Plan de negocios para la creación de una empresa comercializadora de vehículos usados de alta gama

Vanessa Carolina Díaz Torres

Trabajo de grado para optar al título de Magíster en Gerencia de Negocios-MBA

Director:

Juan Benjamín Duarte Duarte

Phd y Msc en finanzas

Universidad Industrial de Santander

Facultad de Ingenierías Físico-Mecánicas

Escuela de estudios industriales y empresariales

Maestría en gerencia de negocios-MBA

Bucaramanga

2022

Dedicatoria

A mis padres Reinaldo y Teresa que con su amor y templanza me han permitido llegar a cumplir hoy un sueño más, gracias por inculcar en mí el deseo de “ser más para servir mejor”.

Agradecimientos

Mi profundo agradecimiento a todos mis profesores especialmente al Director Juan Benjamin Duarte Duarte, que con sus valiosos conocimientos, paciencia y apoyo permitieron que pudiese culminar esta gran etapa.

De igual manera, mis agradecimientos a la Universidad Industrial de Santander, a toda la Facultad de Ingeniería Físico-Mecánicas, sus colaboradores, auxiliares y demás equipo que permitieron que, a pesar de la coyuntura del país, nosotros como estudiantes pudiésemos encontrar siempre un gran apoyo para finalizar este estudio.

Finalmente quiero expresar un sincero agradecimiento al Ingeniero Valentin Pinera Rivera, que, con su valiosa colaboración técnica y soporte, permitió que me pudiese dedicar al desarrollo de este proyecto de grado mientras nuestra empresa seguía creciendo y cumpliendo objetivos planteados.

Tabla de contenido

Introducción 11

Cumplimiento de objetivos 13

1.Generalidades del proyecto 14

1.1 Planteamiento y justificación del problema 14

1.2 CANVAS 20

1.3 Objetivos 21

1.3.1 Objetivo general 21

1.3.2 Objetivos específicos 21

2. Consideraciones éticas 22

3. Metodología 23

3.1 Marco teórico 23

3.2 Estructura del plan de negocio 27

4. Análisis del entorno 29

5. Análisis de mercados 36

6. Análisis técnico 52

6.1 Estudio de localización 52

6.1.1 Selección de factores 52

6.1.2 Valoración de factores 53

6.1.3 Descripción de las alternativas 54

6.1.4 Ponderación de alternativas 55

6.1.5 Evaluación de alternativas 55

6.1.6 Costos de inversión 57

6.2 Mapa de procesos 57
6.3 Abastecimiento 58
6.4 Gestión de marca 59
6.5 Comercialización y servicio postventa 59
6.6 Generación de contenido de valor 62
6.7 Análisis organizacional 63
6.7.1 Organigrama 63
6.7.2 Descripción de cargos 64
6.7.3 Estructura salarial 64
7. Análisis legal 66
7.1 Constitución de la empresa 66
7.2 Disponibilidad del nombre 66
7.3 Códigos de actividad económica CIIU 68
7.4 Uso de suelo 68
7.5 Trámites DIAN-CÁMARA DE COMERCIO 68
7.6 Aspectos del sector 68
8. Análisis financiero 69
8.1 Inversión inicial 69
8.2 Plan de depreciación 70
8.4 Estimación Flujos de caja libre 71
8.5 TIR y VPN 73
8.6 Análisis de sensibilidad 74
8.7 Balance general 74
9. Planteamiento estratégico de mercadeo 76
9.1 Propuesta de comunicaciones 80
10. Conclusiones 83

11. Impacto 84

Referencias bibliográficas 85

Apéndices 88

Lista de tablas

Tabla 1 *Cumplimiento de objetivos* 15

Tabla 2 *Marcas de vehículos nuevos más vendidos en Colombia 2020* 39

Tabla 3 *Marcas premium más vendidas en el primer semestre 2021* 42

Tabla 4 *Modelos premium más vendidos en el primer semestre 2021* 42

Tabla 5 *Traspasos vehículos por marca 2019* 48

Tabla 6 *Traspaso de vehículos usados por marca 2020* 48

Tabla 7 *Traspaso de vehículos usados por marca acumulado 2021* 49

Tabla 8 *Ventas de vehículos usados alta gama* 49

Tabla 9 *Transacciones de vehículos nuevos, usados y usados alta gama* 50

Tabla 10 *Traspasos vehículos usados por departamento 2019* 51

Tabla 11 *Traspaso de vehículos usados por departamento 2020* 51

Tabla 12 *Traspaso de vehículos usados por departamento acumulado 2021* *52*

Tabla 13 *Traspasos de vehículos usados por ciudades principales* 52

Tabla 14 *Matriz de valoración de alternativas* 57

Tabla 15 *Costos de inversión inicial* 59

Tabla 16 *Descripción de cargos* 66

Tabla 17 *Variables* 71

Tabla 18 *Inversión inicial* 72

Tabla 19 *Plan de depreciación* 72

Tabla 20 *Diferidos* 73

Tabla 21 *Flujos de caja libre* 73

Tabla 22 *TIR y VPN* 76

Tabla 23 *Análisis de sensibilidad* 76
Tabla 24 *Balance general* 76

Lista de Figuras

Figura 1 *Participación de Santander en Colombia* 37

Figura 2 *Imágenes locación alternativa seleccionada* 58

Figura 3 *Mapa de procesos* 60

Figura 4 *Resultado búsqueda en el RUES* 69

Figura 5 *Consulta de Homonimia* 69

Figura 6 *Diagrama para estrategia de marca* 79

Lista de Gráficas

Gráfica 1 *Líneas de negocio empresa de movilidad* 20

Gráfica 2 *Histórico de ventas mes de diciembre (2010-2020)* 40

Gráfica 3 *Ventas por segmentos (acumulado 2020)* 41

Gráfica 4 *Resumen sector año 2019* 46

Gráfica 5 *Resumen sector año 2020* 46

Gráfica 6 *Resumen sector año 2021 (acumulado septiembre)* 47

Gráfica 7 *Organigrama plan de negocios* 66

Gráfica 8 *Prototipos de imagen de marca* 80

Gráfica 9 *Imagen de la marca seleccionada* 81

Resumen

Título: Plan de negocios para la creación de una empresa comercializadora de vehículos usados de alta gama[1]

Autor: Vanessa Carolina Diaz Torres [2]

Palabras Clave: Plan de negocio, sostenibilidad, ciudades inteligentes, movilidad sostenible, micromovilidad, estudio de mercados, tendencias de movilidad, vehículos de lujo.

Descripción: Debido al incremento de la demanda de la población con la necesidad de mejorar la movilidad de nuestra región y la transición en la forma de adquirir vehículos, relacionado a los cambios estructurales en los negocios por temas de la pandemia; surge este plan de negocios que está dirigido a la creación de una comercializadora de vehículos usados de lujo con sede en Bucaramanga, Santander; con capacidad de vender a nivel nacional, que contiene esas variables que requiere el sector para su formalización y mejora. Este proyecto requiere de una mayor sofisticación, y por esto hace parte de un plan maestro de una empresa de movilidad que contiene tres modelos de negocios diferentes, pero con un mismo propósito. En el desarrollo de este proyecto específicamente se explicará el plan de negocios para la comercialización de vehículos usados de lujo en la cual sus servicios inician con el asesoramiento estratégico en la forma de transporte adecuado, de acuerdo a las necesidades del cliente, la comercialización de vehículos de manera ágil y segura soportados con una base tecnológica, hasta la venta a la puerta de la casa del cliente final. ILITY, la nueva empresa de movilidad Santandereana, se proyecta como una empresa pionera en la mejora de la movilidad de la región y transformación en la forma de hacer negocios en el sector automotor.

---

[1] Trabajo de grado

[2]Facultad de Ingeniería Físico- Mecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Director: Juan Benjamin Duarte Duarte, Ingeniero Industrial, Phd y Msc en finanzas de empresa

Abstract

Title: Business plan for the creation of a used vehicle trading company [3]

Author: Vanessa Carolina Diaz Torres [4]

Key Words: Business plan, sustainability, smart cities, sustainable mobility, micromobility, market study, mobility trends, used luxury cars.

Description: Due to the increase in the demand of the population with the need to improve the mobility of our region and the transition in the way of acquiring vehicles, related to the structural changes in the businesses due to the pandemic; this business plan arises, which is aimed at the creation of a used luxury vehicle marketer based in Bucaramanga, Santander; with the capacity to sell at a national level that contains those variables that the sector requires for its formalization and improvement. This project requires greater sophistication, and for this reason it is part of a master plan for a mobility company that contains three different business models but with the same purpose. In the development of this project, the business plan for the commercialization of used luxury vehicles will be specifically explained in which its services begin with strategic advice on the form of adequate transport according to the needs of the client, the commercialization of agile and safe way supported with a technological base, until the sale at the door of the final customer's house. ILITY, the new Santanderean mobility company, projects itself as a pioneering company in improving mobility in the region and transforming the way of doing business in the automotive sector.

[3] Master Thesis

[4] Faculty of Physics-Mechanics Engineering. School of industrial and business studies. Director: Juan Benjamin Duarte Duarte, Industrial Engineer, Phd and Msc in Business Finance.

Introducción

La creación de un modelo de negocio, en época de pandemia del coronavirus, genera innumerables retos en todos los niveles, no solo por la incertidumbre que causa una situación de salud global en la economía, sino también por el desafío que se debe adoptar como empresarios ante el intento de comprender cómo generar productos y servicios que mejoren la calidad de vida, y que generen esa fuerza transformadora que necesita la región. Toda crisis genera reformas y puede verse como una oportunidad, en la medida de los cambios que genera, y la reacción de las sociedad y personas para salir de ellas. Requiere un trabajo colectivo de todos como ciudadanos para plantear la construcción de historias, de mejores historias.

Es evidente que el impacto que ha generado esta pandemia en la sociedad ha sido de gran magnitud. Permite el replanteamiento de los estilos de vida y hábitos de consumo. Esta situación permite a las empresas realizar una nueva adaptación a nuevas exigencias de los consumidores y darle vía libre a la generación de nuevos modelos de negocio que ratifiquen la importancia de la sostenibilidad en el consumo de todos.

Haciendo referencia al sector automotor, que se perfila como protagonista en la reactivación de la economía del país; se presentan innumerables retos con respecto al impacto que genera la movilidad de las personas en el medio ambiente y en el tráfico, además de la nueva forma de compra y venta de los vehículos y las experiencias que esperan recibir los clientes. Es por esto que se plantea en este proyecto la generación de un modelo de negocio para la comercialización de vehículos usados de lujo, en el que se pretende generar valor en el mercado automotor y en la movilidad de la región, inicialmente en Bucaramanga, Santander, Colombia.

Contando con experiencia adquirida en la empresa familiar que ha funcionado en el mercado por 30 años comercializando vehículos usados a nivel nacional; existe la necesidad de tomar decisiones que permitan direccionar los esfuerzos personales a ofrecer soluciones óptimas teniendo en cuenta que todas las expectativas están cambiando y esto permite crear estrategias que ayudan a cocrear el modelo de la ciudad, con procesos de innovación y con el interés de generar una transición a un modelo de gestión sostenible. Comprendiendo las problemáticas que tiene la región en el sector, y teniendo en cuenta nuevas tendencias, se pretende proyectar un modelo de negocio que permita generar resultados que inspiren al desarrollo inteligente.

Un sistema de movilidad eficiente se considera uno de los factores que hace que las áreas urbanas sean competitivas. Proporciona acceso a trabajos, educación y atención médica.[5] Es importante dar a conocer las diferentes maneras con las que se puede contar para desplazarse, desde el uso del transporte público, la bicicleta, hasta los vehículos compartidos y, especialmente el uso de vehículos con bajas o cero emisiones en el medio ambiente. Transformar la región a un modelo de gestión sostenible implica convertirla en una ciudad inteligente, impulsada por la evolución, por conectarse con una manera distinta de desarrollo, que se sirva de infraestructura, innovación y tecnología.

[5] Greenpeace, Ranking de movilidad sostenible,2018

Cumplimiento de objetivos

Tabla 1

Cumplimiento de objetivos

Objetivo	Cumplimiento
Realizar un análisis del entorno con el fin de identificar factores internos y externos que tendrían incidencia en el plan de negocio.	Capítulo 2
Realizar un análisis de mercados por medio de fuentes secundarias para establecer la demanda actual, real y potencial de los vehículos usados de lujo en Colombia, especialmente en Bucaramanga.	Capítulo 3
Realizar un estudio técnico y legal con el fin de definir la macro y micro localización, el tamaño de las instalaciones (diseños y datos), analizar temas administrativos, abastecimiento, determinar inversiones iniciales y el diseño de las operaciones más importantes.	Capítulo 4
Realizar un estudio financiero que permita establecer los recursos económicos necesarios para poder llevar a cabo el plan de negocio, así como evaluar la viabilidad en términos económicos.	Capítulo 5
Realizar el planteamiento estratégico del modelo de negocio para definir las actividades con base en las estrategias de marketing.	Capítulo 6

1.Generalidades del proyecto

1.1 Planteamiento y justificación del problema

Los retos existentes en temas de movilidad sostenible cada vez son mayores, si bien Santander es reconocido como una de las regiones con el mejor parque automotor de usados del país, hace falta mejorar verdaderamente la experiencia de la compra y venta de los vehículos y el transporte de todos. Primero se debe comprender cómo los consumidores están utilizando la tecnología para las decisiones de compra, y segundo obtener una comprensión más profunda de cómo las personas utilizan actualmente el transporte y como esto evolucionará y debe evolucionar en los próximos años gracias a las nuevas tendencias de consumo.

Es importante que desde la empresa privada se generen planteamientos que aporten al sector automotor frente a la amplia realidad del mercado del usado en Colombia, y es que casi siempre, en los registros, el mercado de usado duplica en materia de traspasos al de los registros de matrículas de los nuevos. Esto demuestra la gran oportunidad existente en profundizar en la oferta de mejores servicios, y al mismo tiempo, en la necesidad que tiene el modelo de movilidad de mejorar debido al impacto negativo de los motores de combustión de los vehículos, consumo excesivo de energía y los efectos sobre la salud, además de la saturación de las vías urbanas que no es capaz de satisfacer la demanda futura sin que aumente la contaminación y congestión.

Si la intención es adquirir un vehículo, es importante aclarar que, entre un carro híbrido, un carro a base de gasolina y un carro eléctrico, la movilidad es la misma, en el sentido que cumple con el objetivo que es ir de un punto A a un punto B. La diferencia radica en el impacto que genera el uso de cada uno de estos. Es importante tener en cuenta criterios de diseño y tecnología que se ajusten al estilo de vida y recorridos habituales. Los factores característicos de los vehículos independientemente de su fuente de energía son: la velocidad, la eficiencia y el impacto sobre el medio ambiente, y a medida que avanza la tecnología las diferencias se vuelven cada vez más evidentes y convierten al usuario en un cliente con exigencias más claras bajo decisiones argumentadas en el equilibrio de los factores mencionados anteriormente.

En Colombia, el modelo de negocio de la comercialización de vehículos se divide en dos grandes ramas, la venta de vehículos nuevos y la compra y venta de vehículos usados. Son muchos los factores que caracterizan al sector, especialmente la compra y venta de vehículos usados; por su historia y forma de desarrollarse. Es un sector informal, y entiéndase por informal, el no registro de la actividad comercial sin dejar evidencia de ganancias ocasionales que puedan ser bancarizadas. No hay regulación ni centralización del gremio que permita tener datos específicos como se encuentran con el del comercio de los vehículos nuevos, por esto se acude a la trayectoria y experiencia de la autora del modelo de negocio para soportar esta idea. Hay ciertas particularidades en este sector de vehículos usados, que enmarcan un estilo de negocio con poca innovación para el cliente final. Actualmente se percibe una alta competencia, ya que se concibe como un negocio fácil y rentable, sin tener en cuenta la responsabilidad en la que se incurre al hacerlo, ya que la comercialización de vehículos puede realizarse desde la comodidad de la casa como se ha venido percibiendo en el mercado, o tener un negocio formal para desarrollarlo.

Desafortunadamente la reputación que se ha venido generando a través de los años no es positiva. La confianza como base de hacer negocios ha sido el talón de Aquiles para la evolución de este sector, ya que se han evidenciado problemas en las negociaciones por deshonestidad, casos de engaños, robos, deudas con impuestos pendientes, ilegalidad en documentos, vehículos alterados y, en general, problemas para el vendedor o comprador son muy recurrentes. Esta situación está directamente relacionada a la cultura de la sociedad, en la que se percibe que el mejor negocio no es aquel que se ejerce con la verdad, sino con la intención de cumplir su finalidad, sin importar los medios.

Por otro lado, cabe mencionar 3 hitos que han cambiado la forma de hacer negocios. El inicio de la venta de usados a gran escala comienza con la creación de la Revista Motor que, bajo el desarrollo de una revista con contenido automotriz, llegaron al mercado para empezar a regular, con la sugerencia de precios de los vehículos usados con respecto al precio de los vehículos nuevos y ciertas variables que permiten calificar el estado. El segundo inicia con la creación de plataformas digitales en internet, y más específicamente con Tucarro.com, una plataforma que definitivamente al día de hoy es un gran influenciador con respecto a los precios del mercado. Y el tercero, sin duda alguna, la pandemia, que ha permitido reevaluar al sector. Se prevé que la mayoría de las fábricas están enfocando sus esfuerzos en la producción de vehículos

de bajas emisiones, por lo que, en un corto plazo, teniendo en cuenta los antecedentes del negocio a partir de la pandemia, estarán protagonizando el comercio de usados.

Se ha evidenciado la tendencia por parte de los clientes a optar por este tipo de opciones de bajas emisiones que les permiten movilizarse mejor. Esto genera nuevos desafíos que han encaminado a las empresas más influyentes a generar nuevas ideas. Es por esto que la propuesta se enfoca en la generación de un nuevo modelo de negocio formal, haciendo referencia a un modelo con gestión profesional y legal, que genere confianza y seguridad como factor clave para hacer negocios. Se apuesta a ese tipo de clientes que les importa esta premisa de valor. Y teniendo en cuenta que actualmente se tiene captado este segmento de clientes, la dinámica radica en el enfoque de usados de alta gama, ya que los márgenes de utilidad son mejores, el servicio es más corto, la recompra es más frecuente y la generación de estas relaciones comerciales permiten la apertura a más negocios.

Según Procolombia, una entidad encargada de promover las exportaciones, turismo internacional, inversión extranjera y marca país, actualmente el país registra un parque automotor de 15,3 millones de vehículos y un tejido empresarial con potencial. En 2019, se vendieron 263.320 vehículos. El número de vehículos de uso familiar y de turismo es de 81 por cada 1000 habitantes y actualmente existen más de 8 mil empresas registradas en la actividad de mantenimiento y reparación de vehículos y cuenta con una fuerza laboral muy fuerte, esto registra ventajas para el mercado, oportunidades para tercerizar y crear alianzas con estas empresas para mejorar servicios y experiencia al cliente. Además, el país registra un alto crecimiento en ventas de vehículos eléctricos y se logra consolidar como uno de los países líderes en movilidad no convencional en América Latina.[6]

Como soporte se toma como referencia el último informe del sector automotor por parte de la Federación nacional de comerciantes, en el que detalladamente se define el crecimiento en ventas de vehículos en agosto creciendo el 59,4% respecto a agosto del 2020. Gracias a la alianza Andi-Fenalco #en4Ruedas, gremios representantes del sector automotor destacan el aumento de matrículas del 58,7% al 299,6% de los segmentos de vehículos de carga e híbridos y eléctricos, respecto al acumulado a cierre del año 2020.

[6] Investincolombia, 2020

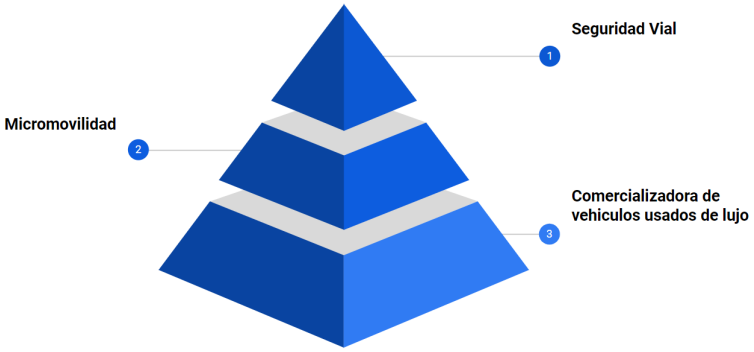
Teniendo en cuenta una publicación reciente por parte de La República, 2021, se describe el crecimiento de 1,14% de los precios de carros usados en Colombia según estudio de Tucarro.com. El análisis se basó en el comportamiento y evolución de los precios de automóviles usados entre los meses de enero 2020 y enero 2021. Se determinó el incremento de los valores de carros y camionetas fabricados entre 2010 y 2016 con una cifra cercana al de la inflación reportada para el mismo periodo que se ubicó en 1,5% según el DANE. Esto se puede atribuir al crecimiento en la demanda de vehículos, tras la necesidad de encontrar medios de transporte seguros en medio de la pandemia y a mayor necesidad de estos se empezaron a buscar alternativas en los usados. Las marcas con mayor aumento de precios para los usados fueron: Toyota con 11,3%, Ford 4,6%, Volkswagen 2,9% y Mazda 2,0%; además, registró una disminución generalizada para Suzuki -5,1%, Mercedes Benz -3,1%, Bmw -2,9% y Hyundai -1,4%.

Concebir la movilidad sostenible no solo es una opción de negocio, también es una oportunidad para mejorar la calidad de vida de todos los ciudadanos. Lograr brindar a la región una empresa de movilidad que ofrece desde el asesoramiento de la compra estratégica del modelo de transporte adecuado y óptimo, la nueva experiencia de compra y venta de vehículos con un enfoque digital con confianza y seguridad que tanto requiere el sector, hasta la entrega del vehículo en la puerta de la casa; esto es la apuesta a una movilidad inteligente.

La gráfica 1 ratifica la intención estratégica del proyecto global como tal, en el que, bajo la creación de una empresa de movilidad, se generan 3 modelos de negocios diferentes pero complementarios que buscan un mismo objetivo, que fue mencionado previamente, y es el aporte a mejorar el concepto de la movilidad.

Gráfica 1

Líneas de negocio empresa de movilidad



El modelo de negocio de comercializadora de vehículos usados de lujo, que se desarrolla en el presente proyecto, es la fuente de ingresos que de una u otra forma, gracias a la trayectoria en el mercado permite ser el negocio que impulsará económicamente el desarrollo de los otros. Tendrá un enfoque digital que permitirá mejorar procesos y tiempos en la experiencia del comprador o vendedor. Micromovilidad hace referencia al modelo de negocio en el que se pretende promover a corto plazo la buena movilidad en la región, de acuerdo a las tendencias mundiales, por medio de la creación de contenido educativo y la oferta de nuevos modos de transporte como, por ejemplo, patinetas y bicicletas eléctricas. Y por último, el proyecto de seguridad vial, que está enmarcado en la representación en Colombia, de la tecnología más innovadora del mundo, el sistema de barrera de rodillos como barrera de contención vial vehicular. Este sistema fue participante en la I rueda de innovación y sostenibilidad del Instituto Nacional de Vías- INVIAS en el año 2018 y fue seleccionado como una de las nuevas tecnologías a regular para ser implementada en las nuevas vías 4g del país. Actualmente se firmó un convenio especial de cooperación de ciencia y tecnología para la regulación técnica de nuevas tecnologías en la infraestructura de transporte. Un convenio que tiene como objetivo aunar esfuerzos de cooperación científica y tecnológica. Esto ratifica las intenciones que se han mencionado, en la verdadera búsqueda de aportar a la movilidad, ofreciendo un sistema que salva vidas y que, sin duda alguna, revolucionará las carreteras más peligrosas del país.

Hay varias razones por las cuales la movilidad de la región no es eficiente, pero no se puede quedar en que no se genera infraestructura a la velocidad de un país desarrollado o que los

futuros usuarios no adquieren nuevos tipos de vehículos porque no encuentran las facilidades para su funcionamiento. El camino para disminuir esto que corona las ciudades, pasa por reducir el tráfico, prescindir de los vehículos que funcionan con motores de combustión, y empezar a movilizarse por las ciudades de una forma más limpia, incentivando la movilidad sostenible y la micro movilidad. La conciencia de los ciudadanos a la hora de elegir las formas de transportarse es clave, por eso surge la necesidad de validar el nivel de conciencia actual y diseñar una propuesta que los acerque a las nuevas tecnologías.

Es claro que hoy día los vehículos son una plataforma de la conectividad y la tecnología, y eso es lo que la tendencia muestra que buscan los clientes, por encima de las cilindradas, la potencia y la misma energía. Los datos relacionados, indican la realidad con respecto a un año anterior 2020, que marcó un hito siendo la caída económica más fuerte después de la gran depresión y de las dos guerras mundiales; se destaca el incremento de la demanda del transporte individual y el papel tan importante que ha tomado el tener un vehículo propio en este nuevo escenario COVID, teniendo en cuenta las condiciones de bioseguridad que prevalecen en el diario de todos.

1.2 CANVAS

<table>
<tr><th>Alianzas Claves</th><th>Actividades Clave</th><th>Ofertas de Productos/Servicios</th><th>Relación con los clientes</th><th>Segmentos de Clientes</th></tr>
<tr><td rowspan="2">Proveedores (Área de usados concesionarios)
Comisionistas
Recursos digitales (Olx, Autobastas, TuCarro)
Otros concesionarios de usados
Referencias comerciales y personales
Periódicos nacionales y regionales</td><td>Compra y venta
Diagnostico, alistamiento
Comercialización
Contactos comerciales
Experiencia autora
Comunicación clientes</td><td rowspan="2">Comercialización vehiculos usados de altam gama
Servicio postventa para venta usados
Servicio con confianza y excelencia Se va a solucionar la falta de atención personalizada y con honestidad, servicio profesional, asesoriamiento adecuado, negocios justos y gana-gana</td><td>Relación con cliente B2B, personalizado, profesional, personal, vía teléfonico, horarios amplios, email, redes sociales, medios digitales</td><td rowspan="2">Segmento de clientes profesionales como médicos, arquitectos, en general profesionales con tiempos limitados que valoren el servicio personalizado y así lo requieran.</td></tr>
<tr><td>Recursos Clave
¿Qué necesitamos tener para ofrecer nuestra propuesta de valor? ¿Personas, know-how, tecnología...?</td><td>Canal de Distribución
¿De qué manera tenemos contacto con nuestros clientes? Directos o indirectos</td></tr>
<tr><th colspan="3">Estructura de Costes</th><th colspan="2">Flujo de Ingresos</th></tr>
<tr><td colspan="3">Compra, alistamiento, costos administrativos y operativos, comisiones que lo requieran</td><td colspan="2">Venta vehículos, prestación de servicios de asesoría, servicios de personalización y mantenimientos preventivos y correctivos para vehículos, servicios de consignación y retomas. Precios variables depende del tipo de servicio que se requiera.</td></tr>
</table>

Nota: En el LIENZO CANVAS, se puede observar el planteamiento que se pretende ofrecer en este modelo de negocio, definiendo recursos claves para el funcionamiento y éxito de este modelo.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general

Diseñar un plan de negocios para la creación de una empresa comercializadora de vehículos usados de alta gama, enfocada a la generación de valor en el mercado automotor y movilidad de la región.

1.3.2 Objetivos específicos

Realizar un análisis del entorno con el fin de identificar factores internos y externos que tendrían incidencia en el plan de negocio.

Realizar un análisis de mercados por medio de fuentes secundarias para establecer la demanda actual, real y potencial de los vehículos usados de lujo en Colombia, especialmente en Bucaramanga.

Realizar un estudio técnico y legal con el fin de definir la macro y micro localización, el tamaño de las instalaciones (diseños y datos), analizar temas administrativos, abastecimiento, determinar inversiones iniciales y el diseño de las operaciones más importantes.

Realizar un estudio financiero que permita establecer los recursos económicos necesarios para poder llevar a cabo el plan de negocio, así como evaluar la viabilidad en términos económicos.

Realizar el planteamiento estratégico del modelo de negocio para definir las actividades con base en las estrategias de marketing.

2. Consideraciones éticas

No se realizaron trámites de consideraciones por parte de la Universidad Industrial de Santander, pues todos los datos e información obtenida para la realización de este plan de negocios fue basada en la experiencia de la autora y fuentes secundarias que son referenciadas respectivamente.

3. Metodología

3.1 Marco teórico

Importante reconocer que el desarrollo de este plan de negocio está fundamentado en gran proporción en la experiencia que se ha venido adquiriendo en el negocio familiar en el que se ha participado de diferentes maneras. En primera instancia bajo un direccionamiento comercial de la empresa por 3 años consecutivos, sin tomar como referencia los años previos con la participación activa en el negocio conociendo todas las áreas de procesos.

Tomando como base un reconocimiento orgánico por los años de funcionamiento en la región de la empresa familiar, se realizó una nueva apuesta desarrollando la actualización de marca, bajo una segmentación de clientes establecida aumentando las ventas en el mercado regional. Participando activamente en decisiones estratégicas de compra, venta y comunicaciones. Para destacar la dirección ejecutiva del mejor evento nacional que se ha desarrollado en el país hasta la fecha de hoy con la vinculación de la federación nacional de vehículos antiguos y clásicos, convocando a los mejores coleccionistas de las principales ciudades en la región santandereana.

Y en segunda instancia la co-fundación de una nueva comercializadora de vehículos usados de lujo. En la cual se realizó la dirección estratégica y comercial, planteando un modelo de negocio en medio de la pandemia enfocado a la venta de vehículos premium, logrando ser referente en tan solo un año como la mejor vitrina de la ciudad de Bucaramanga.

Teniendo en cuenta esta experiencia personal, profesional y académica; se pretende el desarrollo de un nuevo modelo que forma parte de una de las 3 líneas de negocio de la empresa de movilidad como se mencionó previamente.

Este modelo se plantea, abordando inicialmente el estudio desarrollado por el Programa de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos: Ciudades y pandemias: Hacia un futuro más justo, verde y saludable publicado por ONU-Hábitat (2021), que tiene por objeto el planteamiento del desarrollo de las ciudades desde la perspectiva de alcanzar los objetivos de desarrollo sostenible, reconociendo que se está repensando el espacio urbano, no solo desde la

perspectiva de la salud sino también de la ecología. La promoción de tomar decisiones desde el sector privado teniendo en cuenta que deben ser motores de dinamismo e innovación que permitan ayudar a superar los déficits de desarrollo. En conclusión, la invitación a construir una nueva economía urbana, que invierte en sostenibilidad.

Seguidamente con la publicación por ONU-Hábitat 2021: La pandemia cambió la movilidad en las ciudades, definiendo el cambio de la demanda de viajes de las personas como respuesta directa a los cierres y al trabajo remoto, al mismo tiempo se concluyó el nuevo impulso sin precedentes para los viajes no motorizados, como caminar o andar en bicicleta, mientras que el uso del transporte público se asocia con amenaza potencial de contagio. Se demuestra que caminar y andar en bicicleta son alternativas bienvenidas para muchos urbanos. En respuesta a la pandemia, en la ciudad de Montreal, Canadá, adicionaron 112 kilómetros de ciclovías y rutas peatonales; en Bogotá, Colombia se buscó una alternativa creativa con el desarrollo de 84 kilómetros de ciclovías temporales a principios de 2020 para sumar la extensa red de ciclovía de la ciudad; en Milán, Italia, el centro de la ciudad asignará 35 kilómetros de espacio vial a ciclistas y peatones, con límites de velocidad reducidos para los vehículos de motor para garantizar su seguridad. En Bruselas, Bélgica, el núcleo de la ciudad se transformó en una zona prioritaria para ciclistas y peatones. En París, Francia, los carriles para bicicletas se ampliaron de manera similar y se abrieron varias ciclovías de larga distancia. Mientras tanto en Bucaramanga se establece que bajo el Plan de Desarrollo Gobierno de las Ciudadanas y Ciudadanos 2016-2019 se construirán 17,4 kms de ciclo-infraestructura para ciclistas en la que las rutas establecidas corresponden a los corredores de mayor demanda y que conectan con los destinos de mayor importancia de la ciudad para lograr garantizar su uso.

Esta información previa, se analizó con el objetivo de obtener una visión global de lo que implica no solo la comercialización de vehículos, si no el impacto en la economía y en el medio ambiente que genera la movilidad para poder concebir la construcción de un proyecto con bases establecidas en la promoción y práctica de negocios sostenibles. Además, permite tomar un punto de partida y establecer un camino de acuerdo a las necesidades que guían a las decisiones de la sociedad.

Considerando un marco de referencia y una forma de trabajar teniendo en cuenta el dinamismo y la incertidumbre que rodean la mayor parte de la toma de decisiones a las que se

enfrentan las empresas actuales, se revisa el contenido de Design Thinking for strategic innovation-What they can´t teach you at business or design school-John Wiley & Sons Inc (2014).

A través del design thinking se logran encontrar soluciones creativas a problemas complejos. Siendo una guía esencial para incluir el diseño en la solución de problemas, una metodología para transformar culturas empresariales. Está metodología permitió pensar de otra forma en la creación de este modelo de negocio, ya que buena parte de lo que se hace es estrategia y planificación empresarial para predecir el futuro basándose en el presente y en el pasado. La gestión de la innovación consiste en algo más que planificar nuevos servicios, consiste también en imaginar, organizar, movilizar y competir de otra forma. “Cuando se rompen patrones, emergen mundos nuevos” Tuli Kupferberg.

Posteriormente, se avanza con el análisis por parte de la Asociación colombiana de vehículos automotores-Andemos, para el Ministerio de ambiente y desarrollo sostenible (2017), en el que se establece el inventario de emisiones de vehículos en Colombia y se aborda el concepto de movilidad sostenible. Los motores de combustión interno por su forma de funcionar generan sustancias nocivas hacia la atmósfera, y esto ocasiona niveles elevados de contaminación por la alta edad del parque automotor que hay actualmente en el país, por lo tanto, los actuales programas que pretenden mejorar esta situación se definen por medio de la implementación de ciertas leyes, dos ejemplo de esto son: La Ley 105 de 1993 establece una vida útil para los vehículos de transporte público de pasajeros de 20 años, prorrogables 10 años más por una sola vez, para un total de 30 años de vida útil. Según las cifras del RUNT, la edad promedio de la población de buses de servicio público es de 21 años, y 18 mil unidades superan los 30 años de edad. La población de camiones de carga de más de 10,5t de Peso Bruto Vehicular estimada en 97 mil unidades (excluyendo Tractomulas), cuenta desde el año 2012 con un generoso programa de incentivos a la desintegración física, hoy amarrado a un régimen obligatorio de congelamiento del parque automotor por incremento (1x1). El 60 por ciento de la población de estos camiones supera los 20 años de edad, y la edad promedio de toda la población de camiones de más de 10.5t de PBV son 25 años. Finalmente, se recomienda incentivar el ingreso de vehículos limpios, desincentivar el uso de vehículos contaminantes, promover el mantenimiento periódico y el control ambiental a los vehículos y mejorar calidad de combustibles fósiles por su impacto ambiental. Las propuestas presentadas a resaltar: la

propuesta de que todos los vehículos híbridos y eléctricos, en todas las modalidades de transporte y servicio queden exentos de IVA, propuesta de gravar todos los vehículos de más de 5 años de edad, con mayores tasas para las unidades más viejas y motores más grandes. De esta manera se desincentiva la tenencia de vehículos más viejos y promueve la tenencia de unidades más nuevas.

Teniendo presente la información general obtenida acerca del sector automotor actual, y comprendiendo la gran problemática que se da debido a la informalidad, se hace un análisis de una publicación reciente de Econometría Consultores-Colombia después de la pandemia: La urgencia de lo estructural- (2021) en la que se define que "Toda crisis genera reformas" como la premisa del libro, resaltando que las crisis pueden verse como una oportunidad, en la medida que abren las puertas a los cambios, llevan a las personas y a las sociedades a reaccionar para salir de ellas. La informalidad, se considera como uno de los problemas estructurales del mercado colombiano y por medio de este libro se comprende que la crisis actual, es en esencia, una crisis de oferta, ya que la principal política a la que acudieron los gobiernos, para contener la propagación del virus, fue el confinamiento, con un freno súbito a la producción.

Posteriormente, teniendo de base un análisis del entorno y claridad de una situación atípica en el mercado, se revisa el libro Esto es marketing-Seth Godin (2019), pues es un referente en el campo del marketing y la comunicación, y se comprende que las mejores ideas no son adoptadas instantáneamente. Propone que el primer paso en el camino para mejorar las cosas consiste en hacer cosas mejores. La mejora es el cambio que se observa cuando el mercado adopta lo que se está ofreciendo, es lo que sucede cuando la cultura absorbe el trabajo y es cuando se hacen realidad los sueños de las personas a quienes se ofrecen estas ideas.

Para concluir, se revisa una publicación Harvard Business Review-Well designed: how to use empathy to create products people love- Jon Kolko (2014) en la que se ratifica que lo más importante es comprender las necesidades y sentimientos de los clientes, esto será reflejado en el producto o servicio que se ofrezca. Se simplifican cuatro pasos que definen la clave de los negocios hoy: la empatía.

Lo que hace falta para conseguir una ventaja competitiva es una innovación más sustancial, que genere impacto, capture y cree valor; de acuerdo a esto, se plantea que este plan de negocio se integre con el modelo de negocios diseñado por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur ; y

teniendo en cuenta los objetivos específicos planteados previamente se unifican con el planteamiento del modelo de negocio de nueve módulos básicos que son: segmento de clientes, propuesta de valor, canales, relación con el cliente, fuentes de ingresos, recursos clave, actividades clave, socios clave y estructura de costes. Los módulos cubren los objetivos específicos bajo una metodología de plan de negocio que incorpora componentes claves para que el negocio sea exitoso, desarrollando una idea basada en un análisis de aspectos relevantes. Se citan algunas definiciones para comprender mejor el alcance del proyecto.

“El plan de negocio es un documento, escrito de manera clara, precisa y sencilla, que es el resultado de un proceso de planeación” (Villarán, 2009)

“El plan de negocio reúne en un documento único toda la información necesaria para evaluar un negocio y los lineamientos generales para ponerlo en marcha” (Villarán, 2009)

Con el propósito de evaluar las condiciones del mercado con mayor precisión y objetividad, se divide el plan de la siguiente manera respondiendo a las nuevas necesidades de los clientes y a las condiciones medioambientales que lo requieren.

3.2 Estructura del plan de negocio

El plan de negocio propuesto en este documento contiene la siguiente estructura:

- Análisis del entorno: En este capítulo se verifican tendencias de consumo, factores relevantes que inciden en el desarrollo de este proyecto.
- Análisis de mercados: En este capítulo se conocen las características principales del entorno de la idea de negocio, el mercado potencial, necesidades y demás aspectos relevantes que permiten pronosticar la demanda real para poder plasmar diferentes escenarios para la evolución del negocio. Este análisis es la base para el estudio técnico y financiero.
- Análisis técnico: Este capítulo permite describir elementos técnicos en relación a la capacidad, localización, precios, diseño y estructura administrativa.
- Análisis legal: Se verifican los requisitos y restricciones en la realización del proyecto para establecer la viabilidad legal y normativa.

- Estudio financiero: Se determina la viabilidad del proyecto a partir de indicadores de evaluación financiera.
- Planteamiento estratégico: Se describen las estrategias de marketing para el primer año de funcionamiento, basados en la creación de la marca que se toma como base para la propuesta del modelo de negocio.

4. Análisis del entorno

El propósito de este capítulo es realizar un análisis del entorno con el fin de identificar factores internos y externos que tienen incidencia en el plan de negocio. Se hace una consulta con base de datos académicos nacionales e internacionales y bibliotecas virtuales, y basado en un análisis de la información, se dan a conocer características específicas que permiten plantear un marco general del punto de partida. Teniendo presente la importancia de conocer la historia desde cualquier ámbito, es importante entender que la rueda ha sido una de las invenciones más importantes de la historia en la humanidad, que 5.000 años después de su creación, ha cambiado radicalmente el movimiento de todas las personas. Muchas de las características hoy día son atribuidas a los métodos actuales de transporte desde la urbanización a partir del siglo XVIII. Para entonces, menos del 5% de la población mundial vivía en zonas urbanas e impulsados por la revolución industrial en los países en desarrollo, esta cifra se triplicó a 16% a finales del siglo XIX. Los carros tirados por caballos fueron reemplazados por teleféricos y carros a vapor, que a su vez fueron reemplazados por trenes eléctricos. Los ferrocarriles conectaron a los países disminuyendo largas distancias, aumentando la eficiencia del transporte de mercancías y ciudadanos.

Los vehículos híbridos llegan al mercado automotor desde ese entonces, durante el auge de los sistemas eléctricos y a vapor, ya que los científicos de esa época tenían como objetivo generar energía por medios asequibles buscando complementar la corriente alterna, la forma de transmisión de la electricidad con un motor de gasolina para lograr la liberación necesaria de potencia. El siglo XX trajo aún más innovación, los sistemas de metro de tránsito rápido transportaban a las personas desde muchos puntos distintos dentro de las ciudades a velocidades que nadie creía posibles. Todos estos desarrollos que se han venido planteando han sido generados bajo la premisa de que la movilidad es una necesidad humana fundamental, y se conoce como un activador esencial de la prosperidad. Sin embargo, bien se ha hablado de los paradigmas de la movilidad actual, ya que no es sostenible; hay una cantidad significativa de emisiones de gases de efecto invernadero que están relacionados con el transporte debido a que el sector depende del petróleo y la congestión causa pérdidas de miles de millones de dólares en todo el mundo. Hoy hay esperanza en el horizonte, pues el sistema de movilidad global está en

las primeras etapas de una transformación gigantesca. Las nuevas tecnologías permiten el surgimiento de innovadoras empresas y hay nuevas políticas que permitirán relaciones con las industrias que tratan de desarrollar un sistema de movilidad global que sea inteligente, seguro, limpio e inclusivo. Las nuevas soluciones tecnológicas están haciendo que el transporte masivo limpio y eficiente esté disponible en más y más ciudades de todo el mundo.

Es importante tener presente que el tráfico es la mayor fuente de contaminación del aire urbano y es responsable de aproximadamente 1/4 de todas las partículas inhaladas por los habitantes de la ciudad. Más del 80 por ciento de las áreas urbanas tienen niveles de contaminación del aire por encima de los límites recomendados, un número que aumenta al 98 por ciento en los países de bajos y medianos ingresos. Un vehículo privado típicamente representa la mayor parte de la huella de carbono de un hogar, incluso un autobús con motor diesel necesita transportar solo siete pasajeros para ser más eficiente y menos contaminante por persona que un vehículo de pasajeros de ocupación única.

Una persona que pasa de viajar solo en automóvil a usar el transporte público puede reducir sus emisiones anuales de CO2 en más de 2,000 kilos al año. Y es que más de la mitad de la población mundial ahora vive en pueblos y ciudades, y la Organización de las Naciones Unidas predice que la población urbana mundial aumentará a unos 5 mil millones para 2030. Se espera que la urbanización dé lugar a un crecimiento económico continuo y nuevas oportunidades para el desarrollo personal e innovación cultural. Pero sin redes de transporte limpias y eficientes, estas ganancias potenciales podrían verse socavadas por el aumento de la contaminación atmosférica y acústica, la congestión, el tiempo perdido en el tráfico y los impactos negativos en la salud pública, el bienestar y las oportunidades económicas.

A medida que los líderes del mundo trabajan juntos para desarrollar soluciones al desafío del calentamiento global, es más urgente que nunca invertir en tecnologías de transporte que puedan salvar el planeta y el entorno urbano. Para Colombia, ha llegado una noticia que da una pauta inicial en la concepción de mejorar la importación de carros híbridos al país. El gobierno anunció que en lo que queda del año 2021, se eliminará el sistema de cupos para importar este tipo de vehículos. Esta nueva reglamentación, una excepción aplicada a la ley, elimina el límite de cupos y define el arancel de importación del 5% para todos los vehículos que lleguen en el presente año. Esta noticia, dada por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, a través del

Decreto 1078 del 10 de septiembre, permitirá el aumento en la oferta y demanda de autos no convencionales en el país. Sin embargo, a partir de 2022, vuelve el sistema de cupos que proyecta ampliar el número de unidades permitidas a ingresar al mercado colombiano. Todas estas medidas buscan generar facilidades en el mercado y sus consumidores, y van acorde a las tendencias de movilidad sostenible y la reducción del impacto ambiental por las emisiones de carbono. Para el año 2021, los cupos estaban limitados a 2.300 unidades, aplicando el 5% de arancel. Una vez este límite se sobrepasa, el pago del impuesto se genera por el 35%. Para los siguientes años, a partir del 2022, el cupo se ha ampliado a 3.000 unidades por el 5% de arancel y esta situación se plantea para los siguientes años hasta el 2027. Esto marca un hito importante, permitiendo el aumento de la venta de vehículos híbridos y con ello gana importancia modelos que vienen siendo referentes como Toyota Corolla y Corolla Cross.

La tendencia de movilidad aplica a los nuevos términos conocidos como “carpooling” y “carsharing" que invitan a los ciudadanos a compartir como clave del mundo del futuro. Se trata de la economía colaborativa como un concepto que está revolucionando el mercado y sin duda es parte importante de la evolución del sector automotor. Soluciones de patinetas o bicicletas eléctricas, plataformas de movilidad y negocios similares van a hacer que en las ciudades se puedan mover de una manera más eficiente y con mejor calidad. Con cada vez más nuevos modelos de transporte y servicios que se unen, las opciones sobre cómo pasar de un punto A – a un punto B son cada vez más crecientes. No puede tratarse solo sobre viajes individuales, sino que debe también expandirse para incluir la forma en que los ciudadanos interactúan en su diario vivir. Proporcionar más infraestructura no resolverá el problema, es demasiado costoso y este tipo de solución sólo proporcionará un alivio temporal. El siguiente desafío al que se enfrenta la movilidad como bien se ha mencionado anteriormente es la forma óptima de aprovechar el contexto más amplio de los viajes y crear soluciones de movilidad holística que van más allá de llamar un taxi. La sinergia entre la tecnología y el transporte afecta muchas industrias, y al cambiar la forma en que los clientes llegan a las empresas y consumen servicios de valor agregado podría generar cambios con alto impacto en la región.

El vehículo personal, que una vez ofreció a los viajeros la forma definitiva de conveniencia, es ahora un importante contribuyente a la disfunción del transporte. Los problemas de congestión que existían en las ciudades antes de la crisis no habrían podido resolverse con más inversión en

vías para facilitar el flujo vehicular. Los estudios de urbanismo moderno han demostrado que esta estrategia induce mayor tráfico, ciudades más extendidas y, por ende, mayor tiempo dedicado a la movilización. Ciudades como Copenhague, Nueva York, Londres, París, Vancouver, tienen cada día menos automóviles y más espacios en plazas, vías peatonales y ciclovías. La estrategia que se ha utilizado en estas ciudades ha sido sustituir el uso de vehículos privados, mediante la inversión en mejor transporte público, trenes urbanos y en diversas modalidades de bicicletas y autos de alquiler disponibles en cualquier momento. "Una persona en su automóvil necesita 20 veces más espacio en vías públicas que el que ocupa quien se transporta en bus, 30 veces el espacio que necesita el ciclista y 75 veces el que utiliza el peatón. Tiene sentido económico aprovechar la crisis actual para reorientar el desarrollo urbano pensando en la gente, no en los autos" Lora y Rodríguez (2021). Los avances tecnológicos, en particular las tecnologías de información (TIC) permiten la integración de la información entre usuarios, proveedores y servicios. Las tres principales áreas de la tecnología que desempeñan un papel vital en el avance son: Big Data, crucial para entender las tendencias y comportamientos, internet de las cosas, importante para hacer visible el ecosistema de los vehículos y aplicaciones móviles, crucial para ofrecer a los consumidores soluciones a la mano.

En Colombia, la adquisición de vehículos usados tiene una connotación especial, comprar un carro no se concibe como un proceso ágil y se fundamenta en el gasto económico considerable y en la adquisición de un activo como tal. Hay estudios que demuestran que inclusive el carro ideal se elige como pareja para casarse. Es un vínculo propio que requiere tiempo, dinero y atención. Estos son factores para considerar en la propuesta del modelo de negocio, que ratifique la necesidad de apostar a nuevas propuestas teniendo en cuenta estas variables.

Sin embargo, actualmente, los vehículos usados pasan por uno de sus mejores momentos en los últimos años, el temor al contagio en el transporte público tiene a una gran cantidad de personas buscando un "segundazo" en buenas condiciones, porque como se ha mencionado el virus cambió los hábitos de consumo, y la protección de las personas es la prioridad en estos momentos. Por esta razón, los vehículos particulares son una de las opciones que hoy más se consideran para la movilidad. Esto ha permitido que se generen comportamientos que no se veían antes. Una alta demanda de usados y el aumento del precio de estos a tal punto que escasean en los concesionarios del país. La escasez existente también se debe a que las marcas han visto reducidos la producción, por la baja productividad de autopartes que perjudicó la

inmediatez de la oferta de los vehículos nuevos. Esto ha permitido que los usuarios perciban la compra de vehículos usados como una mejor opción, que se consiguen en muy buen estado, mejor equipados y con poco kilometraje. Por otra parte, en el segmento de carros de lujo, cada vez son más los conductores inclinados por la exclusividad, imponencia y sensaciones que transmiten estos. Son vehículos excepcionales con diseños únicos y futuristas. Los vehículos de lujo son diseñados para satisfacer los gustos más selectos y brindar estilo y distinción. Estos vehículos terminan siendo la proyección de una imagen que representa a la persona. Además de otorgar vehículos con tecnologías de vanguardia, confort y conectividad. Hay ciertas razones que se vinculan a la ventaja que provee este tipo de adquisición. Entre esas se consideran el símbolo de estatus en que el un vehículo es capaz de generar un cambio en el ritmo de vida posicionando al dueño a un nivel más alto, alto valor que refleja el alto beneficio del producto con una inversión óptima en el que con características de lujo no será devaluado de la misma manera que un vehículo tradicional, experiencia superior pues la estadística muestra que aproximadamente un 54% de los clientes prefiere comprar carros de lujo en un concesionario que brinda una experiencia alta en el que incluye ciertas ventajas como la asesoría personalizada, servicio postventa, mantenimiento preventivo, modelos de alta gama, variedad de marcas, garantías y planes de financiación y exclusividad.

El concepto de lujo cubre más que ofrecer calidad en el producto final. Genera una expectativa de que la experiencia del cliente será elevada en comparación con la compra de un vehículo tradicional. Y es que el mercado de vehículos de lujo tiene una alta barrera de entrada para un consumidor promedio, lo que convierte esta experiencia en un nivel de prestigio local. Antes de comprar un vehículo usado, el RUNT recomienda solicitar el histórico vehicular, una herramienta digital que permite al interesado conocer detalladamente los antecedentes de un vehículo como: embargos o prendas inscritas, lista de accidentes registrados, tipos de accidentes, histórico de propietarios, vigencia del SOAT y la revisión técnico-mecánica; datos claves e importantes a la hora de asegurarse de la calidad del vehículo que está adquiriendo.

Y es que hoy en día, se ha generado una pauta importante con respecto a la importancia de tener un modo de transporte que permita mejorar la movilidad, bajo buenas propuestas económicas con respecto a los precios que faciliten el acceso y la tranquilidad de una compra segura y ágil. Existe una oportunidad en el mercado de aquellos que entienden que la clave del éxito probablemente no sea una cosa, sino la combinación de varias, incluida la tecnología,

diferentes modalidades de transporte y cultura ciudadana, actuando como verdaderos ciudadanos inteligentes. Es por esto que la digitalización y la tecnología en el sector automotor son absolutamente necesarias, estas permiten generar transparencia gracias a la facilidad de acceso a información de los clientes, permitiendo una mejor relación con los trámites y negocios, las cuales deberían estar acompañadas de un sistema que les permita generar valor agregado a la experiencia.

Concibiendo que la creación de este modelo de negocio está siendo ejecutado en medio de una crisis generada por el Covid-19, la crisis más profunda en la historia moderna del país, resulta importante conocer que, en Colombia, el PIB en 2020 cayó un 6,8% con respecto al 2018, siendo la contracción anual más fuerte de la que se tenga registro hasta hoy. En mayo de 2020 el desempleo se duplicó, logrando alcanzar 20,3%, aunque la reducción gradual que se ejerció en el país lo llevaron en diciembre al 13,3%, generando un promedio anual de 15,9%. Sin duda, esta vez se trata de una crisis diferente. Es en esencia una crisis de oferta. Es necesario recordar que el país enfrenta grandes desafíos desde antes de la pandemia. Es uno de los países más desiguales del mundo donde cerca de la mitad de los trabajadores están en la informalidad. Esto demuestra que los retos no son solamente producto de la pandemia: son estructurales.[7]

Para el caso regional, Santander cuenta con un total de 87 municipios, con una extensión territorial de 30.537km, su población (2020) es de 2.110.580 habitantes que permite a la región participar en el PIB nacional (2020) con un 6,24%, un PIB per cápita (2020) US$7.429 y registra importaciones per cápita (2020) de US$342.4. Mostró una variación de -8,3% frente al 2019, presentando descensos en la mayoría de las actividades económicas, pero ubicándose en segundo lugar entre las economías más grandes de Colombia. En la siguiente imagen se puede observar la participación de Santander en Colombia entre 1980 y 2020, logrando aumentar 1,1 puntos porcentuales su participación en el PIB nacional, hecho que permitió mejorar dos posiciones en el ranking por departamentos en el país durante este periodo. Asimismo, Santander se mantiene como la cuarta economía más grande por departamentos en Colombia desde 1998, esto radica en un crecimiento promedio anual entre 1980 y 2020 apreciando la región como el departamento con mayor incremento del PIB entre las cinco principales economías del país, demostrando un importante avance en el desarrollo empresarial y productivo. [8]

[7] Econometría consultores, 2021
[8] PIB Departamental, Cámara de Comercio de Bucaramanga 2020

Figura 1

Participación de Santander en Colombia

Fuente: PIB Departamental, Cámara de Comercio de Bucaramanga 2020

Se puede concluir que la coyuntura de la pandemia demostró debilidades de la región, que requiere cambios significativos que eleven el grado de competitividad para enfrentar los nuevos retos e incrementar la calidad de vida de los ciudadanos, sin embargo, la economía empieza a mostrar repuntes en algunos indicadores durante el primer semestre de 2021, mayor confianza de inversión, con la creación de 8.522 nuevos emprendimientos y con esto la generación de 10.419 empleos. Trabajar por esto es el camino más claro, en el que se evidencia la aceleración de la llamada cuarta revolución industrial, reconociendo la necesidad de buscar un mayor grado de inclusión digital en las empresas de la región.

La creciente interacción con el internet ha llevado a las redes sociales y, en general, todos los medios digitales a tomar una gran relevancia en la vida cotidiana de los ciudadanos. Hoy señalan los expertos que estos canales juegan un papel predominante como grandes oficinas virtuales y que permite a las empresas atender a las necesidades de los usuarios de una manera más dinámica y ágil. Se considera de suma importancia el posicionamiento que se debe lograr siendo un factor decisivo para los consumidores y en especial para la interacción previa con los clientes, asesorándolos. Es de vital importancia no perder de vista el objetivo de mediano plazo, que exige cambios estructurales que generen un crecimiento sostenible, y sea prolongado en el tiempo.

5. Análisis de mercados

Teniendo en cuenta el objetivo específico en este capítulo, se realiza una investigación por medio de fuentes secundarias y experiencia propia de la autora para contextualizar el mercado y definir características claves. Se ejecuta un análisis de esta información y se identifican variables para establecer la demanda actual, real y potencial de los vehículos usados de lujo en Colombia. Primeramente, se revisa información específica en la venta de vehículos nuevos para poder comprender y analizar cómo ha funcionado y está funcionando actualmente este segmento. Posteriormente, se recopila información en los usados para lograr definir la participación del mercado y lograr definir la demanda real.

Es importante manifestar que el año 2020 se cerró bajo condiciones atípicas generando un balance final que ha repercutido en el comercio del 2021 significativamente. Según El Carro Colombiano (2021), un medio de comunicación especializado en información relacionado con el Sector Automotor en Colombia y el mundo, bajo un análisis riguroso sitúa la demanda de carros nuevos para este año en unas 220.000 unidades como mínimo. En el que menciona la tendencia a la apreciación con respecto a la tasa de cambio, la reducción histórica de los tipos de interés y los incentivos tributarios para renovar flotas. Así mismo, relaciona las marcas de carros más vendidas en Colombia en 2020 y la evolución mensual de las ventas de automóviles 2020 vs 2019 que se definirán a continuación, ya que son datos importantes para tener en cuenta en la segmentación del mercado.

En la siguiente tabla se puede evidenciar que la marca Renault es líder en el país participando en un 21,1% en el mercado nacional, y Audi como marca premium es la que menos participación tiene junto con marcas como Volvo, Citroen y Jeep con un 0,6%.

Tabla 2

Marcas de vehículos nuevos más vendidos en Colombia 2020

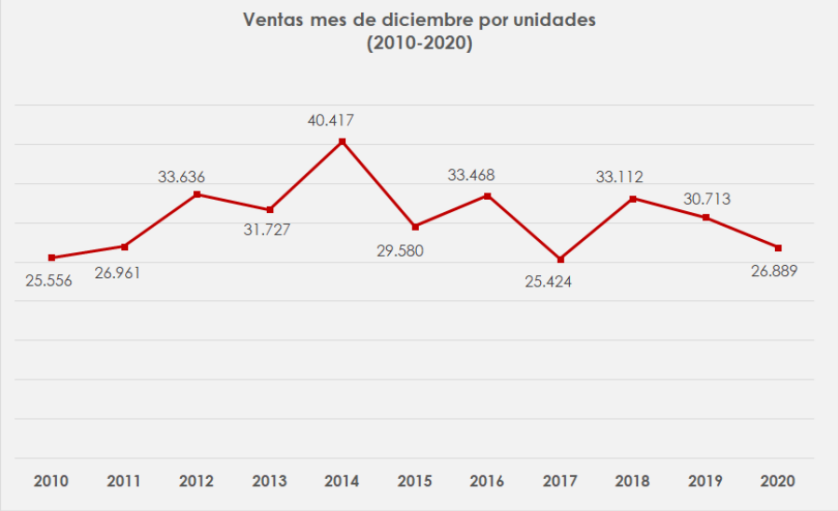
	Marca	Total 2020	Variación	Participación de mercado
1.	Renault	39.864	-30,1%	21,1%
2.	Chevrolet	33.790	-27,4%	17,9%
3.	Mazda	16.092	-21,2%	8,5%
4.	Nissan	14.170	-34,3%	7,5%
5.	Kia	12.493	-37,6%	6,6%
6.	Toyota	12.471	-23,0%	6,6%
7.	Volkswagen	9.600	-32,5%	5,1%
8.	Suzuki	7.696	-11,7	4,1%
9.	Ford	6.668	-39,0%	3,5%
10.	Hyundai	3.358	-41,0%	1,8%
11.	Mercedes-Benz	3.209	-33,5%	1,7%
12.	Foton	2.781	12,7%	1,5%
13.	BMW	2.497	-31,1%	1,3%
14.	JAC	2.262	-10,3%	1,2%
15.	Hino	1.954	-18,8%	1,0%
16.	Honda	1.704	-39,1%	0,9%
17.	Scania	1.282	85,3%	0,7%
18.	Peugeot	1.248	-32,6%	0,7%
19.	Volvo	1.112	-25,8%	0,6%
20.	JMC	1.108	36,3%	0,6%

Fuente: Los carros más vendidos de Colombia en 2020. El carro colombiano 2021.

La gráfica 2 muestra el histórico de ventas de vehículos nuevos para el mes de diciembre desde el año 2010 al año 2020, siendo diciembre uno de los meses más representativos para el comercio, indica que el mercado tiene tendencia a la baja desde el año 2019, en el que las ventas han venido decayendo hasta llegar al año de pandemia con 26.889 unidades. También se evidencia volatilidad que siempre ha sido una característica de este sector por diferentes ámbitos de coyuntura nacional e internacional. Generalmente los registros de ventas de vehículos nuevos van ligados a las fechas de matrículas y legalización de documentos ante los entes de tránsito. Regularmente para cierre de año, las concesionarias generan grandes descuentos y posibilidades de pago, con el fin de mover el inventario para el nuevo modelo del año próximo.

Gráfica 2

Histórico de ventas mes de diciembre (2010-2020)



Histórico de ventas mes de diciembre (2010-2020).

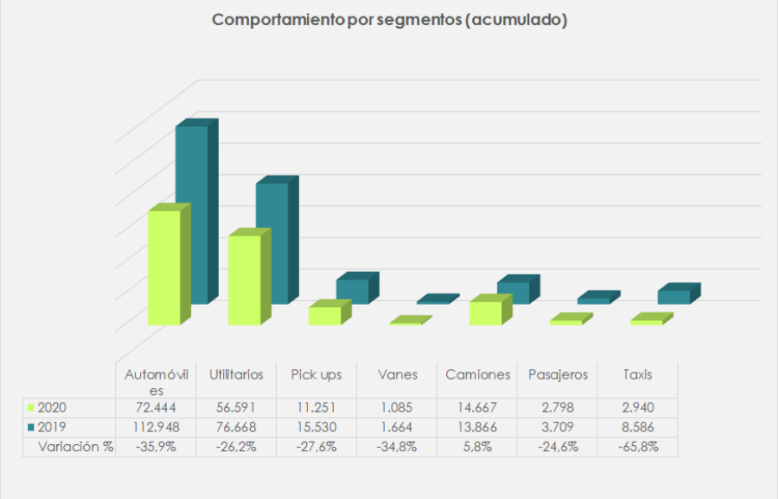
Fuente: Los carros más vendidos de Colombia en 2020. El carro colombiano 2021.

Para profundizar en estos datos, en la gráfica 3 se muestra el comportamiento de las ventas por segmentos, generando a detalle un acumulado del año 2020 con respecto al 2019. Estos segmentos se categorizan así: automóviles, utilitarios, pick ups, vans, camiones, pasajeros y taxis.

Si bien el proyecto está enfocado en el segmento de automóviles y camionetas, se considera de vital interés conocer la participación de todos los segmentos en el mercado para poder revisar el modelo y percibir oportunidades que probablemente no se han evidenciado en la experiencia de la autora. Se ratifica que los automóviles son el segmento con mayor participación en el mercado con ventas de 72.444 unidades para el año 2020. Seguidamente de los vehículos utilitarios con 56.591 unidades y en un siguiente nivel las pick ups con 11.251 unidades. Los taxis son el segmento con menos ventas con 2.940 unidades y un acumulado negativo del -65,8%, al igual que el segmento de pasajeros con un acumulado de -24,6% generando unas ventas de tan solo 2.798 unidades. El segmento de taxis y pasajeros han sido los más afectados y está muy relacionado a los protocolos de bioseguridad implantados por la pandemia.

Gráfica 3

Ventas por segmentos (acumulado 2020)



	Automóviles	Utilitarios	Pick ups	Vanes	Camiones	Pasajeros	Taxis
2020	72.444	56.591	11.251	1.085	14.667	2.798	2.940
2019	112.948	76.668	15.530	1.664	13.866	3.709	8.586
Variación %	-35,9%	-26,2%	-27,6%	-34,8%	5,8%	-24,6%	-65,8%

Ventas por segmentos (acumulado 2020).

En una publicación reciente que define los 10 carros premium más vendidos de Colombia en el primer semestre del 2021 realizado por la revista virtual El Carro Colombiano, se destaca el crecimiento del 3,6% del segmento de carros de lujo, totalizando 4.729 unidades vendidas. El mercado está siendo liderado por la marca alemana BMW, sin embargo, Mercedes Benz permanece con la venta del modelo más vendido con la clase GLC. Estos datos demuestran que

la marca Mercedes Benz repunta como la más vendida, con un rendimiento superior elevando sus ventas a un nivel de 149,5%, comercializando un total de 454 unidades. Seguido de BMW, con ventas de 334 unidades, incrementando sus resultados en 131,9%.

Tabla 3

Marcas premium más vendidas en el primer semestre 2021

	Marca	Ventas (Unidades)	Variación
1.	BMW	1.632	+34,3%
2.	Mercedes Benz	1.512	+14,5%
3.	Audi	600	+76%
4.	Volvo	465	+97,9%
5.	Mini	220	+30,2%
6.	Land Rover	169	+164,1%
7.	Porsche	41	+64%
8.	Jaguar	31	-18,4%
9.	DS	22	-4,2%
10.	Lexus	21	-4,5%

Fuente: Los 10 carros premium más vendidos de Colombia en el primer semestre. El carro colombiano 2021.

Tabla 4

Modelos premium más vendidos en el primer semestre 2021

	Marca y referencia	Ventas (Unidades)
1.	Mercedes Benz GLE	112
2.	Mercedes Benz GLC	109

3.	Audi Q5	74
4.	BMW X4	63
5.	Mercedes Benz Clase A	58
6.	Mercedes Benz GLB	58
7.	BMW X1	56
8.	Mercedes Benz CLA	54
9.	Audi Q3	52
10.	BMW Serie X3	42

Fuente: Los 10 carros premium más vendidos de Colombia en el primer semestre. El carro colombiano 2021.

Según el informe del sector automotor a agosto de 2021, emitido por Fenalco y la Andi, las ventas de vehículos nuevos en agosto crecieron un 59,4% respecto a agosto de 2020. En acumulación crece un 55,3% respecto al mismo periodo del 2020. Se registra un desabastecimiento de partes electrónicas que impacta la oferta de los vehículos. El segmento de vehículos no convencionales registra un crecimiento del 290% continuando con un crecimiento espectacular. Según información de matrículas, suministradas por el Registro único nacional de tránsito (RUNT), 21.052 unidades fueron matriculadas, presentando un decrecimiento del 9,6% respecto a agosto del año 2019. En el acumulado, el resultado de registros suma 155.180 vehículos nuevos con una disminución del 4,3% respecto al mismo periodo del 2019 y un aumento del 55,3% con respecto a agosto del 2020.

Según el último reporte de mayo del 2021, el segmento de vehículos eléctricos crece un 80,4% y el de los híbridos un 230,3%. De acuerdo con la información de matrículas suministrada por el Registro Único Nacional de Tránsito (RUNT), en mayo de 2021 se matricularon 14.684 vehículos nuevos, presentando un decrecimiento del 34% respecto a mayo de 2019 y un crecimiento del 64,6% respecto a mayo de 2020. En el acumulado de los cinco primeros meses del año, el resultado de registros es de 90.594 vehículos nuevos con una disminución del 6,2% respecto al mismo periodo del 2019 y un aumento del 50,1% respecto al 2020. Esto demuestra el impacto de un mes de alteraciones del orden público que frenó la recuperación del sector

automotor en gran medida. A su vez, las ventas de vehículos de los primeros 5 meses del 2021, crecieron el 50,1% con respecto al mismo periodo del 2020 y decreció el 6,2% respecto al mismo periodo del 2019.

Según el periódico La República, la reactivación económica del país que se oficializó a partir de septiembre del 2020, generó un impacto positivo en la economía, y la industria automotriz ha sido de las más beneficiadas. La apertura del comercio ha impulsado la compra de vehículos especialmente usados. Según la Asociación Nacional de Movilidad Sostenible (Andemos), para este mes se traspasaron 83.687 vehículos usados en el país, 5,2% más con respecto al mismo periodo del año 2019 que reportó 79.532; y 4,5 las ventas de carros nuevos del mes registrando 18.437 unidades. Esto ha demostrado la proporción cercana a tres vehículos usados vendidos por cada nuevo.

Las regiones del país con más movimientos de vehículos usados para el mes de septiembre registraron a Cundinamarca como la zona con mayor porcentaje de compra, incluyendo Bogotá con 187.252 unidades. La capital colombiana representó 81%. En segundo lugar, Antioquia con 85.303 unidades, y Medellín participando con 24.113 de traspaso de usados. En tercer lugar, se encuentra Valle del Cauca con 45.322 unidades y en cuarto lugar Santander con 22.759 traspasos.

Adicionalmente, teniendo en cuenta una publicación reciente por parte de La República (2021), se describe el crecimiento de 1,14% de los precios de carros usados en Colombia según estudio de Tucarro.com. El análisis se basó en el comportamiento y evolución de los precios de automóviles usados entre los meses de enero 2020 y enero 2021. Se determinó el incremento de los valores de carros y camionetas fabricados entre 2010 y 2016 con una cifra cercana al de la inflación reportada para el mismo periodo que se ubicó en 1,5% por parte del DANE. Esto se puede atribuir al crecimiento en la demanda de vehículos, tras la necesidad de encontrar medios de transporte seguros en medio de la pandemia y a mayor necesidad de estos se empezaron a buscar alternativas en los usados. Las marcas con mayor aumento de precios para los usados fueron: Toyota con 11,3%, Ford 4,6%, Volkswagen 2,9% y Mazda 2,0%; además, registró una disminución generalizada para Suzuki -5,1%, Mercedes Benz -3,1%, Bmw -2,9% y Hyundai -1,4%.

Según indican las cifras, los colombianos muestran tendencia en preferencia en la compra de vehículos usados, teniendo en cuenta que los trámites de traspasos tuvieron un aumento del 29% en el primer trimestre del 2021 referenciando al mismo periodo del año anterior y un 33% comparado con el 2019 (año previo a pandemia). En el primer trimestre del año 2021, se registraron 363.343 trámites de traspaso, de los cuales el 40% (146.877) correspondió a traspasos de automóviles.

En la plataforma Tucarro.com, la herramienta más usada para la compra y venta de vehículos nuevos y usados en el país actualmente, se expresa el dinamismo de estos mismos. Para el año 2021 se ha presentado que, si bien los precios de los carros más buscados están en gama baja, el segmento de lujo acelera a grandes velocidades. Según cifras, la demanda en el país se concentra en vehículos de hasta 25 millones de pesos con un total de 42% de las búsquedas, la franja entre 46 y 60 millones equivale al 10% y aquellos vehículos de más de 61 millones de pesos corresponden al 15%. El departamento que más busca vehículos por encima de los 80 millones de pesos corresponden al 9% de búsquedas y se encuentran en departamentos como Atlántico y Santander.

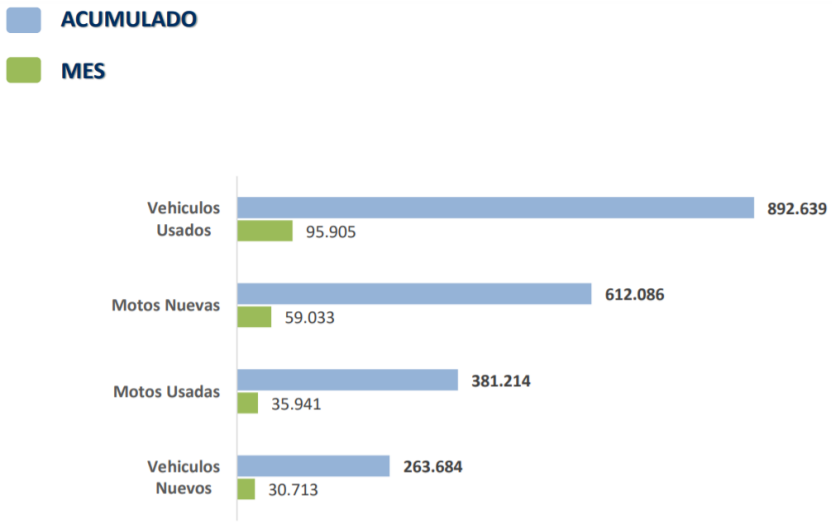
Los precios de carros de gama alta usados más buscados en Tucarro.com son:
$85.000.000, en este rango se encuentran referencias como Toyota, Audi y Mercedes; $110.000.000, en este rango de precio se encuentran referencias como Jeep Wrangler, Mercedes Benz Clase E y Porsche Cayenne; y $90.000.000, en este rango de precio se encuentran referencias como Audi Q7, Volkswagen Amarok y BMW X3.

Conforme a la información previa del estudio de mercados, y asumiendo los siguientes datos que se muestran en las gráficas, se definirá la demanda actual, real y potencial teniendo en cuenta datos de los últimos tres años que brindan la dirección de este proyecto.

Los datos que se detallan a continuación son tomados de los informes de traspasos de vehículos nuevos y usados que se realizan por parte de la Asociación nacional de movilidad sostenible (Andemos), en el que tienen en cuenta para este los registros de traspasos por parte del RUNT, que es la entidad encargada en administrar y consolidar los datos de los diferentes organismos de tránsito del país.

Gráfica 4

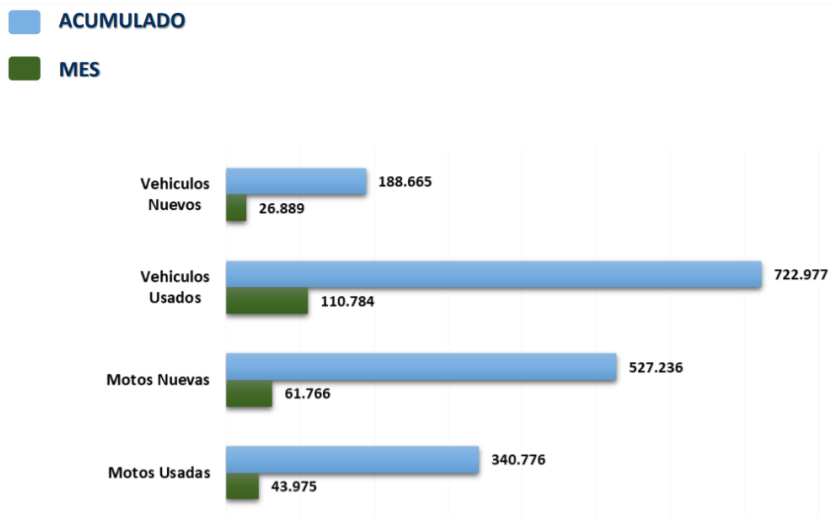
Resumen sector año 2019



Fuente: RUNT, cálculos Andemos.

Gráfica 5

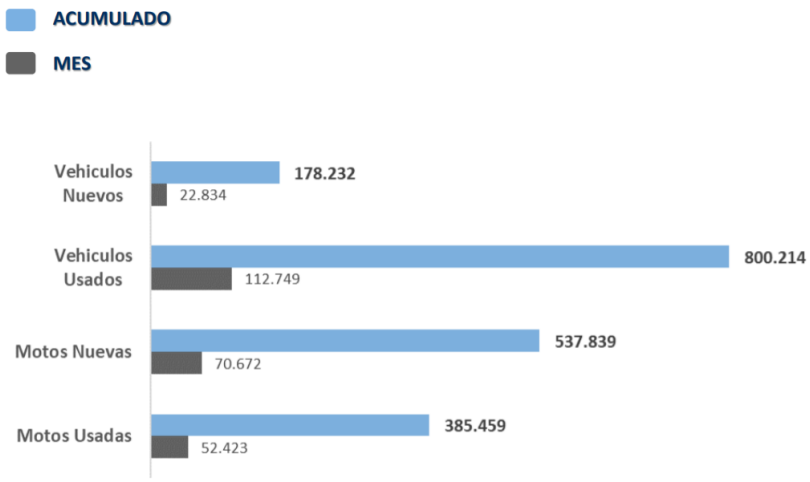
Resumen sector año 2020



Fuente: RUNT, cálculos Andemos.

Gráfica 6

Resumen sector año 2021 (acumulado septiembre)



Fuente: RUNT, cálculos Andemos.

De acuerdo con las gráficas anteriores, correspondientes a los resúmenes de los traspasos usados para el año 2019, 2020 y 2021 respectivamente, se evidencia lo siguiente:

En el año 2020, el total de ventas de vehículos usados fue de 722.977, lo que corresponde a una relación de 3,8. Por cada vehículo nuevo vendido, se realizan 3,8 traspasos de usados.

En el año 2021, el total de ventas de vehículos usados acumulado a septiembre fue de 800.214. Por cada vehículo nuevo vendido, se realizan 4,9 traspasos.

Esta información previa se toma como base inicial, teniendo en cuenta la totalidad de ventas de vehículos usados en el país, para poder definir de éstos, cuántos son de alta gama clasificándolos por las marcas de lujo que más se comercializan para posteriormente definir un porcentaje de participación en el mercado total.

En las siguientes tablas, se especifican los traspasos de vehículos usados por marcas.

Tabla 5

Traspasos vehículos por marca 2019

MARCA	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total	MARKET SHARE
CHEVROLET	14.235	20.370	21.260	19.911	23.534	20.149	25.002	24.150	23.750	24.723	22.110	27.795	266.989	29,9%
RENAULT	7.401	10.623	10.661	10.728	11.984	10.278	13.109	12.365	12.629	13.078	11.664	15.463	139.983	15,7%
MAZDA	3.600	5.284	5.396	5.304	6.045	5.165	6.617	6.172	6.111	6.504	5.729	7.505	69.432	7,8%
KIA	3.138	4.340	4.417	4.092	4.835	4.110	5.158	5.097	4.925	5.231	4.700	6.089	56.132	6,3%
HYUNDAI	2.882	4.163	4.284	4.005	4.548	3.873	4.681	4.507	4.581	4.591	4.165	5.012	51.292	5,7%
NISSAN	2.858	3.504	3.490	3.585	4.094	3.421	4.170	4.111	4.181	4.346	3.789	5.097	46.646	5,2%
TOYOTA	2.200	3.588	3.550	3.536	4.179	3.518	4.168	4.122	4.023	4.307	3.949	5.392	46.532	5,2%
FORD	2.025	3.164	3.237	3.132	3.577	3.041	3.725	3.633	3.681	3.891	3.343	4.582	41.031	4,6%
VOLKSWAGEN	1.346	1.968	1.956	2.189	2.287	1.943	2.427	2.429	2.336	2.609	2.302	3.128	26.920	3,0%
MITSUBISHI	723	1.139	1.182	1.218	1.458	1.174	1.329	1.298	1.287	1.343	1.174	1.548	14.873	1,7%
SUZUKI	668	755	759	898	888	790	996	955	984	1.005	916	1.217	10.831	1,2%
MERCEDES BENZ	398	726	753	784	845	726	873	829	880	930	828	1.182	9.754	1,1%
BMW	320	621	653	639	724	671	778	717	791	769	707	1.051	8.441	0,9%
DODGE	370	575	589	607	699	621	757	637	685	748	633	876	7.797	0,9%
INTERNATIONAL	367	488	533	506	608	484	571	583	671	729	546	631	6.717	0,8%
HONDA	285	463	479	467	594	509	611	518	545	614	468	699	6.252	0,7%
KENWORTH	325	443	513	422	496	402	515	419	552	550	459	542	5.638	0,6%
PEUGEOT	247	324	379	375	440	358	438	472	459	455	491	563	5.001	0,6%
DAEWOO	286	371	395	436	430	339	423	442	450	466	395	459	4.892	0,5%
FIAT	188	303	338	317	436	332	400	388	420	414	320	506	4.362	0,5%
OTRAS	3.345	4.875	5.055	4.876	5.725	4.913	5.659	5.373	5.591	5.945	5.199	6.568	63.124	7,1%
Total general	47.207	68.087	69.879	68.027	78.426	66.817	82.407	79.217	79.532	83.248	73.887	95.905	892.639	100%

Fuente: RUNT, cálculos Andemos.

Tabla 6

Traspaso de vehículos usados por marca 2020

MARCA	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total	MARKET SHARE
CHEVROLET	16.327	23.189	15.963	8	3.288	10.367	17.261	16.791	24.791	26.219	26.808	32.046	213.058	29,5%
RENAULT	9.141	12.690	8.458	1	1.979	5.370	8.563	8.393	12.658	13.956	14.266	17.961	113.436	15,7%
MAZDA	4.149	5.950	4.139	8	1.029	2.955	4.781	4.642	6.969	7.182	7.220	9.019	58.043	8,0%
KIA	3.732	5.092	3.221	5	780	2.204	3.516	3.383	4.846	5.354	5.386	6.827	44.346	6,1%
TOYOTA	2.710	4.113	3.033	1	789	2.216	3.695	3.703	5.096	5.119	5.220	6.703	42.398	5,9%
NISSAN	2.930	4.116	3.151	1	658	1.932	3.080	3.049	4.574	4.789	5.016	6.045	39.341	5,4%
HYUNDAI	2.971	4.111	2.794	2	558	1.634	2.712	2.566	3.916	4.203	4.317	5.243	35.027	4,8%
FORD	2.397	3.841	2.423	7	643	1.766	2.714	2.608	3.922	4.247	4.190	5.261	34.019	4,7%
VOLKSWAGEN	1.710	2.437	1.640	1	473	1.242	1.919	1.643	2.630	2.646	2.690	3.453	22.484	3,1%
MITSUBISHI	776	1.230	823		156	516	921	935	1.410	1.475	1.512	1.847	11.601	1,6%
SUZUKI	646	1.044	708	2	167	466	763	744	1.157	1.212	1.265	1.586	9.760	1,3%
MERCEDES BENZ	558	935	569		174	514	767	659	880	946	962	1.311	8.275	1,1%
BMW	460	771	489		183	416	716	645	904	856	1.008	1.234	7.682	1,1%
DODGE	439	746	467	1	121	350	590	583	850	838	855	1.105	6.945	1,0%
INTERNATIONAL	444	629	404	4	114	311	474	459	645	693	590	712	5.479	0,8%
HONDA	373	552	389		99	284	417	376	614	611	617	885	5.217	0,7%
PEUGEOT	321	466	282		81	190	322	258	436	467	500	607	3.930	0,5%
JAC	275	428	290		40	175	346	305	498	460	464	474	3.755	0,5%
KENWORTH	329	403	302		77	207	340	312	450	426	412	452	3.710	0,5%
JEEP	215	359	243		80	192	324	316	455	410	465	640	3.699	0,5%
OTRAS	3.689	5.680	4.050	3	808	2.634	4.342	4.021	5.986	6.140	6.046	7.373	50.772	7,0%
Total general	54.592	78.782	53.838	44	12.297	35.941	58.563	56.391	83.687	88.249	89.809	110.784	722.977	100%

Fuente: RUNT, cálculos Andemos.

Tabla 7

Traspaso de vehículos usados por marca acumulado 2021

MARCA	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Total	MARKET SHARE
CHEVROLET	13.311	27.293	30.534	24.189	20.560	26.090	28.928	30.982	32.662	234.549	29,3%
RENAULT	7.163	14.940	16.608	13.190	11.492	14.255	16.246	17.305	18.321	129.520	16,2%
MAZDA	3.700	7.578	8.410	6.704	5.858	7.249	7.991	8.706	9.256	65.452	8,2%
KIA	2.995	5.893	6.529	5.154	4.372	5.385	6.283	6.755	7.346	50.712	6,3%
TOYOTA	2.388	5.189	5.857	4.527	4.246	5.007	5.419	5.844	6.011	44.488	5,6%
NISSAN	2.469	4.925	5.644	4.462	3.924	4.773	5.347	5.850	6.320	43.714	5,5%
HYUNDAI	2.357	4.516	5.221	4.173	3.584	4.283	4.935	5.371	5.602	40.042	5,0%
FORD	1.994	4.444	4.780	3.759	3.334	3.996	4.619	4.884	5.344	37.154	4,6%
VOLKSWAGEN	1.344	2.794	3.127	2.578	2.340	2.773	3.124	3.355	3.584	25.019	3,1%
MITSUBISHI	677	1.480	1.720	1.360	1.141	1.447	1.650	1.734	1.821	13.030	1,6%
SUZUKI	671	1.365	1.515	1.087	957	1.254	1.378	1.524	1.665	11.416	1,4%
MERCEDES BENZ	447	1.018	1.167	845	868	918	1.040	1.190	1.243	8.736	1,1%
BMW	354	904	1.103	787	761	858	955	1.019	1.147	7.888	1,0%
DODGE	411	822	1.016	779	640	792	958	930	1.063	7.411	0,9%
HONDA	311	686	711	565	505	614	696	751	838	5.677	0,7%
INTERNATIONAL	335	594	698	491	426	555	582	641	658	4.980	0,6%
PEUGEOT	222	493	494	415	417	456	517	581	613	4.208	0,5%
JAC	246	480	541	408	313	441	490	552	599	4.070	0,5%
AUDI	179	428	504	398	373	399	450	536	521	3.788	0,5%
DAIHATSU	205	426	501	399	344	432	460	503	479	3.749	0,5%
OTROS	3.170	6.298	7.146	5.661	4.753	5.991	6.869	7.067	7.656	54.611	6,8%
Total general	44.949	92.566	103.826	81.931	71.208	87.968	98.937	106.080	112.749	800.214	100%

Fuente: RUNT, cálculos Andemos.

De acuerdo con las tablas anteriores, se evidencia que las marcas de vehículos de gama media y baja prevalecen en el mercado, sin embargo, teniendo en cuenta el objetivo de este proyecto; se clasifican aquellas que son marcas de lujo para poder tener un número más acertado en el mercado potencial. Estas marcas seleccionadas se clasifican teniendo en cuenta que son las marcas que más generan ventas en el país y que, de acuerdo a la experiencia de la autora del proyecto, son aquellas las cuales tienen buena rotación, margen de utilidad y están en el promedio de los valores de este segmento.

Tabla 8

Ventas de vehículos usados alta gama

Vehículos usados alta gama

Marca	Año		
	2019	2020	2021-09
TOYOTA	46,531	42,398	44,488
FORD	41,031	34,019	37,154
MITSUBISHI	14,873	11,601	13,030
MERCEDES BENZ	9,754	8,275	8,736
BMW	8,441	7,682	7,888
DODGE	7,797	6,945	7,411
TOTAL	128,427	110,920	118,707
% Total vehículos vendidos usados	14.39	15.34	14.83

Los porcentajes de los vehículos usados vendidos de alta gama que se muestran en la anterior tabla se definen tomando el total de venta de usados de alta gama y se dividen en la totalidad de traspasos de vehículos usados para así poder definir la participación de estos en el mercado total.

Se unifica la información previa para un mejor análisis en la siguiente tabla.

Tabla 9

Transacciones de vehículos nuevos, usados y usados alta gama

Transacción de vehículos			
Categoría	Año		
	2019	2020	2021-09
NUEVOS	263,684	188,665	178,232
USADOS	892,639	722,977	800,214
USADOS GAMA ALTA	128,427	110,920	118,707

Teniendo clara la participación de la venta de los vehículos usados de alta gama en el país, se puede calcular la demanda en función de la información ya dada, sin embargo, se

complementará a continuación con información de los traspasos de vehículos por departamentos para los años en estudio.

Tabla 10

Traspasos vehículos usados por departamento 2019

DEPARTAMENTO	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total	MARKET SHARE
Bogota D.C.	18.525	28.324	18.788	16	4.742	11.619	19.985	18.813	30.879	30.210	32.773	41.126	255.800	35,4%
Antioquia	11.378	15.261	9.726	2	3.392	8.765	10.614	10.962	15.203	17.016	16.572	18.166	137.057	19,0%
Valle del Cauca	5.271	7.899	5.471	3	983	4.086	6.977	6.502	8.130	8.451	7.810	10.966	72.549	10,0%
Cundinamarca	4.449	6.791	4.787		430	2.464	5.030	4.648	6.962	7.771	8.173	9.378	60.883	8,4%
Santander	3.218	4.110	2.635	1	752	2.007	3.099	2.824	4.113	4.542	4.557	5.113	36.971	5,1%
Caldas	1.785	2.394	1.607		412	1.383	2.292	2.055	2.689	2.536	2.461	3.272	22.886	3,2%
Risaralda	1.613	1.931	1.293	11	417	1.181	1.979	1.730	2.139	2.275	2.147	2.563	19.279	2,7%
Atlantico	1.641	1.788	1.249		197	639	944	1.055	1.737	2.232	2.434	3.100	17.016	2,4%
Huila	805	1.199	696	2	198	556	1.067	1.177	1.151	1.472	1.424	2.037	11.784	1,6%
Narino	262	909	1.224		16	278	709	906	1.730	1.750	1.733	2.023	11.540	1,6%
Boyaca	939	1.336	845		61	407	743	745	1.203	1.492	1.410	2.029	11.210	1,6%
Tolima	487	891	774		161	255	678	881	1.441	1.466	1.613	1.769	10.416	1,4%
Quindio	871	1.038	826		81	488	1.061	628	1.102	1.099	1.405	1.664	10.263	1,4%
Meta	805	1.068	664		116	456	875	703	1.207	1.349	1.078	1.693	10.014	1,4%
Norte de Santander	609	1.001	671	1	127	412	739	704	1.005	1.267	1.127	1.416	9.079	1,3%
Bolivar	510	728	489	1	51	124	305	490	679	811	712	1.008	5.908	0,8%
Cauca	403	591	421		29	247	484	525	767	790	653	911	5.821	0,8%
Cordoba	233	378	273		4	134	208	194	376	443	467	618	3.328	0,5%
Cesar	180	267	457	4	25	136	234	203	301	297	322	503	2.929	0,4%
Magdalena	191	249	218		27	66	117	198	208	240	270	466	2.250	0,3%
OTRAS	417	629	724	3	76	238	423	448	665	740	668	963	5.994	0,8%
Total general	54.592	78.782	53.838	44	12.297	35.941	58.563	56.391	83.687	88.249	89.809	110.784	722.977	100

Fuente: RUNT, cálculos Andemos.

Tabla 11

Traspaso de vehículos usados por departamento 2020

DEPARTAMENTO	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total	MARKET SHARE
Bogota D.C.	18.525	28.324	18.788	16	4.742	11.619	19.985	18.813	30.879	30.210	32.773	41.126	255.800	35,4%
Antioquia	11.378	15.261	9.726	2	3.392	8.765	10.614	10.962	15.203	17.016	16.572	18.166	137.057	19,0%
Valle del Cauca	5.271	7.899	5.471	3	983	4.086	6.977	6.502	8.130	8.451	7.810	10.966	72.549	10,0%
Cundinamarca	4.449	6.791	4.787		430	2.464	5.030	4.648	6.962	7.771	8.173	9.378	60.883	8,4%
Santander	3.218	4.110	2.635	1	752	2.007	3.099	2.824	4.113	4.542	4.557	5.113	36.971	5,1%
Caldas	1.785	2.394	1.607		412	1.383	2.292	2.055	2.689	2.536	2.461	3.272	22.886	3,2%
Risaralda	1.613	1.931	1.293	11	417	1.181	1.979	1.730	2.139	2.275	2.147	2.563	19.279	2,7%
Atlantico	1.641	1.788	1.249		197	639	944	1.055	1.737	2.232	2.434	3.100	17.016	2,4%
Huila	805	1.199	696	2	198	556	1.067	1.177	1.151	1.472	1.424	2.037	11.784	1,6%
Narino	262	909	1.224		16	278	709	906	1.730	1.750	1.733	2.023	11.540	1,6%
Boyaca	939	1.336	845		61	407	743	745	1.203	1.492	1.410	2.029	11.210	1,6%
Tolima	487	891	774		161	255	678	881	1.441	1.466	1.613	1.769	10.416	1,4%
Quindio	871	1.038	826		81	488	1.061	628	1.102	1.099	1.405	1.664	10.263	1,4%
Meta	805	1.068	664		116	456	875	703	1.207	1.349	1.078	1.693	10.014	1,4%
Norte de Santander	609	1.001	671	1	127	412	739	704	1.005	1.267	1.127	1.416	9.079	1,3%
Bolivar	510	728	489	1	51	124	305	490	679	811	712	1.008	5.908	0,8%
Cauca	403	591	421		29	247	484	525	767	790	653	911	5.821	0,8%
Cordoba	233	378	273		4	134	208	194	376	443	467	618	3.328	0,5%
Cesar	180	267	457	4	25	136	234	203	301	297	322	503	2.929	0,4%
Magdalena	191	249	218		27	66	117	198	208	240	270	466	2.250	0,3%
OTRAS	417	629	724	3	76	238	423	448	665	740	668	963	5.994	0,8%
Total general	54.592	78.782	53.838	44	12.297	35.941	58.563	56.391	83.687	88.249	89.809	110.784	722.977	100

Fuente: RUNT, cálculos Andemos.

Tabla 12

Traspaso de vehículos usados por departamento acumulado 2021

DEPARTAMENTO	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Total	MARKET SHARE
Bogota D.C.	13.748	32.620	36.951	29.419	27.188	30.649	35.458	37.720	39.860	**283.613**	**35,4%**
Antioquia	8.781	17.818	19.679	12.838	14.784	16.753	17.366	18.201	18.914	**145.134**	**18,1%**
Valle del Cauca	5.216	9.127	9.770	7.582	3.924	8.620	10.105	11.046	12.039	**77.429**	**9,7%**
Cundinamarca	3.831	7.574	9.210	7.285	5.754	7.597	8.706	8.446	9.603	**68.006**	**8,5%**
Santander	2.942	4.716	5.189	4.614	3.709	4.314	4.744	5.348	5.443	**41.019**	**5,1%**
Caldas	1.667	2.647	3.171	2.767	2.313	2.518	2.833	3.178	3.671	**24.765**	**3,1%**
Atlantico	1.405	2.231	2.160	1.884	2.223	2.445	2.518	2.895	2.931	**20.692**	**2,6%**
Risaralda	1.604	2.367	2.492	2.061	1.361	2.176	2.551	2.842	2.667	**20.121**	**2,5%**
Tolima	399	1.261	1.791	1.684	1.493	1.620	1.887	2.103	2.034	**14.272**	**1,8%**
Boyaca	687	1.592	1.904	1.651	1.128	1.537	1.606	1.955	2.103	**14.163**	**1,8%**
Narino	183	1.697	2.072	1.578	981	1.379	1.891	2.081	2.286	**14.148**	**1,8%**
Huila	555	1.528	1.657	1.640	1.079	1.358	1.576	1.791	1.910	**13.094**	**1,6%**
Quindio	911	1.610	1.439	1.439	820	1.410	1.666	1.619	1.686	**12.600**	**1,6%**
Norte de Santander	674	1.228	1.312	1.217	1.013	1.227	1.271	1.464	1.638	**11.044**	**1,4%**
Meta	681	1.142	1.275	1.130	1.031	1.149	1.235	1.346	1.586	**10.575**	**1,3%**
Bolivar	378	761	957	844	679	837	853	948	1.085	**7.342**	**0,9%**
Cauca	370	724	794	635	224	637	848	839	1.004	**6.075**	**0,8%**
Cordoba	174	398	426	387	379	383	452	587	641	**3.827**	**0,5%**
Cesar	216	381	431	337	310	313	240	383	282	**2.893**	**0,4%**
Magdalena	162	336	294	248	260	328	360	362	401	**2.751**	**0,3%**
OTROS	365	808	852	691	555	718	771	926	965	**6.651**	**0,8%**
Total general	44.949	92.566	103.826	81.931	71.208	87.968	98.937	106.080	112.749	800.214	100

Fuente: RUNT, cálculos Andemos.

Si bien el modelo de negocio está planteado para ser desarrollado en Bucaramanga, se referencian las ciudades más importantes para el mercado y se clasifican en la siguiente tabla.

Estas ciudades son aquellas a las que se puede apostar a comercializar vehículos, teniendo en cuenta que las ventas son generadas a nivel local y nacional.

Tabla 13

Traspasos de vehículos usados por ciudades principales

Ciudades traspasos vehículos usados		
	2019	2020
Bucaramanga	21,533	17,495
Floridablanca	8,469	6,540

Girón	9,152	7,953
Bogotá	331,225	255,800
Cali	68,783	53,544
Medellín	48,772	39,550
Barranquilla	17,661	13,053

De acuerdo con la guía de aproximaciones de participación en el mercado que fue dada por Entrepreneur, 2011, en el mercado nacional y específicamente en el sector de vehículos usados de lujo existen algunos grandes competidores, con productos similares y por lo tanto se apuesta a participar en un 0,5% del mercado y esto corresponde a una estimación de la demanda de 1.969 unidades bajo la metodología planteada, sin embargo, por la experticia de la autora del proyecto, se establecerá un número que se pueda abarcar realmente gracias a la capacidad instalada y equipo de trabajo que se ajuste a un número más real.

6. Análisis técnico

6.1 Estudio de localización

La localización se hizo a través de un estudio cualitativo, definiendo factores a tener en cuenta para la perspectiva del negocio, alternativas a evaluar, porcentajes de valoración para cada uno con respecto a la experiencia de la autora y ponderación de cada una para determinar la mejor alternativa.

6.1.1 Selección de factores

Para la ubicación de la oficina de negocios y vitrina para el inventario, se tuvieron en cuenta los siguientes factores.

-Costo inicial

-Área

-Accesibilidad

-Cercanía a área comerciales

-Seguridad

-Facilidad para adecuar y proyectar ampliar el negocio

Costo inicial

El enfoque de este factor está relacionado con la posibilidad de iniciar el negocio con atención física, bajo un costo bajo que permita dar inicio a la realización de las actividades con proyección de expansión a mediano plazo, con el objetivo de ir cumpliendo planes que se han planteado desde el inicio de este modelo de negocio de una manera progresiva.

Área

Relacionado con suplir las necesidades de la empresa para poder desarrollar el core de las actividades del negocio, con facilidades de parqueo para los vehículos cumpliendo con ciertas regulaciones de seguridad que permitan mantener el inventario con fácil acceso.

Accesibilidad

Este es uno de los factores más relevantes, pues una de las prioridades para el desarrollo de este negocio es el permitir el fácil acceso por distintas vías de la ciudad para permitir al cliente llegar de manera multimodal.

Cercanía a áreas comerciales

Relacionado con tener cortas distancias que permitan la movilidad de los miembros de la empresa, clientes y proveedores en pro de facilitar trámites que permitan ser desarrollados en corto tiempo.

Seguridad

Este factor ha sido considerado como el más importante, concibiendo que la mayor la problemática de la mayoría de negocios de comercialización es la ubicación en sectores lejanos de la ciudad y de difícil acceso.

Facilidad para adecuar y proyectar ampliar el negocio

Considerando que el desarrollo de la idea central de este negocio, al corto plazo pueda ir generando oportunidades de expansión y requerimiento de mayor personal, se establece una característica importante que permita desarrollar actividades a largo plazo y con posibilidades de adecuarse de acuerdo a las necesidades del desarrollo de este.

6.1.2 Valoración de factores

La valoración para las alternativas se asignó de acuerdo con las características del negocio, las proyecciones del modelo de negocio planteado, de tal forma que responda a las expectativas que tienen los clientes en busca de una nueva experiencia y servicio.

-Costo inicial 10%

-Área 25%

-Accesibilidad 12%

-Cercanía a área comerciales 16%

-Seguridad 25%

-Facilidad para adecuar y proyectar ampliar el negocio 12%

6.1.3 Descripción de las alternativas

Las alternativas consideradas son, Alternativa A ubicada en la Cra 34 con cll 33 esquina, Alternativa B en la Cll 49#28-38 y Alternativa C en la Cll 34 con 32.

Alternativa A

Espacio disponible de 800 mts, lote abierto en buen estado, buena ubicación, arriendo lote $2.500.000 +iva. Necesidad de construir o adecuar oficinas y espacios como tal de la empresa. Requiere una inversión inicial muy elevada.

Alternativa B

Espacio disponible para oficinas 120mts, y para vitrina de vehículos 400mts. Espacios divididos, área comercial, sobre la carrera principal cuenta con negocios comerciales que permiten flujo constante de personas, parqueadero público, Metropolitan Business Center a dos cuadras, considerado como uno de los edificios más prestigiosos de negocios de Bucaramanga. Costo de arriendo oficinas inicial $2.000.000.

Alternativa C

Espacio disponible de 600 mts, local comercial, vitrina limitada, ingreso y disposición de espacios de difícil acceso. Arriendo $8.500.000 + IVA. Inversión inicial baja.

6.1.4 Ponderación de alternativas

Los valores asignados para las alternativas en cada factor mencionado se dieron en una escala de 1 a 100, siendo esta valoración seleccionada con el fin de establecer un porcentaje significativo de discriminación entre cada uno.

6.1.5 Evaluación de alternativas

Por medio de la siguiente matriz de ponderación de los factores se muestran las tres alternativas revisadas y los resultados.

Tabla 14

Matriz de valoración de alternativas

Factores	Peso Relativo	Alternativas					
		Alternativa A	Peso equivalente	Alternativa B	Peso Equivalente	Alternativa C	Peso Equivalente
Costo inicial y proyectado	10%	10	1	70	0,7	20	2
Área	25%	80	20	85	21.25	30	7,5
Accesibilidad	12%	70	8,4	80	9,6	40	4,8
Cercanía a	16%	50	8	70	11,2	50	8

áreas comerciales							
Seguridad	25%	60	15	80	20	50	12,5
Facilidad para adecuar y proyectar ampliar el negocio	12%	70	8,4	90	10,8	40	4,8
Puntaje Total	100%	340	60,8	475	75,3	230	39,6

La alternativa seleccionada de acuerdo a la calificación de los factores y sus ponderaciones es la Alternativa B. Lo que establece que las oficinales y vitrina del modelo de negocio se establecen en Cll 49#28-38 Oficina 1, 2do piso, Barrio Sotomayor. A continuación, se muestran imágenes de referencia de la alternativa seleccionada y diseño.

Figura 2

Imagenes locación alternativa seleccionada

6.1.6 Costos de inversión

De acuerdo a la selección de la alternativa B, en la siguiente tabla se muestran los costos de inversión a incurrir para el primer año de funcionamiento de la empresa. El diseño está definido por un ambiente agradable, que permita el relacionamiento comercial y prime la tranquilidad y seguridad para los clientes.

Tabla 15

Costos de inversión inicial

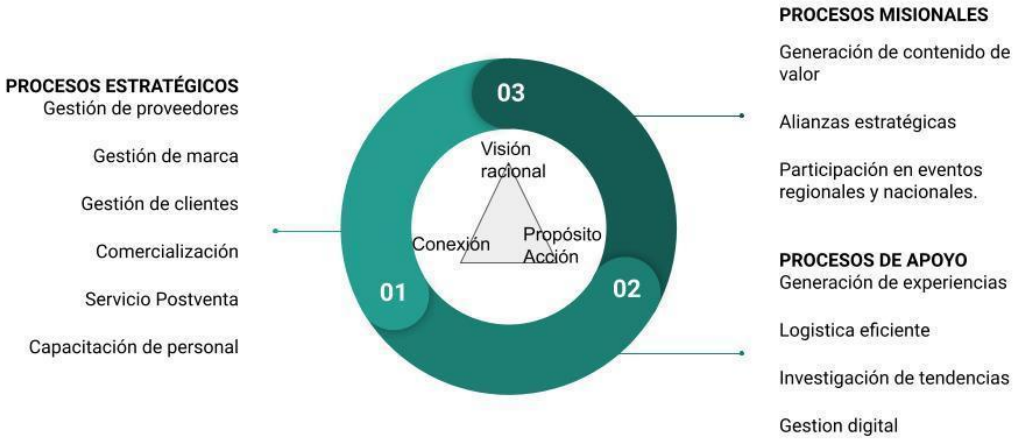
Inversión inicial		
Adecuación oficina Materiales Instalaciones	$20,000,000	(Cielos rasos, iluminación, arreglo pisos, divisiones...)
Planta y equipo	$6,200,000	(Televisores y su instalación)
Muebles	$16,000,000	(Puestos de trabajo equipados)
Plan mercadeo	$5,000,000	($2.500.000 diseño marca, $2.500.000 plan comunicaciones)
Sistema de seguridad	$2,500,000	
Gastos de constitución legal	$2,000,000	Gastos legales
Capital de trabajo inicial	$6,000,000	(mantener inventarios, papelería, efectivo, gastos menores...)
TOTAL	$57,700,000	

6.2 Mapa de procesos

A través del mapa de procesos, se definen procesos estratégicos, misionales y de apoyo para la empresa, enfocados al cumplimiento de objetivos empresariales, generando experiencia diferente y empática de inicio a fin. En la siguiente figura, se representa cada proceso.

Figura 3

Mapa de procesos



6.3 Abastecimiento

Para el desarrollo de este modelo de negocio, el abastecimiento hace parte de uno de los procesos estratégicos de la empresa gracias a la gestión de proveedores y gestión de clientes. Las diferentes modalidades para abastecerse se definirán de acuerdo a la experiencia de la autora del proyecto y un nuevo planteamiento digital en pro de ampliar esta red.

Esta gestión es posible gracias al manejo de diferentes medios gratuitos que se han recopilado en el tiempo y son funcionales para este proceso. En la siguiente lista se relacionan las diferentes herramientas esenciales para el cumplimiento adecuado de este proceso. El éxito del abastecimiento se encuentra relacionado al seguimiento que se le da a diario tanto a los

vehículos como tal que se encuentren en el segmento que se maneja y también en la gestión de llamadas a las personas como comisionistas que están en campo en búsqueda de estos.

Mercadolibre.com.co
Autobastas
Comisionistas a nivel nacional (Santander, Norte de Santander, Antioquia, Cundinamarca y Valle del Cauca)
Referidos
Clientes antiguos
Periódico Vanguardia Liberal, y periódicos regionales
Oportunidades en el mercado
Visitas en la vitrina directamente por parte del cliente
Social media (estrategia de captación)

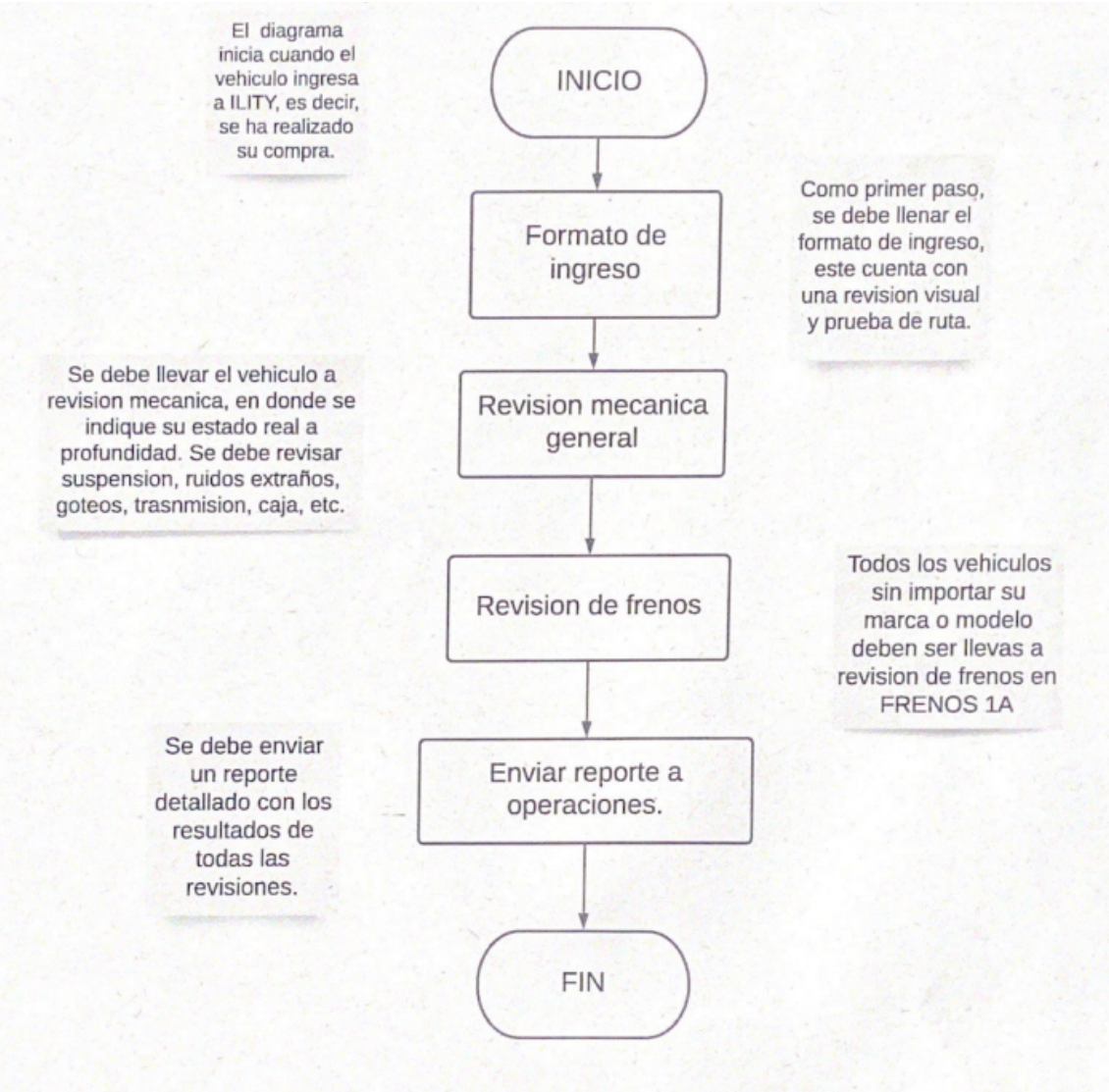
6.4 Gestión de marca

La gestión de marca es un proceso muy importante para la empresa, porque es esta la herramienta que permitirá lograr dejar recordación en los clientes, gracias a la generación de contenido estratégico que se brinda en el plan de comunicaciones, y así mismo en la experiencia que se brinda durante y después de los servicios que se prestan. Esta gestión está directamente relacionada con un servicio de empatía, y de disposición al servicio a poder generar no solo la gestión de la venta del producto, sino del propósito de la marca, del modelo de negocio de movilidad.

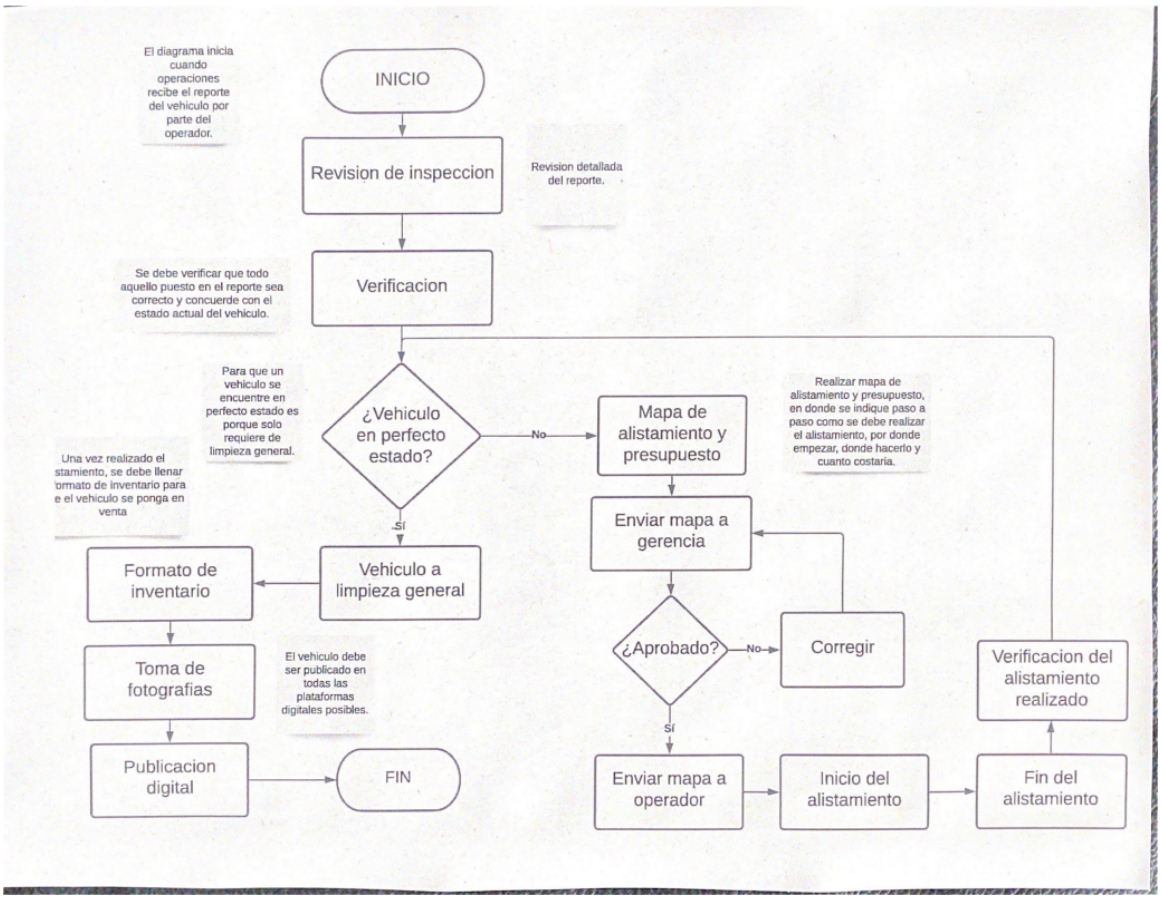
6.5 Comercialización y servicio postventa

En este proceso que está soportado con los procesos de apoyo como lo son la generación de experiencias y logística eficiente; se maneja el core del negocio. Gracias a la gestión estratégica de proveedores, se permite la adquisición de vehículos usados, para realizar uno de los procedimientos más importantes que se conoce como el diagnóstico; este diagnóstico es

desarrollado por un operador que en este caso específico lo hará el asesor de ventas por medio de una app digital gratuita, definiendo de esta manera el estado inicial en el que el vehículo ingresa y las sugerencias que se brindan para adecuarlo y alistar a punto final para posteriormente ingresar a vitrina e iniciar el proceso de venta. Este procedimiento se relaciona en los siguientes diagramas para tener mayor claridad. Posteriormente a esto, por parte de la gerencia se realiza una revisión para dar aprobación y o rechazo de lo sugerido y realizar lo autorizado. Posteriormente a esto se cumple con el proceso final que es la venta. Es importante tener en cuenta, que la venta está dirigida a clientes de todo el país gracias a los recursos digitales, ofreciendo gracias a la experticia de la autora del proyecto para que el cliente final pueda venir a la ciudad de Bucaramanga o el vehículo sea enviado por medio de una cama baja a la ciudad de origen del comprador. Este servicio es ofrecido gracias a la confianza que se ha podido generar en el tiempo para lograr ventas de esta manera. El core del negocio se basa en la facilidad de negociación, de acuerdos, y de practicidad para el cliente comprendiendo que el tiempo es un recurso limitado.



Nota: El diagrama anterior inicia cuando el vehículo ingresa a ILITY, es decir se ha realizado la compra.



Nota: El diagrama anterior demuestra el procedimiento que debe seguir cuando operaciones recibe el reporte del ingreso por parte de la gerencia, después del procedimiento primario que se visualiza previamente a este.

6.6 Generación de contenido de valor

Como se puede observar en el diagrama de procesos, el ítem de generación de contenido de valor se encuentra bajo los procesos misionales. La razón de este planteamiento está en uno de los diferenciadores de esta empresa que, de acuerdo a las tendencias de nuevos modelos de negocios, se ha comprendido que el propósito de una empresa no es en el intercambio de bienes y servicios sino en el ser de la marca como tal. Y la generación de valor que se brinda en este modelo de negocio, es poder por medio de un negocio tradicional de vender vehículos usados de

alta gama, generar contenido que llegue a los clientes y referidos de la empresa para de esta manera poder ser miembros activos en generar mejora en la movilidad de la región, en el siguiente capítulo de mercado se puede comprender de una mejor manera la estrategia de comunicación y el ser de este modelo de negocio. Que si bien, financieramente es viable y factible, el objetivo más importante es ser sostenibles en el tiempo y en generación de mejoras en la región de Santander.

Para poder lograr y cumplir con los procesos mencionados, se plantea un análisis organizacional para definir el equipo de trabajo a tener en cuenta en el desarrollo del proyecto.

6.7 Análisis organizacional

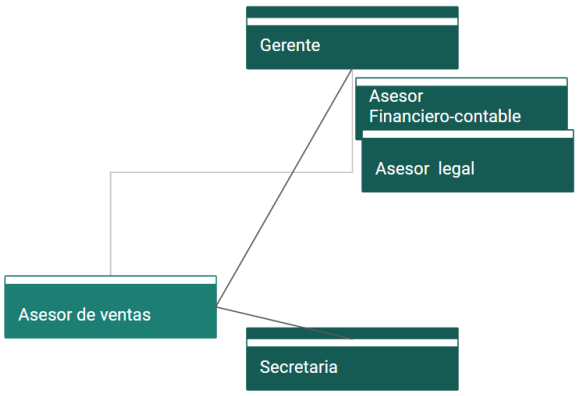
Se contará con una gerente que es socia de la empresa, una secretaria, un asesor de ventas. El personal administrativo adicional auxiliar que se requiera en su momento se irá dando en el camino. Inicialmente estas 3 personas iniciarán en el desarrollo de la primera fase del negocio, quienes trabajarán por contrato a término indefinido con jornada completa en la que desarrollarán funciones establecidas relacionadas con el direccionamiento y operación de la empresa.

Gestión legal y financiera se disponen como contratación por prestación de servicios, que brindarán apoyo trimestral con el fin de ir revisando los lineamientos de la empresa de acuerdo a los objetivos planteados iniciales y proyección de esta. El personal que se encarga de servicios operativos y logísticos se terceriza de acuerdo a las necesidades que se requieran.

6.7.1 Organigrama

Gráfica 7

Organigrama plan de negocios



6.7.2 Descripción de cargos

En la siguiente tabla se describen las generalidades de las funciones y cargos definidos que requiere el desarrollo de la empresa.

Tabla 16

Descripción de cargos

Cargo	**Descripción**
Gerente	Dirección, gestión estratégica y comercial de la empresa.
Secretaria (Aux Contable)	Apoyo con la comunicación y gestión con clientes, proveedores y aliados. Gestión administrativa.
Asesor comercial	Dirección y gestión operativa del área de compras, alistamiento y ventas. Gestor de proyectos planteados por dirección general.
Asesor financiero y legal	Dirección estratégica en términos financieros y legales que permiten la revisión de actividades de la empresa trimestralmente.

6.7.3 Estructura salarial

La estructura salarial está definida de acuerdo a los análisis de salarios en Colombia actualmente, en el que se establecen acorde a las responsabilidades y profesionalismo que se requiere en la empresa. La gerencia inicialmente su salario será de $3.000.000, mientras que la

secretaría contará con un salario de 1 SMMLV junto con las horas extras que llegase a generar. El asesor comercial tendrá un salario por $1.000.000 más prestaciones que ordena la ley y el asesor financiero y legal recibirán 1 SMMLV trimestralmente.

7. Análisis legal

Este estudio es realizado con el objetivo de identificar los requerimientos para la constitución de la empresa de movilidad, teniendo en cuenta la información en la entidad de Cámara de Comercio de Bucaramanga, y así mismo las normativas en cuanto al desarrollo del core del negocio. De acuerdo al decreto 1879 de 2009, se reglamenta los documentos exigidos a los establecimientos de comercio para la apertura y operación, sobre medios informativos, comunicación de apertura a la autoridad distrital y sobre las exigencias para el registro y apertura de establecimientos en general.

7.1 Constitución de la empresa

Para la constitución de la empresa, a partir de razones de tributación, patrimonio y flexibilidad se define la creación de una sociedad (S.A.S) sociedad por acciones simplificadas, que es la adecuada y sugerida para el tipo de negocio a desarrollar. Se plantea que la empresa se define como Ility S.A.S. Para este tipo de sociedad, los socios no están obligados al pago de obligaciones financieras de la empresa, se pueden tener los accionistas que se requieran y no requiere de una junta directiva.

7.2 Disponibilidad del nombre

Se realiza la verificación de la disponibilidad del nombre asignado en el Registro Único Empresarial y social (RUES), encontrando que este nombre está disponible tal como se muestra en la siguiente figura.

Figura 4

Resultado búsqueda en el RUES

También se tiene en cuenta la disponibilidad del nombre en el Control Nacional de Homonimia que permite el registro de nombres de sociedades y establecimientos de comercio sea controlado no solo en Santander sino también a nivel nacional. En la siguiente gráfica se puede observar que el nombre seleccionado para la empresa se encuentra disponible y debe estar sujeto a revisión posteriormente por parte de la Cámara de Comercio.

Figura 5

Consulta de Homonimia

7.3 Códigos de actividad económica CIIU

La Cámara de Comercio permite establecer diferencias entre las actividades económicas que se desarrollan. Para esta ocasión el código más pertinente a utilizar es 4512.

4512 Corresponde al comercio de vehículos de automotores usados.

7.4 Uso de suelo

Para esto es importante que la locación del establecimiento cuente con matrícula mercantil vigente y, por medio de la Alcaldía municipal, se trámite el permiso para la autorización del funcionamiento del negocio.

7.5 Trámites DIAN-CÁMARA DE COMERCIO

En esta fase se formaliza la creación de la empresa por medio del desarrollo de los estatutos de la sociedad que convengan de acuerdo a los objetivos a cumplir. Teniendo en cuenta la actividad económica, ante la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, se tramita junto con la cédula del representante legal el pago de los impuestos de apertura. Se debe tramitar el Registro Único Tributario-RUT en la DIAN. Se calcula el valor a pagar para obtener el certificado de la cámara de comercio, que es calculado de acuerdo a los activos vinculados a la actividad comercial. Esta matrícula mercantil debe renovarse anualmente durante los primeros tres meses del año.

7.6 Aspectos del sector

Ley 1582 de 2012 Protección de datos personales

Ley 1480 de 2011. Estatutos del consumidores

8. Análisis financiero

Se considera en este capítulo el estudio financiero para analizar la viabilidad de la creación de este modelo de negocio. Se tienen en cuenta variables macroeconómicas como lo son la inflación (3,75%), crecimiento del negocio anual (4%), tasa de retorno de inversión (15%), entre otros. Se establece que se puede participar en un 0,5%, sin embargo, de acuerdo a la volatilidad del mercado y la especulación en los precios, se define que el número de vehículos usados de ventas en el primer año debe ser de 52 unidades y con un crecimiento progresivo de acuerdo a la inflación de país; se establece un promedio de $90.000.000 como precio de vehículos usados de alta gama, margen de ganancia del 5% por vehículos y con estos datos se estiman los flujos de caja libre por 5 años, plan de depreciación, diferidos y balance general. Estos datos están justificados en la información del estudio de mercados. Se realiza el análisis de valores VPN valor presente neto y tasa interna de retorno TIR. Y para el análisis de sensibilidad de variable precio de vehículo y número de unidades vendidas.

Las variables a utilizar para el estudio financiero son:

Tabla 17

Variables

Variables	
INFLACIÓN	3.75%
CRECIMIENTO(Negocio)	4%
FACTOR PRESTACIONAL	35%
TASA DE OPORTUNIDAD INVERSIONISTA	15%

Nota: El 15% correspondiente a la tasa de oportunidad del inversionista se plantea a partir de la experiencia de la autora basado.

8.1 Inversión inicial

Es realizada con los recursos propios de la autora del proyecto, por lo tanto, no se requieren inversionistas externos para el desarrollo de este proyecto. Estos recursos son necesarios para la prestación de los servicios, enfocados en brindar una experiencia empática, con enfoque digital y personalizado.

Tabla 18

Inversión inicial

Inversión inicial		
Adecuación oficina		
Materiales		
Instalaciones	$20,000,000	(Cielos rasos, iluminación, arreglo pisos, divisiones...)
Planta y equipo	$6,200,000	(Televisores y su instalación)
Muebles	$16,000,000	(Puestos de trabajo equipados)
Plan mercadeo	$5,000,000	($2.500.000 diseño marca, $2.500.000 plan comunicaciones)
Sistema de seguridad	$2,500,000	
Constitución empresa	$2,000,000	(Constitución legal ante entidades pertinentes)
Capital de trabajo inicial	$6,000,000	(mantener inventarios papelería,efectivo gastos menores...)
TOTAL	$57,700,000	

8.2 Plan de depreciación

Tabla 19

Plan de depreciación

Plan de depreciación	2021	2022	2023	2024	2025	2026

Activos fijos brutos	$44,700,000	$44,700,000	$44,700,000	$44,700,000	$44,700,000	$44,700,000
Depreciación del periodo		$8,940,000	$8,940,000	$8,940,000	$8,940,000	$8,940,000
Depreciación acumulada		$8,940,000	$17,880,000	$26,820,000	$35,760,000	$44,700,000
Activos fijos netos	$44,700,000	$35,760,000	$26,820,000	$17,880,000	$8,940,000	$0

Nota: En el plan de depreciación se tienen en cuenta los activos fijos de la inversión inicial que incluye la adecuación de la oficina, inversión de planta y equipo, muebles equipados para el equipo de trabajo y el sistema de video de seguridad.

8.3 Diferidos

Tabla 20
Diferidos

	2021	2022	2023	2024	2025	2026
DIFERIDO BRUTO(Plan de mercadeo)	$5,000,000	$5,000,000	$5,000,000	$5,000,000	$5,000,000	$5,000,000
Diferido del periodo		$1,000,000	$1,000,000	$1,000,000	$1,000,000	$1,000,000
Diferido acumulado		$1,000,000	$2,000,000	$3,000,000	$4,000,000	$5,000,000
Diferido neto	$5,000,000	$4,000,000	$3,000,000	$2,000,000	$1,000,000	$0

Nota: En los diferidos se tuvo en cuenta el plan de mercado únicamente.

8.4 Estimación Flujos de caja libre

Tabla 21
Flujos de caja libre

Flujos de caja libre		2022	2023	2024	2025	2026
Número de vehículos		52	55	58	61	64

año						
Precio promedio		$90,000,000	$93,375,000	$96,876,563	$100,509,434	$104,278,537
Margen de ganancia		5%	5%	5%	5%	5%
Ingresos brutos		$210,600,000	$231,103,125	$252,847,828	$275,898,395	$300,322,188
Costos de operación						
Arriendo		$24,000,000	$24,900,000	$25,833,750	$26,802,516	$27,807,610
Servicios públicos		$3,800,000	$3,942,500	$4,090,344	$4,243,732	$4,402,872
Depreciaciones		$8,940,000	$8,940,000	$8,940,000	$8,940,000	$8,940,000
Cafetería		$3,600,000	$3,735,000	$3,875,063	$4,020,377	$4,171,141
Oficios varios (mantenimientos)		$1,350,000	$1,400,625	$1,453,148	$1,507,642	$1,564,178
Seguridad		$1,800,000	$1,867,500	$1,937,531	$2,010,189	$2,085,571
Combustible						
TOTAL COSTOS DE OPERACIÓN		$43,490,000	$44,785,625	$46,129,836	$47,524,455	$48,971,372
Gastos de administración						
Servicios públicos		$1,000,000	$1,037,500	$1,076,406	$1,116,771	$1,158,650
Contador		$12,000,000	$12,450,000	$12,916,875	$13,401,258	$13,903,805
Gestión legal y financiera		$12,000,000.0	$12,450,000.0	$12,916,875.0	$13,401,257.8	$13,903,805.0
Sueldo de administración		$81,000,000.0	$84,037,500.0	$87,188,906.3	$90,458,490.2	$93,850,683.6

TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACIÓN		$106,000,000	$109,975,000	$114,099,063	$118,377,777	$122,816,944
Gastos de ventas						
Diferidos plan de mercadeo		$1,000,000	$1,000,000	$1,000,000	$1,000,000	$1,000,000
Comisiones	1%	$63,180,000	$51,356,250	$56,188,406	$61,310,754	$66,738,264
TOTAL GASTOS DE VENTAS		$64,180,000	$52,356,250	$57,188,406	$62,310,754	$67,738,264
Utilidad operativa		-$3,070,000	$23,986,250	$35,430,523	$47,685,409	$60,795,608
Gastos financieros		0	0	0	0	0
Utilidad antes de impuestos		-$3,070,000	$23,986,250	$35,430,523	$47,685,409	$60,795,608
Impuestos	33 %	0	$7,915,463	$11,692,073	$15,736,185	$20,062,551
Utilidad neta		-$3,070,000	$16,070,788	$23,738,451	$31,949,224	$40,733,057
Depreciación y diferido		$9,940,000	$9,940,000	$9,940,000	$9,940,000	$9,940,000
Inversiones en capital de trabajo		$225,000	$233,438	$242,191	$251,274	$260,696
Valor residual						$7,212,599

Nota: Los ingresos brutos son el resultado de la venta de las unidades planteadas año a año, por el precio de venta promedio de este segmento y esto por el 5% que es el margen de utilidad para cada negociación individual por vehículo vendido.

8.5 TIR y VPN

Tabla 22

TIR y VPN

TIR	46.56%	FACTIBLE
VPN	$55,010,946.58	FACTIBLE

Nota: Estas cifras de la TIR y VPN son estimadas a partir de los flujos de caja libre, por lo que se muestran explícitamente a continuación en el análisis de sensibilidad explicando que por cada 1% que suba el número de vehículos vendidos, el VPN sube de igual en un escenario optimista, y por cada 1% que baje el número de vehículos vendidos planteados, el VPN baja igual en un escenario pesimista.

8.6 Análisis de sensibilidad

Tabla 23

Análisis de sensibilidad

Análisis de sensibilidad de la variable N de vehiculos VPN			
Escenario optimista	$72,846,021.76	$3,567,015.04	Por cada 1% que suba el numero de vehiculos vendidos, el VPN sube =
Escenario mas probable	$55,010,946.58		
Escenario pesimitas	$31,463,116.42	$4,709,566.03	Por cada 1% que baje el numero de vehiculos vendidos, el VPN baja=
Punto de equilibrio	Numeros de carros minimo al año para recibir rentabilidad 15% es de 35		
Análisis de sensibilidad de la variable Precio promedio VPN			
Escenario optimista	$78,306,015.81	$4,659,014	
Escenario mas probable	$55,010,947		
Escenario pesimitas	$31,715,877.34	$4,659,014	
Punto de equilibrio	Precio promedio de vehiculo promedio 90		

8.7 Balance general

Tabla 24

Balance general

BALANCE GENERAL	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Capital de trabajo	$6,000,000	$6,225,000	$6,458,438	$6,700,629	$6,951,902	$7,212,599

Planta y equipo	$8,700,000	$8,700,000	$8,700,000	$8,700,000	$8,700,000	$8,700,000
Muebles y enseres	$16,000,000	$16,000,000	$16,000,000	$16,000,000	$16,000,000	$16,000,000
Edificios	$20,000,000	$20,000,000	$20,000,000	$20,000,000	$20,000,000	$20,000,000
Depreciación acumulada		$8,940,000	$17,880,000	$26,820,000	$35,760,000	$44,700,000
Activos fijos netos	$44,700,000	$35,760,000	$26,820,000	$17,880,000	$8,940,000	$0
Diferidos	$5,000,000	$4,000,000	$3,000,000	$2,000,000	$1,000,000	$0
TOTAL DE ACTIVOS	$55,700,000	$45,985,000	$36,278,438	$26,580,629	$16,891,902	$7,212,599
PASIVOS	0	0	0	0	0	0
Patrimonio						
Capital social	$55,700,000	$55,700,000	$55,700,000	$55,700,000	$55,700,000	$55,700,000
Utilidades retenidas	0	-$9,715,000	-$19,421,563	-$29,119,371	-$38,808,098	-$55,700,000
TOTAL PATRIMONIO	$55,700,000	$45,985,000	$36,278,438	$26,580,629	$16,891,902	$0
TOTAL PASIVO+PATRIMONIO	$55,700,000	$45,985,000	$36,278,438	$26,580,629	$16,891,902	$0

9. Planteamiento estratégico de mercadeo

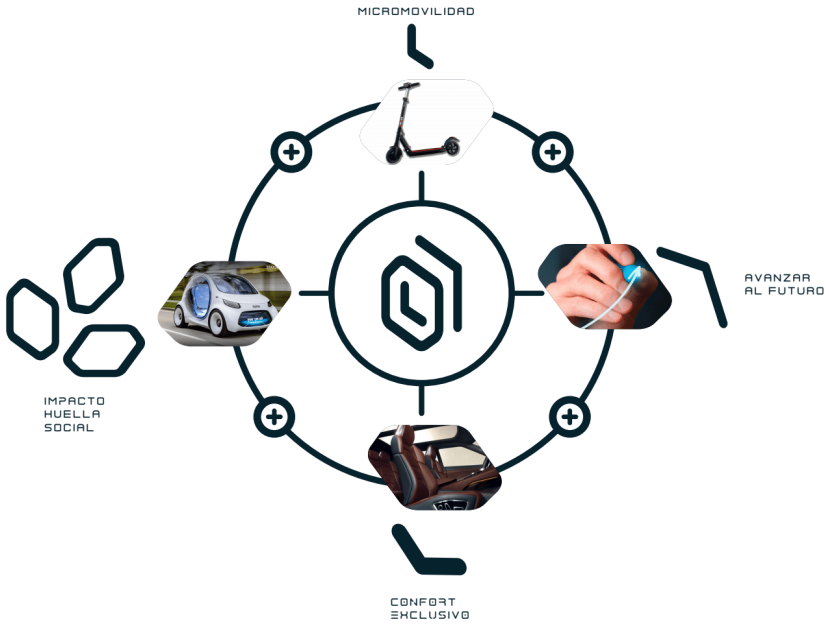
Teniendo en cuenta el objetivo de este capítulo que es el diseño del plan estratégico para definir las actividades de la empresa con base en las estrategias de mercadeo, se detallan dos planteamientos importantes para este. El primero es la creación de la marca y es la forma en cómo se percibirá la empresa, productos y su razón de ser. De esta manera se crea una conexión emocional con las personas a través de una imagen que enamore a quienes serán los clientes de ILITY. Y posteriormente se describirá la propuesta de comunicaciones que permitirá cumplir estratégicamente los objetivos de la marca planteada y del proyecto como tal.

La metodología que se desarrolla en este proceso es una metodología propia, que enmarca un proceso de co-creación, creatividad e iteración que es la repetición varias veces de un proceso con la intención de alcanzar un objetivo deseado; haciendo referencia a la repetición de esta actividad de comercialización por parte de la autora hasta lograr una meta deseada por medio del desarrollo de este proyecto de maestría. El primer paso, se enmarca en un proceso de entendimiento de las necesidades del cliente y la definición clara de sus problemáticas percibidas en el trayecto de más de 10 años de práctica en el negocio familiar de la autora y que por medio del lineamiento del equipo de mercadeo se logra un norte claro. El segundo paso es la investigación a profundidad desde las necesidades del cliente, las tendencias y expectativas del futuro y entendimiento claro del negocio; son éstos tres componentes que definen las oportunidades. El tercer paso mediante diferentes herramientas de diseño como propuesta de valor, modelo de negocio canvas, se realiza la co-creación de una forma creativa para encontrar solución al reto de lograr mostrar la empresa de una manera diferente e innovadora. El cuarto paso, validando ideas, y propuestas se implementa la mejor de ellas para convertirla en negocio. Y el quinto paso, se implementa y ejecuta la estrategia del negocio que prepara al equipo de trabajo para hacerlo realidad y que el planteamiento en el papel de este proyecto pueda verse reflejado en nuestra ciudad.

En la siguiente gráfica se observa un diagrama que permite reconocer de donde nace la estrategia de la marca. Basándose en los 4 puntos cardinales, teniendo presente el sur que hace referencia a las raíces de donde proviene el inicio de esta idea, el norte que es hacia dónde se dirige el mundo basado en las tendencias y el core del negocio como lo es la sostenibilidad; y el este y oeste relacionando el avance al futuro y la importancia del impacto o huella social en el desarrollo de nuevas empresas; de esta manera se generan anclas que permitirán el desarrollo fundamental del proyecto.

Figura 6

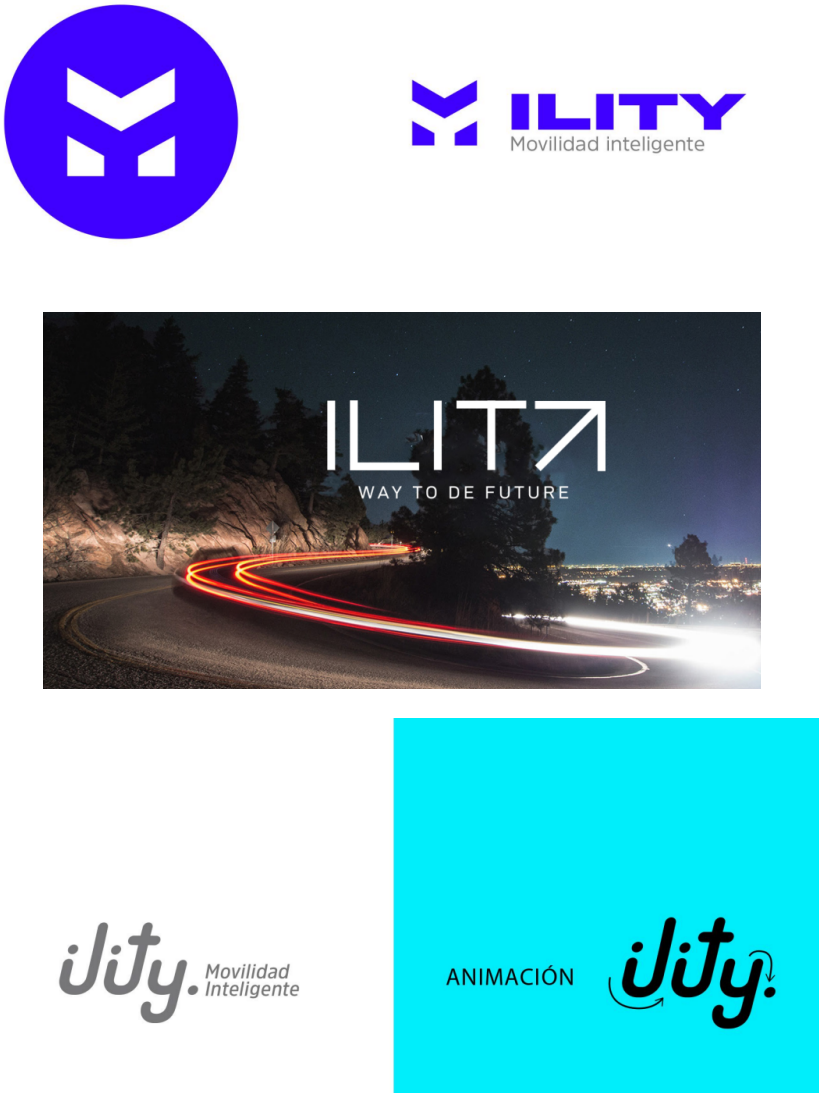
Diagrama para estrategia de marca



En el desarrollo de diferentes prototipos de marca, se revisaron varias opciones que se podrán verificar a continuación:

Gráfica 8

Prototipos de imagen de marca



Y luego de un ejercicio de desarrollo de todas las formas planteadas, con el propósito claro basado en el valor diferenciador en el mercado, se plantea la nueva marca que será el reflejo de ILITY con los siguientes lineamientos:

La descripción de la generación de valor de este proyecto se define de la siguiente manera:

¿Quiénes somos?

Somos visionarios de ciudades que fluyen desde: El amor, la creatividad y la excelencia.

Propósito

Transformar la identidad de los territorios desde la movilidad.

Slogan

El arte del movimiento

Logo

Gráfica 9

Imagen de la marca seleccionada

9.1 Propuesta de comunicaciones

Para el desarrollo y cumplimiento de objetivos de comunicaciones de la marca se realiza un planteamiento que por medio de diferentes campañas se logrará paulatinamente.

En la necesidad de comunicar muy bien, teniendo en cuenta los pilares de la empresa como lo son el amor, la excelencia y la comunicación; teniendo claro que se deben plantear pequeños modelos de infraestructura y comunicación, una región donde la movilidad sea arte que permita conectar caminos bajo una movilidad consciente para el primer año de funcionamiento de la empresa se inicia con el desarrollo de una primera campaña digital.

1era campaña de comunicación: BUCARAMANGA: La ciudad cordial

¿Dónde? Bucaramanga, Santander

¿Qué? Transformar el pensamiento de los ciudadanos, comprendiendo que es un proyecto que deberá ser sostenible en el tiempo.
¿Público? Familiar, juventud, mujeres, niñ@s, turistas.

¿Enfoque? Comunicar la visión global de Ility. Desde el negocio mostrar que vendiendo carros ningún modo de transporte excluye a otro y el enfoque será promover la micromovilidad y cultura ciudadana. Limpiar el nombre de los “compraventeros”, amor a los vehículos.

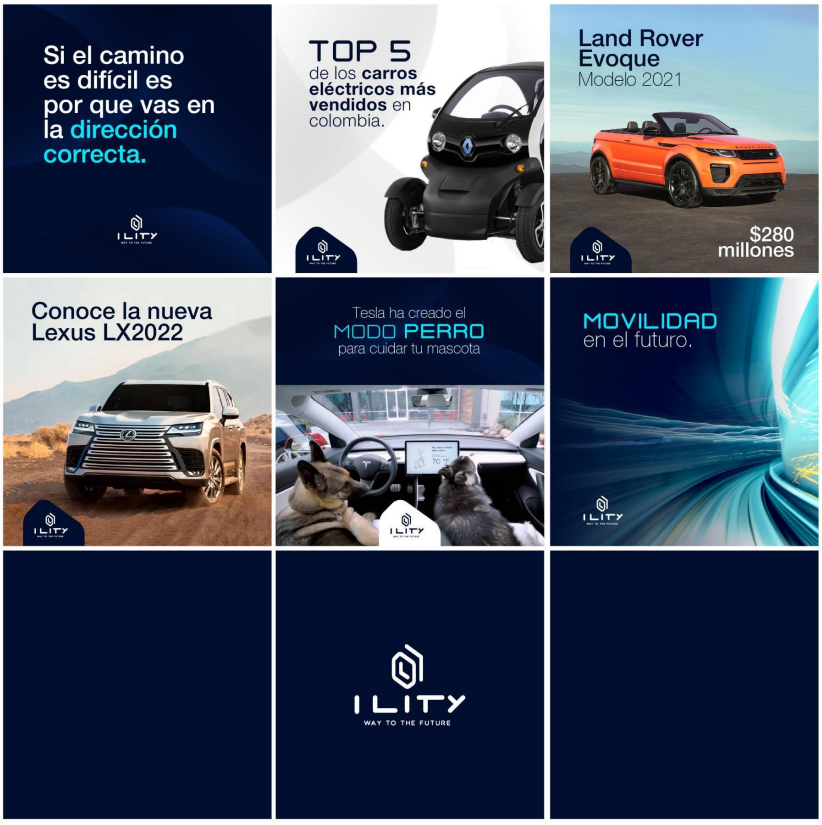
Desarrollo de un manual de una ciudad cordial.

¿Visión? Transformación de la identidad desde la movilidad.

¿Como? Los discursos desde la identidad.

Identidad: Lo mejor que tiene la ciudad, contado desde diferentes modos de transporte: vehículos, bicicletas, patinetas.

Recursos: Redes sociales, aliados digitales.


Si el camino es difícil es por que vas en la dirección correcta.
TOP 5
de los carros eléctricos más vendidos en colombia.
Land Rover Evoque
Modelo 2021
$280 millones
Conoce la nueva Lexus LX2022
Tesla ha creado el
MODO PERRO
para cuidar tu mascota
MOVILIDAD
en el futuro.
ILITY
WAY TO THE FUTURE

MOVILIDAD
en el futuro.
ILITY
WAY TO THE FUTURE

Conoce la nueva
Lexus LX2022
ILITY
WAY TO THE FUTURE

10. Conclusiones

Buena parte de lo que se hace hoy en día como profesionales, basado en la estrategia y la planificación empresarial, es un intento para predecir el futuro que se basa en el presente y en el pasado. En este planteamiento de negocio especialmente, se parte de un negocio tradicional que podría considerarse con bajo nivel de innovación, sin embargo, con la experiencia en el sector, un simple diferenciador de actitud de servicio, desarrollo e implementación de procesos y manejo de postventa puede dar una gran pauta a una proyección sostenible en el tiempo.

La conexión hoy en día con los sentimientos de los clientes, conectados con lo que piensan y esperan es una pauta importante y clave en el sentido de los vínculos complejos entre las personas, lugares, objetos, sucesos e ideas. Esto es lo que guía realmente una planificación estratégica a largo plazo.

Una situación coyuntural mundial como el COVID permitió la reevaluación de modelos de negocios, permitiendo nuevas propuestas y ejerciendo presión a la mayoría de industrias a modernizar sus procesos, priorizando la experiencia del cliente de una maner más remota y más eficaz.

La movilidad en una región es clave para el desarrollo de sus ciudadanos, por eso la tendencia de las ciudades inteligentes cada día conllevan a la industria a permitir desarrollar negocios en donde la sostenibilidad es el enfoque de sus actividades.

Una comunidad no depende solo de los automóviles, hay un espectro. La mayoría de las ciudades deben y pueden considerar “de último el automóvil": el automóvil es la opción de movilidad menos deseable, simplemente es más conveniente moverse a pie, en bicicleta o en transporte público. Por eso se plantea una empresa de movilidad, con sentido de mejora en lo que se hace.

11. Impacto

El impacto que se espera en el planteamiento de este plan de negocio, teniendo en cuenta que surge a partir de la evidencia de una oportunidad desde la experiencia en el sector automotor en la empresa familiar, es poder con base en el diseño de un modelo exitoso realizar la apertura de una primera sede que fundamente el cumplimiento de los objetivos propuestos en el inicio de este proyecto.

El término de sostenibilidad es el “core” para el proyecto, sustentado en el impacto favorable que genera la mejora de un sector, haciendo referencia a la innovación en el segmento de usados y la responsabilidad de ser actores activos en la mejora de la movilidad de la región, además de la capacidad competitiva que la empresa pueda adquirir a nivel regional y nacional. Este plan de negocios de la comercialización de vehículos usados de lujo hace parte de una de las tres líneas de negocios de una nueva empresa de movilidad.

La formulación de este plan pretende desafiar los viejos modelos de negocio que actualmente se ejecutan en el sector automotor, mostrando la favorabilidad de la creación de una empresa con planteamientos reinventados, trascendiendo en los aspectos básicos de la generación de los modelos de negocio y probando nuevas herramientas que puedan transformar el panorama empresarial, creando valor para la empresa, clientes y sociedad.

Esperando que los resultados de este trabajo de aplicación sirvan de referencia para estudios posteriores que estén alineados con la base fundamental de este proyecto.

12. Referencias bibliográficas

A usdot national university transportation center- Mobility 21. https://mobility21.cmu.edu/news/

Asociación Colombiana de Vehículos Automotores (2017). Inventario de Emisiones Vehículos Colombia, Movilidad Sostenible. Recuperado de http://www.andemos.org/wp-content/uploads/2017/03/Presentacion-ANDEMOS-Emisiones-01.25.2017-v8.pdf

Bill, A. (2015). La Disciplina de Emprender. Madrid, España: LID Editorial Empresarial.

Boland Jr, R. & Collopy, F. (2004) Managing as Designing (,). Stanford Business Books.

Cities and Pandemics: Toward a more just, green and healthy future.(2021) Programa de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos ONU-Hábitat.

Econometría consultores (2021) Colombia después de la pandemia: La urgencia de lo estructural

Goodwin, K (2009). Designing for the Digital Age: How to Create Human-Centered Products and Services. Editorial: John Wiley & sons, inc.

Kelley, T. (2009). Las diez caras de la innovación: estrategias para una creatividad excelente (Ediciones Paidós Ibérica,)

Ministerio de Ambiente (2019). Con movilidad sostenible Colombia podrá disminuir la contaminación del aire. http://www.minambiente.gov.co/index.php/noticias/3220-con-movilidad-sostenible-colombia-podra-disminuir-la-contaminacion-del-aire

Ministerio de Comercio (2021). Información: Perfiles Económicos Departamentales- Oficina de estudios económicos.

Jon Kolko(2014), Well designed: how to use empathy to create products people love. Harvard Business Review.

Porter, M. (2009) Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores. Editorial: pirámide, s. A

Schwartz, P. (1996). The Art of the Long View: Planning for the Future in an Uncertain World (Currency Doubleday,)

Seth Godin (2019), Esto es marketing. Editorial: Paidós empresa.

Resultado de la búsqueda en el RUES. Registro Único Empresarial y Social. Recuperado de https://www.rues.org.co/

Resultado de la búsqueda en la Camara de Comercio. Recuperado de https://www.sintramites.com/sintramites/General/Homonimia.aspx

Guía de participación en el mercado. Adaptado de Entrepreneur (2013). Recuperado de https://www.entrepreneur.com/article/264164

Informe Traspasos SEPTIEMBRE (2021). RUNT, Datos procesados por ANDEMOS. Recuperado de https://www.andemos.org/wp-content/uploads/2021/10/Informe-Traspasos-2021-9.pdf

Informe Traspasos Diciembre (2020). RUNT, Datos procesados por ANDEMOS. Recuperado de https://www.andemos.org/wp-content/uploads/2021/01/Informe-Traspasos-2020-12.pdf

Informe Traspasos Diciembre Colombia, 2019.RUNT, Datos procesados por ANDEMOS. Recuperado de https://andemos.org/wp-content/uploads/2020/01/Informe-Traspasos-2019-12.pdf

Cómo calcular la participación en el mercado. Entrepreneur Recuperado de https://www.entrepreneur.com/article/264164

13. Apéndices

13.1 Documento de responsabilidad de venta a cliente final

Bucaramanga, de de 2022

Yo _____ identificado con cedula No _____ de _____ actuando en calidad de COMPRADOR del vehículo:

PLACA:	**MARCA**:	**LÍNEA**:	**MODELO**:
CILINDRAJE:	**COLOR**:	**SERVICIO**:	**CLASE**:
CARROCERIA:	**COMBUSTIBLE**:	**N°CHASIS**:	**N° MOTOR**:
VIN:	**No SERIE**:	**ORG DE TRANSITO**:	-

ME HAGO RESPONSABLE DE:

Y declaro que recibo en perfectas condiciones el vehículo de acuerdo a la negociación de COMPRA.Y me hago totalmente cargo y responsable de cualquier valor impositivo, daño y/o infracciones que puedan surgir después de recibir el vehículo vehículo bajo mi absoluta responsabilidad.

En consideración por recibir el vehículo aquí descrito a partir de la fecha yo el suscrito por mi cuenta y la de mis herederos, administradores y a proteger el o la propietaria/o del mismo que figura actualmente en la tarjeta de propiedad y por ende me obligo a mantenerla indemne por cualquier concepto de perdida, daño, multas, infracciones, foto multas de transito, comparendos, acción directa o indirecta reclamos y demandas costos, gastos y responsabilidades, cuentas medicas, directa o indirectamente cualquier accidente , daño, acción u omisión en el cual se vea involucrado el vehículo aquí descrito durante su uso por lo cual bajo mi total responsabilidad y por ende me comprometo a toda responsabilidad civil o penal como resultado de esta transacción.

Atentamente,

Firma: _____

Nombre: _____

Cedula: _____

13.2 Documento de acta de entrega de vehículo a cliente final

ACTA DE ENTREGA

FECHA DE ENTREGA: _____

CLEINTE: _____ CC._____

ASESOR COMERCIAL: _____

INFORMACION DEL VEHICULO

PLACA _____

MARCA _____

LINEA _____

MODELO _____

VIN _____

MOTO _____

ESTADO DEL VEHICULO

	BUENO	DEFICIENTE
1.Estado general exterior del vehículo		
2.Estado general interior del vehículo		
3.Funcionamiento de todos los mandos		
4.Funcionamiento parte eléctrica		
5.Aseo del vehículo.		
6.Documentos		

Tarjeta de propiedad ___ Seguro obligatorio ___ Garantía ___

Placas ___ Juego de llaves ___ Herramientas ___

OBSERVACIONES

_____

_____

_____

" Declaro haber recibido información especifica sobre el equipamiento del vehículo objeto del acta de entrega en cuanto a dispositivos de seguridad activa y pasiva por parte del personal de ventas en los términos indicados en el articulo 7 de la Resolución 567 de 2018"

Firma del quien recibe _____

13.3 Soporte entrega documentos cliente final (Nueva tarjeta propiedad)

ACTA DE ENTREGA DOCUMENTOS DE VEHÍCULO

A los _____( ) días del mes de_____del año _____ se realiza la entrega de la tarjeta de propiedad del vehiculo de placas _____ a nombre de _____ identificado con numero de cedula _____ al Sr(a) _____identificado con numero de cedula_____ de _____.

Recibe a entera satisfacción,

RECIBE	ENTREGA
_____	_____
Nombre:	Nombre:
c.c:	c.c:

13.4 Listado de documentos obligatorios en físico para trámite de compra o venta de vehículos

DOCUMENTOS		OBSERVACIONES
TARJETA DE PROPIEDAD (X2)		
FORMULARIO DE TRASPASO (X2)		
MANDATO		
FORMULARIO COMPRA-VENTA (X2)		
IMPRONTAS		
CÉDULA VENDEDOR (X2)		
CÉDULA COMPRADOR (X2)		
CARTA LEVANTAMIENTO DE PRENDA		
REGISTRO DE INGRESO		
REGISTRO DE INVENTARIO		
SIMIT		
TECNICO MECÁNICA		
SOAT		
LIQUIDACIÓN DE TRASPASO		
CERTIFICADO DE IMPUESTOS		
ACTA DE ENTREGA		
ENTREGA DE DOCUMENTOS TRAMITADOR		
ACTA DE RESPONSABILIDAD		
ENTREGA DOCUMENTOS DE VEHÍCULO		

13.5 Formato de diagnóstico

FORMATO REVISION

Numero de ingreso	013
Fecha de revisión	26-04-2022
PLACA	JHN905
Marca	Mazda
Linea	CX-5 TOURING
Km	48.641
Transmisión	Automatica
Combustible	Gasolina
Traccion	4x2
Organismo de transito	Villa del Rosario
SOAT	07-03-2023
No aplica	✓

TARJETA DE PROPIEDAD

Respaldo

CONSULTAS

# Dueños	1
Prenda	SI
Información de la prenda	Prenda pagada, se debe solicitar la carta de levantamiento

Revisión Fasecolda

Reclamaciones	NO
Información reclamaciones	NA

Revisión del RUNT

Comparendos SIMIT

Información de impuestos	Impuestos 2022 al día

CARROCERIA Y EXTERIOR

Parte delantera

Bumper

Costado Derecho

Costado Izquierdo

General

Observaciones	Presenta rayón profundo en el costado derecho del bumper.

Laterales

Lateral Derecho

Lateral Derecho

Lateral Izquierdo

Lateral Izquierdo

Observaciones	Presenta razón profundo en guardabarros trasero izquierdo. Presenta pintura levantada en guardabarros trasero izquierdo.

Parte trasera

Bumper

Costado Izquierdo

Costado Derecho

General

Observaciones	Buen estado general
Accesorios	No presenta accesorios extra.

Luces

Farolas	REGULAR

Photo

Stops	BUENO

Photo

Observaciones	Farola derecha presenta rayón profundo.

Llantas

DELANTERAS %	10

Foto

TRASERAS %	10

Baul

Elevavidrios	BUENO
Sunroof	NO APLICA
AC	Evalúe del 1 al 10 la funcionalidad del aire acondicionado
Aire acondicionado	10
Accesorios	No posee accesorios adicionales.
Observaciones	No posee accesorios adicionales

MOTOR

Fotos

Photo

Photo

Photo

Información de mantenimientos	No registra mantenimientos No registra cambio de aceite
Observaciones	Requiere limpieza general.

PRUEBA DE RUTA

Observaciones	Ruido excesivo en los frenos. Suspensión en buen estado. Chasis pintado

CONCLUSIONES

Observaciones

Requiere limpieza profunda general.
Requiere revisión de frenos y mantenimiento.
Requiere cambio de 3 llantas 225/65/17
Requiere pintura de bumper delantero
Requiere arreglo guardabarros izquierdo trasero
Se sugiere realizar tratamiento de pintura en el chasis.
Recarga de extintor

Fotos adicionales

Photo	Photo	Photo	Photo	Photo	Foto	Nota