de los Competidores

Como parte de la gran transformación de la movilidad, las industrias del renting y alquiler de autos están evolucionando más rápido que nunca, sobre todo hoy que existe una escasez evidente de vehículos, producto de la escasez de microprocesadores y que ha afectado duramente a la industria, que no ha podido satisfacer la demanda actual.
Sus enfoques están orientados hacia una mayor flexibilidad, soluciones a mediano plazo en el caso de las empresas de renting y están impulsadas desde hace tiempo por la demanda del mercado. Los avances tecnológicos, concretamente la tecnología telemática y la conectividad están contribuyendo a la aceleración de la transformación de la movilidad.
Estas dos tecnologías adyacentes han alcanzado una madurez suficiente no solo para optimizar las soluciones de movilidad existente, sino también con el potencial de transformar completamente el paradigma mismo de la movilidad.
Esperamos un escenario en el cual la mayoría de los competidores indirectos que se desarrollan en el negocio de arriendo de vehículos, generen una división de renting, principalmente por el costo/oportunidad además del know-how que poseen de la industria.

Cambios en los competidores

Con relación a los cambios de los competidores, estos se han adaptado de la siguiente manera, en relación con cada aspecto crítico a entender

- ✓ **Baja de stock en la venta de vehículos nuevos.:** Han generado acuerdos directos con los distribuidores de vehículos, a fin de asegurar su stock.

- ✓ **Alza en los precios de vehículos nuevos**: Campañas en medios digitales, potenciando la adquisición de sus servicios, producto del Alza en las unidades nuevas.

- ✓ **Incremento en la llegada de inmigrantes:** Al poder adquirir un vehículo con mediante PAT (tarjeta de crédito), sigue siendo una ventaja para los inmigrantes, dado que, de acuerdo con las políticas de las entidades reguladas por la SBIF, es más fácil obtener una tarjeta de créditos, que un crédito bancario para fines generales.

- ✓ **Efecto Pandemia / Post Pandemia**: Las personas al contar con una necesidad mayor, las empresas de renting han generado campañas de alto alcance, destacando la necesidad de contar con un trasporte de uso privado, para evitar el contagio y futuros contagios producto de las nuevas cepas.

5.3 Determinación del Cliente

Para poder determinar el cliente, debemos primeramente entender las distintas variables en función de sus características:

Variables Demográficas

- ✓ Edad: 30 a 45 años
- ✓ Sexo: No discrimina
- ✓ GSE: Desde AB
- ✓ Ingreso: desde $1.360.000
- ✓ Nivel de educación: Universitaria
- ✓ Ocupación: No discrimina
- ✓ Origen étnico: No discrimina

Variables Geográficas

- ✓ RM y V región.
- ✓ Comunas: Providencia, las Condes, Vitacura, La Reina, Lo Barnechea, Ñuñoa y Viña del Mar.
- ✓ Clima: Estaciones bien definidas en cada periodo del año.

Variable Psicográfica

- ✓ **Personalidad:** Perfiles de consumidores que buscan un servicio completo y una experiencia de arriendo, predominando el precio y servicios ofrecidos.

- ✓ **Creencias religiosas**: No discrimina

- ✓ **Estilo de vida**: En términos generar llevan un estilo de vida ajetreado, con una alta carga laboral y grupos de personas que comienzan a generar y/o ya posee familias con 1 o 2 hijos, los cuales permiten llevar un estilo de vida limitado a lo esperado. Otra de las características, es que ambos integrantes del grupo familiar que aportan ingresos, de ahí la necesidad de contar con un segundo vehículo.

Variable Conductual

- **Frecuencia de uso:** Este servicio es de uso diario, dado que es destinado al trasporte de un lugar a otro.

- **Frecuencia de compra:** Se debe considerar la vida útil del contrato a celebrar, es decir 12, 24 o 36 meses según corresponda, la frecuencia dependerá principalmente de este factor y su frecuencia, de la experiencia que genere en el usuario.

5.3.1 Definición

En relación con el modelo de negocios propuesto, es que el cliente a definir está compuesto por personas que viven en zonas metropolitanas, en un rango etario entre 30 a 45 años y que poseen la necesidad de transportarse de un lugar a otro de forma particular, con la facilidad de contar con todos los servicios prestados, por una sola empresa.

5.3.2 Determinación del Segmento elegido

Segmentación de Mercado

Mercado objetivo: De acuerdo con la Asociación de Investigadores de Mercado[16], en su publicación "Nueva metodología de segmentación y clasificación socioeconómica", podemos considerar la segmentación de la siguiente manera:

[16] **Asociación Investigadores de Mercado**. (2018). Nueva metodología de segmentación y clasificación socioeconómica. Santiago: Asociación Investigadores de Mercado.

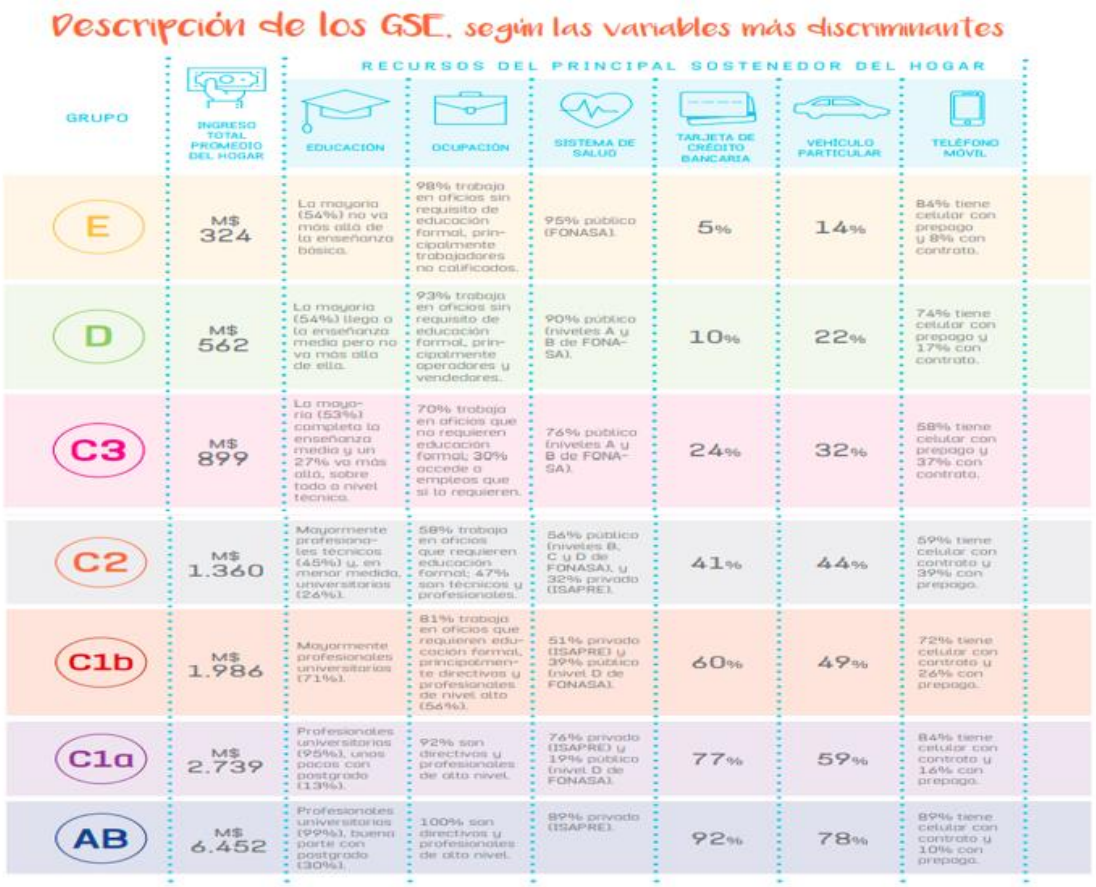


Imagen 18. Fuente: Asociación Investigadores de Mercado. (2018). Nueva metodología de segmentación y clasificación socioeconómica. Santiago: Asociación Investigadores de Mercado.

El mercado Objetivo se apunta en los segmentos AB, C1a y C1b, dada las condiciones expuestas anteriormente en relación con sus necesidades

Cabe mencionar que los segmentos mencionados, representan en promedio el 24% de población ocupada del país.

5.3.3 Tamaño y Crecimiento del Segmento

En relación con el tamaño del segmento, de acuerdo con un estudio de Anda Chile, este representa un total de 1.600.000 familias, esto es la suma de los grupos AB, C1a, C1b y C2. Al analizar en mayor profundidad la clase media chilena, un de libertad y desarrollo del año 2020, evidencia que los hogares de clase media baja tienen una mayor capacidad de generar ingresos autónomos que aquellos que se encuentran en situación de pobreza y vulnerabilidad, y que en parte por ello hoy reciben, proporcionalmente, menos de la mitad de los subsidios que reciben los hogares en situación de vulnerabilidad.

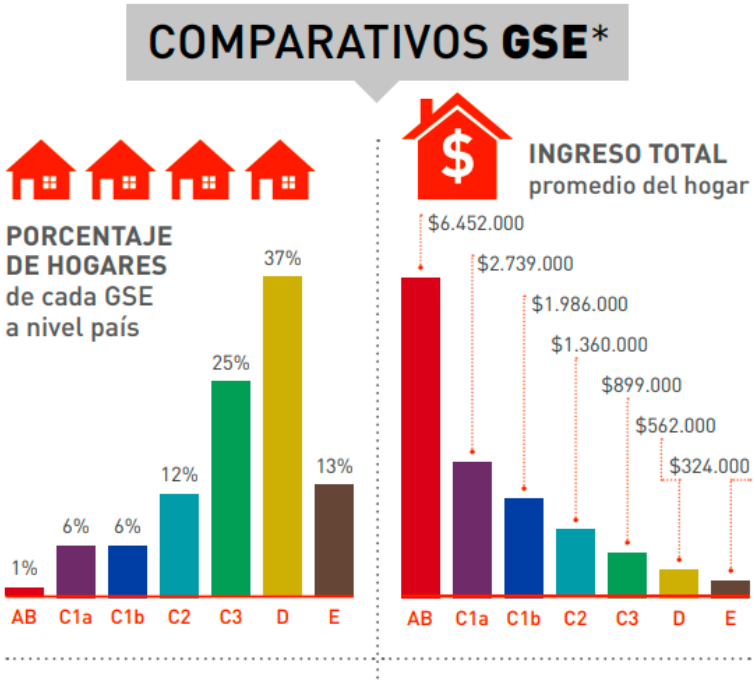


Imagen 19 Fuente: libertad y Desarrollo, (2018, noviembre) Los grupos socioeconómicos (1-5). 2018

Sin embargo, sostiene el estudio de las investigadoras, si consideramos las prestaciones en salud y educación que el Estado financia, vemos que hoy la clase media recibe un importante apoyo de éste, lo que le permite acceder a un mayor nivel de bienestar.

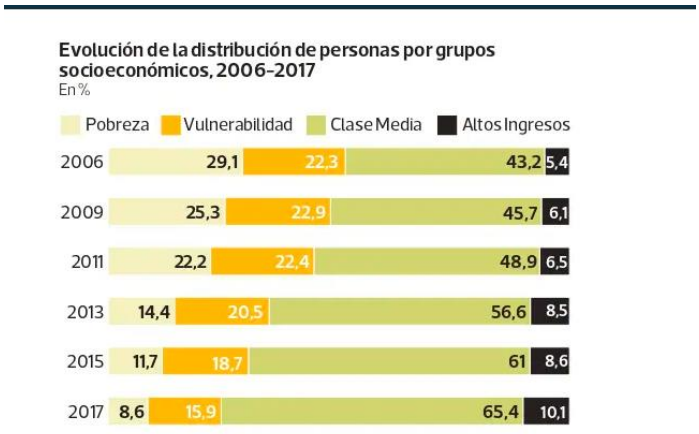


Imagen 20 Fuente: libertad y Desarrollo, (2018, noviembre). Los grupos socioeconómicos (1-5). 2018

Como se puede apreciar en el cuadro de libertad y desarrollo, a propósito de un estudio de los grupos socioeconómicos en Chile, se puede apreciar un aumento importante de los grupos de interés que nos afectarían directamente para el mercado del renting, esto es muy favorable para la industria en el mediano y largo plazo.

Proyección de Crecimiento

De acuerdo con las proyecciones del INE para junio 2021, Chile tiene una población de **19.678.363 habitantes**, el grupo AB+ C1a y b equivale al **13%** de la población total, vale decir a 2.558.187 habitantes. Nosotros aspiramos a un tamaño de mercado corresponde a un **3%** de nuestro segmento, equivalente a **76.745 habitantes** y quienes está distribuidos en las siguientes zonas: Santiago, La Serena, Viña del Mar.

Año	2022	2023	2024	2025	2026
Crecimiento de los segmentos	3%	3,50%	4%	4,50%	5%
Crecimiento en Número de Habitantes	79.048	81.815	85.087	88.916	93.362

Imagen 21 Fuente: Elaboración propia

5.3.4 Tendencias del Segmento

El mercado de autos nuevos y usados en Chile experimentó fuertes cambios durante 2021, con un crecimiento tremendo, debido a una serie de factores que han generado escasez de autos y aumento de sus precios.

Todo surgió por el efecto de la pandemia, que fue la razón por la cual las fábricas de autos en algún momento, cuando empezó a expandirse el COVID 19, estancaron la producción, al mismo tiempo que el mercado local se contrajo y gestionó menos importaciones.

A esto se sumó la falta de chips a nivel mundial para la fabricación de nuevos vehículos, situación que tiene a muchas concesionarias a la espera de nuevas unidades y vendiendo autos nuevos en verde.

Según datos de la Asociación Nacional Automotriz de Chile, ANAC, se han vendido un total de 374.805 vehículos livianos, lo que representa un 62,3% de crecimiento en relación con el mismo periodo del año anterior, esto corresponde al periodo acumulado de enero a noviembre del 2021.

Categoría de vehículos	Ventas acumuladas a noviembre de 2021
Autos de pasajeros	109.014
SUV	158.037
Camionetas	65.765
Vehículos Comerciales	41.989

Imagen 22 Fuente: ANAC. (2021, diciembre). Informe de Mercado automotriz noviembre (N° 1).2021

Esto nos demuestra que la tendencia del segmento seguirá al alza de cara a un año 2022, en donde se vaya ajustando la escasez de microchips, normalizando los tiempos de esperar por adquirir un vehículo y abriendo oportunidades de negocios a nuevos oferentes como es el modelo del renting.

Cambios en el comportamiento de compra del Segmento

Producto de todos los acontecimientos recientes en el mundo, es que el consumidor nacional ha cambiado considerablemente su comportamiento de compra, lo que ha llevado a que la industria automotriz deba generar cambios estructurales en sus procesos de ventas por internet, tales como incorporación de CRM como Salesforce, contratación de vendedores web (no presencial), diseño de aplicaciones móviles, etc. por mencionar algunos aspectos. Sin embargo, con relación a la propuesta a desarrollar, los principales comportamientos de compra se han generado producto de internet, al no tener que salir del hogar a exponerse, y sus ventajas principales son:

- ✓ Ahorrar tiempo, puedes realizar la contratación de tu servicio de renting 100% online desde tu hogar
- ✓ Puedes tomar la decisión correcta con todo el tiempo del mundo. Existen páginas especializadas donde puedes ver toda la oferta de autos nuevos y usados que están disponibles
- ✓ Cuidas tu salud, actualmente es mejor estar en tu casa y evitar contagios.

Conclusiones del Diagnóstico Competitivo

- Nuestro servicio de renting automotriz posee una gran diferenciación respecto del mercado ya que es 100% online, con demostraciones de tours virtual en 360°, permitiendo a los clientes hacer revisiones de los diferentes automóviles desde la app o web, con servicios de contratación inmediata a través de firma digital con simples y rápidos pasos funcionando 24/7, con despacho a domicilio. Evitando así las notarías o tener que ir a una tienda presencialmente.

- Actualmente en el mercado local, existen pocos competidores directos que han desarrollado este modelo de negocio en nuestro país, considerando que esto ha sido un éxito tanto en países europeos como en Estados Unidos, lo que nos orienta a tener una buena oportunidad de negocios. Más, considerando las condiciones actuales de mercado chileno automotriz, en donde para poder adquirir un vehículo 0 kilómetros, hay que esperar inclusive hasta 5 meses.

- También existe una oportunidad enfocada en los canales digitales y la tecnología actual, pudiendo llegar de manera más directa a los consumidores y conociendo sus comportamientos de compras. Para el caso de nuestros competidores directos, solo uno de ellos entrega la opción de realizar contratos vía digital y realiza entregas a domicilio, lo que supone una ventaja competitiva optar por una omnicanalidad enfocada en aspectos tecnológicos y digitales.

- Si bien en el escenario actual, no existen muchos competidores directos, para las empresas de rent a car es mucho más sencilla su aplicación y puesta en marcha, dado que ya poseen un conocimiento de la industria y tienen la capacidad de endeudamiento para poder implementar este modelo de negocios.

- Para terminar la pandemia mundial de COVID-19 al parecer llego para quedarse por varios años más, por lo cual, la demanda de transporte individual seguirá creciendo y el valor de los vehículos también por su alta demanda, por lo tanto, nuestra oferta de un producto sin % de pie y solo un pago mensual sin preocupaciones de mantención, seguro o permiso de circulación debería tener un impacto positivo en futuros clientes, comparando a otras opciones del mercado.

6. Descripción de la Empresa y Producto

6.1. Descripción de la Empresa

Nuestra empresa trata de una suscripción de movilidad (no compra) de una amplia gama de automóviles nuevos, pensado para personas particulares, con la cual buscamos resolver de una manera más fácil y económica el transporte diario de nuestros clientes.
Nuestro servicio (e-commerce) consta en entregar vehículos nuevos vía un pago mensual con un cobro en la tarjeta de crédito, sin tener que pagar pie inicial ni impuestos, el cual incluye un paquete de mantenciones periódicas (con retiro y entrega del auto), auto de reemplazo, asistencia en ruta, permiso de circulación, seguro automotriz, revisión técnica, para que nuestros clientes solo se preocupen de usar su automóvil, del resto nos preocupamos nosotros.
El valor del costo mensual varía de acuerdo con el plan de contratación (plazo de 24 o 36 meses), kilómetros recorridos anualmente, marca y modelo del automóvil.
Este servicio funciona 24 horas al día los 365 días del año, 100% online, a través de nuestro showroom (Tour virtuales) con realidad aumentada para revisar nuestra oferta de automóviles, desde nuestra app o web, donde en simples pasos de manera digital y con envío a domicilio, puedes contratar nuestro servicio de renting.
En nuestro servicio el cliente solo tiene que preocuparse de pagar el combustible y peajes, nosotros resolvemos las mantenciones periódicas como; neumáticos, frenos, aceite, filtros, etc. Por lo tanto, el cliente tiene tiempo extra para su familia y ocio, con esto cambiar el concepto de lo que es tener un automóvil, sacando los temas más complejos de tener un automóvil que es ir al mecánico y preocuparse de las mantenciones, solo teniendo los beneficios como independencia, seguridad y flexibilidad en el transporte diario, sin sumar más preocupaciones al día a día.
Nuestro trabajo es hacer la vida más fácil nuestros clientes, siempre con una preocupación en los detalles, garantizando un automóvil de calidad, siempre en perfecto estado y a tiempo en tu hogar, brindando un servicio de máxima calidad a ti y tu familia, creando una relación a largo plazo con nuestros clientes y con el planeta, ya que nuestra preocupación también es tener automóviles de baja emisión y en un corto plazo de emisión 0.

6.1.1. Misión, Visión y Valores

FASTCAR 24/7 “No te preocupes, nosotros lo hacemos por ti”.

Misión:

Nos comprometemos a ofrecer un servicio de excelencia en el mercado online de movilidad automotriz, a través de un producto de máxima calidad, generando bienestar en nuestros clientes en base al ahorro de tiempo, sin más preocupaciones que conducir.

Visión:

Hacer la vida más fácil de nuestros clientes y cuidar el planeta, con automóviles nuevos de baja emisión de contaminantes, buscando en el futuro ser una empresa 0 emisión, logrando crecimiento sostenible que genere valor.

Propósito:

Hacer feliz a nuestros clientes, dándoles más tiempo con su familia y sin preocupaciones extras.

Valores:

Responsabilidad y agilidad: Sabemos lo importante que es la movilidad para nuestros clientes, por ello la rapidez en el servicio se resuelve con la mayor agilidad y chequeo de los puntos críticos.

Integridad y honestidad: Nuestro servicio destaca por tener altos estándares en sus automóviles como en sus mantenciones, entendiendo que nuestra flota tiene que estar al 100% operativa en excelentes condiciones para la seguridad de nuestros clientes.

Cuidado con el medio ambiente: Preocupación permanente por tener automóviles en perfectas condiciones de baja emisión y en un futuro de 0 emisión.

Servicio y enfoque en el cliente: Entregando un servicio integral y confiable a la puerta de su hogar, 100% online.

6.1.2. Objetivo General y objetivos específicos

Objetivo General

Ser una empresa líder en el mercado de la suscripción de movilidad 100% online y servicio integral al cliente en mantenciones, generando valor al rubro automotriz en un periodo de 3 años.

Objetivos Específicos

Para el desarrollo de los objetivos espeficicos, usaremos el el enfoque estratégico SMART es el acrónimo inglés de "specific" (**específico**), "measurable" (**medible**), "attainable" (**alcanzable**), "relevant" (**relevante**) y "timely" (**a tiempo**).

Objetivo SMART

S – Específico

Ser lideres en el mercado con **5.000** nuevos suscriptores.

Objetivo SMART

A – Alcanzable

Tomar un **30%** del mercado actual de suscripciones automotrices.

6.2. Descripción del Producto y/o Servicio

- Nuestro servicio es entregar un automóvil llave en mano con una cuota mensual que se carga a la tarjeta de crédito del cliente, sin necesidad de un pie al inicio o un cuotón al final del periodo.

- Servicio 100% online 24/7 (sin necesidad de salir de su hogar para contratarlo) donde nuestros clientes solo disfrutan con su familia, olvidándose de hacer las mantenciones mensuales, pagar seguro o permiso de circulación, solo se debe pagar el TAG, cargar bencina y listo, del resto nos preocupamos nosotros, incluso el servicio incluye asistencia en ruta a los clientes.

- Para poder optar por nuestro servicio, se puede hacer todo 100% online por la página web o por la app donde encontrara un showroom de todos nuestros automóviles. Con simples pasos el cliente puede optar que el automóvil llegue a su casa.

- Digitar nombre, Rut, dirección y teléfono (Con esta información se revisa el score bancario del cliente en las plataformas bancarias para determinar la cuota máxima mensual que puede optar el cliente).

- El sistema da los distintos automóviles que el cliente puede optar, según su cuota mensual máxima.

- Una vez seleccionado el automóvil, se firma un contrato virtual (firma digital) verificando su identidad con su cedula de identidad.

- Se ingresan los datos de la tarjeta de crédito para generar un pago PAC y así pagar mensualmente el plan seleccionado de 24 a 36 meses.

- Una vez listo el proceso dando el ok el banco, se inicia el proceso de despacho del automóvil, a la dirección de envío antes confirmada, la cual se reporta vía mail y app el estado del despacho o si el cliente lo desea puede ir a buscar el automóvil a una sucursal.

Atributos del producto:

- Puedes tener un mayor control de gastos, sin sorpresas a fin de mes.

- No requiere financiamiento con ninguna otra entidad.

- No se necesita pago inicial de % de pie para comenzar a utilizar tu auto.

- Obtienes siempre modelos de última generación: más seguros y sustentables.

- Es cómodo, donde la empresa que ofrece el servicio de renting se encarga de realizar todos los trámites.

- El mantenimiento y reparación en caso de alguna eventualidad está incluido en la cuota mensual.

- El auto no tiene depreciación anual como ocurre con auto propio.

- El auto no tiene desvalorización por kilometraje como ocurre con un auto propio.

- El cupo de tarjeta de crédito no es usado con grandes montos, por lo cual puede usarla en otros comercios.

- No existe deuda bancaria, logrando una eficiencia operativa, financiera y tributaria en la compra del servicio.

6.2.1. Job to Be Done

La idea central de esta teoría es que las personas adquieren productos o servicios para concretar ciertos trabajos o tareas en su vida, además funciona como un lente, con el cual se observa a los consumidores, centrándose y enfocándose en las necesidades, no importa lo que el cliente quiera comprar, lo que importa es **que tarea en su vida quiere resolver**, ellos no compran por el producto, sino que compran para ayudar a solucionar algo, entendiendo que estas tareas tienen una dimensión **funcional, social o emocional**, por ende, identificar esas tareas es clave para crear experiencias de marketing precisas.

1.- Identificar las necesidades de los clientes:

Para identificar cuáles son las reales necesidades de nuestros clientes y no solo suponerlas, decidimos hacer una encuesta abierta con una serie de preguntas dirigidas al servicio automotriz en general. La encuesta fue contestada por 53 personas.

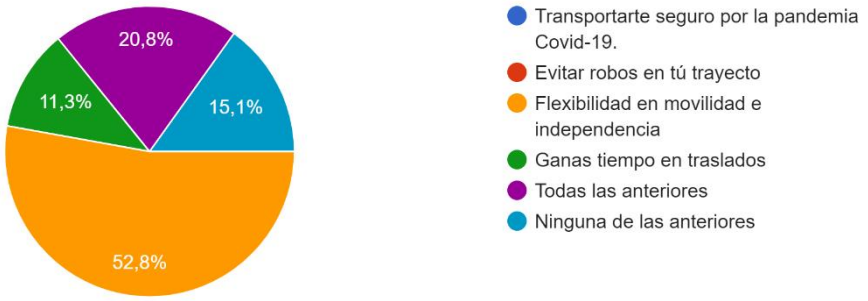
Pregunta 1:



Pregunta 2:

Si tú respuesta fue automóvil particular ¿Por qué lo prefieres?

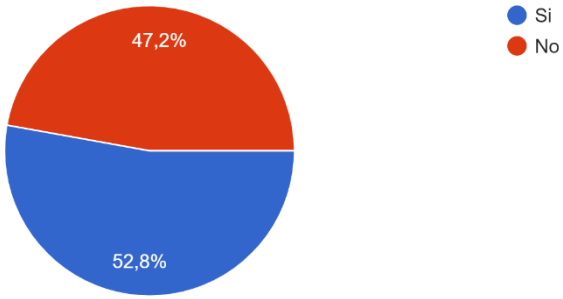
53 respuestas



Pregunta 3:

¿Te gustaría en vez de invertir en un automóvil que se va depreciando día a día, disponer de ese dinero para otro uso y tener un automóvil 0 km con una cuota mensual?

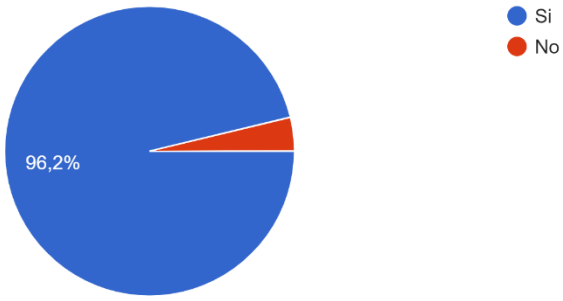
53 respuestas



Pregunta 4:

¿Te gustaría saber cuánto realmente vas a gastar al año en patente, seguro y mantenciones periódicas en tu automóvil sin sorpresas?

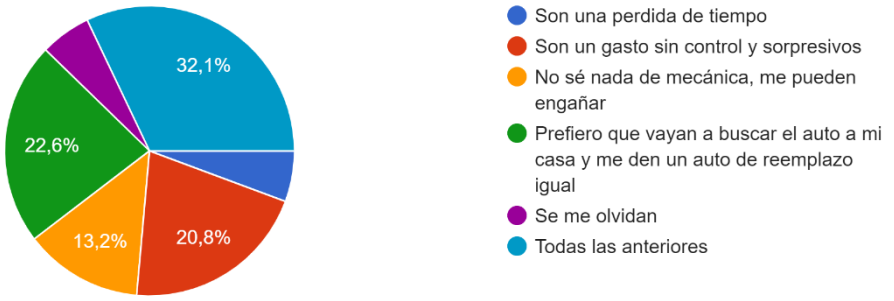
53 respuestas



Pregunta 5:

Respecto a las mantenciones de tu automóvil:

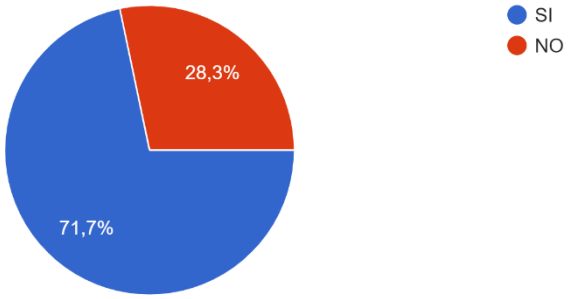
53 respuestas



Pregunta 6:

¿Te interesa un servicio que haga las mantenciones periodicas de tu automovil por ti, incluido en la cuota mensual?

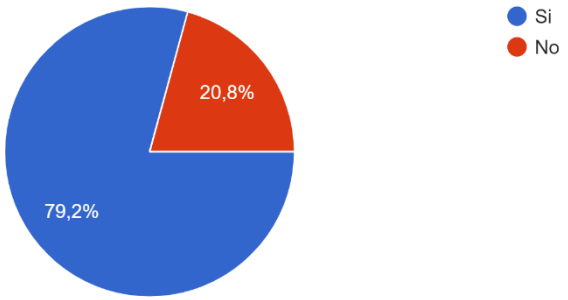
53 respuestas



Pregunta 7:

¿Te gustaría un servicio automotriz 100% digital con showroom en línea, donde el automóvil 0 km llegue en 48 horas a la puerta de tu casa, sin ir a la automotora o notario?

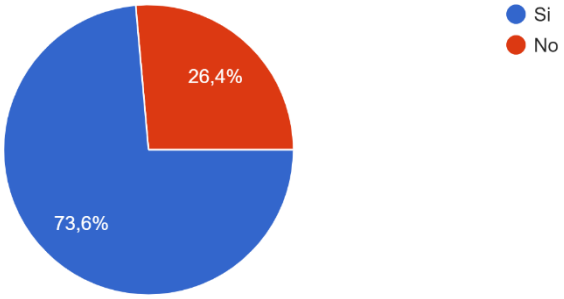
53 respuestas



Pregunta 8:

¿Te interesa un automóvil 0 km y poder renovarlo cuando quieras, con todo incluido (Mantenciones periódicas, permiso circulación, asistencia en ruta,...ta mensual baja en tu tarjeta de crédito y sin pie?

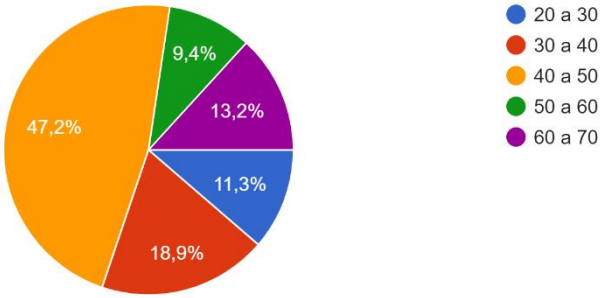
53 respuestas



Pregunta 9:

¿Cuantos años tienes?

53 respuestas



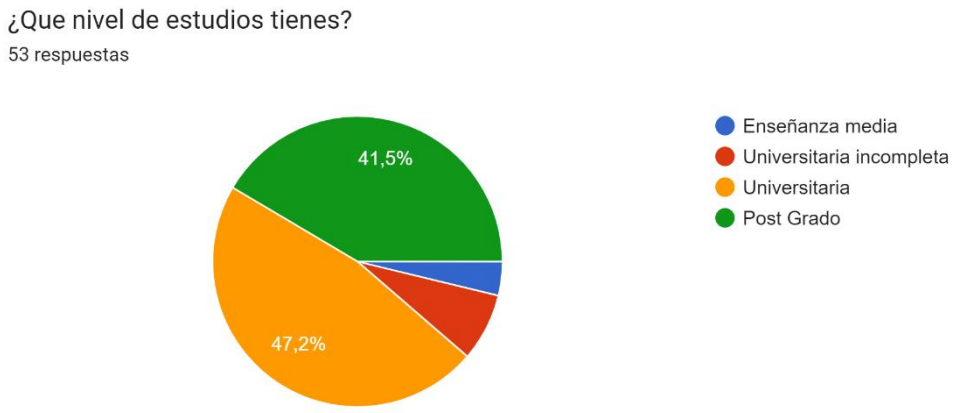
Pregunta 10:

¿De qué sector de Santiago eres?

53 respuestas



Pregunta 11:



Resultados de la encuesta:

Es muy interesante la rotunda preferencia de un 85% por el automóvil particular frente a otros medios de transporte en la pregunta 1, lo cual nos da un interesante mercado al cual poder entregar nuestro servicio.

También destaca en la pregunta 2 con un casi 53% “Flexibilidad en movilidad e independencia” más un 20,8% que se inclina por la opción todas las anteriores, lo cual refleja la necesidad de tener un automóvil por varias razones, no solo el traslado diario al trabajo.

En el caso de la pregunta 3 con un 52,8% los encuestados se inclinan por un servicio como el que nosotros ofrecemos, lo cual es muy interesante para nuestro análisis.

En la pregunta 4 la tendencia es categórica con un 96,2% los encuestados prefieren tener claros sus gastos en mantención anuales en sus automóviles, lo cual refuerza que nuestro proyecto va por el camino correcto, sumando a la pregunta 6 donde un 71,7% le interesa que las mantenciones de su automóvil estén incluidas en la cuota mensual.

La pregunta 7 es muy importante ya que refuerza nuestro concepto de e-commerce 100% digital, un 79,2% prefiere este tipo de servicio, destacando en favor de este tipo de negocios la impulsividad de compra, ya que desde el celular se podría cerrar el negocio completamente desde nuestra web, haciendo clic desde una publicidad en RRSS.

Los encuestados con un 73.6% respondieron a la pregunta 8 con un “si” lo cual es clave para nuestra idea de negocio ya que describe en plenitud lo que hacemos y como se paga. Este alto porcentaje es muy interesante ya que es evidente una alta aceptación de este tipo de producto en el mercado.

En cuanto a las preguntas 9, 10 y 11, nuestros encuestados en su gran mayoría reflejan ser de un estrato social alto con poder adquisitivo alto, ubicado en comunas de altos ingresos, con un 88,7% estudios universitarios, lo cual genera una buena expectativa de posibles clientes con capacidad de pago interesados en el servicio integral de renting.

En conclusión, según la encuesta sacamos en limpio las siguientes ideas:

En nuestro servicio pusimos el lente en el servicio automotriz en general y las necesidades que tenía el cliente no resuelto y como mejorar su vida día a día.

Con la pandemia del covid-19 los servicios de e-commerce tuvieron un gran aumento y por otra parte la necesidad de tener un auto propio para no contagiarse también es muy importante. Dado lo anterior se genera una necesidad de tener un servicio de compra de automóviles 100% online con despacho a domicilio que pueda ser cargado a la tarjeta de crédito sin necesidad de firmar contratos presencialmente.

Buscando resolver aún más las necesidades del cliente y generar aún más comodidad es que es necesario resolver el tema de las mantenciones como una piedra angular de nuestro servicio.

Temas destacados en la encuesta:

- ✓ Transportarse seguros por la pandemia covid-19.
- ✓ Flexibilidad en movilidad e independencia.
- ✓ No hacer mantenciones a su automóvil.
- ✓ Tener claro el gasto anual en mantenciones
- ✓ Tener un auto nuevo 0km a bajo costo sin pagar pie.
- ✓ Servicio 100% online.

2.- Categorizar tareas:

Dados los resultados de la encuesta, nuestra tarea principal es dar a conocer el servicio a través de un plan estratégico ya que existe el interés por el producto, paralelamente es entregar un servicio 100% online con un recorrido virtual por nuestro showroom en la web o app y luego de analizar financieramente el cliente y firmar un contrato digital, luego hacer el despacho del automóvil seleccionado hasta su hogar.

Como tarea secundaria es hacer la vida aún más fácil a nuestro cliente, entregando las mantenciones del automóvil dentro del mismo contrato. Nuestra empresa busca destacarse de otras ofertas en el mercado resolviendo la mantención periódica que debemos hacer a nuestros automóviles, sobre todo a nuestras clientas que no están al tanto de temas mecánicos, sus plazos, ni valores, por cual pueden ser fácilmente engañadas.

3.- Definir los competidores

Si bien la industria del rent a car lleva bastantes años en nuestro país, el modelo de negocios de renting sigue siendo nuevo para el mercado local. Las primeras empresas en desarrollarse en Chile son las siguientes y que consideramos como principales competidores en el mercado:









Imágenes 23,24 y 25. Fuente: Desde web de las marcas

4.- Descripción del servicio

“No te preocupes, nosotros lo hacemos por ti”.

Servicio renting de movilidad 100% online 24/7 (sin necesidad de salir de su hogar para contratarlo) el cual se carga mensualmente a la tarjeta de crédito sin necesidad de un pie al inicio o un cuotón al final del periodo. Nuestros clientes solo disfrutan de su automóvil olvidándose de hacer las mantenciones periódicas, pagar seguro o permiso de circulación, asistencia en ruta, solo se debe pagar el TAG, cargar bencina.

En nuestro servicio de renting destaca como **oferta de valor** la mantención de los automóviles incluida en la cuota mensual, este servicio es clave a la hora de hacer la diferencia con nuestra competencia, ya que en general los clientes no saben cómo lidiar con un taller mecánico y además no tienen tiempo para ello, por lo cual ofrecer este servicio genera una gran diferencia hacia nuestros clientes, bajando las preocupaciones y ayudar a no perder tiempo en temas menores como mantenciones o reparaciones de su automóvil.

6.2.2. Plan de Testeo y MVP

Para el plan de testeo, la idea es crear un producto más económico y ver la respuesta de los consumidores frente a ese producto.

1.- Hipótesis a comprobar:

Como primer paso es comprender la real necesidad que nuestro producto tiene en el mercado, generando un producto (Renting de automóvil 100% online) y ver la reacción del mercado comprobando su respuesta frente al producto.

2.- Indicadores o métricas (Medir):

Una vez definido el producto y viendo si la demanda es suficiente para pagar nuestros costos es cuando podemos dar el paso siguiente.

3.- Producto viable mínimo:

Una vez comprobada nuestra hipótesis con métrica podemos hacer el lanzamiento de nuestro producto al mercado y evaluar si se cumplen las condiciones de borde que fueron planteadas, en este caso sería de un automóvil de menor valor con una cuota mensual accesible para nuestro público objetivo que no impacta de gran manera en su presupuesto mensual, pero que si resuelva su problemática de movilidad.

6.2.3. Descripción de los tipos de cliente

Nuestros clientes son jóvenes profesionales, ejecutivos y pequeños empresarios que cuenten con capacidad de pago mensual, que requieran optar por el arriendo de vehículos y cambiar cada cierta cantidad de tiempo, donde no cuenten con tiempo para la realización de mantenciones y que tengan la necesidad de movilizarse constantemente.
Si hablamos de una segmentación tradicional, este grupo objetivo estará centrado en un segmento C1a/b y C2, y representan aproximadamente a un 24% de los hogares en Chile, equivalente a 1.549.054 hogares, los cuales se conforman por 3 personas en estos grupos socioeconómicos. En este caso nuestra segmentación es B2C, ya que vendemos un servicio para uso personal.
También entendiendo que el tema de las mantenciones de los automóviles es complejo para muchas personas y genera gastos inesperados, con diversos diagnósticos que muchas veces dejan duda, en especial para las mujeres por no tener conocimientos en mecánica, este grupo para nosotros es de especial interés, ya que nuestro servicio entrega las mantenciones, por lo cual no tienen ese molestia ni gastos asociados.

6.2.4. Estrategia de Desarrollo de nuevos clientes

Para lograr el éxito de una estrategia de marketing para nuevos clientes, la empresa debe: diseñar, planear, aplicar y controlar, una gama de múltiples acciones de marketing mix aplicando las 4p's, las cuales son: Producto, Precio, Plaza y Promoción. Captar nuevos clientes es una tarea compleja, ya que requiere que el cliente rompa una barrera, que es hacer algo por primera vez y romper su zona de confort, ya que debe obtener y entender nueva información. Para ello debemos hacer una oferta muy atractiva que logre seducir al cliente.
En base a estas claves primero es informar a nuestros potenciales clientes en que consiste nuestro servicio y porque es mejor que otros, generando confianza y rompiendo la barrera de la desinformación. Para contribuir con ello, en base a esta estrategia de Marketing, se suman acciones en RRSS, BIGDATA, publicidad pagada, segmentando a nuestro grupo de interés en jóvenes profesionales, ejecutivos y pequeños empresarios, para poder llegar con nuestra información a los clientes segmentados.
Por otro lado, fidelizamos a clientes en forma de integrarlos gradualmente con automóviles más económicos con una menor cuota mensual, acompañándolos en el desarrollo de su carrera y generando un boca a boca positivo frente a nuestra empresa, lo cual genera nuevos contratos con clientes antiguos que confían en la empresa y nuevos clientes por su círculo cercano.

6.3. Generación del Modelo de Negocio

6.3.1. Definición de la Ventaja Competitiva

En nuestro negocio contamos con un claro ejemplo de ventajas competitiva a través de diferenciación del producto (Teoría Michael Porter - 1980), el cual se basa en entregar servicios tangibles diferenciadores respecto con la competencia actual.

En estas ventajas competitivas destacamos 4 características principalmente, que hacen la diferencia al elegir nuestra compañía:

1.- Servicio 100% online con showroom digital.

Tanto en nuestra web como app tenemos un servicio de showroom de todos nuestros automóviles, con realidad aumentada (Es casi como estar en el auto) más videos y fichas técnicas, lo que hace hacer una compra informado. Además, el análisis financiero y contrato del cliente es 100% digital, y con despacho a domicilio, sin tener que moverse de su hogar.

2.- Servicio sin pie inicial y cobro mensual imbatible:

Nuestro servicio no requiere de un pie al inicio del uso del arriendo ni impuestos, solo de una cuota mensual muy por debajo al de un crédito automotriz, crédito bancario, arriendo de un automóvil diario o leasing.

3. Mantenciones del automóvil incluidas:

Este servicio es único en su tipo, solo se paga la cuota mensual y disfrutas del automóvil sin necesidad de preocuparte de tu próxima mantención periódica ya que está incluida (Cambio de Aceite, filtros, neumáticos, frenos, luces, revisión técnica, etc.), incluyendo retiro y entrega del auto), también auto de reemplazo y asistencia en ruta.

4.- Incluye patente y seguros:

En nuestro servicio se incluye el pago del permiso de circulación anual, más el seguro obligatorio, se suma al pago de un seguro por accidentes contra todo evento.

6.3.2. Business Model Canvas

Plantilla para el lienzo del modelo de negocio

Asociaciones clave	Actividades clave	Propuestas de valor	Relaciones con clientes	Segmentos de mercado
- Inversionistas - Importador de autos - Talleres mecánicos - Aseguradoras - Municipalidad - Tiendas de repuestos - Importador de neumáticos - Financiamiento	- Marketing digital para posicionar la marca, RRSS / BIGDATA - Desarrollo de plataforma web **Recursos clave** - Web - App - Publicidad RRSS	- Automóviles nuevos, con cobro mensual fijo, sin pie, con garantía de cambio. - Eficiencia en compra 100% digital - No tener mantenciones, ni sorpresas de gasto. - Contrato 100% online y despacho a domicilio	- Sin preocupaciones extras - Pago mensual sin más costos - Costo mensual claro - Ganancia en tiempo **Canales** - Showroom web - Realidad aumentada - Delivery	- Grupo socioeconómico C1, A/B y C2 – B2C - Jóvenes ejecutivos y profesionales - Emprendedores que disponen de su capital en sus negocios. - Personas sin conocimiento mecánico.

Estructura de costes	Fuentes de ingresos
- Costo vehículo, mantención - Marketing / RRHH - Costos Seguros / Permisos circulación	- Suscripción pago mensual vía tarjeta de crédito. - Contrato a 24 y 36 meses

Imagen 26 - Modelo CANVAS. Fuente: Elaboración propia

6.3.2.1. Descripción de los 9 bloques del Business Model Canvas

<u>Asociaciones claves:</u>

Nuestros socios claves son primero los inversionistas que dan flujo al proyecto. Después tenemos a proveedores principales como son los importadores de automóviles, neumáticos y repuestos.

En segunda línea tenemos a los talleres mecánicos que van a hacer las mantenciones de los vehículos, este es un socio clave para nosotros ya que necesitamos una relación fluida que logre los plazos y entregas coordinadas para que nuestros clientes tengan una gran experiencia de servicio.

En tercera línea tenemos alianzas estratégicas con municipalidades donde obtendremos nuestros permisos de circulación y con aseguradoras para obtener el seguro obligatorio y el seguro contra accidentes.

En una cuarta línea tenemos a entidades bancarias que nos pueden dar un crédito para hacer crecer el negocio sin necesidad de entregar un % de acciones de la empresa.

Actividades Claves

Para poder llevar adelante "*nuestras estrategias y propuesta" de valor* fluidamente destacaremos vía marketing digital nuestros atributos para hacer mas atractiva nuestra propuesta comercial hacia nuestros clientes, por ejemplo, que tenemos un servicio 100% web y donde los automóviles no necesitan mantenciones, solo se paga un cobro mensual por usar el automóvil sin incluir TAG y combustible. Por lo cual necesitamos activar de manera temprana un buen marketing digital para hacer conocida la marca en nuestro target socioeconómico especifico, esto es a través de las redes sociales utilizando BIGDATA e inteligencia artificial que tienen las actuales compañías como Facebook, lo cual genera una publicidad efectiva redireccionando a los interesados directamente a nuestra web o descarga de nuestra app.

También dentro del marketing de la compañía es necesario tener presencia en eventos deportivos, musicales y además de diarios y revistas para generar un posicionamiento de marca en el mercado.

Para cumplir con lo anterior necesitamos desarrollar una plataforma WEB y APP robustas que puedan dar facilidad y rapidez en la contratación del servicio, ya que esta es nuestra herramienta principal donde se cierran los contratos.

Otra cualidad clave es la excelencia del servicio, donde si el automóvil falla se cambia por otro nuevo inmediatamente, evitando conflictos con los clientes por temas mecánicos o electrónicos que no son de su responsabilidad, sino que es algo de fábrica.

Propuestas de valor

Nuestro servicio de automóviles nuevos (cobro mensual fijo en la tarjeta de crédito y sin pie) tiene una gran ventaja frente a la competencia ya que tiene un servicio de contratación 100% online con un showroom de los automóviles a elegir en nuestra WEB y APP para ser enviados al hogar del cliente de manera rápida, sin papeleo o espera, ya que ingresando el Rut del cliente de inmediato puede saber si puede optar a nuestro servicio.

Otro punto diferenciador es el servicio de mantenciones periódicas incluido en el pago mensual, eso facilita la vida del cliente, generando certezas en su gasto mensual del automóvil y además no es necesario pagar un pie al inicio del contrato.

Importante mencionar que al comprarse un auto cero kilómetros en la garantía, en este servicio si un auto falla se cambia por otro inmediatamente, evitando complicaciones y preocupaciones al cliente como la postventa, esto genera una gran fidelidad dado el excelente servicio entregado personalizado.

Relaciones con clientes

Nuestro servicio está pensado desde el cliente para solucionar sus problemas de movilidad del día a día, incluyendo varios item que son complejos al comprar un automóvil, como la garantía, claridad del gasto anual, las mantenciones periódicas, las cuales en general dejan sin automóvil a los clientes, o esperas eternas en los talleres mecánicos, ya que todo esto está incluido en el pago mensual, incluso con auto de reemplazo, con retiro en su domicilio.

Todo lo anterior se refleja en un único pago mensual, el cual no varía y esta expresado en el contrato, por lo tanto, el cliente puede ordenar sus finanzas de manera precisa anualmente sin extras de mantenciones o daños al automóvil que no estaban consideradas en el presupuesto anual.

Recursos claves

Nuestro modelo de negocio tiene como piedra angular nuestra página WEB, APP y publicidad en redes sociales para poder promocionarnos a través de inteligencia artificial, filtrando nuestro segmento objetivo y así poder hacer publicidad inteligente dirigida. Ya que no tenemos locales físicos, generamos un ahorro en arriendos lo cual se invierte en publicidad directa.

Canales

Nuestros canales de distribución son 100% online, no tenemos tienda física como automotora u otro lugar para ir a ver los automóviles, solo existe el showroom en nuestra página web y app con realidad aumentada, donde puede hacer un tour virtual por toda nuestra oferta de automóviles. A través de las distintas plataformas de redes sociales nuestros clientes conocen nuestra web y pueden solicitar su automóvil a su hogar con un expedito sistema 100% online y solicitar el despacho a domicilio.

Segmento de mercado

Nuestro segmento de mercado está centrado en el C1, A/B y C2, quienes representan aproximadamente a un 24% de los hogares en Chile, equivalente a 1.549.054 hogares, los cuales se conforman por 3 personas en estos grupos socioeconómicos.17 Grupos los cuales se componen por jóvenes profesionales y ejecutivos, emprendedores que necesitan un auto cero kilómetros para ir al trabajo o pasear. Por lo anterior nuestro servicio es B2C “Bussinnes to Consumers” por ellos las personas son nuestro foco.
También debemos destacar a un grupo importante que apuntamos que no tienen conocimientos de mecánica y el tema de las mantenciones periódicas les complica.

17 *Asociación de opinión de mercado y opinión pública. Los grupos socioeconómicos en Chile Recuperado el 30 de abril de 2022, de* https://aimchile.cl

Estructuras de costos

Como costo número uno son los automóviles, los cuales deben ser 0 kilómetro y comprados al importador. Luego tenemos el costo de los talleres que realizaran las mantenciones periódicas a cada vehículo, cambiando su aceite, filtro, pastillas de freno, neumáticos, etc. Por otro lado, tenemos el permiso de circulación, los seguros y asistencia en ruta como el costo del servicio en sí.

El costo de publicidad y medios para dar a conocer la marca son fundamentales en este negocio, ya que es ahí donde se generan los nuevos clientes.

En términos de Recursos humanos, al tener una plataforma automatizada y no tener locales de exhibición nuestros gastos operacionales son bajos, lo cual ayuda a reenfocar este tipo de gasto en publicidad y mejor servicio.

	Gasto Admin. Prom	Mensual	Anual
1 Sucursales Stgo/Temuco/Atacama/Valpo	11.213.199.947	$934.433.329	$134.558.399.364
Inversion propuesta comercial			***$80.000.000.000***

Anual	$
Ingresos Mensuales Promedio	$62.133.574.472
Costo de ventas Prom	41.213.199.947
Margen bruto	$20.920.374.525
Gastos de administración	11.213.199.947
Resultado Operacional	9.707.174.578
Impuesto	2.426.793.644
Resultado	7.280.380.933

Estado Resultado	Mensual		Estado Resultado Anual	2023 Anual $	
iNGRESOS POR VENTAS	5.177.797.873		Ingresos por ventas	$62.133.574.472	
Costo Venta	3.434.433.329		Costo de Ventas	41.213.199.947	
Margen Bruto	1.743.364.544	34%	Margen Bruto	20.920.374.525	34%
Gastos de Adm.	934.433.329		Gastos de Adm.	11.213.199.947	
Utilidad antes de impuesto	808.931.215		Utilidad antes de impuesto	9.707.174.578	
Impuesto	202.232.804		Impuesto	2.426.793.644	
Utilidad despues de impuesto	606.698.411	12%	Utilidad despues de impuesto	7.280.380.933	12%
			Unidades de venta	161.386	
			Precio promedio	$385.000	

Imagen 27 - Cuadro proyecciones de ventas (Primeros 12 meses). Fuente: Elaboración propia

Fuentes de ingresos

Nuestro flujo de ingresos es mensual y asociado a una suscripción de la tarjeta de crédito, por lo cual es un flujo continuo y no depende si el cliente paga o no paga ya que se descuenta mensualmente. Ya que contamos con un contrato a 24 o 36 meses, el flujo de ingresos es predecible y con ello podemos ir tomando acciones responsables para la compañía.

Aproximadamente los ingresos por venta son $5.177.797.873.

6.3.3. Identificación del Satisfactor de Necesidad

Tener un automóvil propio para muchos clientes es vital hoy en día, además es una herramienta de trabajo, ya que necesita transportarse a su trabajo diariamente y ahorrar tiempo, ya que las grandes ciudades hoy están diseñadas con muchas carreteras y transporte público de baja calidad por lo tanto por un tema de confort se prefiere el automóvil. También por un tema de seguridad se prefiere el auto dado el alto nivel de delincuencia que enfrenta el país, por lo tanto, tener un automóvil propio tiene grandes beneficios para las rutinas diarias o los fines de semana. En definitiva, nuestros clientes pueden lograr mayor libertad, independencia, comodidad, ahorro de tiempo, con nuestro servicio.

6.3.4. Estrategias de Entrada

Estrategia diferenciación (Lanzamiento servicio nuevo)

Nuestra idea es obtener nuestros primeros clientes con una estrategia de lanzar un servicio nuevo 100% digital para captar clientes que buscan inmediates en el servicio y con una respuesta de 48hrs (automóvil entregado en su hogar). Este lanzamiento tiene que ir acompañado de una fuerte presencia en medios y RRSS para "hacer ruido", siempre pensando en una publicidad enfocada a nuestro segmento especifico a través de Bigdata.

Estrategia de definir un nuevo segmento objetivo

Esta estrategia esta guiada a personas que no tienen conocimiento de mecánica, ya que nuestro servicio entrega todas las mantenciones del automóvil sin sorpresas dentro del contrato, lo cual es un diferenciador, muy importante a la hora de elegir una opción u otra ya que no se corre el riesgo de ser engañado en las mantenciones o tener cobros sorpresas ya que están incluidas, nos parece que este nicho tiene un gran potencial, donde hoy en día todo queremos las cosas más simples.

6.3.5. Estrategia de Crecimiento

La primera estrategia de crecimiento a seguir es un **"crecimiento interno"**, donde nuestra empresa aplique una estrategia desde el interior buscando más canales para el conocimiento de nuestros productos, distribución de nuestros automóviles y conocimiento de nuestros clientes.

Para este crecimiento no enfocaremos en una **"estrategia de diversificación"**, donde buscaremos expandir nuestra oferta de productos, teniendo un abanico de automóviles para distintos tipos de clientes y distintos valores.

En una segunda etapa sería interesante buscar una integración vertical hacia atrás con las importadoras de automóviles, con esto aseguramos la continuidad del suministro de automóviles y mantener un estándar alto en calidad, con ello coordinar de mejor manera la distribución de nuestro servicio. Con esta integración podemos

lograr independencia, se nuestros propios proveedores y no depender de estos, disminuyendo su poder de negociación. Además, al negociar directamente con las fábricas de automóviles, esto sería una ventaja competitiva respecto a la competencia, finalmente esta integración vertical nos ayudaría a mejorar nuestros tiempos de entrega y reducir costos.
También seria conveniente tener una integración vertical hacia adelante con los talleres mecánicos ya que son costosos, poco confiables, así tener el control de las fechas de entrega y no tener problemas con nuestros clientes en la calidad de las mantenciones y plazos propuestos. Además, podríamos mejorar nuestros márgenes al tener la operación de los talleres y no pagar un sobre precio por mantener la flota de automóviles, con esto ser más eficientes, competitivos y tener más rentabilidad.

6.3.6. Estrategia de Expansión

Nuestra estrategia de expansión tiene relación con el desarrollo de mercado, buscando un crecimiento sostenido, ampliando las venta de nuestro producto existente a nuevos mercados, esto significa que inicialmente tendremos servicio para Santiago, Viña del Mar y La Serena, con posibilidad de expandir **nuestro alcance a nuevas ubicaciones** como Concepción, Chillan, Temuco, Osorno, Valdivia, entre otras ciudades de Chile, la idea es vender el mismo producto a nuestro público objetivo de estas nuevas ciudades, entregando el mismo servicio de calidad integral y porque no pensar en otros países según el interés que genere el servicio en Chile.

Además, a lo anterior también es posible la ampliación de nuestro mercado creando un producto de automóviles premium, atrayendo a otro tipo de público con más poder adquisitivo, creando un nuevo segmento de mercado.

6.3.7. Estrategia de Retirada

En nuestro caso de tener que cerrar la empresa, al tener vehículos usados de inventario, no son vienes difíciles de liquidar y podemos hacer caja frente a una crisis, incluso hoy los automóviles usados son bienes que suben de valor en el mercado dada su escasez y demora en llegada de autos nuevos problema generado por la pandemia mundial.

6.3.8. Hitos Clave

- ✓ Área de crecimiento
- ✓ Estudio de Mercado
- ✓ Objetivos de crecimiento
- ✓ Planificar procesos
- ✓ Determinar requisitos de crecimiento
- ✓ Plan estratégico negocio
- ✓ Expansión negocio y fidelización

7.0 Investigación de Mercado

7.1. **Objetivo General y Objetivos Específicos**

Planteamiento del Problema

Para realizar nuestra investigación necesitamos determinar si existe una oportunidad real para poder entrar al mercado del Renting en Chile, donde no existe una visión clara si tendremos éxito al ingresar a este tipo de negocio. Por otra parte, debemos considerar que nuestro objetivo es poder posicionar nuestra empresa, por lo que debemos desarrollar un plan estratégico que nos ayude a lograr una cuota de mercado y establecernos dentro de las empresas líderes de esta industria.

Primer inconveniente, poca información o bajo conocimiento por los consumidores con respecto a este tipo de negocio, puesto que es un modelo similar al leasing operativo, por lo que nos corresponde a realizar una campaña que nos permita dar a conocer los beneficios que puede obtener el cliente al tomar este tipo de producto y/o servicio.

¿Existe una oportunidad real para ingresar en esta industria?

Debemos tener en cuenta que actualmente existen una variedad de competidores que se encuentran en el mercado, quienes cuenta con un respaldo financiero importante y con marcas de prestigios a través de concesionarios de grandes marcas automotrices, por lo que las barreras de entradas son altas para entrar en este tipo de negocio.

Nuestra oportunidad de penetración debe estar asociada a una estrategia de precios más bajos inicialmente, como también, observar las debilidades que puede presentar la competencia y transformarlas en atributos de nuestros servicios que nos otorguen la opción de ir creciendo.

Objetivo general

El objetivo general de este estudio corresponde a obtener las formas de ingresar en esta industria, buscar las formas de posicionar nuestra empresa de Renting y ubicar dentro de las empresas líderes en este mercado, desarrollando un plan estratégico y de investigación que nos lleve a tomar decisiones de forma correcta y lograr los objetivos planteados.

Objetivos Específicos

Los objetivos específicos de este estudio son los siguientes:

- Conocer el comportamiento de los consumidores y sus necesidades con respecto al uso del servicio de Renting, considerando que es una modalidad nueva para la adquisición de un automovil. Entender los tiempos de usos que tienen los encuestados con sus autos, los trayectos en que se movilizan diariamente y saber la comodidad que puede otorgar este servicio para los potenciales clientes con este nuevo modelo de negocios.

- Este estudio nos debe permitir conocer las probabilidades de éxito o fracaso al tratarse de una nueva empresa que está ingresando al mercado. Esto nos llevará a determinar cuál será la inversión, los costos y gastos para buscar las formas de financiamiento de la empresa.
  Analizar nuestra posible cuota de mercado al ingresar en este negocio, que nos determine en terminos económicos las ventas y las utilidades que se puedan obtener en el tiempo, permitiendo conocer la rentabilidad de este negocio.

- Determinar factores claves de la organización, ya sea en cuanto a procesos administrativos y de RRHH, que nos permita atender los requerimientos de los clientes en tiempo y forma, manteniendo un alto estandar de sastifacción con nuestros servicios que nos lleve a posicionar nuestra marca.

- Análisis cuantitativo sobre el comportamiento del mercado y sus consumidores con respecto al uso de este tipo de producto y/o servicio de manera constante, mejorando los niveles de servicios y que nos lleve a posicionar de forma más rápida nuestra marca.

7.2. Investigación de Mercado

La investigación de mercado corresponde a un conjunto de actividades que realizan las empresas, que a través de un proceso pueden identificar necesidades y deseos de un público objetivo. Por otra parte, también sirve para conocer las intenciones de compras de los clientes y/o la entrega de datos con respecto al crecimiento del mercado. Esto, se hace a través de la recolección de datos, el que se hace de manera sistemática, permitiendo una mejor toma de decisiones y una visión de los consumidores.

Para llevar a cabo este tipo de Investigaciones de mercado, se deben realizar los siguientes pasos:

- **Formulación del Problema**

  Lo primero que debemos enfocarnos en la formulación del problema y a través de esto, poder buscar la necesidad que queremos resolver a nuestros clientes. Es por esto, que queremos señalar las siguientes preguntas que nos ayuden a determinar nuestra investigación:

  - ¿Existe una oportunidad real para introducir al mercado una nueva empresa de Renting en Chile?
  - ¿Cuáles serán los tipos de modelos de vehículos que debemos lanzar para poder generar una ventaja competitiva?
  - ¿Los clientes están dispuestos a contratar el servicio de renting en vez de comprar un vehículo?

7.2.1 Definición de los objetivos a investigar

Para realizar la definición del problema debemos considerar que es el paso más importante en un proyecto de investigación de mercado, donde la meta del análisis de datos es proporcionar información relativa a los componentes del problema.

En el caso de nuestra investigación necesitamos saber cuál es la necesidad que queremos resolver con nuestros productos y/o servicios, pensando que el Renting consiste en una modalidad innovadora para el arriendo y posterior adquisición de un vehículo.

Primero nos haremos la siguiente pregunta para tener mayor claridad con respecto a este tipo de negocio:

¿Es realmente rentable entrar en el negocio del renting en Chile?

De acuerdo con una publicación realizada por la *revista puromotor.com (2020)*, señala que *"El renting de vehículos se posiciona como uno de los negocios más rentables de los últimos años. Este sector no ha parado de incrementarse en los últimos años, y son muchos los inversores los que ya han apostado grandes cantidades de dinero en el mismo, con buenas perspectivas de recuperación"*.

No obstante, hemos realizado variados estudios y análisis con respecto a este tipo de negocio desde su inicio a la actualidad (end to end), donde observamos que este modelo de negocio surge en Europa y que ha ido trascendiendo hacía diversos países, logrando posicionarse como una nueva modalidad de uso de vehículos tanto en segmentos de personas jóvenes, quienes tienen la necesidad de trasladarse de manera rápida y segura.
A través de estos análisis y estudios, observamos que este tipo de negocio nos otorga una oportunidad de crecimiento en un mediano plazo, considerando que los beneficios que se entregan a los clientes otorgan la confianza de hacer este negocio totalmente rentable.

7.2.2. Selección y establecimiento del diseño de la investigación

Para realizar nuestro estudio seleccionaremos una investigación de **"Muestreo probabilístico"**, puesto que se seleccionará una muestra o base de datos con clientes de un segmento objetivo, donde el investigador seleccionará una muestra al azar de un grupo de personas para realizar nuestros análisis.

Para esto es importante señalar que se debe cumplir con dos condiciones que se deben cumplir:

- ✓ Todos los elementos de la población y/o muestra tienen una probabilidad mayor a cero de ser seleccionados.

- ✓ La probabilidad de inclusión de cada elemento en la muestra se conoce de forma precisa.

Se utilizará un **"muestreo aleatorio simple"**, con el objeto de ahorrar tiempo y recursos, como también se considera que es un método fiable para la obtención de información. El proceso de muestreo que utiliza esta técnica es equivalente a realizar un sorteo entre los individuos del universo, donde todos tienen la misma probabilidad de ser encuestado y la información obtenida puede ser más precisa. También, nos sirve como una forma de obtener datos más representativos, donde la única fuente de error que se obtendrá puede ser al seleccionar a los participantes al azar.

Este modelo de investigación nos permite conocer tanto la opinión de usuarios como también a potenciales consumidores finales, teniendo una mejor visión de nuestro proyecto y conocer de manera más amplia ¿en cómo se acomodan sus conductas con este nuevo modelo de negocio.

Esta medición estará realizada a través de **"Encuestas On Line"**, donde nos enfocaremos en una muestra con un grupo de personas, que nos permita conocer las opiniones y realizar una medición con respecto a la puesta en marcha de nuestro proyecto:

- ¿Cuántas veces utiliza su vehículo durante la semana?
- ¿Conoce el renting de automóviles o la modalidad de arriendo?
- ¿Con qué frecuencia cambia el vehículo por un 0 KM?
- ¿Qué opina sobre la idea de pagar una cuota mensual por un vehículo 0 KM, donde la empresa se encargue de las mantenciones, seguro, permiso de circulación?
- ¿Qué opina sobre la idea de usar un vehículo 0 km solamente con el pago de una cuota al mes y cambiar de modelo después de un año?
- ¿Le interesa acceder a un servicio de arrendamiento de auto 0 km donde no tenga que disponer de un pie para ello?

Anexo 1 Ficha técnica "Recolección información".

7.2.3. Elegir fuentes de información

En Anexo 2, mostraremos el resultado de nuestras preguntas realizadas a través de una encuesta, la que nos permita poder realizar algunas conclusiones y que nos lleve a tomar decisiones con respecto a nuestros servicios.

7.2.4 Determinación y diseño de los instrumentos de medición y análisis de datos

Para nuestro estudio y con respecto a los datos obtenidos a través de la encuesta señalada anteriormente, nos enfocaremos en el análisis e interpretación de los resultados.

Esta encuesta consiste en realizar una investigación sobre una muestra de sujetos, donde se utilizan procedimientos estandarizados de interrogación con el fin de conseguir mediciones cuantitativas sobre una muestra cuantitativa a través de características objetivas y subjetivas de un grupo de personas.

Análisis con método cuantitativo

1. Para el caso de la pregunta ¿Cuántas veces ocupa el vehículo durante la semana?, obtuvimos como resultado que el **46,2%** de los encuestados, **"utilizan su vehículo más de 2 veces al día**".
2. En nuestra 2° pregunta, donde se señala ¿Conoce el renting de automóviles o la modalidad de arriendo?, se obtiene como resultado que, del total del universo de encuestados, solamente el **48,7%** nos señala que **"No conoce esta modalidad de servicio de arriendos de vehículos"**.
3. Para la pregunta 3, donde se indica ¿Con qué frecuencia cambia el vehículo por un 0 KM?, se obtiene como indicador que el **33,3% "Cambia el vehículo cada 3 años"**.
4. Con respecto a nuestra 4° pregunta, la cual señala ¿Qué opina sobre la idea de pagar una cuota mensual por un vehículo 0KM, donde la empresa se encargue de las mantenciones, seguro, permiso de circulación?, donde se obtiene como resultado que un **38,5%** señala que **"Puede ser interesante si el precio total es mejor de lo que pago actualmente por estas prestaciones por separado"**.
5. A nuestra pregunta en el total de encuestados, la que señala ¿Le interesa acceder a un servicio de arrendamiento de auto 0 KM en donde no tenga que disponer de un pie para ello?, el resultado obtenido señala que un **30,8% "Si le interesa disponer de este servicio".**

6. Y en nuestra consulta con respuestas abiertas, donde la pregunta señala ¿Qué opina sobre la idea de usar un vehículo 0 KM solamente con el pago de una cuota al mes y cambiar de modelo después de uno, dos o tres años, sin necesidad de acudir a un intermediario financiero automotriz y sin pagar pie?, donde se obtuvieron distintos tipos de respuestas y que la mayoría de los encuestados **"le parece interesante conocer este modelo de servicios, o que les gustaría que los contactaran para saber más con respecto a este tipo de arriendo de vehículos".**

Análisis con aspectos cualitativos

De acuerdo con nuestro estudio y con respecto a las encuestas realizadas, podemos deducir que las personas actualmente tienen una necesidad constante en la utilización del vehículo para movilizarse, donde se atribuyen factores como es el caso de la "Pandemia", como también pueden existir distancias extensas y/o una mala calidad que existe en los medios de transportes actuales (Locomoción colectiva y metro).

En relación con nuestra encuesta, podemos observar que existe muy poco conocimiento con respecto al renting en Chile, donde varios de los encuestados relacionan este tipo de negocio a un leasing operativo o una compra inteligente. Todavía no existen campañas masivas y/o publicidad por parte de estas empresas dando a conocer este tipo de servicios, salvo en RRSS, por lo que el público no conoce bien de qué se trata este modelo de negocio.

Por otra parte, la mayoría de los encuestados señala que le parece un modelo interesante, donde estarían dispuestos a que ofrecieran este modelo de negocio y que se abren a la posibilidad de cotizar e interiorizarse más con respecto al servicio de renting. Incluso, muestran interés en poder adquirir esta modalidad, siempre y cuando los contacten para explicar de mejor forma en que consiste y cuáles son los valores asociados.

7.2.5 Determinación de la Muestra

Cabe mencionar que esta encuesta fue realizada de manera aleatoria y de carácter representativo, la que nos permitiera precisar, medir y cuantificar las opiniones u otras variables. Este cuestionario fue dirigida a un universo de personas que cumplieran con nuestras expectativas de opinión y de segmento, teniendo como objetivo el poder obtener una mayor visión en cuanto a la percepción del servicio y que nos permita una mejor toma de decisiones.

Se realizó una muestra **"estratificada"** y **"autoadministrado"**, donde enviamos nuestro cuestionario vía on line a un universo de 50 personas y que debían cumplir con los siguientes parámetros:

- Hombres y Mujeres.
- Edad entre 30 y 45 años.
- Profesionales.
- Segmentos C1, A/B y C2.

Reglas para la confección de preguntas:

- Cuestionario con pocas preguntas.
- Preguntas sencillas y fácil de comprender.
- Todas las preguntas van dirigidas a una sola idea.
- Cada pregunta con una respuesta distinta para no confundir al encuestado.

7.2.6 Organización de datos y Conclusiones

El objetivo de esta encuesta es conocer cuáles son las opciones reales de entrar en esta industria y su rentabilidad, como también, el conocimiento que tienen actualmente los encuestados con respecto a este tipo de modelo de negocio y también, como una nueva forma de adquirir y uso de un vehículo. Por otra parte, es importante mencionar que este estudio nos ayuda para determinar las necesidades que tiene los potenciales clientes, identificar un mercado potencial para dirigir nuestros servicios y los medios para llevar a cabo nuestras campañas.

Se realizó un modelo de encuesta probabilística, aleatoria simple y estratificada con la ventaja de seleccionar una muestra en base a características determinadas que nos permita identificar en mayor detalle las preferencias de nuestros potenciales clientes.

Para nuestro estudio se realizaron los siguientes pasos para poder llevar a cabo esta encuesta:

- Definimos los objetivos que se requerían para poder conocer a nuestros potenciales clientes y que esperaban de la propuesta de servicio que estamos ofreciendo.

- Se establecieron parámetros cuantificables para conocer de manera porcentual los objetivos que necesitamos determinar de este estudio. También, se concluyeron objetivos cualitativos que nos permitieran conocer ciertos aspectos y/o factores que nos ayudaran a complementar el estudio.

- Revisamos información relevante al producto y/o servicio a través de empresas de la competencia, las que nos permitieran formular preguntas que tuvieran un sentido claro con el tipo de información que necesitamos recopilar para nuestro estudio.

- Nuestras definiciones y contenidos fueron realizadas desde los aspectos generales a los específicos, para determinar los beneficios que pueden obtener nuestros potenciales clientes con respecto a este servicio. En lo especifico, nos enfocamos en realizar preguntas abiertas que nos ayudaran a conocer en detalle el beneficio que pueden obtener con estos servicios.

El objetivo de realizar una muestra probabilística es con el objetivo de utilizar un método de selección aleatoria, con el objeto de que toda la población o muestra utilizada pueda tener la misma oportunidad de ser seleccionados. En nuestro caso, se utilizó un muestreo de 50 personas, lo que equivale a que la probabilidad de ser elegido a cada encuestado corresponde de 1/50 y así poder tener una muestra más representativa de la población.
Por otra parte, utilizamos el concepto de muestreo estratificado, esto con el objeto de elegir una parte de la población que nos llevara a dirigir el estudio de nuestro mercado objetivo. Para esto, se dividieron en 2 grupos pequeños y de el mismo número de integrantes, sin que superpusieran uno del otro. El objetivo de realizar este método era con la finalidad de obtener una muestra por cada grupo y poder comparar si hay una evidencia distinta entre uno y otro.

Hipótesis de la investigación de mercado / Renting Chile

Para llevar a cabo nuestra investigación tuvimos que formular la siguiente hipótesis, las que nos llevara a conocer de mejor forma el tipo de servicio y al mercado que queremos ingresar. Para esto nos formulamos las siguientes preguntas:

- ¿Existe una oportunidad real para introducir al mercado una nueva empresa de Renting en Chile?
- ¿Cuáles serán los tipos de modelos de vehículos que debemos lanzar para poder generar una ventaja competitiva?
- ¿Los clientes están dispuestos a contratar el servicio de renting en vez de comprar un vehículo?

Tal como se señaló anteriormente, nos enfocamos en buscar información a través del mercado automotriz, el comportamiento de compra y de uso de los consumidores de los vehículos y también conocer los riesgos y variables que implica entrar en este modelo de negocio.

Para realizar la hipótesis de nuestra investigación acudimos a las siguientes características, las que nos permitiera un ordenamiento y dirección:

- Nos basamos en una situación real que nos permitiera conocer el uso y la frecuencia de compras de las personas encuestadas.
- Búsqueda de información real que nos permitiera conocer este negocio y los competidores que se encuentran actualmente en este mercado.
- Las variables son observables y medible, lo que nos permite una mayor explicación más probable, ya sea con el conocimiento del tipo de clientes que queremos abordar y que nos ayude a saber el tipo de servicio que queremos entregar.
- Realizar un análisis y conclusión con los datos obtenidos, la que nos permita tomar decisiones que vayan en beneficio de nuestra propuesta de proyecto.

Toma de decisiones

Finalmente, podemos concluir que, de acuerdo con nuestro estudio realizado con respecto al conocimiento de este servicio, existe una baja información por parte de las empresas que actualmente existen en el mercado, lo que esto se transforma en una oportunidad para nuestros servicios aplicando una campaña masiva de publicidad que nos permita posicionar nuestra marca y servicios en los consumidores.

También, queremos añadir que existe un alto interés por parte de los clientes o consumidores en querer conocer este modelo de negocio, por lo que nos hace concluir que llegando a ciertos mercados objetivos podemos introducir de manera rápida y efectiva pudiendo obtener una amplia participación como cuota de mercado.

En virtud de lo anterior, se concluye finalmente que este negocio muestra una rentabilidad de manera creciente, el que nos permitiera crecer en un mediano plazo y poder lograr un buen posicionamiento en esta industria.

8.- Plan de marketing

El siguiente plan de marketing comprende una estrategia diferenciada, segmentando a dos o más segmentos potenciales de prospectos que deben hacer usufructo en su día a día de un medio de transporte personal para ejercer sus funciones y/o actividades laborales o de la rutina personal.

En relación con nuestra propuesta de negocio, debemos distinguir los distintos tipos de comunicación para nuestros segmentos, los cuales tienes incidencia con el target:

Vehículo personal, vehículo comercial y vehículo uso Mixto.

Desarrollo y evaluación plan de Marketing para FastCar renting:

Análisis de mercado

El mercado de renting en Chile ha experimentado un crecimiento significativo en los últimos años. El renting, conocido en Chile como arriendo operativo, es una opción cada vez más popular para empresas y particulares que buscan una alternativa de movilidad flexible sin tener que invertir en la compra de un vehículo.

Demanda en aumento
La demanda de servicios de renting ha ido en aumento debido a los beneficios queofrece, como la comodidad de utilizar un vehículo sin tener que hacer una inversión inicial significativa, la inclusión de servicios de mantenimiento y seguros, y la posibilidad de cambiar de vehículo según las necesidades del cliente.

Segmentos de mercado
El mercado de renting en Chile se divide en varios segmentos. Las empresas representan una parte importante del mercado, ya que muchas buscan soluciones de movilidad eficientes para sus flotas de vehículos.
Además, cada vez más particulares optan por el renting como una opción de movilidad personal flexible.

Oferta de servicios
Existen diversas empresas de renting en Chile que ofrecen una amplia variedad de opciones de vehículos, desde automóviles de pasajeros hasta vehículos comerciales. Las empresas de renting suelen proporcionar contratos a corto, mediano y largo plazo, adaptándose a las necesidades de los clientes.

Ventajas competitivas
Las empresas de renting en Chile compiten en base a factores como la calidad y variedad de su flota de vehículos, precios competitivos, cobertura de servicios de mantenimiento y seguro, atención al cliente y capacidad de adaptación a las necesidades específicas de cada cliente.

Marco regulatorio
En Chile, el renting es regulado por la Ley de Renting (Ley N° 21.074), que establece las normas y obligaciones tanto para las empresas de renting como para los clientes. Es importante que tanto los proveedores como los usuarios del servicio conozcan y cumplan con estas regulaciones.

Perspectivas de crecimiento
Se espera que el mercado de renting en Chile continúe creciendo en los próximos años debido a la creciente demanda y a la mayor conciencia sobre los beneficios del renting en comparación con la propiedad de vehículos.

Estrategias de promoción
Creación de una página web atractiva: Desarrollaremos un sitio web profesional y fácil de usar que muestre los detalles de nuestros servicios de renting, la flota de vehículos disponibles, los precios y cualquier otra información que sea relevante. Debemos asegurarnos de que el proceso de reserva en línea sea sencillo y conveniente para los visitantes.

Publicidad en línea
Utilizaremos anuncios pagados en plataformas digitales como Google Ads o Facebook Ads para aumentar la visibilidad de nuestra empresa.
Segmentaremos los anuncios según la ubicación geográfica, el perfil demográfico y los intereses de nuestro público objetivo para maximizar su efectividad.

Optimización para motores de búsqueda (SEO)
Aplicaremos técnicas de SEO en tu sitio web para mejorar la visibilidad en los resultados de búsqueda de FastCar.

Desarrollaremos una investigación de palabras claves relevantes para el sector de renting y prospectos, para así optimizar el contenido de nuestra comunicación en el sitio web en función de esas palabras clave.

Contenido relevante y de calidad
Crearemos y compartiremos contenido útil y relevante relacionado con el renting de automóviles. Para esto, accederemos a servicios de redacción de blogueros y personas influentes en los medios de redes sociales, logrando desarrollar contenido como artículos de blog, videos explicativos, infografías o guías que brinden consejos prácticos sobre cómo elegir un vehículo de renting, ventajas del renting, consejos de mantenimiento, etc. Esto ayudará a posicionar tu marca como un referente en el sector y atraerá a potenciales clientes.

Presencia en redes sociales
Crearemos perfiles de tu empresa en las principales redes sociales, como Facebook, Instagram, Linkedin o Twitter.

Compartiremos contenido relacionado con el renting, promociones especiales, testimonios de clientes satisfechos, imágenes de los vehículos de nuestra flota, etc. Fomentando así, la interacción con los seguidores y respondiendo rápidamente a sus consultas y comentarios.

Marketing de influencia
Identificaremos a los influencers relevantes en el sector automotriz o en el ámbito local y establece colaboraciones para promocionar tu servicio de renting. Puede ser a través de reseñas de productos, menciones en redes sociales, o incluso ofreciendo acuerdos especiales a los seguidores de los influencers.

Estrategias de email marketing
Crearemos una lista de suscriptores a través de nuestro sitio web y desarrollaremos campañas de email marketing para mantener a todos nuestros clientes y potenciales clientes informados sobre las novedades, promociones y eventos especiales relacionados con el renting de vehículos.

Reseñas y testimonios
Solicitaremos a nuestros clientes satisfechos que dejen reseñas y testimonios positivos en plataformas como Google My Business, TripAdvisor o en nuestro propio sitio web. Estas reseñas pueden influir en la decisión de otros clientes potenciales y generar confianza en nuestro servicio.

Fidelización de clientes
Implementaremos un programa de referidos que incentive a nuestros clientes a recomendar nuestro servicio a otras personas, ofreciéndoles descuentos o recompensas por cada nuevo contrato que se logre generar a partir de esta acción.

Mantendremos una comunicación regular con nuestros clientes a través de newsletters y boletines informativos, brindando consejos sobre el mantenimiento de los vehículos o promociones exclusivas para ellos.

Evaluación y seguimiento:

Realizaremos seguimiento y evaluación constante de las métricas claves de desempeño, como el número de contratos firmados, el porcentaje de retención de clientes y el retorno de inversión de nuestras campañas de marketing.

Por otra parte, desarrollaremos encuestas de satisfacción a todos nuestros clientes para obtener retroalimentación y mejorar continuamente tu servicio. (Uso de herramienta NPS).

Categorización de usufructos de vehículos:

- **Vehículo personal** Corresponde al vehículo pasajero para uso personal y/o familiar. (Ejemplo: Vehículo sedán).

- **Vehículo comercial** Vehículo para uso de empresas y/o de índole comercial. (Ejemplo: Vehículo furgón para transporte de carga con pick cerrada, o bien, vehículo de transporte de pasajeros de 11 a 21 personas para viajes turísticos).

- **Vehículo uso Mixto**: Vehículo para uso personal y/o comercial. (Ejemplo: Vehículo pick up con doble cabina).

8.1. Objetivo General y Objetivos Específicos

Objetivos Generales: Elaborar, diseñar y propiciar un modelo de negocio bajo la distribución de Renting en Chile, que nos permita ser intermediario de este servicio en el territorio nacional, logrando oferta y demanda de los servicios, bajo un proceso para acceder al servicio de forma clara, rápida y asequible para nuestros clientes.

Objetivo Específico: Facilitar la utilización de un vehículo bajo la figura de arrendamiento, no de su compra, lo cual debe considerar las mejores condiciones y con el servicio más completo y optimo posible. Esto, durante todo el tiempo que nuestro cliente haga usufructo del vehículo antes de renovar por otra unidad.

Servicios de Renting, significa propiciar arrendamiento de un vehículo por un largo plazo con todos los servicios incluidos. Servicios tales como; Vehículo requerido, póliza de seguro automotriz, gestionar documentación para poder transitar sin problemas y servicios de mantención del vehículo.

Objetivos SMART:

1) Aumentar el tráfico en nuestro sitio web para acceder a nuestro servicio de Renting.
   Obejtivo SMART: *Aumentar número de visitas de nuestro sitio web, comenzando de 0 a 10.000, e incrementando un 50% de 10.000 a 15.000 en los próximos 3 meses desde que inicie nuestro proyecto*.

2) Aumentar ventas de nuestro servicio y tasa de uso.
   Obejtivo SMART: *Aumentan las ventas de nuestro servicio renting en un 12% en los próximos 12 meses*.

3) Mejorar visibilidad de nuestro negocio en RRSS e incrementar participación de mercado en redes.
   Objetivo SMART: *Aumentar el Número de seguidores en nuestras RRSS en un 300%, pasando de 1.000 seguidores a 3.000 seguidores en el plazo de 3 meses*.

4) Aumentar tasa de uso de nuestro servicio.
   Objetivo SMART: *Incrementar usufructo de la tasa de uso de nuestro servicio renting en un 1% mensualmente y por 1 años consecutivo, iniciando con 161.000 unidades en circulación y logrando 180.000 a 200.000 unidades de nuestro programa en circulación el primer año*.

Estos objetivos específicos están orientados al mix de 4P, en donde nos permiten determinar el mix de marketing operativo idóneo para poder lograr nuestras metas al corto, mediano y largo plazo.

8.2. Estrategia de Determinación del Segmento Objetivo

El renting es un servicio de alquiler de autos a largo plazo que genera beneficios de carácter económico tanto para empresas y personas. Se trata de usar un vehículo sin incurrir en gastos e inversiones adicionales, no viéndose así, afectado el nivel de endeudamiento y cupos crediticios, por lo que el usuario no está expuesto a la desvalorización de los vehículos y logra una eficiencia a nivel operativo, financiero y tributario al momento de acceder a este servicio.

En Chile no se conoce mucho acerca de esta nueva propuesta y modelo de negocio, el cual en Europa ha logrado excelentes resultados, en donde las personas naturales y jurídicas, han adoptad este sistema de arriendo automotriz como el más idóneo en relación con el costo y calidad que propicia.

Para lograr identificar y determinar nuestro Target, aplicaremos focus group, entrevistas en profundidad y encuestas online vía Mailling.

Necesitamos detectar y definir correctamente sus necesidades de movilización para así justificar nuestra oferta. Determinar los diferentes canales de comunicación que sostendremos, así como también, definir qué tan dispuestos están por pagar el servicio y hasta que nivel de costo.

Con lo anterior, podremos ser capaces de gestar la correcta propuesta de valor para nuestro segmento o segmentos identificados, logrando así, satisfacción y reincidencia en el uso de nuestros servicios.

Esta propuesta puede considerar uno o varios factores, tales como: Novedad, innovación, personalización, marca/estatus, precios, accesibilidad o bien conveniencia y utilidad.

8.3. Estrategias del Marketing Mix

Productos o servicios:

El servicio de renting es una mejor alternativa de adquirir un vehículo en relación con un leasing o crédito automotriz. Esto ya que el renting es un alquiler de vehículo mientras que el leasing y los créditos automotrices, son servicios de financiamiento para la compra de vehículos en donde los usuarios son los propietarios (con prenda o sin prenda). En el renting, el usuario usa un vehículo nuevo que no es de su propiedad, paga un canon mensual de arrendamiento y no tiene que asumir los gastos asociados del vehículo.

Aunque en el mercado existe algo de confusión entre renting y leasing, es cierto que hay una gran diferencia. El renting es un alquiler y el leasing es una especie de financiación, en la cual el usuario paga cuotas que incluyen intereses por un periodo de tiempo, asume los gastos asociados al vehículo y tiene finalmente la posibilidad de comprar el vehículo al 1% y 10% del valor comercial al momento del desembolso.

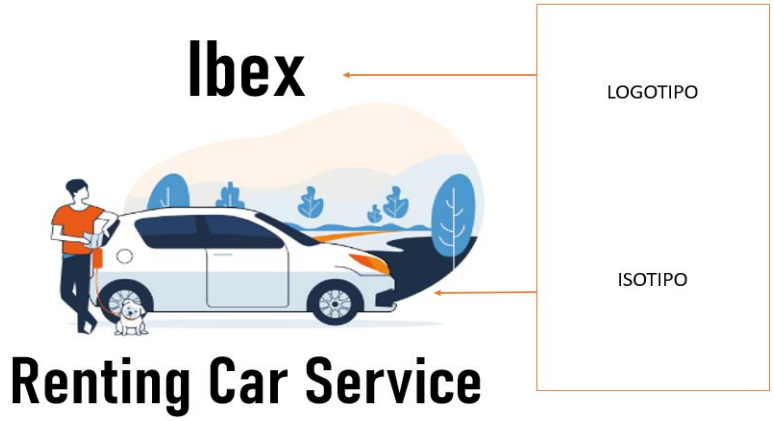


Imagen 28 - Fuente:

Beneficios para personas naturales: Pago de cuota fijada y determinada en contrato al inicio del proceso de la adquisición, lo que no presentará desviaciones en contra del cliente. Considerando que estas cuotas, consideran en totalidad los servicios complementarios para que el vehículo transite bajo óptimo funcionamiento y el adecuado en relación con las normal de conducción en Chile.

Beneficios para personas jurídicas: Libera capital, genera liquidez, disminuye gastos generando ahorros, minimiza trámites, no se requiere pagar cuota inicial, posibilita el cambio de vehículo con más frecuencia, beneficios tributarios y optimiza la operación de las empresas.

Precio: Las estrategias de precios serán distintas de acuerdo con la oferta ante personas naturales y empresas. Estos dependerán del tipo de vehículo, marca y

versiones y del equipamiento del vehículo. De esto depende, además, la determinación del valor de la prima de seguro automotriz, costo de documentación y costo de mantenciones.

Punto de venta: Determinaremos punto online de ventas, en donde podremos ofertar nuestros servicios y nuestros clientes podrán acceder a ellos entregando la información y respaldos financieros necesarios para la contratación del servicio.
Los puntos físicos, serán determinados con relación a las regiones en las que emplearemos inicialmente nuestro modelo de negocio, y en estos lugares se podrán acercar nuestros clientes para retirar sus vehículos.

Promoción: utilizaremos página web como medio troncal de comunicación, y complementaremos con información en redes sociales y aplicación propia. Tanto en la página web como en la app propia, otorgaremos parámetros necesarios para que nuestros potenciales clientes puedan simular sus opciones y accedan rápidamente a los valores mensuales dependiendo su opción.
Por otra parte, realizaremos publicidad en sitios web a fines y en redes sociales, utilizaremos SEO y SEM para lograr un rápido y consistente posicionamiento en el mercado nacional.

8.3.1. Estrategia de Producto

Estrategia de desarrollo de nuevas líneas de producto:

El objetivo principal de esta estrategia es llegar a más consumidores de mercados más específicos a través del aumento en la variedad de productos y/o servicios, haciendo cambios individuales u ofreciendo productos o servicio a la medida.

Variedad de productos y/o servicio:

Nos especializaremos en la venta del servicio renting, servicio de arrendamiento de auto fácil a través de nuestra plataforma web y app.

Cambios individuales en los productos:

Estamos rediseñando la forma de adquirir un medio de transporte, en donde el público sea capaz de manejar lo que realmente desea y a un canon de arrendamiento mensual que cubra todos los costos de la mantención de su vehículo.

Productos a la medida:

Dado el incremento en la demanda de unidades vehiculares en los últimos años (2019 a 2022), Muchas personas están dispuestas a pagar un precio más alto con tal de tener un producto y/o servicio que vaya más allá de sus necesidades básicas, y que pueda satisfacer sus necesidades de movilización, pertenencia y estatus en relación con el vehículo que manejan.

Es por este motivo, que creemos que nuestra propuesta de negocio abre las puertas a nuestros potenciales clientes y para que estos puedan hacer usufructo de un vehículo que cumpla con todas sus exigencias y demandas para movilizarse y presentarse ante la sociedad.

8.3.1.1. Análisis del Ciclo de Vida del Producto

El ciclo de vida de nuestro servicio está altamente vinculada a la experiencia, reincidencia de uso y nivel de satisfacción que logremos propiciar en nuestra entrega de servicio.



Imagen 29 - Fuente: https://www.qualtrics.com/es/gestion-de-la-experiencia/producto/ciclo-de-vida-del-producto/

En este caso, nuestro modelo de negocios de encuentra en la etapa de **introducción**, en donde el ritmo de crecimiento y madurez dependerá de la relación con nuestros clientes, proveedores y acreedores.

Para lograr el crecimiento al corto plazo, emplearemos estrategias comunicaciones efectivas y que nos permitan atribuirnos de segmentos que presenten existencia inicialmente ante nuestro modelo y servicio.

Para el crecimiento y madurez por, sobre todo, es necesario emplear estrategias que nos permitan mantenernos a lo largo del tiempo.

Para ello emplearemos estrategias de captación, conversión, crecimiento, retención, fidelización y recuperación. Todo lo anterior es sumamente importante para la generación de ingresos, nuevos negocios y reincidencia en el uso del servicio.

8.3.1.2. Análisis de Matriz BCG



Imagen 30 - Fuente: https://ecdisis.com/que-es-la-matriz-bcg/

Esta matriz nos permite analizar y determinar la tasa de crecimiento de mercado y la tasa de participación de mercado que obtendremos al implementar nuestro modelo de negocio.

Nuestro modelo de negocios y servicio de renting se encuentra en el parámetro de producto **interrogante.** Esto, debido a que se trata de un producto/servicio que ofrece una perspectiva de crecimiento elevado, pero una cuota de mercado baja.

Es por ello, que, al estar bajo esta situación, nuestro producto/servicio que requiere de muchos recursos y no nos ofrece demasiados ingresos al inicio. Y dependemos completamente de la correcta puesta en marcha en el mercado nacional, ya que no siempre al estar en este cuadrante de interrogación se logra una evolución positiva.

En esta fase, el producto interrogante puede evolucionar a estrella o convertirse en perro.

8.3.1.3. Análisis Matriz de Ansoff



Imagen 31 - Fuente: https://tudashboard.com/matriz-de-ansoff/

La matriz de Ansoff, o conocida también, como el vector de crecimiento, tiene por objetivo servirnos de guía para proyectar nuestro crecimiento como empresa.

Nuestro modelo de negocios y servicios se encuentra en el cuadrante de Desarrollo de productos. Ya que presentamos la combinación nuevos productos en mercados actuales.

Dado esto, es que el objetivo de nuestra estrategia consiste en crear y desarrollar productos novedosos (ya sea por calidad, diseño, nuevas funciones, etc.) que puedan ser vendidos en el mercado actual.

Entre las actividades necesarias para llevar a cabo la estrategia se encuentran:

- Lanzamiento de nuevos productos
- Crear nuevas gamas de producto diferenciando por calidad (por ejemplo: reloj normal y reloj de lujo)
- Crear productos con nuevos modelos o tamaños
- Introducir mejoras técnicas o de diseño relevantes
- Crear más variedades del producto: por ejemplo, versión light, distintos sabores, distintos colores, etc.

8.3.2. Estrategia de Precio

La estrategia por utilizar dependerá de la gama que el cliente desee en relación con el vehículo requerido.

Lo anterior, que, si el cliente es de categoría Premium, podremos aplicar estrategia de **descreme**. Mientras que, si el cliente desea algo para simple uso de movilización y no desea incurrir en un alto costo, aplicaremos estrategia de **penetración** de precio.

8.3.3. Estrategia de crecimiento

Se alude a los múltiples beneficios de un producto para que gane notoriedad en un mercado específico. Esta forma de posicionamiento está muy vinculada a la experiencia del cliente, porque los beneficios siempre son valores agregados y es en la jornada de compra donde estudiamos los mejores momentos para ofrecerlos.

- ✓ Beneficio
- ✓ Uso y aplicación
- ✓ Calidad en relación con precio
- ✓ Estilo de vida

8.3.4. Estrategia de Plaza

Esta estrategia considera un canal de distribución corto y simple para nuestros potenciales clientes.

Bajo esta figura, nuestro modelo de negocios representa la figura intermediaria entre fabricantes y consumidores.

Por consiguiente, nuestra distribución será del tipo exclusiva, ya que supone la concesión al intermediario de la exclusiva de venta en un determinado territorio o área de mercado.

Como mencionamos anteriormente, dispondremos de un sitio web como medio directo de acceso a nuestros servicios, y tendremos lugares físicos para la entrega de los vehículos y todos los servicios necesarios.

8.3.5. Estrategia de Promoción

Como estrategia de promoción haremos uso de email marketing, redes sociales, social Ads, desarrollo de webs, SEO, SEM, analítica web, herramientas de Google.

Redes sociales:

Estas herramientas son las más asentadas en la actualidad debido principalmente a su bajo coste y su facilidad de uso. Los clientes potenciales buscan seguir a marcas que les aporten contenidos curiosos, interesantes o útiles, no leer una y otra vez las

virtudes de un producto. Por lo cual se realizarán diferentes campañas que permiten posicionar el servicio en las RRSS.

Concursos:

Los concursos o sorteos son una gran posibilidad de promoción de un producto o servicio. Estos pueden indexarse fácilmente a la comunicación que realicemos en RRSS. Además, permite aumentar la cantidad de seguidores y como consecuencia, el alcance del publico objetivo.

Campañas por correo:

Email Marketing, ya que debemos lograr la conversión que todo el esfuerzo y dedicación se convierta en beneficio, es decir, en ventas.

Algunos beneficios del Email Marketing:

- Posibilidad de aumentar el número de potenciales clientes para tu negocio con poca inversión.
- Personalización y segmentación. Nuestras campañas de Email Marketing pueden ir personalizadas para según qué sector de potenciales clientes vaya dirigida. Por ejemplo, dirigirlas a clientes reales que ya han realizado alguna compra o a potenciales clientes que están leyendo nuestros correos, pero aún no se han decidido a comprar. Esto permite que la información que les enviamos en nuestros emails les resulte más atractiva y nuestra campaña sea mucho más exitosa.
- Medición. Si antes hablábamos de la importancia de medir todas nuestras campañas de marketing, el Email Marketing permite obtener resultados de medición prácticamente instantáneos.

8.3.6. Estrategia de Packaging

En nuestro caso, al ser un servicio de arrendamiento de vehículo nuestro proceso de packaging debe considerar lo siguiente:

- Retiro de unidad desde bodega automotriz y traslado a punto de entrega. (Considera proceso de pre-entrega culminado), lo que significa que el auto ya fue revisado completamente antes de retirarlo de bodega.
- Preparación y lavado en punto de entrega.
- Gestión de respectiva documentación para tránsito de vehículo en territorio nacional.
- Entrega a cliente en punto de entrega y revisión por parte de cliente del vehículo, firmando acta de entrega conforme de lo recibido.

8.3.7. Estrategia de Evidencia Física

Las evidencias físicas permiten que los clientes y empleados de una empresa puedan hacer evaluaciones y obtener percepciones con respecto a la intangibilidad de los servicios ofrecidos.

Se consideran evidencias físicas todos aquellos elementos tangibles que conforman una organización como, por ejemplo, instalaciones exteriores, interiores, además de otros atributos físicos. También son consideradas evidencias físicas aquellas condiciones ambientales que forman parte del espacio y funcionamiento de la compañía: iluminación, música, distribución de las instalaciones, etc.

Dado lo anterior es que aplicaremos la estrategia del ***modelo de EOR.***

El modelo está basado en la visión de sistema, pero de una forma dinámica:

Los sistemas de comunicación cambian constantemente, son procesos que dependen del tiempo. Están estrechamente conectados con su entorno o supra sistema, que los afecta y, por otra parte, los sistemas de comunicación pueden provocar cambios en el entorno.

<u>El modelo se fundamenta en las siguientes proposiciones:</u>

1) La comunicación es un sistema del proceso de información en el cual la información se intercambie entre sistemas o partes de un sistema.

2) El proceso de comunicación está sometido a limitaciones u obstáculos internos y externos al sistema y a sus subsistemas. Estas limitaciones no sólo determinan los estados del sistema o sus subsistemas en un momento dado; también determinan las condiciones de funcionamiento del sistema.

3) Las limitaciones u obstáculos dependen de la situación.

8.3.8. Estrategia de Personas

Estrategia orientada a la creación de organizaciones basadas en una cultura de aprendizaje, donde se capacite a las personas que las integran con modelos de recursos basados en competencias (conocimientos, habilidades y actitudes) y la búsqueda de alternativas innovadoras para capacitar a los equipos y personas.

Para desarrollar un modelo de personas debemos tener en cuenta los siguientes aspectos claves:

- **Alineamiento estratégico y cultural:** debemos asegurar que los Recursos Humanos estén integrados en los planes estratégicos, que exista coherencia en las políticas de Recursos Humanos y que las jefaturas de línea integren en sus funciones las responsabilidades en la dirección de sus equipos.

- **Gestión y mejora del desempeño:** para ello se debe elaborar un modelo de gestión del desempeño con un procedimiento asociado que permita evaluar de manera regular el desempeño de las personas.

- **Aprendizaje y desarrollo:** desarrollo personal y profesional, gestión del conocimiento y de la capacitación. La capacitación y el modelo de desarrollo de carrera deben estar establecidos para transmitir la preocupación de una organización por las personas que trabajan en ella, y para retener a aquellos que son los denominados "talentos". Este aspecto es especialmente valorado por los profesionales de salud, acostumbrados a perfeccionarse dadas las exigencias de su trabajo.

- **Definición de modelos de compensación:** Se deberá establecer una estructura de compensaciones (remuneraciones y beneficios) flexible que permita cubrir distintas realidades y expectativas de las personas.

8.4. Estrategia y Pronóstico de Ventas (primeros 12 meses)

Proyección basada en el objetivo n°4 SMART, considerando que la estrategia de ventas considera perspectiva operativa y del mix de marketing para cumplir con el incremento de un 1% mensual durante el primer año y que debe mantenerse al menos durante 5 años de forma consecutiva.

Localidad	Demografia
SANTIAGO	5.251.365
TEMUCO	392.969
ATACAMA	487.993
VALPARAÍSO	1.936.957

TOTAL	**8.069.284**
2%	**161.386**

Localidad	Unidades	Participación
SANTIAGO	105.027	65%
TEMUCO	7.859	5%
ATACAMA	9.760	6%
VALPARAÍSO	38.739	24%

	SANTIAGO	TEMUCO	ATACAMA	VALPARAÍSO
INGRESOS MENSUALES	40.535.590.677	3.025.867.300	3.757.553.551	14.914.598.473
COSTO x VENTAS	26.687.489.847	1.997.072.418	2.479.985.343	9.843.634.992
MARGEN BRUTO	13.748.100.830	1.028.794.882	1.277.568.207	5.070.963.481
GASTOS ADM.	7.301.932.312	546.416.606	678.545.836	2.693.305.246

EEFF CONSOLIDADO	TOTALES
INGRESOS MENSUALES	62.233.610.001
COSTO x VENTAS	41.008.182.600
MARGEN BRUTO	21.125.427.400
GASTOS ADM.	11.220.200.000

PROY ANUAL	UNIDADES	TASA DE CRECIMIENTO	PROY ANUAL	PRECIO P	PROY ANUAL	COSTO P	INCREMENTO COSTO
1° AÑO	161.386	1%	1° AÑO	385.000	10%	254.100	100%
2° AÑO	163.000	1.614	2° AÑO	423.500	38.500	279.510	110%
3° AÑO	164.630	1.630	3° AÑO	465.850	42.350	307.461	110%
4° AÑO	166.276	1.646	4° AÑO	512.435	46.585	338.207	110%
5° AÑO	167.939	1.663	5° AÑO	563.679	51.244	372.028	110%

INGRESOS MENSUALES	COSTO x VENTAS	MARGEN BRUTO	GASTOS ADM.	RESULTADO OPERACIONAL	IMPUESTO	RESULTADO
62.233.610.001	41.008.182.600	21.125.427.400	11.220.200.000	9.905.227.400	2.476.306.850	7.428.920.550
69.030.440.710	45.560.090.869	23.470.349.841	11.332.402.000	12.137.947.841	3.034.486.960	9.103.460.881
76.692.819.629	50.617.260.955	26.075.558.674	11.445.726.020	14.629.832.654	3.657.458.163	10.972.374.491
85.205.722.608	56.235.776.921	28.969.945.687	11.560.183.280	17.409.762.406	4.352.440.602	13.057.321.804
94.663.557.817	62.477.948.159	32.185.609.658	11.675.785.113	20.509.824.545	5.127.456.136	15.382.368.409

Imagen 32 *- Fuente: Elaboración propia*

8.5. Presupuesto de Marketing (12 meses):

Se basa en una participación inicial de un 2% del público del segmento por localidad, en donde supone una cifra fácil de alcanzar dado que el segmento no cuenta con gran presencia de competencia por el momento. Considerando además que nuestro negocio es nuevo pero el producto y servicio no lo es, y que la demanda por movilización sigue siendo elevada a nivel nacional.

Presupuesto de Marketing

	Presupuesto	% de Gasto
Implementación comunicacional y comercial	$ 1.042.639.989	20%
Contenidos	$ 521.319.995	10%
Publicidad de pago	$ 781.979.992	15%
Relaciones publicas	$ 260.659.997	5%
Posicionamiento SEM y SEO	$ 260.659.997	5%
Branding y creación sitio web	$ 781.979.992	15%
Eventos	$ 1.563.959.984	30%
Otros	$ -	0%
Total	**$ 5.213.199.947**	**100%**

I° SEMESTRE

Actividades Claves	2024 Ene	2024 Feb	2024 Mar	2024 Abr	2024 May	2024 Jun
Implementación comunicacional y comercial	$ 347.546.663	$347.546.663	$347.546.663			
Branding y creación sitio web	$ 390.989.996	$390.989.996				
Creación contenida	$ 52.131.999	$ 52.131.999	$ 52.131.999	$52.131.999	$ 52.131.999	$52.131.999
Publicidad ATL y de pago			$ 78.197.999	$78.197.999	$ 78.197.999	$78.197.999
Eventos (Lanzamiento, posicionamiento y captación)	$ 195.494.998	$195.494.998	$234.593.998		$234.593.998	
Relaciones publicas	$ 26.066.000	$ 26.066.000		$26.066.000	$ 26.066.000	
Posicionamiento SEO y SEM	$ 21.721.666	$ 21.721.666	$ 21.721.666	$21.721.666	$ 21.721.666	$21.721.666

II° SEMESTRE

Actividades Claves	2024 Jul	2024 Ago	2024 Sept	2024 Oct	2024 Nov	2024 Dic
Implementación comunicacional y comercial						
Relaciones publicas						
Creación contenida	$ 52.131.999	$ 52.131.999	$ 52.131.999	$52.131.999		
Publicidad ATL y de pago	$ 78.197.999	$ 78.197.999	$ 78.197.999	$78.197.999	$ 78.197.999	$78.197.999
Eventos (Lanzamiento, posicionamiento y captación)	$ 234.593.998		$234.593.998		$234.593.998	
Relaciones publicas	$ 26.066.000	$ 26.066.000	$ 26.066.000	$26.066.000	$ 26.066.000	$26.066.000
Posicionamiento SEO y SEM	$ 21.721.666	$ 21.721.666	$ 21.721.666	$21.721.666	$ 21.721.666	$21.721.666

Nota: Dentro de ítem de gastos adm. Se considera el gasto de acciones de marketing.

Imagen 33 *- Fuente: Elaboración propia*

8.6. Carta Gantt Plan de Marketing (12 meses)

Carta Gantt del Plan de Marketing.													
Actividades Claves.	2023	Año 2024											
	DIC	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPT	OCTUBRE	NOV	DIC
Definición de Objetivos.	X												
Análisis Financiero.	X												
Puesta en Marcha Estrategia comercial.		X											
Implementar Sitio web venta online.		X											
Publicidad de estreno de estrategia en Medios Tradicionales (ATL).		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Contratación de Personal (COMERCIAL}		X											
Implementación portal y app digital			X	X									
Eventos especiales de lanzamientos de nuevas Modelos de Vehiculos							X		X	X			X
SEO, SEM, GOOGLE ADDS		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Imagen 34 *- Fuente: Elaboración propia*

9.1. Plan de Recursos Humanos y Operaciones

9.1.1. Objetivos General y Objetivos Específicos Organizacional

Objetivo General

Nuestro objetivo general será la entrega de herramientas necesarias en términos de dotación de personal, como también, la entrega de una retroalimentación clara y precisa con la cultura, visión y estrategia de la empresa. Esto, con el objeto de generar una estructura organizacional de buen clima laboral el que nos permita un funcionamiento óptimo de la organización.
También, se considera que, durante el primer año de operación, será contratar y capacitar a un equipo de trabajo altamente competitivo y comprometido para asegurar la calidad y el éxito en la entrega de productos y servicios, teniendo un enfoque en la contratación de al menos un 50% de personal con experiencia en la industria y con habilidades complementarias.

Objetivos Específicos

1. Determinar en un corto plazo, las obligaciones y funcionamiento de las principales necesidades de la organización según cada puesto de trabajo. Se desarrollará una estrategia para cada una de estas ubicaciones y que vayan en función con los objetivos proyectados por la empresa.

   Implementaremos un programa de capacitación de liderazgo para el personal de nivel medio de la empresa, que incluya al menos 3 cursos de capacitación durante el próximo trimestre, con el objetivo de mejorar las habilidades de liderazgo y motivar al personal para asumir más responsabilidades.

2. Cada 6 meses se realizará una medición de resultados con todos los colaboradores, con el objeto de revisar la estructura de rentas, cuantificando los resultados comerciales y las funciones desarrolladas en las distintas áreas que permita un incremento en las remuneraciones.

   Desarrollar y lanzar un plan de compensación y beneficios para empleados en los próximos 6 meses, que incluya un aumento en los beneficios de salud, la inclusión de opciones de trabajo remoto y la implementación de un sistema de recompensas basado en el desempeño.

3. Las metas proyectadas deben ser totalmente alcanzables, por lo que seran evaluadas en base a los rendimientos de los equipos de trabajos y al comportamiento del mercado.

   Durante el primer año, implementar un sistema de evaluación de desempeño efectivo que incluya la fijación de objetivos claros, el monitoreo regular y la retroalimentación constructiva para mejorar el desempeño individual y colectivo

4. Para el logro de objetivos mensuales y en el presupuesto anual, se otorgarán incentivos adicionales que permitan tanto a nuestras fuerzas de ventas a lograr las metas. No obstante, las otras áreas de carácter administrativas y financieras, se incentivará de manera transversal para que también aporten en los objetivos de la empresa.

5. Dentro de nuestros objetivos especificos, será crear una cultura organizacional totalmente inclusiva y equitativa, generando una estrategia de desarrollo de las personas en base a sus habilidades y relaciones con el entorno de la empresa. Por otra parte, se creará un organigrama organizacional que permite entregar las directrices y retroalimentación con la misión a todos los colaboradores.

   Capacitar al 100% del personal en las políticas y procedimientos de seguridad en el lugar de trabajo dentro de los próximos 3 meses, a través de un programa de capacitación en línea.

9.1.1. Organigrama Funcional

A continuación de detalla el Organigrama Funcional de la empresa, el cual permite determinar cómo se vinculan los distintos miembros de la organización.

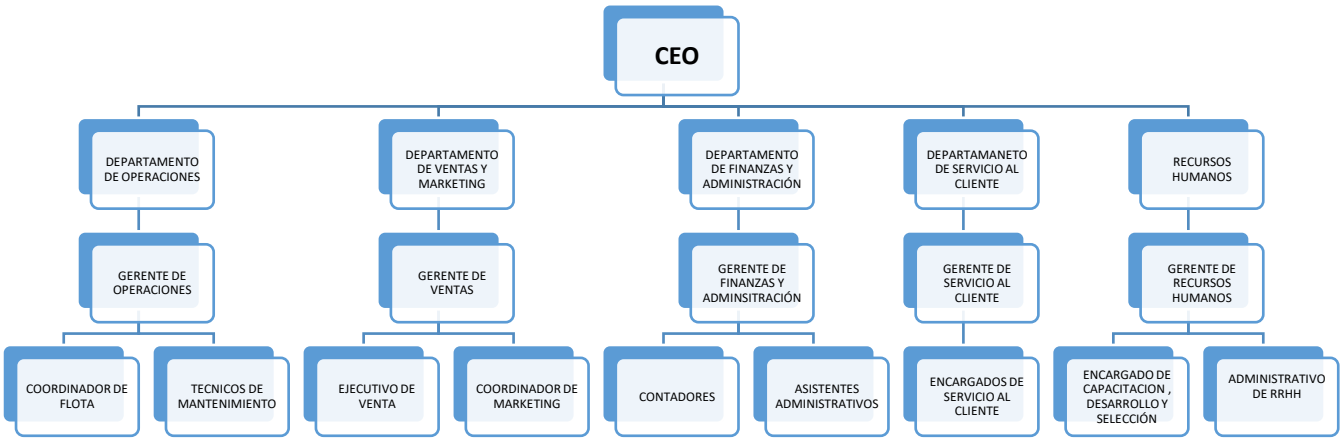
En una **estructura funcional**, las tareas y responsabilidades se dividen por función o departamento, y cada departamento tiene un conjunto específico de objetivos y metas que contribuyen al objetivo general de la empresa.

Es el caso en esta empresa de renting, que han sido creado cinco departamentos funcionales:

- Operaciones,
- Ventas y Marketing,
- Servicio al Cliente,
- Finanzas y Administración,
- Recursos Humanos.

Cada departamento tiene un gerente responsable y un presupuesto asignado para cubrir los gastos necesarios.

El ***departamento de Operaciones*** se encarga de la gestión de la flota de autos y su mantenimiento, mientras que el ***departamento de Ventas y Marketing*** se encarga de promocionar la empresa y aumentar las ventas. El ***departamento de Servicio al Cliente*** se encarga de atender a los clientes y asegurar su satisfacción, mientras que el ***departamento de Finanzas y Administración*** se encarga de la gestión de los recursos financieros de la empresa y llevar a cabo tareas administrativas. Por último, el ***departamento de Recursos Humanos*** se encarga de contratar y gestionar al personal de la empresa.



CEO

Responsable de la estrategia general y la toma de decisiones

Área	Funciones	Personal	Presupuesto anual
Operaciones	Encargado de administrar la flota de autos y asegurar su mantenimiento y reparación.	Gerente de Operaciones	**$40.800.000**
		Coordinador de Flotas	
		Técnico mantenimiento	

Área	Funciones	Personal	Presupuesto anual
Ventas & Marketing	Encargado de promocionar las estrategias y cumplir con el presupuesto de ventas en la empresa.	Gerente de Ventas & Marketing	**$57.000.000**
		Ejecutivos de ventas	
		Coordinador de Marketing	

Área	Funciones	Personal	Presupuesto anual
Administración & Finanzas	Encargado de gestionar los recursos financieros de la empresa y llevar a cabo tareas administrativas.	Gerente de Administración y Finanzas	**$38.400.000**
		Contadores	
		Asistentes administrativos	

Área	Funciones	Personal	Presupuesto anual
Servicio Cliente	Encargado de atender los requerimientos de los clientes y asegurar su sastifacción.	Gerente de Servicio al cliente	**$22.800.000**
		Representantes de atención al cliente	

Área	Funciones	Personal	Presupuesto anual
RRHH	Encargado de contratar y gestionar al personal de la empresa.	Gerente de RRHH	**$34.800.000**
		Especialista en selección de personal	
		Especialista de capacitación y desarrollo	

Imagen 35 - *Fuente: Elaboración propia*

9.1.1. Descripción de Funciones y Responsabilidades

Dependiendo del tipo de cargo, se determinan las responsabilidades y obligaciones de cada función. A continuación, podemos observar una breve descripción de cada uno de los cargos a desarrollar:

CEO

El CEO es el responsable de las siguientes labores:

- ✓ Dirigir y supervisar la estrategia general de la organización.
- ✓ Establecer la visión, misión y objetivos de la empresa, en coordinación con los otros miembros del equipo directivo.
- ✓ Tomar decisiones estratégicas y tácticas importantes para la empresa, incluyendo la adquisición o fusión de otras empresas, la venta de divisiones o activos, y la inversión en nuevos proyectos o tecnologías.
- ✓ Representar a la empresa ante los accionistas, los clientes, los empleados y otras partes interesadas, y mantener una buena reputación de la empresa.
- ✓ Supervisar y evaluar el desempeño de los otros miembros del equipo directivo y asegurarse de que se cumplan los objetivos y metas de la empresa.
- ✓ Asegurar que la empresa cumpla con todas las leyes y regulaciones aplicables y mantener un alto nivel de ética y responsabilidad social.
- ✓ Gestionar los recursos financieros de la empresa, incluyendo la elaboración del presupuesto y la supervisión de los estados financieros.
- ✓ Identificar y aprovechar oportunidades de crecimiento y expansión para la empresa.

Gerente de Operaciones
Responsable en la gestión de las operaciones diarias de la empresa de renting, incluyendo la gestión de flotas de vehículos, gestión del inventario, planificación de rutas y la gestión de los conductores. Además, también es responsable de garantizar que todos los vehículos estén en óptimas condiciones y cumplan con los estandares y requisitos de seguridad.

Coordinador de Flota
Encargado para gestionar la flota de vehículos de la empresa de renting de vehículos. Sus principales funciones incluyen la programación de mantenimientos preventivos y correctivos de los vehículos, la gestión en las reservas y el aseguramiento de que los vehículos estén en buenas condiciones de limpieza y mantenimiento.

Técnico de Mantenimiento
Responsable de la realización de reparaciones y mantenimientos preventivos y correctivos de las flotas de vehículos de la empresa de renting. También es encargado de mantener la documentación adecuada de los vehículos y de asegurarse de que cumplan con los requisitos de seguridad.

Gerente de Ventas
Responsable de la gestión de todas las actividades de ventas de la empresa. Sus principales funciones incluyen el desarrollo y ejecución de estrategias de ventas, la gestión de relaciones con los clientes, el seguimiento de las oportunidades de ventas y la supervisión de los equipos de ventas.

Ejecutivo de Ventas
Responsable de la generación de nuevos negocios y del mantenimiento de relaciones comerciales con los clientes. Sus principales funciones incluyen la identificación de oportunidades de ventas, la presentación de propuestas a los clientes, la negociación de contratos y la elaboración de informes de ventas.

Coordinador de Marketing
Responsable de la gestión de todas las actividades de marketing de la empresa. Sus principales funciones incluyen la planificación y ejecución de campañas de marketing, la identificación de oportunidades de crecimiento de mercado y el mantenimiento de la imagen corporativa de la empresa.

Gerente de Administración y Finanzas
Responsable de la gestión financiera y administrativa de la empresa de alquiler de vehículos. Sus principales funciones incluyen la elaboración de presupuestos, la gestión de cuentas por cobrar y por pagar, la supervisión de la contabilidad y el cumplimiento de los requisitos fiscales y legales.

Contador
Responsable de la gestión de la contabilidad de la empresa de alquiler de vehículos. Sus principales funciones incluyen la elaboración de informes financieros, el mantenimiento de registros contables, la gestión de cuentas por cobrar y por pagar, y el cumplimiento de los requisitos fiscales y legales.

Asistente Administrativo
Responsable de brindar apoyo administrativo en las actividades relacionadas con la gestión general de la empresa. Sus principales funciones incluyen la recepción y distribución de correspondencia, la elaboración de documentos administrativos, la gestión de archivos y registros, el seguimiento de cuentas y facturas, la atención al cliente y la colaboración en la elaboración de informes y documentos contables. Además, el Asistente Administrativo puede colaborar en la planificación y organización de eventos de la empresa.

Gerente de Servicio al Cliente
Responsable de la gestión y supervisión de todas las actividades relacionadas con el servicio al cliente de la empresa. Sus principales funciones incluyen la gestión del equipo de atención al cliente, la elaboración de políticas y procedimientos de servicio al cliente, la resolución de problemas de los clientes y el seguimiento de las quejas y comentarios de los clientes.

Encargado de Servicio al Cliente:
Responsable de la atención al cliente y la resolución de problemas relacionados con los servicios de la empresa. Sus principales funciones incluyen la atención telefónica y presencial de los clientes, la resolución de quejas y comentarios, la gestión de las reservas y la orientación en el uso de los vehículos.

Gerente de Recursos Humanos:
Responsable de la gestión de todas las actividades relacionadas con la gestión del personal de la organización. Sus principales funciones incluyen la elaboración de políticas y procedimientos de recursos humanos, la gestión del reclutamiento y selección de personal, la gestión del desempeño y la elaboración de planes de capacitación y desarrollo para el personal.

Encargado de capacitación, desarrollo y selección
Encargado de capacitación, desarrollo y selección es responsable de la gestión de las actividades relacionadas con el reclutamiento y selección de personal, así como la capacitación y desarrollo del personal. Sus principales funciones incluyen la elaboración de planes de capacitación y desarrollo para el personal, la identificación de necesidades de capacitación y la evaluación del desempeño del personal.

Administrativo de Recursos Humanos
Responsable de brindar apoyo administrativo en las actividades relacionadas con la gestión de personal de la empresa de alquiler de vehículos. Sus principales funciones incluyen la elaboración de documentos relacionados con la contratación y selección de personal, la actualización de registros de personal, la gestión de expedientes y la elaboración de informes de recursos humanos.

9.1.1. Rango Salarial

En relación con el rango salarial, las rentas están relacionadas principalmente con la descripción de cargos, responsabilidades de sus obligaciones, preparación laboral/académica para el desarrollo de sus funciones.

Para el proyecto a desarrollar podemos apreciar la siguiente tabla salarial con valores brutos.

Cargo	Rango salarial anual
Gerente de Operaciones	$24.000.000
Coordinador de Flota	$7.200.000
Técnico de Mantenimiento	$9.600.000
TOTAL PRESUPUESTO OPERACIONES	**$40.800.000**
Gerente de Ventas	$36.000.000
Ejecutivo de Ventas	$13.200.000
Coordinador de Marketing	$7.800.000
TOTAL PRESUPUESTO VENTAS	**$57.000.000**
Gerente de Administración y Finanzas	$30.000.000
Contador	$12.000.000
Asistente Administrativo	$7.200.000
TOTAL PRESUPUESTO ADM Y FINANZAS	**38.400.000**
Gerente de Servicio al Cliente	$15.600.000
Encargado de Servicio al Cliente	$7.200.000
TOTAL PRESUPUESTO SERVICIO AL CLIENTE	**$22.800.000**
Gerente de Recursos Humanos	$18.000.000
Encargado de capacitación y desarrollo	$9.600.000
Administrativo de Recursos Humanos	$7.200.000
TOTAL PRESUPUESTO RRHH	**$34.800.000**

Imagen 36 - *Fuente: Elaboración propia*

9.1.5. Descripción de Principales Actividades de Recursos Humanos

Proceso de reclutamiento

Se incia el proceso con la elaboración de una descripción de cargo, con el objeto de conocer las funciones elementales y obligaciones del candidato a considerar. Posteriormente, se realiza la publicación de la vacante para el cargo requerido en distintas bases de empleos, a modo de ejemplo se publicarán avisos con enunciados como **"se busca un nuevo agente de ventas para su sucursal en la ciudad de Viña del Mar"**. Para atraer candidatos, se publicará anuncios de trabajos en el sitio web y también en sitios de búsqueda de empleo como *LinkedIn* y páginas como *Indeed*. En el anuncio, se describirá las habilidades, conocimientos y experiencia necesarios para el puesto y además de ofrecer un sueldo competitivo y beneficios adicionales. Adicionalmente, se asistirá a ferias de empleo en la región para conocer a posibles candidatos, así poder filtrar y estudiar a aquellos candidatos que tengan relación con las descripciones señaladas.

Se citarán a entrevistas preseleccionadas para tener información con respecto a los antecedentes señalados en función del cargo, para optar a una terna final con quienes se realizará el proceso final. Se elevará un informe final de cada candidato, el que será derivado al área de RRHH y pueda presentar a los responsables del proceso.
Finalmente, será el jefe directo o encargado de área quien debe señalar al candidato seleccionado.

Selección & Contratación.

Realizada la selección del personal, el objetivo del área de RRHH será la responsable de realizar la integración de manera inmediata a los colaboradores, realizando los procedimientos administrativos y operacionales. También, serán los responsables en atraer personas a la empresa y de esa manera poder elegir a los candidatos más idoneos para el cargo requerido.

Una vez que se ha seleccionado al candidato adecuado, se ofrecerá el puesto de trabajo y se elaborará un contrato de trabajo que incluya la descripción de las tareas y responsabilidades, el sueldo mensual, los beneficios y otros términos y condiciones. La empresa también registrará al nuevo empleado en su sistema de nóminas y le brindará todos los medios necesarios para el desempeño del trabajo, como uniformes y herramientas de trabajo.

Formación y desarrollo de empleados.
Una de las principales funciones del departamento de recursos humanos es impartir una formación e inducción adecuada, con la finalidad de garantizar el correcto desarrollo de los candidatos seleccionados. Hay que entender que el éxito de la organización depende de que los empleados estén capacitados para el puesto y de sus oportunidades de crecimiento y desarrollo dentro de la organización.

Capacitación y desarrollo

Para mantener a su personal actualizado en cuanto a habilidades y conocimientos, al nuevo colaborador se le brindarán capacitaciones periódicas, así como a todos los empleados. En este caso, la empresa puede brindar capacitación en técnicas de ventas, en atención al cliente, en el manejo de software especializado para la gestión de reservas y en seguridad vial para garantizar la seguridad del personal y de los clientes. Además, la empresa ofrecerá oportunidades de desarrollo, como cursos de capacitación o la posibilidad de asistir a charlas y/ conferencias relacionadas con su área.

Planificación de recursos humanos.

Se trata de conocer las necesidades futuras de la organización, en otras palabras, deben determinar de manera sistemica la provisión y demanda de empleados que una organización debe retener y la cantidad de personas necesarias. En consecuencia, saber esto, creará un perfil que servirá para el reclutamiento, la selección, la gestión del desempeño, el aprendizaje y el desarrollo, y todas las demás funciones de recursos humanos.

Diseño y análisis de puestos de trabajo.

El diseño y el análisis de los puestos de trabajo es una de las principales funciones de la gestión de recursos humanos. El diseño del puesto implica el proceso de describir las funciones, responsabilidades y operaciones del puesto, para después usarlo en el proceso de reclutamiento.

Desvinculación

Para el caso de que se presente una desvinculación, se llevará a cabo un proceso de desvinculación respetuoso y adecuado. Si el empleado renuncia voluntariamente, se lleva a cabo una reunión de despedida en la que se le agradece por su trabajo y se le brinda asesoría en caso de necesitarla. Si la empresa decide finalizar el contrato de trabajo, en esta situación, se deberá asegurar de cumplir con todas las leyes y regulaciones laborales aplicables y de pagar al empleado cualquier compensación o beneficios que le correspondan. Además, se debe hacer un esfuerzo por minimizar cualquier impacto negativo en el empleado y en la empresa, por ejemplo, ofreciendo recomendaciones para futuras oportunidades de trabajo o proporcionando una carta de referencia. En general, la desvinculación debe llevarse a cabo de manera respetuosa y profesional, para mantener una buena reputación de la empresa y para mantener un ambiente de trabajo positivo para el resto del personal.

9.1.7. Desarrollo de Personas

La formación de nuevos empleados es el desarrollo profesional y el crecimiento de quienes buscan trabajo. Su entrenamiento y perfeccionamiento es un elemento fundamental, permitiendo que las personas puedan ampliar sus conocimientos y extender la capacidad de habilidades.
Esto, se puede llevar a cabo de distintas formas: Individual o grupal.

El objetivo de las capacitaciones es poder entregar las herramientas necesarias a los colaboradores con el objeto de ampliar sus conocimientos que permitan mejorar el rendimiento de sus actividades laborales, como también, una forma de incentivar a que puedan optar o desarrollarse en otras áreas de la organización. En nuestro caso, consideramos importante cada vez en enviar a cursos realizados por especialistas en un área en particular.

La formación es para los colaboradores con la educación y experiencia necesarias. De esta manera le permitirá ampliar sus conocimientos, habilidades y dominar nuevas herramientas en distintas áreas, ya sea, tecnologicas, comercialización, estrategicas, etc.

9.1.7.1. Estrategia de Desarrollo

Capacitación del personal

La capacitación del personal es un conjunto de acciones desarrolladas en el marco de un concepto único de entrenamiento organizacional y enfocado en la capacitación sistemática del personal. Además, estas acciones tienen un impacto positivo en el cambio del nivel de calificación y productividad de los empleados de todos los niveles jerárquicos, satisfaciendo la necesidad individual de capacitación y la necesidad de la organización de empleados capacitados.
El desarrollo profesional es el proceso de preparación de un empleado para realizar nuevas funciones de producción, ocupar nuevos puestos y resolver nuevos problemas.

Objetivos de desarrollo del personal:

Aumentar el potencial laboral de los trabajadores para resolver problemas y tareas personales en el campo del funcionamiento y desarrollo de la organización será un pilar fundamental, dado que genera:

- Incremento de la eficiencia laboral.
- Disminución de la rotación del personal.
- Capacitación del personal líder

- Formación de empleados jóvenes y capaces.
- Lograr una mayor independencia del mercado laboral.
- Adaptación a las nuevas tecnologías.
- Crecimiento de las habilidades sociales de los empleados y su satisfacción laboral.
- Medidas de desarrollo del personal:
- Preservación del desempeño.
- Adaptación del personal a las condiciones cambiantes.
- Preparar a los empleados para tareas más complejas.
- Organización de asistencia psicológica a empleados que trabajan en condiciones de mayor riesgo.

Los principios fundamentales del desarrollo del personal:

La integridad del sistema de desarrollo, la continuidad de varios tipos y formas de desarrollo del personal son parte esencial de estos principios. La naturaleza avanzada de la capacitación y el desarrollo basada en el pronóstico del desarrollo científico, tecnológico y las condiciones para el desarrollo de la organización.

La flexibilidad de diversas formas de desarrollo, así como la posibilidad de su uso en ciertas etapas de crecimiento también será considerado en la organización, así como la estimulación profesional y social del desarrollo de recursos humanos.

Construir un sistema de desarrollo de personal teniendo en cuenta las capacidades específicas de la organización y las condiciones socioeconómicas de su funcionamiento.

9.1.8. Presupuesto de Recursos Humanos (12 meses)

En relación con el presupuesto de RRHH y en relación con la propuesta de dotación para un correcto funcionamiento, es que podemos considerar la siguiente proyección para un periodo de 12 meses:

Departamento	Cargo	Rango Salarial Anual	Cantidad Empleados	Total Presupuestado
Operaciones	Gerente de Operaciones	$24.000.000	1	$24.000.000
	Coordinador de Flota	$7.200.000	1	$7.200.000
	Técnico de Mantenimiento	$9.600.000	1	$9.600.000
	TOTAL OPERACIONES			**$40.800.000**
Ventas	Gerente de Ventas	$36.000.000	1	$36.000.000
	Ejecutivo de Ventas	$13.200.000	2	$26.400.000
	Coordinador de Marketing	$7.800.000	1	$7.800.000
	TOTAL VENTAS			**$70.200.000**
Administración y Finanzas	Gerente de Administración y Finanzas	$30.000.000	1	$30.000.000
	Contador	$12.000.000	1	$12.000.000
	Asistente Administrativo	$7.200.000	2	$14.400.000
	TOTAL ADM Y FINANZAS			**$56.400.000**
Servicio al Cliente	Gerente de Servicio al Cliente	$15.600.000	1	$15.600.000
	Encargado de Servicio al Cliente	$7.200.000	2	$14.400.000
	TOTAL SERVICIO AL CLIENTE			**$30.000.000**
Recursos Humanos	Gerente de Recursos Humanos	$18.000.000	1	$18.000.000
	Encargado de Capacitación y Desarrollo	$9.600.000	1	$9.600.000
	Administrativo de Recursos Humanos	$7.200.000	1	$7.200.000
	TOTAL RRHH			**$34.800.000**
TOTAL PRESUPUESTO ANUAL				**$232.200.000**

Imagen 37 *- Fuente: Elaboración propia*

Como se puede observar en el cuadro, el presupuesto total para el personal de la empresa es de $232.200.000 para un año. Este presupuesto está dividido por departamento, cargo, rango salarial anual, cantidad de empleados y total presupuestado.

9.1.9. Carta Gantt de Recursos Humanos

La siguiente carta gantt, contempla las principales acciones a realizar en torno al objetivo de recursos humanos para el proyecto a fin de poder llevar un control en todos sus procedimientos

Actividades Claves Año 2024	Ene-Feb	Mar-Abr	May-Jun	Jul-Ago	Sep-Oct	Nov-Dic
Definición de Objetivos	Área A					
Análisis Financiero de Presupuesto	Área B			Área B		Área B
Puesta en Marcha de estrategia RRHH			Área C			
Capacitaciones de Colaboradores	Área D					
Bajada de Organigrama Institucional			Área E			
Contratación de Personal	Área F					
Inducción a Colaboradores	Área G					
Implementación de estrategia de RRHH	Área D	Área D	Área D			

Imagen 38 - *Fuente: Elaboración propia*

Tipos de áreas

Área A: Gerente de Operaciones

Área B: Gerente de Administración y Finanzas

Área C: Gerente de Recursos Humanos

Área D: Encargado de capacitación y desarrollo

Área E: Gerente de Servicio al Cliente

Área F: Coordinador de Ventas

Área G: Encargado de Servicio al Cliente

9.2 Operaciones

9.2.1. Objetivos Generales y Objetivos Específicos Operacionales

Objetivos Generales

Crear tráfico y visibilidad del sitio web y redes sociales de la empresa en los próximos 12 meses. Esto incluye la optimización del sitio web para mejorar la experiencia del usuario y el posicionamiento en los motores de búsqueda, la creación y distribución de contenidos relevantes y de alta calidad en blogs y redes sociales, la inversión en publicidad en línea y la participación en foros y comunidades en línea relacionadas con el renting.

Reducir los costos operativos en un 10% en los primeros 6 meses, a través de la implementación de un sistema de gestión de flotas que permita la optimización de la utilización de los vehículos y la reducción de los tiempos de inactividad.

Objetivos Específicos

Implementar un sistema de gestión de reservas y entregas de vehículos automatizado por internet en los próximos 3 meses.

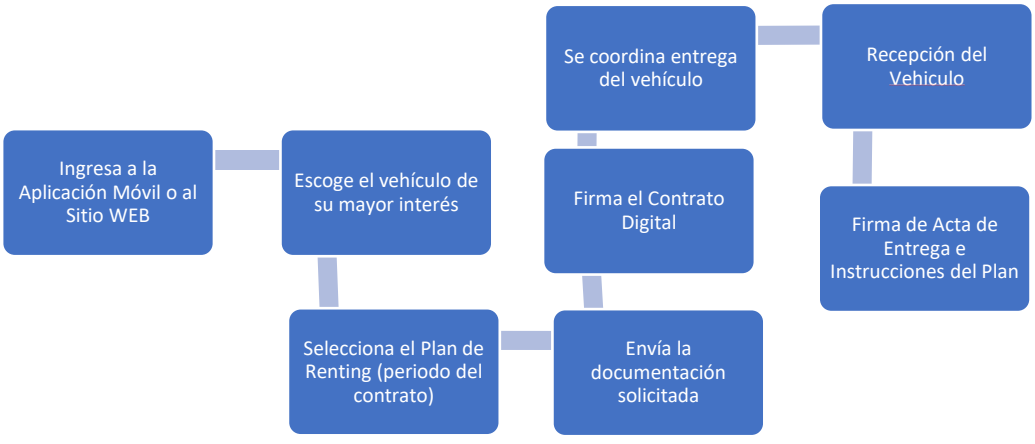
Crear presencia en internet de la empresa y aumentar la interacción con los clientes a través de las redes sociales en los próximos 6 meses.

Incrementar el porcentaje de vehículos disponibles en un 15% en los próximos 12 meses.

9.2.2. Flujograma

Con relación al flujograma, este dependerá del canal de contratación, dado que si bien se busca estimular el desarrollo del canal digital, de igual manera existirá el canal presencial para el desarrollo de la operación en primera instancia.

CANAL WEB / APP



CANAL PRESENCIAL (Sucursales)

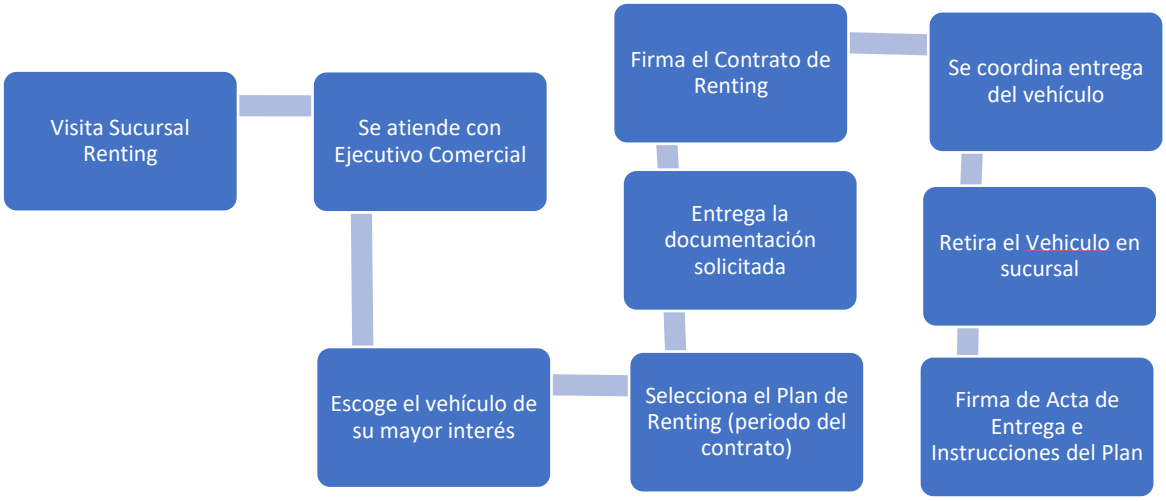


Imagen 39 *- Fuente: Elaboración propia*

9.2.3. Descripción Operativa

9.3. Estrategia Operativa

La estrategia tiene dos pilares que permitirán una operación más eficiente en términos de costos, a fin de poder entregar un servicio competitivo al mercado:

Canal Web/Digital

El objetivo es potenciar en un 100% el canal digital. Todos los esfuerzos comerciales estarán enfocados en poder generar los negocios de esta manera, con el objetivo de abaratar costos y crear un servicio que permita realizar toda la operación, sin necesidad de acudir a un lugar físico.

Enfoque en la experiencia del usuario: Al ser una empresa que opera preferentemente por internet y redes sociales, es importante que los usuarios tengan una experiencia positiva al utilizar la plataforma. La creación del sitio web será fácil de navegar, para que la información sobre los vehículos y los precios sea clara y precisa, y que el proceso de reserva sea sencillo y rápido.

Creación de estrategia de marketing digital: Dado que la empresa se basa en el mundo digital, es crucial la implementación pronta de la estrategia de marketing en línea efectiva. Esto puede incluirá publicidad en redes sociales, correo electrónico marketing, publicaciones en blogs y colaboraciones con influencers.

Soporte en línea: Al operar principalmente en línea, se ofrecerá un servicio al cliente excepcional, para lo cual nos debemos asegurar de tener un equipo de soporte dedicado para atender las preguntas y preocupaciones de los clientes y que estén disponibles a través de múltiples canales de comunicación, como correo electrónico, chat en vivo y redes sociales.

Canal Presencial

Si bien no existirá un canal presencial en cada comuna en primera instancia, existirá una oficina física en la RM que cuente con servicio al cliente y será el lugar físico de toda la operación logística (almacenamiento y recepción de vehículos, oficinas Ejecutivos Comerciales, etc.).

9.4. Alcance Operacional

El alcance estará limitado principalmente por la zona geográfica en la cual se lanzará el modelo de renting, independiente de su variable digital

El alcance físico estará enfocado principalmente al servicio al cliente y soporte de las diferentes operaciones

9.5. Presupuesto Operacional (12 meses)

En relación con el presupuesto, este contempla los diferentes item relacionados con la operaciones y puesta en marcha de nuestro negocio del renting, por lo que a continuación se da cuenta de nuestro detalle del presupuesto:

I° Semestre

Mes	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Sitio Web / Hosting	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000
Servicio Trasporte	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000
Desarrollo App	3.000.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000
Equipo Backup Soporte	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000
Arriendo Local Fisico	8.000.000	8.000.000	8.000.000	8.000.000	8.000.000	8.000.000
Total	15.000.000	12.200.000	12.200.000	12.200.000	12.200.000	12.200.000

II° Semestre

Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	12.000.000
2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000	30.000.000
200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	5.200.000
1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	12.000.000
8.000.000	8.000.000	8.000.000	8.000.000	8.000.000	8.000.000	96.000.000
12.200.000	12.200.000	12.200.000	12.200.000	12.200.000	12.200.000	155.200.000

Imagen 40 - *Fuente: Elaboración propia*

9.6. Carta Gantt Operacional

A continuación se detalla la puesta en marcha del plan operacional durante el transcurso un un año calendario

Actividades Clave	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Arriendo Local Comercial	X											
Levantamiento sitio web			X	X	X	X						
Puesta en Marcha APP Movil		X	X	X								
Opertura local fisico							X	X				
Implementación de espacio fisico									X	X		
Seguimiento Hosting/ WEB			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Imagen 41 *- Fuente: Elaboración propia*

Actividad	Responsable	Área
Arriendo Local Comercial	Gerente General	Administración y Finanzas
Levantamiento sitio web	Equipo de Desarrollo	Operaciones
Puesta en Marcha APP Movil	Equipo de Desarrollo	Operaciones
Creación Sitio WEB	Equipo de Desarrollo	Operaciones
Apertura local fisico	Gerente de Operaciones	Operaciones
Implementación de espacio físico	Gerente de Operaciones	Operaciones
Seguimiento Hosting/ WEB	Equipo de Soporte	Tecnología de la Información

Imagen 42 - *Fuente: Elaboración propia*

10.Plan Financiero

10.1. Objetivos Financieros

Nuestro negocio de renting tiene como objetivo financiero principal maximizar el beneficio económico a largo plazo a través de la prestación de servicios de alquiler de vehículos o equipos a sus clientes.

Para lograr este objetivo, hemos establecido los siguientes objetivos financieros específicos:

1. **Incrementar los ingresos:** El negocio de renting puede establecer objetivos para incrementar sus ingresos mediante la diversificación de sus servicios, la entrada en nuevos mercados o la ampliación de su cartera de clientes.

2. **Reducir costos:** Nuestro negocio de renting FastCar establece objetivos para reducir costos mediante la optimización de su gestión de flotas, la reducción de los costos de mantenimiento y reparación de vehículos o equipos, y la negociación de mejores precios con proveedores.

3. **Maximizar la rentabilidad:** Mediante la mejora de su eficiencia operativa y la gestión efectiva de sus riesgos financieros. El capital de inversión será bajo una proyección de retorno a 5 años (ROIen donde cada 2 años, gestionaremos la renovación del plan de renting para que nuestros clientes realicen usufructo reincidentemente de nuestros servicios, y así lograr, mayor rentabilidad en nuevos negocios.

4. **Generar flujo de caja positivo:** A través de la gestión efectiva de sus costos y gastos, el aumento de sus ingresos y la reducción de su ciclo de cobro. Si bien, nuestros planes de renovación programada son cada 2 y 3 años, realizaremos acciones para que se ejerzan renovaciones de forma anticipada o en plazos de 24 meses, para así lograr el punto de equilibrio propicio para mantener flujo de ingreso de caja constante y poder seguir invirtiendo y lograr concretar nuevos negocios. Considerando, además, negocios o servicios complementarios que nos permitan posicionar nuestro servicio de renting a lo largo del territorio nacional en un mediano plazo.

5. **Mantener un alto nivel de solvencia:** Factor altamente vinculado a la gestión adecuada de su estructura de capital y su endeudamiento. Trabajaremos en conjunto con entidades financieras privadas, que poseen ya sistemas idóneos para calcular y proyectar riesgo y desviaciones de pagos e impagos.

Desarrollaremos tecnologías con AI y programas CRM que esten indexado en el comportamiento, el consumo semestral y anual de nuestros clientes. También, se potenciará el acceso a bases de datos que nos permitan proyectar eventuales insolvencias futuras y/o mejoras en las condiciones financieras y crediticias en nuestros clientes, quienes podrán acceder a programas y servicios de mayor prestación, y con descuentos favorables para que se mantengan cautivos de nuestros servicios.

10.2. Ingresos:

Conforme al 2% proyectado de las localidades target de nuestro plan de negocio, proyectamos rentar 161.386 unidades al año. Por los que si consideramos un valor de oferta promedio equivalente a $385.000, proyectamos ingresos anuales por $62.133.610.000 (Ingresos mensuales por $5.177.800.833).

10.3. Costos:

El costo por unidad rentada equivale al 66% del valor ofertado de adquisición del servicio. Dado lo anterior, es que nuestro margen equivale al 34%, por ende, si el valor promedio de renta es de $385.000, el costo promedio equivale a $254.100. Valor de costo que considera el vehículo, póliza de seguro de vehículo, mantención del vehículo y repuestos.

10.4. Flujos Futuros proyectados a 5 años en 3 escenarios

Nuestro primer escenario es en conformidad de la demanda esperada del 2% de las localidades target en que ofertamos nuestra propuesta de renting. Esto equivale a 161.386 unidades a un valor promedio de $385.000, en donde las ventas promedio mensuales equivalen a $5.177.800.833 y los costos mensuales promedios equivalen $3.417.348.550.

Dado los antecedentes anteriores y considerando una tasa de crecimiento equivalente al 1% anualmente, al cabo de 5 años esperamos proyectar lo siguiente:

ESCENARIO 1 - 2% CUOTA MERCADO													
PROY ANUAL	UNIDADES	TASA CRECIMIENTO	PROY ANUAL	PRECIO P	PROY ANUAL	COSTO P	INCREMENTO COSTO	INGRESOS ANUALES	COSTOS X VENTA	MARGEN BRUTO	GASTO ADM	RESULTADO OPERACIONAL	IMPUESTO	RESULTADO
1er año	161386	1%	1er año	385.000	10%	$ 254.100	100%	$ 62.133.610.000	$ 41.008.182.600	$ 21.125.427.400	$ 11.220.200.000	$ 9.905.227.400	$ 2.476.306.850	$ 7.428.920.550
2do año	163000	1614	2do año	423.500	$ 38.500	$ 279.510	110%	$ 69.030.440.710	$ 45.560.090.869	$ 23.470.349.841	$ 11.332.402.000	$ 12.137.947.841	$ 3.034.486.960	$ 9.103.460.881
3er año	164630	1630	3er año	465.850	$ 42.350	$ 307.461	110%	$ 76.692.819.629	$ 50.617.260.955	$ 26.075.558.674	$ 11.445.726.020	$ 14.629.832.654	$ 3.657.458.163	$ 10.972.374.490
4to año	166276	1646	4to año	512.435	$ 46.585	$ 338.207	110%	$ 85.205.722.608	$ 56.235.776.921	$ 28.969.945.687	$ 11.560.183.280	$ 17.409.762.406	$ 4.352.440.602	$ 13.057.321.805
5to año	167939	1663	5to año	563.679	$ 51.244	$ 372.028	110%	$ 94.663.557.817	$ 62.477.948.159	$ 32.185.609.658	$ 11.675.785.113	$ 20.509.824.545	$ 5.127.456.136	$ 15.382.368.409
ESCENARIO 1 - 1,5% CUOTA MERCADO													
PROY ANUAL	UNIDADES	TASA CRECIMIENTO	PROY ANUAL	PRECIO P	PROY ANUAL	COSTO P	INCREMENTO COSTO	INGRESOS MENSUALES	COSTOS X VENTA	MARGEN BRUTO	GASTO ADM	RESULTADO OPERACIONAL	IMPUESTO	RESULTADO
1er año	121039	1%	1er año	385.000	10%	$ 254.100	100%	$ 46.600.115.100	$ 30.756.075.966	$ 15.844.039.134	$ 11.220.200.000	$ 4.623.839.134	$ 1.155.959.784	$ 3.467.879.351
2do año	122250	1210	2do año	423.500	$ 38.500	$ 279.510	110%	$ 51.772.727.876	$ 34.170.000.398	$ 17.602.727.478	$ 11.332.402.000	$ 6.270.325.478	$ 1.567.581.369	$ 4.702.744.108
3er año	123472	1222	3er año	465.850	$ 42.350	$ 307.461	110%	$ 57.519.500.670	$ 37.962.870.442	$ 19.556.630.228	$ 11.445.726.020	$ 8.110.904.208	$ 2.027.726.052	$ 6.083.178.156
4to año	124707	1235	4to año	512.435	$ 46.585	$ 338.207	110%	$ 63.904.165.245	$ 42.176.749.062	$ 21.727.416.183	$ 11.560.183.280	$ 10.167.232.903	$ 2.541.808.226	$ 7.625.424.677
5to año	125954	1247	5to año	563.679	$ 51.244	$ 372.028	110%	$ 70.997.527.587	$ 46.858.368.207	$ 24.139.159.380	$ 11.675.785.113	$ 12.463.374.267	$ 3.115.843.567	$ 9.347.530.700
ESCENARIO 1 - 1% CUOTA MERCADO													
PROY ANUAL	UNIDADES	TASA CRECIMIENTO	PROY ANUAL	PRECIO P	PROY ANUAL	COSTO P	INCREMENTO COSTO	INGRESOS MENSUALES	COSTOS X VENTA	MARGEN BRUTO	GASTO ADM	RESULTADO OPERACIONAL	IMPUESTO	RESULTADO
1er año	80693	1%	1er año	385.000	10%	$ 254.100	100%	$ 31.066.743.400	$ 20.504.050.644	$ 10.562.692.756	$ 11.220.200.000	$ -657.507.244	$ -164.376.811	$ -493.130.433
2do año	81500	807	2do año	423.500	$ 38.500	$ 279.510	110%	$ 34.515.151.917	$ 22.780.000.265	$ 11.735.151.652	$ 11.332.402.000	$ 402.749.652	$ 100.687.413	$ 302.062.239
3er año	82315	815	3er año	465.850	$ 42.350	$ 307.461	110%	$ 38.346.333.780	$ 25.308.580.295	$ 13.037.753.485	$ 11.445.726.020	$ 1.592.027.465	$ 398.006.866	$ 1.194.020.599
4to año	83138	823	4to año	512.435	$ 46.585	$ 338.207	110%	$ 42.602.776.830	$ 28.117.832.708	$ 14.484.944.122	$ 11.560.183.280	$ 2.924.760.842	$ 731.190.210	$ 2.193.570.631
5to año	83969	831	5to año	563.679	$ 51.244	$ 372.028	110%	$ 47.331.685.058	$ 31.238.912.138	$ 16.092.772.920	$ 11.675.785.113	$ 4.416.987.807	$ 1.104.246.952	$ 3.312.740.855

Imagen 43 *- Fuente: Elaboración propia*

10.5. Inversión Requerida:

La inversión inicial corresponde a $80.000.000.000.-

	Gasto Admin. Prom	Mensual	Anual
1 Sucursales Stgo/Temuco/Atacama/Valpo	11.213.199.947	$934.433.329	$134.558.399.364
Inversion propuesta comercial			***$80.000.000.000***

Anual	$
Ingresos Mensuales Promedio	$62.133.574.472
Costo de ventas Prom	41.213.199.947
Margen bruto	$20.920.374.525
Gastos de administración	11.213.199.947
Resultado Operacional	9.707.174.578
Impuesto	2.426.793.644
Resultado	7.280.380.933

Estado Resultado	Mensual	
iNGRESOS POR VENTAS	5.177.797.873	
Costo Venta	3.434.433.329	
Margen Bruto	1.743.364.544	34%
Gastos de Adm.	934.433.329	
Utilidad antes de impuesto	808.931.215	
Impuesto	202.232.804	
Utilidad despues de impuesto	606.698.411	12%

Estado Resultado Anual	2023 Anual $	
Ingresos por ventas	$62.133.574.472	
Costo de Ventas	41.213.199.947	
Margen Bruto	20.920.374.525	34%
Gastos de Adm.	11.213.199.947	
Utilidad antes de impuesto	9.707.174.578	
Impuesto	2.426.793.644	
Utilidad despues de impuesto	7.280.380.933	12%
Unidades de venta	161.386	
Precio promedio	$385.000	

Imagen 44 *- Fuente: Elaboración propia*

10.6. Punto de Equilibrio:

Punto de equilibrio	MENSUAL	ANUAL	COSTO FIJO	COSTO VARIABLE	PRECIO VENTA	
Escenario 1	13449	161386	$ 254.100	$ 69.524	$ 385.000	
Escenario 2	10087	121039	$ 254.100	$ 69.524	$ 385.000	
Escenario 3	6724	80693	$ 254.100	$ 69.524	$ 385.000	
				G adm /12 /unidades mensuales		

Imagen 45 *- Fuente: Elaboración propia*

10.7. Payback:

El Payback se expresa en términos de tiempo, generalmente en años o meses, y se calcula dividiendo el costo inicial de la inversión por el flujo de caja anual o mensual esperado generado por la inversión. El resultado indica cuántos años o meses se necesitan para recuperar el dinero invertido.

Tomando como ejemplo nuestro negocio de renting, el payback equivale a lo siguiente:

Inv inicial $80.000.000.000, y esperamos un flujo de caja de al menos proyectado en 3 escenarios.

Escenario 1 – 2% de penetración de target:

Payback = 1 año y 3 meses de retorno de inversión. (1 año y medio app).

Escenario 2 – 1,5% de penetración Target:
Payback = 1 año y 7 meses para el retorno de inversión. (2 años app)

Escenario 3 – 1% de penetración Target:
Payback = 2 años y 6 meses (3 años app)

10.8. Valor Actual Neto

VAN: Es positivo, por ende, la inversión se considera rentable, ya que el valor presente de los flujos de efectivo futuros es mayor que la inversión inicial. Si el VAN es negativo, la inversión no es rentable.

	VAN	**$ 1.326.187.401.699**		
				CASH FLOW MENSUAL
				$ 62.133.610.000
	Rf	**C beta inv**	**Rm**	$ 69.030.440.710
	4%	**1,5**	**10%**	$ 76.692.819.629
Prima de riesgo de Mercaddo	6%			$ 85.205.722.608
	Tasa de Descuento 13%			$ 94.663.557.817
	INV INICIAL	$ 80.000.000.000		

***Imagen 46** - Fuente: Elaboración propia*

10.9. Tasa Interna de Retorno:

INVERSION INICIAL		
$	-80.000.000.000	
FLUJO DE EFECTIVO AÑO 1		
$	21.125.427.400	
FLUJO DE EFECTIVO AÑO 2		**TIR**
$	23.470.349.841	**17,8%**
FLUJO DE EFECTIVO AÑO 3		
$	26.075.558.674	
FLUJO DE EFECTIVO AÑO 4		
$	28.969.945.687	
FLUJO DE EFECTIVO AÑO 5		
$	32.185.609.658	

***Imagen 47** - Fuente: Elaboración propia*

Dado que nuestra tasa de descuento utilizada es del 13%, y esta es menor a es menor al 17.8%, entonces nuestro el proyecto es rentable.

10.10. Estrategia de Financiamiento

Utilizaremos estrategia de financiamiento vinculadas a:

Financiamiento de deuda

El cual consiste en obtener fondos prestados de un prestamista, como un banco o una institución financiera. Este tipo de financiamiento suele requerir la garantía de activos de la empresa y puede incluir intereses y otros cargos. El financiamiento de deuda es una forma común de financiamiento a corto plazo y puede ser utilizado para financiar gastos operativos o proyectos de inversión.

Financiamiento de proveedores

Consiste en obtener crédito de proveedores, en el que se acuerda pagar en un plazo determinado. Este tipo de financiamiento puede ser útil para las empresas que necesitan mantener un flujo de efectivo constante y no tienen acceso a otras fuentes de financiamiento.

En nuestro caso, el financiamiento de deuda es para acceder al capital inicial de inversión.
Mientras que el financiamiento de proveedores es bajo la figura de externalizar servicio de financiamiento con entidades financieras probadas ya consolidadas en el mercado automotriz nacional.

11.Riesgos Críticos

Los riesgos críticos considerados para nuestra propuesta de negocio de renting se basan en los siguientes:

a) **Riesgos financieros:** Los riesgos financieros pueden incluir la falta de acceso a financiamiento, la falta de flujo de caja, la falta de diversificación de las fuentes de ingresos y la dependencia excesiva de un cliente o proveedor en particular.

b) **Riesgos operativos:** Los riesgos operativos pueden incluir la falta de eficiencia en los procesos, la falta de control de calidad, la falta de capacitación de los empleados, la falta de tecnología adecuada y la falta de capacidad para adaptarse a cambios en el mercado.

c) **Riesgos de cumplimiento:** Los riesgos de cumplimiento pueden incluir la falta de cumplimiento con las leyes y regulaciones, la falta de protección de los datos de los clientes, la falta de medidas de seguridad adecuadas y la falta de cumplimiento con los requisitos de seguridad laboral.

d) **Riesgos de reputación:** Los riesgos de reputación pueden incluir la falta de satisfacción del cliente, la falta de responsabilidad social corporativa, la falta de transparencia y la falta de compromiso con la comunidad.

e) **Riesgos de mercado:** Los riesgos de mercado pueden incluir la falta de demanda de los productos o servicios de la empresa, la competencia excesiva, la falta de diversificación de los productos o servicios y la exposición a la volatilidad de los mercados financieros.

11.1. Interés de mercado y Potencial de Crecimiento

Para nuestro negocio de renting, vislumbramos los siguientes factores de mayor relevancia para evaluar nuestra propuesta:

Interés de mercado: El interés de mercado se refiere a la demanda que existe en el mercado por el servicio de renting. Esto incluye factores como la disponibilidad de competidores, la penetración actual del mercado, el número de clientes potenciales, las tendencias de consumo y la tasa de crecimiento del mercado.

Para evaluar el interés de mercado de un negocio de renting, es necesario realizar un análisis de mercado para determinar la demanda existente y potencial del servicio, así como para identificar la competencia y las tendencias del mercado. También es importante considerar el tamaño del mercado y su crecimiento esperado en el futuro.

Potencial de crecimiento: El potencial de crecimiento se refiere a la capacidad del negocio de renting para expandirse y crecer en el futuro. Esto incluye factores como la capacidad de aumentar la cartera de clientes, la capacidad de ofrecer nuevos servicios o productos, la posibilidad de expandirse a nuevos mercados geográficos y la capacidad de mejorar la eficiencia y rentabilidad del negocio.

Para evaluar el potencial de crecimiento de un negocio de renting, es necesario analizar el modelo de negocio actual y su capacidad para escalar y expandirse. También es importante considerar la eficiencia de los procesos actuales y la capacidad de mejorarlos para aumentar la rentabilidad y reducir costos.

En resumen, evaluar el interés de mercado y el potencial de crecimiento son fundamentales para determinar la viabilidad y rentabilidad de un negocio de renting. Estos factores deben ser considerados en conjunto para tomar decisiones informadas y estratégicas para el negocio.

11.2. Acciones de la Competencia y Represalias

Estos riesgos según nuestros estudios se basan en lo siguiente:

Competencia de precios: La competencia de precios ocurre cuando un competidor ofrece precios más bajos que los de la empresa de renting. Esto puede obligar a la empresa a reducir sus precios para mantener a sus clientes existentes y atraer nuevos clientes. Si la empresa no puede igualar los precios de sus competidores, puede perder clientes y su rentabilidad puede disminuir.

Competencia de servicios: La competencia de servicios ocurre cuando los competidores ofrecen servicios adicionales o mejores que los ofrecidos por la empresa de renting. Esto puede incluir servicios de mantenimiento, seguros, asistencia en carretera, entre otros. Si la empresa no puede igualar los servicios de sus competidores, puede perder clientes y su rentabilidad puede disminuir.

Represalias de la competencia: Las represalias de la competencia ocurren cuando un competidor toma medidas para perjudicar a la empresa de renting. Esto puede incluir acciones como reducir los precios, lanzar una campaña publicitaria negativa o aumentar los esfuerzos de ventas en la zona donde opera la empresa de renting.

Para mitigar los riesgos de la competencia y las posibles represalias, la empresa de renting debe realizar un análisis de la competencia y desarrollar estrategias para diferenciarse de sus competidores. Esto puede incluir la oferta de servicios adicionales, la mejora de la calidad del servicio al cliente, la inversión en tecnología y la creación de campañas publicitarias efectivas. También es importante mantener una buena reputación y una relación positiva con los clientes y proveedores para minimizar los riesgos de represalias por parte de los competidores.

11.3. Tiempo y Costo del Desarrollo

El tiempo y el costo del desarrollo son aspectos importantes para considerar en el negocio de renting, ya que pueden afectar la rentabilidad y la capacidad del negocio para competir en el mercado.

A continuación, se describen algunas consideraciones importantes sobre el tiempo y el costo del desarrollo en nuestro negocio de renting.

Desarrollo de infraestructura: El desarrollo de la infraestructura es un factor crítico para el éxito de un negocio de renting, y puede requerir una inversión significativa de tiempo y dinero. Esto incluye la adquisición o el arrendamiento de una flota de vehículos, la construcción o adaptación de instalaciones de mantenimiento y reparación, y la implementación de sistemas de gestión y logística.

Desarrollo de software y tecnología: El desarrollo de software y tecnología es cada vez más importante para el éxito de un negocio de renting. Esto puede incluir el desarrollo de plataformas de reservas y gestión de flotas en línea, sistemas de seguimiento y monitoreo de vehículos y soluciones de análisis de datos. El desarrollo de estas soluciones puede ser costoso y llevar tiempo, pero son críticas para la eficiencia y la rentabilidad del negocio.

Capacitación y contratación de personal: El tiempo y el costo de la capacitación y contratación de personal también son importantes consideraciones en el negocio de renting. La capacitación adecuada del personal es fundamental para garantizar la calidad del servicio y la seguridad de los clientes, mientras que la contratación de personal calificado y experimentado puede ser un desafío en un mercado competitivo.

Para mitigar los riesgos y los costos asociados con el tiempo y el costo del desarrollo en el negocio de renting, es importante realizar un análisis cuidadoso de los requerimientos de infraestructura, software y tecnología, y personal, y desarrollar un plan estratégico y realista para abordar cada uno de estos aspectos. Esto puede incluir la selección cuidadosa de socios y proveedores de servicios, la implementación de sistemas eficientes de gestión y logística y la inversión en tecnología adecuada.

11.4. Gastos de Explotación

Los gastos de explotación son uno de los aspectos más importantes a considerar en cualquier negocio, para nuestro negocio de renting, estos gastos son aquellos que se incurren en el proceso de operar el negocio, y hemos detectado los siguientes costos que deberemos asumir.

Costo de adquisición de vehículos: Este es uno de los mayores gastos para un negocio de renting, ya que se requiere una flota de vehículos para poder ofrecer los servicios de alquiler. Este costo puede incluir la compra o el arrendamiento de los vehículos, así como los gastos asociados con el mantenimiento, la reparación y el seguro.

Costo de personal: Otro gasto importante en un negocio de renting es el costo de personal, que puede incluir salarios, beneficios, capacitación y otros gastos relacionados con la contratación y retención de empleados. El personal es fundamental para garantizar la calidad del servicio al cliente y la seguridad de los vehículos.

Costo de publicidad y marketing: El costo de publicidad y marketing es necesario para atraer y mantener clientes en el negocio de renting. Esto puede incluir la publicidad en línea, publicidad impresa, publicidad en medios masivos y otras iniciativas de marketing.

Costo de alquiler o arrendamiento de instalaciones: Si el negocio cuenta con instalaciones de almacenamiento, mantenimiento y reparación de vehículos, los costos asociados con el alquiler o arrendamiento de estas instalaciones también deben ser considerados.

Otros costos de operación: Estos pueden incluir gastos como suministros de oficina, servicios públicos, gastos legales, contables y de consultoría, así como cualquier otro gasto asociado con la operación del negocio.

11.5. Riesgos de Replicación

El riesgo de replicación vinculados a nuestra propuesta de negocio de renting, se pueden referir a la posibilidad de que surjan nuevos competidores que ofrezcan servicios similares y copien el modelo de negocio de la empresa. Esto podría disminuir la participación de mercado y afectar la rentabilidad de nuestro negocio.

Para minimizar el riesgo de replicación, es importante que la empresa se enfoque en ofrecer un servicio de alta calidad y una experiencia al cliente excepcional. La empresa también debe mantener una ventaja competitiva, como la oferta de vehículos de alta calidad, una red de sucursales más amplia o la implementación de tecnologías innovadoras.

Otra estrategia para mitigar el riesgo de replicación es diversificar la oferta de servicios, como la inclusión de vehículos eléctricos, opciones de alquiler de larga duración o la oferta de servicios de mantenimiento y reparación.

Es importante que la empresa mantenga una vigilancia constante del mercado para detectar a tiempo cualquier posible competidor y adoptar medidas preventivas. Esto podría incluir la creación de nuevas alianzas estratégicas, la expansión de la red de sucursales o el lanzamiento de promociones y ofertas especiales para atraer a nuevos clientes.

En general, es importante que la empresa esté siempre atenta a los cambios en el mercado y la competencia, y que tenga una estrategia clara y bien definida para enfrentar cualquier posible riesgo de replicación.

Conclusiones:

- El análisis completo de la industria y el mercado automotriz de Chile revela una gran oportunidad para la implementación del modelo de negocios de "Renting" digital. La demanda de alternativas de movilidad y la creciente preferencia por servicios digitales brindan un contexto favorable para ofrecer a los clientes una forma conveniente y accesible de acceder a vehículos nuevos.

- La ventaja competitiva a través de la digitalización como propuesta de un modelo de "renting" completamente digital proporciona una ventaja competitiva significativa. Al permitir que los clientes contraten el servicio en línea, se agilizan los procesos y se mejora la experiencia del usuario. La facilidad de acceso, combinada con un enfoque centrado en el cliente, puede diferenciar a la empresa de sus competidores tradicionales y atraer a una base de clientes más amplia.

- La viabilidad financiera del proyecto a través del análisis financiero exhaustivo demuestra la viabilidad económica del proyecto de "renting" digital en Chile. Los ingresos proyectados y los indicadores financieros favorables respaldan la rentabilidad a largo plazo. Sin embargo, la gestión eficiente de costos y la implementación cuidadosa del plan operativo serán cruciales para asegurar el éxito y el retorno de inversión esperado.

- En torno al plan de marketing, se busca aprovechar el crecimiento en la demanda de servicios de renting en Chile, segmentando los mercados de vehículo personal, comercial y uso mixto. Se enfoca en estrategias de publicidad en línea, contenido relevante en redes sociales, marketing de influencia y programas de fidelización para atraer y mantener a clientes satisfechos. La evaluación constante permitirá ajustar el enfoque y mejorar continuamente el servicio.

- El plan financiero de FastCar Renting se enfoca en maximizar el beneficio económico a largo plazo a través de tres estrategias clave: la diversificación de servicios, la reducción de costos y la generación de un flujo de caja positivo. Estas acciones buscan garantizar la rentabilidad y el crecimiento sostenible del negocio en el mercado local

Bibliografía

- Diario Financiero, (2021). Perfectivas para un Chile en 2022. Chile Economía, (1), 11-12

- Banco Central 2022. Resumen IPOM marzo 2022. Recuperado el 28 de abril de 2022, de https://www.bcentral.cl/resumen-ipom/-/detalle/resumen-ipom-marzo-2022.

- Asociación de opinión de mercado y opinión pública. Los grupos socioeconómicos en Chile
  Recuperado el 30 de abril de 2022, de https://aimchile.cl

- Otos, N. (2021, 22 agosto). El renting crece en España gracias a los autónomos y particulares. neomotor.sport.es. Recuperado 23 de enero de 2022, de https://neomotor.sport.es/industria/el-renting-crece-en-espana-gracias-a-los-autonomos-y-particulares.html

- Asociación Española de Renting, (2020). Mercado del Renting. Maria Sosa Garzúa, (3), 2-3

- Foodretail.¿Un carro de la compra inteligente? Caper lo consigue. (2019, 11 de enero). Recuperado 02 de Mayo 2022 de https://www.foodretail.es/industria-auxiliar/carro-inteligente-compra-caper_2_1290790909.html

- Banco Mundial. Chile 2021, recuperado 03 de mayo, https://www.bancomundial.org/es/country/chileFMI,

- 1 Diario financiero. FMI modera proyecciones para Chile (martes 19 de abril). Recuperado 03 de mayo de https://www.df.cl/economia-y-politica/macro/fmi-modera-proyecciones-para-chile-pero-anticipa-pib-per-capita-de-us

- Banco Central de Chile, 2022. Recuperado 05 de mayo de www.bcentral.cl

- INE, Instituto Nacional de Estadística, Desempleo, IPC, 2022. Recuperado 05 de mayo de www.ine.cl

- ANAC, (2021). Nuevos mercados para un Chile en 2022. Chile Economía, (1), 3-4,

- Asociación Investigadores de Mercado. (2018). Nueva metodología de segmentación y clasificación socioeconómica. Santiago: Asociación Investigadores de Mercado.

ANEXOS

Anexo 1.- Ficha técnica “Recolección de información”

FastCar - 24/7 SpA
Renting Chile

Ficha Técnica Encuesta

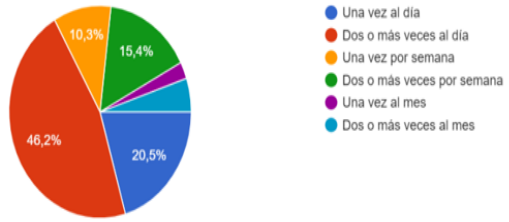
Recolección información

Universo	Personas naturales entre hombres y mujeres, entre 30 y 45 años y de estratos socioeconómicos A/B, C1 y C2
Cobertura geográfica	Realizaremos a través de 3 regiones del país: Santiago - Viña del Mar y La Serena
N° Preguntas	Se realizó un cuestionario de 5 preguntas (4 con alternativas y 1 con redacción de respuesta).
Tamaño muestra	50 personas entrevistadas.
Recolección información	Se realiza a través de cuestionario on line de respuestas rápidas.
Tipo de muestreo	Muestreo estratificado y aleatorio simple.
Nivel de confianza/ margén de error	Nivel de confianza 95%; margén de error +/- 4,5%.
Fecha de campo	01 de agosto al 15 de agosto 2022

Anexo 2.-

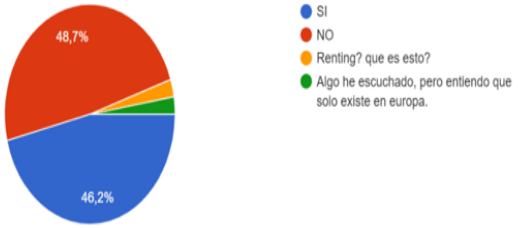
¿Cuántas veces utiliza su vehículo durante la semana?

39 respuestas



¿Conoce el renting de automóviles o la modalidad de arriendo?

39 respuestas



¿Con qué frecuencia cambia el vehículo por un 0 KM?

39 respuestas



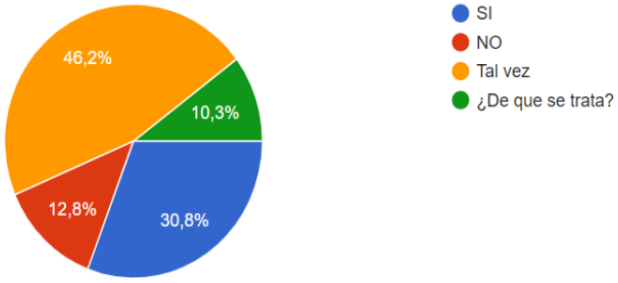
¿Qué opina sobre la idea de pagar una cuota mensual por un vehículo 0 KM, donde la empresa se encargue de las mantenciones, seguro, permiso de circulación?

39 respuestas



¿Le interesa acceder a un servicio de arrendamiento de auto 0 km en donde no tenga que disponer de un pie para ello?

39 respuestas



¿Qué opina sobre la idea de usar un vehículo 0 km solamente con el pago de una cuota al mes y cambiar de modelo después de uno, dos o tres años, sin necesidad de acudir a un intermediario financiero automotriz y sin pagar pie?

1) Interesante
2) Interesante
3) Me interesa
4) Encuentro que es una forma más eficiente de utilizar el capital
5) Necesito más información
6) ¿Compra inteligente?
7) Me parece bien, mientras el precio sea razonable.
8) No me gusta pagar cuotas
9) Es interesante pero muy caro. He consultado en las distintas empresas que dan el servicio, pero es muy caro. Si fuera más conveniente tal vez me interesaría.
10) Muy interesante, sin embargo, creo que los intereses derivados de esta transacción serán bastante más altos que hacerlo por mi cuenta.
11) Buena idea, siempre que la cuota no sea mayor a lo que pagaría por la compra con crédito.
12) En algún momento aburre estar pagando cuotas.
13) ¿Es la opción inteligente? no la entiendo mucho.
14) Me parece bastante cómodo para evitar todos los trámites asociados al auto
15) No lo necesito
16) Quizás
17) Habría que evaluarlo
18) Me parece una buena idea, pero necesito saber más acerca de valores, tipo de contrato, etc.
19) Bueno
20) Interesante y buena alternativa
21) Una idea interesante
22) Me parece una excelente opción
23) Depende del valor del arriendo.
24) Bien
25) Interesante, hay que evaluar
26) Muy interesante y económico si es sin pie.
27) Depende del precio
28) En mi caso prefiero que el vehículo sea mío por lo tanto cualquier modalidad de arriendo no me serviría.
29) No creo que sea necesario, pero me gustaría saber cómo acceder a este pago mensual y acceder al auto sin pagar pie...
30) Tendría que ver de qué se trata
31) Una buena alternativa para evaluar
32) Interesante para personas naturales ya que casi siempre están enfocados en empresas
33) Espectacular, ¿dónde firmo?

34) Me gustaría saber cuál es la fórmula, ¿qué tipo de contrato sería?