

AWTO: UNA INNOVADORA PROPUESTA EN MOVILIDAD URBANA EN CHILE

AWTO: AN INNOVATIVE PROPOSAL TO URBAN MOBILITY IN CHILE

JEL Classification: M1, M19, M51

Received: June 18, 2022 | Accepted: October 6, 2022 | Available online: November 6, 2022

Cite this article as: Oliva, I., Lizama, F., Espinoza, J. & Gherardelli, M. (2022). AWTO: Una Propuesta disruptiva en Movilidad Urbana en Chile. Estudios de Administración, 29 (2), 105-126.

<https://doi.org/10.5354/0719-0816.2022.67881>

Ismael Oliva

Facultad de Economía y Negocios, Universidad de Chile, Chile
ioliva@fen.uchile.cl

Félix Lizama

Facultad de Economía y Negocios, Universidad de Chile, Chile
felix@fen.uchile.cl

Javier Espinoza

Facultad de Economía y Negocios, Universidad de Chile, Chile
jespinozac@fen.uchile.cl

Mauricio Gherardelli

Facultad de Economía y Negocios, Universidad de Chile, Chile
mgherardel@fen.uchile.cl

Resumen

En junio de 2016, se inició Awto, el primer sistema de autos compartidos (carsharing) de Chile, mediante una iniciativa del grupo Kaufmann, representante de Mercedes Benz en el país desde 1950. Tras una inversión de 2 millones de dólares, se puso en funcionamiento este negocio con 5 estaciones y 45 autos. Un año más tarde, tenían 2.500 usuarios, una flota de 90 autos y 45 estaciones; adicionalmente, estaban situados en 12 de las 32 comunas de Santiago¹, donde, en el año 2016, vivían 5,6 millones de personas.

¹ La comuna es la división administrativa menor y básica de Chile. Corresponde a lo que en otros países se conoce como municipio. Santiago de Chile se encuentra dividida en 32 comunas. Para mayor detalle referirse al mapa de la ciudad de Santiago encontrado en el Anexo A.



La empresa señalaba: *“El grupo Kaufmann estaba al tanto de que, en Chile, estaban buscando nuevas medidas a la alta congestión; los usuarios estaban dispuestos a cambiar su estilo de vida, dada la alta contaminación, ruido y estrés...”*. La propuesta consistía en la implementación de un sistema que buscaba el ingreso de un automóvil de carsharing que sustituyera el uso de 10 automóviles privados, permitiendo el despeje de calles, dado que ya no había espacio suficiente para que cada habitante tuviera un automóvil. Al utilizar Awto, se disminuía la polución ambiental y se reducía la emisión de dióxido de carbono (CO₂), al generar un cobro por uso y tiempo, impactando en un uso más racional del automóvil. Asimismo, se fomentaba la comodidad del usuario, pues, este no tenía que lidiar con terceros, ni hacer papeleos, ahorrando tiempo para dedicarlo a otras actividades; también, se optimizaban los gastos del automóvil para el cliente porque en la tarifa estaban incluidos aspectos como gasolina, seguro, mantenimiento, limpieza, etc., lo cual generaba un ahorro muy importante en el bolsillo del consumidor. En rigor, un automóvil privado estaba un 95 % del tiempo sin ocupar, mientras que los automóviles de carsharing podían estar en uso hasta un 50 % de su tiempo (Awto, 2020).

Los resultados de la empresa, hasta ese momento, eran alentadores. Desde sus inicios en 2016, y de formas sostenida, Awto había conseguido aumentar sus ingresos mensualmente un 19 %, así como el número de viajes promedio, que ascendía a 60 a mediados del 2017.

Aspectos como flexibilidad, simpleza de uso, ahorros para los clientes, mejoras en la experiencia del usuario, beneficios medioambientales y de sustentabilidad asociados al servicio, además de una estrategia de marketing para llegar al cliente apropiado, eran ventajas importantes que explicaban el éxito de la empresa a la fecha.

Alentado por los resultados, a mediados del 2017, Francisco Loehnert (quien era el CEO de Awto) estaba analizando con su equipo cuál sería el siguiente paso para continuar creciendo. En particular, se preguntaba qué tan atractivo era el modelo de negocios de manera que les permitiera que Awto siguiese creciendo con éxito. Sin duda, existían desafíos y barreras gravitantes para seguir creciendo, de esa forma, los ejecutivos se preguntaban: ¿tendrá la empresa que modificar su modelo operativo para abordar las diferentes características de ubicación y de mercado?, ¿qué tan relevante es la eventual competencia existente que enfrenta Awto?, ¿cómo deberá ser la planificación estratégica para el crecimiento futuro en el mercado chileno? y ¿son replicables fácilmente las estrategias de marketing y comunicaciones utilizada en Santiago para otras ciudades?

Palabras clave: Estrategias de entrada, modelo de negocios, planificación estratégica, crecimiento potencial, Chile.

Abstract

In June 2016, Awto, the first carsharing system in Chile, was launched through an initiative of the Kaufmann group, representative of Mercedes Benz in the country since 1950. After an investment of 2 million dollars, this business was put into operation with 5 stations and 45 cars. A year later they had 2,500 users, a fleet of 90 cars and 45 stations, and they were also located in 12 of the 32 districts of Santiago, where 5.6 million people lived in 2016. The company pointed out: *“The Kaufmann group was aware that, in Chile, it was looking for new measures for high congestion, users were willing to change their lifestyle given the high pollution, noise and stress...and simply... you no longer know what to do...”*. The proposal consisted of the implementation of

a system that sought the entry of a carsharing car to replace the use of 10 private cars, allowing the clearing of streets, since there was no longer enough space for each inhabitant to have a car. By using Awto, environmental pollution was reduced, since the emission of carbon dioxide (CO₂) was reduced by generating a charge for use and time, creating a more rational use of the car. The creation of comfort for the user was encouraged, since he or she did not have to deal with “third parties” or do paperwork, maximizing his or her time to dedicate it to other activities. At the same time, car expenses for the customer were optimized because they were included (gasoline, insurance, maintenance, cleaning, etc.), which generated very significant savings in the consumer’s pocket. Strictly speaking, the private car was unoccupied 95% of the time, while carsharing cars could be in use up to 50% of the time (Awto, 2020). The company’s results so far were encouraging. Since its inception in 2016, and in a sustained manner, Awto has managed to increase its monthly income by 19%, as well as the average number of trips that amounted to 60 in mid-2017. Aspects such as flexibility, ease of use, savings for customers, improvements in the user experience, environmental and sustainability benefits associated with the service, as well as a marketing strategy to reach the appropriate customer, were important advantages that explained the success of the company to that date. Encouraged by the results, in mid-2017, Francisco Loehnert, who was the CEO of Awto, was analyzing with his team what the next step would be to continue growing. In particular, he wondered how attractive the business model was in a way that would allow Awto to continue to grow successfully. Undoubtedly, there were significant challenges and barriers to continue growing, so the executives asked themselves: will the company have to modify its operating model to address the different characteristics of location and market? How relevant is the eventual existing competition? What does Awto face? What should be the strategic planning for future growth in the Chilean market? And are the marketing and communications strategies used in Santiago easily replicable for other cities?

Keywords: Entry strategies, Business Model, Strategic planning, Potential growth, Chile.

Carsharing en el mundo

El término carsharing significa uso compartido de automóviles, y también es reconocido como clubes de automóviles o cooperativas de vehículos. El concepto se introdujo como una alternativa a la propiedad de un automóvil. El modelo de arriendo de vehículos por tiempo reducido se entiende como un complemento o un sustituto a los servicios de movilidad urbana, dependiendo de factores como flexibilidad o distancia. Adicionalmente, en comparación con los rent a car (RAC) tradicionales, reducen el cobro de arriendo, dado el cobro por minuto de utilización del servicio.

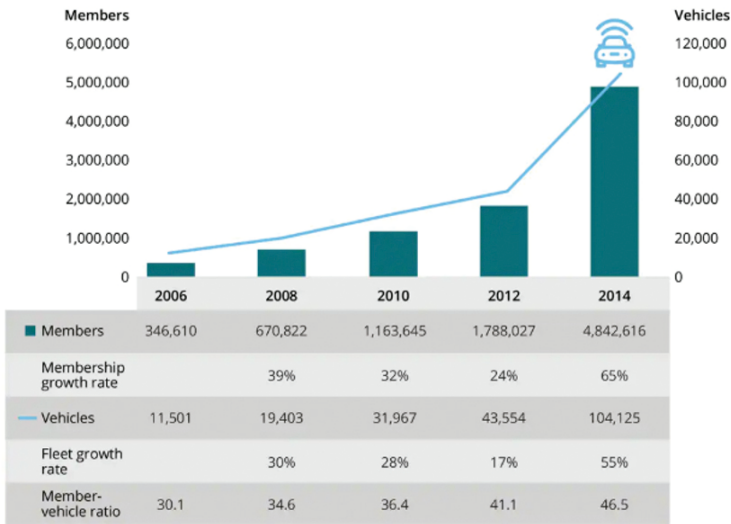
Después de una revisión de los antecedentes de conducción, una persona podría convertirse en miembro del sistema, lo que finalmente le permitiría al usuario utilizar el vehículo si está disponible, cuando él lo necesite. “El acceso a los vehículos se organizaba a través de las comunidades o en colaboración con los operadores de transporte o empresas dedicadas” (EcoPlan Association, 2020). Así, en el año 2016, los carsharings se organizaban por medio de plataformas digitales a las cuales se podía acceder mediante smartphone (por medio de una aplicación), tableta o computadora.

A diferencia de los negocios tradicionales de arriendo de vehículos, el auto compartido no se limitaba a las ubicaciones físicas de las empresas como puntos de

recogida y entrega, no se encontraba restringido a horarios de oficina ni era tedioso hacer el papeleo, puesto que lo eliminaba previo al arriendo de un vehículo. En el Anexo B, se pueden revisar las diferencias entre ambos negocios con mayor detalle.

El aumento de membresías de carsharing entre el 2006 y el 2014 generó tasas anuales de crecimiento entre 24 % y 65 %, pasando de 346.610 miembros en el 2006 a 4.842.616 en 2014. En respuesta al aumento de membresías, los crecimientos de flota anuales llegaron a 55 % entre el 2012 y el 2014 (Fishman, 2017). Para revisar estas cifras, se recomienda ver la Figura 1.

Figura 1. Crecimiento global del carsharing 2006-2014

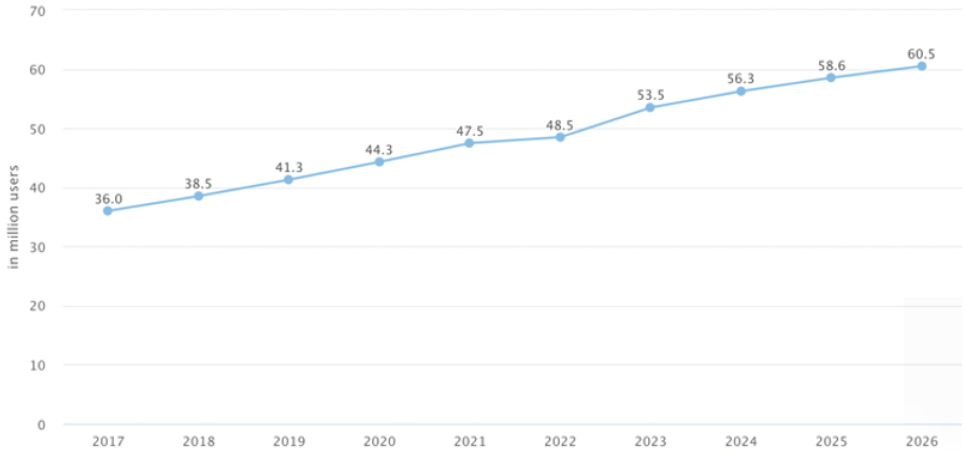


Fuente: Fishman, T. (2017).

Por otra parte, según Statista (2022a) se puede pronosticar que a nivel mundial existirán 56,3 millones de usuarios en el año 2024 y 60,5 millones de usuarios para el año 2026 (ver Figura 2).

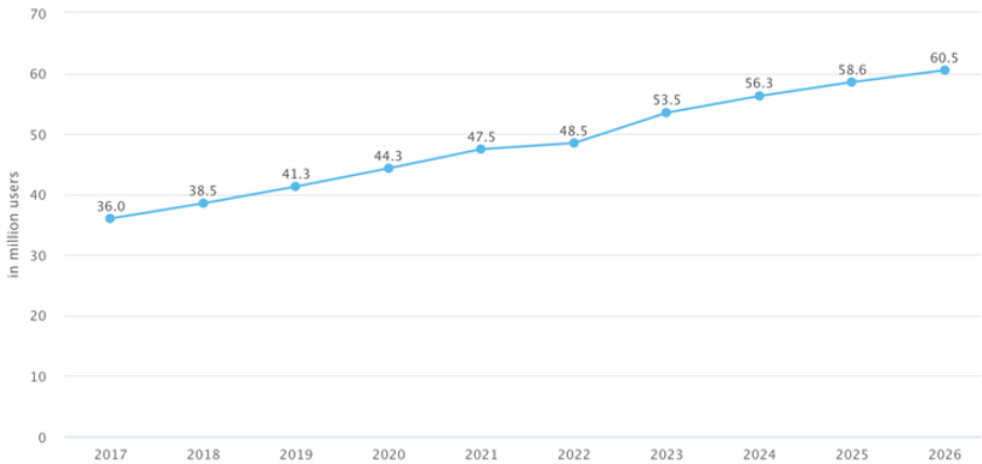
Al explorar las estimaciones exclusivamente para Estados Unidos, se puede contemplar que la proyección para el 2024 corresponde a 5,9 millones de usuarios y esta cifra podría aumentar levemente para los siguientes años hasta llegar a una cifra cercana a 6,0 millones de miembros que usen este mecanismo (ver Figura 3).

Figura 2. Crecimiento de usuarios de carsharing en el mundo



Fuente: Statista (2022a).

Figura 3. Crecimiento de usuarios de carsharing en Estados Unidos



Fuente: Statista (2022b).

El perfil de individuos que utilizan este servicio alrededor del mundo comparte ciertas características en común, por ejemplo, tener entre 24 y 45 años, ser personas con estudios técnicos o universitarios, poseer ingresos medios o medios altos, ser

residentes urbanos en zonas densamente pobladas que ofrecen múltiples opciones de transporte alternativos y ser individuos adeptos a la tecnología. Adicionalmente, la infraestructura bien desarrollada de las zonas de residencias de estos usuarios, habitualmente, no requerirá que este grupo demográfico sea dueño de vehículos propios, con el fin de seguir con su vida cotidiana (Alenuskin & Schotter, 2014).

De hecho, las bajas tasas de propiedad de vehículos fue uno de los mejores predictores de la viabilidad económica de los programas de uso compartido de automóviles. Los criterios claves de elección de ubicación, se basan en la demografía, las evaluaciones del nivel y las características de la conciencia ambiental y social. Asimismo, los cambios de preferencia de los consumidores locales, en relación con la disminución del prestigio social, se asociaba a la posesión de un vehículo. Entonces, se generaba una conciencia de uso de vehículos para satisfacer necesidades de movilidad urbana.

En otro orden de ideas, el carsharing comenzó en Europa en 1948, cuando la primera cooperativa de vehículos fue organizada en Zürich, Suiza. En 2010, compañías de Alemania, Reino Unido y Suiza agrupaban a más del 75 % de los 500.000 miembros europeos, que estaban distribuidos en más de 200 organizaciones, con una flota estimada en 12.000 vehículos. Las organizaciones de carsharing europeas más grandes (como StadMobil y StadtAuto en Alemania; Autolib en Francia; y Mobility en Suiza) operaban a menudo en asociación con los proveedores de transporte público o ferrocarriles nacionales (Alenuskin & Schotter, 2014).

El modelo de auto compartido permitió a los miembros disfrutar de los beneficios de un vehículo personal, sin tener que pagar los costos asociados a la compra, mantenimiento y funcionamiento de este. Los operadores cobraban tarifas a los usuarios, en función del tiempo o el kilometraje recorrido. Por lo general, los vehículos tenían que ser devueltos en puestos de estacionamiento designados o ser estacionados en cualquier lugar dentro de la zona de servicio. Esto generaba un efecto de reducción de la incertidumbre y poco tiempo de espera del usuario ante la disponibilidad del servicio, ya que este podía verificar en línea los vehículos que se encontraban vacantes y georreferenciados en la aplicación móvil del servicio. Por lo tanto, la utilización del sistema se convertía en una prestación práctica y sencilla.

La fábrica de automóviles Daimler fue el primer fabricante de automóviles en todo el mundo en ofrecer un servicio de coche compartido con Car2go, y a partir del año 2010 varios grandes fabricantes de automóviles entraron en el negocio del auto compartido. En 2010, Peugeot lanzó su servicio de “Mu by Peugeot” en 12 ciudades francesas. En 2011, BMW, junto con la empresa Sixt, puso en marcha un programa de “DriveNow” en las ciudades alemanas de München, Berlín y Düsseldorf empleando un total de 950 Mini Cooper, BMW Serie 1 y serie X1, a una tarifa plana de 38 centavos por minuto. En 2012, BMW lanzó el mismo servicio con 70 vehículos eléctricos Active-E en San Francisco. Por otra parte, Volkswagen se asoció con Streetcar, la mayor empresa de carsharing del Reino Unido, ofreciendo autos compactos como el Polo y Golf, las vans y minivanes Transporter y Touran, en más de 10 ciudades.

El carsharing se ubicaba, según sus promotores, en un espacio en el mercado donde no competían con la red de movilización existente, más bien perseguía un espacio del mercado que se encontraba sin explotar, y atendía a los no clientes. Los vehículos compartidos participaban como un complemento a la misma red de transporte y no como un competidor o un sustituto. El carsharing creaba y capturaba una nueva demanda, más que explotar la demanda que existía en el espacio de la movilidad urbana. Esta captura de demanda podía entenderse como una estrategia distinta a la clásica estrategia competitiva.

Algunos analistas de la industria ubicaban el carsharing en un mapa visual de dos ejes, donde la distancia del viaje a realizar y la flexibilidad de este eran la clave para identificar dónde ubicar a cada opción de movilidad urbana y las intersecciones de cada una de estas opciones. Es decir, el uso de las distintas opciones que posea un individuo para moverse dependía de la distancia a recorrer y del nivel de flexibilidad que necesitase para el mismo tramo a recorrer (revisar el Anexo C).

Awto y el sistema de movilidad urbana en Chile

Una de las primeras decisiones de Awto fue elegir el lugar para comenzar. Para ello, a mediados del 2016, cuando Awto daba el puntapié inicial de su servicio, Santiago era la ciudad más poblada de Chile y concentraba a casi un tercio de la población total del país. Presentaba zonas con alta densidad de población, donde había: un sistema de transporte público que había sido modificado varias veces en los últimos años; una red de tren subterráneo (metro) congestionado que se hacía insuficiente día a día; un gran parque de taxis y la presencia ride-hailers como Uber. También, existía un parque automotriz en constante crecimiento, congestión vial, contaminación, entre otras variables que configuraban un complejo escenario desde el punto de vista de la movilidad urbana.

La movilidad urbana era considerada como los desplazamientos que eran realizados a pie, o en diferentes medios o sistemas de transporte: bicicleta, automóvil, bus, taxi, metro, etc. Los problemas que generaba la movilidad referente a la pérdida de tiempo, uso de infraestructura y contaminación medioambiental², eran algunos de los principales retos para las ciudades modernas (ESMARTCITY, s.f.). De hecho, según Martabit (2016) el parque automotor en Chile se sextuplicó en 15 años:

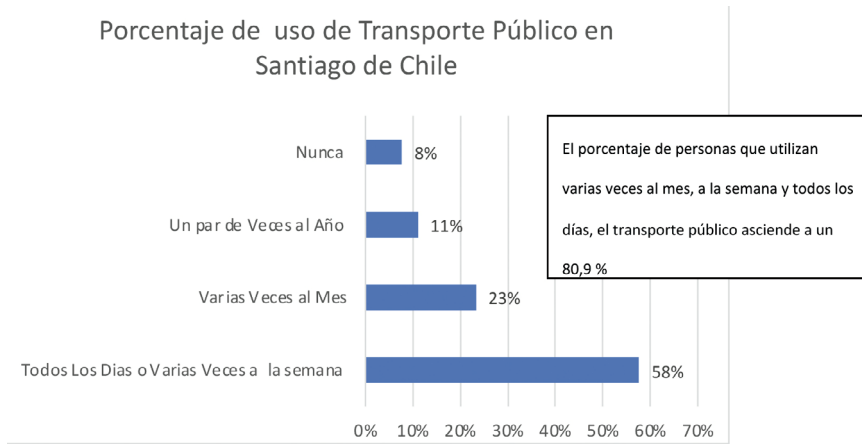
Las cifras eran elocuentes: si en el año 2000 había 1.314.129 vehículos inscritos, para fines de 2015 el número había llegado hasta las 7.314.305 unidades. Desde 2010 al 2016, el alza del parque automotor en Chile creció 41 %, según datos del Registro Civil. De acuerdo con las estadísticas, el parque automotor aumentó en 372.196 unidades, eso significó un 5,36 % de incremento en relación con el 2014. Entre las regiones con más vehículos figuraban la Metropolitana (4.121.355 unidades), Valparaíso (581.563) y Biobío (514.166).

La mayoría de los viajes de vehículos particulares en Chile llevaban solo un ocupante por automóvil y en Santiago cada automóvil privado era utilizado entre el 3 % y 5 % del tiempo. El tiempo restante, los vehículos se encontraban estacionados, utilizando espacios públicos o privados. Esta situación estresaba al sistema de transporte y a los espacios de estacionamiento. Los tiempos de trayecto del sistema público se veían alterados y daban como resultado servicios de mala calidad.

A continuación, la figura 4 muestra el porcentaje de uso del transporte público en Santiago.

² Para más información, se puede revisar el siguiente sitio web: <https://www.esmartcity.es/movilidad-urbana>

Figura 4. Porcentaje de uso del transporte público en Santiago de Chile



Fuente: Elaborado a partir del reporte de la Universidad Diego Portales (2012). Diagnóstico del Transporte Urbano en Chile.

En el gráfico anterior, se puede ver que el 58 % de la población de Santiago emplea el transporte público diariamente y un total de 80,9 % lo hace frecuente u ocasionalmente dentro de un mes. Sin embargo, el volumen de uso no es un indicador de satisfacción del servicio, por lo que no se puede concluir que las personas que usan este medio no optarán por otro. Para poder aclarar esta situación se debe analizar la percepción del sistema de transporte público.

Transantiago es el nombre del sistema de transporte público urbano que operó en el área metropolitana de la ciudad de Santiago, a partir del año 2006. Transantiago integró los servicios de buses, Metro de Santiago y tren suburbano, pero el servicio se caracterizaba por ser incómodo, lento y de mala calidad. De hecho, en los horarios de alta congestión solía estar desbordado en su capacidad de diseño. Las deficiencias percibidas por los usuarios del Transantiago generaron un fenómeno que se denominó “evasión”, que consistía en utilizar el servicio y no pagar el pasaje. El tren subterráneo (metro) fue el modo de transporte público con mayor poder de cambios de estructura vial en la ciudad (contemplar el Anexo D). Persuadía a ciertos automovilistas para que prefirieran este medio de transporte, debido a su confiabilidad y tiempo de viaje establecido. El metro tenía, además, un impacto que favorecía una mayor densidad residencial, aumento en actividades económicas y plusvalía de las propiedades en su entorno.

Dentro de los proyectos asociados al metro, se contemplaron estaciones de Park & Ride³ y, sobre todo, aumento en la cobertura de estacionamientos de bicicletas.

³ El objetivo del servicio, conocido como ‘Park & Ride’, es potenciar el transporte público facilitando que los vecinos que hasta ahora utilizaban el vehículo privado lo puedan aparcar gratuitamente junto a la estación para desplazarse en tren.

Este tipo de iniciativas tenían el objetivo de generar una oportunidad para la implementación de estaciones de carsharing.

En este contexto, el servicio de Awto fomentaba la integración con otros medios de transporte, ya que aportaba valor a la movilidad de los habitantes de la ciudad al conectarlos con otros servicios de transportes como eran los buses de transporte público, metro e inclusive bicicletas compartidas para llegar a sus puntos de destino.

Por otro lado, a principios del 2016, en Santiago, los taxis y taxis colectivos tenían una participación modal de entre 1 y 4 %, y constituían un medio relevante para pasajeros con mayor disposición a pagar por un viaje más cómodo y rápido, en horarios nocturnos o en zonas con baja cobertura de transporte público. La llegada de “EasyTaxi”, “SaferTaxi” y “Uber”, presionó a los taxis, además de traer consigo algunos beneficios como precio, eficiencia, seguridad, pago a través de tarjeta bancaria o desde la aplicación, disminución de la circulación de vehículos, acceso al servicio mediante smartphone, aumento de la disponibilidad nocturna y la disminución de la conducción bajo la influencia del alcohol (vinculado con la Ley Emilia⁴).

En otro orden de ideas, en el año 2014, en Chile, las compañías RAC sobrepasaban las 200. La industria movía más de USD\$ 500 millones y había experimentado un crecimiento sostenido de un 20 % (El Mercurio, 2014). Los vehículos más arrendados en Chile, en el año 2016, fueron los city cars o hatchbacks, y para viajes más largos, las van, el sedán, los SUV y los todoterrenos. Los valores de los arriendos dependían del vehículo y del tiempo de uso (días, seguros, combustible, sillas para bebés o sistemas GPS).

En el año 2014, en Santiago el uso de la bicicleta como medio de transporte urbano era del orden del 4 % y para el año 2016 ya se contaba con 300 km de ciclovías. Fue un crecimiento en infraestructura, acompañado de la demanda de los usuarios, lo que permitió la expansión del fenómeno de las bicicletas públicas. En efecto, durante el 2017 sumaban 3.890 unidades y, para fines de 2018, se alcanzaban las 10.890 unidades. Los operadores eran Mobike, Bike Santiago y Bici Las Condes. En adición, durante este periodo los scooters eléctricos también se vislumbraban con gran proyección para los años venideros.

La polución en la ciudad de Santiago era un problema creciente desde mediados de los noventa. Los gobiernos habían tomado un sin número de medidas para reducirla desde entonces, entre ellas: medidas restrictivas para el uso de los vehículos particulares y la modernización de los vehículos y de las flotas del transporte público. En general, esas medidas tuvieron un bajo impacto en la calidad del aire. Sin embargo, Awto se posicionaba como “Empresa B”⁵ y de una marca social, innovadora y motivada por alcanzar la iniciativa “cero huella” de carbono con un fuerte apego a la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), ya que imprimía una imagen positiva al demostrar las ganas de cooperar con un Santiago más descongestionado, limpio, y con transporte inteligente.

Asimismo, los objetivos de desarrollo sostenible (ODS)⁶ constituyen una llamada a la acción para que todos los países contribuyan a erradicar la pobreza, protejan el planeta y traten de garantizar la paz y la prosperidad. Dentro de este ámbito, Awto aportaba con varios de los ODS. Por ejemplo, el objetivo 7 incentiva a que se ayude a

4 La llamada Ley Emilia, vigente desde el 17 de septiembre de 2014, es una normativa que realiza modificaciones a la Ley del Tránsito, estableciendo sanciones más duras a quienes manejen en estado de ebriedad y provoquen un accidente.

5 Corresponde a empresas que alinean sus objetivos estratégicos con desafíos socioambientales globales.

6 Se puede apreciar información detallada de cada ODS en el siguiente enlace: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>

“garantizar el acceso a una energía asequible, segura, sostenible y moderna”, y Awto estaba avanzando en sus planes hacia autos híbridos que reducen las emisiones de CO₂ y además descongestionan la ciudad al sacar a aproximadamente 10 vehículos particulares de circulación. Otro ejemplo sería el cumplimiento del objetivo 9: “Construir infraestructuras resilientes, promover la industrialización sostenible y fomentar la innovación”, dado que, un sistema de carsharing trae consigo beneficios sociales y de sustentabilidad, al generar un aumento en la conciencia en el uso. Específicamente, un automóvil particular se usaba solo el 5% de su tiempo, mientras que con carsharing se optimizaba al 30 - 40 % y, al mismo tiempo, promovía el uso de otro medio de transporte público al complementar el mix de opciones.

Continuando, en promedio, cada automóvil de carsharing permitía “sacar” 10 vehículos del sistema (cada auto se optimiza con el uso de 40 -50 individuos). Un estacionamiento era utilizado por más sujetos a la vez, contribuyendo a una mayor eficiencia del uso por personas.

Aunado a lo anterior, en términos de contaminación, Awto contribuía a una disminución en las emisiones de monóxido de carbono (CO) y óxidos de nitrógeno (NOX), dada la disminución del uso del vehículo, ya que contaba con una flota más eficiente (116 gr/KM en Suzuki Swift y 90gr/Km en Toyota Prius C). Finalmente, existía un beneficio económico, debido a que un usuario podía ahorrar hasta \$280.000 por mes en gastos asociados a compra de vehículo, seguro, bencina, patente, estacionamiento, entre otros.

Awto: Implementando el modelo del carsharing en Santiago

Awto entraba en un modelo híbrido en Chile, entre taxis y RAC. Era un modelo muy asequible, que funcionaba 24x7 (24 horas al día, los siete días de la semana), con mayor flexibilidad que el transporte público; aumentaba la experiencia del usuario por sobre este y su recorrido medio era menor a 10 Km. Habitualmente, su uso se complementaba con otras formas de movilidad como bicicletas compartidas, taxis, Uber, Cabify, entre otros.

Si bien este modelo y tipo de negocio ya se había implementado con éxito en otras partes del mundo, la adaptación e implementación de este sistema a la realidad chilena, y particularmente a la ciudad de Santiago requería un esfuerzo importante por parte de Awto. El modelo de negocio es presentado en un cuadro Canvas (ver Anexo E).

En rigor, Joaquín Nawrath, gerente de Marketing de Awto, señalaba:

La idea era crear un sistema complementario a los sistemas de transporte.

Ya existe el Metro, ya existe el Transantiago, los taxis, RAC, las bicicletas compartidas y ahora Awto es una solución más a ese transporte intermodal.

No es una competencia al taxi, sí al automóvil privado y, en cierta forma, al RAC.

De la misma manera, Francisco Loehnert, CEO de Awto, explicaba:

Lo que hace este modelo, es que las personas ocupen de manera más concientizada el vehículo por menores periodos de tiempo. Los estudios demuestran que de las personas que forman parte del carsharing, aproximadamente un 30% decide renunciar al automóvil propio o decide vender el segundo automóvil. Nuestra flota puede optimizar en un 40% la utilización de los vehículos, y es una solución social, debido a que no solo somos una marca amigable y cercana, también tenemos como propósito y proyecto el de una mejoría urbana que busca crear una comunidad de personas. Una visión de sociedad donde el concepto de compartir está por encima del tener.

La decisión de haber iniciado en Santiago parecía obvia, dada las condiciones de población, densidad urbana, superficie, total de vehículos y universidades localizadas en la ciudad. A partir de ahí, otra serie de decisiones críticas debieron tomarse antes de empezar a implementar el negocio. El sistema debía ser sencillo y amigable para el usuario: Este se inscribía en el sitio web de Awto, ingresaba su solicitud, registraba una tarjeta de crédito, bajaba la aplicación y a los pocos días ya podía usar el servicio.

Cuando un usuario requería del servicio, buscaba en su smartphone la aplicación Awto, el automóvil más cercano (cuya disponibilidad se puede ver en el software), y realizaba la reserva de este. A continuación, el usuario se aproximaba al vehículo, lo abría y lo ponía en marcha por medio de su smartphone, conducía a su destino, y debía dejar el vehículo en uno de los cientos de estacionamientos de Awto designados dentro de la ciudad. Cuando el recorrido llegaba a su fin, y el vehículo se encontraba estacionado y cerrado, el sistema le enviaba al cliente el detalle del servicio y le realizaba un cargo a su tarjeta de crédito. Awto hizo un importante esfuerzo por implementar y diseñar la mejor solución tecnológica disponible.

El precio del servicio era cargado por minuto recorrido o bien se podía optar al arriendo del vehículo por el día completo. Adicionalmente, los usuarios se clasificaban en dos categorías: Cero o Frecuente. De esas categorías, la primera estaba orientada a un usuario ocasional, la segunda se dirigía a un usuario más frecuente, que mediante el pago de un fee mensual, recibía un precio diferenciado respecto al usuario de la categoría "Cero". Esto incluía 50 kms de uso, combustible, seguros, asistencia en ruta, peajes de autopistas urbanas (hasta \$999 pesos chilenos⁷) y utilización de estacionamientos exclusivos, para ambas categorías de usuarios. El precio por minuto recorrido en el año 2017 era de \$140 y \$190 para las categorías "Frecuente" y "Cero" respectivamente. La alternativa de arrendar el vehículo por todo el día se asemejaba bastante a la de un RAC tradicional, pero sin papeleos, burocracia y sin preocuparse del combustible, además los vehículos se encontraban distribuidos por la ciudad. Por tanto, se eliminaba la infraestructura y estructura clásica del RAC.

Las alternativas de uso del servicio de Awto aumentaban la cantidad de variantes de transporte en la ciudad de Santiago. Al inicio de la operación, el 85 % de los vehículos correspondía al city car Suzuki Swift y los híbridos Prius de Toyota. La decisión de utilizar el Suzuki Swift radicó en que era considerado un city car con bajo consumo y pocas emisiones, por lo que su uso contribuía a reducir la polución en la ciudad. Asimismo, era fiable, seguro, disponible en versiones automática y mecánica, y tenía bajos costos de mantenimiento. El valor residual del vehículo o su potencial de reventa estaba bien evaluado por parte de la compañía. Cada unidad (vehículo) era considerado en la práctica como una unidad de negocio independiente.

Awto accedía a buenas negociaciones de compra, dado que adquiría grandes volúmenes de vehículos simultáneamente. Por otra parte, la estandarización de la flota generaba economías de escala respecto al mantenimiento y reparación de los vehículos.

La utilización de vehículos híbridos como el Prius, tenían un gran rendimiento, sin embargo, a mediados del 2016 los automóviles híbridos aún eran costosos y no se tenía claridad absoluta del mercado usado de estos vehículos. A pesar de esto, el uso de aquel tipo de vehículo, y la circulación de ellos por las calles de Santiago, ayudaban a fortalecer la estrategia y la imagen de sustentabilidad que la empresa trataba de

7 Al 30 de junio de 2017, se daba la siguiente equivalencia: 1 USD = 663,21 pesos

construir y proyectar, además contribuían menormente a disminuir la polución en la ciudad.

En el futuro, Awto esperaba incorporar vehículos con otras características, con el objetivo de acceder a otros segmentos de mercado. Estos planes incorporaban vehículos de carga liviana (Cargo), SUV, vehículos de gama más alta, así como vehículos eléctricos y motocicletas.

Para implementar el servicio de carsharing era necesario acceder a proveedores relacionados con las tecnologías a utilizar tales como desarrolladores de plataformas dinámicas con funcionalidades integradas, desarrolladores de aplicaciones móviles, proveedores de sistemas de navegación y estado de vehículos, y proveedores de tecnología en caso de querer conectar la plataforma con estacionamientos. Toda esta tecnología se encontraba disponible en el mercado, y solo había que elegir cuidadosamente cuál era la más apropiada y cómo utilizarla.

La plataforma creada por Awto era funcional, sencilla y amigable, de acuerdo con lo indicado por sus clientes en unas encuestas realizadas a mediados del 2017. Además, la aplicación se encontraba disponible tanto para Android e IOS⁸.

Respecto al hardware que había que incorporar en los vehículos, este se trataba de un pequeño dispositivo con un costo menor, y del cual existían muchos proveedores a nivel mundial. Básicamente se trataba de un aparato que permitiese geolocalizar los vehículos, generar la interfaz con el vehículo y transmitirla a un servidor remoto en tiempo real. No obstante, los softwares disponibles, diferían bastante uno de otros y no eran del todo flexibles ni customizables. De ahí que la elección de desarrollar el software “in house”, con una arquitectura propia, sin dependencia de terceros haya sido el camino elegido por Awto. La data y los desarrollos de software podían seguir haciéndose “en casa”, lo que le permitía a la empresa tener flexibilidad, capacidad de respuesta y potencial de seguir mejorando el mismo de forma continua. La data se analizaba detalladamente con el objetivo de aprender de ella, mejorar la calidad de servicio, aumentar disponibilidad de vehículos en horas y lugares específicos, conocer mejor al cliente y direccionar campañas de marketing. Estas son un ejemplo de las tantas aplicaciones que se le podían dar a esta información.

Pero el software y un city car apropiado no era suficiente, la red de estacionamientos debía estar ubicada de forma estratégica dentro de la capital, en comunas claves y con características definidas. Los vehículos eran abordados o devueltos por los usuarios en algún lugar de esta red de estacionamientos, los cuales eran de naturaleza diversa. En algunos casos se trataba de áreas públicas definidas por la empresa donde el automóvil podía ser estacionado, en otros, de estacionamientos en centros comerciales, parkings privados, estacionamientos de servicio o estacionamientos municipales. En algunos casos, se trataba de alianzas con algunos comercios o estaciones de servicio, lo que eventualmente generaba cierto grado de sinergia entre Awto y esas empresas.

A finales del 2016, el servicio se duplicó en las comunas en las que se encontraba inicialmente, junto con los estacionamientos. Para este mismo año cuadruplicaron los usuarios y se alcanzaron los 1.200 inscritos.

En el corto plazo, Awto esperaba contar con una flota de 300 vehículos que se irían

⁸ Android e IOS eran los sistemas operativos más populares en los smartphones para el año 2017, de Google y de Apple respectivamente.

optimizando para contribuir disminuir entre 1.200 a 1.500 autos de las calles. La red contaba para mediados del año 2017, con 45 estaciones repartidas en 12 comunas y aún quedaba mucho espacio de la ciudad por ser cubierto, pero, sin lugar a duda, Awto permitía aumentar la eficiencia del uso de los estacionamientos en la ciudad y reducir su demanda.

Desde el punto de vista del usuario, al utilizar el sistema, se eliminaban por completo los costos de estacionamientos, así como desaparecía el estrés de dejar el vehículo propio en la calle por temor a ser vandalizado. El usuario prescindía del vehículo propio, por lo tanto, los costos asociados a la propiedad de su vehículo desaparecían (revisar Anexo F).

Awto generaba autonomía, libertad e independencia en la utilización del servicio y de choferes; promovía efectos relevantes para el ecosistema de movilidad, aumentando la eficiencia en el uso de estacionamientos e incrementaba el beneficio económico de los usuarios del servicio en comparación a RAC y al auto propio. Asimismo, se fomentaba la reducción de la congestión de la ciudad al sacar de circulación 10 autos del parque automotriz por cada vehículo de la flota que utilizaba el usuario. Lo anterior, desincentivaba la tenencia de un vehículo y conllevaba a una reducción del parque automotriz y, en muchos casos, se evitaba un segundo vehículo en el hogar. Según encuestas realizadas a 1.200 usuarios de Awto, a mediados del año 2017, un 10 % había tomado la determinación de vender su auto. “Ponemos más autos en las calles, pero ese mismo auto va a estar siendo usado por 10-15 personas”, decía Francisco Loehnert.

Marketing y promoción

En el año 2016, la penetración de internet en Chile alcanzó el 84% con un fuerte uso de las redes móviles. Un estudio publicado por eMarketer (2016), revelaba que Chile era la nación en Latinoamérica con mayor número de smartphones por habitante. A finales del 2016, había 7,9 millones de usuarios de smartphones, un 45% de la población del país, y la mayor tasa de penetración de América Latina.

Las principales redes sociales utilizadas por Awto para su difusión eran Youtube, Twitter, Facebook e Instagram, además de la misma app de Awto, la cual mediante notificaciones push, permitían conocer a los usuarios sobre ofertas o promociones de la compañía hacia sus clientes. La empresa había publicado para fines del 2016 una serie de videos promocionales en Youtube, donde se explicaba en detalle cómo utilizar el sistema, cómo funcionaba y todos los beneficios que este tenía.

Los vehículos tenían logos de forma llamativa y distintiva, además eran fácilmente identificables a gran distancia por peatones y automovilistas. Tanto la circulación de estos vehículos por las calles, con sus logos distintivos, o bien estacionados en alguno de sus propios parkings, distribuidos estratégicamente por la ciudad, hacían que Awto no pasara desapercibido. Los estacionamientos también eran fácilmente identificables (ver figura G1 en el Anexo G).

Para incentivar la demanda del servicio, Awto realizaba descuentos por uso y viajes. Al mismo tiempo, realizaba convenios con otras empresas o club de socios.

Concepto de cliente operador

En 2012, el concepto de “cliente operador” fue ampliamente utilizado por empresas de servicios y venta al por menor como una forma de mejorar la excelencia operativa y ahorrar costos, dado que los clientes no requerirían salarios, beneficios o

asignaciones de oficina. Bajo este modelo, el cliente juega un papel operativo activo en la prestación de un servicio integrado a través de la cocreación. En este caso, el cliente traslada el vehículo de un punto a otro dentro de la ciudad (probablemente a lugares donde este sea requerido nuevamente), lo estaciona apropiadamente y lo abastece de combustible si fuese necesario.

El negocio de auto compartido se basó en gran medida en este concepto, ya que no sería capaz de igualar las economías de escala que habían alcanzado las grandes empresas de RAC. En el mundo de arriendo de vehículos, las economías de escala eran críticas con el fin de tener suficiente poder de compra, para la adquisición o arrendamiento (Alenuskin & Schotter, 2014)

¿Cómo profundizar la estrategia de Awto?

Dada la situación de movilidad urbana presente en Santiago, la estrategia asumida por Awto para irrumpir en este mercado salía del tradicional esquema competitivo. Awto no era un RAC tradicional, desde ningún punto de vista. Su estrategia de marketing era básicamente de carácter digital y se enfocaba en un cliente desatendido o bien disconforme por las alternativas de movilidad existentes en el mercado.

Awto complementaba el sistema de movilidad urbana, compuesto por un sinnúmero de actores, desincentivaba el uso del vehículo propio, mejoraba la experiencia de traslado de sus clientes y generaba eficiencias en el uso de los estacionamientos.

Awto había emprendido una serie de acciones que le permitían innovar en valor y tenía identificadas las variables que el sector daba por sentadas y que debían eliminarse. Por otra parte, había visualizado aquellas variables que debían reducirse por debajo del estándar del sector y cuáles debían incrementarse por sobre este, además crearon un sistema que ofrecía a los usuarios elementos que la industria jamás había prestado.

¿Cómo debía Awto seguir profundizando esta innovación? ¿Qué otras variables podrían sumársele a la estrategia seguida por Awto? y ¿Qué tan de cerca debía seguir o monitorear Awto a las otras empresas que participaban del sector?

Anexos

Anexo A. Figura A1. Mapa de Santiago de Chile



Fuente: Delegación de Provincia de Santiago del Ministerio del Interior y Seguridad Pública. (2021).

Las comunas son la división administrativa menor y básica de Chile. Corresponde a lo que en otros países se conoce como municipio. A partir de 1976 y como resultado del proceso de regionalización, las comunas pasaron a reemplazar a las subdelegaciones del Gobierno en sus funciones y atribuciones político-administrativas, como entidad subnacional de carácter local. Un conjunto de comunas conforma una provincia.

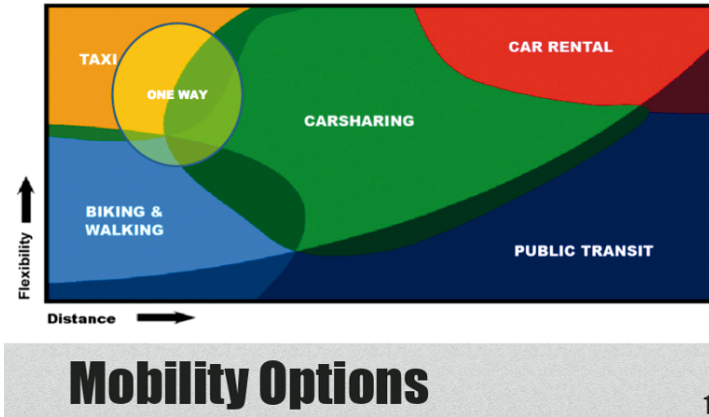
Anexo B. Tabla B1. Diferencias entre negocios de carsharing y arriendo tradicional

	Auto Compartido / Carsharing	Arriendo tradicional
Proposición básica	Alternativa a ser propietario de un vehículo para usuarios poco frecuentes del mismo.	Vehículos para viajes de negocios, vacaciones o auto de reemplazo.
Clientes	Usuarios de movilidad urbana, trabajo-casa (commute / viaje diario).	Viajeros de negocios, turismo, algunos residentes locales, necesidad auto de reemplazo.
Modelo de uso	Membresía / basado en comunidad.	Transaccional.
Locación de vehículos	Repartidos en centros urbanos y vecindarios.	Bodegas centrales, aeropuertos y otros hubs geográficos.
Acceso a vehículos	Online, aplicaciones móviles, smartphones o smartcards.	En exhibición o mesón.
Tarifa / uso	Por minuto/hora.	Por días o semana.
Precios	\$ USD 0,18-0,3 / minuto Precio por día similar a RAC (incluye combustible y seguros).	\$USD 46/día Definidos por demanda y oferta local. Precio promedio mundial aeropuerto (combustible y seguros son adicionales).
Activación del servicio	Apertura y desbloqueo de vehículos desde smartphone.	Llaves se entregan en oficinas de la empresa RAC.
Variedad de vehículos	Media/baja.	Media/alta.
Requiere papeleo	Solo registro digital. No requiere papeleo ni existe burocracia al momento de utilizar el servicio.	Sí.
Se respetan las reservas	Siempre.	No siempre.
Tipos de viaje	One way (un solo sentido).	Round trip (viaje redondo o ida y vuelta) One way (tiene costo extra).
Pick up /devolución	Múltiples puntos.	Pocos puntos de pick up (fijos). Delivery (opcional con costo).
Acreditación	Previa al inscribirse en comunidad.	Al momento del servicio.

Fuente: Elaboración de los autores.

Anexo C

Figura C1. Mapa conceptual de opciones de movilidad

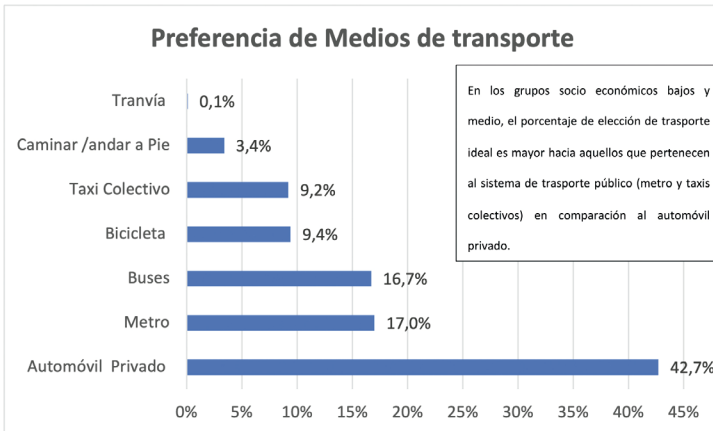


Fuente: Buchanan Consultores (2008).

Anexo D

Figura D1. Preferencia de Medios de transporte

¿Cuál es el medio de transporte ideal? Como se estableció anteriormente la mayoría de las personas usan el transporte público, sin embargo, muestran un alto grado de disconformidad respecto del servicio recibido. Entonces es coherente preguntarse cuál es el medio ideal de transporte. Abajo se muestra un gráfico donde se distribuyen los gustos entre distintos medios:



Fuente: Elaborado a partir de reporte de la Universidad Diego Portales (2012). Diagnóstico del Transporte Urbano en Chile.

El resultado arroja que la mayoría preferiría transportarse utilizando automóvil privado. Una de las causas principales que explica esto es la pobre evaluación de satisfacción de los clientes con respecto al transporte público, que contempla tanto Metro como Transantiago. Es esta también una de las razones que han impulsado las políticas públicas que tiene el gobierno para fortalecer el transporte público por sobre el privado, por otro lado, esto indica que la comodidad del auto es un factor importante a la hora de seleccionar un medio de transporte, esto pese a que en las comunas donde se concentra la mayor parte del trabajo calificado (Las Condes, Providencia y Santiago) es más rápido desplazarse en bicicleta, aunque si se compara con el transporte público el auto particular sigue siendo más rápido. Este resultado, sumado a la disconformidad con los medios de transporte masivos, abre una oportunidad para servicios basados en autos en arriendo por hora o distancia.

Anexo E
Figura E1. Modelo CANVAS de Awto

<p>ALIANZAS CLAVE Administradores de espacios de estacionamiento Estacionamientos privados Malls Servicentros Municipalidades Estacionamientos públicos Distribuidoras de combustible Distribuidora de vehículos Talleres de servicio mecánico Reseller vehículos Otros medios de transporte compartido</p>	<p>ACTIVIDADES CLAVE - Arriendo de vehículos - Administración de flota (control, seguimiento, tracking) - Servicio al cliente - Mantenimiento - Soporte app y clientes</p>	<p>PROPUESTA DE VALOR Servicio de carsharing - Sustentable - Económico - Precio justo - Social: disminución de parque automotriz - Empresa B</p>	<p>RELACIÓN CON CLIENTES - APP - Call center oficina central - Soporte en línea vía web</p>	<p>SEGMENTO DE MERCADO Cientes particulares - 24 - 45 años - Público con licencia de conducir - Ingreso medio / alto</p>
<p>RECURSOS CLAVE Flota de Awtos Parking Sistema de administración y control de flota APP</p>			<p>CANALES Redes sociales Web APP Móvil Circulación de Awtos</p>	
<p>ESTRUCTURA DE COSTOS Financiamiento - Flota de vehículos Patentes y permisos Mantenimiento Limpieza Combustible Seguro Peajes (TAG) Gastos administrativos Tracking</p>		<p>FUENTES DE INGRESO Suscripción Ingreso por KM recorrido (tarifa variable según suscripción y vehículo)</p>		

Anexo F

Testimonio Usuario Awto

Matías, cliente ocasional de Awto, señalaba:

“Yo no tengo vehículo propio, vivo en Providencia cerca de Plaza Italia en un edificio de los años 50, el cual no tiene estacionamiento. Aprendí a manejar hace años, en casa de mis padres, pero no tengo auto propio. Habitualmente uso el transporte público para ir a mi trabajo en el centro. Los fines de semana uso Awto para ir a hacer compras, o para salir con amigos. En la noche cuando salgo, habitualmente uso Uber o Easy Taxi, es muy complicado hoy en día manejar y tomarse un trago como antes. Las sanciones para quienes beben y conducen están cada vez más estrictas. Afortunadamente ha habido un cambio positivo en este sentido de parte de los conductores, los cuales prefieren dejar el auto en casa, en vez de arriesgar las vidas de otras personas o la propia”. (M, González, Comunicación Personal, marzo de 2020).

Fuente: Autores del caso. (2020, marzo). Entrevista Personal a usuario de Awto.

Anexo G

Figura G1. Imagen de vehículos y estacionamientos designados de Awto



Fuente: Página web de Awto.

Consentimiento para publicación (material de terceros):

Los autores declaran que cuentan con el consentimiento por escrito de los propietarios para la utilización y publicación del material de terceros utilizado en este documento.

Declaración de conflicto de interés

Los autores del presente manuscrito manifiestan que no existen conflictos de interés con ninguna entidad o institución, ni de carácter personal en esta publicación.

Referencias

Alenuskin, D., & Schotter, A. (2014). Car2go: Individual Urban Mobility and the Sharing Economy. *Ivey Publishing*, 2-8.

Awto (2020). *Quienes Somos: Awto*. <https://awto.cl/>

Buchanan Consultores (2008). Estudio sobre los beneficios energéticos y medioambientales del “carsharing”. https://www.idae.es/uploads/documentos/documentos_Estudio_Carsharing_IDAE_Informe_Final_18.11.2008_81f8649d.pdf

Delegación de Provincia de Santiago del Ministerio del Interior y Seguridad Pública. (12 de enero de 2021). Comunas de la Provincia. <http://www.delegacionsantiago.gov.cl/comunas-de-la-provincia/>

EcoPlan Association. (2020). Some Carshare Basics. <http://www.ecoplan.org/carshare/general/basics.htm>

El Mercurio. (2014). El arriendo de automóviles crecerá 10% en 2014 en Chile.

eMarketer (2016). *Mobile Chile: Pronósticos actualizados y tendencias clave de crecimiento*. <https://www.emarketer.com/Report/Mobile-Chile-2016-Updated-Forecasts-Key-Growth-Trends/2001820>

ESMARTCITY. (s.f.). *Movilidad Urbana*. eSMARTCITY.es. <https://www.esmartcity.es/movilidad-urbana>

Fishman, T. (23 of January 2017). The rise of mobility as a service. Reshaping how urbanites get around. *Deloitte Insights*. <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/deloitte-review/issue-20/smart-transportation-technology-mobility-as-a-service.html>

Martabit, P. (15 de marzo de 2016). *Parque automotor se septuplica en 15 años: llega hasta los 7,3 millones de vehículos*. Emol. <https://www.emol.com/noticias/Economia/2016/03/15/793101/Parque-automotor-se-septuplica-15-anos-llego-hasta-los-73-millones-vehiculos-en-2015.html>

Statista. (2022a). *Car-sharing Worldwide*. <https://www.statista.com/outlook/mmo/shared-mobility/shared-rides/car-sharing/worldwide>

Statista. (2022b). *Car-sharing in United States*. <https://www.statista.com/outlook/mmo/shared-mobility/shared-rides/car-sharing/united-states>

Universidad Diego Portales (2012). *Diagnóstico del Transporte Urbano en Chile*. UDP.