

El gran salto

DE MOISÉS FLORES

JOSÉ ANTONIO DÁVILA CASTILLA

¿Por qué un consultor de nivel global deja una lucrativa carrera profesional para incursionar en la venta de autos usados? Porque Kavak no es cualquier empresa, es una solución disruptiva para el mercado mexicano.



Kavak, el proyecto de Carlos García Otatti y sus socios para revolucionar el mercado secundario de autos en México ha atraído el interés de muchas personas. Primero, de los fondos de inversión semilla, que la impulsaron en sus inicios para convertirse en el primer «unicornio» mexicano. Después, de ejecutivos de primera línea, como Moisés Flores, hoy CFO -entre otros cargos-, que se entregaron de lleno al desarrollo de algo nuevo y de alto impacto. En charla con istmo, el Moisés comparte detalles de un prometedor ejemplo de emprendimiento en México.

¿Cómo llegaste a Kavak?

¿Qué es lo que te atrajo de este proyecto?

Casi toda mi vida profesional la hice en consultoría. Trabajé en McKinsey desde que me gradué. Hice una maestría en Estados Unidos y regresé a México porque quería hacer cosas distintas, ayudar al país. En McKinsey fui subiendo niveles y llegué al punto en que debía tomar una decisión: la vida personal había sufrido ya muchísimo y era momento de buscar algo más.

Te asomas a las opciones que hay en el mercado, tratando de ver qué te interesa. Había la posibilidad de irme a una empresa de *investment banking*, a un fondo de inversión, cualquier cosa que fuera muy orientada a mi perfil. Otra alternativa era brincar a una empresa multinacional con un puesto directivo y una más era optar por el emprendimiento.

Siempre tuve esa inquietud. En esta área tienes que entender las diferentes etapas de las empresas y creo que lo que más me gustaba era la posibilidad de crear, ayudar y transformar. Esto te lo dan las empresas que están en las etapas iniciales. Tuve varias entrevistas y coincidí en una plática de café con Carlos García, uno de los fundadores de Kavak. Me contó la visión y me pareció increíble. Le pedí que me dejara trabajar ahí *pro bono* durante dos semanas, para ver si lo que me estaba diciendo era realidad. Me encontré un grupo de gente muy motivada, muy capaz, tratando de resolver un problema enorme en México. Al cabo de esas dos semanas le comenté que quería quedarme a trabajar con ese equipo. Así entré como CFO en febrero del año pasado.

Poco a poco he estado en distintas áreas, que es algo que caracteriza al emprendimiento: tienes que ser flexible. En este momento soy CFO, director Jurídico y, desde hace unos meses, director de la financiera.

¿Cuál era esa visión de los fundadores de Kavak de la que tuviste que convencerte?

Carlos me dijo que quería invitarme a dejar McKinsey para irme con él a vender coches usados. Creo es importante que entiendan que un grupo de gente profesionalmente talentosa en sus 30 decidió dejar todo lo que estaba haciendo para



Moisés Flores, CFO en Kavak

vender coches usados. Platicó un poco de la industria y posteriormente me referiré a la visión.

Carlos y el equipo de cofundadores tenían una trayectoria personal muy exitosa. Cuando dejan sus trabajos para montar Kavak, varias cosas pasaban por sus mentes: Tenían que enfrentar un problema enorme, porque de nada sirve ser el mejor en algo pequeño. Debía ser una industria grande que tuviera un problema real que resolver, y una a la que pudieran dedicárseles muchos años por venir. Esa era la industria de los seminuevos en México. Es muy grande. No existen cifras oficiales, pero los estudios que hemos hecho nos dicen que son entre cinco y siete millones de transacciones por año, por un valor de alrededor de 60,000 millones de dólares. Eso la convierte en una de las industrias más grandes del país.

Se trataba de una industria muy fragmentada: 20% de los seis millones de transacciones se llevan a cabo en agencias y el 80% restante entre particulares. Esto último causa problemas y asimetrías de información. Existen coches que mecánicamente no te consta cómo están. En México, poder hacer

la validación legal, de impuestos, de placas si no tienes el conocimiento cuesta mucho trabajo. En ocasiones, el vehículo es el activo más importante de una familia y en esa transacción podría perderse todo el patrimonio. Era entonces en un problema real a resolver.

Cuando comparas las industrias, sabes que el financiamiento es relevante en la compra de un vehículo. En los nuevos, 70% se vende a través de financiamiento. En los seminuevos, en cambio, dado que no existen garantías y si todas estas asimetrías, únicamente 5% está siendo financiado.

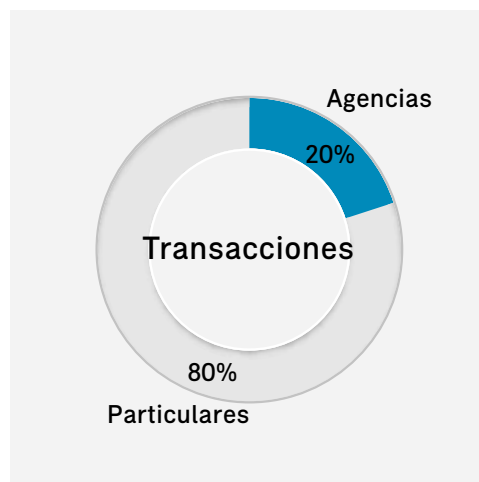
Cuando los fundadores evalúan estos problemas, se proponen llevar transparencia, transformar la manera de comprar y vender vehículos seminuevos en México. No querían dedicarse únicamente a conectar las partes. Kavak compra los vehículos, hace el reacondicionamiento vehicular, tiene –me parece– el taller vehicular más grande de Latinoamérica; está en la salida a Lerma, con más de 12,000 m², 120 rampas, con capacidad de procesar más de 10,000 vehículos al mes. Puedes comprar el coche a través de tu celular, tu computadora o yendo físicamente a verlo.

Creo que lo más importante es que cuando lanzamos, comenzamos a dar garantías que no existían, como «siete días de uso». Es decir, usa el coche, si no te gusta lo devuelves y se te regresa el dinero. Otra, tres meses de garantía, con lo que cualquier cosa que le suceda al vehículo nos hacemos cargo sin costo adicional. Eso en seminuevos era muy difícil de ver.

Dos años después del lanzamiento, comenzamos a tener socios financieros, los bancos más grandes de México, lo que permite ahora que 50% de nuestra venta sea financiada, contra 5% en el mercado. A esto hay que sumarle que también nos estamos convirtiendo en un bróker de seguros. Somos una plataforma que integra todo esto en una sola aplicación, que permite tener todo al alcance de tus dedos: cambio de placas, refinanciamiento, servicios, verificaciones, etcétera. Es algo completamente distinto a lo que yo había visto. Fue por eso que me enamoré de la idea.

¿Por qué están catalogados como «el primer unicornio» en el ecosistema emprendedor mexicano?

Se conoce como «unicornios» a aquellas empresas cuyo valor es superior a los 1,000 millones



se trataba de una industria muy fragmentada: 20% de los seis millones de transacciones se llevan a cabo en agencias y el 80% restante entre particulares.

de dólares. Nosotros logramos cumplir ese hito al ser la primera *startup* que logra esa valuación en los últimos 15 años. Claramente hay empresas que valen más que eso, pero el «unicornio» son aquellas startups que lo logran. Ello significa muchas horas de desvelos, muchos problemas, muchas canas, pero es también un mensaje al mercado de que las cosas se pueden hacer bien si les dedicas tiempo. Es un llamado a los inversionistas para que volteen a ver qué estamos haciendo en este país. Es cierto que tuvimos la fortuna de ser los primeros, pero estoy convencido de que en los próximos 12 meses veremos uno o dos unicornios más.

Que les otorguen una valuación de 1,000 millones de dólares, ¿qué implica en términos de ventas de unidades? ¿Cuántos autos deberán vender, cuando sabemos que en el auto van empaquetadas muchas otras cosas como garantías, seguros, financiamiento?

Hacer valuación de empresas es un arte, no una ciencia; hay mucha subjetividad. Puedo contar lo que queremos hacer y por qué hay un grupo de inversionistas que están dispuestos a apoyarnos para lograr nuestra visión.

Mencionaba que se llevan a cabo cerca de cinco o seis millones de transacciones a nivel nacional. La Ciudad de México –el área metropolitana–, Guadalajara y Monterrey abarcan entre 65 y 70% de las transacciones. Lo que hay detrás de todo no es solo una compraventa de vehículos. No solo es la transacción, es el acompañamiento que les queremos dar a nuestros clientes a lo largo de toda su vida. A diferencia de muchas otras empresas que están en el mercado, somos una compañía de *data*, de tecnología que happens to be en el mercado de autos.

Cuando tú nos quieres vender tu vehículo, al instante te podemos hacer una oferta. Para definir ese precio en la industria se utilizan dos libros de referencia: la Guía Autométrica y el Libro Azul. Nosotros tenemos un algoritmo que lleva siete años aprendiendo, que toma información pública de los clasificados, de ventas de vehículos nuevos, la información de esos dos libros, la de nuestro catálogo, el histórico de ventas; en fin, un modelo de inteligencia artificial patentado, que define, en tiempo real, el precio de tu vehículo. Conforme vemos fluctuaciones en el mercado se puede adaptar, incluso durante la pandemia nos permitió crecer.

Entonces, la primera parte es el pricing. Después, como mencioné, reacondicionamos los vehículos. Somos tres veces más eficientes que una agencia porque tenemos también detrás un algoritmo, gracias al cual podemos llevar a cabo compras de autopartes de manera predictiva, en función de qué coches nos van a vender. Para cuando tenemos el coche, ya tenemos las piezas. Tenemos mucha tecnología para gestionar las asignaciones a nuestros mecánicos, etcétera.

Después está la venta y, más importante, los servicios de posventa. Cuando menciono que tenemos garantías extendidas, es que tenemos algoritmos

de mantenimientos preventivos; el conocimiento de cuándo puede fallarle algo a tu vehículo. Además, contamos con la parte del financiamiento: algoritmos de crédito, de cobranza; de todo tipo, que nos permite ofrecer, independientemente del perfil crediticio de la persona que nos quiera comprar un vehículo, una alternativa de financiamiento.

Más allá de todo, tenemos un equipo que está viendo cómo gestionar tu vehículo, tu flotilla y cómo estar siempre en contacto contigo. Parte de la visión y es lo siguiente: imagina que nos compras un vehículo. Lo tengo publicado en mi sitio, aunque está en tu casa. Alguien se interesa por él y te comento que si te gustaría cambiarlo por uno nuevo, pagando solo quizá 500 pesos más al mes. Bajariamos la utilización de nuestro espacio físico, porque el coche «duerme en tu casa», conectaríamos a las partes y al final estaríamos gestionando la relación. Creo que eso es lo que están viendo los inversionistas. No es tanto lo que vendemos hoy, sino toda la visión que estamos construyendo la que nos hace valer al día de hoy.

¿Eso implicaría migrar a ser un marketplace, es decir, tener el menor inventario posible y simplemente poner los medios para conectar la oferta con la demanda?

Quizá esa sea la visión a 20 años. Por los próximos cinco, diez años, seremos los dueños de todo el inventario. Hay muchas cosas, especialmente la confianza, que es la barrera principal en la compra de un seminuevo. Tenemos un lema interno: «Yo solo vendo coches que le podría vender a mi mamá». Entonces, nos tenemos que asegurar que ese coche está en perfectas condiciones en lo mecánico, lo eléctrico, lo estético. Rechazamos la mitad de los autos que nos quieren vender, simplemente porque no cumplen con el estándar de calidad de Kavak. En los que compramos, terminamos reinvertiendo cerca de seis horas en mano de obra y de 8,000 a 10,000 pesos en autopartes, además de hacerle un detallado profesional que no he visto en la industria. Le dedicamos cerca de 24 hrs/hombre. No importa el vehículo que me vendas, puedo quitarle el olor a cigarro, lo que sea.

Lo que queremos en este momento es garantizar que el estándar de calidad se cumpla. Para poder lograrlo, debemos ser los dueños de los vehículos.

Por eso, lo que estamos haciendo, como parte de la estrategia de crecimiento, es asegurar el espacio físico. Te imaginarás que guardar los 10,000 o 20,000 vehículos que queremos tener en inventario significa mucho espacio.

El ser dueños del inventario nos permite moverlo con más facilidad a los puntos donde se requiere. Si tengo que mover inventario de México a Guadalajara, es más fácil. La idea de ser un marketplace no lo vemos en el corto plazo. Debemos construir varias capacidades adicionales a las que tenemos hoy, antes de poder llegar a esa visión de mediano, largo plazo.

¿Cuál es el nivel de rotación sano en el inventario? ¿Cuál es el perfil de los seminuevos que tienen?

En términos generales tomamos vehículos de 2010 a 2020, sin importar marca o modelo. Tenemos, eso sí, ciertas restricciones de kilometraje que son 110,000 km y, por ende, casi todos nuestros vehículos están concentrados en modelos 2015 a 2019.

La pregunta sobre la rotación sana es una que nos formulan desde nuestros inversionistas, los que nos prestan dinero, los que nos van a vender el coche y la respuesta es un poco más compleja que un número. Hemos entrenado nuestro algoritmo para que estime en cuánto tiempo se venderá el vehículo, y en función de ello define un precio de compra. Esto quiere decir que para los coches que sabemos que van a tener una lenta rotación podríamos pedir un poco más de margen, lo compraríamos un poco más barato. En cuanto a los que sabemos que rotan muy rápido, tendemos a darle casi todo el beneficio al cliente y mantenemos un margen pequeño. Al final, queremos poder ofrecer algo justo. Aclarado esto, el tiempo promedio de rotación histórico es menor a 60 días. Si sabemos que nos vamos a tardar más, es algo que ya consideramos en la oferta de compra.

Nosotros hacemos cuatro tipos de ofertas:

1. La inmediata: en este momento tomo tu vehículo y te doy el valor pactado.
2. Una oferta a 30 días. Te doy el 20% para que te sientas tranquilo de que vamos a hacer la venta y en 3' días te entrego el 80% restante. El costo financiero de esos 30 días lo trasladamos al cliente, como un beneficio.

3. El auto a cuenta, que es una de las mejores ofertas que tenemos: me dejas tu coche y te lo tomo para que te lleves otro.

4. La oferta en consignación: aquellos vehículos en los cuales el modelo no tiene todavía suficiente experiencia, toma el vehículo en consignación.

Poco a poco vamos migrando los vehículos de categoría: de los que no conozco, a los que tienen lenta rotación, a los de alta rotación. De eso depende el precio. Para hablar de un dato puntual, nosotros hace dos años ni por asomo comprábamos Suburban, pero la última vez que pasé por el taller, teníamos más de 20. Así es como reacciona el algoritmo.

dos años después del lanzamiento, comenzamos a tener socios financieros, los bancos más grandes de México, lo que permite ahora que 50% de nuestra venta sea financiada.

La propiedad intelectual en los algoritmos ¿es exportable a otros mercados donde Kavak va a trabajar y quizá también a otras industrias?

Sin duda es exportable a otras geografías. Hace poco hicimos la fusión con una empresa en Argentina: Checkars. Tenían un gran equipo de fundadores, que fue la razón por la cual decidimos participar en esa fusión. Les hacía falta la tecnología y en cuestión de dos meses les compartimos la parte de herramientas de *pricing*, de inspección, mecánicas, gestión de inventarios, etcétera. Estamos próximos a entrar a Brasil. Ya tenemos el algoritmo de precios aprendiendo, hemos visto que podemos hacer ofertas mucho más interesantes que las que tienen los participantes en esos mercados y estamos ya analizando otros países dentro y fuera de Latinoamérica.

Parte de la visión que tenemos es lograr construir una suite de tecnología que nos permita entrar a los países en cualquiera de dos modelos:

- 1) Haciendo licenciamiento de la tecnología, donde conseguimos un operador, les damos todas estas capacidades y dejamos que operen, o
- 2) un modelo *full stack*, como el de Argentina o Brasil.

Sobre si esto es exportable a otra industria, sin duda. Es complejo lo que estamos haciendo, pero al final, los algoritmos son bastante «customizables», son algoritmos de inteligencia artificial, de redes neuronales y lo interesante es contar con el talento que te permita ver cómo con esas tecnologías, que son de acceso público, puedes construir algo útil para tu propósito. De nada sirve hacer regresiones. Hay que saber qué variables incluyes, cómo las transformas, cómo las depuras. Es eso, nuestros modelos son inteligencia artificial, pero lo importante es el conocimiento para definir los parámetros.

¿Qué consejo le darías a un emprendedor que esté intentando construir una empresa de alto impacto en el mercado?

Hay dos componentes a considerar: el emprendedor y el público inversionista. En cuanto al primero, lo más importante es que no tenga



el que seamos el primer unicornio, significa que en los próximos 12 meses puedan surgir dos o tres más, abrirá el apetito de los inversionistas para invertir en capital semilla.

miedo a atreverse. Sin duda las probabilidades están siempre en contra de todos, pero si tienes una idea que te apasiona, que te gusta, vale mucho la pena dedicarle dos, tres años a tratar de conseguirla. Si fracasa, vas a aprender más que con cualquier otro trabajo que puedas tener. Vas a aprender mucho, no solo de ti sino de tu entorno. Una vez que empiezas, es difícil salirte. Es como una adicción. Lo que he podido ver aquí, de lo que somos capaces, nunca lo habría hecho en un camino tradicional.

Sin los inversionistas no hay emprendedor que pueda hacer algo. Al público inversionista le diría que cuando nosotros salimos a levantar la primera ronda, el capital semilla, hubo un fondo que confió en nosotros, y hago un agradecimiento público a Mountain Nazca, a todo el equipo, a Héctor Sepúlveda, muchas gracias por apoyarnos.

Creo que lo que ellos han visto en nosotros es que el capital sí se puede multiplicar en cuestión de 24, 36 meses. Les devolvimos más de 15 veces su inversión. Me parece que a raíz de

esto es que hay más apetito, no solo de fondos, sino también de los inversionistas que invierten en ellos.

El hecho de que Kavak sea el primer unicornio y que en los próximos 12 meses puedan surgir dos o tres más, simplemente lo que va a abrir es la voluntad y el apetito de los inversionistas para invertir en capital semilla, y de los Fondos, de competir entre ellos para tratar de apoyar a los emprendedores.

Carlos y todo el grupo que trabajamos en Kavak queremos apoyar al público emprendedor. Si alguien tiene algo y quiere ayuda, *coaching*, por favor búsquenos. Estamos aquí para ayudar y ver crecer a este grupo de emprendedores. </>



El entrevistador es profesor del área de Política de Empresa en IPADE Business School.